



Kulttuurituotannon työpapereita

Fasilitoivan johtajuuden työkirja

Katri Halonen

© Metropolia Ammattikorkeakoulu ja tekijä 2021

JULKAISIJA	Metropolia Ammattikorkeakoulu
KIRJOITTAJA	Katri Halonen, YTT, FL, kulttuurituotannon yliopettaja
TAITTO	Katri Halonen
KANNEN KUVA	Hannah Busing/Unsplash & Katri Halonen

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
OIVA-sarja 41
Helsinki 2021

ISBN 978-952-328-311-4 (pdf)

ISSN 2490-2055 (pdf)

metropolia.fi/julkaisut



Sisällys

Esipuhe	4
1 Fasilitointi osana johtamistyötä	5
1.1 Fasilitoiva lähestymistapa johtamiseen	5
1.2 Halutaan hyvä tyyppi — fasilitaattorin toivelista	8
1.3 Kuuntelu on vuorovaikutuksen ytimessä	10
1.4 Tehtävä: Ryhmädynamiikan jäljille kuunnellen	14
2 Fasilitointi prosessina	16
2.1 Yhteistyön virittäytyminen valmistaa ihmiset osallistumaan	16
2.2 Esitys ja yhteistyöskentely alkaa yhteisen ideoinnin kautta	19
2.3 Esitys ja yhteistyöskentely päättyy tuloksen yhteen vetämiseen ja arviointiin	22
2.4 Lopetus sulkee yhteisen prosessin	23
2.5 Tehtävä 2: Fasilitointimenetelmään tutustuminen	24
2.6 Tehtävä 3: Fasilitoidun tilanteen suunnitelma	25
3 Haastavat ryhmätilanteet ja niiden käsittely	26
3.1 Myöhässä tulijat ja aikaisin lähtijät	27
3.2 Osa jättäytyy sivuun työskentelystä tai on hiljaa	27
3.3 Ryhmässä kukaan ei sano mitään	28
3.4 Ryhmässä joku dominoi	29
3.5 Vastaaan tulee pattitilanne tai ristiriita	29
4 Arvosta osallistujilta saamaasi aikaa ja käytä se viisaasti	30
Lähteet ja kirjallisuus	31
LIITE 1: Fasilitointisuunnitelma	32

Esipuhe

Tämän työkirjan tavoitteena on auttaa ja tukea sinua selviytymään erilaisista fasilitoivan johtamisen käytännön tilanteista. Työelämässä törmätään yhä useammin fasilitoituihin tiimeihin, kokouksiin, kehittämistyöpajoihin ja strategiaseminaareihin. Fasilitointi on sekoitus tekniikkaa ja rooliottoja. Tämän työkirjan tavoitteena on auttaa sinua tekemään löytöretki itseesi fasilitaattorina. Formaalin johtajuustyön sijasta johtajuus käsitetään tässä työkirjassa ihmisten yhteistyöhön tähtäävänä rooliottona, jota tapahtuu monissa formaaleissa ja epäformaaleissa tuokioissa kuten tilapäisissä tiimeissä, projekteissa ja produktioissa sekä arjessa vaikkapa sukujuhlien järjestämisen ympärillä.

Työkirjan tehtävien avulla sinulla on mahdollisuus reflektoida itseäsi fasilitaattorina nyt ja tulevaisuudessa. Minkälainen fasilitaattori olet tai haluat olla? Työkirjan tekijä olet sinä itse, ja teet siitä sellaisen kuin haluat. Työkirjan avulla ei testata vain teoreettisen tarkastelun kyvykkyyttä (kirjallisuus), vaan se antaa sinulle mahdollisuuden hankkia valmiuksia käytännön fasilitoinnin ongelmatilanteisiin. Tämä tapahtuu, kun hyödynnät vastauksissa sekä aiemmin testattua tietoa että omia ja muiden kokemuksia.

Kirjallisuus, josta apua tämän työkirjan täyttämässä:

- Valmiita malleja Check-in, käsittely, check-out -prosessin hyödyntämisestä eri työelämän fasilitointitilaisuuksiin: Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä*. Alma Talent.
- Jokaisen fasilitointivälineen nimestä on suora linkki taustoittavaan tekstiin, jonka avulla saat paremman kuvan välineestä. Hyvä tietopankki on mm. [Innokylä](#) (n.d.) alustan työkalut. Peruskokoelmia välineistä löytyy myös julkaisuista kuten Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelman ratkaisuun (Itella, n.d.), [Helsingin asiakaspalvelumallin työkirja \(pdf\)](#) (Markkola, A., Paju, S., Pakarinen, A & Ranta, H., 2018) sekä [Fasilitaattorin työkirja \(pdf\)](#) (Summanen, T. & Tuominen, K., 2009).

Työkirja rakentuu kolmeen osioon, jotka ovat oma fasilitaattoriroolin pohdinta, fasilitoidun prosessin suunnitelma sekä haastavien fasilitointitilanteiden käsittely. Jokaiseen teemaan liittyy tehtävä. Etsi itsellesi sopiva ja oikea tapa työskennellä annettujen teemojen ympärillä. Kunkin teeman käsittely on askel eteenpäin omalla fasilitoivan johtajuuden polullasi.

Innostavaa matkaa!

1 Fasilitointi osana johtamistyötä

Johtajuus käsitetään tämän työkirjan puitteissa rooliotoksi. Siihen rooliin kuuluu fasilitoivat toiminta, joka on sekä johtajuuden tyyli että yhteistoiminnan välineistö. Fasilitoinnin ytimessä on ryhmässä piilevän osaamisen ja oivalluksien näkyväksi tekeminen, jakaminen, niiden varaan kytkeytyvä kehittäminen sekä prosessin tulosten kokoaminen yhteen.

Kulttuurituotannon alan tulokulma fasilitointiin on varsin moninainen. Perinteinen työpajan fasilitoinnin rooli pidättäytyy yleensä varsin pieneen henkilökohtaisiin kohtaamisiin pohjautuvaan työhön. Fasilitoija voi myös olla sadoille ihmisille suunnatun webinaarin juontaja ja aktivaattori. Kulttuurituottajan työssä tunnustetaan myös asiakkaisiin suuntautuva rooli. Fasilitaattori voi toimia esimerkiksi fyysisten tai virtuaalisten asiakasyhteisöjen kohtaamisten rakentajana. Kulttuurituottajan ammattikunnassa fasilitaattoreilla on myös vahva kansalaisyhteiskuntaan liittyvä ulottuvuus. Avautuva uusi julkishallinto edellyttää yhtä tiiviimpää keskustelua kansalaisten kanssa. Ja myös vapaa kansalaistoiminta omaehtoisena joukkoistettuna toimintana on kulttuurituottajien toimenkuvassa läsnä. Fasilitoitpa sitten työpaikan joulujuhlan suunnittelutapaamista taikka joukkoistettua Ravintolapäivä-tapahtuman toteuttamista alueellasi, fasilitaattorirooleissa on paljon samaa. Roolissa luodaan puitteita, aktivoidaan, innostetaan, kootaan ajatuksia yhteen ja huolehditaan prosessin toimivuudesta, eettisyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta.

1.1 Fasilitoiva lähestymistapa johtamiseen

Tämä fasilitoivan johtajuuden työkirjan puitteissa keskitymme pienten ryhmien toiminnan fasilitoinnin suunnitteluun, tunnistaen toki, että samoja välineitä voit käyttää työelämässä monilla muillakin foorumeilla. Voit fasilitoida esimerkiksi minkä tahansa epävirallisen porukan yhteistä ideointia, työpaikan kahvijengin toiminnan yhteissuunnittelua tai toimia esimiesasemassa toteuttaen osallistavaa johtajuutta tiimisi tai johdettaviesi kanssa. Ytimessä on ryhmäprosessien suunnittelu ja toteuttaminen suunnitelman mukaan. Toiminnalla on selkeä päämäärä ja fasilitaattori valitsee ohjaamiseen päämäärän saavuttamiseksi erilaisia otollisia menetelmiä.

TAULUKKO 1. Perinteisen ja fasilitoiva johtajuuden eroja (kts. myös Nummi, 2018, ss. 21—31)

	Perinteinen johtaminen	Fasilitoiva johtaminen
hyödyt	on tuttua, turvallista ja monessa eri organisaatiossa testattua toimii selkeissä hyvin rajatuissa ympäristöissä	auttaa työntekijöitä näkemään kokonaisuuksia ja sitoutumaan päätöksiin, joita ovat itse olleet tekemässä fasilitoiduissa kohtaamisissa syntyy innovaatioita vahvistaa oma-aloitteista työtettä ja itsensä johtamista
haasteet	päätöksenteko on keskittynyt yhdelle tai harvalle työntekijöille annetaan ohjausta ja työtä kontrolloidaan	päätöksenteko on hajautettu prosessi, joskin tärkeissä asioissa varsinainen päätös on viimekädessä johdolla etenkin aluksi syntyy muutosvastarintaa kun ”johtaja ei tee perinteisiä tehtäviään” ryhmäpäätöksen tekeminen edellyttää kaikilta ryhmätyöskentelytaitoja

Johtamistyössä yhdistyy tilanteittain erilaiset roolit eikä fasilitoivalla johtamisella pyritä tämän työkirjan ajatusmaailmassa korvaamaan perinteisempää johtajuutta. Mutta ajatus on kyllä hieman ravistella perinteisiä menetelmiä ja vähintäänkin virittää ajatus siitä, että johtamistyössä on kyse ryhmän toiminnan ohjaamisesta siten, että kaikkien osaaminen, ideat ja ajatukset tulevat hyödynnetyksi ja löydetään yhteisiä avaimia polun seuraaville askelmille.

Toinen usein käytetty jaottelu on tehtävä- ja ihmiskeskeinen johtamistyyli. Tyypillisesti johtamistyössä pyritään yhdistelemään molempia tyyliä, joskin usein jompikumpi sävyttää kunkin omaa tyyliä luontevammin. Fasilitoinnissa on läsnä molemmat näkökulmat. Tämän työkirjan luvussa 2 fasilitointia tarkastellaan prosessina. Se nähdään ennalta suunniteltuna tehtävien sarjana. Kuitenkin menetelmiin ei kannata juuttua. Onnistuneen fasilitoinnin edellytys on ihmiskeskeinen lähestymistapa, jossa sekä prosessin että ryhmätoiminnan edistäminen ovat tärkeitä.

TAULUKKO 2. Fasilitaattorin rooli on prosessin ja ryhmän hengen edistäminen

Fasilitaattorin vastuulla on tilanteen johtaminen...	...mutta samalla hän huolehtii ryhmästä
jakaa tietoa siitä, miten prosessi etenee	elää tilanteessa kuunnellen herkällä kovalta, onko jokainen vaihe saavuttanut tavoitteen, vai onko prosessia muunnettava
pitää kiinni prosessista	kuuntelee kommentteja, mielipiteitä ja ajatuksia miten voisi tehdä toisin, mutta lähtökohtaisesti päättää prosessin etenemisestä
keskittyy käsiteltävän asian faktoihin ja tilanteen eteenpäin viemiseen	huolehtii, että osallistujat tulevat kuuluksi ja vuorovaikutus on mahdollisimman laadukasta
rajaa tilannetta katkaisten rönsyjä, kokoaa tuloksia yhteen, auttaa priorisoimaan	keskittyy ryhmässä piileviin tunteisiin ja asenteisiin katkaisematta rönsyiksi ajateltuja näkökulmia liian hätäisesti ja antaen tilaa jokaiselle rajoittaen samalla mahdollisesti ryhmää dominoivien henkilöiden saamaa aikaa

Isotalus & Rajalahti (2017, luku 2) jakavat johtajuutta vuorovaikutuksen perusteella autoritääriseen, demokraattiseen ja antaa mennä -johtajuuteen. Autoritäärijohtaja kontrolloi vahvasti alaisten tekemistä. Hän käskyttää, neuvoo, dominoi vuorovaikutusta, antaa harvoin myönteistä palautetta ja huomauttaa virheistä. Toisinaan näkee myös johtajia, joiden johtamista parhaiten kuvaa autoritäärisen johtajan vastakohtainen niin sanottu "antaa mennä" (laissez-faire) -tyyli. Hän jättää alaiset toimimaan keskenään ja asettamaan tavoitteensa yksin. Hän välttää vastuuta ja vetäytyy sekä antaa niukasti palautetta ja välttää konflikteja. Positiivisiin puoliin kuuluu alaisten itsenäisyyden lisääntyminen, mutta samalla johtajuus voi näyttäytyä tehottomalta. Luovalla alalla tätä johtamistyyliä on jonkin verran. Etenkin taiteellisissa projekteissa osallistujat ovat usein hyvin motivoituneita erityisasiantuntijoita, jotka tuottavat tulosta, kun heidän annetaan työskennellä haluamallaan tavalla. Johtajuus-tyylinä kuitenkin demokraattinen johtajuus on lähimpänä fasilitoivaa toimintaa.

Demokraattinen johtaja rohkaisee alaisia osallistumaan vuorovaikutukseen ja asettamaan yhdessä tavoitteita toiminnalle. Juuri tämän apuna hän käyttää fasilitoivan johtamisen menetelmiä. Hän pyrkii vahvaan vuorovaikutukseen koko tiiminsä sisällä ja hänellä on usein hyvät kuuntelutaidot. Demokraattisella tyylilläkin saattaa kuitenkin olla omat rasiitteensa, kuten pitkät jatkuvat yhteiset keskustelut, joissa laaditaan tavoitteita, suunnitellaan ja arvioidaan toimintaa. Näitä kolmea johtamistyyliä on todettu esiintyvän sekä organisaatioiden johtamisessa

että erilaisten ryhmien johtamisessa. (kts. Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014, kts. myös Sydänmaanlakka, P. 2018).

1.2 Halutaan hyvä tyyppi — fasilitaattorin toivelista

Fasilitoinnin yksi haaste johtajuudessa on oman roolin tunnistaminen ja kantaminen. Etenkin mikäli hän toimii esimiesasemassa suhteessa fasilitoitavaan ryhmään, haasteeksi voi nousta se, että fasilitaattorin roolissa on oltava sisällön osalta neutraali. Keskiöön nousee puheenjohtamisen ja päätöksen tekijän roolin sijasta ryhmäprosessista huolehtiminen. (Nummi, 2018, s. 34) Omassa johtamishistoriassani tämä on ollut ajoittain erittäin haastavaa. Osa esihenkilön toiminnasta on päätösten tekeminen myös sellaisissa tilanteissa, joita ei avata yhteiseen fasilitoituun prosessiin. On osattava tehdä selkeä rooliotto silloin, kun todella tehdään ryhmän kanssa prosessia, jossa fasilitaattorina pidän suuni kiinni ja keskityn kuuntelemaan ja viemään prosessia eteenpäin. Tämä rooliotto on tärkeää tuoda selkeästi esille, sillä voi olla, että osa mukana olijoista ei ole tottunut esihenkilön muuntuviin johtamistapoihin, vaan odottaa aina esimerkiksi puheenjohtajatyypistä johtajuutta.

Oma johtajuuskoulutukseni ja -kokemukseni on jo kestänyt parisenkymmentä vuotta. Aloittaessani projektijohtamisen, alan koulutuksen keskiössä oli strategia. Se piti ”jalkauttaa” työntekijöille ja vahtia sen toteutumista tulostittareiden avulla. Sanoissa vilisivät visiot, missiot, laatustandardit ja taloudellisen tehokkuuden vahvistaminen. Seuraavissa johtajuuteni vaiheissa keskusteluihin nousivat tiimien johtaminen. Taustalla oli strategia, mutta keskiössä oli enemmän toiminnan suunnittelu kuin toiminnan seuraaminen. Puhuttiin tiimiyttämisestä, mehengen rakentamisesta ja tiimipakkioista. Omalla kohdallani 2010-luku toi tullessaan jaetun johtajuuden mallin, jossa sisällön ja prosessin johtajat tekivät oletustusti tiivistä yhteistyötä vaihtelevalla menestyksellä. Näille kaikille lähestymistavoille oli tyyppillistä enemmän tai vähemmän johtaminen ”ylhäältä alas”. Esihenkilö nähtiin ylhäältä johdetun strategian toimeenpanijana.

Samalla 2010-luku toi tullessaan myös uuden johtajuusajattelu, joka kumpusi alhaalta ylöspäin. Huomiota käännettiin yhä enemmän strategian sijasta asiakkaisiin. Samalla tunnistettiin erilaisia työn tekemisen tapoja ja työpaikka nähtiin yhä useammin keskinäisenä oppimisen, kehittämishakuisen ja ratkaisukeskeisen yhteistyön sekä työkaverien erityisosaamisen tunnistamisen ja hyödyntämisen foorumina. Visioiden implementoinnista siirryin verkostojohtajaksi. Omalla kohdallani koordinoin valtakunnallista noin 100 organisaation verkostoa, jolla oli yhteinen tavoite: yksikään nuori ei saa syrjäytyä. Toteutimme Euroopan sosiaalirahaston rahoittamia projekteja ja tiimini tehtävänä oli varmistaa organisaatorajat ylittävän amebamaisen verkoston toiminta ja tuloksellisuus nuorten osallisuustyön uusien ratkaisumallien etsinnässä. Jäljelle jäi suostutteleva ja palveleva johtajuus, jonka keskisin väline oli fasilitointi. Verkostojohtamisessani puuttui mahdollisuus määrätä ketään mihinkään suuntaan. Oli löydettävä yhteinen sävel ja saatava eri organisaatioiden kehittäjät puhaltamaan yhteiseen hiileen.

Fasilitoiva johtajuus saattaa vaikuttaa sarjalta tekniikoita — ja niihin teekniikoihin tiivistyykin tärkeä johtajuuden tulokulma. Kuitenkin vielä vahvemmin fasilitoiva johtaminen kolahtaa suoraan jokaisen omaan persoonaan, joka tarjoaa pohjan fasilitaattorin roolin kantamiselle. Fasilitoinnissa hyödynnettäviä ominaisuuksia piilee meissä kaikissa, mutta aina emme osaa tunnistaa tai sanoittaa niitä. Usein työhakuilmoituksissa etsitään ”hyvää tyyppiä”, ja se pätee hyvin myös fasilitaattorin rooliin. Alla listausta ominaisuuksista, jotka ovat fasilitaattoreille hyviä ja jos joitakin niistä omaa, ovat ne ehdottomasti hyödyntämisen arvoisia.

- **Anteeksiantavuus:** Konfliktin kohdatessa haet tilaisuutta sopia asiat. Tiimissä ymmärrät, että kaikki tekevät virheitä ja annat toisen mahdollisuuden kantamatta kaunaa.
- **Harkitsevaisuus:** Olet tarkka ja järjestelmällinen toimiessasi. Tiimissä tarkastelet asioita eri näkökulmista ja puntaroit plussat ja miinukset ennen kuin teet harkitun päätöksi.
- **Innostus:** Mielialasi ja energiasi kohenevat helposti monista erilaisista asioista ja suhtaudut avoimesti uuteen. Tiimissä keksit myönteisiä ratkaisuja ja osaat kääntää kummalliset tilanteen inspiraatioksi.
- **Itsesäätely:** Pysyt suunnitelmissa ja sovituisissa asioissa. Tiimissä tiedät mikä kulloinkin on tärkeää ja kykenet sopeuttamaan käytöstäsi aina tilanteen mukaan.
- **Luovuus:** Nautit omaperäisten ratkaisujen tekemisestä ja osaat ilmaista itseäsi usealla tavalla. Tiimissä näet paljon vaihtoehtoja silloinkin, kun muiden mielestä kaikki konstit on jo käytetty.
- **Myötätunto:** Pystyt samaistumaan hyvin toisten tunteisiin ja riemasnut, kun huomaat jonkun onnistuvan. Tiimissä kykenet ajattelemaan asioita toisten näkökulmasta ja ymmärrät erilaisuutta.
- **Näkökulmanottokyky:** Pystyt ajattelemaan ensivaikutelmaa pidemmälle ja arvioimaan tilannetta laajasti. Tiimissä osaat punnita eri vaihtoehtoja ja löytää tilanteisiin uusia ratkaisuja. Ymmärrät, että ihmiset ovat erilaisia ja jokaisella on syynsä ajatella omalla tavallaan.
- **Rehellisyys:** Sinulla on voimakas oikeudentunto, ja sanot asiat niin kuin ne mielestäsi oikeasti ovat — kaunistelematta. Olet rehellinen myös itsellesi. Tiimissä kykenet nostamaa esille myös itsellesi epäsuotuisia näkökulmia prosessin edistämiseksi.
- **Reiluus:** Pidät tärkeänä, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Tiimissä et tartu pikkuasioihin, vaan joustat, jotta kaikilla olisi hyvä olla.
- **Rohkeus:** Uudet asiat eivät pelota sinua. Tiimissä heittäydyt prosessiin kyselemättä liikoja etkä arastele kertoa epäkohdista.
- **Sosiaalinen älykyys:** Aistit herkästi, millä tuulella ihmiset ovat. Tiimissä kykenet kuuntelemaan ja rauhoittamaan ilmapiiriä. Kykenet myös virittämään innostuneen tunnelman saadessasi toiset viihtymään.

- **Toiveikkaus:** Elämänuskosi palaa, vaikka sattuisi ikäviäkin asioita. Tiimissä suhtaudut optimistisesti asioihin ja haluat nähdä niiden va-loisat puolet.
- **Uteliaisuus:** Kyselet paljon ja olet monessa jutussa mukana. Tiimissä otat asioista selvää ja haluat tietää, mistä asiat johtuvat.

(kts. myös Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen, n.d.)

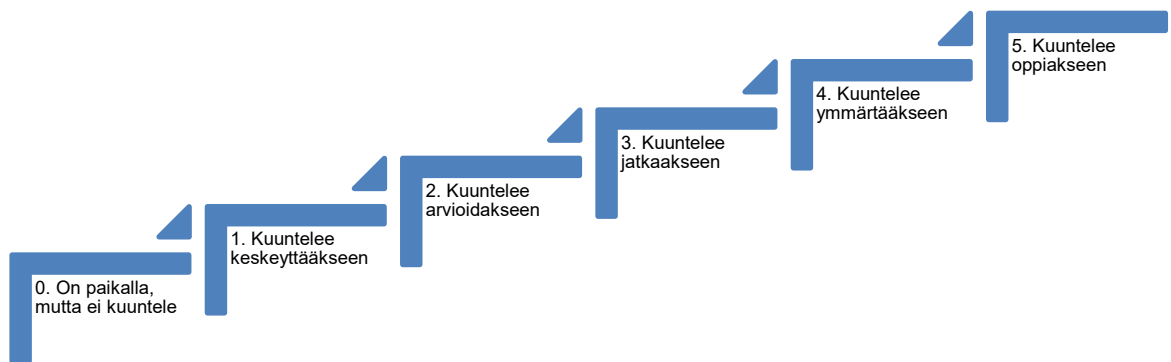
Tunnistitko itsesi monesta kohdasta? Omien vahvuuksien kautta voi tunnistaa niitä asioita, joihin voi fasilitaattoriroolissaan tukeutua ja toisaalta listalta voi löy-tyä myös sellaisia piirteitä, joita haluaa kehittää. Vahvuudet eivät tule synty-mässä suoraan annettuna, vaan ne ovat muodostuneet elämänkokemuksen myötä. Voit siis tietoisesti kehittää jostakin alueesta uuden vahvuuden tiedosta-malla mitä haluat ja harjoittelemalla.

1.3 Kuuntelu on vuorovaikutuksen ytimessä

Vuorovaikutus on prosessi, jossa on läsnä aina sekä sanallista että sanatonta viestintää. Vuorovaikutukseen sisältyy sekä puhutun kuulemista että sanomatto-maksi jäävän viestinnän havainnointia. Kuuntelua on monenlaista ja tässä alalu-vussa keskitytään pohtimaan kuuntelun jaloa taitoa. Hyvällä kuuntelemisella voi vaikuttaa myönteisesti ja huonolla kuuntelulla voi olla huonoja, tai jopa tuhoisia seurauksia.

Fasilitaattorin keskeinen työkalu on kuuntelu ja hänen tehtävänsä on myös vah-vistaa fasilitoitavan ryhmän keskinäistä kuuntelua. Kuuntelu on taito, jota jokai-nen voi kehittää. Fasilitoidussa ryhmätilanteessa on tärkeää varmistaa, että vain yksi puhuu kerrallaan ja muut kuuntelevat mahdollisimman aktiivisesti.

Kuuntelemista haittaavat erilaiset ympäristön häiriötekijät, mutta rehellisesti sa-nottuna usein suurin kuuntelemisen este piilee meissä itsessämme. Etenkin fa-silitoidussa prosessissa on kiinnitettävä erityistä huomiota kuunteluun ja kuunte-levan ilmapiirin rakentamiseen. Kuuntelemisen taidoista puhuttaessa esille tule-vat usein kuuntelun eri tasot. Jokainen käyttää näitä tasoja vuorovaikutustilan-teissa. Tämän työkirjan puitteissa hyödynnämme Elliott Rosenbaumin (n.d.) viittä kuuntelun tasoa.



KUVIO 1. Kuuntelun viisi tasoa (Rosenbaum, n.d.)

Kukaan meistä ei jaksakaan olla aina aktiivinen kuuntelija, kaikki kuuntelun tasot ovat väistämättä jokaisella joskus käytössä. Toisinaan tilanteessa ei kuunnella, vaan ajatukset vaeltelevat omia reittejään esimerkiksi älypuhelimien saattamana.

Kuuntelun kolmella alinta tasoa ovat:

- **Kuuntelee keskeyttääkseen:** Kuulija kuuntelee löytääkseen sopivan aasinsillan, jonka kautta pääsee itse puhumaan omista kokemuksistaan tai ajatuksistaan.
- **Kuuntelee arvioidakseen:** Kuulija kuuntelee arvioidakseen kuulemaansa keskittyen miettimään, mikä toisen ajatuksissa on oikein ja mikä väärin.
- **Kuuntelee jatkaakseen:** Kuulija kuuntelee soveltaakseen kuulemaansa johonkin minkä hän jo itse tietää.

Näillä tasoilla kuuntelu jää kevyeksi, sillä ajatukset keskittyvät oman repliikin pohdintaan. Niissä pohjalla on halu päästä puhumaan itse omista lähtökohdista käsin. Ne edustavat itsekästä ja keuhkoa kuuntelemista, josta tulisi yrittää päästä eroon etenkin silloin, kun fasilitointiprosessissa on tarkoitus rakentaa yhteistä käsitystä kehitettävästä asiasta. Kysyminen, kuuntelu ja myönteinen työpalautte ilmaisevat parhaiten, että toinen huomioidaan ja hänen panostaan arvostetaan. Ne toimivat yhteisen vuorovaikutuksen perustana.

Kaksi ylintä tasoa ilmaisevat aitoa kiinnostusta ja osoittavat hyvää kuuntelemista. Näiden lisäämiseen kannattaa fasilitointiprosessissa panostaa ja pyrkiä myös tietoisesti johdattamaan vuorovaikutusta näille tasoille. Kaksi ylintä tasoa voidaan kuvata näin:

- **Kuuntelee ymmärtääkseen:** Kuulija kuuntelee aktiivisen keskittyneesti ymmärtääkseen kuulemaansa.

- **Kuuntelee oppiakseen:** Kuulija kuuntelee, mutta ei yritä heti ymmärtää kaikkea. Hän antaa tilaa kuulemalleen rakentamatta heti selvää mielikuvaa toisen tarkoituksesta tai omasta suhtautumisesta aiheeseen.

Ylimmillä tasoilla ollaan aidosti kiinnostuneita henkilön asiasta. Arvostus ja kuuntelu liittyvät toisiinsa. Meidän on helppo kuunnella arvostamaamme henkilöä, ja lisäämme kuuntelulla myös puhujan tunnetta siitä, että häntä arvostetaan. Hyvä kuuntelu lisää myös kysymisen tehoa.

TAULUKKO 3. Kuuntelun eri tasot ja niiden näyttäytyminen vireystilassa

Kuuntelun taso	Haaste	Vireystila
ei kuuntevan paikallaolijan ajatukset vaeltavat muissa asioissa, eikä hän keskity kuuntelemiseen eikä kuule puhujaa.	Keskustelutilanteesta saattaa jäädä mieleen yksittäisiä sanoja tai lauseita mutta hän ei pysty rakentamaan niistä ymmärrettävää kokonaisuutta. Seurauksena toisinaan väärinymmärryksiä, kun joku asia on jäänyt mieleen ilman sen yhteyttä kokonaisuuteen.	Kuuntelija on kuuntelevinaan ja ehkä jopa elein ja äännähdyksin antaa vaikutelman kuuntelemisesta. Tekee ehkä vaivihkaa samaan aikaan muita asioita, kuten selailee sähköpostiviestejä.
keskeyttämisen paikkaa etsivässä kuuntelussa kuuntelija lopettaa aktiivisen kuuntelun hyvin pian ja pyrkii sen sijaan saamaan puheenvuoron itselleen kertoakseen omat ajatuksensa, tietonsa ja kokemuksensa.	Keskustelijat eivät kuuntele toisiaan vaan keskittyvät siihen, mitä itse sanovat seuraavaksi, kunhan saavat puheenvuoron. Myös toisen puhuma sävyttyy oman puheenvuoron kautta eikä tiedetä jälkikäteen mitä toinen oikeasti sanoi. Oman tulokulman kautta keskeyttämiseen fokuoituudessa ryhmässä keskustelu saattaa mennä kilpailuksi, jossa osapuolet puhuvat toistensa päälle ja keskeyttävät toisiaan.	On kuuliaisesti hiljaa odottaen oman väliintulonsa mahdollisuutta. Mielessä on jo valmiiksi mitä hän aikoo sanoa jokseenkin riippumatta esimerkiksi meneillään olevan puheenvuoron sisällöstä. On valmiustilassa, saadakseen vuoronsa.
arvioivassa kuuntelussa kuuntelija tekee ratkaisua saman/eri mielisyyden suhteen. Kuuntelijalla on it-	Kuuntelija kerää kriittistä informaatiota ja peilaa kuulemaansa omiin mielipiteisiinsä. Ihmisluonnolle tyypillisesti hän ottaa vastaan asiat, jotka hän hyväksyy ja jättää huomioimatta asiat, joista hän on eri mieltä.	Omaa ajattelua vahvistavien ajatusten poimiminen oman käsityksen pönkittämiseksi on jonkin aikaa kiinnostavaa. Roolista livahdetaan kuitenkin oman puolesta/vastaan arvioinnin jälkeen helposti kahdelle alemmalle tasolle.

Kuuntelun taso	Haaste	Vireystila
sellään vahva käsitys siitä, miten asiat ovat eikä hän halua luopua tästä käsityksestä.	Tästä on huomattavaa haittaa, jos viemme tarinaa eteenpäin puolinaisesti, kerroen eteenpäin asiasta vain sen osan, joka meitä itseämme miellyttää.	
keskustelun jatkamiseen keskittyvässä kuuntelussa verrataan puhuttua omiin kokemuksiin, näkemyksiin ja käsityksiin, joiden joukosta etsitään sopiva näkökulma, jolla voidaan jatkaa keskustelua.	Kuulija pyrkii parhaansa mukaan soveltamaan kuulemaansa näissä rajoissa mutta ei tule oman ymmärryksensä ja käsityksensä ulkopuolelle. Olemassa olevat omat käsitykset, mallit ja agendat rajoittavat kuuntelua ja huomio keskittyy puheenvuoron jatkamiseen omilla kokemuksilla.	Jatkamiseen sopivan sisällön löydyttyä kuuntelun aktiivisuus laskee ja kiusaus liukua keskeyttämisen tasolle kasvaa oma mielessä polttelevan jatkon kertomiseksi. Mikäli tilaisuutta ei tule, voi liukua ei kuuntelun tasolle.
ymmärrystä tavoitteleva kuuntelija kuuntelee tarkkaavaisesti, pyrkii aktiivisesti ymmärtämään kuulemansa suhteessa aikaisempaan tietoonsa ja on valmis vastaanottamaan uutta informaatiota.	Kuuntelemista kuitenkin rajoittaa se, että jokainen kuuntelija tulkitsee kuulemansa omiin kokemuksiinsa, tunteisiinsa ja elämänpolkuunsa kiinnittyvän maailmankuvansa kautta. Jos puhujan maailma on hyvin erilainen, kuulijan on vaikea ymmärtää tätä tai hän jopa ymmärtää asian aivan toisin kuin puhuja tarkoitti.	Kuulija keskittyy kuulemaansa ja antaa toiselle tilaa kertoa haluamansa sisällön. Kuulija voi tehdä tarkentavia kysymyksiä ja siten syventää ymmärrystään ja ilmaista kiinnostusta kuulemastaan.
oppimiseen tähtäävä kuulija on täysin läsnä tilanteessa ja keskittyy ymmärtämään toisen sanomaa niin hyvin kuin mahdollista.	Kuuntelija on täysin läsnä tilanteessa ja pyrkii varmistamaan oman ymmärtämisensä sisällön ja tunteet, jotka sanojan takana piilee. Jos vähänkään epäilet sitä, oletko ymmärtänyt oikein, niin tarkistat sen puhujalta: "sanoit äsken..., ymmärsinkö oikein, kun ajattelen sinun tarkoittavan tällä että..."	Tällaisessa keskustelussa voi tulla myös hiljaisia hetkiä, joita on turha pelätä. Parempi, että kuuntelet ihan rauhassa ja pysähdyt sitten hetkeksi miettimään mitä itse sanot, kuin että olet kuuntelevinasi ja oikeasti valmistelet mielessäsi omaa puheenvuoroasi.

Fasilitointitilanteessa tavoitellaan vuoropuhelua, jossa kaikki osallistujat kuuntelevat ymmärtävän kuuntelemisen tasolla. Tämä on tehokkain alusta uusien ideoiden ja ajatusten sekä yhteisen oivaltamisen kokemuksille.

Toisinaan niin fasilitaattori kuin ryhmätilanteessa olijakin voi huomata aatoksiensa karkailevan ja kuuntelun liukuvan kohti alimpia tasoja. Tällöin voi olla avuksi, jos esimerkiksi Erätauko (n.d.) prosessin vinkit:

- Kuvittele mielessäsi tapahtumat tai tilanteet, josta toiset puhuvat
- Yritä hahmottaa ihmisen kertoma tarinana, jossa on alku, keskikohta ja loppu.
- Kiinnitä huomiosi toisen puheessa ilmenevien kokemusten eri ulottuvuuksiin: havaintoihin, ajatuksiin, muistoihin, tunteisiin ja kuvitelmiin.

Toisen kuuntelun ollessa yhä hankalaa, voi kuunnella myös itseään. Voi pohtia mitä itsessä tapahtuu silloin kun toinen puhuu. Mikä ärsyttää? Onko jotakin vaikea ymmärtää? Mikä on uutta ja kiinnostavaa? Kiusaus katkaista väliin voi olla suuri ja sitä voi helpottaa odottamalla hetken. Toisinaan polttava tarve sanoa oma sananen hellittää, kun kuuntelee toista hieman keskittyneemmin.

1.4 Tehtävä: Ryhmädynamiikan jäljille kuunnellen

Tässä tehtävässä on tarkoitus pohtia omaa roolia ryhmässä ja miettiä ryhmän toimivuutta. Aloita tehtävä valitsemalla seuraavista väittämäpareista se, joka kuvaa paremmin itsellesi tyypillistä ryhmäroolia ja työympäristöä. Tärkeintä ei ole, että tunnistat jonkin tietyn väittämän juuri omaksesi, sillä saatat liuku hyvinkin joustavasti myös roolista toiseen. Olennaisinta on pohtia erilaisia rooleja ja omaa suhdetta niihin.

TAULUKKO 4. Ryhmätilanteen pohdinta omassa toimintaympäristössä

Minun on helppo keskittyä kuuntelemaan muita ihmisiä.	Minun on vaikea keskittyä kuuntelemaan muita ihmisiä.
Olen kiinnostunut hyvin erilaisten ihmisten ajatuksista ja mielipiteistä.	Sytyn vain harvojen ajatuksista.
Kun kuuntelen toista ihmisiä, pidän tärkeänä varmistaa, että ymmärrän hänet oikein.	Kun kuuntelen toista ihmistä, ymmärrän usein hyvin nopeasti hänen keskeisen sanomansa.
Joudun hyvin harvoin väittelytilanteisiin muiden kanssa	Ajaudun helposti väittelyyn muiden kanssa.
Minulle on tärkeää löytää muiden ihmisten kanssa yhdistäviä tekijöitä ja asioita, joista olemme samaa mieltä.	Minulle on tärkeää kertoa puhujalle, mistä olen eri mieltä ja keskustella niistä näkökulmista.

Työpaikallani ihmiset kuuntelevat toisi- aan.	Työpaikallani ei yleensä keskitytä toisten aktiiviseen kuuntelemiseen.
Työpaikallani kuunnellaan asianosaisia tasa-puolisesti heidän asemastaan riip- pumatta.	Työpaikallani on sitä helpompi saada ää- nensä kuuluviin, mitä korkeammassa asemassa on.

Nyt on aika kurkistaa vastuksiasi! Jos vastauksesi painottuvat vasempaan reunaan, ovat asiasi kuuntelun taitojen osalta hyvällä mallilla. Tietenkin aina voi parantaa. Jos painotus on oikeassa reunassa, voisi olla hyväksi panostaa kuuntelutaitojen kehittämiseen. Siitä hyöttyy kaikessa ihmisten kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, töissä ja töiden ulkopuolella.

Tehtävänäsi on harjoitella kuuntelemista. Ehkäpä äskeinen pohdinta jo tuotti-
kin ajatuksia sellaisista näkökulmista, jotka olisivat itsesi tai toimintaympäris-
tösi näkökulmasta kiinnostavia kehittämiskohteita.

Toteuta kuunteluharjoittelua kolmena eri päivänä, joiden ei tarvitse olla perättäisiä. On kuitenkin tärkeää, että sinulla on ryhmävuorovaikutustilanteita näinä päivinä.

- (a) **Ensimmäisenä päivänä** mieti jonkin kohtaamisen, palaverin tai kokouksen jälkeen mitä kuuntelun tasoja käytit näissä vuorovaikutustilanteissa. Koita pohtia ikään kuin ulkopuolisena tarkkailijana omaa toimintaasi. Valitse yksi kuuntelun taso, jota sinulla oli vähän tai ei ollenkaan ja jota haluat kokeilla.
- (b) **Toisena päivänä** keskity ryhmätilanteessa kuuntelemaan valitsemallasi tasolla. Kysy palaverin loppuun ainakin yhdeltä henkilöltä, huomasiko hän sinun käytöksessäsi mitään poikkeavaa ja kirjaa mahdolliset huomiot ylös. Kirjaa sen jälkeen ylös mitä ajatuksia kokeilu synnytti sinussa. Oivalsitko jotain? Kuvaa tapahtumaa lyhyesti käyttäen muutamaa adjektiivia.
- (c) **Kolmantena päivänä** panosta ryhmätilanteessa etenkin kuuntelun tasoon 5 ja 6. Kirjaa ylös, miltä tietoinen kuuntelun tason valinta tuntui? Tuntuiko kuuntelutason käyttö luontevalta? Miksi se tuntui tai ei tuntunut luontevalta? Oivalisko jotain? Kirjaa ylös mitä ajatuksia harjoitus sinussa herätti ja kuvaa tapahtumaa lyhyesti käyttäen muutamaa adjektiivia.

Reflektoi loppuun kokemustasi tekemällä kolme huomiota siitä, miten sinä voisit kehittää kuuntelutaitoja ja halutessasi myös millaisia kuuntelun taitoja työyhteisössäsi kannattaisi kehittää. Onko tiettyjä tilanteita, jolloin sinä tai työpaikkasi keskustelukulttuuri liukuu helposti ei-kuuntelun tasolle? Mitä tästä seuraa? Kirjaa myös ylös mitä tämän kuunteluharjoitteen tekeminen tuntui? Millaisia ajatuksia se herätti? Oliko kuuntelutavan vaihtaminen helpon tuntuista?

2 Fasilitointi prosessina

Tässä työkirjassa rakennetaan oma fasilitoitu prosessi noudattamalla Nummen (2018) prosessimallia, jossa tilaisuus rakentuu virittäytymisen (check-in), esityksen ja yhteistyöskentelyn sekä lopetuksen (check-out) ympärille. Jokaisen prosessin vaiheen sisällä on joukko erilaisia ryhmätoimintoja omine funktioineen. Niiden toteuttamisesta nostetaan tässä kirjassa esille muutamia esimerkkejä.

Ennen fasilitointitilannetta on tehtävä paljon erilaisia valmisteluja. Check-listan omaisesti ainakin seuraavat kuuluvat fasilitoidun tilanteen valmisteluun:

- Selvitä käytettävissä oleva aika (tunti, pari tuntia, päivä jne).
- Selvitä millaisessa paikassa ollaan, millaisia mahdollisuuksia (ja rajoituksia) tila tarjoaa ja mitä välineistöä on käytettävissä. Huomioi myös osallistujien esteettömyys.
- Selvitä aiottu osallistujien määrä. Pieni ryhmä on yleensä (alle 10 hlöä, mutta mieluummin vähintään 5 henkilöä), isompi ryhmä, joka edellyttää pienryhmiksi jaettavissa olevia menetelmiä (10–30 hlöä) vai suurryhmä (yli 50 hlöä).
- Mieti kriittisesti valitsemiasi menetelmiä: tukevatko ne ryhmän toimintaa, auttavatko ideoimaan ja viemään asiaa eteenpäin kaikkien ideat huomioiden. jne. On tärkeää olla tietoinen siitä, mikä tilaisuuden tavoite on.
- Selvitä keitä tilaisuuteen on kutsuttu ja edustavatko he hyvin sitä tietotaitoa, jonka läsnäolo on fasilitoidulta tilanteelta odotettavien tulosten kannalta tärkeää
- Mahdollisuuksien mukaan harjoittele menetelmää tai menetelmien kokonaisuutta tai ainakin käy prosessi rauhallisesti askel askeleelta mielessäsi läpi.

Sanotaan, että hyvin valmisteltu on puoliksi tehty. Arkielämässä käy kuitenkin toisinaan niin, että suunnitelmaa on vaihdettava lennosta. Ehkäpä viime hetkellä paikka muuttuu, osallistujamäärä vaihtuu, fläppitaulu romahtaa tai datatykin lamppu palaa estäen hienon esitelmäsi hyödyntämisen. On aina turvallisinta tehdä mahdollinen suunnitelman B yllättävien muutosten varalta.

2.1 Yhteistyön virittäytyminen valmistaa ihmiset osallistumaan

Yhteistyöhön virittäytyminen alkaa kutsusta. Osallistujien ennako-odotukset tulevaan kohtaamiseen sävytyvät vahvasti sen mukaan kuka kutsuu, keitä on kutsuttu ja millaisen teeman ympärillä tullaan työskentelemään. Kutsu rakentaa myös mielikuvaa yhteisestä työskentelystä, joten sanavalintoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Kutsun osana voi olla hyvä lähettää pohdittavia aiheita tai toiveita osallistujille. Tämä helpottaa usein työskentelyn käynnistämistä.

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on saada kaikki osallistujat tuntemaan olonsa mukavaksi ja virittäytymään tunnelmaan. Fasilitoijan on tärkeää tietää, ovatko tilaisuudessa oleva ennalta tuttuja toisilleen vai onko joukossa henkilöitä, jotka eivät tunne toisiaan. Ryhmän mukaan päämääränä voi olla tutustuminen, yhteistyöhön virittäytyminen tai päivän teemaan virittäytyminen. Monesti kaikki kolme elementtiä rakennetaan osaksi virittäytymisen vaihetta.

Aloituksessa on tärkeää saada osallistujat tutustumaan ja keskustelemaan keskenään. Jokaisen osallistujan tulisi sanoa ääneen jotain tilanteen jännitteiden purkamiseksi. Mikäli osallistujat tuntevat jo toisiaan, voidaan tutustumisen ja orastavan luottamuksen sijasta keskittyä tilanteeseen orientoitumiseen ja ennakko-odotusten hahmottamiseen.

Työskentelyn säännöt on myös hyvä keskustella auki. Ensinnäkin kaukaa viisaana kannattaa kertoa, että toimit fasilitaattorina neutraalissa roolissa, jossa et ota kantaa asioihin. Prosessiin keskittyvänä on hyvä huomauttaa, että keskustelun tasa-arvon turvaamiseksi pidätät itselläsi oikeuden rajoittaa puheenvuorojen määrää ja pituutta. On keskusteltava, miten yhdessä on ajatus toimia sekä tuoda esille hyvän dialogin lähtökohtia kuten kuuntelu, tarkentavat kysymykset sekä osallistujien ajatusten kunnioittaminen. Myös luottamuksen tasosta on hyvä keskustella yhdessä. Mitä kerätylle ymmärrykselle tehdään ja sovitaanko esimerkiksi siitä, että ryhmätilanteessa sanottua ei siteerata toisessa yhteydessä. Tai, että tuloksia jaetaan mahdollisimman tehokkaasti ja kukin koittaa viedä niitä eteenpäin työarjessaan.

Aluksi on hyvä kertoa tilaisuuden tavoite ja ohjelmarunko. Jokaisella on synnyttävä selkeä kuva siitä, mihin yhteisellä työskentelyllä pyritään. Lisäksi on hyvä kerätä tietoa osallistujien odotuksista yhteisestä työskentelystä ja sen tuloksista. Virittämisvaiheen välineisiin kuuluvat esimerkiksi seuraavat eri vaiheiden mekanismit.

Tutustuminen

Päämääränä on saada jokainen puhumaan muutaman sanan ja tutustumaan ryhmässä olijoihin. Tähän on lukuisia keinoja, joiden jäljille pääsee esimerkiksi hakusanilla "ice breakers". Alla muutamia yleisesti käytettyjä oman menetelmäsi ideoinnin avuksi:

- **Karttamenetelmä:** Osallistujien kanssa luodaan imaginaarinen kartta tilaan, jossa tilan toinen pää on Pohjois- ja toinen Etelä-Suomi. Osallistujat kulkevat tilassa esimerkkisi sinne, mistä ovat kotoisin, missä opiskelivat tai mihin haluaisivat kesälomalla matkustaa.
- **Kerro parista itsenäsi:** Jokainen valitsee ryhmästä itselleen parin, jota ei tunne ja parit haastattelevat toisiaan lyhyesti. Tämän jälkeen jokainen kertoo vuorotellen paristaan itsensä.
- **Yhdistävät tekijät:** Otetaan pienet ryhmät, joiden kanssa keskustellaan. Jokaisen ryhmän tehtävänä on löytää 3 heitä yhdistävää tekijää. Yhdistävät tekijät kerrotaan muille ryhmille.

Tutustumisen tueksi on olemassa runsaasti oppaita, joissa monet toiminnot ovat leikkilisiä. Aikuisten ihmisten halukkuus heittäytyä ”leikkimään” vaihtelee hyvin paljon. Tutustumisen pitäisi olla kaikille luontevaa ja antaa hyvä lähtökohta yhteistoiminnalle. Siksi on hyvä harkita tarkoin, minkä tyyppistä interaktiota haluaa järjestää jään murtamiseksi.

Virittäytyminen yhteistyöhön

Yhteistyöhön virittäytymisessä on olennaista herätellä huomaamaan ryhmässä piilevä voima, johon voi tukeutua yhteisen kohtaamisen päämäärän saavuttamiseksi.

- [Olen hyvä! -harjoite \(Theseus\)](#): Ohjaaja pyytää ringissä jokaista kertomaan kaksi päivän teemaan liittyvää asiaa, joissa kokee olevansa hyvä ja yhden muun asian. Puheenvuoro voisi olla tyyliin: ”Tunnen hyvin mitä nuoret ajattelevat meistä ja heidän viestinsä ohella olen hyvä ideoija. Lisäksi osaan tehdä jojolla kävelevän koiran.”
- [Esitellään pari ryhmälle \(asko.leppilampi.com\)](#): Valitaan pari ja keskustelleen selvitetään, mistä hänen taustatietonsa ja -kokemuksensa päivän teemaan liittyen tulee. Kukin aloittaa parinsa esittelyn sanoin: ”Saanko esitellä...”
- [Vahvuusjana \(tämaelama.fi\)](#): Fasilitaattori luettelee erilaisia vahvuuksia suhteessa päivän teemaan, ja osallistujat menevät janalla siihen kohtaan, miten paljon tiettyä vahvuutta itsessä näkee. Janalla olijoilta voi kysyä perusteita, miksi on mennyt tiettyyn kohtaan janalla tai miten vahvuus näkyy itsessä.

Harjoitteen jälkeen on toivottavasti saatu tietoa, tai ainakin on herännyt mielenkiinto siihen monipuoliseen osaamiseen, joka tapaamisessa on läsnä. Taka-raivoon voi jäädä jopa kytemään ajatus, että tämän kaiken osaamisen varassa päivän teemaan on löydettävissä hedelmällinen tulos.

Virittäytyminen päivän teemaan

Yhteisen toiminnan äärelle teemaan virittäytyminen on olennainen osa prosessia. Ajatusten kääntäminen tapaamisen teemaan on yleensä tapahtunut jo kutsun yhteydessä. Nyt on aika jakaa ajatuksia siitä, mitä osallistujat odottavat päivältä. Millaisia ajatuksia ja toiveita tilaisuus herättää? Tähän sopivia menetelmiä voivat olla esimerkiksi:

- [Minuuttikierron \(Innokylä\)](#): Minuuttikierron on puheenvuorokierron, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on tasan minuutti aikaa ilmaista näkemyksensä, mielipiteensä tai ajatuksensa esimerkiksi siihen, miten ajattelee päivän teeman koskettavan omaa työarkeaan.

- [Taidekuvat \(Ryhmärenki\)](#): Voit tulostaa esimerkiksi Suomen Kansallisgallerian taidekuvia (löytyy harjoitteen nimen takaisesta linkistä). Pyydä osallistujia valitsemaan yksi ja kertomaan ryhmälle, miten kuva onnistuu kuvastamaan mitä he odottavat yhteiseltä työskentelyltä.
- [Fiilistrinki \(pdf\)](#): Jokainen jakaa oman toiveensa päivän annista omaan työarkeensa. Puheenvuorot voidaan antaa esimerkiksi siten, että fasilitaattori heittää ryhmässä yhdelle pallon, pehmolelun tai karkkipussin ja hän heittää sen eteenpäin kerrottuaan toiveensa.

Näiden harjoitteiden jälkeen pitäisi olla koossa jaettua tietoa siitä, mitä tapaamiselta odotetaan ja millaisia tavoitteita eri osallistujat ovat asettaneet tapaamiselle.

Virittäytymisen lopuksi on tärkeää todeta paikallaolijat (esim. kaikki kutsutut) ja vielä selittää osallistujille, mikä merkitys alkuseremonialla oli. Ajatus on ollut, että rentoudutaan ja tutustutaan toisiin uudella tavalla yhteistyön vahvistamiseksi. On erittäin tärkeää, että ilmapiiristä muodostuu rakentava ja positiivinen. Kaikkien on myös saatava äänensä kuuluviin, joten ilmapiirin on oltava sille suotuista ja turvallinen.

Virittäytymisen pitää olla napakka, eikä välttämättä kaikkia kolmea orientoitumisen näkökulmaa voida toteuttaa käytettävän ajan puitteissa. Virittäytymisen osuuden tulee olla hyvin pieni suhteessa yhteistyöskentelyn osuuteen, joten ole napakka suunnitelmassasi ja pidä aikataulusta kiinni fasilitoinnin aikana.

2.2 Esitys ja yhteistyöskentely alkaa yhteisen ideoinnin kautta

Esitys alustaa yhteistä toimintaa. Sen aikana tulisi saada riittävästi tietoa asiasta, jonka äärellä yhteisesti työskennellään sekä ymmärrys ihmisten tulkinasta kuulemastaan, jotta saadaan yhteinen perusta työskentelylle. On tärkeää tuoda teema lähelle yksilöä, jolloin tunteiden ja merkityksellisyyden rakentaminen on keskeistä. Yhteistyöskentelyn päätteeksi on vedettävä yhteisen työskentelyn tulokset yhteen ja sovittava miten ja missä työskentely jatkuu. Esityksen voi pitää fasilitaattori tai joku muu, jolla on hallussaan tarvittava tieto.

Nummi (2018, s.63) nostaa esille havaintokehän, joka pohjautuu neljään keskeiseen kysymykseen. Kysymyksiin vastaaminen on ihmisten yhteistoiminnan edellytys. Heille on saatava välitettyä seuraavat näkökulmat:

1. Faktat: Mistä on kysymys? Mitä esityksestä jäi mieleen?
2. Tunteet: Miltä asia tuntuu? Mikä on ensireaktio?
3. Merkitys: Miten tämä vaikuttaa meihin? Mitä olemme oppineet? Mihin tulisi keskittyä?
4. Toiminta: Mitä me teemme asialle? Mitä voisimme tehdä toisin tai paremmin? Mikä on ensimmäinen askel?

Havaintokehä toimii teoreettisena taustana työskentelylle, jossa tekemisen edellytys on kokemuksen, tunteen ja merkityksen löytäminen. Nummen (2018, s.64) mukaan aivomme prosessoivat automaattisesti kyseiset vaiheet voidakseen aloittaa toiminnan. Mitä enemmän tietoa annetaan, sen enemmän tarvitaan aikaa myös prosessoinnille, jota esitetty asia tulisi ymmärretyksi.

Esitys ei tarkoita missään tapauksessa fasilitaattorin tai muun henkilön monologia. Fasilitoija tai muu esittelijä pitää puheenvuoron tai esityksen neljän keskeisen kysymyksen ympärillä. Puheenvuoron on kuitenkin oltava aktivoiva ja interaktiivinen. Sen lomaan voidaan laittaa esimerkiksi piristäviä tehtäviä ja avata pieniä keskustelutuokioita.

Esitys voi antaa tarpeellisen tiedon yhteistyöskentelyn pojaksi, tai se voi edetä etappi kerrallaan, jolloin se kulkee yhteistyöskentelyn välineiden lomassa sisään rakennettuina puheenvuoroina. Tärkeää on kuitenkin saada aikaiseksi aktiivista osallistumista ja olla latistamatta virittäytymisvaiheessa alulle saatua dialogia.

Aikuisten keskimääräinen keskittymiskyky vaihtelee noin 8 sekunnista 20 minuuttiin, joten esityksen pitäisi olla mahdollisimman tiivis, mikäli haluaa ettei kuulijoiden keskittymiskyky herpaannu. Mikäli asiaa on paljon, keskittymisen tueksi kannattaa tehdä lyhyitä aktivointeja esityksen aikana.

Lyhyet aktivoinnit esityksen aikana

- **Minuuttikierrros:** Minuuttikierrros on puheenvuorokierrros, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on tasan minuutti aikaa ilmaista näkemyksensä, mielipiteensä tai ajatuksensa johonkin ennalta määrättyyn asiaan. En suosittele yli 10 hengen ryhmille.
- **[Porinaparit \(pdf\)](#):** Keskustele naapurin kanssa 2-5 minuuttia esityksen ehdotuksesta, ajatuksesta X. Millaisia ajatuksia se nostaa mieleen?
- **Pikagallupit:** Pyydä yleisöä nostamaan kätensä ylös ja näyttämään peukkuja ylös (kyllä), vaakatasoon (ehkä) tai alas (ei) puheenvuorosi aikana mielipiteelle, toiminta-ajatukselle tai muulle sopivalle asialle.

Hyviä aktivoinnin välineitä ovat myös tarinat, sopivat vitsit ja anekdootit. Myös käyttäessäsi dioja suosi kuvia ja vältä sitä, että diat täyttyvät tekstillä ja toimivat ikään kuin puhujan muistiinpanona. Katkaise siis helposti monotoimiseksi liukuva puheenvuoro pienillä kysymyksillä, toiminnoilla ja muilla yllätyksillä.

Useimmiten eritykset ovat liian pitkiä ja passivoivat. Jotta yhteinen työskentely saa hyvä pohjan, keskity yhteen ydinajatukseseen. Lopeta puheenvuoro tuohon ajatukseseen, jonka kiteytät mieluiten yhdeksi virkkeeksi. Tuo virke jää saatesanoina kaikumaan ryhmän mieliin heidän siirtyessä seuraavaan aiheeseen.

On aika aloittaa fasilitoidun tilaisuuden keskeisin vaihe, joka on yhteistyöskentely. Fasilitoijana olet toivottavasti päässyt tähän pisteeseen ajallisesti niin, että yhteistyöskentelylle on todella jäänyt riittävästi aikaa. Sen tulisi tapahtua ilman

kiireen tuntua, jotta osallistujat ehtivät kuunnella toisiaan ja oppia prosessin aikana.

Yhteistyöskentelyyn löytyy paljon välineitä, harkitse tarkoin mikä niistä voisi olla hyödyllisin. Varmista aina, että osallistujat tietävät mitä heiltä odotetaan työskentelyn tuloksena — yleensä työskentelyn eri vaiheissa on eri tulosodotukset. Ohjeista työskentelyä vaihe kerrallaan ja vastaa aikataulun etenemisestä. Yhteistyöskentelyä saattaa mukavoittaa esimerkiksi mahdollisuus saada virvokkeita tai hedelmiä työskentelyn lomassa tai taustamusiikin käyttäminen.

Anna vaihe kerrallaan ohjeet suullisesti ja kirjallisesti siten, että ne ovat koko ajan nähtävillä. Työskentelyn alettua, anna työskentelyrauha. Tue jos kysytään, mutta älä sulloudu heti paikalle, vaikka jokin ryhmä esimerkiksi ei heti pääsisi kiinni työskentelyyn. Anna ryhmille aikaa löytää oma kemiansa ja rakenteensa.

Yhteistyöskentelyn välineitä

- [Learning café \(Innokylä\)](#)/[oppimiskahvila/ryhmämessut](#): Jokaiseen pöytään/fläppitaululle laitetaan ydinkysymys (keskenään eri kysymykset) päivän teemana liittyen ja valitaan kirjuri, joka kirjoittaa sinne keskeisen keskustelun annin. Osallistujat jakaantuvat pöytiin ja keskustelevat teemasta. Määräajan jälkeen osallistujat menevät eri pöytiin (mieluiten hajoittaen ensimmäisen kokoonpanonsa). Kirjuri jää pöytään ja saadessaan uudet osallistujat kirjuri referoi heille lyhyesti muistiinpanojen saldon täydentävän keskustelun pohjaksi.
- [Idealogi \(pdf\)](#): Yksilö kirjoittaa omia ideoitaan ja ajatuksiaan esimerkiksi haasteen ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen pienryhmissä ”varastetaan” toisten ideoita, jolla tarkoitetaan toisten ideoiden nappaamista ja kehittämistä. Pienryhmissä tapahtuvaa ”varastelua” jatketaan jakautumalla muutamiin eri ryhmiin. Lopuksi viimeisessä ryhmässä valitaan parhaat ideat, ja kirjataan ne yhteisesti näkyväksi esimerkiksi fläppitaululle.
- [Kalamalja \(Wikipedia\)](#): Tuolit asetetaan rinkiin, jonka keskellä on 4–5 tuolia. Keskellä olviin tuoleihin kutsutaan keskustelija muiden istuessa tuoleille kalamaljan ympärille. Yksi tuoli jätetään tyhjäksi. Keskellä olevat aloittavat keskustelun annetusta teemasta ja muut seuraavat keskustelua. Kuka tahansa ulkoringin jäsen voi tulla istu-maa vapaalle tuolille, jolloin yhden keskustelussa olleen on vapaaehtoisesti siirryttävä yleisöön Yleisölle jää siten jatkuvasti vapaa tuoli, joka kutsuu osallistumaan.

Fasilitoinnin yhteydessä puhutaan varsin paljon menetelmistä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että onnistumisen avaimet piilevät kuitenkin yleensä tapahtuman yllä leijuvassa ilmapiirissä, toisen kuuntelemisessa ja yhteisestä hetkestä syntyvässä ilossa. Fasilitaattorin kannattaa kiinnittää huomiota tunnelmaan ja hyvän tunnelman vahvistamiseen.

2.3 Esitys ja yhteistyöskentely päättyy tuloksen yhteen vetämiseen ja arviointiin

Usein onnistuneessa ryhmätilanteessa on yhteiskehittämisen henki. Ideat lentävät ja uusia ajatuksia satelee. Etenkin luovalla alalla työskentelevät tunnistavat tämän usein innostavaksi ja inspiroivaksi koetun työvaiheen. Lopputulosten kannalta on kuitenkin tärkeää jättää riittävästi aikaa myös ideoiden arvioinnille ja seuraavien askelten suunnittelulle.

Käytit mitä välinettä tahansa on tärkeää vetää yhteen työskentelyn tulos. Toisinaan yhteen vetäminen on yksi fasilitaattorin haastavimmista tehtävistä. Usein tuloksena on syntynyt polveilevan keskustelun myötä ideoita, ehdotuksia, toiveita, ratkaisuajatuksia, uusia selviteltäviä asioita jne. Näiden keskeltä on löydettävä tärkeimmät kohdat, joiden kautta työskentelyä jatketaan.

Mekanismista riippuen fasilitaattori tai pienryhmien vetäjät ovat ehkä koonneet jo tuloksia ja esitelleet niitä ryhmälle. Ehkäpä niiden joukosta nousee suoraan keskeiset havainnot, joiden avulla nähdään, onko jotain tullut ratkaistuksi tai mitkä näkökulmat kannetaan eteenpäin asian ympärillä.

Ehdotuksien ja ajatusten priorisointiin on myös useita menetelmiä, joita voi hyödyntää joko käytetyn yhteistoiminnan osana tai sen tuotosten yhteisenä priorisointina. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- **Äänestys:** Osallistujille voi antaa esimerkiksi 5 tähteä jaettavaksi haluamallaan tavalla ideoiden kesken, liikennevaloja markkeeraavat tussit (vihreä=jatkoon/tärkeä, keltainen=ehkä, punainen=ei tärkeä nyt) tai jokin muu merkintä tapa jolla voi antaa parhaalle/parhaille ideoille äänensä.
- **Paremmuusjärjestys:** Osallistujien kanssa keskustelleen asetetaan ehdotukset paremmuusjärjestykseen.
- **Keskustelu:** Kaikki ideat/ehdotukset listataan ja tarpeen vaatiessa niputetaan päällekkäisiä. Jokaisesta keskustellaan ja sovitaan eliminoi/paranna/valitse -akselilla ehdotuksen seuraava käsittely.

Etenkin suuren ryhmän ollessa kyseessä, priorisointia kannattaa tehdä pareittain tai pienryhmissä ennen koko porukan yhteistä priorisointia.

Priorisoinnin jälkeen on hyvä pyytää osallistujia miettimään vielä konkreettisesti, miten asia vaikuttaa hänen ajatteluunsa ja toimintaansa. Tämä on hyvä jakaa myös esimerkiksi pienryhmissä. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen myös muutos työarjessa on hyvä tehdä kaikille näkyväksi ja kirjata muistiin.

- **Tiekartta (Innokylä)**: asetetaan toimenpiteet aikajanelle ja mieluusti myös vastuutetaan kuka tekee mitäkin toimenpiteiden edistämiseksi.
- **Vuosikello (Innokylä)**: Asetetaan yhteistyön tuottamat toimenpiteet esimerkiksi kellotaululle (jossa jokainen numero vastaa kuukautta). Tästä on suurin hyöty, jos se saadaan liitettyä organisaation yleiseen vuosikellon, jolloin nähdään eri prosessien päällekkäisyys ja limittäisyys ja voidaan tarkistaa, että kaikkien organisaatioiden ja tiimien "kellot käyvät samaa aikaa".
- **Max Peberdyn 3 universaalia kysymystä (Innokylä)**: Max Peberdyn universaalit kysymykset soveltuvat yhteistyön ja kehittämisen arviointiin.
 1. Teimmeko mitä lupasimme? (toimintojen taso)
 2. Saimmeko aikaan muutosta? (vaikutukset ja vaikuttavuus)
 3. Teimmeko oikeita asioita? (strateginen relevanssi)

Työskentely asiasisällön äärellä päättyy arvointiin tai toimenpidesuunnitelmaan, jonka lopuksi olisi oltava selkeä kuva siitä, mitä yhteisen työskentelyn aikana on saavutettu ja myös mitä seuraavaksi tapahtuu.

2.4 Lopetus sulkee yhteisen prosessin

Lopetuksen aikana kerätään palautetta tapaamisesta. Ryhmän prosessi on purettava ja saatettava loppuun. Loppuvaiheessa on tärkeää antaa tilaa kokemuksen jakamiselle sekä yhteisen työskentelyn aikana syntyneille huomioille. On myös hyvä pyytää ajatuksia siitä, miten yhteinen työskentely on sujunut ja mitä siitä jää aatoksiin pyörimään. Lisäksi on tärkeää päättää intensiivinen työskentely myönteiseen tunnelmaan. Usein käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi:

- **Positiivisuusrinki (Onnellisuuspaaja)**: Jokaisesta työpajassa olleesta sanotaan ringissä istuen jotain positiivista, aikaa 20 sekuntia.
- **Täydennettävät lauseet (Innokylä)**: Osallistujille annetaan valmiiksi lauseen alku, jonka he täyttävät ja kertovat muille ringissä. Alku voi olla esimerkiksi: "Seuraavassa tapaamisessa aion rohkeasti..."
- **Arviointi kuvalla (Kepeli)**: Loppuarvioinnissa oman tunnelman tiivistäminen ja sanottaminen voivat helpottaa käyttämällä itse valittua kuvaa apuna.

Loppua kohden monesti ajatukset rupeavat jo siirtymään päivän seuraaviin etappeihin. Loppupurkua toteutettaessa pitää huomioida vielä käytössä oleva aika ja välttää pitkittämisen tunnetta. Hyödyllisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi (Erätauko 2018):

- Mikä oli keskeinen oivallus keskustelusta sinulle?
- Missä ja kenen pitäisi jatkaa keskustelua?

Lisäksi tyypillisesti on hyvä keskustella osallistujien näkemyksistä siitä, onko keskusteltu riittävän monesta eri näkökulmasta oikeista asioista. Yksilötasolla on tärkeää pohtia, onko oma ymmärrys tapaamisen aiheesta lisääntynyt prosessin myötä. Ja yhteisen prosessin näkökulmasta voi kysyä vielä, olemmeko keskustelleet rakentavasti.

Yleisösi on juuri antanut sinulle jotakin hyvin arvokasta: omaa aikaansa. Kiitä heitä siitä.

2.5 Tehtävä 2: Fasilitointimenetelmään tutustuminen

Kokemukseni mukaan fasilitoinnin kanssa tulee parhaiten sinuiksi tekemällä. Ensimmäinen askel on yhteen välineeseen tutustuminen. Fasilitoinnin yhteydessä noita välineitä kutsutaan myös työtavoiksi tai mekaniikoiksi jokseenkin synonyymisesti. Kuviteltu fasilitoitava tilanne vois olla vaikkapa tällainen:

Olet menossa työpaikallasi pitkän korona-etätyökauden jälkeen. Vedät tiimiä, jonka pitäisi keksiä, kuinka myös asiakkaita houkuttaa uudelleen palveluidenne ääreen. Pohdit, miten saatte hyvän työfiiliksen ja yhteistyön hengen mukavasti käyntiin, miten asiakkaanne saadaan houkutelua takaisin ja miltä tulevaisuutenne näyttää. Haluat vetää tiimisi fasilitoivalla menetelmällä keskittyen johonkin pohtimistasi asioista (saat itse valita mihin).

Avuksesi ole koonnut sinulle listan tyypillisiä fasilitointimenetelmiä, joita ovat:

- [Fasilitaattorin työkirjasta \(PDF\)](#) löytyviä menetelmiä:
Kiertävä ideapiiri, Järjestösatana, Arvostava haastattelu, Akvaarioväittely, Unelmointi, Toimintopuu, Triad, Open space, Open Space Technology, Puheenporina ja Kehu pystyyn
- [Innokylän](#) työvälineitä:
Asiakasraati, Ideointikasi, Ilmiökartta, Kirjoita lööppi, Kuvakäskirjoitus (Story board), Kuusi hattua, Prosessikävely, Sinisen meren strategia ja Tulevaisuustaajuus
- Tai paljon käytettyjä välineitä, joista löytyy paljon erilaisia malleja hakukoneiden avulla: Aivoriihi, Tuplatiimi, Paraistaminen, Ryhmämessut, Tulevaisuusmuistelot, Tulevaisuuskeskustelu ja SWOT

Valitse yksi menetelmä edellisistä ja pohdi:

- Minkä ydinkysymyksen voisitte sen avulla pyrkiä ratkaisemaan?
- Kuinka suurelle ryhmälle menetelmä voisi olla toimiva?
- Miten menetelmä käytännössä toimii ja paljonko aikaa sen äärellä osallistujilta tulisi varata?
- Tee myös lyhyt käsikirjoitus siitä, mitä pyytäisitte ryhmää tekemään ja millaisilla ohjeilla käynnistäisitte ryhmän työskentelyn.

2.6 Tehtävä 3: Fasilitoidun tilanteen suunnitelma

Tehtävässä on kaksi suoritustapaa, joista voit valita itsellesi nykyisessä tilanteessa hyödyllisimmäksi kokemasi. Ensimmäinen perustuu omassa (työ)ympäristössäsi vedettävään fasilitoituun tilaisuuteen, jonka suunnittelet ja toteutat sekä reflektoit sen onnistumista. Jos tämä ei ole mahdollista, voit suorittaa tehtävän kirjallisuuden pohjalta tekemällä tapahtuman suunnittelun.

Vaihtoehto 1: Suunnittele oma fasilitoitu prosessi työympäristösi tavoitteista lähtöisin. Ajatus on tehdä yksi paja, joka on laajuudeltaan 2–3 tuntia. Älä siis rakenna laajaa prosessia, joka yleensä sisältää lukuisia pajoja, vaan irrota sieltä yksi osio.

Vaihtoehto 2: Suunnittele fasilitoitu prosessi, jonka pidät ryhmälle X (voit itse valita ja ryhmän ei tarvitse olla todellinen). Ole valinnut taustakirjaksi kaksi vaihtoehtoa, joiden kautta asettuu ryhmätilanteesi päämäärä. Kummatkin kirjat ovat ”lempikirjallisuuden” listallani, sillä ne ovat yhdessä illassa luettavia tarinalisia tekstejä, joissa on hyvin oivalluttava ydin.

Fasilitoidun prosessin teemaksi on tarjolla siis kaksi vaihtoehtoa:

Lisää hyvinvointia arkeemme

Pajan pohjaksi lue kirjasta Lundin, S.C., Paul, H. & Christensen, J. (2005, mutta muukin painos käy). *Fish! Parantaa työmoraaalia ja saa sinut rakastamaan työntekoa*. Bazar.

Muutoksen vaikutukset työympäristöömme

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2009, mutta muukin painos käy). *Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Sanoma Pro.

Suunnitellessasi tilaisuutta voit käyttää apuna fasilitoidun tilanteen suunnittelu-pohjaa, joka on työkirjan liitteenä (LIITE 1).

3 Haastavat ryhmätilanteet ja niiden käsittely

Työelämän arkea vaivaavat usein hetkittäin tai pitkittyneenä monet asiat, kuten kuormittavuus, kiire, tehokkuusvaatimukset, jatkuva muutostila, keskinäinen kilpailu, paineet työkavereiden välisissä suhteissa sekä kireä työilmapiiri. Ei ole ihme, että työstä tuntuu toisinaan ilo katoavan. Ongelmatilanteita syntyy helposti ja fasilitoitu tilanne on usein omiaan tuomaan jännitteitä esille.

Työyhteisössä on ongelmia, eikä se ole merkki huonosta yhteisöstä. Sen sijaan kyky käsitellä ja ratkoa ongelmia erottaa hyvän yhteisön kehnosta. Fasilitoituun tilanteeseen jokainen saapuu oman painolastinsa kanssa. Taustalla voi olla huonosti nukuttu yö, eilinen riita ystävän kanssa tai vaikkapa pahasti kolottava hammassärky. Nämä ovat normaaleja tilanteita, jotka fasilitoija huomioi kuunnellessaan ryhmää ja eri ryhmässä toimivien rooliottoja.

Fasilitoit ryhmää, joka on aina jäsentensä persoonien, rooliottojen ja sen hetkisen olotilan mukainen. Ihmisillä on tiimeissä useita erilaisia rooleja; yksi voi olla luonnostaan pohdiskelija, toinen kriitikko ja kolmas jännityksen laukaisija. Tiimin jäsenet omaksuvat usein kolmenlaisia rooleja

TAULUKKO 5. Esimerkkejä ryhmässä olevista rooleista

Ryhmän toimintaa edistäviä rooleja	Ryhmää ylläpitäviä ja sen toimintaa helpottavia rooleja	Ryhmän toimintaa häiritseviä rooleja
aloitteentekijä tietojen etsijä asiantuntija täsmentäjä kriitikko järjestelijä	mukaan vetäjä tarkkailija tunteiden ilmaisija sovittelija jännityksen laukaisija	hyökkääjä jarruttaja huomion tavoittelija kilpailija itsensä väheksyjä klikkiytyjä saivartelija vetäytyjä ylimielinen

Edellä mainituista rooleista ryhmän toimintaa edistävät, ylläpitävät ja helpottavat roolit ovat varmanakin niitä jokaisen fasilitaattorin toivomia rooleja. Ryhmärooleissa on myös usein häiritseväksi koettuja rooleja, jotka saattavat haitata monella tapaa prosessin etenemistä.

Pahimmillaan ryhmän toiminta häiriintyy niin, että se estää tavoitteiden saavuttamisen prosessin johtamisen luisuttua fasilitaattorin käsistä häiritsevää roolia kantavalle henkilölle.

Toisinaan fasilitointi tuntuu kovinkin takkuiselta. Porukka ei lähde mukaan prosessiin tai suhtautuu siihen vastahakoisesti. Taustalla voi olla huonosti nukuttu yö, eilen riita ystävän kanssa tai vaikkapa pahasti kolottava hammassärky. Nämä ovat normaaleja tilanteita, jotka fasilitoija huomioi kuunnellessaan ryhmää ja eri ryhmässä toimivien rooliottoja.

On myös asioita, jotka heijastuvat vahvasti fasilitoituihin tilanteisiin. Esimerkiksi ryhmässä voi olla yksilöön tai yksilöihin kohdentuvaa epätasa-arvoa, seksuaalista häirintää tai rasismia. Fasilitaattorin tehtävä on varmistaa, että tilaisuus on kaikille osallistujille fyysisesti ja psykologisesti turvallinen ja tarttua ongelmatilanteisiin välittömästi.

Mikäli jo ennalta tietää, että tulossa on haastava fasilitointitilanne, on hyvä valmistautua erityisen huolella. Kurkistaa kannattaa Sitran julkaisemaa [Erätauko](#)-formaattia, joka pyrkii antamaan avaimia hyvää kohtaamiseen, jonka päätteeksi ei tarvitse olla samaa mieltä tai ratkaista asioita lopullisesti. Erätauon avulla voi lisätä luottamusta, vahvistaa osallisuutta ja kuunnella paremmin myös hiljaisia ääniä.

Seuraavassa on erilaisia haastavia tilanteita ja ajatuksia niiden kohtaamisesta fasilitaattorin roolissa. Niistä löydät vielä tarkemmin Erätauko (2018) työpajamateriaaleista.

3.1 Myöhässä tulijat ja aikaisin lähtijät

Tilanteeseen kesken saapuvan voi olla vaikea sukeltaa mukaan sekoittamatta jo meneillään olevaa prosessia. Tarvitaan pelisilmää sen pohdintaan, millaisia rooleja myöhässä tulleelle voisi tarjota ja miten hänet saadaan ujutettua mukaan yhteiseen prosessiin.

Mikäli joku osallistujista lähtee kesken palaverin, on hyvä antaa hänelle lyhyt puheenvuoro. On selkeämpää, että yhteisestä tilaisuudesta ei liu'uta vaivihkaa pois, vaan parilla sanalla kerrotaan, että on lähdössä ja jaetaan se hetkinen kokemus siitä, miten tapaaminen on onnistunut lähtijän näkökulmasta. Mitä hän kantaa mukanaan.

3.2 Osa jättäytyy sivuun työskentelystä tai on hiljaa

Ihmisten osallistumisen intensiteetti vaihtelee tilanteittain. Voi käydä myös niin, että joku keskittyy kuuntelemaan, mutta ei jaa ajatuksiaan olleenkaan. Yhteistöiminnan vuoksi on löydettävä sellaisia mekanismeja, joissa kaikkien ajattelu tehdään näkyväksi.

Voit kertoa, että on tärkeää, että mahdollisimman monen osallistuvan keskusteluun. Pysäytä hetkeksi keskustelu ja kerro, että haluat kuulla ajatuksia heiltä, jotka eivät ole vielä sanoneet mitään. Voit sanoa esimerkiksi ”Dialogin onnistumisen kannalta on yleensä tärkeää, että mahdollisimman moni osallistuu keskusteluun. Tämä ei tarkoita, että jokainen puhuu yhtä paljon, vaan että jokainen saa halutessaan äänensä kuuluville.” (Erätauko 2018)

On myös mahdollista valita sellaisia menetelmiä, joissa äänensä saa kuuluviin myös ne henkilöt, jotka eivät halua osallistua ison ryhmän yhteiseen keskusteluun. Rakenna fasilitointitilanne mahdollisimman monenlaisten ihmisten erilaisia osallistumistapoja mahdollistavaksi.

Yksi paljon käytetty menetelmä on pyytää osallistujaa pohtimaan ensin yksin haluttua asiaa. Sen jälkeen hän jakaa ajatuksensa parille. Parissa tai pienessä ryhmässä keskustelu tuntuu usein turvallisemmalta kuin isossa ryhmässä puhuminen. Ajatuksia pääsee esittämään ja ne jalostuvat yhteisen keskustelun myötä. Kolmannessa vaiheessa osallistujat jakavat ajatukset koko ryhmälle. Tämä [me-we-us-mekanismi \(Tampereen korkeakouluuyhteisö\)](#) rohkaisee myös ryhmässä vähemmän aktiivisia keskustelijoita ottamaan osaa yhteiseen prosessiin.

3.3 Ryhmässä kukaan ei sano mitään

Varsinkin työpajojen alkuvaiheissa voi käydä niin, että kysyttäessä kukaan ei puhu mitään. Tilanteesta ei kannata hätäntyä. Pääsääntöisesti fasilitaattorin ei kannata lähteä täyttämään hiljaisuutta, vaan odottaa rauhallisesti hätäntymättä. Yleensä vuorovaikutustilanteessa joku ottaa silloin puhujan roolin. Joskus ryhmäläiset vain keräävät rohkeutta tai ensin jäsentävät mielessään puheenvuoroaan. Ennalta toisensa tuntevien joukossa voi olla myös tyypillisiä rooliottoja, jossa on urauduttu ajatukseen ”henkilö X avaa keskustelun, kun vain tarpeeksi odotan”.

Myös fasilitointimenetelmällä voi aktivoida käsittelyä liikkeelle. Ehkäpä osallistujien peukkuäänestyksellä saadaan aikaiseksi mielipide-eroja päivän teemasta tehtyyn väittämään tai heidät voi pyytää seisomaan ja hakeutumaan [mielipidejalle \(Unicef\)](#). Eri menetelmillä saadaan esille eroja osallistujissa, joiden avulla keskustelu on helpompi saada käyntiin.

Edellä olevassa tilanteessa, jossa ”osa jättäytyy sivuun työskentelystä tai on hiljaa” esitetty we-me-us-mekanismi voi toimia myös koko ryhmän aktivointiin. Jos ryhmä ei ole laisinkaan juttutuulella, on hyvä aloittaa päivän teeman työstämisen yksilötehtävänä.

3.4 Ryhmässä joku dominoi

Ryhmässä muodostuu rakenteita, joista yksi voi olla tietyn tai tiettyjen henkilöiden huomattavan suuri tilanotto henkisesti ja verbaalisesti. Heti tapaamisen aluksi on hyvä kertoa säännöistä, joiden osana on hyvä kertoa ääneen, että fasilitoijan roolissa varaat itsellesi tasavertaisuuden turvaamiseksi oikeuden rajoittaa puheenvuorojen määrää ja pituutta.

Dominoivan henkilön toimintaan tulee puuttua nopean kohteliaasti. Omien näkemyksiensä esille tuomisen kiittämisen jälkeen on selkeästi viestittävä, että haluat kuulla seuraavaksi myös muiden paikallaolijoiden ajatuksia.

Erätauko (2018) formaatissa autetaan sanoittamaan dominoijan puheenvuoroon puuttumista esimerkiksi näin: ”Kiitos että olet tuonut esiin näkemyksesi. Nyt olisi tärkeää kuulla, mitä te muut ajattelette.” Jos dominoiva henkilö pyytää jatkuvasti puheenvuoroa, häntä voi pyytää antamaan tilaa muille hetkeksi ja todeta esimerkiksi: ”En anna vielä sinulle uutta puheenvuoroa, vaan kuullaan tähän väliin, mitä muilla on mielessä. Sopiiko, että odotat hetken?”

Dominoivasti käyttäytyvää henkilöä ei saa kuitenkaan sivuuttaa. Myös hänelle on tarjottava ryhmätilanteen aikana tasavertaisesti mahdollisuuksia esittää näkemyksiään.

3.5 Vastaan tulee pattitilanne tai ristiriita

Tilanne kannattaa pysäyttää heti ja todeta, että havaitset pattitilanteen tai ristiriidan. Kysy miten osallistuja näkevät tilanteen ja mistä siinä on heidän mielestään kyse. Osallistujilta voi löytyä myös ajatuksia siitä, miten kannattaisi edetä.

Toisinaan etenemisen keinoja ei nouse ryhmästä. Silloin voi olla paras pitää hetken tauko ja kertoa, että sen jälkeen palataan yhdessä miettimään tilannetta ja keinoja päästä siitä eteenpäin. Toisinaan keinoja ei silti löydy, jolloin voidaan keskittyä tilanteen kääntämiseen oppimisen mahdollisuudeksi. Silloin fasilitaattori voi viritellä keskustelua siitä, mitä tilanteesta voi oppia.

Toisinaan pattitilanne tai ristiriita kiinnittyy tiettyihin ihmisiin tilanteessa. Tilanteeseen kannattaa pysähtyä ja voi myös kysyä sopiiko, että koko ryhmä pysähtyy hetkeksi pohtimaan mistä tässä tilanteessa on kyse. Porukalla voidaan myös sopia, käytetäänkö yhteistä aikaa tilanteen ratkaisemiseksi tai riittääkö vain se, että tunnistetaan erilaiset ristiriidat kyseisen asian ympärillä. Ristiriitojen näkyväksi tekemisen pohjaksi voi pyytää tilanteen eri osapuolia kertomaan vuoron perään tarkemmin omista näkemyksistään ja kokemuksistaan. Korosta kuuntelemisen merkitystä. ”Kuullaan rauhassa kumpaakin/jokaista teistä. Jokainen puhuu vuorollaan. Älkää keskeyttäkö toisianne vaan yrittäkää kuunnella ja ymmärtää toistenne näkökantoja.” (Erätauko 2018)

4 Arvosta osallistujilta saamaasi aikaa ja käytä se viisaasti

Fasilitointi on johtamisen väline, jossa asetutaan palvelemaan ryhmää. Se on rooliotto, mutta parhaiten fasilitointi toimii, kun olet oma itsesi. Ei ole yhtä oikeaa tapaa fasilitoida, vaan jokainen tekee toiminnasta itsensä näköistä. Kokemuksen myötä rooliotosta tulee luontevampi ja välineiden joukosta löytyvät ne, joiden käyttäminen tuntuu itselle luontevimmalta. Rooliin kuuluu myös taka-alalle jättäytyminen. On uskallettava jättäytyä avustajan rooliin: anna ryhmän tehdä itse, oivaltaa ja työskennellä päämäärää kohti.

Ryhmätilanteeseen tulevat ihmiset antavat sinulle aikaasi. Käytä sitä viisaasti ja osoita arvostusta pitämällä aikataulusta kiinni. Ryhmätilanteen huolellinen suunnittelu auttaa arvioimaan tilanteen luontevan kulun ja eri vaiheisiin tarvittavan ajan. Tarvittaessa jumittamisen uhatessa auta ryhmää sutjakasti eteenpäin. Joudut luultavasti myös toisinaan keskeyttämään lempeän päättäväisesti lennokkaita yksinpuheluita, jotta ryhmäprosessi saadaan etenemään riittävän tehokkaasti.

Valmistelet tapaamista, lähetät kutsun, annat sisältöjä ja aikatauluja. Valitset menetelmiä ja rakennat niiden sisälle kysymyksiä. Huolehdi prosessin kulusta ja ohjeista ryhmää eri vaiheissa. Kuulostaako tehtävän kuva varsin mekaaniselta? Todellisuudessa fasilitaattori ei saa mennä prosessin taakse. Ryhmätilanteen keskeinen polttoaine on hyvä tunnelma. Prosessin sujuvoittaminen on tärkeä, mutta on myös ensisijaisen tärkeää osata rohkaista ja innostaa keskusteluun, toimimaan jämäkän tasapuolisesti sekä ottaa huomioon erilaiset osallistajat ja kannustaa niitä, jotka meinaavat muuten jäädä puheliimpien varjoon.

Lähteet ja kirjallisuus

Alaniska, H. & Ahonen, K. (n.d.). *Toiminnallisia menetelmiä*. Opintokeskus Siviis. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/toiminnallisia-menetelmia.pdf>

Erätauko. (2018). *Keskustelun ohjauskortit*. Sitra. <https://www.sitra.fi/caset/keskustelun-ohjauskortit/>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.

Itella (n.d.) *Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelman ratkaisuun*. <https://docplayer.fi/2347407-Esimiehen-tyokalupakki-osallistamiseen-ja-ongelmanratkaisuun.html>

Innokylä (n.d.) *Työkalut*. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Suomen sosiaali ja terveys ry & Kuntaliitto. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/>

Markkola, A., Paju, S., Pakarinen, A & Ranta, H. (2018). *Helsingin asiakaspalvelumallin työkirja*. Helsingin kaupunkin & Kaskas media. https://digi.hel.fi/documents/187/Asiakaspalvelumallin-k%C3%A4sikirja-vihkotaitto_P1XuNga.pdf

Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä*. Alma Talent.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Alma Talent.

Rosenbaum, E.B. (n.d.) *The 5 levels of listening. Becoming a Transformational listener*. <https://www.slideshare.net/DrElliottRosenbaum/5-levels-of-listening-ebook>

Uusitalo-Malmivaara, L., Vuorinen, K. (n.d.). *Huomaa hyvä! -toimintakortit*. PS-kustannus.

Summanen, T. & Tuominen, K. (2009). *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. <https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Pentti Sydänmaanlakka, P. (2018). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Alma Talent.

LIITE 1: Fasilitointisuunnitelma

PAJAN PERUSTIEDOT

Oma nimesi
Pajan nimi
Pajan tavoite (kuvaile päämäärää ja mikä olisi ideaali tilanne lopuksi)
Ajateltu kesto
Kuvaus sopivasta tilasta ja välineistöstä
Suunnitelma mukaan otettavista tarvikkeista
Ajateltu osallistujamäärä
Kuvaile osallistujia: tuntevatko toisensa? Mikä heidän suhteensa sinuun on?

YHTEISTYÖHÖN VIRITTÄYTYMINEN

Aloituksessa on tärkeää saada osallistujat tutustumaan ja keskustelemaan keskenään. Jokaisen osallistujan tulisi sanoa ääneen jotain tilanteen jännitteiden purkamiseksi. Mieti oman fasilitointitilanteesi kautta tarvitsetko kaikki osiot: tutustumisen, yhteistyöhön virittäytymisen ja virittäytymisen päivän teemaan. Ehkä sama työkalu kattaa myös useamman päämäärän? Valitse maksimissaan kaksi työvälinettä

Menetelmä(t)
Kunakin menetelmän osalta tavoite
Koko osion ajateltu kesto

Tee seuraavaksi käsikirjoitus. Kuvaile miten tilanne etenee, miten formuloit kysymykset ja tehtävät ryhmälle, paljonko aikaa mihinkin vaiheeseen olet ajatellut käytettävän, millainen on toivomasi ryhmän lopputilanne osion päätteeksi.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to write their assignment. The box occupies most of the page below the instructions.

YHTEISTYÖSKENTELY

Yhteistyöskentelyyn löytyy paljon työpajavälineitä, harkitse tarkoin mikä niistä voisi olla hyödyllisin. Aloita puheenvuorolla, jonka pidät itse tai pyydät joltakulta. Kuvaile sen jälkeen miten varsinainen yhteistyöskentely toteutettaisi.

Johdanto esityksen teema ja ajateltu kesto

Jos kesto pitkä, millä välineillä aktivoit matkan varrella?

Tee seuraavaksi yhteistyöskentelyn käsikirjoitus. Aloita kertomalla keskeisin menetelmäsi. Kuvaile miten tilanne etenee, miten formuloit kysymykset ja tehtävät ryhmälle, paljonko aikaa mihinkin vaiheeseen olet ajatellut käytettävän, millainen on toivomasi ryhmän lopputilanne osion päätteeksi.

TULOSTEN VETÄMINEN YHTEEN

Tämä vaihe voisi olla mainiosti yhteistyöskentely-lomakkeen kysymysten joukossa. Koska lopputulosten kerääminen on todella tärkeää, siihen on hyvä suunnitteluvaiheessa keskittyä omana osanaan.

Minkä tyyppisiä kirjallisia/suullisia tuloksia työskentelyn aikana syntyy?

Kuinka tulokset jaetaan ja tehdään näkyväksi kaikille?

Miten tuloksista valitaan keskeisimmät eteenpäin vietäväksi?

Kuinka dokumentoit tilanteen? Millaisen materiaalin lähdetät tilaisuuden jälkeen osallistujille?

Pohdi vielä lopuksi lyhyesti, millaiset tekijät voivat haitata tulosten syntymistä

LOPETUS

Lopetuksen aikana kerätään palautetta tapaamisesta. Ryhmän prosessi on purettava ja saatettava loppuun. Loppuvaiheessa on tärkeää antaa tilaa kokemuksen jakamiselle sekä yhteisen työskentelyn aikana syntyneille huomioille.

Lopetukseen käytettävän menetelmän kuvaus

Millaisella tehtävänannolla, kysymyksellä tms. kuljetat tilanteen päätökseen?

ITSEARVIOINTI

Katso vielä taaksepäin suunnitelmaasi ja pohdi miltä rooliotto prosessi vetäjänä tuntuu.

Tuntuuko, että tämän prosessin vetäjänä olet omalla mukavuusalueellasi? Millaisissa asioissa haastat itseäsi? Millaiset asiat tuntuvat helpoimmilta prosessin vaiheilta?

Mitkä ovat mielestäsi kolme suurinta riskejä prosessin osalta? lue taustaksi fasilitointikirjan luku 3.

Arvioi vielä lyhyesti omaa suunnitteluprosessia: mikä tuntui opettavaiselta, mistä uskoisit hyötyväsi eniten, tuntuiko jokin turhalta?