



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KATI RINNE

# **Osallistava työpaja muutosjohtamisen apuna**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Rinne, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu, 2022
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Osallistava työpaja muutosjohtamisen apuna</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin osallistavan työpajan hyödyntämistä muutosjohtamisen apuna. Työssä tutkittiin muutosjohtamista, erilaisia työelämän muutos- ja kehittämistarpeita, sekä henkilöstön osallistamista. Lisäksi työssä perehdyttiin fasilitointiin ja sen mahdollisuuksiin muutostyöpajan tavoitteellisessa ohjaamisessa. Tämän opinnäytetyön avulla oli tarkoitus selvittää muutosjohtamiseen ja kehittämistoimintaan liittyvien, osallistavien työpajojen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavia asioita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka koostuu teoriaosuudesta ja sen sivutuotteena syntyneestä toiminnallisesta osasta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tutkimuksellisen otteen lisäksi kehittävä näkökulma. Teoria- ja tietoperustana työssä käytettiin alan kirjallisuutta, tutkimuksia ja raportteja. Käytännön tietoa kerättiin keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa, joilla oli kokemusta muutosjohtamisesta, kehittämiseen ja muutokseen liittyvästä osallistamisesta ja työpajatoiminnasta. Opinnäytetyön sivutuotteena syntyi palvelutuotteen kuvaus, joka toimii osallistavan työpajan suunnittelun ja toteutuksen perustana. Palvelutuotteen kuvauksen laatimisessa on huomioitu tämän hetken työelämän tarpeet. Oma yritykseni toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja palvelutuotteen kuvaus jää toimeksiantajan käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että muutostyöpajan voi toteuttaa sisällöltään monella eri tavalla. Tärkeimmäksi asiaksi työpajan onnistuneessa toteutuksessa nousi suunnitteluvaihe. Huolellisen suunnittelun avulla, työpajan tavoitteet on mahdollista saavuttaa suunnitellussa aikataulussa. Muutoksia voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja jokainen muutos vaatii hyvin suunnitellun prosessin toteutuakseen. Muutosjohtajan tehtävä on haasteellinen ja johtamisen avuksi on kehitetty monia erilaisia menetelmiä. Organisaatioiden on kannattavaa panostaa muutosjohtamisen kehittämiseen, koska se parantaa selvästi mahdollisuuksia toteuttaa muutokset onnistuneesti.</p>		
Avainsanat johtaminen, muutosjohtaminen, esihenkilötyö, osallisuus, fasilitointi, muutostyöpaja, toiminnalliset menetelmät		

Author(s) Rinne, Kati	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December, 2022
	Number of pages 54	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Participatory workshop to support change management</b>		
Degree program Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The thesis examined the use of a participatory workshop as a change management tool. The thesis explored change management, various change and development needs in working life and employee participation. It also looked at facilitation and its potential for guiding a change workshop in a goal-oriented way. The purpose of the thesis was to explore the issues related to change management and development activities that influence the design and implementation of participatory workshops.</p> <p>The thesis was carried out as a functional thesis, consisting of a theoretical part and a functional part as a by-product. In addition to the research approach, the functional thesis has a developmental aspect. Literature, studies and reports in the field were used as a theoretical and knowledge base. Practical information was gathered through discussions with experts who had experience in change management, development and participation in change, and workshop activities. As a by-product of the thesis, a description of the service product was created, which serves as a basis for the design and implementation of the participatory workshop. The description of the service product has been drawn up taking into account the needs of current working life. My own company is the client of this thesis and the service product description remains at the client's disposal.</p> <p>The conclusion of the thesis was that the content of the change workshop can be implemented in many different ways. The most important aspect of a successful workshop, was the planning phase. Careful planning makes it possible to achieve the workshop's objectives within the planned timeframe. Changes can be implemented in many different ways, and each change requires a well-planned process to be implemented. The role of the change manager is a challenging one and many different methods have been developed to help with this. Organisations should invest in the development of change management as it will clearly improve their chances of implementing change successfully.</p>		
Keywords leadership, change management, managerial work, participation, facilitation, workshop of change, functional methods		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA AIHEEN RAJAUS.....	6
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus .....	6
2.2 Aiheen rajausta.....	7
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	7
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	7
3.2 Opinnäytetyön sivutuotteena syntyvä tuotos .....	9
4 OSALLISTAVA TYÖPAJA MUUTOSJOHTAMISEN APUNA.....	10
4.1 Muutoksen johtaminen.....	10
4.1.1 Muutosjohtamisen haasteet.....	17
4.1.2 Muutosvastarinta.....	19
4.2 Muutosjohtaminen ja uudistuva organisaatio.....	20
4.2.1 Osaamisen johtaminen.....	24
4.2.2 Jatkuvan parantamisen malli.....	25
4.3 Osallistava muutostyöpaja .....	26
4.3.1 Fasilitointi käsitteenä .....	31
4.3.2 Fasilitoinnin mahdollisuudet .....	32
4.3.3 Muutostyöpajan fasilitointi.....	34
5 YHTEENVETO .....	49
5.1 Tulosten tarkastelu .....	49
5.2 Oman työn arviointi .....	51
5.3 Luotettavuuden pohdinta.....	53
5.4 Muutostyöpajan ja fasilitoinnin tulevaisuus.....	54
LÄHTEET	

## 1 JOHDANTO

Työelämässä ei voida välttyä muutoksilta, joten muutosjohtamisesta on tullut olennainen osa päivittäistä johtamista. Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, asiakkaiden tarpeet muuttuvat, kilpailu kasvaa ja myös sisäinen toiminta kaipaa kehittämistä säännöllisin väliajoin. Henkilöstö odottaa työltään yhä enemmän merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemuksia, joihin työelämän on kyettävä vastaamaan. Erilaiset yhteistyön tekemisen mallit ja luovat ongelmanratkaisutaidot, ovat tärkeitä työelämätaitoja lähitulevaisuudessa. Tulevaisuutta rakennetaan nyt ja tulevaisuuden muutostarpeita on suunniteltava ennakoiden. On monia erilaisia tapoja hyödyntää henkilöstön osaamispotentiaalia toiminnan muutos- ja kehittämistyössä. Tässä työssä perehdytään henkilöstön osallistamiseen fasilitoitujen työpajojen avulla. Hyvin suunnitellun, osallistavan työpajan ja ammattitaitoisen fasilitaattorin avulla, on mahdollista saada käyttöön tiimin koko osaaminen, luoda yhteisöllisyyttä ja sitouttaa henkilöstöä entistä paremmin organisaatioon. Onnistunut osallisuuden kokemus lisää myös kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsemani ”Osallistava työpaja muutosjohtamisen apuna”, yhdistää kaksi kiinnostuksen kohdettani, muutosjohtamisen ja henkilöstön osallistamisen organisaatioiden muutos- ja kehittämistyöhön. Opinnäytetyössäni tutkin muutosjohtamista, erilaisia työelämän muutos- ja kehittämistarpeita, henkilöstön osallistamista työpajojen avulla ja fasilitoinnin hyödyntämistä työpajojen ohjaamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää muutosjohtamiseen ja kehittämistoimintaan liittyvien, osallistavien työpajojen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavia asioita, joiden pohjalta laadin toiminnallisen opinnäytetyön sivutuotteena syntyvän palvelutuotteen kuvauksen.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA AIHEEN RAJAUS

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää erilaisia näkökulmia ja kehittämiskohteita, jotka liittyvät muutosjohtamisen apuna toimivan, osallistavan työpajan toteuttamiseen, sekä laatia opinnäytetyön sivutuotteena syntyvä palvelutuotteen kuvaus. Opinnäytetyön avulla haluan löytää tietoa siitä, minkälaisissa tilanteissa työpajatyöskentelyä ja henkilöstön osallistamista muutos- ja kehittämistyöhön voidaan hyödyntää, ja mitkä ovat osallistavien työpajojen hyödyt, sekä mahdolliset haasteet. Lisäksi selvitän, millaista lisäarvoa ulkopuolinen fasilitaattori tuo työpajaan ja sen toimivuuteen. Palvelutuotteen kuvauksen on tarkoitus sisältää työpajan suunnitteluun, valmisteluun, sekä toteutukseen tarvittavat keskeiset tekijät. Tavoitteena on laatia palvelutuotteen kuvaus siten, että sen peruselementtejä on mahdollista hyödyntää eri pituisten työpajakokonaisuuksien toteuttamiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritykseni, jonka päätoimialana on liikkeenjohdon konsultointi. Olen aloittanut sivutoimisena yrittäjänä, koska haluan hyödyntää omaa osaamistani yrittäjyyden kautta. Omaa yritystoimintaani olen kehittänyt Satakunnan ammattikorkeakoulun yrityskiihdyttämössä, suorittamalla yrittäjyyteen liittyviä opintojaksoja, sekä tapaamalla säännöllisesti yritysmentoria. Sivutoiminen yrittäjyys mahdollistaa yrittäjyyden oman työn ohella, jolloin toimeentulo on turvattu ja oman liikeidean kannattavuutta voi rauhassa kokeilla. Yritykseni verkkosivuilla kerroin, että ”minulla on aito halu auttaa muita oivaltamaan, kuinka pienilläkin muutoksilla saadaan aikaan hyviä tuloksia”. Tällä viittaan siihen, että aina muutosten ei tarvitse olla isoja, ollakseen vaikuttavia liiketoiminnan tai työn sujuvuuden kannalta. Opinnäytetyön sivutuotteena syntyvä palvelutuotteen kuvaus ei tule julkiseksi, vaan se jää ainoastaan yritykseni käyttöön. Sen on tarkoitus toimia osana palvelukokonaisuutta, ja on siten yrityksen liiketoiminnan kannalta merkityksellinen.

## 2.2 Aiheen raja

Käsittelen opinnäytetyössä muutosjohtamista ja siihen liittyviä haasteita, sekä erilaisia työelämän muutos- ja kehittämistarpeita. Muutosjohtaminen on aiheena laaja kokonaisuus, joten se on tässä työssä rajattu vain keskeisiin, työn aiheen kannalta merkityksellisiin asioihin. Organisaatioissa tarvitaan muutosjohtamisen osaamista ja ymmärrystä muutosprosesseista. Koska osa muutosprosesseista epäonnistuu, jää keskenräiseksi, tai ne eivät toteudu suunnitellusti, perehdytään työssä siihen, mitkä tekijät auttavat muutoksen toteuttamisessa onnistuneesti. Työssä huomioidaan erityisesti ihmisten johtaminen osana muutosta. Huomioimalla ihmiset keskeisinä toimijoina, pyritään parantamaan henkilöstön sitoutumista muutokseen, sekä niiden toteuttamiseen käytännön työssä.

Tässä opinnäytetyössä kerrotaan muutoksesta käsitteenä, erilaisista muutoksen vaiheista, sekä muutoksen toteuttamiseen liittyvistä keskeisistä seikoista. Organisaatioissa toteutetaan isoja, koko organisaatiota koskevia muutosprojekteja, sekä pienempiä muutoksia, jotka koskevat yksittäisiä toimintoja tai työprosesseja. Muutos- ja kehittämistyötä on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, ja tässä työssä tuodaan esille muutamia erilaisia tapoja, joita työpajatyöskentelyn lisäksi voidaan hyödyntää. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös fasilitoinnin periaatteita ja sen mahdollisuuksia erilaisen työpajojen tavoitteelliseen ohjaamiseen. Työn lopuksi käsitellään osallistavan muutostyöpajan suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä, keskeisiä asioita teorian ja käytännön näkökulmasta.

## 3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, joka koostuu teoriaosuudesta eli varsinaisesta opinnäytetyöraportista, sekä sen sivutuotteena syntyvästä toiminnallisesta osasta, joka on palvelutuotteen kuvaus. Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi tapa tehdä tutkimuksellista kehittämistyötä, jolloin työssä on tutkimuksellisen

otteen lisäksi kehittävä näkökulma. (Kostamo ym., 2022, s. 11.) Opinnäytetyön sivutuotteena syntyvän toiminnallisen osan, eli tuotoksen laatiminen perustuu raporttiosan tutkimukseen ja sen tuloksiin (Kostamo ym., 2022, s. 12).

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää laadullista eli kvalitatiivista, tai määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, mutta niiden käyttö ei ole toiminnallisessa opinnäytetyössä välttämätöntä (Vilkkä ym., 2003, s. 56-57). Myös kirjallisuuskatsaus sopii toiminnallisen opinnäytetyön teoriaperustaksi, jos aiheesta löytyy tutkittua tietoa ja kirjallisuutta (Kostamo ym., 2022, s. 51). Tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoksi on valittu alan kirjallisuus, koska aiheesta löytyy kattavasti kirjallisuutta, tutkittua tietoa, tutkimuksia, sekä raportteja. Opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamista, joka on käsitteenä ja ilmiönä tunnettu, ja josta löytyy teorian tietoa, sekä tutkimuksia. Myös osallistamisesta, työpajoista, sekä erilaisten tilaisuuksien fasilitoinnista löytyy laadukasta ja ajantasaista lähdeaineistoa.

Toiminnallisen opinnäytetyön aineistona voidaan käyttää erilaisia muistioita, selvityksiä tai asiakirjoja, jotka toimivat faktatiedon lähteenä. Aineistoa on mahdollista kerätä myös esimerkiksi haastatteluiden avulla, tai keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa. Tapaamisten lisäksi voidaan hyödyntää puhelinkeskusteluita ja verkkotapaamisia. Haastattelut ja keskustelut asiantuntijoiden kanssa, tuovat opinnäytetyön tutkimukseen tulkinnallista näkökulmaa. (Kostamo ym., 2022, s. 46–47.) Kerätyn aineiston analysointi ei ole toiminnallisessa opinnäytetyössä välttämätöntä, vaan sitä voidaan käyttää sellaisenaan lähdeaineistona (Vilkkä ym., 2003, s. 57–58). Aineistoa käytännön tiedoista ja kokemuksista verrataan keskenään, jotta saadaan selville, ovatko ne samansuuntaisia ja vahvistavat toisiaan, vai ovatko ne ristiriidassa keskenään ja kumoavat toisensa tiedon luotettavuuden kannalta (Kostamo ym., 2022, s. 25). Aineiston jäsentämiseen vaaditaan tutkimuksellista otetta, jotta sitä on mahdollista tulkita realistisesti, ja sen avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Kostamo ym., 2022, s. 26). Tämän jälkeen aineistoa verrataan teorian tietoon, jotta voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Kostamo ym., 2022, s. 25).

Tässä opinnäytetyössä on kerätty henkilökohtaisten keskustelujen avulla käytännön tietoa tutkituista aiheista (Kostamo ym., 2022, s. 53). Asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen aiheina ovat olleet muutosjohtaminen, kehittämiseen ja muutokseen



liittyvä osallistaminen ja työpajatoiminta. Lisäksi on kysytty asiantuntijoiden omia ajatuksia siitä, minkälaisia asioita on heidän kokemustensa mukaan oleellista ja tärkeää huomioida työpajan valmistelussa, suunnittelussa sekä toteutuksessa. Ennen asiantuntijoiden kanssa käytyjä keskusteluja, heitä on informoitu opinnäytetyön aiheesta ja keskeisistä käsitteistä. Asiantuntijat ovat pysyneet tässä opinnäytetyössä anonyymeinä, ja heistä on käytetty nimitystä asiantuntija x1, x2 ja niin edelleen. Keskustelut heidän kanssaan on käyty verkkotapaamisten välityksellä, syksyn 2022 aikana.

### 3.2 Opinnäytetyön sivutuotteena syntyvä tuotos

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotososa tehdään vastaamaan toimeksiantajan tarpeita. Tuotos voi olla hyvin erilainen, riippuen toimialasta ja kehittämistarpeesta. Se voi olla esimerkiksi käytännön ohjeistus tai opas, portfolio, jokin tapahtuma, näyttely tai vaikkapa yrityksen kotisivut. (Vilkkä ym., 2003, s. 9.) Toiminnallisen opinnäytetyön etuna on teorian tiedon ja ajantasaisen käytännön työelämän kokemusten yhdistäminen siten, että niiden perusteella on mahdollista luoda toimeksiantajan käyttöön konkreettinen ja ajankohtainen tuotos (Kostamo ym., 2022, s. 15–16). Tuotos saa lopullisen muotonsa prosessin aikana, eikä sen sisältöä pystytä määrittelemään tarkasti ennakkoon. Tämä on toiminnallisen opinnäytetyön vahvuus, joka mahdollistaa parhaimmillaan uusien, luovien ratkaisujen tuottamisen. (Kostamo ym., 2022, s. 22.)

Toiminnallisen opinnäytetyön idea voi syntyä monin eri tavoin, kuten työelämän tarpeista, opintojen innoittamana tai oman harrastuneisuuden pohjalta (Kostamo ym., 2022, s. 22–23). Usein toiminnallisen opinnäytetyön aihe saadaan työelämäkumppanilta, kuten omalta työnantajalta tai työharjoittelupaikasta. Opiskelija on usein aloitteen tekijä, mutta opinnäytetyön aihetta voidaan myös ehdottaa työelämäkumppanin toimesta. Toimeksiantajan kanssa sovitaan työn aiheen lisäksi aikataulu, mahdolliset henkilöstön haastattelut tai -kyselyt, sekä muun aineiston kokoaminen työpaikalla. Lisäksi sovitaan tarvittaessa henkilötietojen käsittelystä, aineiston käyttöoikeudesta, sekä tuotoksen mahdollisesta salassapidosta. (Kostamo ym., 2022, s. 30.)

Tämän opinnäytetyön sivutuotteena syntynyt palvelutuotteen kuvaus on tehty vastaamaan yritykseni tarpeisiin. Idea aiheeseen on ollut olemassa jo aiemmin, mutta päätös

sen toteuttamisesta opinnäytetyön muodossa, on syntynyt vasta opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Opinnäytetyön aihe on käytännönläheinen ja palvelutuotteen kuvauksessa on huomioitu yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat. Palvelutuotteen kuvauksen laatimisessa on hyödynnetty työpajan suunnitteluun, valmisteluun, sekä toteutukseen liittyviä havaintoja ja johtopäätöksiä, joita on tehty teoria- ja käytännön tietojen perusteella. Tavoitteena on ollut laatia palvelutuotteen kuvaus siten, että sitä on mahdollista hyödyntää eri pituisten työpajakokonaisuuksien suunnitteluun ja toteuttamiseen.

## 4 OSALLISTAVA TYÖPAJA MUUTOSJOHTAMISEN APUNA

Muutostyöpajassa yhdistetään kehittämiseen tai muutokseen liittyvä aihe ja yhdessä tekeminen (Koli ym., 2010, s. 10). Työpajatyöskentelyn avulla voidaan ratkoa yksittäisiä ongelmia tai haasteita, osallistamalla yhteiseen työskentelyyn ne työntekijät tai työtiimi, joita asia koskee. Työskentelyn avulla voidaan myös kehittää ja parantaa erilaisia työprosesseja, kyseenalaistaa käytettäviä toimintamalleja ja luoda yhdessä toimivia ratkaisuja. (Koli ym., 2010, s. 12.) Osallistava työpaja muutostohtamisen apuna käsittelee muutoksen johtamista ja siihen liittyviä haasteita. Organisaation toiminnan kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen ovat osa jokaisen menestyvän organisaation toimintakulttuuria, joten tässä luvussa kerrotaan myös toiminnan kehittämisestä ja uudistumisesta. Lopuksi perehdytään osallistavan muutostyöpajan fasilitointiin teorian ja käytännön näkökulmasta.

### 4.1 Muutoksen johtaminen

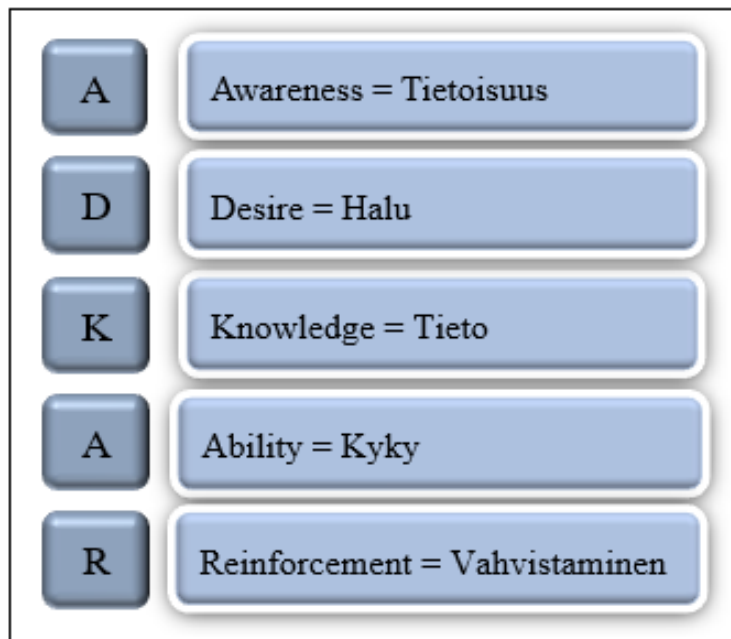
Ihmiset saavat aikaan muutoksia. Onnistunut muutosprosessi tarvitsee koko organisaation sitoutumista, yhteistyön tekemistä ja muutostohtamisen osaamista. (Pirinen, 2014, s. 21.) Organisaation johdon tulee olla sitoutunut muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa (Ponteva, 2010, s. 10). Johdon tulee myös olla selvillä siitä, kuinka muutos edistyy, käydä läpi toteutettuja toimenpiteitä ja tehdä tarpeen vaatiessa muutoksia suunnitelmaan (Ponteva, 2010, s. 12). Jokainen johtaja tarvitsee muutostohtamisen

taitoja. On osattava johtaa sekä erilaisia ihmisiä muutoksessa, että muutosprosessia. Muutosjohtamisessa on huomioitava erilaisia näkökulmia, joita ovat itsensä johtaminen, työntekijän ja tiimin johtaminen, sekä liiketoiminnan johtaminen. (Pirinen, 2014, s. 22.) Näiden lisäksi johtaja ratkoo erilaisia haasteita, sekä poistaa ja vähentää esteitä muutoksen tieltä (Viitala & Jylhä, 2019). Muutosjohtaja tarvitsee hyvää vuorovaikutustaitoa, aikaa keskusteluun työyhteisön kanssa ja taitoa selkeyttää asioita helposti ymmärrettäviksi (Pirinen, 2014, s. 182). Muutosjohtajan on oltava aktiivinen, muutoskykyinen ja osattava katsoa tulevaisuuteen. Hänen vastuullaan on sanoittaa muutos ja sen tavoitteet organisaation henkilöstölle. (Pirinen, 2014, s. 21.)

Jotta muutosta voi tapahtua, on oltava tahtoa toteuttaa muutos. Kun muutostahtoa löytyy, niin on myös mahdollista saada aikaan merkityksellisiä asioita. (Kotter, 2009, s. 6.) John P. Kotter on arvioinut vuonna 2009 julkaistussa kirjassaan (Kotter, 2009), kuinka organisaatioiden muutoksista yli 70 prosenttia jää käynnistämättä tai toteutumatta. Monet muutoksista myös valmistuvat myöhässä, ne eivät toteudu kokonaan tai niiden budjetti ylittyy reilusti suunnitellusta. Kesken jäänyt muutosprosessi on rasite koko organisaatiolle ja sen henkilöstölle. Aidon muutostahdon löytyminen ja sen ylläpitäminen, on kirjoittajan mukaan merkittävin tekijä muutoksen onnistumiselle. (Kotter, 2009, s. 10.) John P. Kotter on muutosjohtamisen asiantuntija, joka on kirjoittanut useita johtamiseen ja muutosjohtamiseen liittyviä teoksia. Soveltamalla Kotterin kehittämää, kahdeksan vaiheen muutosmallia, on hänen mukaansa mahdollista saada aikaan onnistunut muutos. Mallin mukaan ensimmäinen ja tärkein vaihe on muutostahtoa ja sen ylläpitäminen. (Kotter, 2009, s. 10–11.) Muutos tarvitsee myös ohjaavan ja sitoutuneen tiimin, joka pystyy viemään muutoksen alusta loppuun asti. Vision ja strategian on oltava toimivia, sekä kommunikaation toimivaa ja säännöllistä. Esteiden poistaminen muutoksen tieltä, sekä päätösvallan ja vaikuttamismahdollisuuksien jakaminen, ovat vaiheen viides kohta. Nopeasti näkyvillä, lyhyen aikavälin tuloksilla on rauhoittava vaikutus, koska niiden avulla voidaan näyttää, että tuloksia syntyy muutoksen eri vaiheissa. Seitsemännessä vaiheessa sitkeys palkitaan. Vaikka matkalla on haasteita, niin ei anneta periksi, vaan jatketaan muutostyötä. Viimeinen vaihe sulkee muutosprosessin. Lopuksi on varmistettava, että muutos jää pysyväksi, joten muutos on osattava kytkeä osaksi toimintakulttuuria ja käytännön työtä. (Kotter, 2009, s. 11.) Alla on vielä lueteltu John P. Kotterin muutosmallin kahdeksan kohtaa (Kotter, 2009, s. 11).

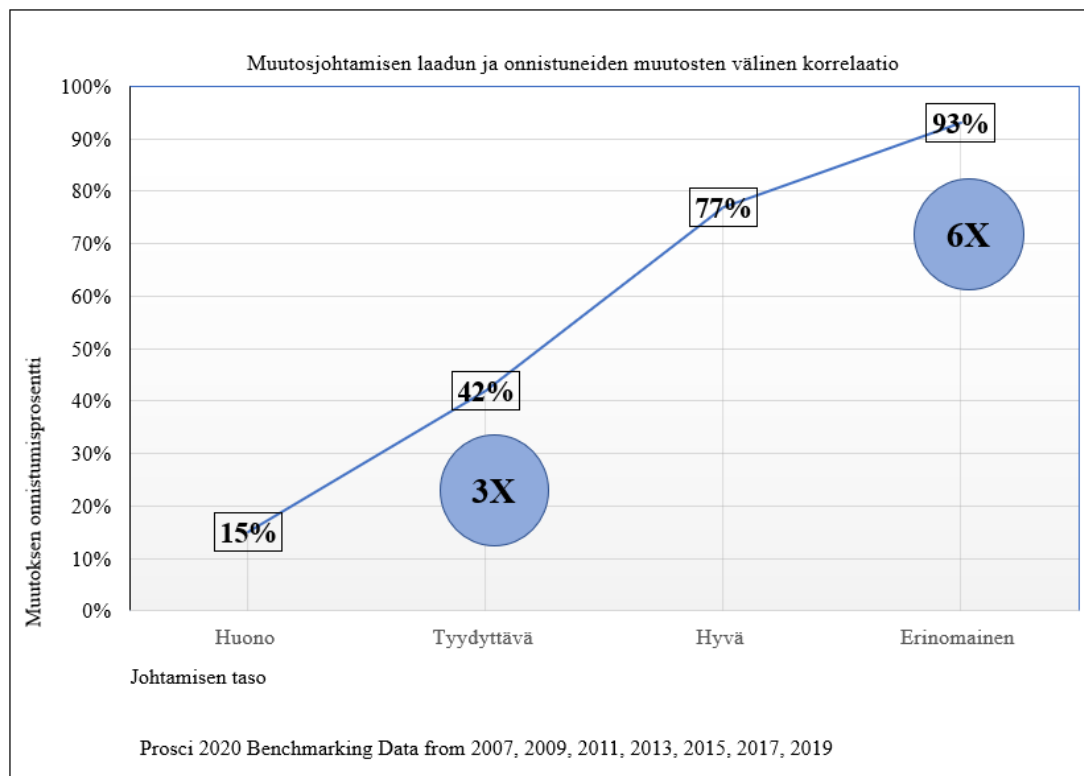
1. Muutostahto
2. Ohjaava tiimi
3. Visiot ja strategiat
4. Kommunikaatio
5. Valtauttaminen
6. Nopeat tulokset
7. Peräänantamattomuus
8. Muutoksen lukitseminen

Muutosjohtajan valmiudet sitouttaa henkilöstöä ja kyky hallita muutosvastarintaa, auttavat organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Muutosjohtajan avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla muutoksen johtaminen toteutuu suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Jeff Hiatt on kehittänyt omiin tutkimuksiinsa perustuvan Prosci ADKAR® -mallin muutosjohtamisen tueksi. Hänen kehittämänsä mallia hyödynnetään muutosjohtamisen apuna eri puolilla maailmaa. Viiden kohdan ADKAR® -mallin kirjaimet tulevat sanoista awareness, desire, knowledge, ability ja reinforcement. Sanat tarkoittavat suomennettuina tietoisuutta, halua, tietoa, kykyä ja vahvistamista. Kuviossa 1. on kootusti selitettynä mallin käsitteet. Malli toimii muutosjohtajan apuna muutoksen läpiviennissä, huomioiden henkilöstön ja yksittäisen ihmisen osana muutosta. Jotta muutos on mahdollista toteuttaa onnistuneesti, on muutosjohtajalla oltava toimiva strategia ja tarvittavat välineet. Hänen on myös tuettava henkilöstöä siten, että jokaisen on mahdollista saavuttaa kaikki mallin viisi kohtaa. ADKAR® -malli on toimiva muutosjohtajan työkalu, koska siinä huomioidaan ihminen yksilönä ja muutokset organisaatioissa tapahtuvat ihmisten kautta. (Prosci, 2022a.) Usein muutosprosessissa yksittäinen työntekijä jää niin pieneen roolin, ettei hän sen vuoksi sisäistä muutosta ja näin muutoksen käytännön toteuttaminen kärsii, tai jää jopa keskeneräiseksi. ADKAR®-malli tarjoaa tähän haasteeseen toimivan ratkaisun.



Kuvio 1. Prosci ADKAR® -malli selitteineen (Prosci, 2022a)

Prosci:n Best practices in Change Management -tutkimuksessa on osoitettu, että organisaatiot, joissa muutosjohtaminen on erinomaisella tasolla, pystyvät toteuttamaan onnistuneen muutosprosessin kuusi kertaa todennäköisemmin, kuin organisaatiot, joiden muutosjohtamisen osaaminen on heikolla tasolla. Muutosjohtamisen taitojen parantaminen organisaatiossa heikolta tasolta tyydyttävälle tasolle, parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia kolminkertaiseksi. (Prosci, 2022b.) Kuvio 2. havainnollistaa tutkimuksen tuloksia.



Kuvio 2. Muutosjohtamisen laadun ja onnistuneiden muutosten välinen korrelaatio (Prosci, 2022b)

On huomioitava, että muutos käsitteenä ei tarkoita samaa kuin kehitys. Muutoksia on mahdollista toteuttaa ilman, että toiminta kehittyy. (Engeström, 2004, s. 12.) Kun toimintaa kehitetään, on aina luovuttava vanhasta, jotta voi syntyä uutta. Tällöin tavoitteena on entistä parempi ja laadukkaampi, uusi toimintatapa. (Engeström, 2004, s. 12.) Yrjö Engeström avaa ekspansiivisen oppimisen käsitettä kirjassaan ”Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä”. Engeström on koulutukseltaan aikuiskasvatustieteen professori, ja ennen kyseisen kirjan julkaisua vuonna 2004, hän oli tutkinut ekspansiivisen oppimisen ja yhteiskehittelyn mallia jo kahdenkymmenen vuoden ajan. Ekspansiivisen oppimisen malli on yksi muutoshallinnan menetelmä, jossa kyseenalaistetaan nykyinen toimintalogiikka ja annetaan mahdollisuus uuden toimintamallin syntymiselle. Kyseessä on monivaiheinen ja yhteisöllisyyteen perustuva prosessi, jonka avulla luodaan uutta ja kokeillaan uusia toimintamalleja. (Engeström, 2004, s. 13.). Ekspansiivista toimintamallia käsitellään tarkemmin tämän työn luvussa 4.3.

Muutos etenee vaiheittain ja muutoksen eri vaiheissa henkilöstö käy läpi erilaisia tunnetiloja. Ensimmäisenä tulee huoli tulevaisuudesta ja hallinnan menettämisen tunne, jota seuraa toisen vaiheen vastustus, kieltäminen ja jopa vihan tunteet. Tässä vaiheessa

esihenkilö joutuu usein kohtaamaan koko työyhteisön negatiiviset tunteenpurkaukset. Kolmannessa vaiheessa todetaan muutoksen toteutuminen vastustuksesta huolimatta, jolloin alkaa luopuminen vanhasta, ja koetaan luopumisen tuskaa sekä surua. Muutos on mahdollista hyväksyä, kun surutyö on käsitelty. Tässä vaiheessa voidaan nähdä, mitä muutos tuo mukanaan ja tällöin on mahdollista kokea jo positiivisia, sekä toiveikkaita tunteita. Loppupuolella prosessia tulee mahdolliseksi muutoksen hyväksyminen, hallinnan tunne palaa ja alkaa pikkuhiljaa kiinnittyminen uuteen. Tällöin uskalletaan katsoa jo tulevaan ja koetaan jälleen myös iloa. Muutosprosessin eri vaiheissa on omat haasteensa, mutta samalla jokainen vaihe mahdollistaa myös oppimisen. (Kupias ym., 2014, s. 188–189.)

Muutosjohtajan on huomioitava operatiivisen muutosjohtamisen lisäksi työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma muutosprosessin aikana (Viitala & Jylhä, 2019). Hyvä muutosjohtaja osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja osaa kannustaa heitä muutoksen eri vaiheissa (Pirinen, 2014, s. 21). Osallistamisesta käytetään myös englanninkielistä käsitettä empowerment, joka tarkoittaa valtaistamista, eli toisin sanoen vallan jakamista (Viitala & Jylhä, 2019). Valtauttamisen merkitys nousee esille myös John P. Kotterin muutosmallin viidennessä kohdassa, josta kerrotaan tämän työn luvussa 4.1 muutoksen johtaminen (Kotter, 2009, s. 11). Henkilöstöä voidaan osallistaa kehittämiseen ja päätöksentekoon erilaisin keinoin. Tärkeintä henkilöstön näkökulmasta on kuulluksi tuleminen ja aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Ponteva, 2010, s. 71.) Toisinaan hyvä tarkoitus osallistaa henkilöstöä, voi muuttua näennäisosallistamiseksi. Saatetaan toteuttaa esimerkiksi henkilöstökysely, jonka tuloksia ei lopulta kuitenkaan hyödynnetä muutoksen suunnittelussa. Tämä voi johtua liian tiukaksi asetetusta aikataulusta tai muuttuvista tekijöistä, joita ei ole osattu huomioida ennakkoon. (Asiantuntija x3, 2022.)

Muutosjohtajalta vaaditaan kykyä luottaa henkilöstön osaamiseen ja taitoon ratkaista omaan työhönsä liittyviä haasteita (Heikkilä ym., 2021, s. 46). Onnistunut henkilöstön osallistaminen vaatii molemminpuolista luottamusta johtajan ja henkilöstön välillä. Organisaation johdon on huolehdittava siitä, että jokainen ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja tavoitteen. (Viitala & Jylhä, 2019.) Systeminen johtajuus huomioi työntekijät aktiivisina toimijoina, jotka muutoksia käytännön tasolla toteuttavat (Rahmel & Unkari-Virtanen, 2020, s. 106). Olennaisena osana systeemiajattelua on

myös oman toiminnan aktiivinen havainnointi ja reflektointi, sekä näistä oppiminen (Rahmel & Unkari-Virtanen, 2020, s. 83).

Vuorovaikutus johdon ja esihenkilöiden välillä on tärkeää, jotta esihenkilöt omaksuvat muutokset itse, ja muutokset saadaan vietyä heidän kauttaan koko organisaatioon (Korhonen & Bergman, 2019, s. 92). Muutokseen sitouttamisessa on oleellista ymmärrys muutoksesta ja sen tarkoituksesta, sekä sen vaikutuksista päivittäiseen työhön (Korhonen & Bergman, 2019, s. 93). Esihenkilöt voivat toimia eräänlaisina muutos-agentteina omissa työyksiköissään ja siihen tehtävään heille tulee antaa riittävästi aikaa (Korhonen & Bergman, 2019, s. 119). Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että päivittäinen työ sujuu ja työtehtävät organisoidaan järkevästi. Muutokseen liittyvä tiedottaminen on usein organisaation johdon lisäksi esihenkilön vastuulla. Hänellä tulee olla aikaa kuunnella henkilöstöä, keskustella heidän kanssaan ja ottaa vastaan kysymyksiä. (Pirinen, 2014, s. 179.) Muutosprosessit voivat olla pitkäkestoisia, jolloin esihenkilöllä on suuri rooli työntekijöiden taustatukena, sekä muutokseen sopeutumisessa (Pirinen, 2014, s. 179).

Esihenkilö vaikuttaa omalla toiminnallaan alaistensa kykyyn sopeutua muutokseen ja uusien käytäntöjen omaksumiseen. Tähän esihenkilö tarvitsee organisaation johdon tukea ja ajantasaista tietoa muutoksen eri vaiheissa. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 119.) Esihenkilön tehtävänä on yksinkertaistaa muutokseen liittyvät johtoportaan viestit ja kertoa, mitä ne tarkoittavat henkilöstön näkökulmasta. Tämä vaatii jatkuvaa ja aktiivista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, esimerkiksi palaverien muodossa. Hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutus auttaa ymmärtämään yhteiset tavoitteet ja työskentelemään niiden saavuttamiseksi. (Pirinen, 2014, s. 91.) Kannustavalla ja positiivisella asenteella, sekä tarinallistamista hyödyntäen, on mahdollista luoda kiinnostusta ja innostusta muutosta kohtaan (Pirinen, 2014, s. 183). Omat kokemukset vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat uusiin asioihin ja uuden opetteluun. Tunteet ohjaavat ihmisten reaktioita muutoksia kohtaan. (Pirinen, 2014, s. 183.) Turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat tuoda esille ideoitaan ja keskustella avoimesti erilaisista vaihtoehdoista, ilman pelkoa itsensä nolaamisesta tai mitätöinnistä (Pirinen, 2014, s. 21). Esihenkilön ja alaisten yhteiset keskustelut muutokseen liittyvistä tunteista ja kokemuksista, auttavat muutoksen hyväksymisessä ja siihen sitoutumisessa (Pirinen, 2014, s. 184). Muutostilanteissa on tärkeää, että työntekijät



tulevat kuulluiksi ja jokaisella on mahdollisuus kertoa huolistaan. Ihmiset työstävät uusia asioita mielessään omaan tahtiin, joten muutoksiin ei sopeuduta organisaatiossa koskaan samanaikaisesti. Tarvitaan aikaa työstää ajatuksia, sekä aikaa vapaalle keskustelulle ja kuuntelemiselle. (Asiantuntija x3, 2022.)

Valmentava esihenkilö kysyy työntekijöiltä heidän tunteistaan ja ajatuksistaan (Pirinen, 2014, s. 106). Valmentavaa johtamistyyliä edustava esihenkilö toimii ratkaisukeskeisesti ja etsii ratkaisuja haasteisiin yhdessä alaistensa kanssa (Pirinen, 2014, s. 84). Tämä toimintamalli mahdollistaa yhdessä oppimisen ja parantaa tiimin yhteistyötä. Kun ratkaisuja on etsitty yhdessä ja toimenpiteet samalla sovittu, on niihin helppompaa sopeutua ja sitoutua, kuin valmiina esitettyihin ratkaisuihin. (Pirinen, 2014, s. 84.) Osallistava esihenkilö tarvitsee työssään hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Hän osallistuu myös itse käytännön suunnitteluun ja tekemiseen, sekä innostaa työntekijöitä omalla esimerkillään. (Pirinen, 2014, s. 91.) Kun esihenkilö osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, he ottavat myös aktiivisemmin vastuuta omaan työhönsä liittyvästä arjen muutostyöstä. Muutokseen liittyvistä asioista on keskusteltava yhdessä, tavoitteiden on oltava selkeät ja ymmärrettävästi kerrottu ja lisäksi kysymyksille tulee olla varattuna riittävästi aikaa. (Pirinen, 2014, s. 91.) Muutoksia saadaan aikaan tekemällä yhteistyötä. Yhteisöllisyys nousee merkittävään asemaan etenkin silloin, kun työyhteisössä on käynnissä muutosprosessi. Yhteisöllisyyden tunne voi estää pahimpien ristiriitojen syntymisen ja toimia voimavarana. (Laamanen ym., 2016, s. 279; Ponteva, 2010, s. 23–24.)

#### 4.1.1 Muutosjohtamisen haasteet

Muutostilanteissa haasteena on se, etteivät parhaatkaan strategiat ja uudet linjaukset muutu osaksi päivittäistä toimintakulttuuria itsestään. Muutokset tapahtuvat käytännön tasolla, jossa uudet toimintatavat on omaksuttava ja otettava osaksi omaa työtä. Tarvitaan ymmärrystä siitä, miksi asioita tehdään toisella tavalla, minkä vuoksi se on tärkeää ja mitä hyötyjä sen avulla saavutetaan. Muutostilanteessa vaaditaan aina uuden oppimista. (Koli ym., 2010, s. 18.) Osallistavan johtamistyylin haasteena on ajankäyttö, koska esihenkilö tarvitsee paljon aikaa työntekijöiden kanssa keskusteluun, sekä läsnäoloon. Toisaalta ajankäytön hyvänä puolena voidaan nähdä työhönsä ja

muutokseen paremmin sitoutuneet työntekijät, jotka parhaassa tapauksessa ovat saaneet prosessista myös innostusta ja motivaatiota. (Pirinen, 2014, s. 91.) Kaikki eivät halua osallistua suunnitteluun ja yhdessä tekemiseen, vaan pitävät enemmän siitä, että päätökset tehdään muualla. Nämä henkilöt voivat turhautua palavereihin ja yhdessä suunnitteluun, sekä kokea muutoksen läpiviennin liian hitaaksi prosessiksi. (Pirinen, 2014, s. 91.) Muutoksella on paremmat edellytykset onnistua, kun yhdellä kertaa ei pyritä muuttamaan kaikkea toimintaa. Selkeä kokonaisuus on helpompi hahmottaa ja ymmärtää, kuinka se vaikuttaa omaan päivittäiseen työhön. Silloin muutokseen sitoudutaan paremmin ja se jää helpommin osaksi organisaation toimintakulttuuria. (Ponteva, 2010, s. 28.)

Esihenkilö joutuu helposti työntekijöiden ja johdon välissä kovaan paineeseen, kun molemmat tahot asettavat hänelle omia odotuksiaan. Työntekijät saavat esihenkilöstä helpon kohteen purkaa pahaa mieltään ja turhautumistaan. Toisinaan esihenkilön odotetaan kantavan yksin vastuun koko muutoksesta, kun samaan aikaan keskitetään itse koko energia omien mielipiteiden ilmaisemiseen ja negatiivisen palautteen antamiseen. (Pirinen, 2014, s. 20.) Esihenkilön on hyvä muistuttaa työntekijöitä säännöllisesti siitä, että muutos koskee kaikkia ja jokaisen kannattaa käyttää energiansa niihin asioihin, joihin heillä on mahdollisuus vaikuttaa (Pirinen, 2014, s. 20). Muutosjohtajan ja esihenkilön on huolehdittava omasta jaksamisestaan ja palautumisestaan muutoksen keskellä. Tämä vaatii opeteltuja keinoja palautua ja ottaa aikaa itselleen, jotta työstä pystyy irtautumaan vapaa-ajalla. Omia työtehtäviään kannattaa tarkkailla ja pohtia, onko välttämätöntä tehdä kaikki itse, vai onko työtehtäviä mahdollista jakaa muiden kesken. Pienten onnistumisten huomioiminen antaa positiivista energiaa ja tukee jaksamista haastavassa tilanteessa. Jo toteutuneiden asioiden säännöllinen tarkastelu auttaa näkemään, mitä on jo tähän mennessä tehty ja missä asioissa on onnistuttu. (Asiantuntija x5, 2022.)

Muutostilanteessa johdon tulee varata aikaa läsnäoloon. Aito läsnäolo ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun, vähentävät henkilöstön epävarmuutta, sekä mahdollisten huhujen syntymistä. (Mattila, 2007, s. 184.) Säännöllisten palaverien avulla voidaan tiedottaa ajankohtaisista asioista, ja tarjota samalla mahdollisuus keskusteluun sekä kysymysten esittämiseen (Mattila, 2007, s. 184). Avointa keskustelua voidaan käydä myös fasilitoiduissa työpajoissa, jolloin on mahdollisuus käsitellä samalla muutokseen

liittyviä tunteita. Yhteiset keskustelut ja ihmisten aiemmat kokemukset muutoksista synnyttävät tarinoita, joihin on helppo samaistua. (Ponteva, 2010, s. 12.) Luottamuksellinen ilmapiiri on toimivan kommunikaation ja sujuvan yhteistyön perusta, sekä keskeinen vaikuttava tekijä henkilöstön työhön sitoutumisessa (Aaltio ym., 2011, s. 121). Keskinäisen luottamuksen avulla luodaan myös turvallinen työyhteisö, jonka on helpompi sopeutua yhdessä erilaisiin muutoksiin. Luottamuspääomaa voidaankin kutsua yhdeksi tärkeimmäksi organisaatioiden pääomaksi. (Aaltio ym., 2011, s. 112.)

#### 4.1.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta liittyy jokaiseen muutokseen ja se koskee myös muutoksen johtamista (Ponteva, 2010, s. 24). Muutokset aiheuttavat yleensä suuria tunteita. Vanhoista, totutuista tavoista ja asioista on vaikea luopua ja samalla omaksua uusia työtapoja. Sopeutuminen muutoksiin on usein haastavaa, uuden opettelu vaatii keskittymistä ja vie energiaa. Henkinen paine kasvaa ja epävarmat tunteet omasta muutoskyvystä ja uuden oppimisesta nousevat pinnalle. (Pirinen, 2014, s. 13.) Muutosvastarinta ilmenee monin eri tavoin, kuten kielteisenä suhtautumisena ja suuttumuksena, pettymyksen tunteina, epävarmuutena tulevaisuuden suhteen sekä siten, ettei muutokseen sitouduta (Ponteva, 2010, s. 24). Muutosvastarinnan ja siihen liittyvien tunteiden käsittely on tärkeää, koska siten on mahdollista vähentää muutosvastarintaa ja sen aiheuttamia ongelmia yksilö- tiimi- ja organisaatiotasolla (Ponteva, 2010, s. 24). Muutosjohtajan on huomioitava henkilöstön yksilöllinen muutosvalmius ja kyky sopeutua muutoksiin. Jokaisen työntekijän psykologinen ja ammatillinen muutosvalmius ovat hyvin erilaisia ja henkilökohtaisia, joten jokainen kohtaa muutoksen omasta näkökulmastaan. (Asiantuntija x1, 2022.)

Muutosvastarintaa ja siihen liittyviä negatiivisia tunteita voidaan vähentää johdonmukaisella ja jatkuvalla viestinnällä (Ponteva, 2010, s. 24–25). Kun tulevista muutoksista viestitään henkilöstölle, se herättää paljon kysymyksiä. Muutos on helpompi hyväksyä, jos sen tarve on perusteltu henkilöstölle ja he kokevat siitä olevan itselleen jotakin hyötyä. (Pirinen, 2014, s. 179.) Muutosviestintä on tärkeässä roolissa, koska muutostilanteessa työntekijät ovat alttiita väärinymmärryksille ja pikaisille johtopäätöksille (Pirinen, 2014, s. 107). Muutosten keskellä työntekijöillä on aina huoli tulevasta,

eivätkä huolet väisty kertomalla, ettei heidän tarvitse olla huolissaan. Työntekijät haluavat tietää, miten muutokset vaikuttavat heidän työhönsä, mitä ollaan tekemässä ja miksi niin tehdään. Muutosviestinnän säännöllisyys on tärkeässä roolissa. Jos vastauksia kysymyksiin ei vielä ole, se kannattaa kertoa heille suoraan. Näin voidaan säilyttää henkilöstön luottamus johdon viestintään. (Asiantuntija x1, 2022.)

Keskustelu työyhteisön kanssa on tärkeää, jotta esihenkilölle muodostuu realistinen käsitys siitä, mikä ihmisiä askarruttaa, pelottaa tai epäilyttää. Kun syyt vastarinnalle ovat tiedossa, on asioista mahdollista puhua ja etsiä ratkaisuja yhdessä. (Pirinen, 2014, s. 106.) Muutosvastarinnan ja negatiivisen suhtautumisen syyt voivat olla aiemmissa kokemuksissa, kuten epäonnistuneissa tai kesken jääneissä muutoksissa (Kotter, 2009, s. 19). Muutosjohtajan yhtenä haasteena ovatkin kyyniset työntekijät, jotka ovat kokeneet työurallaan hukkaan valuneita projekteja ja nähneet ylemmän johdon kehittämissyöryhmien tai -tiimien laihat tulokset ja olemattomat vaikutukset käytännön toimintaan (Kotter, 2009, s. 85–86). Jos muutokseen liittyviä paineita ei ole mahdollista purkaa työyhteisön ja esihenkilön kesken, se aiheuttaa turhautumisen tunteita ja uupumusta, sekä heikentää työskentelyilmapiiriä (Koli ym., 2010, s. 18). Muutosvastarinta aiheutuu usein siitä, ettei muutoksen tarpeellisuutta ymmärretä. Vastarintaa on mahdollista hyödyntää muutoksen työstämisessä, ymmärtämisessä ja sisäistämisessä, koska negatiiviset tunteet kertovat siitä, että muutos herättää tunteita. (Koli ym., 2010, s. 26.) Henkilöstön yhteiset kokemukset ja niiden jakaminen tekevät näkyväksi muutokseen liittyviä tunteita, joihin työyhteisön on helppo samaistua (Rahmel & Unkari-Virtanen, 2020). Muutosvastarintaa on mahdollista vähentää avoimella keskustelulla vaikkapa fasilitoidun työpajan avulla. Tällöin aiheena ovat esimerkiksi muutoksen aiheuttamat tunteet ja ajatukset, osallistujien aiemmat muutostarinat ja ajatusten kääntäminen mahdollisuuksiin. (Ponteva, 2010, s. 12.) Muutostyöpajassa voidaan käsitellä tunteita ja rakentaa ymmärrystä muutosta kohtaan (Koli ym., 2010, s. 26).

#### 4.2 Muutosjohtaminen ja uudistuva organisaatio

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa muutosta. Muutostarpeet ovat erilaisia tilanteesta ja tarpeesta riippuen, kuten esimerkiksi osaamisen kehittäminen, toiminnan laajentaminen, liiketilojen uudistukset toiminnan kasvaessa, tai asiakkaiden muuttuvat tarpeet.

(Pirinen, 2014, s. 13.) Vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin myös jatkossa, tehdään organisaatiossa muutoksia omaan toimintaan tai tuotantoon. Yleisiä ovat myös yritysten fuusiot, sekä erilaiset yritysjärjestelyt, jotka vaativat isompia muutosprosesseja. (Pirinen, 2014, s. 13.) Lisäksi yhteiskunnalliset muutokset vaativat organisaatioita tekemään muutoksia organisaatorakenteisiin, sekä toimintatapoihin (Pirinen, 2014, s. 13; Virkkunen & Newnham, 2013). Organisaatiot tarvitsevat kehittämistyötä, jotta voidaan luoda uusia, laadukkaita ratkaisuja näihin muutoshaasteisiin (Virkkunen & Newnham, 2013). Organisaation toiminnan kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen, ovat tulevaisuudessa osa jokaisen menestyvän organisaation toimintakulttuuria (Heikkilä ym., 2021, s. 80–81). John P. Kotter kuvaa vuonna 2009 julkaistussa kirjassaan, kuinka muutosvalmiuden merkitys tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa (Kotter, 2009, s. 142). Elämme sitä tulevaisuutta tällä hetkellä, joten herää kysymys, onko organisaatioiden muutosvalmius kehittynyt riittävästi.

Opetushallituksen laatimassa osaamisrakenne 2035-raportissa tarkastellaan osaamistarpeiden muutosta tulevaisuudessa eri toimialoilla. Tulevaisuuden muutostarpeet painottuvat eri osa-alueille toimialan mukaan. (Leveälahti ym., 2019, s. 5.) Raportissa on taulukoitu alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet. Taulukon perusteella voidaan todeta, että merkitykseltään kasvavia geneerisiä, eli yleisiä työelämätaitoja lähes kaikilla toimialoilla ovat luovuus ja kyky oppia, taito hallita kokonaisuuksia, sekä itseohjautuvuus- ja ongelmanratkaisutaidot. (Leveälahti ym., 2019, s. 24.) Myös jatkuva oppiminen, luova yhteistyö ja työn merkityksellisyys nousevat raportissa esille (Leveälahti ym., 2019, s. 25). Kuviossa 3. esitetään merkityksellisimmät raportissa esille nousevat tulevaisuuden osaamistarpeet, sekä työelämässä huomioitavat asiat. Näihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota, jotta työelämä pystyy vastaamaan tulevaisuuden muutostarpeisiin ennakoivasti ja huomiomaan muutostarpeet toiminnassaan jo nyt.

1. Kyky oppia, jatkuvan oppimisen taito
2. Luovuus ja luovan yhteistyön tekeminen
3. Itseohjautuvuus ja joustavuus
4. Ongelmanratkaisutaidot
5. Taito hallita kokonaisuuksia
6. Työn merkityksellisyyden korostuminen

Kuvio 3. Tulevaisuuden merkitykselliset työelämätaidot (Leveälahti ym., 2019)

Organisaation muutostarpeisiin voidaan vastata joko nopealla ja helposti toteutettavalla ongelman ratkaisulla, tai toteuttamalla suurempi strateginen muutos, jonka vaikutukset ja tavoitteet ulottuvat tulevaisuuteen (Engeström, 2004, s. 26). Organisaation strategia, toimintakulttuuri ja tulevaisuuden tavoitteet ohjaavat muutosten suunnittelua ja toteutusta (Aaltio ym., 2011, s. 36). Toimintakulttuuri vaikuttaa organisaation muutuskyvykkyyteen ja muutosten toteuttamiseen, kun taas toisaalta isot muutokset muokkaavat aina organisaation toimintakulttuuria (Laamanen ym., 2016, s. 13). Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä suuremmat ovat muutoksen toteuttamiseen ja onnistumiseen liittyvät riskit. Riskianalyysin suunnittelu ja laatiminen, auttavat hallitsemaan riskejä ja varautumaan niihin. Etukäteen laaditun riskianalyysin avulla suunnitellaan etukäteen, mitä toimenpiteitä tehdään ja kuinka ne toteutetaan. Lisäksi suunnitellaan toimenpiteet, joita tehdään siinä tapauksessa, jos projekti pitkittyy tai sen tavoitteita ei saavuteta sovitusti. (Asiantuntija x1, 2022.)

Organisaation kehittämiseen liittyvissä muutoksissa jokainen yksittäinen muutos vaikuttaa muihin organisaation toimintoihin (Aaltio ym., 2011, s. 17). Muutoksia suunniteltaessa on huomioitava koko organisaation toiminta (Pirinen, 2014, s. 27). Suurimpia muutoksia ovat yritysfuusiot, muutokset organisaatioiden rakenteissa, sekä strategia-muutokset (Pirinen, 2014, s. 13). Isoja muutoksia lähdetään toteuttamaan organisaation johtoryhmästä käsin (Laamanen ym., 2016, s. 38). Isojen hankkeiden ja muutosten toteuttamiseen perustetaan erillinen muutosprojekti, joka tarvitsee oman projektiryhmän sekä ohjausryhmän. Projektille valitaan vetäjä tai projektipäällikkö, joka projektia johtaa ja organisoi. (Laamanen ym., 2016, s. 24.) Projektiryhmän jäsenet valitaan

organisaation sisältä sen mukaan, minkälaista osaamista projektissa tarvitaan (Laamanen ym., 2016, s. 39). Onnistunut muutosprosessi tarvitsee projekti- ja muutosjohtamisen ammattiosaamista, sekä tarkkaan laaditun projektisuunnitelman (Pirinen, 2014, s. 229). Muutosprojektin onnistumisen edellytyksenä on projektitiimin monipuolinen osaaminen ja kattava edustus organisaation sisältä (Pirinen, 2014, s. 233). Substanssiosaamisen lisäksi projektitiimin jäsenten asenne muutosta kohtaan, vaikuttaa projektin sujuvuuteen ja onnistumiseen. Tämä kannattaa huomioida valittaessa henkilöitä projektitiimiin. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 86.) Näiden lisäksi tiimin on osattavat työskennellä yhdessä, tarkasteltava asioita eri näkökulmista ja kyettävä rakentamaan dialogiin (Viitala & Jylhä, 2019). Projekteille laaditaan aina projektisuunnitelma, joka sisältää budjetin ja aikataulun, sekä käytettävissä olevat resurssit. Projektin etenemisestä raportoidaan säännöllisesti sovitulle taholle, kuten ohjausryhmälle tai johtoryhmälle. (Laamanen ym., 2016, s. 24.) Jos organisaatiosta ei löydy riittävän vahvaa muutosjohtamisen asiantuntemusta, tai resurssit eivät riitä muutoksen toteuttamiseen omin voimin, on hyödyllistä ja perusteltua käyttää ulkopuolisen asiantuntijan apua (Pirinen, 2014, s. 234). Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa tehdään kirjallinen sopimus ja hänen työllään on selkeä tavoite. Hän näkee asiat ulkopuolisen silmin ja huolehtii siitä, että projekti etenee suunnitellusti ja se täyttää laatukriteerit. (Pirinen, 2014, s. 234.) Ulkopuolisen asiantuntijan palkkaaminen voi myös auttaa parantamaan tuottavuutta ja pitämään projektin aikataulussa (Pirinen, 2014, s. 235). Muutosten suunnittelussa on tärkeää huomioida käytettävissä oleva ajanjakso. Muutoksen laajuus huomioiden, tulee harkita huolellisesti, onko muutoksen toteuttamiseen varattu aika riittävä. Ongelmia aiheuttavat liian tiukka aikataulu, sekä toisaalta myös liian pitkä projektin toteutusaikataulu, jotka molemmat johtavat useimmiten heikompaan lopputulokseen. (Asiantuntija x1, 2022.)

Kehittämisen avulla pyritään tehokkuuden tavoitteluun, henkilöstön työsuoritusten parantamiseen tai prosessien sujuvoittamiseen (Viitala & Jylhä, 2019). Kehittämistä voidaan toteuttaa kehittämisprojekteina tai -hankkeina, kuten isoja muutosprosesseja toteutetaan (Viitala & Jylhä, 2019). Muutosten ja kehittämisen ajatellaan olevan useimmiten jotain suurta ja koko organisaatiota mullistavaa. Muutokset ovat kuitenkin myös pieniä tekoja, jotka eivät vaadi isoja resursseja tai erillistä muutosprojektia. (Rahmel & Unkari-Virtanen, 2020, s. 26.) Pieniä muutoksia on helppo toteuttaa ja kynnyksen pienten uudistusten kokeiluun on matala. Pieniä muutoksia kokeiltaessa, on niitä vielä

mahdollista muokata käyttöönoton jälkeen paremmin toimiviksi. Esimerkkejä pienistä muutoksista ja kokeiluista ovat yhteisten palaverikäytäntöjen uudistaminen siten, että ne tukevat paremmin yhteisöllisyyttä, asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistaminen, tai jonkin tehtävän kierrättäminen tiimin sisällä sen sijaan, että tehtävää hoitaa aina sama henkilö. (Rahmel & Unkari-Virtanen, 2020, s. 26–27.) Myös yksittäisten työprosessien parantaminen ja tehostaminen tai toimintaohjeen laatiminen ovat pieniä muutoksia ja osa jatkuvaa parantamista, joihin voidaan soveltaa esimerkiksi Lean-menetelmiä (Laamanen ym., 2016, s. 41).

#### 4.2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella pyritään varmistamaan, että organisaation strategia toteutuu käytännössä (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 23). Osaamispääoma on keskeinen tekijä organisaation menestyksen kannalta ja samalla se turvaa myös tulevaisuutta (Ponteva, 2010, s. 67; Sumkin & Tuomi, 2012, s. 27). Muutoskykyyn kuuluu olennaisena osana osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Organisaation osaamispääoman on vastattava ajantasaiseen tarpeeseen, joten osaamista on jatkuvasti kehitettävä ja vanhentuneista toimintatavoista on samalla opittava pois käytännön työssä. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 47.) Oppivassa organisaatiossa johdetaan määrätietoisesti tarvittavaa osaamista. Oppivien työntekijöiden kautta kasvaa myös organisaation osaamispääoma. Oppivan organisaation peruselementtejä ovat muun muassa ihmisten kasvu sekä systeemiajattelu, joka tarkoittaa kokonaisvaltaista tapaa tarkastella asioita. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 13.)

Organisaation osaaminen kehittyy jaetun osaamisen kautta, kun osaamista jaetaan tiimeissä ja yli tiimirajojen organisaation sisällä. Käytännön toiminnan kautta siitä tulee osa organisaation yhteistä osaamista. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 31.) Oppivan organisaation tunnistaa siitä, että se pystyy ennakoimaan toiminnan suunnittelussaan tulevia muutostarpeita (Engeström, 2004, s. 66). Oppivan organisaation katse on tulevaisuudessa. Päivittäisessä työssä huomioidaan tarvittava osaaminen ja kehittäminen, joka on linjassa organisaation strategian kanssa, ja samalla jätetään arjen työstä pois vanhentuneet toimintamallit. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 19.) Innovatiivinen ja luovaan toimintaan kykenevä organisaatio, pystyy toteuttamaan tarvittavia uudistuksia



nopeasti ja ketterästi (Aaltio ym., 2011, s. 78). Tällöin muutoksia osataan toteuttaa myös pieninä kokonaisuuksina ja henkilöstöä osallistaen (Korhonen & Bergman, 2019, s. 23). Muutosta tulisi ajatella oppimisprosessina ja onnistuneessa muutoksessa tapahtuu aina oppimista (Kupias ym., 2014, s. 186). Oppimiskykyisellä organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet onnistua muutoksen toteuttamisessa (Ponteva, 2010, s. 12). Lisäksi se on vahvoilla organisaatioiden välisessä kilpailussa. Henkilöstön osallistaminen ja siihen liittyvät onnistumiset, sekä tekemisen meininki, johtavat hyviin tuloksiin muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. (Laamanen ym., 2016, s. 279.) Suurin osa työntekijöistä haluaa osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon ja muutoksia koskevaan suunnitteluun (Pirinen, 2014, s. 179). Kun organisaatioiden henkilöstö otetaan mukaan ratkomaan erilaisia haasteita ja kehittämään toimintaa, tulee asioita tarkasteltua useammista ei näkökulmista. Samalla tulee paremmin huomioitua asioiden keskinäiset vaikutussuhteet organisaation sisällä. (Aaltio ym., 2011, s. 77.)

#### 4.2.2 Jatkuvan parantamisen malli

Jokaisessa organisaatiossa tapahtuu jonkinlaista kehittymistä ja muutosta (Aaltio ym., 2011, s. 28). Kehittämisen ja muutosten tarkoituksena on organisaation pärjääminen muuttuvassa toimintaympäristössä, kilpailukyvyyn säilyttäminen, sekä menestyminen (Aaltio ym., 2011, s. 41). Oppimiskykyisellä organisaatiolla on parhaat edellytykset menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä (Aaltio ym., 2011, s. 69). Jatkuvan parantamisen toimintamalli mahdollistaa pienten muutosten ja toiminnan kehittämisen matalalla kynnyksellä, ollen näin osa organisaation toimintakulttuuria ja päivittäistä toimintaa (Aaltio ym., 2011, s. 38).

Yksi esimerkki jatkuvan parantamisen mallista, englanniksi Continuous Improvement eli CI, on japanista lähtöisen oleva Kaizen. Kaizen merkitsee kehittymistä ja toiminnan parantamista. (Aaltio ym., 2011, s. 37–38.) Käytännössä Kaizen on pieniä ja helposti toteutettavia muutoksia, organisaation henkilöstön osallistumista kehittämistyöhön ja yhdessä tekemistä. Lisäksi siinä hyödynnetään työn dokumentointia, korostetaan toimivaa kommunikointia, sekä pyritään vähentämään ajan ja materiaalin hukkaa. (Aaltio ym., 2011, s. 38.) Kaizen on osa Lean-ajattelua ja yksi sen menetelmistä. Organisaation kehittäminen on kokonaisuus, jossa voidaan hyödyntää monia erilaisia

menetelmiä, riippuen kehitettävästä asiasta ja sen laajuudesta. Leanin lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi Six sigmaa, luovaa ongelmanratkaisua ja benchmarkingia. Menetelmiä on monia ja jokaiseen tilanteeseen on löydettävä sopiva menetelmä. (Laamanen ym., 2016, s. 41.) Jotta asioita saadaan tapahtumaan, on uskallettava kokeilla. Hyvien ideoiden toimivuutta voidaan kokeilla käytännössä ja katsoa kuinka ne toimivat. Kokeilusta ja idean toimivuudesta kerätään palautetta ja pohditaan, onko sitä mahdollista kehittää vielä toimivammaksi. Sitä mikä toimii, kannattaa tehdä myös jatkossa. Jos idea ei ole toimiva, sen käyttöä ei jatketa. (Kotter, 2009, s. 140.) Kokeilukulttuuri mahdollistaa pienten toimenpiteiden tekemisen ketterästi. Samalla on mahdollista kehittää omaa osaamistaan, joka on edellytys nykypäivän työelämässä. (Kotter, 2009, s. 141–142.) Organisaatioissa, joissa ketterät kokeilut ovat mahdollisia, on myös psykologista luottamusta ja lupa epäonnistua. Tiimityöskentely on sujuvaa ja kaikkien vahvuuksia osataan hyödyntää yhteisessä työskentelyssä. (Asiantuntija x5, 2022.)

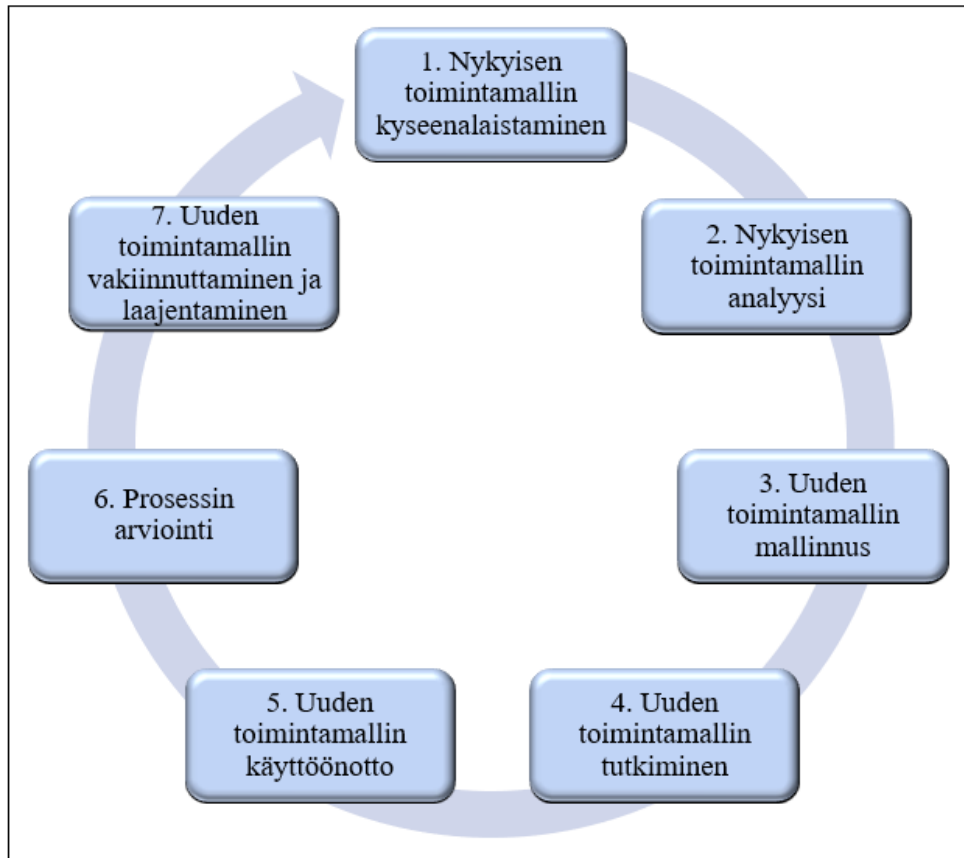
#### 4.3 Osallistava muutostyöpaja

Jokainen tuntee oman työnsä ja siihen liittyvät tekijät, ja tätä asiantuntijuutta tulee hyödyntää tiimien ja organisaatioiden yhteiseen käyttöön, organisaation kehittämisessä sekä muutostilanteissa (Pirinen, 2014, s. 19). Mahdollisuus vaikuttaa oman työn kehittämiseen ja suunnitteluun motivoi työntekijöitä (Pirinen, 2014, s. 19). Muita selkeitä hyötyjä ovat mahdollisuus hyödyntää hiljaista tietoa, sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteita (Hakola ym., 2019, s. 153). Järjestämällä muutos- tai kehittämistyöpaja, saadaan yhdellä kertaa samaan tilaan monipuolinen asiantuntijuus. Näin myös saadaan käsiteltävään aiheeseen erilaisia näkökulmia. (Laamanen ym., 2016, s. 257.) Osallistamisessa lähtökohtana on jokaisen osallistujan asiantuntijuuden hyödyntäminen. On kuitenkin huomioitava, että myös samaa työtä tekevillä henkilöillä on eriäviä mielipiteitä siitä, miten työtä tulee tehdä ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Voidakseen tarkastella asioita erilaisista näkökulmista ja kehittää toimintaa yhteiseen suuntaan, on työpajan vetäjän osattava ohjata ryhmää erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla. (Koli ym., 2010, s. 46.)

Muutostyöpajaa voidaan hyödyntää toiminnan muutokseen, kehittämiseen tai parantamiseen (Virkkunen & Newnham, 2013). Osallistamista kannattaa hyödyntää jo

muutoksen suunnittelun alkuvaiheessa (Koli ym., 2010, s. 18). Työpajatyöskentelyä voidaan käyttää apuna yritysfuusioissa tai organisaation toimintojen yhdistämisen yhteydessä, ja lisäksi työpajassa voidaan ratkoa työhyvinvoinnin haasteita tai suunnitella työn uudelleen organisointia (Koli ym., 2010, s. 16). Muutostyöpaja on hyvä vaihtoehto muutostilanteessa silloin, kun nykyinen toimintatapa ei vastaa enää tarpeeseen ja kaipaa päivitystä, toimivaa valmista ratkaisua ei ole, tai organisaatiossa on käynnissä useita muutoksia (Koli ym., 2010, s. 16). Työpajan avulla on mahdollista tehdä muutosta ymmärrettäväksi ja konkreettiseksi, sekä jäsentää siihen liittyviä asioita (Koli ym., 2010, s. 44). Työpajassa kyseenalaistetaan vanhoja toimintatapoja, määritellään tarpeita ja rakennetaan uutta (Koli ym., 2010, s. 44). Engeströmin (Engeström, 2004) mukaan muutostyöpajaa voidaan kutsua oppimisprosessiksi. Ekspansiivisen oppimisen menetelmässä kerätään aluksi ongelmaan tai haasteeseen liittyvää erilaista materiaalia ja aineistoa. (Engeström, 2004, s. 14.) Materiaalia käytännön työstä ja toimintatavoista voidaan kerätä monin eri tavoin, kuten ideoina, kuvina, videoina tai haastatteluna (Asiantuntija x4, 2022). Kerättyä aineistoa ja sen herättämiä tunteita tarkastellaan ja käsitellään muutoslaboratoriossa tai sen variaatiossa, kuten muutostyöpajassa (Engeström, 2004, s. 14). Ekspansiivinen oppiminen etenee oppimissyklinä, jonka kaikki vaiheet ovat yhdessä toteutettuja oppimistekoja. Oppimissyklin vaihteita ovat nykyisen toimintatavan tai käytännön kyseenalaistaminen, analysointivaihe, uuden toimintamallin mallinnus sekä tutkiminen, uuden toimintamallin käyttöönotto, prosessin arviointi ja viimeisenä uuden toimintamallin vakiinnuttaminen ja laajeneminen osaksi käytännön toimintaa. Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet on kuvattu kuviossa 4. (Engeström, 2004, s. 60–61.) Oppimisteot tapahtuvat aina vuoropuhelun eli dialogin avulla. Olennaista työskentelyssä on kyseenalaistaminen, erilaisten näkökulmien esille tuominen ja myös asioista väittely. Tavoitteena ei ole osallistujien yksimielisyys, vaan parhaan toimintamallin kehittäminen yhdessä. (Engeström, 2004, s. 61.) Kyseenalaistaminen, ristiriidat ja tyytymättömyys kuuluvat dialogiin ja ovat yksi voimanlähde ekspansiivisessä oppimisessä (Engeström, 2004, s. 62). Mallin hyvänä puolena nähdään oivalluttaminen, sekä henkilöstön hyödyntäminen kehittämisessä. Tulokset ovat usein pysyviä, koska osallistujat myös sitoutuvat uuteen käytäntöön. Huonona puolena on ajankäyttö, koska ekspansiivisen oppimisen mallin toteuttaminen vie paljon aikaa. Maailman muuttuessa, tulee organisaatioiden vanhoihin toimintamalleihin häiriöitä, eivätkä ne toimi enää yhtä hyvin kuin ennen. Ekspansiivisen oppimisen malli on tällöin erinomainen ratkaisu, jonka avulla voidaan kehittämisessä saavuttaa mahdollisimman

hyvä lopputulos. Toimintamallin laatimisessa huomioidaan toiminnan kokonaisuus ja tunnustetaan ihmisten merkitys muutoksen toteuttamisessa ja siihen sitoutumisessa. Nämä ovat erityisen tärkeitä näkökulmia työelämässä nyt ja tulevaisuudessa. (Asiantuntija x4, 2022.)



Kuvio 4. Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet mukaellen Engeströmin mallia (Engeström, 2004, s. 61)

Monissa organisaatioissa on jo ymmärretty henkilöstön osallistamisen arvo ja merkitys. Osallistamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, sekä sisäistä viestintää. (Pirinen, 2014, s. 20.) Tilanteeseen ja tilaisuuteen sopivat menetelmät on valittava huolellisesti, jotta henkilöstö saadaan osallistumaan kehittämiseen mielellään, ja heidän mielenkiintonsa asiaa kohtaan pysyy yllä. Innostusta ja inspiraatiota voidaan myös aktivoida erilaisilla ajankohtaisilla ja interaktiivisilla osallistamisen menetelmillä. (Pirinen, 2014, s. 20.) Työpajaan osallistumisen tulisi olla vapaaehtoista, vaikka käytännössä kaikki osallistavat työpajat eivät perustu vapaaehtoisuuteen (Koli ym., 2010, s. 9). Tilaisuuteen osallistumisen tulee olla palkitsevaa ja esihenkilö voi kannustaa työntekijöitä käyttämään erilaisia vaikutusmahdollisuuksia (Pirinen, 2014, s. 20).

Organisaatiossa työskentelevien, muutosta toteuttavien henkilöiden lisäksi mukana voi olla yhteistyökumppaneita, tai jonkin muun sidosryhmän jäseniä (Laamanen ym., 2016, s. 279). Asiakkaan näkökulma on tärkeä silloin, kun tarkoituksena on parantaa palvelua, palveluprosessia tai tuotetta. Asiakkaalta voidaan esimerkiksi pyytää asiaan liittyvää palautetta ja näkemyksiä. (Pirinen, 2014, s. 26.)

Muutostyöpajan suunnittelevat ja toteuttavat useimmiten organisaatioiden johto ja esihenkilöt, yhdessä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa. Työpaja voidaan suunnitella myös yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Koli ym., 2010, s. 9.) Muutostyöpaja voidaan järjestää esimerkiksi johtoryhmän tai esihenkilöiden kesken, tai vaikka kokoamalla kaikki asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt samaan työpajaan. Myös työilmapiirikyselyn tulosten perusteella voidaan poimia kehitettäviä aiheita työpajaan, ja osallistaa jokin tietty työtiimi kehittämään työyhteisön työhyvinvointia tai ilmapiiriä. (Koli ym., 2010, s. 19.) Työpajat ovat kestoaltaan useimmiten yhdestä viiteen päivään, riippuen aiheesta ja muutoksen laajuudesta (Rother, 2011, s.23). Kun työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun, esihenkilön tehtävänä on keskustella työyhteisössä asioista, joihin työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, ja tuoda selkeästi esille ne asiat, joihin he pystyvät vaikuttamaan. Osallistaminen kääntyy organisaatiota vastaan ja sen hyvä tarkoitus katoaa, jos aitoja vaikutusmahdollisuuksia ei lupauksista huolimatta ole. (Pirinen, 2014, s. 19–20; Ponteva, 2010, s. 45.) Henkilöstön osallistaminen ei tarkoita sitä, etteikö päätösvalta olisi edelleen esihenkilöllä tai johtajalla. Myös osallistava johtaja käyttää päätösvaltaa, kantaa vastuun ja johtaa alaisiaan. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 43.)

Muutostyöpajan tarkoituksena on mahdollistaa osallistujille erilaisten osallistavien ryhmäprosessin menetelmien avulla, ymmärrys käynnissä olevasta muutoksesta ja selkeyttää sen tavoitteet. Työpajassa käydään läpi esimerkiksi vanhoja toimintatapoja, kyseenalaistetaan ja analysoidaan asioita, määritellään tarpeita, sekä suunnitellaan ja ideoidaan uutta. (Koli ym., 2010, s. 44.) Työpajatyöskentely voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat avaava vaihe, työskentelyvaihe sekä päätösvaihe (Franco & Nielsen, 2018, s. 8). Palvelumuotoilussa käytettävää tuplatimanttimallia hyödynnetään yleisesti osallistavan ryhmäprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Ensimmäinen eli avaava vaihe on tärkeä koko prosessin kannalta, koska sen avulla voidaan varmistaa, että osallistujien näkökulmia, osaamista ja vahvuuksia hyödynnetään prosessin aikana.

(Sipponen-Damonte, 2020, s. 42–43.) Samalla kun ideoidaan ja luodaan uusia ratkaisuja, pyritään vahvistamaan osallistujien motivaatiota muutokseen ja sen toteuttamiseen (Virkkunen & Newnham, 2013, s. 10). Työpajan aikana tuotettua ajattelua ja ideointia dokumentoidaan ja visualisoidaan eri tavoin ja menetelmin (Virkkunen & Newnham, 2013, s. 10). Työpajatyöskentelyn avulla on mahdollista parantaa johdon ja henkilöstön välistä, sekä henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Lisäksi työskentelyn avulla saadaan tietoa muutokseen liittyvistä henkilöstön kokemuksista ja ajatuksista. (Koli ym., 2010, s. 9.) Muutostyöpajassa on usein kaksi ohjaajaa, joista toinen voi olla organisaation edustaja ja toinen esimerkiksi ulkopuolinen fasilitaattori. Pari työskentelyä puoltaa esimerkiksi tilanne, jossa fasilitaattorilla ei ole tilaisuuden aiheesta tai organisaation toimialasta substanssiosaamista. (Koli ym., 2010, s. 57.) Fasilitaattorin vuorovaikutustaidot vaikuttavat merkittävästi työpajatyöskentelyn etene miseen. Hänen tehtävänä on selkeyttää aiempien keskustelujen yhteenvetoja ja auttaa ryhmää etenemään pohdinnoissaan. (Franco & Nielsen, 2018, s. 16–17.) Franco & Nielsen ovat tutkineet neljää johto- ja kehitystiimien kesken toteutettua fasilitoitua työpajaa ja analysoineet niiden aikana kuvattua videomateriaalia (Franco & Nielsen, 2018, s. 1). He ovat tutkimuksessaan havainneet, että fasilitaattorin kehonkieli vaikuttaa vuorovaikutukseen yhtä paljon, kuin sanallinen viestintä (Franco & Nielsen, 2018, s. 18).

Osallistamisen huonona puolena näyttäytyvät tarvittavat henkilöstöresurssit, kun yhteinen pohdinta ja ideointi vie aikaa, joka on pois tuottavasta työstä. Toisinaan prosessi voi olla myös monimutkainen, joten kaikkiin tilanteisiin osallistaminen ei ole paras vaihtoehto. (Honkanen, 2006, s. 373.) Muutostyöpajan järjestäminen vaatii aikaa ja järjestelyjä, jotta kaikki osallistujat pääsevät irrottautumaan työstään sen ajaksi. Työpajojen välissä osallistujat tarvitsevat aikaa välitehtävien tekemiseen. (Koli ym., 2010, s. 9.) Eri osa-alueiden osaajat, kehittämisestä innostuvat työntekijät ja luontaiset ideoidijat kannattaa hyödyntää muutosprojekteissa. Tällöin ryhmällä on kuitenkin oltava osaava ja ammattimainen vetäjä, jotta pysytään alkuperäisessä asiassa ja saadaan tuloksia aikaan. Muutoin voi käydä niin, että osa ryhmästä alkaa kehittää omia kiinnostuksen kohteitaan ja alkuperäinen tavoite unohtuu. (Pirinen, 2014, s. 24.) Jos muutosprosessia toteutetaan johtoryhmän tai jonkin muun pienen ryhmän kesken, on käytössä vain heidän osaamisalueensa tietotaito. Tällöin jäävät hyödyntämättä organisaation sisäiset, erilaiset näkökulmat ja uudet ideat. (Pirinen, 2014, s. 24.) Henkilöstön aiemmat

kokemukset kehittämisestä ja työpajatyöskentelystä vaikuttavat heidän suhtautumiseensa tuleviin työpajoihin. Työpajaan osallistumista ei välttämättä koeta positiivisena mahdollisuutena, joten on hyvä ottaa selvää henkilöstön aiemmista kokemuksista. (Koli ym., 2010, s. 15.)

#### 4.3.1 Fasilitointi käsitteenä

Sana fasilitointi tarkoittaa asioiden ja toiminnan helpottamista. Sana tulee latinan kielen sanasta *facilis* ja ranskan kielen sanasta *facile* (Sipponen-Damonte, 2020, s. 25). Käytännössä fasilitointi on erilaisten ryhmien ohjaamista, yhdistettynä hyviin kokouskäytäntöihin. Fasilitointia menetelmänä voi hyödyntää erilaisissa työpajoissa ja palavereissa. Ryhmän työskentelyllä on aina etukäteen määritelty tavoite. Fasilitoidussa tilaisuudessa tavoitteena on, että jokainen osallistuu työskentelyyn, jokainen osallistuja tulee kuulluksi ja kaikkien osaamista voidaan hyödyntää yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 14.) Fasilitaattori hyödyntää työssään erilaisia ryhmätyöskentelyyn kehitettyjä menetelmiä, jotka valitaan jokaiseen tilaisuuteen erikseen ja huolellisesti suunnitellen (Sipponen-Damonte, 2020, s. 14). Erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla fasilitaattori auttaa ryhmää esimerkiksi kehittämään asioita, tuottamaan ideoita ja ratkaisuja, sekä kehittämään ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta (Sipponen-Damonte, 2020, s. 15). Fasilitoinnin peruseräperiaatteena on tukea ja ohjata ryhmäprosessia erilaisten menetelmien avulla, vaikuttamatta ryhmän ideoinnin sisältöön tai päätöksentekoon (Franco & Nielsen, 2018, s. 17). Kansainvälinen fasilitaattoreiden yhdistys IAF, määrittelee fasilitoinnin eettiset periaatteet ja fasilitaattorin ydinkompetenssit. Niiden avulla jokainen voi varmistaa oman ammattimaisen fasilitoinnin laadun ja eettisyyden. (International Association of Facilitators, 2022a; 2022b.) Fasilitoinnin ammattitaidosta, roolista ja eettisistä periaatteista kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa yksi.

Erilaisissa palavereissa ja kokouksissa kuluu viikoittain paljon työaika. Huolellisella suunnittelulla, sekä palaverikäytäntöjen tehostamisella ja parantamisella, on mahdollista säästää paljon työaika. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 24.) Suomalaisen työn liitto on Kansallisessa kokousbarometrissaan tutkinut kokouksiin kuluvaan työaikaan. Kokousbarometrin mukaan, jopa 40 % kokouksista ovat tehottomia ja yhtä henkilöä

kohden työaikaa kuluu useita tunteja viikossa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että parantamalla kokouskäytäntöjä, organisaatioiden on mahdollista säästää kustannuksissa suuriakin summia. (Suomalaisen Työn Liitto, 2015.) Fasilitointitaidot ovatkin tärkeässä roolissa, kun organisaation sisäistä osaamista kehitetään. Ulkopuolisen fasilitaattorin osaamisen hyödyntäminen on kannattavaa, koska häneltä on mahdollista saada hyödyllisiä vinkkejä ja oppia fasilitointitaitoja.

#### 4.3.2 Fasilitoinnin mahdollisuudet

Fasilitointi ei sovi kaikkiin tilaisuuksiin, eikä sen avulla ole mahdollista ratkoa kaikkia työelämän haasteita. Fasilitointitaidot ovat kuitenkin tarpeen johtavassa asemassa työskenteleville nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkiksi tiimeissä voidaan parantaa yhdessä ohjautuvuutta esihenkilön fasilitointitaitoja hyödyntämällä. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 29.) Myös tiimien yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamiseen sopii hyvin fasilitoitu tilaisuus, jossa hyödynnetään osallistavia ryhmätyöskentelyn menetelmiä (Kupias ym., 2014, s. 175). Organisaation johdon, sekä esihenkilöiden on hyvä tunnistaa fasilitoinnin hyödyt ja mahdollisuudet erilaisissa tilanteissa (Laamanen ym., 2016, s. 253). Organisaatioiden päätöksenteossa tarvitaan yhä laaja-alaisempaa osaamista ja tietotaitoa (Sipponen-Damonte, 2020, s. 15). Organisaatioiden henkilöstö haluaa vaikuttaa itseään ja omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Vaikutusmahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen edistävät henkilöstön sitoutumista työhön ja muutokseen, lisäävät työhyvinvointia ja auttavat näkemään muutoksen vaikutusmahdollisuutena uhkan sijaan. Hallinnan tunne ja työn merkityksellisyys, ovat tärkeitä asioita muutoksen keskellä. Fasilitoidun työpajan avulla on myös mahdollista käsitellä tunteita, jotka liittyvät muutokseen. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 16.)

Fasilitointia voidaan hyödyntää esimerkiksi esihenkilöfoorumeissa, esihenkilöiden coaching-tilaisuuksissa, valmennuksissa tai vertaistapaamisissa (Aaltio ym., 2011, s. 161). Muutokseen liittyvät valmennukset ja yhteiset tapaamiset auttavat ja tukevat esihenkilöitä jaksamaan päivittäisessä työssään. Tällä tavoin heillä on mahdollisuus keskustella ajatuksistaan ja tuntemuksistaan, sekä mahdollisista ongelmista omassa työssään tai tiimeissään. (Ponteva, 2010, s. 77–78.) Tunteet ovat osa työtä ja omia tunteitaan käsittelemällä on mahdollista onnistua työssään paremmin (Korhonen &



Bergman, 2019, s. 118). Esihenkilö voi fasilitoida tiimin yhteistä ryhmäytymistilaisuutta, kehittämispalaveria tai muuta tilaisuutta. Tällöin keskitytään esimerkiksi vuorovaikutuksen parantamiseen, aktiiviseen kuuntelemiseen, sujuvaan dialogiin, sekä toisilta oppimiseen. Lisäksi voidaan ideoida ja kehittää asioita yhdessä. (Kupias, 2014, s. 171.) Esihenkilön rooli fasilitaattorina voi parhaimmillaan antaa hänelle uutta näkökulmaa asioihin, sekä yhteistyöhön työyhteisön kanssa (Heikkilä ym., 2021, s. 81). Organisaatiosta löytyvää osaamista kannattaa hyödyntää aina, kun siihen on mahdollisuus. Tilaisuuden fasilitaattori kannattaa valita organisaation sisältä, jos tarvittavaa osaamista löytyy. (Asiantuntija x1, 2022.) Olemassa olevan osaamisen ja erityistaitojen hyödyntäminen on henkilöstön kannalta kannustavaa ja motivoivaa.

Käsiteltävään asiaan fasilitaattorin tulee suhtautua neutraalisti. Hänen tehtävänä on auttaa ryhmää etsimään ratkaisuja ja kehittämään ideoita, mutta hän ei anna valmiita vastauksia, tai vaikuta päätöksentekoon. (Laamanen ym., 2016, s. 250.) Fasilitaattorin roolissa voi olla haasteena pysyä neutraalina ja osallistumatta ideointiin, jos hänellä itsellään on aiheeseen liittyvää substanssiosaamista. Työpajan vetäjän tehtävänä on ohjata osallistujia kohti tavoitetta, erilaisten menetelmien ja kysymysten avulla. (Heikkilä ym., 2021, s. 46.) Työpajan fasilitaattorilta vaaditaan herkkyyttä havainnoida osallistujien erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja ajatuksia asioista (Koli ym., 2010, s. 55). Fasilitaattori innostaa, kannustaa luovuuteen ja auttaa ryhmää ymmärtämään asioita, niiden merkityksiä ja asiayhteyksiä. Lisäksi hänen tehtävänä on pyrkiä vähentämään ryhmän välisiä jännitteitä ja konflikteja, erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla. (Laamanen ym., 2016, s. 41.)

Jos esihenkilö haluaa itse osallistua tilaisuuteen ja asioiden kehittämiseen, on käytettävä ulkopuolista fasilitaattoria, koska tilaisuuden fasilitoija on neutraali asiasisällön suhteen (Kupias ym., 2014, s. 173). Ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö on perusteltua myös silloin, kun aihe on haastava, ryhmä on suuri, tai ryhmän sisällä on sellaisia jännitteitä, jotka haittaavat tai estävät yhteistyön sujumista (Laamanen ym., 2016, s. 279). Käytettävissä oleva työaika ja käsiteltävä aihe, vaikuttavat myös fasilitaattorin valintaan. Jos organisaation sisällä työskentelevällä henkilöllä ei ole riittävästi aikaa suunnitella ja toteuttaa työpajaa, on parasta hyödyntää ulkopuolisen asiantuntijan palvelua. Ulkopuolisen fasilitaattorin puolueettomuus voi olla työyhteisölle hyvinkin tärkeää. Käsiteltävä aihe vaikuttaa siihen, kuinka tärkeäksi puolueettomuus koetaan.

Organisaation ulkopuolelta tuleva fasilitaattori tuo erilaista näkökulmaa aiheen käsittelyyn ja mahdollisesti myös uusia työkaluja toimintaan, joista on organisaatiolle hyötyä jatkossa. Ulkopuolisen fasilitaattorin valintaan vaikuttaa hänen osaamisensa monipuolisuus. Substanssiosaamisen lisäksi tai sen sijaan, hänellä voi olla prosessijohtamisen osaamista. Fasilitaattorin monipuolinen osaaminen on useimmiten eduksi. (Asiantuntija x1, 2022.)

#### 4.3.3 Muutostyöpajan fasilitointi

Työpajan fasilitointi lähtee liikkeelle suunnittelusta. Työpajan onnistumisen edellytyksenä on huolellinen suunnittelu ja etukäteisvalmistelu. Huolellinen suunnittelu mahdollistaa fasilitaattorille työpajan aikana aktiivisen läsnäolon ja keskittymisen. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 41.) Tilaajan eli asiakkaan kanssa on keskusteltava siitä, mikä on tilaisuuden tarve ja sen tavoitteet, sekä haluttu lopputulos tai tuotos ja sen dokumentointitapa. Lisäksi on tiedettävä, miten tuotosta hyödynnetään tilaisuuden jälkeen. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 44.) Fasilitaattori tarvitsee tilaajalta myös muita, tarkentavia taustatietoja pystyäkseen suunnittelemaan tilaisuuden, sekä siihen sopivat menetelmät (Sipponen-Damonte, 2020, s. 45). Tilaajalta kysytään, minkälaisia muutoksia organisaatiossa on aiemmin tehty, onko henkilökuntaa aikaisemmin osallistettu muutoksen suunnitteluun ja miten sen vaikutukset koettu (Koli ym., 2010, s. 18). Jos osallistujat eivät ole tottuneet tekemään yhteistyötä tai jakamaan ajatuksiaan muiden kanssa, se on huomioitava työpajan suunnittelussa. Näin mahdollistetaan laadukas yhteistyö ja voidaan saavuttaa tavoiteltu lopputulos. (Koli ym., 2010, s. 49.) Tilaajan kanssa pidettävä suunnittelupalaveri voi riittää taustatietojen keräämiseen ja tilaisuuden suunnittelun tueksi. Yhdessä sovitaan myös käytännön asioista ja työnjaosta, kuten siitä, kuinka tehtävät tilaisuutta varten jaetaan, kuka tuo tarvittavat materiaalit ja kuka dokumentoi työskentelyä. Usein tässä vaiheessa keskustellaan myös siitä, onko fasilitaattorilla apunaan työpari. Mahdollisen työparin kanssa suunnitellaan työnjako ja työtehtävät. Tosinaan voidaan tarvita useampi yhteinen palaveri, jotta kaikki tarvittavat asiat tulee huomioitua. Tilaajan odotukset, käsiteltävä aihe, sekä osallistujat vaikuttavat siihen, kuinka paljon yhteiseen suunnitteluun kuluu aikaa. Useimmiten riittää yhdestä kolmeen palaveria ja niiden lisäksi voidaan tarpeen mukaan keskustella puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. (Asiantuntija x5, 2022.) Jos fasilitaattorilla on

mahdollisuus, niin osallistujia voi haastatella ennen tilaisuutta. Tämä sopii etenkin organisaation sisäisesti toteutettavassa fasilitoinnissa. Näin voidaan selvittää heidän taustojaan sekä tuntemuksiaan etukäteen, ja hyödyntää tietoja työpajan suunnittelussa. Työpajan suunnittelu kannattaa aloittaa aina siitä näkökulmasta, minkälaiset osallistujat tilaisuuteen on kutsuttu ja mitä asiaa työstetään. Tämän jälkeen voidaan valita juuri kyseiseen työpajaan sopivat menetelmät. (Asiantuntija x3, 2022.) Työpajan suunnitteluun ja valmisteluun liittyvät yksityiskohtaiset ohjeet, löytyvät opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvuista kaksi ja kolme. Lisäksi työsuunnitelman käsikirjoitukseen sopiva pohja löytyy sen liitteestä 1.

Muutostyöpajat toteutetaan useamman työpajan kokonaisuutena, esimerkiksi viisi tai kuusi tapaamista, joista viimeinen on arviointityöpaja. Yksi työpaja voi kestää muutamman tunnin, esimerkiksi kahdesta neljään tuntiin kerrallaan. (Koli ym., 2010, s. 55.) Työpajat on hyvä järjestää noin kahden tai kolmen viikon välein, jotta niiden väli ei veny liian pitkäksi (Koli ym., 2010, s. 64). Organisaatiomuutokseen liittyvien työpajojen suunnittelussa on huomioitava käsiteltävä asiasisältö, sekä toteutettavan muutoksen laajuus. Muutoksesta ja asiakkaan tarpeesta riippuen, muutostyöpajat voidaan toteuttaa puolen päivän pituisina työpajoina, esimerkiksi kahden viikon välein ja yhteensä viisi kertaa. Koko päivän kestävään työpajaan verrattuna, lyhyemmässä työpajassa ajankäyttö ja työskentely on yleensä tehokkaampaa. Jos työpajojen väliin jäävä aika kasvaa useiksi viikoiksi, joudutaan työpaja aloittamaan aina vanhan kertauksella, joka vie aikaa varsinaiselta työskentelyltä. (Asiantuntija x1, 2022.) Muutostyöpajan suunnittelusta ja ajankäytöstä kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 2.2.

Ennen työpajatyöskentelyn aloittamista osallistujille annetaan muutokseen liittyvä ennakotehtävä. Tehtävän avulla on tarkoitus orientoida osallistujia aiheeseen jo etukäteen. Ennakotehtävien avulla fasilitaattori saa tietoa osallistujien ajatuksista ja käsityksistä aiheeseen liittyen. (Koli ym., 2010, s. 21.) Ennakotehtävät auttavat osallistujia kertaamaan työpajassa käsiteltävää aihetta. Jos ennakotehtävä liittyy esimerkiksi henkilöstökyselyyn, voi tehtävänannossa pyytää lukemaan kyselyn tulokset läpi ja miettimään esimerkiksi kaksi itselleen tärkeintä parannusehdotusta. (Asiantuntija x5, 2022.) Jokaisen työpajan jälkeen fasilitaattori tekee tiivistyksen työpajan tuotoksista, ja seuraava työpaja aloitetaan käymällä läpi edellisen kerran tuotosten tiivistys

(Asiantuntija x1, 2022). Tapaamisten välissä osallistujat tekevät työpajan aiheeseen liittyviä välitehtäviä (Koli ym., 2010, s. 64). Välitehtävissä voidaan kerrata edellisen tapaamisen asioita ja kommentoida niitä. Työpajoissa käsitellyt asiat pysyvät paremmin mielessä, kun niiden pariin on mahdollisuus palata työpajojen välissä. Tämä helpottaa seuraavan kerran aloitusta, sekä osallistujien, että fasilitaattorin näkökulmasta. (Asiantuntija x5, 2022.) Jokaisen tapaamisen lopuksi tehdään työskentelyn arviointi (Koli ym., 2010, s. 74). Ennako- ja välitehtävistä kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 3. ja luvussa 6. kerrotaan tarkemmin erilaisista menetelmistä, joiden avulla voidaan arvioida työskentelyä.

Koska jokaisella työpaikalla on introverteja, sekä työntekijöitä, joille työpajamuotoinen työskentely on muutoin haasteellista, on mahdollista siirtää osa työskentelystä verkkoon. Vaikka työpaja pääasiassa toteutettaisiin siten, että kaikki ovat läsnä tilaisuudessa, on esimerkiksi ideointi tai priorisointi mahdollista toteuttaa verkossa, jolloin jokaisella on aikaa ajatella asioita itsekseen, sekä pohtia mielipiteitään ja vastauksiaan. Tämä auttaa hitaampia pohdiskelijoita antamaan koko panoksensa työskentelylle ja keräämään myös heidän parhaat ideansa ja ajatuksensa. Tämä variaatio sopii parhaiten useamman tapaamiskerran työpajoihin, jolloin tapaamisten välissä on mahdollisuus palata aiheen pariin omaan tahtiin. Tähän soveltuva alusta on esimerkiksi Innoduel. (Asiantuntija x3, 2022.) Myös Teams taipuu hyvin yhteiseen työskentelyyn, ja alusta kannattaa valita sen mukaan, mikä työskentelyyn parhaiten sopii, ja mitä alustoja organisaatiossa on käytössä.

Ajankäytön suunnittelun avulla voidaan varmistaa, että tilaisuuden aikana ehditään toteuttaa kaikki suunnitellut vaiheet ja päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Ajankäyttöön vaikuttavat monet asiat, kuten tilaisuuden tavoite ja sen taso, sekä osallistujien määrä. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 50.) Työpajan ajankäyttö on suunniteltava sen mukaan, onko kyseessä yhden päivän, vai muutaman tunnin työpaja, tai useamman kerran työpajakokonaisuus. Yllättävien tilanteiden mahdollisuus on otettava etukäteen huomioon, joten aikataulu kannattaa suunnitella joustavaksi. Silloin kun kyseessä on useamman työpajan sarja, voidaan ensimmäisellä kerralla käyttää aikaa tutustumiseen ja tilaisuuden käynnistysvaiheeseen reilusti enemmän, kuin yhden päivän tai muutaman tunnin tilaisuudessa. (Asiantuntija x1, 2022.) Ajankäytössä on huomioitava erilaiset osallistujat. Kaikki eivät ole yhtä nopeita tekemään päätöksiä tai keskustelemaan

asioista. Esimerkiksi introvertti tarvitsee aikaa pohtia asioita. Hänen on saatava ajatella asioita hetki rauhassa, jonka jälkeen hänen on helpompi keskustella aiheesta. (Asiantuntija x4, 2022.) Työskentelyä kannattaa tauottaa tarpeen mukaan. Jos työskentely tuntuu jäävän jumiin, niin usein pieni tauko auttaa jatkamaan eteenpäin. (Asiantuntija x5, 2022.) Ajankäytön suunnitteluun ja hallintaan perehdytään tarkemmin opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvuissa 2.2 ja 4.3.

Fasilitaattorin tehtävänä on valita tapahtumaan sopivat ryhmätyöskentelyn menetelmät. Menetelmien valintaan vaikuttavat monet asiat, kuten ryhmän koko, tuntevatko he toisensa ja mikä on tilaisuuden tavoite. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 66–67.) Menetelmät tulee valita siten, että ne tukevat tilaisuudelle asetettua tavoitetta (Sipponen-Damonte, 2020, s. 68). Ryhmäprosessien ohjaamiseen on olemassa paljon erilaisia menetelmiä ja työskentelytapoja. Esimerkiksi OPERA, GROW, SWOT ja luova ongelmanratkaisu, soveltuvat moneen tilanteeseen. (Laamanen ym., 2016, s. 41.) Työskentelyssä voidaan hyödyntää yksilö-, pari- tai ryhmätyöskentelyä, ja lisäksi erilaisia menetelmiä voidaan varioida tarpeen mukaan tilaisuuteen sopivaksi (Koli ym., 2010, s. 77). Menetelmien valinnassa on huomioitava myös erilaiset oppijat ja oppimistyyli. Vaikka tilaisuudessa käytettävät menetelmät valitaan etukäteen, valitsee fasilitaattori tilaisuuteen myös vaihtoehtoiset menetelmät. Näin fasilitaattorin on helppo muuttaa tarvittaessa suunnitelmaa ja käyttää menetelmiä, joka sopivat tarkoitukseen ja tilanteeseen parhaiten. Tilaisuuden alussa osallistujien tunnelman aistiminen auttaa fasilitaattoria valitsemaan oikeat menetelmät ja päivän suunnitelman. (Asiantuntija x2, 2022.) Työpajan aikana osallistujia voidaan aktivoida sähköisten sovellusten avulla. Etenkin suurien ryhmien kanssa toimii hyvin puhelimen avulla toteutettava kysely. Tilaisuuden aikana toteutettavat erilaiset toiminnot pitävät osallistujien aktiivisuutta yllä. (Asiantuntija x5, 2022.) Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 2.3, perehdytään menetelmien valintaan vaikuttaviin tekijöihin, ja erilaisia menetelmiä löytyy luvusta 6.

Tilaisuuden aloitusvaiheessa fasilitaattori kertoo sekä yleisesti tilaisuuden kulusta, että omasta roolistaan. Alkuun on hyvä muistuttaa, että fasilitaattorin rooli on pitää ryhmä käsiteltävän aiheen parissa ja varmistaa, että ryhmä saavuttaa asetetun tavoitteen. Tämän vuoksi fasilitaattori voi tarvittaessa keskeyttää osallistujien keskustelun.

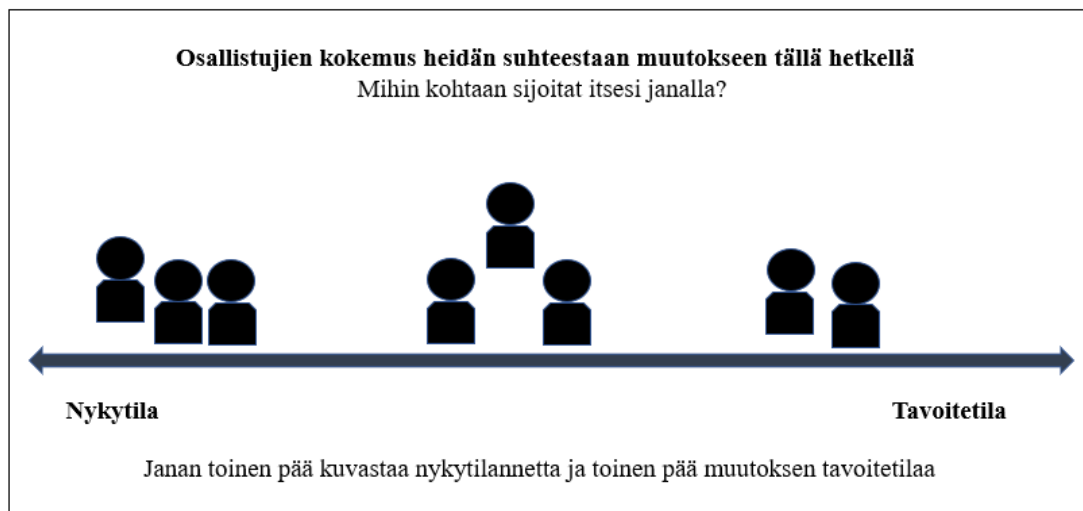
Osallistujilta voi halutessaan vielä kysyä, sopiiko kyseinen toimintatapa heille. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 94.) Joidenkin osallistujien mielestä osallistavat menetelmät voivat tuntua vierailta tai jopa ärsyttäviltä. Tämän vuoksi fasilitoinnin periaatteiden kertominen ja menetelmien käytön perustelevminen, auttavat osallistujia ymmärtämään paremmin tilaisuuden kulkua ja sen tapahtumia. (Summa & Tuominen, 2009, s. 17.) Fasilitaattorin on hyvä kertoa heti tilaisuuden alussa osallistujille omasta työskentelytavastaan, ja selittää minkä vuoksi tilaisuudessa toimitaan tietyllä tavalla ja tehdään tiettyjä asioita. Erilaiset työskentelytavat ja menetelmät eivät ole kaikille tuttuja, joten kertomalla omasta työtavastaan, vältetään osallistujien mahdollista hämmennystä tilaisuuden aikana. (Asiantuntija x2, 2022.) Tilaisuuden aloituksesta ja siinä huomioitavista asioista kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.1.

Tilaisuuden alussa käydään läpi yhteiset pelisäännöt, päivän agenda, aikataulu sekä tavoitteet. Agenda eli päivän ohjelma on hyvä olla esillä koko tilaisuuden ajan. Agenda esitellään osallistujille pääpiirteittäin, jotta heille muodostuu selkeä kuva tilaisuuden kulusta. Myös taukojen kellonajat, sekä tilaisuuden päättymisaika on hyvä kirjata agendaan, koska se lisää selkeyttä ja auttaa osallistujia hahmottamaan tilaisuuden jaksoista. Tilaisuuden aikana fasilitaattori voi agendan avulla kerrata mitkä sen asiat on jo käyty läpi, ja mitä on vielä tulossa. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 94.) Tilaisuuden pelisääntöjen on tärkeää olla esillä koko tilaisuuden ajan. Ne auttavat niin fasilitaattoria, kuin osallistujia keskittymään työskentelyyn. Fasilitaattori voi kirjata parhaaksi katsomiaan pelisääntöjä valmiiksi paperille tai taululle. Pelisäännöt voivat sisältää esimerkiksi ohjeistuksia puheenvuorojen käyttämisestä. Lisäksi voi olla tarpeen muistuttaa, että puhelimet pidetään äänettömällä, ja ettei puheluun vastata yhteisessä työskentelytilassa. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 94.) Tavoitteet ohjaavat ryhmän toimintaa, joten ne on hyvä kirjata paperille tai taululle, ja pitää esillä koko tilaisuuden ajan. Näin ne ovat kaikkien nähtävillä ja niihin voi viitata tilaisuuden aikana tarpeen mukaan. Fasilitaattori huolehtii siitä, että käytettävät menetelmät auttavat ryhmää kohti tavoitetta. Lisäksi hän ohjaa toimintaa ja tarvittaessa palauttaa osallistujat takaisin käsiteltävän aiheen pariin. Selkeät tavoitteet ja aikataulu auttavat fasilitaattoria arvioimaan tilaisuuden aikana, kuinka paljon aikaa voidaan käyttää vapaaseen keskusteluun tilaisuuden eri vaiheissa. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 92–93.) Nykytilanteen läpikäynti tilaisuuden alussa on tarpeen, jotta kaikilla osallistujilla on sama käsitys

lähtötilanteesta ennen työskentelyn aloittamista. Lisäksi keskustellaan tavoitteesta, jotta jokaiselle on selvää, mihin suuntaan ryhmä on menossa. (Asiantuntija x2, 2022.) Tilaisuudessa käsiteltävä aihe voi olla etukäteen sovittu, tai se voi valikoitua vasta työpajan aikana. Jos ryhmä valitsee käsiteltävän aiheen esimerkiksi muutaman vaihtoehdon joukosta, käytetään tähän apuna fasilitaattorin valitsemaa menetelmää. (Asiantuntija x5, 2022.) Menetelmistä esimerkiksi tarrapisteytys sopii parhaan idean valintaan. Menetelmässä osallistujat antavat pisteitä parhaille ideoille, erikseen annettun ohjeistuksen mukaisesti. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 79.) Tarrapisteytys-menetelmästä kerrotaan tarkemmin oppimätöiden sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 6.

Muutoksiin liittyvät tunteet ovat vahvasti läsnä muutostyöpajassa, joten fasilitaattorilla tulee olla keinoja tunteiden sanoittamiseen ja käsittelyyn. Kun osallistujat saavat tuoda tunteitaan esille ja heidän huolensa tulevat kuulluiksi, on heidän helpompi rakentaa luottamusta ryhmän kesken. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 132.) Muutoksiin liittyviä tunteita, epävarmuutta ja muutosvastarintaa voi aistia ihmisten käytöksestä, ilmeistä ja eleistä (Sipponen-Damonte, 2020, s. 132–133). Esimerkiksi jana -menetelmän avulla voidaan arvioida osallistujien kokemusta siitä, mikä on heidän suhteensa muutokseen tällä hetkellä. Osallistujat asettuvat kuvitteelliselle tai lattiaan teipatulle janalle siihen kohtaan, jossa he kokevat tällä hetkellä olevansa. Janan toinen pää voi kuvastaa nykyistä tilannetta ja toinen pää tilannetta, jossa muutos on tapahtunut. Ääripäiden väliin sijoittuvat muutoksen eri vaiheet ja niihin liittyvät tunnetilat. Janan avulla voidaan myös mitata osallistujien kiinnostusta muutosta kohtaan, jolloin he sijoittuvat janalle sen mukaan, mikä heidän kiinnostuksensa on vanhan ja uuden toimintamallin välillä. Harjoitus auttaa ymmärtämään sitä, kuinka jokainen on omassa kohdassaan muutokseen nähden ja omaksuu muutoksia omaan tahtiinsa. Näin saadaan avattua yhteistä keskustelua muutokseen liittyvistä erilaisista tunteista ja kokemuksista. Kuvio 5. auttaa hahmottamaan jana -harjoitusta käytännössä. (Heikkilä ym., 2021, s. 38.) Ryhmältä voi myös tilaisuuden alussa kysyä erilaisia kysymyksiä, jotka auttavat selvittämään ja kirkastamaan lähtötilannetta, osallistujien motivaatiota, sekä tavoitteita. Keskustelun avulla fasilitaattorille selviää usein tärkeitä asioita ryhmästä ja heidän ajatuksistaan. Hyvän aloituskeskustelun avulla ryhmän jäsenet tulevat kuulluiksi ja samalla luodaan keskinäistä luottamusta ryhmän kesken, sekä ryhmän ja fasilitaattorin välille. Yhteisessä keskustelussa esiin saattaa nousta jokin tärkeä asia, joka ei ollut päivän

agendalla, mutta joka tässä hetkessä painaa ryhmän jäsenten mieltä. Keskustelu asiasta heti alkuun, voi rauhoittaa osallistujien mieltä ja auttaa ryhmää keskittymään tilaisuuden tavoitteeseen. (Asiantuntija x2, 2022.) Erilaisten tunteiden käsittelystä kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.2.



Kuvio 5. Osallistujien kokemus heidän suhteestaan muutokseen tällä hetkellä jana -harjoituksen avulla (Heikkilä ym., 2021, s. 38)

Toisinaan fasilitaattori voi kohdata ryhmiä, joiden sisäiset jännitteet haittaavat työskentelyä. Fasilitaattori voi myös havaita erilaisia työpaikkakiusaamisen ja vallankäytön muotoja. Nämä voivat ilmetä käytöksen tai kommenttien perusteella, mutta myös sanaton viestintä, kuten eleet, ilmeet, katseet ja kehonkieli, kertovat fasilitaattorille ryhmädynamiikasta ja sen haasteista. Hyvän ja turvallisen ilmapiirin luominen ei onnistu, jos negatiiviseen käytökseen ei puututa. Fasilitaattorilla on mahdollisuus näyttää, että hän huomaa mitä ryhmässä tapahtuu ja ilmaista rakentavasti, että jokaisella on vastuu omasta käytöksestään. Fasilitaattorin tehtävä on kysyä osallistujilta, jos jokin asia jää hänelle epäselväksi, joten hänellä on hyvä mahdollisuus tuoda esille yksityiskohtia osallistujien käytöksestä, kysyä käytöksen tarkoitusta, ja antaa palautetta suoraan osallistujalle. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 127–128.) Muutokseen liittyy aina vahvoja tunteita, sekä muutosvastarintaa ja ne näkyvät myös muutostyöpajassa (Sipponen-Damonte, 2020, s. 133). Muutosta ja sen tarkoitusta voi olla vaikea ymmärtää. Viestinnän selkeys on tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät mitä ollaan tekemässä ja mitä osallistujilta odotetaan. Erilaiset työpohjat ja tehtävät toimivat fasilitaattorin työkaluna selkeyttämään työskentelyä. Fasilitaattorin tulee kysyä aina, jos hän ei ole varma, onko ymmärtänyt asian oikein ja hänen on myös ohjeistettava ryhmää



kysymään rohkeasti, jos jokin asia jää epäselväksi. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 134.) Muutokseen liittyy usein pelkoa oman työpaikan menettämisestä ja hallinnan tunteen menetystä, joten muutoksesta ei pidetä ja siihen suhtaudutaan negatiivisesti. Nämä tunteet nousevat pintaan työpajan aikana käydyissä keskusteluissa ja ne saattavat vaikeuttaa ryhmän välistä kommunikointia. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 134.) Näissä tilanteissa fasilitaattorin tehtävänä on kuunnella, kysyä tarpeen mukaan asiasta lisää ja osoittaa ymmärtävänsä kertojan näkökulman asiaan. Kuulluksi tuleminen on tärkeää ja se auttaa vahvistamaan luottamuksellista ilmapiiriä. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 134–135.) Joskus aiemmat tapahtumat ja luottamuksen puute työpaikalla, aiheuttavat sen, että fasilitaattoriin kohdistuu epäilyksiä, eikä hänestä pidetä, koska hänen katsotaan edustavan työnantajaa. Tähän tilanteeseen on parasta etsiä ratkaisua keskustelemalla, kuuntelemalla ja osoittamalla kiinnostusta niin osallistujia, kuin heidän ajatuksiaan kohtaan. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 135.) Erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla voidaan käsitellä tunteita rakentavasti ja avoimesti. Esimerkiksi glad-mad-add -menetelmän avulla ohjataan osallistujia tarkastelemaan aihetta erilaisista näkökulmista. Harjoitus voidaan toteuttaa kirjallisesti tai yhdessä keskustellen. Aluksi pohditaan aiheeseen liittyviä mahdollisuuksia ja positiivisia asioita, seuraavaksi ilmaistaan huolet, sekä mielipahaa ja harmia aiheuttavat asiat. Lopuksi mietitään, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota, jotta asiat toimivat jatkossa hyvin. Harjoituksen avulla ohjataan ajatukset negatiivisista tunteista kohti positiivisuutta ja pyritään kanavoimaan energia kohti toimintaa. Se ohjaa ajatuksia eteenpäin sen sijaan, että jäätäisiin kiinni negatiivisiin ajatuksiin. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 136.) Työpajatyöskentelyn aikana esiintyvistä haastavista tilanteista, sekä osallistujien negatiiviseen käytökseen puuttumisesta, kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 5.

Jotta työskentely voisi onnistua, on fasilitaattorin tärkeää pystyä luomaan tilaisuuteen luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa osallistua ja ilmaista mielipiteitään sekä ideoitaan (Sipponen-Damonte, 2020, s. 14). Työpajaa ohjaavan fasilitaattorin persoonallisuus ja oma tyyli tehdä työtään, vaikuttaa olennaisesti ryhmän vuorovaikutuksen kehittymiseen (Franco & Nielsen, 2018, s. 18). Tilaisuuden aloitukseen tulee käyttää riittävästi aikaa, jotta mahdollistetaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin muodostuminen. Hyvää työskentelyilmapiiriä voidaan pohjustaa erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla, jotka auttavat osallistujia tutustumaan toisiinsa,

keskustelemaan, ja rakentamaan keskinäistä luottamusta. Samalla virittäydytään tilaisuuden aiheeseen ja yhteiseen työskentelyyn. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 69–70.) Yhteisessä keskustelussa voidaan hyödyntää osallistujien aiempia kokemuksia ja lisäksi erilaisista menetelmistä aloitukseen soveltuvat hyvin esimerkiksi odotusmatriisi ja kuvakortit (Sipponen-Damonte, 2020, s. 71–73). Osallistujat on saatava keskustelemaan keskenään, jotta tilaisuus saadaan käyntiin. Kuvien tai kuvakorttien avulla voidaan sanoittaa omia tunteita tai tuntemuksia projektista. Jos joukossa on uusia työntekijöitä, on integroituminen osaksi tiimiä hyvin tärkeää. Tällöin voidaan aloittaa tutustumiskierroksella, jonka toteuttamistapoja on monia. Ryhmän jäsenet keskustelevat toistensa kanssa vuorollaan ja kertovat esimerkiksi kuka minä olen, mistä tulen ja mistä minä saan energiaa. (Asiantuntija x4, 2022.) Jokaisen tilaisuuden aluksi kannattaa suunnitella jokin aktiviteetti, koska se pitää yllä hyvää vireystilaa ja käynnistää tilaisuuden (Asiantuntija x5, 2022). Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.2, kerrotaan luottamuksen rakentamisesta.

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen on tärkeää myös sen vuoksi, että joillekin osallistujille puhuminen muiden kuullen tai isossa joukossa voi olla vaikeaa tai jännittävää. Ryhmän esittäytyminen toisilleen voidaan toteuttaa esimerkiksi kuvakorttien avulla, jolloin oman puheenvuoron aikana kuvasta saa hieman tukea. Jos tilaisuuden aikana havaitaan edelleen jännitystä sanalliseen ilmaisuun, kannattaa tällöin hyödyntää kirjallista ilmaisua ja yksilötyöskentelyä. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 137–138.) Usein ryhmästä löytyy osallistuja, joka haluaa olla äänessä ja tuo mielellään esille omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Liian aktiivinen ja yksipuolinen keskustelu vie tilaa muilta, joten tässä kohtaa on hyvä ottaa käyttöön sopiva menetelmä puheenvuorojen tasapuoliseen jakamiseen. Osallistujille voi jakaa pelimerkkejä, joiden avulla he käyttävät puheenvuoroja. Myös fasilitaattori voi jakaa puheenvuoroja ja kysyä osallistujilta suoraan heidän ajatuksiaan asiasta. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 141.) Puhuva keppi -menetelmässä saa puhua vain se osallistuja, jolla on keppi tai jokin muu esine. Muut eivät saa keskeyttää puhujaa, tai kommentoida puheenvuoron aikana. Keppi kiertää jokaisella osallistujalla esimerkiksi myötäpäivään. Tähän voi myös asettaa aikarajan, kuten pyytämällä kertomaan asia yhdellä lauseella tai kuvailemaan sitä kolmella sanalla. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 95.) Osallistujan välinpitämätön käyttäytyminen vaikuttaa koko ryhmän työskentelyyn. Käytös voi johtua monista eri asioista, kuten negatiivisuudesta aihetta kohtaan, omasta epävarmuudesta, tai keskittymiskyvyn

puutteesta. Tilanteen käsittelyyn voi auttaa osallistujan kuunteleminen ja kiinnostus hänen ajatuksiaan kohtaan, ja hänelle voi antaa myös aikaa sopeutua. Hänen kanssaan kannattaa keskustella kahden kesken, jos hänen käytöksensä vielä jatkuu, koska se häiritsee muiden työskentelyä ja heikentää ilmapiiriä. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 139–140.) Tilaisuuden suunnitteluvaiheessa tilaaja on voinut mainita fasilitaattorille osallistujien välisistä jännitteistä, tai kommunikaatioon liittyvistä ongelmista. Kun fasilitaattori tulee työpajaan organisaation ulkopuolisena henkilönä, voivat osallistujat käyttäytyä tilaisuuden aikana paremmin kuin oman työyhteisön kesken, eikä mitään ennakoituja ongelmia työpajan aikana esiinny. Ilmapiiriin ja jänniteisiin vaikuttaa myös osallistujien välinen, keskinäinen hierarkia. Joissakin tapauksissa esihenkilön tai johtajan läsnäolo saattaa estää avoimen keskustelun. Tällöin kannattaa miettiä, onko hänen paikallaolonsa välttämätöntä, tai voisiko hän osallistua tilaisuuteen vain kuuntelijan roolissa. (Asiantuntija x5, 2022.)

Tilaisuuden aikana fasilitaattorin on seurattava ajankäyttöä, jotta tilaisuus etenee suunnitellusti ja kaikki tilaisuuden vaiheet ehditään käydä läpi. Ajankäyttöön pystyy vaikuttamaan selkeällä ohjeistuksella, menetelmien valinnoilla ja palauttamalla osallistujat aiheeseen heti, kun keskustelu poikkeaa aiheesta. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 95.) Tilaisuuden tavoite on oltava fasilitaattorilla kirkkaana mielessä koko tilaisuuden ajan. Fasilitaattorilta vaaditaan joustavuutta ja kykyä mukautua tilanteeseen ryhmän tunnelman ja tarpeiden mukaan, jotta hän pystyy tarvittaessa käyttämään erilaisia menetelmiä, kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 92.) Osallistavien menetelmien avulla, fasilitaattori saa ryhmän tuomaan esille erilaisia näkemyksiään aiheesta, sekä ideoimaan yhdessä (Sipponen-Damonte, 2020, s. 74). Avointen kysymysten avulla on tarkoitus saada aikaan keskustelua ja aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä (Franco & Nielsen, 2018, s. 17). Fasilitaattorin on muistettava, että vaikka ryhmän yhteinen suunta olisi kaikille selvä, etenevät osallistujat omaa tahtiaan. Joukossa on aina nopeampia osallistujia, sekä hitaampia pohdiskelijoita. Fasilitaattorin tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen tulee kuulluksi ja hitaammille annetaan riittävästi aikaa. (Asiantuntija x2, 2022.) Vaikka jokaisessa työpajassa käsiteltävä aihe ja ajankäyttö ovat rajattuja, tulee sekä tilaajan, että fasilitaattorin olla tarkkana sen suhteen, minkä verran osallistujien työskentelyä rajataan. Jos tekemistä on rajoitettu liikaa, eivät osallistujat uskalla ideoida mitään, tai heidän osallistumisensa ei ole

täysipainoista. Työskentelyn kannattaa antaa sujua omalla painollaan, sovitun aikarajan puitteissa. (Asiantuntija x3, 2022.)

Parkkipaikka auttaa pitämään osallistujien huomion käsiteltävässä aiheessa ja keskittymään. Parkkipaikka voi olla esimerkiksi otsikoitu fläppitaulu tai valkotaulu. Siihen kirjataan sellaiset tärkeät ja keskustelua herättävät asiat, jotka nousevat esiin tilaisuuden aikana, mutta jotka eivät liity käsiteltävään aiheeseen tai tavoitteeseen. Tilaisuuden jälkeen kirjatut asiat toimitetaan tilaajalle tai erikseen sovitulle henkilölle. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 95.) Parkkipaikka on toimiva tapa palauttaa osallistujien keskittyminen aiheeseen (Asiantuntija x3, 2022). On kuitenkin varmistettava, että toimintatapa sopii organisaation kulttuuriin ja asiat todella käsitellään tilaisuuden jälkeen. Muutoin parkkipaikkaa ei kannata hyödyntää lainkaan. (Asiantuntija x1, 2022.) Parkkipaikan käytöstä kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.1.

Fasilitaattorilta vaaditaan herkkyyttä kuulla ja nähdä, mitä tilaisuuden aikana tapahtuu. Antamalla palautetta ja huomioimalla pieniä positiivisia asioita, fasilitaattorilla on mahdollisuus auttaa ryhmää etenemään työskentelyssä. Positiivinen kommunikointi luo hyvää tunnelmaa ja ilmapiiriä, joka edesauttaa ideointia ja kannustaa jokaista osallistumaan. Ryhmän yhteistyötä voi edistää pienillä asioilla, sekä osoittamalla kiinnostusta ja arvostusta heidän työskentelyään kohtaan. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 131.) Tunnelman aistiminen auttaa fasilitaattoria mukautumaan ryhmän kulttuuriin ja tarpeisiin. Myös sanattomat viestit antavat arvokasta tietoa, jota voi hyödyntää ryhmän yhteisen työskentelyn tukemiseen ja parantamiseen. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 120.) Fasilitaattori voi monella tapaa tukea osallistujia työskentelyssä. Hän huomioi osallistujia, keskustelee, tiivistää asioita, tarkistaa, että on ymmärtänyt asian oikein ja voi kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 120–121.) Fasilitaattori voi kirjata tiivistykset paperille tai taululle, jotta ne ovat kaikkien nähtävissä. Tällä tavoin ryhmän työskentelyn etenemisestä tulee näkyvää ja konkreettista. (Summa & Tuominen, 2009, s. 17.) Ryhmän työskentelyyn voidaan vaikuttaa esimerkiksi jakamalla osallistujat erilaisiin pienryhmiin tilaisuuden aikana. Olemassa olevan ryhmädynamiikan rikkominen työpajan aikana, voi tehdä hyvää yhteistyön sujuvuudelle. Pienryhmissä yhteinen keskustelu toimii myös paremmin, kuin koko ryhmän kesken.

(Asiantuntija x5, 2022.) Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.1, kerrotaan ryhmän ohjaamisesta kohti tavoitetta.

Ryhmäprosessin hajaantumisvaiheessa tuodaan esille erilaisia näkemyksiä, ja kartutetaan ideoita (Sipponen-Damonte, 2020, s. 74). Kun ryhmä on päässyt ylittämään ristiriidat ja suuntaavat työskentelynsä kohti yhteistä tavoitetta, voidaan aloittaa suunnittelu ja yhdessä kehittäminen. Tavoitteena on löytää erilaisia näkökulmia, uusia ideoita ja innostaa luomaan yhdessä uutta. Tässä työskentelyn vaiheessa pyritään yhteisölliseen ajatteluun ja tekemiseen. (Koli ym., 2010, s. 43.) Open Space -menetelmän avulla voidaan käsitellä moniulotteisia asioita, sekä motivoida ja sitouttaa ryhmää (Summa & Tuominen, 2009, s. 41). Menetelmä perustuu ryhmän itseohjautuvuuteen (Summa & Tuominen, 2009, s. 45). Open Space-menetelmä sopii käytettäväksi isojenkin muutosten käsittelyyn muutostyöpajoissa. Siinä ryhmä on ikään kuin kokoontunut nuotion äärelle ja aluksi jokainen nostaa vuorollaan esiin tärkeitä tuntevia aiheita. Menetelmää voidaan varioida, joten se on monikäyttöinen. (Asiantuntija x3, 2022.) Toinen käyttökelpoinen menetelmä moneen tilaisuuteen on OPERA. Sen avulla on mahdollista käsitellä isojakin asiakokonaisuuksia. Menetelmän nimi tulee sanoista omat näkemykset, pienryhmä- tai parityöskentely, esittelyt, ristiin arviointi ja asioiden ryhmittely. (Laamanen ym., 2016, s. 261.) OPERA-menetelmä sopii sekä pienten, että isojen ryhmien ohjaamiseen ja soveltuu hyvin käytettäväksi muutostyöpajoissa. Lisäksi sitä voi hyödyntää ideoinnissa tai palavereissa. (Asiantuntija x3, 2022.) Ryhmäprosessin hajaantumisvaiheeseen liittyvistä asioista kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.4.

Ideoiden kartuttamiseen voidaan hyödyntää monia erilaisia menetelmiä ja niiden variaatioita, kuten lumipallo ja aivokirjoitus -menetelmät (Sipponen-Damonte, 2020, s. 74–76). Fasilitaattori voi auttaa osallistujia kehittämään ideoita kierrättämällä niitä pienryhmissä, parityöskentelyn avulla, tai koko ryhmän kesken (Franco & Nielsen, 2018, s. 17). Jokaisen harjoituksen lopuksi on hyvä tehdä reflektointi, jonka avulla mahdollistetaan ryhmän yhteisistä kokemuksista oppiminen, sekä kehittyminen ja kasvu. Reflektointivaihetta voidaan ohjata avoimien kysymysten avulla. Tarkoituksena on pysähtyä keskustelemaan siitä, kuinka työskentely on edennyt, ja minkälaisia havaintoja osallistujat ovat tehneet harjoituksen aikana. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 89.) Reflektointivaiheessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi ORID- menetelmää

(Sipponen-Damonte, 2020, s. 90–91). Arvioinnin avulla mahdollistetaan oppiminen ja kehittyminen. Arviointi tekee myös ryhmän aiemman työskentelyn, onnistumiset ja saavutukset näkyväksi ja konkreettiseksi. (Summa & Tuominen, 2009, s. 40.) Ideoiden kartuttamisvaiheesta kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.4, ja luvussa 6. kerrotaan erilaisista ryhmäprosessin tavoitteelliseen ohjaamiseen liittyvistä menetelmistä ja niiden käytännön toteutuksesta.

Yhdessä tuotettuja ideoita arvioidaan ja niistä valitaan parhaat ideat jatkokehittelyä varten. Ideoita voidaan arvioida erilaisten menetelmien, kuten tarrapisteytyksen avulla, ja arviointiin sopivat myös jana- tai matriisiarviointi. Arviointikriteerit muodostuvat sen mukaan, mitä ollaan kehittämässä ja mikä näkökulma on tärkein parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 77.) Ideoiden jatkokehittäminen on ryhmälle usein haastava vaihe. Osallistujien on päätettävä, mitkä ideat ovat toteuttamiskelpoisia, ja mihin toimenpiteisiin osallistujat ovat valmiita sitoutumaan. Myös tähän vaiheeseen voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä. (Summa & Tuominen, 2009, s. 28.) Parhaat ideat pääsevät jatkokehitykseen esimerkiksi pienryhmätyöskentelyn avulla. Pienryhmät analysoivat ideoita, pohtivat mikä niissä on hyvää, ja miksi niiden tulisi päästä toteutukseen. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 79.) Työskentelyn aikana muodostetaan yhteinen käsitys siitä, mihin suuntaan käsiteltävää asiaa lähdetään kehittämään (Koli ym., 2010, s. 40). Kaikki ryhmän jäsenet eivät ole aina samaa mieltä asioista tai niiden jatkokehityksestä. Tällöin on päätettävä, onko päätöksen oltava yksimielinen, vai onko mahdollista, että kaikki sitoutuvat, vaikka eivät olisi samaa mieltä. Tässä vaiheessa voidaan käyttää apuna menetelmää samanmielisyyden tasojen kartoittamiseen, mutta sen käyttäminen tarvitsee aikaa. Fasilitaattorin on pohdittava, onko menetelmää hyödyllistä käyttää ja riittääkö käytettävissä oleva aika. Voidaan myös pohtia yhdessä keskustellen, että onko päätökseen mahdollista sitoutua, vaikka ei olisi täysin samaa mieltä asiasta. Toisinaan erilaisissa tilanteissa vaaditaan nopeampaa päätöksentekoa ja silloin tämä on hyvä kysymys. Kaikissa tilanteissa ei ole mahdollista venyttää aikataulua ja jokaiselle tulee vastaan tilanteita, joissa täydelliseen yksimielisyyteen ei päästä. Aina ei myöskään ole varmuutta siitä, mikä päätös on lopulta se paras. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 81–83.) Seuraavaksi lähdetään pohtimaan, kuinka yhdessä muodostettu idea toimii käytännössä ja miten se voidaan toteuttaa (Koli ym., 2010, s. 40). Analysointia varten voidaan myös sopia oma tilaisuutensa, jotta varattu aika riittää sovittuihin asioihin (Sipponen-Damonte, 2020, s. 77-79).

Ideoiden jatkokehittelystä ja niiden arvioinnista kerrotaan opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.4.

Tilaisuuden arviointi mahdollistaa yhteisen työskentelyn arvioinnin ja samalla myös fasilitaattori saa palautetta (Sipponen-Damonte, 2020, s. 84). Arviointivaiheessa arvioidaan työpajaprosessin toteuttamista ja sen sisältöä, sekä osallistujien kokemuksia yhteisestä työskentelystä. Palautetta voidaan antaa suullisesti yhdessä keskustellen, sekä kirjallisesti. (Koli ym., 2010, s. 73.) Palaute mahdollistaa sekä osallistujien, että fasilitaattorin kehittymisen. Menetelmistä sääkartta, odotusmatriisi, sekä kuvakortit, sopivat tilaisuuden yhteenvetoon, havaintojen kiteyttämiseen ja työskentelyn arviointiin. Esimerkiksi odotusmatriisia käytettäessä, katsotaan alussa määritellyt odotukset tilaisuudelle, tehdään uusi arviointi ja keskustellaan yhdessä siitä, kuinka odotukset ovat työskentelyn aikana toteutuneet. Isoissa projekteissa arviointi voidaan toteuttaa lisäksi erikseen sovittuna ajankohtana, jolloin se on oma erillinen tilaisuutensa. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 84–85.) Tilaisuuden arviointiin ja yhteenvetoon perehdytään opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.5.

Tilaisuuden lopuksi sovitaan aina toimenpiteet, eli mitä seuraavaksi tapahtuu. Toimenpiteiden sopimisen tarkoituksena on se, että tilaisuuden tuotos viedään käytäntöön. (Laamanen ym., 2016, s. 257; Sipponen-Damonte, 2020, s. 83.) Kun ryhmä on valinnut käytäntöön vietävän idean, pohditaan yhdessä siihen liittyvää käytännön toteutusta (Koli ym., 2010, s. 40). Fasilitaattorin tehtävänä on auttaa osallistujia sanoittamaan ja sopimaan tuotoksen perusteella konkreettiset toimenpiteet (Sipponen-Damonte, 2020, s. 83). Jokaisessa tilaisuudessa tulee olla sovittuna vastuhenkilö, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että toimenpiteet viedään käytäntöön (Sipponen-Damonte, 2020, s. 8). Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.6, kerrotaan toimenpiteiden sopimisesta.

Työpajan aikana syntynyttä materiaalia voidaan dokumentoida kirjoittamalla ja tallentamalla yhdessä tehtyä materiaalia. Jos työskentelystä halutaan erillinen raportti, on sen kirjoittamiseen varattava erikseen nimetty henkilö, koska fasilitaattori ei pysty oman työnsä ohella tekemään tarkkoja muistiinpanoja. Jos raportti päätetään tehdä, on sovittava etukäteen, kuka sen laatii, kenelle se toimitetaan ja mihin aineistoa hyödynnetään. (Koli ym., 2010, s. 21.) Useimmiten riittää, että työpajasta dokumentoidaan

työskentelyn aikana syntynyt aineisto. Tästä sovitaan yleensä tilaajan kanssa aloituspalaverissa. Huolellisesti valitut menetelmät tukevat dokumentointia ja erilaiset työpohjat soveltuvat hyvin dokumentointiin. Työpohjat voi halutessaan kirjoittaa puhtaaksi työpajan jälkeen, koska erilaiset käsialat voivat vaikeuttaa niiden tulkintaa jälkeinpäin. Työpajan aikana tehtyä materiaalia voi dokumentoida myös kuvaamalla. Työpajassa sovittuja asioita, kuten työnjakoa sovituista tehtävistä ja aikatauluista kirjataan osaksi dokumentointia. Jos fasilitaattorilla on työpajassa työpari, niin hänen kanssaan on hyvä sopia etukäteen dokumentoinnin toteutuksesta. (Asiantuntija x5, 2022.) Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luvussa 4.6, kerrotaan dokumentoinnista ja sen toteuttamisen vaihtoehdoista.

Osana muutostyöpajaa voivat olla käytännön kokeilut, joiden avulla testataan yhdessä luotuja ideoita ja toimintamalleja käytännössä. Tämä vaihe voidaan toteuttaa myös omana pilotointinaan. Testaamalla saadaan loppukäyttäjiltä arvokasta tietoa toimintamallin käytännön toimivuudesta ja haasteista, sekä mahdollisia parannus- tai korjausehdotuksia. Kokeilu- tai pilotointijakson jälkeen on vielä yhteistyössä arvioitava toimintamallin toimivuutta, ja tehtävä tarpeen mukaan muutoksia ja parannuksia. (Koli ym., 2010, s. 40.) Muutostyöpajaprosessi päättyy pilotoinnin arviointiin ja varsinaiseen muutoksen käyttöönottoon. Tässä vaiheessa muutosprosessia työyhteisössä lähdetään toteuttamaan muutosta, ja silloin tarvitaan oppimiskykyä, jotta muutoksesta tulee vakiintunut osa päivittäistä toimintamallia. (Koli ym., 2010, s. 62.) Organisaation sisäiset koulutukset ja valmennukset tukevat muutostyöpajassa kehitettyjen uudistusten toteuttamista ja käytäntöön viemistä (Koli ym., 2010, s. 62). Muutostyöpajat eivät siis yksinään vastaa organisaation muutos- ja kehittämistarpeisiin, vaan niiden rinnalla tarvitaan edelleen muita menetelmiä, jotka tukevat toisiaan käytännön muutostyössä (Koli ym., 2010, s. 62).



## 5 YHTEENVETO

### 5.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, koska työn tavoitteena oli löytää muutostyöpajan toteuttamiseen liittyviä kehittämiskohteita ja -näkökulmia, sekä laatia niiden perusteella opinnäytetyön sivutuotteena syntyvä palvelutuotteen kuvaus. Toiminnallisessa opinnäytetyössä raporttiosan ja toiminnallisen osan laatiminen kytkeytyvät toisiinsa, ja niitä kirjoitetaan samanaikaisesti. Käytännössä kirjoitusprosessi kulkee limittäin ja raporttiosan edetessä, myös toiminnallinen osa alkaa hahmottua.

Opinnäytetyön teoriaperustaksi valittu kirjallisuus antoi laajan tietopohjan muutosjohtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Aihe oli tässä työssä pidettävä rajattuna, koska muutosjohtaminen on laaja käsite. Fasilitoinnista, sekä muutostyöpajojen suunnittelusta ja hyödyntämisestä erilaisiin tarpeisiin, löytyi myös tarvittavaa teoretietoa opinnäytetyötä varten. Käytännön tietoa kerättiin keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa, joilla oli kokemusta opinnäytetyön aiheista. Keskustelut asiantuntijoiden kanssa pidettiin Teams -sovelluksen välityksellä. Käytännön työstä saadut tiedot toimivat hyvin tukena teoretiedolle, ja haastoivat pohtimaan työpajan suunnittelua ja toteutusta monista eri näkökulmista.

Opinnäytetyössä onnistuttiin vastaamaan kysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneen työpajan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työssä vastattiin myös siihen, minkälaisissa muutoksissa ja kehittämisessä työpajatyöskentelyä voidaan hyödyntää. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutostyöpajan voi toteuttaa sisällöltään monella eri tavalla. Jokaisen muutostyöpajan suunnittelussa huomioitavat asiat ovat kuitenkin aina samat. Silloin, kun muutostyöpaja liittyy organisaatiomuutokseen, aikaa muutoksen toteuttamiseen tarvitaan vähintään kuukausia, ja jopa vuosi voi olla lyhyt ajanjakso. Muutostyöpajoja järjestetään vähintään 5–6 kertaa, pitkissä projekteissa useampia. Tällöin tarvitaan myös enemmän aikaa suunnitteluun ja työpajojen jälkeen toteutetaan vielä lopputuloksen vieminen käytäntöön. Muutoksen vieminen osaksi käytännön toimintaa voi olla oma käyttöönottoprojektinsa.

Asiantuntijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esille työpajan suunnittelun merkitys kokonaisuuteen. Suunnittelun koettiin olevan tärkein osuus, joka määrittelee sen, kuinka hyvin työpajan toteutuksessa voidaan onnistua. Vaikka työpajan kulkua ja sen tapahtumia ei voida suunnittelun avulla täysin ennakoida, voidaan huolellisella suunnittelulla varautua yllättäviin tilanteisiin. Aikataulua ei kannata suunnitella liian tiiviiksi, jotta keskustelulle jää aikaa ja kaikki suunnitellut vaiheet ehditään varmasti käydä läpi. Suunnittelemalla tilaisuuteen yhden runkosuunnitelman ja siihen yksi tai kaksi variaatioita, voidaan nopeasti ja osallistujien huomaamatta vaihtaa tarvittaessa alkuperäinen suunnitelma varasuunnitelmaan. Tilaisuutta varten suunniteltujen osallistavien menetelmien lisäksi, suunnitellaan myös muutama varamenetelmä. Mahdollisuus käyttää menetelmien erilaisia variaatioita, antavat mahdollisuuden muokata niitä erilaisiin tilaisuuksiin sopiviksi.

Opinnäytetyön sivutuotteena syntynyt palvelutuotteen kuvaus valmistui suunnitellussa aikataulussa. Palvelutuotteen kuvaukseen koottiin keskeiset huomioitavat asiat, joiden perusteella on mahdollista suunnitella osallistava työpaja asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Palvelutuotteen kuvaus sisältää keskeisten, palvelun suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitavien asioiden lisäksi, erilaisia käytännön työkaluja fasilitointia varten.

Muutoksen avulla pyritään aina siirtymään nykyisestä tilasta, johonkin tiettyyn tavoitettiin. Tähän tarvitaan muutostahtoa, huolellista suunnittelua ja ihmisiä toteuttamaan muutosta. Koska ihmiset organisaatioissa toteuttavat muutoksia käytännön tasolla, vaatii muutoksen toteutuminen ihmisten johtamista, sekä inhimillisen puolen huomioimista. Inhimillisen näkökulman huomioiminen myötävaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Organisaatioissa tarvitaan muutosjohtamisen osaamista, jotta muutoksia on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. Muutosjohtajan tehtävä on haasteellinen ja voidakseen onnistua työssään, on hänen huomioitava monia erilaisia näkökulmia. Muutosjohtamisen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, jotka toimivat johtamisen apuna ja ohjaavat muutosta järjestelmällisesti, sen suunnittelusta toteutukseen asti. Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioiden on kannattavaa panostaa muutosjohtamisen kehittämiseen, koska sen avulla muutoksen onnistumisen mahdollisuudet paranevat selvästi.

Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuin tarkemmin ekspansiivisen oppimisen malliin. Kipinän aiheen tarkasteluun sain yhdeltä asiantuntijoista, joiden kanssa keskustelin opinnäytetyön aiheista. Mallin käyttö organisaatioissa on ollut vähäistä, koska on nähty helpommaksi suunnitella ja toteuttaa muutoksia esimerkiksi ulkopuolisen konsultin avulla. Henkilöstön osallistamista muutosten suunnitteluun ei ole hyödynnetty riittävästi, koska se vie työaikaan varsinaisen tuottavan työn tekemiseltä. Viime vuosien aikana organisaatioissa on kuitenkin havahduttu siihen tosiasiaan, että henkilöstö odottaa saavansa osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja henkilöstön keskuudesta löytyy myös monenlaista osaamista, jota on mahdollista hyödyntää sisäisessä kehittämistyössä. Ekspansiivisen oppimisen malli on monivaiheinen ja se perustuu yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys on yhä tärkeämpi työelämän arvo, ja sen merkitys korostuu, kun työtä voidaan tehdä monin eri tavoin ja eri paikoista käsin. Yhteisöllisyys ja osallistaminen yhdistyvät tässä mallissa ja se soveltuu käytettäväksi erilaisissa muutos- ja kehittämisprojekteissa. Tämän perusteella uskon sillä olevan paljon enemmän mahdollisuuksia, kuin mihin sitä tällä hetkellä käytetään.

Työelämä vaatii jatkuvasti uuden opettelua kaikilta, ja tämä koskee organisaatioiden koko henkilökuntaa, työntekijätasolta johtoportaaseen asti. On löydettävä erilaisia tapoja kehittää osaamista ja tehdä yhteistyötä organisaatioiden sisällä. Yhteiskehittäminen ja työpajatyöskentely ovat osa nykyaikaista työelämän kehittämistyötä. Se vaatii aikaa, avointa suhtautumista ja uskallusta jakaa valtaa organisaation sisällä. Henkilöstön osallistaminen muutos- ja kehittämistyöhön vie aikaa tuottavan työn tekemiseltä, mutta toisaalta sen on katsottu tuottavan motivoituneita ja työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Työn merkityksellisyys on noussut yhä tärkeämmäksi arvoksi ja osallistamisen avulla on mahdollista luoda merkityksellisyyden kokemuksia. Jatkuva oppiminen, luovuus, yhteistyön tekeminen ja ongelmanratkaisutaidot, auttavat pärjäämään tulevaisuuden työelämässä ja nämä osa-alueet organisaatioiden on huomioitava, jotta tulevaisuuden työelämän muutostarpeisiin voidaan vastata ennakoivasti.

## 5.2 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön aiheen rajausta toteutui onnistuneesti ja saavutin opinnäytetyössä itseleni asettamani tavoitteet. Käytin paljon aikaa lähdemateriaalin etsimiseen ja

lukemiseen. Sain kerättyä kattavasti tietoa muutosjohtamisesta, sekä organisaatioiden muutos- ja kehittämistyöstä. Työssä käsiteltävät aiheet oli pidettävä rajattuna, joka toi haastetta kirjoittamiseen. Osasin mielestäni poimia työhöni olennaisimmat asiat, jotka vaikuttavat muutos- ja kehittämistyöhön, sekä työpajan toteuttamiseen. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen on vaativaa, koska samaan aikaan kirjoitetaan raporttia ja sen sivutuotteena syntyvää toiminnallista osaa. Se teki kuitenkin kirjoittamisesta mielenkiintoisen oppimisprosessin, jonka avulla pystyin syventämään omaa ammatillista osaamistani.

Työn edetessä opin tarkastelemaan entistä laajemmasta näkökulmasta muutosjohtamista, sekä henkilöstön osallistamista muutos- ja kehittämistyöhön. Teoriaa muutoksista ja muutosjohtamisesta olisin voinut tiivistää vielä lisää, ja kirjoittaa enemmän työpajojen toteuttamisesta, mutta näiden aiheiden tasapainotus työssä oli haasteellista. Muutostyöpajan taustalla on aina muutostarve, sekä halu osallistaa henkilöstöä, joten koin tärkeäksi kertoa riittävästi myös näistä muutostyöpajan taustoittavista tekijöistä. Onnistuin tavoitteessani kuljettaa tekstiä muutosjohtamisesta, muutos- ja kehittämistyöhön, ja sitä kautta kohti työpajan käytännön toteutusta. Koen, että valitsemani kirjallisuus antoi hyvän teoriaperustan, ja asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut tukivat tekemiäni havaintoja, sekä antoivat laajempaa näkemystä asioihin. Onnistuin löytämään viisi erilaisen työhistorian omaavaa asiantuntijaa, joiden kanssa kävin tunnin mittaiset keskustelut. Keskustelut olivat kokemuksena antoisia ja innoittavia.

Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen laatimisessa onnistuin mielestäni hyvin. Työn edetessä sen rakenne muuttui hieman ja löysin siihen myös tarpeellisia liitteitä, joiden avulla siitä muodostui kattava kokonaisuus. Se palvelee tulevaisuudessa yritystäni monella tapaa, koska sitä on mahdollista hyödyntää kaikenlaiseseen fasilitointiin, sekä eri pituisten työpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Oli inspiroivaa perehtyä kokonaisvaltaisesti työpajan suunnitteluun sekä toteutukseen, ja oman lisänsä työn tekemiseen antoi sen käyttötarkoitus yrityksessäni.

Jokainen fasilitaattori tekee työtään omalla tyyllillään ja persoonallaan. Jokaisella fasilitaattorilla on erilainen ammatillinen tausta, koulutus ja työkokemus, jotka vaikuttavat hänen tyyliinsä tehdä työtään. Työpajan fasilitaattorilla on suuri vastuu suunnittelun onnistumisesta. Asiakkaan kanssa neuvoteltaessa on osattava kysyä oikeita

asioita, jotta työpajan toteuttaminen on mahdollista suunnitella realistisesti. Osa ammattitaitoa ja vastuullisuutta on se, että osaa kieltäytyä tarjotusta työstä, jos ei koe olevansa hyödyksi kyseisessä tehtävänannossa tai kokee, ettei työtehtävä vastaa omaa osaamista.

### 5.3 Luotettavuuden pohdinta

Opinnäytetyön lähdemateriaalina käytettiin alan kirjallisuutta, raportteja ja tutkimuksia. Teoriamateriaali antoi laajan tietopohjan muutosjohtamiseen ja toiminnan kehittämiseen, työpajatoimintaan, sekä fasilitointiin. Asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla kerätty käytännön tieto ja teoretieto tukivat, sekä täydensivät toisiinsa, eikä niissä ilmennyt ristiriitaisuutta. Asiantuntijoiden monipuolinen osaaminen antoi laaja-alaista tietoa käytännön työstä. Vaikka jokaisella asiantuntijalla oli erilainen työhistoria, olivat heidän ajatuksensa muutosjohtamisesta ja työpajatyöskentelystä samansuuntaisia. Tämä yhteneväisyys antaa opinnäytetyön johtopäätöksille luotettavuutta.

Muutostyöpajan avulla on mahdollista osallistaa henkilöstöä muutos- ja kehittämistyöhön. Vaikka muutostyöpajoissa on samoja elementtejä, on niitä mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, eikä yhtä oikeaa tapaa toteutukseen ole olemassa. Tämä tuli esille sekä teoria-, että käytännön tiedoissa. Koska työpajan suunnittelun ja toteutuksen peruseriaatteet ovat kuitenkin yhteneväiset, voidaan työssä esitettyjä asioita pitää luotettavina. Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvauksen luotettavuus perustuu samoihin asioihin. Toisaalta on myös todettava, että mahdollisuus toteuttaa muutostyöpaja erilaisin variaatioin, antaa johtopäätöksille hieman tulkinnanvara. Koska muutostyöpaja on mahdollista toteuttaa yksilöllisesti ja tilaajan tarpeita vastaavaksi, ei tässä opinnäytetyössä ole ollut mahdollista kuvata tyhjentyvästi työpajan toteuttamista. Opinnäytetyön sivutuotteena syntyneen palvelutuotteen kuvaukseen, ei myöskään ole ollut mahdollista kuvata kaikkia mahdollisia, suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä tilanteita ja ohjeistuksia.

#### 5.4 Muutostyöpajan ja fasilitoinnin tulevaisuus

Erilaiset muutokset ja toiminnan kehittäminen yrityksissä eivät tule katoamaan mihinkään. Muutosjohtamisen osaamista tullaan tarvitsemaan organisaatioissa yhä enemmän, ja uskon, että siihen panostetaan jatkossa myös koulutuksen suunnittelussa. Työelämässä tarvitaan muutos- ja kehittämisosaamista, ja työpajat ovat yksi tapa osallistaa henkilöstöä suunnitteluun. Ketteryys auttaa organisaatioita vastaamaan nopealla tahdilla muutostarpeisiin ja kokeilemaan erilaisia toimintamalleja matalalla kynnyksellä. Osallisuus ja yhteisöllisyys yhdistyvät luovaan ongelmanratkaisuun työpajatoiminnassa. Näitä taitoja tarvitaan jo nyt työelämässä ja niiden merkitys korostuu tulevaisuudessa.

Fasilitoinnin avulla on mahdollista säästää aikaa, koska fasilitointi on käytännössä myös hyviä kokous- ja palaverikäytäntöjä. Fasilitoidun kokouksen tai palaverin aikana saadaan tehtyä tarvittavia päätöksiä, eikä palavereissa tarvitse viettää ylimääräistä aikaa. Fasilitointitaitoja opetellaan organisaatioissa yhä enemmän ja se luo työmahdollisuuksia fasilitoinnin osaajille. Yksi jatkokehitysidea tälle opinnäytetyölle voisi olla fasilitoinnin perusteet -palvelutuote jollekin tietylle kohderyhmälle. Myös työpajatyöskentely taipuu moneen tarpeeseen, joten on mahdollista luoda johonkin tiettyyn teemaan liittyvä palvelu, joka toteutetaan työpajan muodossa. Koska sain tämän opinnäytetyöprosessin aikana runsaasti tietoa ja uusia ideoita, jäi minulle vielä paljon asioita tämän työn ulkopuolelle. Esimerkiksi ekspansiivisen oppimisen ja yhteiskehittelyn malli, sekä Prosci® -malli antoivat inspiraation perehtyä aiheisiin tarkemmin. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksen aiheena voisi olla ekspansiivisen oppimisen ja yhteiskehittelyn mallin syvällisempi tutkiminen.

## LÄHTEET

Aaltio, I., Honka, J., Huhtinen, A.-M., Juuti, P., Kemppainen, R. P., Koiranen, M., Luoma, M., Lämsä, A.-M., Nivala, V., Sjöblom, M., Vartiainen, M., Vesterinen, P.-L. & Wink, H. (2011). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO.

Asiantuntija x1. (2022). 12.9.2022. Henkilökohtainen keskustelu asiantuntija x1:n kanssa.

Asiantuntija x2. (2022). 27.9.2022. Henkilökohtainen keskustelu asiantuntija x2:n kanssa.

Asiantuntija x3. (2022). 4.10.2022. Henkilökohtainen keskustelu asiantuntija x3:n kanssa.

Asiantuntija x4. (2022). 7.10.2022. Henkilökohtainen keskustelu asiantuntija x4:n kanssa.

Asiantuntija x5. (2022). 1.11.2022. Henkilökohtainen keskustelu asiantuntija x5:n kanssa.

Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Vastapaino.

Franco, L. A. & Nielsen, M. F. (2018). Examining Group Facilitation In Situ: The Use of Formulations in Facilitation Practice. Group decision and negotiation. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9577-7>

Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen, M. (2019). Tiimiäly : opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.

Heikkilä, H., Ylisassi, H., Olin, N. & Uusitalo, H. (2021). Muutosvuoropuhelu : miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619648>

Honkanen, H. (2006). Muutoksen agentit : muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima.

International Association of Facilitators. (2022a). IAF World. <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>

International Association of Facilitators. (2022b). IAF World. <https://www.iaf-world.org/site/pages/statement-values-code-ethics-0>

Koli, A., Launis, K., Rauas-Huhtanen, S. & Schaupp, M. (2010). Muutospajaohjaajan opas. Tekes.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä : käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. (2022). Kirjoita itsesi asiantuntijaksi : opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House.

Kotter, J. P. (2009). Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. (2016). Innostava uudistuminen - kestävä kasvu. Teknologiainfo Teknova.

Leveälahti, S., Nieminen, J., Nyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. (2019). Osaamisrakenne 2035. www.oph.fi

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos : avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum.

Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. WSOYpro.

Prosci. (2022a). The Prosci ADKAR® Model. Haettu 19.10.2022 osoitteesta <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Prosci. (2022b). Why Change Management. Haettu 1.11.2022 osoitteesta <https://www.prosci.com/resources/articles/why-change-management>

Rahmel, P. & Unkari-Virtanen, L. (2020). Muutosjohtajan mikroteot. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-205-6>

Sipponen-Damonte, M. (2020). Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent.

Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen : organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro.

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Haettu 27.10.2022 osoitteesta <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Suomalaisen Työn Liitto. (2015). Kansallinen Kokousbarometri: jopa 40 prosenttia kokouksista koetaan tehottomiksi. <https://suomalainentyo.fi/2015/05/04/kansallinen-kokousbarometri-jopa-40-prosenttia-kokouksista-koetaan-tehottomiksi/>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Vilkka, H., Airaksinen, T. & Gummerus). (2003). Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi.



Virkkunen, J. & Newnham, D. S. (2013). *The change laboratory : a tool for collaborative development of work and education*. Sense Publishers.  
<https://doi.org/10.1007/978-94-6209-326-3>