



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sini Lindroos

## Fasilitointi asiakkuusvastaavan työssä

Mitä hyötyä asiakkuusvastaavalle on tunteea  
fasilitoinnin menetelmiä?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi (AMK)

Viestinnän koulutusohjelma

Opinnäytetyö

12.8.2019

Tekijä(t) Otsikko	Sini Lindroos Fasilitointi asiakkuusvastaavan työssä
Sivumäärä Aika	56 sivua 7.11.2019
Tutkinto	Medianomi AMK
Tutkinto-ohjelma	Viestinnän koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen viestintä
Ohjaaja(t)	Lehtori Tero Marin
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan fasilitointitaitojen merkitystä Cybercom Finland Oy:n asiakkuusvastaavina toimivien henkilöiden työssä. Fasilitointitaitojen merkitystä on vaikea mitata tai määritellä. Arviointi perustuu pääasiassa henkilöiden omaan subjektiiviseen kokemukseen siitä, millaista hyötyä he ovat saaneet fasilitointitaitojensa kehittämisestä työssään. Työn tavoitteena on tutkia, miten yrityksessä järjestetty koulutus vaikutti koulutukseen osallistuneihin asiakkuusvastaaviin.</p> <p>Fasilitointikoulutus järjestettiin yrityksessä keväällä 2019. Koulutus piti sisällään kolme koulutuspäivää, ja osallistujille annettiin koulutuspäivien välille tehtäviä, joissa he joutuivat soveltamaan koulutuksessa saamiaan oppeja. Koulutukseen osallistui kahdeksan henkilöä, joista neljä toimii yrityksessä asiakkuudesta vastaavana henkilönä. Tutkimus keskittyy näihin neljään henkilöön ja heidän kokemukseensa fasilitointitaitojen merkityksestä heidän työssään.</p> <p>Opinnäytetyössä havaitaan, että fasilitoinnissa tarvittavia kykyjä ja taitoja voi oppia ja niissä voi kehittyä. Erilaiset yhteistyötaidot ovat nykypäivänä välttämättömiä, sillä ongelmia ratkaistaan ryhmissä. Yhteistyötaitoja ovat esimerkiksi tavoitteiden, päämäärien tai tarkoitusten sopiminen ja asettaminen. Kaikkia tilaisuuteen osallistuvia auttaa se, että tilaisuuden osallistujat ja agenda pysyvät käsiteltävässä asiassa ja että tilaisuus etenee loogisesti. Tilaisuuden päättäminen ja toimenpiteistä sopiminen auttaa kaikkia sitoutumaan tehtyihin päätöksiin.</p> <p>Asiakaslähtöinen kulttuuri rakentaa ylivoimaisen kilpailuedun yritykselle. Yrityksen menestyksen määrittää se, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksestä ja millaisia tunteita yrityksen toimijat heissä herättävät. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on merkittävä. Fasilitoiduilla palavereilla ja tapaamisilla voidaan nostaa asiakaskokemusta vaikuttamalla asiakkaiden tunteisiin ja kokemuksiin pidetyistä tilaisuuksista.</p> <p>Fasilitoinnin menetelmien tunteminen on kasvattanut asiakkuusvastaavien kykyä kuunnella toisia ihmisiä, samalla kun he ovat oppineet aktiivista kuuntelua. He ovat ymmärtäneet empatian merkityksen työyhteisöissä. Työni perusteella sanoisin, että fasilitointitaitojen kehittäminen ja sisäistäminen tekee ihmisestä paremman lähimmäisen. Empatiataito ja kyky kuunnella ovat taitoja ja ominaisuuksia, joita me kaikki tarvitsemme nykypäivän työyhteisöissämme, oli roolimme mikä tahansa.</p>	

Avainsanat	Fasilitointi, fasilitaattori, luova ongelmanratkaisuprosessi
------------	--

Author(s) Title	Sini Lindroos Significance of facilitation for client managers
Number of Pages Date	56 pages 7 November 2019
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Media
Specialisation option	Digital Media
Instructor(s)	Tero Marin, Senior Lecturer
<p>This thesis studies the facilitation skills in the work of the client managers of Cybercom Finland Oy. In general, it is difficult to measure or define facilitation skills. Evaluations are mainly based on one's own subjective experience of what kind of benefits the facilitator has achieved at work. To increase knowledge about evaluation, the goal of this thesis is to analyse how organised training influenced participants.</p> <p>Three-day facilitation training took place in spring 2019. Participants received homework to be completed between training days. When doing their homework, the participants needed to apply the skills and knowhow they had acquired in the training. There were eight participants in total, four of which were responsible for customers in the company. This research focuses on these four employees and their experience of facilitation skills in their work.</p> <p>The thesis shows that the skills and abilities facilitation require can be learned and developed. Different co-operation skills are required in today's work environment since challenges are solved in groups. Examples of these skills include defining goals and targets. Responsibilities and tasks, organising, evaluation and development of group work are also a very common part of daily work. All participants benefit if the agenda and discussion follow the original agenda of the day and proceed logically.</p> <p>Customer-oriented culture is a big part of a company's competitiveness. Success is defined based on what customers think of the company and what kind of feelings they have of the company representatives. Feelings have a huge role in determining customer experience. Facilitated meetings and appointments are tools for achieving good customer experience by influencing the customers' feelings and experiences of the event.</p> <p>The study shows that knowing and understanding facilitation methods has increased the client managers' ability to listen to others. At the same time, they have learnt active listening skills. They have understood the meaning of empathy in the working environment. Based on this thesis, it can be argued that developing facilitation skills and a deep understanding of them can enhance one's social skills as a colleague. Independent of the work role, empathy and the ability to listen are features that are useful features for everyone.</p>	
Keywords	Facilitation, Fasilitator, Creating Problem Solving

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Cybercom Finland	2
1.2	Oma kompetenssi	2
2	Mitä fasilitointi on?	3
2.1	Fasilitointi vs. muut menetelmät	4
2.2	Fasilitoidun tilaisuuden rakenne	5
2.3	Luova ongelmanratkaisuprosessi	6
2.3.1	Aloitussvaihe	7
2.3.2	Runkovaihe	8
2.3.3	Lopetusvaihe	9
3	Fasilitaattori	9
4	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	11
4.1	Verkkokysely asiakkuusvastaaville	12
4.1.1	Toimitko palvelupäällikkönä tällä hetkellä?	13
4.1.2	Kerro työstäsi. Mitä siihen kuuluu?	14
4.1.3	Mikä on mielestäsi työsi tärkein vastuu?	15
4.1.4	Mikä työssäsi harmittaa sinua?	16
4.1.5	Mikä työssäsi ilahduttaa sinua?	17
4.1.6	Oletko käyttänyt fasilitoinnin menetelmiä työssäsi?	18
4.1.7	Oletko kokenut hyödyksi, että tunnet fasilitoinnin menetelmiä?	18
4.2	Koulutukseen osallistuneiden henkilöiden ryhmähaastattelu	19
4.3	Havainnointi koulutuspäivien aikana	20
4.4	Fasilitointikoulutus	22
4.4.1	Fasilitointikoulutus, osa 1	23
4.4.2	Fasilitointikoulutus, osa 2	29
4.4.3	Fasilitointikoulutus, osa 3	36
4.5	Palaute fasilitointikoulutuskokonaisuudesta	42
4.6	Sähköpostikysely koulutukseen osallistuneille asiakkuusvastaaville	43
4.7	Verkkoyhteisö	44
5	Pohdinta	47
	Lähteet	51

## 1 Johdanto

Tutkin tässä opinnäytetyössäni fasilitointitaitojen merkitystä asiakkuusvastaavana toimivien henkilöiden työssä. Teoriaosuudessa selvitan, mitä fasilitointi on. Vertailen fasilitointia muihin käytettyihin menetelmiin ja käyn läpi fasilitoidun tilaisuuden vaiheet. Samalla tutustutan lukijan luovan ongelman ratkaisuprosessiin ja tarkastelen, kuinka ihminen tuottaa ideoita. Teoriaosuuden lopussa tarkastelen fasilitaattorin roolia ja ominaisuuksia. Teorian pohjalla käytetään useampaa eri lähdettä. Lähdekirjallisuuden lisäksi käytän tutkielman lähteenä omaa kokemustani.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessani käytettyjä menetelmiä olivat kysely, haastattelu ja havainnointi. Kysely suoritettiin verkkokyselyn avulla. Haastattelut toteutettiin pääasiassa sähköpostin välityksellä. Pidin Cybercom Finland Oy:n henkilökunnalle kolmipäiväisen fasilitointikoulutuksen.

Fasilitaattorin työkalupakkiin kuuluu erilaisia ryhmätoimintaa tukevia menetelmiä, joita käytetään ohjaamaan työskentelyä. Tässä tutkielmassani en käsittele näitä menetelmiä yksityiskohtaisesti, mutta viittaan niihin esimerkiksi kertoessani pitämästäni fasilitointikoulutuksesta.

Monesti fasilitointi mielletään osaksi palvelumuotoilua. Se nähdään yhtenä palvelumuotoilijoiden työkaluista, sillä monesti työpajat sijoittuvat muotoiluprosessin määrittely- ja ideointivaiheisiin. Oman näkemykseni mukaan fasilitaattorin ei tarvitse olla palvelumuotoilija, mutta palvelumuotoilija ei voi toimia kokonaisvaltaisesti roolissaan ilman, että hän osaa toimia fasilitaattorina. Rajaan palvelumuotoilun kuitenkin tietoisesti pois pienoistutkielmastani. Palvelumuotoilua tuntevalle saattaa tulla tuttuuden tunne palvelumuotoilun menetelmistä, lukiessaan fasilitoinnin prosessista ja menetelmistä. Ne ovat kuitenkin sen verran sidoksissa toisiinsa, että molemmat hyödyntävät samoja menetelmiä. Esimerkiksi palvelumuotoilun muotoiluprosessi kuvataan usein Double Diamond -mallin avulla. Mallin vaiheet ovat tiedon kerääminen, ongelman määrittely, ideointi ja ratkaisun kehittäminen. Tiedon keräämis- ja ideointivaiheessa ajattelua laajennetaan ja vastaavasti ongelman määrittely- ja ratkaisun kehittämisvaiheessa supistetaan ja tarkennetaan kohti tehtyä valintaa. Kaksoistimantin ensimmäinen timantti käsittelee taustatutkimusta ja toinen timantti keskittyy ratkaisujen tuottamiseen. (Stickdorn.

& Schneider. 2016, 126–127.) Samaa kahtiajakoa on nähtävissä myös fasilitoidun tilaisuuden ja luovan ongelmanratkaisun prosessissa, jotka esittelen tutkielmassani.

Työni tavoitteena on selvittää millaista hyötyä asiakkuusvastaavina toimivat työntekijät saavat työssään siitä, että he tuntevat fasilitoinnin menetelmiä. Toisena tavoitteena luoda yritykselle fasilitointiyhteisö, jossa yrityksen työntekijät voivat jakaa osaamistaan toistensa kanssa ja saada tukea toisiltaan heille haastavissa fasilitointitilanteissa.

## 1.1 Cybercom Finland

Cybercomissa työskentelee 1300 asiantuntijaa seitsemässä eri maassa. Suomessa työntekijöitä on noin 180, ja yrityksen toimipisteet sijaitsevat Tampereella ja Helsingissä. Cybercomin asiakkaat toimivat media-, teollisuus- ja energia-aloilla sekä julkisella sektorilla. Asiakkaina ovat muun muassa Alma Media, MTV, KONE, Outotec, Sandvik, Opetushallitus ja Väestörekisterikeskus. (Cybercom Group.)

Cybercom Finland on perustettu vuonna 1995, ja se on Cybercom Group -konsernia. Cybercom Finlandille on myönnetty ISO 9001:2008 -sertifikaatti, joka kattaa ohjelmistokehitys-, testaus- sekä ylläpitopalvelut Helsingissä ja Tampereella. (Cybercom Group.)

Cybercom Finland Oy vauhdittaa julkisen sektorin digitalisaatiota. Cybercomin asiantuntijoilla on vahva ymmärrys ja kokemus julkisen sektorin palveluiden digitalisaatiosta sekä niiden kehittämisestä ja ylläpidosta. Cybercom on ollut päätekiä kansalaisten, yritysten ja viranomaisten tarvitsemien palvelunäkymien kehittämisessä sekä tunnistuksessa. Cybercom on toteuttanut muun muassa Suomi.fi-valtuudet, jonka avulla mahdollistetaan luotettava asiointi toisen henkilön, yrityksen tai yhteisön puolesta. (Cybercom Group.)

## 1.2 Oma kompetenssi

Olen työskennellyt alalla vuodesta 2001 alkaen. Nykyisin työskentelen palvelumuotoilijana Cybercom Finland Oy:ssä. Olen yrityksemme fasilitointivastaava. Fasilitointitaitojani olen kehittänyt pitämällä useita fasilitoituja tilaisuuksia asiakkaidemme ja heidän asiakkaidensa kanssa. Olen Suomen Fasilitaattorit Ry:n (FAFA) jäsen, sekä olen käynyt säännöllisesti eri fasilitointikoulutuksissa. Viimeisenä koulutuksenani oli Ammattifasilitaattorikoulutus, jonka järjesti Xpedio Academy 11/2018–

3/2019. Koulutuksen päävastuullisena kouluttajana toimi sertifioitu ammattifasilitaattori (CPF) Mirjami Sipponen-Damonte. Hänet on palkittu muun muassa "Gold Facilitation Impact Award" -tunnustuksella osoituksena erinomaisesta ja tuloksekkaasta fasilitoinnista. (Xpedio 2019.)

## 2 Mitä fasilitointi on?

Fasilitointimääritelmiä on monia. Erilaiset johtamiskäsitykset, tilanteet ja ympäristöt, joissa fasilitointia tehdään, vaikuttavat siihen, miten fasilitointi nähdään ja miten sitä hyödynnetään.

Sana fasilitointi tulee latinankielisestä sanasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa (Linkola & Kokkonen 2012, 6). Yleisesti hyväksytty määritelmä on, että fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista. Fasilitoinnissa oleellista on löytää sellainen työskentelytapa, jolla ryhmä pystyy toimimaan rakentavasti. (Nummi 2007, 16–17.) Nummi arvioi kirjassaan *Fasilitaattorin käsikirja*, että 90 prosenttia ryhmien ongelmista liittyy työskentelytapoihin eikä varsinaisesti itse asiasisältöön. Fasilitointi luo edellytykset ryhmässä tapahtuvalle suunnittelulle ja asioiden ratkaisemiselle. (Nummi 2007, 16–17.)

Fasilitointi on ryhmätyöskentelyn neutraalia ja hallittua ohjaamista. Fasilitoinnissa ajatellaan, että viisaus on ryhmässä. Siinä missä esimerkiksi konsultti kertoo omia näkemyksiään ja tietojaan kohderyhmälleen, fasilitoidussa tilaisuudessa sisällön tuottamisesta vastaavat tilaisuuden osallistujat. Fasilitaattorin tehtävänä on avustaa ryhmän työskentelyä puuttumatta asiasisältöön. (Kantojärvi 2017, 10-11.)

Fasilitoinnissa voi erottaa kokouksen prosessin ja sisällön. Sisällöllä tässä yhteydessä tarkoitetaan tilaisuuden ideoita, ehdotuksia ja päätöksiä. Prosessilla tarkoitetaan sitä, miten ihmiset työskentelevät yhdessä. Fasilitaattorin tulee olla sisältöneutraali prosessin ohjaaja. (Nummi 2007, 17-18.)

Fasilitointia käytetään, kun ryhmällä on jo asian ratkaisemiseen tarvittava tieto. Fasilitointi toimii erinomaisesti kompleksisissa ympäristöissä, joissa pyritään yhdistämään useamman asiantuntijan tietotaito. Fasilitoinnissa ei pyritä siihen, että ryhmä päätyisi ennalta valittuun ratkaisuun. Vaikka fasilitaattorin tulee olla neutraali sisällön suhteen, ovat hänen ryhmälle suunnittelemansa menetelmät ja tilaisuuteen



valitut käsiteltävät kysymykset tiettyyn päämäärään pyrkiviä, esimerkiksi ennalta määritellyn organisaatiomuutoksen vaikutus työn tekemiseen. (Nummi 2007, 17-18.)

## 2.1 Fasilitointi vs. muut menetelmät

Fasilitoidulle tilaisuudelle on ominaista, että se kohdistuu ryhmään ja että fasilitaattori ei tuo esille omaa tietämystään tai mielipiteitään. Fasilitointi eroaa selkeästi konsultoinnista siinä, että konsultoidessaan asiantuntija neuvoo yhtä tai useampaa henkilöä oman asiantuntemuksensa pohjalta. Koulutuksessa kouluttaja myöskin jakaa omaa tietämystään ryhmälle. (Koulutus.fi 2018.)

Sovittelusta ja coachingista fasilitointi eroaa merkittävimmin siinä, että näissä menetelmissä usein valmennettavana on vain yksi henkilö. Coaching on kuitenkin lähellä fasilitointia siinä mielessä, että coachingissa *coach* eli ohjaaja ei jaa omia kokemuksiaan, joten häneltä ei vaadita sisältöosaamista käsiteltävästä aiheesta. Fasilitaattorin ei tarvitse olla sen alan asiantuntija, mihin fasilitoitu tilaisuus liittyy. (Koulutus.fi 2018.)

Taulukossa 1 on esitelty eri menetelmiä.

Taulukko 1. Eri menetelmät (Koulutus.fi n.d)

Menetelmä	Selitys
Fasilitointi	ryhmäprosessien suunnittelua ja toteutusta
Sovittelu	neuvottelua riidan osapuolien kesken
Konsultointi	ulkopuolinen henkilö neuvoo oman asiantuntemuksensa pohjalta
Koulutus	tietyn asian osaava henkilö opettaa tiettyä asiaa toisille
Valmennus	tapahtuma / tapahtumia, joissa harjoitellaan etukäteen määriteltyjä tietosisältöjä
Coaching	valmennusta, josta vastaa yksityisopettaja
Mentorointi	kokeneempi jakaa tietämystään autettavalle, ja hän on usein käsiteltävän aiheen asiantuntija
Työnohjaus	keskittyy enemmän nykytilan tarkastelemiseen

## 2.2 Fasilitoidun tilaisuuden rakenne

On erilaisia näkemyksiä siitä, millainen fasilitoidun tilaisuuden rakenne on. Nummi mainitsee fasilitoidun tilaisuuden rakentuvan aloituksesta, rungosta ja lopetuksesta (Nummi 2007, 17–18). Toinen määritelmä nimeää vaiheet seuraavasti: herättely, ideointi ja jalostaminen (Saarinen & Haapaniemi 2013, 10–11). Näkemykseni mukaan kyse on samoista asioista, mutta niistä puhutaan vain eri termein. Tässä tutkielmassani tulen käyttämään termejä aloitus, runko ja lopetus.

Kantojärvi esittelee fasilitoidun tilaisuuden rakenteeksi luovan ongelmanratkaisun prosessin (Creating Problem Solving CPS). Luovan ongelmanratkaisun prosessia voidaan myös pitää fasilitoitujen tilaisuuksien rakenteena. (Kantojärvi 2017, 17.) Omassa työssäni olen kokenut fasilitoidun tilaisuuden rakentuvan Nummen mainitsemista kolmesta vaiheesta: aloitus, runko ja lopetus. Näiden osien menetelminä olen suosinut itse luovan ongelmanratkaisuprosessin menetelmiä. Luvussa 2.3 esittelen mitä luova ongelmanratkaisuprosessi on ja mistä siinä on kyse.

Useimmat tilaisuudet voidaan rakentaa luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheiden pohjalta lisäämällä siihen aloitus ja lopetus. Tällöin fasilitoidun tilaisuuden rakenne on esitelty kuviossa 1. Näkemykseni mukaan vaiheet 1-2 ovat aloitusvaihetta, vaiheet 3–5 runkovaihetta ja vaiheet 6-7 lopetusvaihetta.

1. Aloittaminen 2. Ymmärryksen luominen ja aiheen selkeyttäminen	Aloituis
3. Ideoiden tuottaminen 4. Parhaiden vaihtoehtojen valinta 5. Ratkaisujen kehittäminen	Runko
6. Toiminnan konkretisointi 7. Lopetus	Lopetus

Kuvio 1. Fasilitoidun tilaisuuden rakenne

Kunkin fasilitoidun tilaisuuden rakenne suunnitellaan erikseen riippuen tilaisuuden tarkoituksesta ja osallistujista. Yhteistä tilaisuuksille on, että niillä kaikilla tulisi olla aloitus, runko-osa ja lopetus. Aloitusvaiheessa virittäydytään aiheeseen, kasvatetaan

osallistujien motivaatiota lähteä ratkaisemaan runko-osan aihetta tai aiheita sekä luodaan luottamusta ryhmän jäsenten kesken. Runko-osassa käsitellään tilaisuuden pääaihetta tai pääaiheita ja työstetään niitä. Lopetusvaiheessa on tärkeää selkeyttää kaikille osallistujille, mitä on päätetty ja mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi.

### 2.3 Luova ongelmanratkaisuprosessi

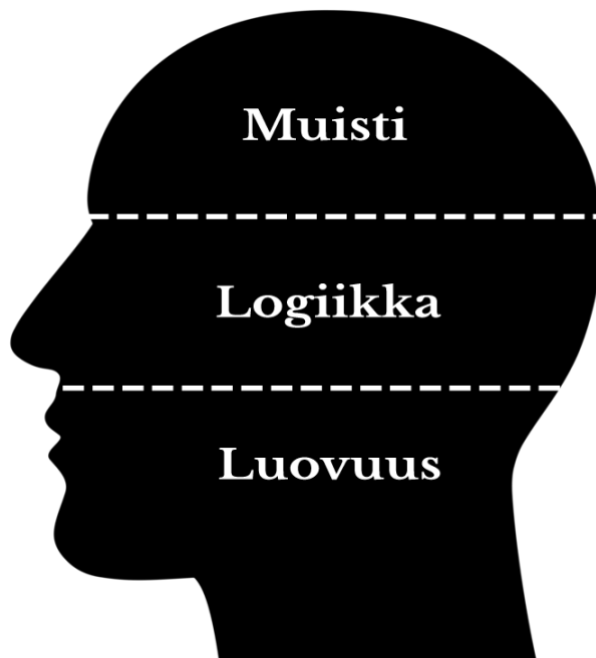
Luovan ongelmanratkaisuprosessin ovat juuret ovat Pohjois-Amerikassa ja sen ovat kehittäneet Alex Osborne ja Sidney Parnes. Luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheille on ominaista, että niihin sisältyy avaaminen (divergenssi) ja sulkeminen (konvergenssi). Avaamisvaihe on ennakkoluulotonta ideointia ja sulkeminen vastaavasti kriittistä valintaa. (Kantojärvi 2017, 23-24.)

Jos yrittäisit avata ja sulkea samaan aikaan oven, et onnistuisi kummassakaan tehtävässä: oven avaamisessa tai sulkemisessa. Samoin on ideoinnissa: ei voi ideoida ja tyrehdyttää samanaikaisesti. Siitä seuraa vain turhautumista. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa, että ryhmä keskittyy kerrallaan joko avaamiseen tai sulkemiseen, jotta molemmat vaiheet saadaan vietyä läpi menestyksekkäästi. (Kantojärvi 2017, 25.)

Ideoiden tuottaminen eli avaaminen ja ideoiden arviointi eli sulkeminen perustuvat erilaisiin mielen prosesseihin. Avaaminen perustuu ennen kaikkea mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn. (Kantojärvi 2017, 23-24.) Sulkeminen perustuu vastaavasti asiantuntemukseen ja analyttiseen päättelyyn (Kantojärvi 2017, 25). Lapsilla avaaminen on luonnostaan vahva prosessi. Jossain vaiheessa sitä aletaan kuitenkin pitää lapsellisena ajattelutapana ja se herkästi karsiutuu aikuisilta aktiivisesta käytöstä pois. (Jokela 2017.) Olen huomannut itsekin pitämässäni työpajoissa, joissa osallistujina on ollut vain aikuisia, eri alan asiantuntijoita, että aikuiset herkästi avaavat ja sulkevat asioita samanaikaisesti. Tämä kuitenkin harvemmin onnistuu. Jos yritetään samanaikaisesti avata ja sulkea niin mikään idea ei pääse elämään ja kehittymään, kun se on jo ”ammuttu alas”. Aikuisista osallistujista koostuva ryhmä on usein helpompi saada tuottamaan sulkemisessa tarvittavia taitoja kuin avaamisvaiheessa tarvittavaa ideointia. Fasilitaattorina toimiessani olen huomannut, että fasilitaattorin yhtenä haasteena saattaa olla ryhmän virittäminen ideointiin.

Jotta voi auttaa ryhmää tuottamaan luovia ideoita, on ymmärrettävä, miten ideat syntyvät. Ideat syntyvät tavallisesti kuvion 2 mukaisesti ylhäältä alaspäin.

Ideomisvaiheeseen päästään paremmin, kun ensin kirjataan ylös muistinvaraiset ja loogisesti pääteltävät asiat. (Savin 2001, 10.)



Kuvio 2. Ideat syntyvät ylhäältä alaspäin (Savin 2001, 10)

### 2.3.1 Aloitusvaihe

Aloitusvaiheessa osallistujat täytyy saada virittäytymään aiheeseen ja ryhmän jäsenten välille on synnyttävä luottamusta. Aloitusvaiheessa luodaan näkemys siitä, mitä ongelma oikeasti on. Fasilitointi kaikessa yksinkertaisuudessaan on avain siihen, että löydetään yhteisesti hyväksytty suunta. Tämä on oleellinen osa luovaa ongelmanratkaisuprosessia. Jos ei ole selkeää, mikä ongelma on, voivat koko työpajan tulokset olla turhia. (Grape People 2011.)

Yleensä suunnan löytäminen edellyttää ensin yhteisesti tunnustetun ongelman tai luodun vision selkeyttämistä siten, että jokainen ymmärtää sen suurin piirtein samalla tavalla. Tämä vaatii osallistujien välistä vuorovaikutusta: kuuntelua ja keskustelua. Siksi on tärkeää käyttää riittävästi aikaa aloitusvaiheeseen, se saattaa olla 60 prosenttia koko prosessin onnistumisesta. (Grape People 2011.)

On tärkeää antaa osallistujien tuoda ajatuksensa esille, jotta varmasti löydetään sopivimmat ratkaisut, joita kannattaa työstää juuri tässä tilaisuudessa. Näin vältetään keskittymästä sellaisiin asioihin, joille ei voida tässä tilaisuudessa tehdä mitään, ja voidaan keskittyä sellaisiin ratkaisuihin, joihin läsnäolijat voivat vaikuttaa. Kaikkien ideoiden kuuleminen on tärkeää myös sitoutumisen vuoksi, jota tarvitaan, kun lopuksi sovitaan toimenpiteistä. (Sipponen-Damonte & Tiri 2019, 32.)

### 2.3.2 Runkovaihe

Runkovaiheen ideointivaiheessa on oleellista, että kaikki esille tulevat ideat kirjataan ylös, eikä niitä tässä vaiheessa kritisoida. Fasilitaattorin tehtävänä on kannustaa ja innostaa ryhmää ideoimaan. Fasilitaattorin tulee valita sellaiset menetelmät, jotka kannustavat ryhmää yhdistelemään ja rakentamaan ideoista aina uusia ideoita. Tavoitteena on saada tarpeeksi vaihtoehtoja. Kunnon määrällä voidaan löytää timantti. Tässä kohdassa kannattaa valita sellaiset mielenkiintoiset, potentiaaliset idea-aihiot, joita voidaan jalostaa seuraavassa vaiheessa ratkaisuksi. (Grape People 2011.)

Kun ideoita on tuotettu riittävästi, lähdetään tuotettuja ideoita arvioimaan. Tässä vaiheessa on oleellista arvioida ideoita tarkoituksenmukaisesti, peilata niitä aloitusvaiheessa selkeytettyyn ydinkysymykseen, jota ryhmä on ratkaisemassa. Fasilitaattorin on huolehdittava siitä, että ryhmällä pysyy kirkkaana mielessä tavoite ja että se keskittyy sellaisiin ideoihin, jotka vievät kohti ratkaisua. Ideaa on syytä jalostaa ja vahvistaa, ennen kuin se hylätään lopullisesti. (Grape People 2011.)

Ideoinnissa ja syntyneiden ideoiden valinnassa saattaa syntyä ”savua”. Ryhmäprosessissa tästä käytetään nimitystä erimielisyyksien alue (groan zone). Erimielisyyksien alue on vaihe, jossa ideoita on valtavasti ilmassa mutta, asiat ovat epäselviä ja kaoottisia. Tilanne on epämurhe, kun erilaiset näkökulmat ja ajattelutavat törmäävät. Tätä on siedettävä niin kauan, että syntyy yhtenäinen ymmärrys eri vaihtoehtoista. Kaikista ei tarvitse olla samaa mieltä. Riittää, että kaikilla on käsitys eri vaihtoehtoista ja niiden taustoista. Tätä kutsutaan termillä yhteinen ymmärrys. (Kantojärvi 2017, 26-27.)

Jos tämä vaihe jää pois, toimenpiteet voivat jäädä pinnallisiksi. Silloin ei ole riittävästi yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä ratkaisut oikeasti ratkaisevat ongelman. (Grape People 2011.)

### 2.3.3 Lopetusvaihe

Lopetusvaiheessa määritellään, mitä tehdään eli priorisoidaan ne toimenpiteet, jotka ratkaisevat sen ongelman tai kysymyksen, joka aloitusvaiheessa tarkennettiin (Grape People 2011). Lopetusvaiheessa on oleellista, että kaikkien ideat on kuultu. Se sitouttaa ryhmää siihen päätökseen, joka tehdään. Sitoutumista tarvitaan, kun sovitaan toimenpiteistä. (Nummi 2007, 29.)

Lopuksi kaikille on oltava selvää, mitä on sovittu ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Jos lopetusvaihe ohitetaan tai se jää liian kevyeksi, on vaarana, että ryhmälle jää epäselväksi mitä saatiin aikaiseksi ja mitä tulee seuraavaksi tapahtumaan. Ryhmä ei myöskään pysty muodostamaan yhtenäistä mielipidettä siitä, mistä on päätetty ja mistä vain keskusteltiin. Huonosti lopetetun tilaisuuden tunnelma lopahtaa ja päätetyt asiat jäävät vain ilmaan. Myös osallistujien motivaatio osallistua seuraaviin tilaisuuksiin heikkenee. (Kantojärvi 2017, 31.)

## 3 Fasilitaattori

Fasilitaattori on sisältöneutraali prosessin ohjaaja. Hän vastaa tilaisuuden kokonaisprosessista. Fasilitaattorin tehtävänä on helpottaa yhteisen ymmärryksen ja päätösten syntymistä. Tähän päästäkseen fasilitaattorin on kuunneltava enemmän ja puhuttava vähemmän. Hän ei käske ryhmää muuttumaan, vaan pyytää ryhmää pohtimaan käsiteltäviä asioita kanssaan. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa, että ryhmä keskittyy kerrallaan joko avaamiseen tai sulkemiseen, jotta molemmat vaiheet saadaan vietyä läpi menestyksekkäästi. Hänen tehtävänä on varmistaa myös, että kaikki ideat ja ehdotukset tulevat kirjatuksi ylös ja käsiteltyksi tasapuolisesti, jotta ryhmän kaikki jäsenet voivat sitoutua yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Näin kaikkien ryhmän jäsenten osaaminen ja toiveet saadaan osaksi toimintaa. (Savin 2011, 12-13.)

Tilaisuuden aikana fasilitaattorin tulee huolehtia, että hän on puolueeton sisällön suhteen. Hänen on asetettava tavoitteeksi se, että ryhmä saavuttaa itselleen asettamansa tavoitteet. Fasilitaattorin tehtävänä on koko tilaisuuden ajan ylläpitää rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä, jossa kaikki osallistujat uskaltavat ja voivat osallistua. Tilaisuuden tulosten tallentaminen on yksi fasilitaattorin vastuista tilaisuuden aikana. Tulosten tallentaminen ryhmän näkyville varmistaa, että kaikki osallistujat ovat tietoisia siitä, mitä tehdään ja mitä on sovittu. (Savin 2011, 13-14.)

Fasilitaattorin työn näkyvin osuus on tilaisuuden läpivieminen ja ryhmätyötilanteiden hallinta. Kuitenkin tärkeää on myös prosessin suunnittelu, käytännön järjestelyistä huolehtiminen ja tilaisuudessa sovittujen toimenpiteiden toteutumisen seuranta. Voidaan nähdä, että fasilitaattorilla on kolme erilaista roolia: arkkitehti, pilotti ja opas (IIFAC, 2013).

Arkkitehtiroolissaan fasilitaattori varmistaa tilaajalta tilaisuuden tarkoituksen ja tavoitteen sekä suunnittelee tilaisuuden sisällön ja käytettävät menetöt. Hänen tulee tutustua asiakkaan lähtötilanteeseen, jotta hän voi suunnitella tarkoituksenmukaisen ryhmäprosessin, joka vastaa päivän tarkoitusta ja tavoitetta. (IIFAC 2013.)

Fasilitaattorin tehtävänä on valita sellaiset menetelmät ja prosessit, jotka ottavat huomioon erilaiset oppimis- ja ajattelutyyli. Hänen tulee suunnitella, miten saadaan aikaan laadukas lopputulema, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Suunnitelman tulee olla vahva mutta joustava, sillä yllätyksiä saattaa sattua. (Sipponen-Damonte & Tiri 2019, 24.)

Arkkitehtiroolissa fasilitaattori valmistelee tilaisuuden ajankäytön ja varmistaa, että käytettävissä oleva tila on valmis ryhmän tulon. Hänen tehtävänä on järjestää tila tilaisuuden tavoitetta palvelevaksi ja varmistaa, että kaikki tarvittavat välineet (esimerkiksi kynät, paperi, kuvakortit, äänestystarrat) ovat saatavilla ja että niitä on riittävästi. (IIFAC 2013.)

Pilottivaiheessa fasilitaattori vastaa ryhmän matkasta. Tilaisuuden alussa fasilitaattori kertoo omasta roolistaan ja siitä, mikä on päivän tavoite ja tarkoitus sekä arvioitu kesto. Näin hän saa ryhmän huomaamaan, että hän on valmistautunut, ja saa siten ryhmän luottamuksen. Fasilitaattorin tehtävänä on tarkistaa, että hänen tekemänsä suunnitelma sopii ryhmälle. On tärkeää, että fasilitaattori ottaa heti palaverin alussa itse selkeästi palaverin vetovastuun, varsinkin jos hänellä ei ole muodollista johtajuutta ryhmässä. (IIFAC 2013.)

Opasvaihe on vaikein ja rakentuu parhaiten kokemuksen myötä. Oppaana fasilitaattorin tulee huolehtia ryhmästä, turvallisuudesta ja ohjata vaarojen eli epävarmuutta aiheuttavien aiheiden yli kohti maalia. Hän auttaa ryhmää tekemään hyviä päätöksiä ja viemään työpajan turvallisesti läpi. (IIFAC, 2013.)

## 4 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadulliset menetelmät, koska ne sisältävät lukuisia erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä ovat merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin eri tavoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä. Sen tutkimusmenetelmiä ovat yleisesti havainnointi ja haastattelu, joita itsekin käytin omassa tutkimuksessani. Laadullisen tutkimuksen aineistosta voi syntyä erilaisia tulkintoja, joita aihetta tutkivan oma kiinnostuneisuus ja kokemukset ohjaavat ja rajaavat. Tämä ei ole ongelma, sillä laadullinen tutkimus ei pyri absoluuttiseen totuuteen, kuten kvantitatiivinen tutkimus. (Kananen 2008, 10-11.)

Tiedonhankintaan olen käyttänyt asiakasvastaavien haastattelua ja kyselyä sekä pitämiäni koulutustilaisuuksia, joissa suoritin havainnointia osallistujien keskuudessa koulutuspäivien aikana. Koulutukseen osallistuneilta kysyttiin heidän tuntemuksiaan koulutuspäivien annista ryhmähaastatteluilla kahden ensimmäisen koulutuspäivän päätteeksi. Lisäksi koulutuspäiviin osallistuneet antoivat kirjallisen palautteen koulutustilaisuudesta viimeisen koulutuspäivän jälkeen. Ryhmähaastattelut taltioitiin videon avulla, jossa ei kuvattu osallistujia, nauhoitettiin vain heidän puhettaan. Ikävä kyllä toisen osion päätteeksi pidetyn ryhmähaastattelun videointi epäonnistui. Siksi sen tuottama aineisto on jätetty tästä tutkimuksesta pois, eikä siihen tulla työssä viittaamaan.





Kuvio 3. Tutkimukseni prosessi

#### 4.1 Verkkokysely asiakkuusvastaaville

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietoa. Taustalla on yleensä jokin ongelma, jonka ratkaisuun tulee kerätä tietoa halutulta ihmisjoukolta. Kerätty tieto analysoidaan ja muutetaan muotoon, josta sitä on helpompi käyttää ongelmanratkaisun tukena. Kyselyissä kohteena käytetään yleensä tiettyä joukkoa tai kohderyhmää. (Heikkilä 2014.) Oman kyselyni kohderyhmänä olivat asiakasvastaavina toimivat Cybercom Finland Oy:n työntekijät.

Kyselyjen haasteena on se, että vastaaja voi ymmärtää väärin kysymyksen, jolloin hän tietämättään vastaa eri lailla kuin ajattelee. On myös mahdollista, että vastaaja valehtelee vastauksissaan. Syitä valehtelulle voi olla esimerkiksi pelko rehellisyydestä ja sen seurauksista, vaikka lomake olisi täysin anonyymi. Mikäli vastaaminen edellyttää muistamista, saattaa vastaaja muistaa asian eri lailla kuin mitä todellisuudessa oli tapahtunut. Vastaajan senhetkinen mieliala ja vuorokaudenaika myös saattavat vaikuttaa vastauksiin. (Taanila 2019.)

Tutkimukseni kysely asiakasvastaaville toteutettiin Surveypal-verkkokyselyn avulla. Linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Toisen viikon alussa lähetettiin vastaajille muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Kysely lähetettiin yhteensä 20 henkilölle. Kyselyyn vastasi 7 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti jäi varsin pieneksi (35 %). Tähän oletan yhtenä syynä olevan se, että kysely toteutettiin toukokuussa, joka on yleisesti yrityksessämme varsin kiireistä aikaa. Avoinna olevat työtehtävät halutaan saada siihen vaiheeseen, että asiakkuusvastaavat voivat jäädä kesälomilleen rauhallisina mielin.

Kyselyssä oli yhteensä 11 kysymystä, joiden avulla kartoitettiin, kuinka kyselyyn vastaavat henkilöt tuntevat fasilitointia ja ovatko he käyttäneet sen menetelmiä työssään. Kyselyllä pyrittiin myös kartoittamaan, millaisia hyötyjä vastaajat ovat kokeneet saaneensa siitä, että he tuntevat fasilitoinnin menetelmiä. Kyselyn kysymykset 1–5 koskivat palvelupäällikön työnkuvaa. Kysymykset 6–11 keskittyivät selvittämään vastaajien tietoja ja taitoja fasilitoinnista. Kyselyn kysymykset olivat pääasiassa vapaita kysymyksiä.

Kyselyssä esitetyt kysymykset olivat:

1. Toimitko palvelupäällikkönä tällä hetkellä?
2. Kerro työstäsi. Mitä siihen kuuluu?
3. Mikä on mielestäsi työsi tärkein vastuu?
4. Mikä työssäsi harmittaa sinua?
5. Mikä työssäsi ilahduttaa sinua?
6. Onko sinulle fasilitointi-termi tuttu?
7. Oletko käyttänyt fasilitoinnin menetelmiä työssäsi?
8. Jos kyllä, kertoisitko millaisissa tilanteissa olet käyttänyt fasilitointia?
9. Oletko kokenut työssäsi hyödyksi, että tunnet fasilitoinnin menetelmiä?
10. Millaista hyötyä olet kokenut saaneesi fasilitoinnin menetelmien tuntemisesta?
11. Mitä muuta haluaisit vielä kertoa?

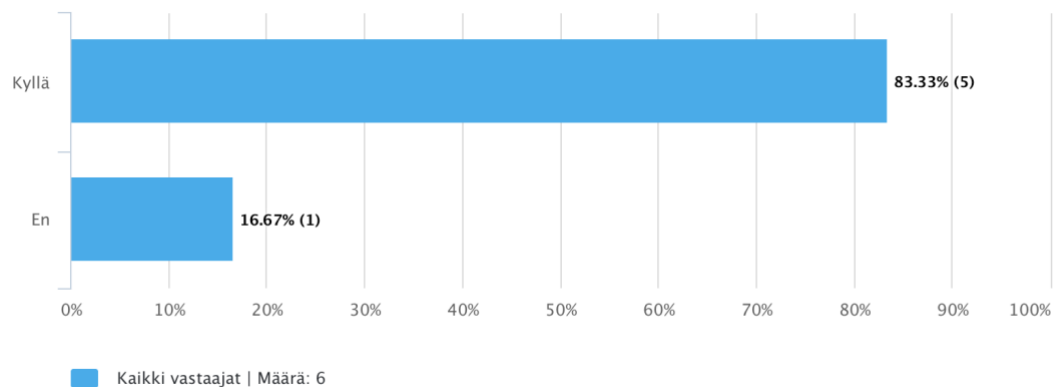
Seuraavaksi käsittelen esitettyjä kysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia yksityiskohtaisemmin.

#### 4.1.1 Toimitko palvelupäällikkönä tällä hetkellä?

Kysymyksellä haluttiin varmistaa, että kohderyhmä on oikea. Joskus sähköpostilistamme eivät ole ajan tasalla, esimerkiksi henkilöiden vaihtaessa työtehtäviä voi listalle jäädä henkilöitä, joiden rooli on muuttunut.

Vastauksia tuli yhteensä 7 kpl, joista yksi vastasi, ettei hän ole palvelupäällikkö. Kyselyssä käytetty termi "Palvelupäällikkö" hämmensi osaa vastaajista. He eivät välttämättä mieltäneet toimivansa palvelupäällikkönä, mikä johtui siitä, että yrityksessä

henkilöiden tittelit ovat hyvinkin erilaisia. Kyselyn saatteessa olisi pitänyt tarkentaa käytettyä termiä, mikä olisi voinut kasvattaa vastausprosenttia.



Kuvio 4. Kysymys 1: vastaukset

#### 4.1.2 Kerro työstäsi. Mitä siihen kuuluu?

Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa, miten vastaajat näkevät oman työnsä ja sen roolin. Vastaajat kokivat, että Palvelupäällikön rooli on todella kokonaisvaltainen, eikä sitä ole helppo selittää muutamalla lauseella.

Tiivistetysti vastaukset kuvasivat, että palvelupäälliköiden työhön kuuluu huolehtia siitä, että asiakkaan tilaamat työt tulevat tehtyä ja että yrityksemme pystyy toimittamaan sopimuksen mukaista palvelua asiakkaalle. Työnkuvaan kuuluu toimia projektipäällikkönä. Se pitää sisällään asiakkaan toimeksiantojen ja töiden seuraamisen. Viisi vastaajaa seitsemästä mainitsi projektipäällikkönä toimimisen vastauksissaan. Seuraavaksi tärkeimmiksi kohteiksi nousi lisämyynnin tekeminen ja sopimusasioista huolehtiminen. Molemmat mainittiin vastauksissa neljä kertaa seitsemästä. Muita työtehtäviä ovat mm asiakastyytyväisyyden seuraaminen, laskutus ja raportointi.

Hoidan projekteja eri asiakkuuksille.
Asiakaspalavereja, asiakkaan 'hoitamista', resurssoinnin järjestämistä asiakkaalle, sopimuskuvioita, tiimin tiimitymisen hoitamista
Asiakkaasta huolehtiminen, lisämyynti, eskalointi, projektien perään katsominen, laskutus, tiedotus. Palvelupäällikön rooli on todella kokonaisvaltainen, eikä sitä ole helppo selittää muutamalla lauseella.
Raportointia, asiakkaan toimeksiantojen ja töiden seuraamista, projektipäällikkönä toimimista. Palvelujen seuranta.
Sen huolehtiminen, että asiakkaan tilaamat työt tulee tehtyä ja että toimitamme sopimuksen mukaista palvelua / palvelusisältöä.
Toimin teollisten asiakkaittemme asiakkuusvastaavana (Client Manager). Pääasiallinen tehtävä on kontaktien pitäminen ja uusien mahdollisuuksien kartoittaminen. Itse projektityö on pitkälti asiakkaan oman ohjauksen varassa. Työt tehdään meidän tiloissa.
Asiakkuuden hallinta eli kaikkien palveluiden, projektien, toimeksiantojen hallinnointi. Lisämyynnin tekeminen, neuvottelu, sopimusten tekeminen, sopimusten päivittäminen, asiakastytyväisyyden seuranta, asiakkaan kontaktointi, asiakkuuden laajentaminen, sopimusvastuiden täytyminen, tiimin resurssointi ja johtaminen

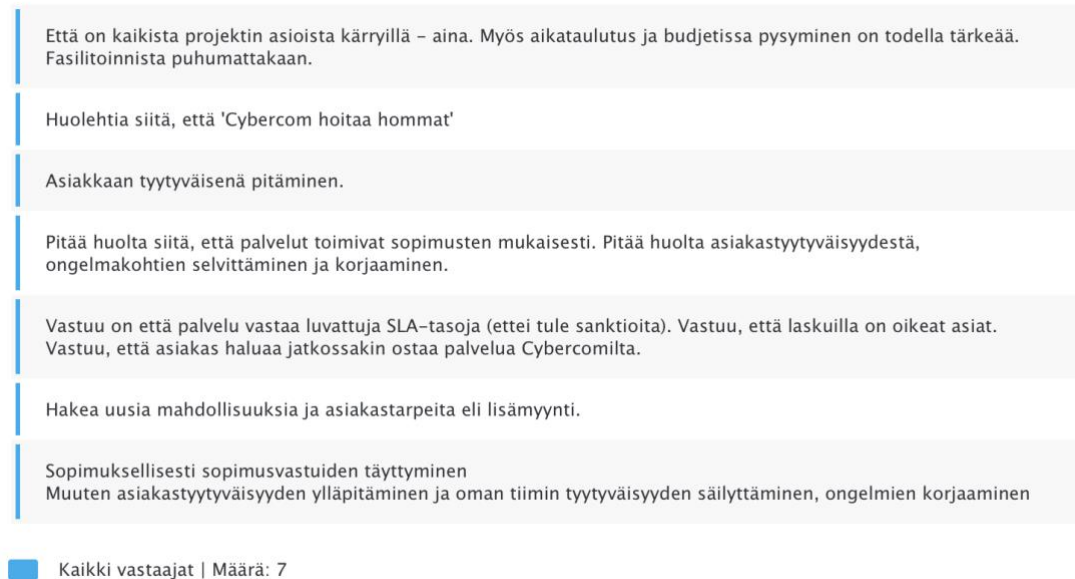
■ Kaikki vastaajat | Määrä: 7

## Kuvio 5. Kysymys 2: vastaukset

### 4.1.3 Mikä on mielestäsi työsi tärkein vastuu?

Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa vastaajien näkemystä siitä, mikä on roolin tärkeimpiä tehtäviä ja vastuita, ja miten vastaajat kokevat oman roolinsa merkityksen.

Kaikki vastaukset viittasivat samankaltaiseen vastuuseen, hieman eri sanoin ilmaistuna. Palvelupäällikön tärkeimmäksi vastuuksi koettiin huolehtia siitä, että sopimusvastuut täyttyvät ja että laskutus on oikein. Vastauksissa pohdittiin myös asiakastytyväisyyden tärkeyttä, jotta asiakas haluaa jatkossakin ostaa palveluita yritykseltä. Yksi vastaajista koki tärkeimmäksi vastuukseen hakea ja löytää uusia mahdollisuuksia ja asiakastarpeita eli lisämyynnin.

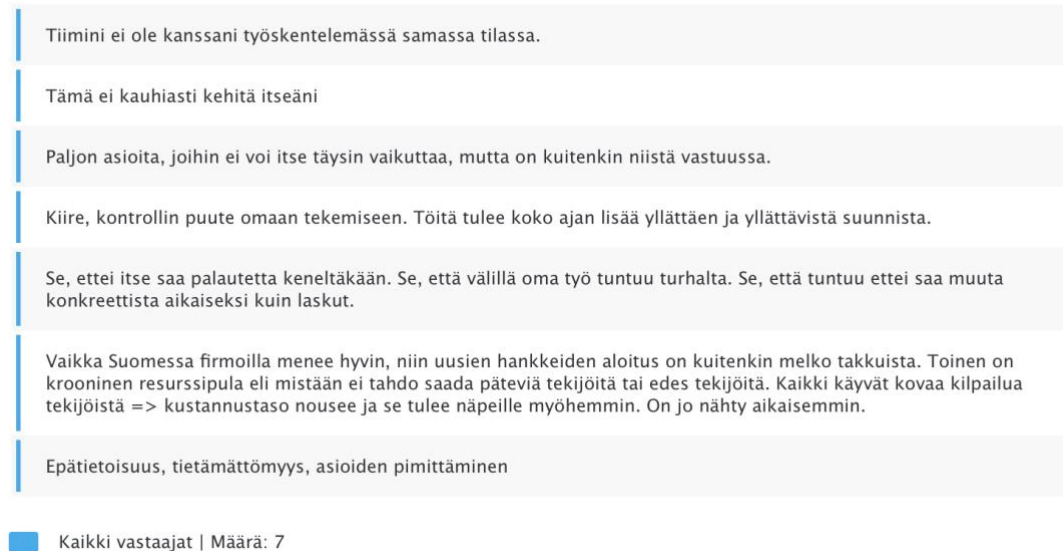


Kuvio 6. Kysymys 3: vastaukset

#### 4.1.4 Mikä työssäsi harmittaa sinua?

Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa vastaajien näkemystä siitä, mitkä asiat saattaisivat tarvita kehittämistä roolin hoitamisessa.

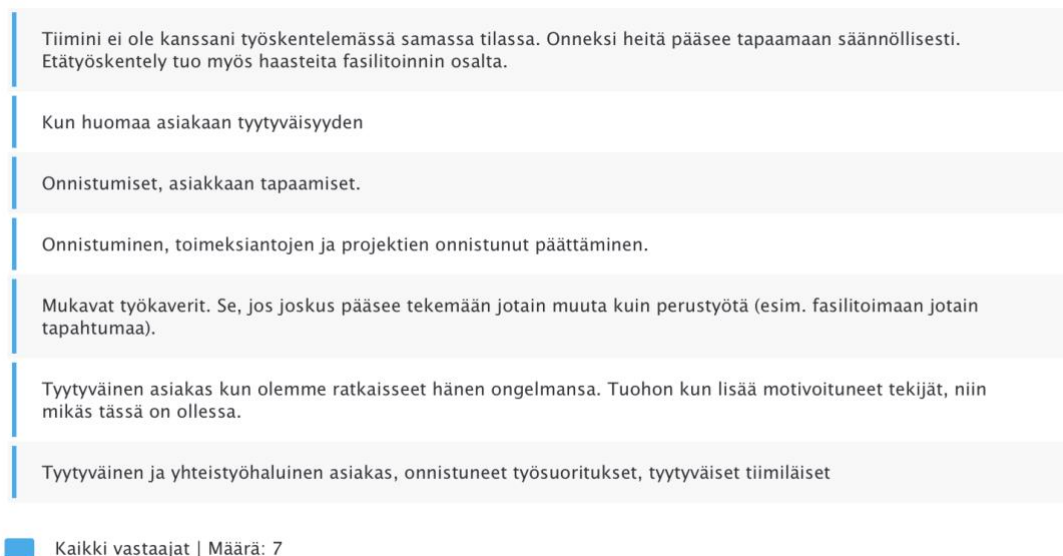
Vastaajat kokivat, että työ ei aina kehitä heitä ja että työ sisältää paljon sellaista, mihin ei voi itse vaikuttaa, mutta silti joutuu vastaamaan asioista. Kiire, kontrollin puute ja palautteen saamattomuus harmitti vastaajia. Koettiin, että näistä syistä oma työ voi välillä tuntua turhalta, ja että ainoa konkreettinen asia, jonka saa aikaseksi, ovat laskut asiakkaalle. Yleinen ongelma, jonka kanssa palvelupäälliköt joutuvat painimaan lähes päivittäin, on krooninen pula tekijöistä. Pätevien tekijöiden puute voi johtaa kilpailutuksen häviämiseen ja projekti aikataulujen viivästymiseen.



Kuvio 7. Kysymys 4: vastaukset

#### 4.1.5 Mikä työssäsi ilahduttaa sinua?

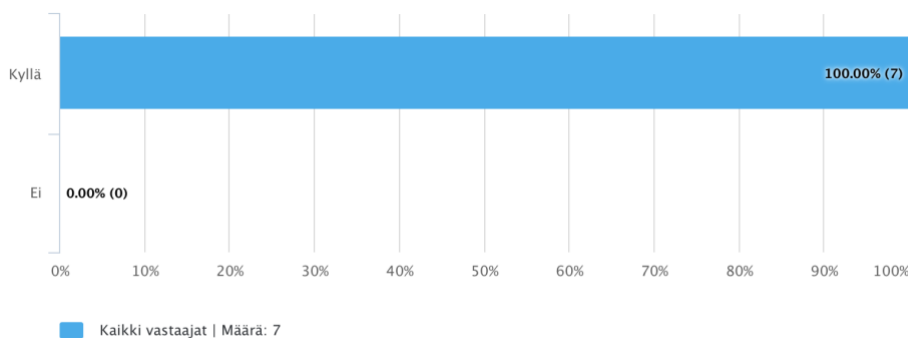
Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa, millaiset työtehtävät tai asiat ilahduttavat roolissa toimivia työntekijöitä. Vastaajien mukaan onnistuminen asiakkaan tai projektitiimin kanssa ilahduttaa. Iloa tuottavat myös asioiden saaminen päätökseen ja se, että asiakas on ollut tyytyväinen tehtyyn työhön. Motivoituneet tekijät, yhteistyöhaluinen asiakas, onnistuneet työsuoritukset ja ongelmien ratkaiseminen ovat niitä asioita, jotka tuottavat iloa työkuvaan. Tärkeäksi koetaan myös se, että välillä saa tehdä jotain muutakin kuin perustyötä, esimerkiksi fasilitoida jotain asiakastapahtumaa.



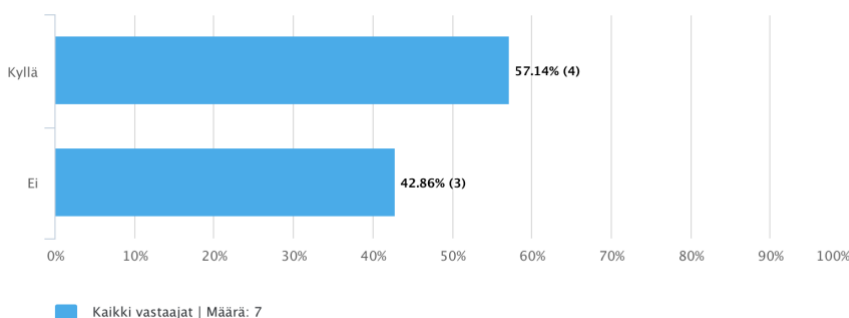
Kuvio 8. Kysymys 5: vastaukset

## 4.1.6 Oletko käyttänyt fasilitoinnin menetelmiä työssäsi?

Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa, kuinka moni vastaajista on käyttänyt fasilitoinnin menetelmiä työssään ja kuinka moni heistä tuntee fasilitoinnin terminä. Kaikki vastaajat tunsivat fasilitointi-termin, mutta vain 57,1 prosenttia vastaajista (4 kpl) on käyttänyt fasilitoinnin menetelmiä työssään. Tilanteet, joissa fasilitoinnin menetelmiä on hyödynnetty, ovat useimmiten liittyneet projektityöskentelyyn tiimin kanssa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työpajat ja sprintin retrospektiivi, joissa tiimille annetaan tilaisuus tarkastella työskentelyään ja tehdä suunnitelma, jotka toteutetaan projektin seuraavassa vaiheessa.



Kuvio 9. Kysymys 6: vastaukset



Kuvio 10. Kysymys 2: vastaukset

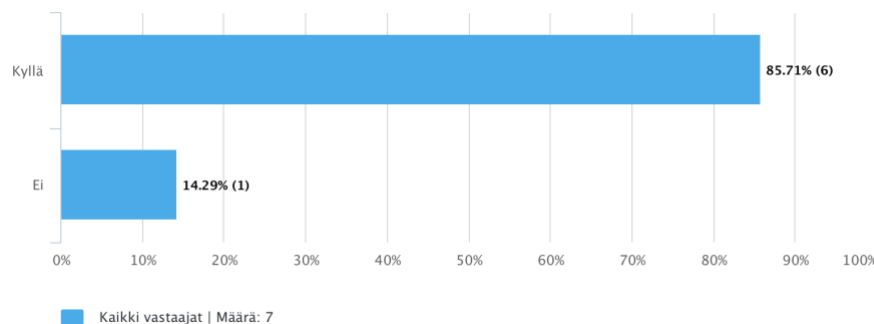
## 4.1.7 Oletko kokenut hyödyksi, että tunnet fasilitoinnin menetelmiä?

Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa, ovatko vastaajat kokeneet hyödyksi työssään sen, että tuntevat fasilitoinnin menetelmiä. 85,7 prosenttia vastaajista koki hyödylliseksi,

että he tuntevat fasilitoinnin menetelmiä. Yksi vastaajista koki, että ei ole saanut siitä itselleen hyötyä työssään. Hyödyt, joita vastaajat mainitsivat saaneensa siitä, että tuntevat fasilitoinnin menetelmiä, ovat esimerkiksi se, että ihmisten mielenkiinnon saa paremmin pysymään asiassa. Käyttämällä erilaisia menetelmiä käsitellessä saman tyyppisiä asioita, saa ihmiset pysymään hereillä ja kiinnostuneena asiasta:

Sprintin päätös on kuitenkin joka toinen viikko ja aina samalla kaavalla meneminen pistää tylsistyttämään. On hyvä saada ihmiset ajattelemaan boxin ulkopuolelta.

Palaverien ja suunnittelutilaisuuksien eteneminen koettiin myös sujuvammaksi, kun tilaisuus on fasilitoitu. Tilaisuudella on myös tuolloin selkeä rakenne, jolloin osallistujista saadaan enemmän irti, kun on työkaluja, joilla asiakkaiden, tiimin ja eri sidosryhmienkin hajanaiset ajatukset saadaan koottua järkeväksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 11. Kysymys 9: vastaukset

#### 4.2 Koulutukseen osallistuneiden henkilöiden ryhmähaastattelu

Ensimmäisen ja toisen koulutuspäivän päätteeksi koulutuksen osallistuneilta kerättiin palautetta kurssipäivästä ryhmähaastattelulla, joka toteutettiin käyttämällä hyödyksi fasilitoinnissa yleisesti käytettyä ”Puhuva keppi” -menetelmää. Puhuva keppi on intiaanien vanha perinne, jossa kukin osallistuja kertoo vuorollaan mitä hän ajattelee ja millaisia tuntemuksia hänelle on syntynyt. Osallistujia pyydetään asettumaan rinkiin ja fasilitaattori esittelee keppinä käytetyn esineen. Keppinä voidaan käyttää mitä tahansa esinettä. Se, jolla on keppi, puhuu. Kun puhuja on päättänyt puheenvuoronsa, voi toinen osallistuja pyytää kepin itselleen. (Nummi 2008, 115.)

Ryhmähaastattelun avulla pyrittiin muodostamaan yhteinen näkemys koulutuspäivästä, miten osallistujat olivat kokeneet koulutuspäivän sisällön ja annin. Ryhmähaastattelussa



voidaan tutkia esimerkiksi, miten henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen jostakin asiasta eli millaisista puheenvuoroista ja perusteluista keskustelu koostuu ja millaiseksi vuorovaikutus suhteineen muodostuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmähaastattelut videoitiin. Ikävä kyllä toisen kurssipäivän nauhoitus epäonnistui, eikä siitä ole tallennetta. Ensimmäisen koulutuspäivän palautteena osallistujat antoivat palautteena, että ensimmäinen koulutuspäivä oli antoisa ja antoi uusia inspiroivia tapoja vetää työpajoja sekä paljon uusia menetelmiä, joita voi hyödyntää jatkossa. Vaikka osalla osallistujista oli aiempaa tietoa fasilitoinnista, koulutuspäivä tarjosi heille uutta tietoa ja uusia näkökulmia, joita he eivät välttämättä olleet aiemmin tulleet edes ajatelleeksi. Osallistujat kokivat myös hyväksi sen, että ryhmäkoko oli rajallinen, jolloin oli aikaa käsitellä rauhassa esiteltäviä aiheita. Rajallisen ryhmäkoon koettiin tukevan oppimista. Osa osallistujista oli osallistunut syksyllä 2018 yhden päivän mittaiseen koulutukseen, jossa oli ollut merkittävästi enemmän osallistujia. Siellä koettiin oman keskustelun mahdollisuuksien olevan rajoitettuja. Yksi osallistujista toivoi seuraaville koulutuskerroille konkreettisempia tapoja, miten työpajoissa saadaan osallistujat osallistumaan aktiivisesti ideointiin.

#### 4.3 Havainnointi koulutuspäivien aikana

Yleensä havainnoinnin avulla saadaan tietoa käytön yksityiskohdista (Hyysalo 2009, 106). Tässä opinnäytetyössäni käytin havainnointia asiakkuusvastaavien toimien seuraamiseen fasilitointikoulutuksen aikana. Koulutuspäiviin osallistuneiden asiakkuusvastaavien toimien havainnointi antoi omakohtaisen yleistuntuman asiakkuusvastaavien toimista ja ajatuksista. Havainnoinnin avulla pystyin täydentämään omia oletuksiani asiakkuusvastaavien työkuvasta ja ajatusmaailmasta.

Havainnointi on yleinen tutkimustapa, jonka juuret ovat antropologiassa ja etnografisessa työntutkimuksessa. Sieltä se on omaksuttu muun muassa tuotekehittäjien käyttöön 1980-luvulta lähtien. Havainnoija seuraa, mitä toimia käyttäjien parissa tapahtuu: miksi he tekevät asioita niin kuin he tekevät, mistä heidän ympäristönsä koostuu, ja miltä se tuntuu. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, minkälaisessa ihmisten, tekemisten ja esineiden muodostamassa kokonaisuudessa käyttäjät toimivat. (Hyysalo 2009, 106.)

Havainnointiin kuuluu olennaisena osana havaintojen kirjaaminen, sillä paikkoja ja tekemistä koskevat yksityiskohdat alkavat unohtua muutaman päivän sisällä.

Havainnoinnissa hyvä digikamera on hyvä apuväline, koska tärkeimmät tilanteet saa sen avulla tallennettua minuuttien pituiseksi nauhaksi ja valokuvilla puolestaan voidaan tallentaa ympäristön tunnelmaa ja yleisiä piirteitä. (Hyysalo 2009, 108.) Tallensin havaintoja valokuvaamalla koulutuspäivien tehtäviä ja videoimalla tehtyjä haastatteluita.

Havainnoinnin rajoitteena on se, että kaikkea ei voi suoraan havaita. Havainnointi tarvitseekin usein tueksi haastatteluita. Käyttöympäristön ymmärrystä on usein vaikea pukea sanoiksi tai mittaustuloksiksi. (Hyysalo 2009, 108.)

Havainnointia voidaan toteuttaa monella tavalla. Erilaisia havaintotapoja on järkevä yhdistellä. Omassa tutkimuksessani käytin hyödyksi sekä passiivista havainnointia että suppeasti osallistuvaa havainnointia. Passiivinen havainnointi tarkoittaa yleensä ”kärpänen katossa” -asetelmaa, jossa havainnoija asettuu niin, että hän kykenee seuraamaan tapahtumia ja mahdollisesti tekemään muistiinpanojaan tilannetta ja käyttäjiä häiritsemättä. Passiivinen havainnointi soveltuukin hyvin jossain tilassa tapahtuvan toiminnan kartoittamiseen, jolloin tapahtumista saadaan kokonaiskuva. (Hyysalo 2009, 110-115.)

Osallistuvaksi havainnoinniksi nimitetään havainnointia, jossa havainnoitsija osallistuu käyttäjien toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija voi esimerkiksi opetella tiettyä työtehtävää, jotta hän pääsee osaksi työyhteisöä ja voi työtehtävien lomassa havainnoida työyhteisön toimintaa. Tämä lienee havainnoinnin kehittynein, mutta myös vaativin muoto niin työkuorman kuin havaintojen tulkinnan puolesta. (Hyysalo 2009, 110-115.)

Muita havainnoinnin muotoja ovat varjostaminen, havainnointihaastattelu, kuvanauhahaastattelu, laboratoriahavainnointi ja pitkäaikainen etnografinen tutkimus.

Varjostamisessa valitaan paikan sijasta joku henkilö, jonka toimia seurataan. Varjostaminen soveltuu hyvin liikkuvan työn hahmottamiseen ja ihmisten toimien kokonaisuuden kartoittamiseen. Havainnointihaastattelussa havainnoitava tekee normaalia työtään ja havainnoija seuraa läheltä työsuorituksen kulkua. Havainnoija kysyy havainnoitavalta aina, kun havainnoitsijalle havainnoitavan toiminta on epäselvää, miksi hän toimii tietyllä tavalla. Kuvanauhahaastattelussa havainnoitava toiminta videoidaan, jonka jälkeen kutsutaan havainnoitava ihminen kommentoimaan sitä, mitä hän nauhalla tekee. Laboratoriahavainnointi on passiivisen havainnoinnin alakategoria.

Laboratoriohavainnointi lisää passiiviseen havainnointiin ennalta mietityn koeasetelman, jossa luovutaan käyttäjien luonnollisten toimien tutkimuksesta. Pitkäaikainen etnografinen tutkimus kestää kuukausia tai vuosia, siinä pyritään muodostamaan tarkka käsitys tuotteen käytöstä tietyssä ympäristössä. Esimerkiksi Xerox on käyttänyt etnografista tutkimusta saadakseen tarkan käsityksen toimistotyöstä ja kopiokoneiden käytöstä toimistoympäristössä. (Hyysalo 2009, 110-115.)

Havainnoinnissa kerätystä annista suurin osa jäi vain omaksi taustaymmärryksenä, sillä havainnointiaineistoa oli lähes mahdotonta käsitellä systemaattisemmin. Systemaattisempi käsittely olisi vaatinut toisen koulutusryhmän, jossa olisi ollut myös asiakasvastaavia osallistujina. Näitä koulutustilaisuuksia olisi voinut vertailla toisiinsa. Nyt pystyin vain havainnoimaan subjektiivisesti, miten asiakkuusvastaavina toimivien henkilöiden ryhmätyöskentely ja tuottamat ideat erosivat esimerkiksi kehittäjinä toimivista henkilöistä. On kuitenkin lähes mahdotonta sanoa, mikä on havaittua ja mikä on vain pääteltyä. Myös ihmisten persoonallisuus vaikuttaa suuresti ryhmätyöskentelyyn, ei vain ihmisen rooli työpaikalla.

#### 4.4 Fasilitointikoulutus

Pidin Cyberom Finland Oy:n työntekijöille fasilitointikoulutuskokonaisuuden. Koulutukseen osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Heistä neljä toimii yrityksessä asiakkuudesta vastaavina henkilöinä. Koulutus toteutettiin kolmena erillisenä päivänä. Yhden koulutuspäivän kesto oli seitsemän tuntia lounastauon kera.

Koulutuspäivien sisällössä ja rakenteessa pystyin hyödyntämään käymääni Xpedio Academyn Ammattifasilitaattori-koulutusta. Olimme sopineet työnantajani kanssa, että tulen jakamaan koulutuksesta saatavaa tietoa yrityksen sisällä muille kiinnostuneille työntekijöille. Pitämäni fasilitointikoulutus antoi tähän sopivan tilaisuuden.

Vetämäni koulutus koostui kolmesta osiosta:

1. Fasilitoinnin perusteet ja fasilitaattorin rooli
2. Fasilitoidun tilaisuuden suunnittelu ja menetelmien valinta
3. Haastavien tilanteiden käsittely ja virtuaalinen fasilitointi

Osa 1 käsitteli fasilitoinnin perusteita ja fasilitaattorin ominaisuuksia, arvoja ja eettisiä ohjeita. Toisessa osassa tutustuttiin fasilitoidun tilaisuuden suunnittelussa tarvittaviin taitoihin sekä kartoitettiin tapoja arvioida, kuinka paljon aikaa tarvitaan tilaisuuden pitämiseen. Osiossa tutustuttiin erilaisiin tapoihin valita tilaisuuteen sopivia fasilitoinnin menetelmiä. Kolmannessa osassa keskityttiin haastavien tilanteiden läpikäyntiin ja virtuaalisen fasilitoinnin erityispiirteisiin ja työvälineisiin.

Koulutuspäivien 1-2 välissä osallistujille annettiin tehtäväksi valmistella seuraavalle koulutuspäivälle osio, jossa he käyttävät jotain fasilitoinnin tutustumis-, energisointi- tai virittäytymismenetelmää. Osallistujien tehtävänä oli valmistella pareittain seuraavalle koulutuskerralle valitsemansa tutustumis-, energisointi- tai virittäytymismenetelmä, jonka he tulevat pitämään muille ryhmäläisille.

Koulutuspäivien 2 ja 3 välissä osallistujien tehtävänä oli valmistella yhteisesti isompi työpaja, jonka eri osat jaettiin osallistujien kesken. Ryhmiä oli neljä, joista ensimmäinen sai tehtäväkseen suunnitella työpajan aloituksen. Toisen ryhmän tehtävänä oli pitää ideointivaihe. Kolmannen ryhmän tehtävänä oli ideoiden priorisointi ja neljäs ryhmä vastasi työpajan lopettamisesta. Ryhmien ohjeistettiin ottavan selvää toisiltaan, millaisia tuotoksia he odottavat saavansa omasta osiostaan, jotta suunnitelmasta rakentuisi yhtenäinen kokonaisuus. Kuvitteellisen työpajan aihe oli ennalta annettu: Opintopolku.fi-palvelun mainosesitteen sisällön ja rakenteen suunnittelu.

Tehtävien suorittamisen tueksi koulutuspäivissä jaettiin runsaasti teoretietoa, joka esiteltiin osallistujille käytännönläheisesti. Osallistujat osallistuivat itse fasilitoituihin tehtäviin ja harjoittelivat menetelmiä käytännössä koulutuspäivien aikana.

Tavoitteena oli, että kurssin käyneet yrityksen työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä fasilitointi on ja miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yhtenä tavoitteena oli antaa osallistujille eväitä ja rohkeutta pitää fasilitoituja työpajoja yrityksen asiakkaiden keskuudessa. Koulutuksen tavoitteena oli myös luoda yritykselle fasilitointikulttuuria ja kannustaa työntekijöitä jakamaan omaa osaamistaan ja kokemuksiaan fasilitoinnista.

Seuraavaksi esittelen kurssipäivien sisältöä tarkemmin.

#### 4.4.1 Fasilitointikoulutus, osa 1

Ensimmäinen osio fasilitointikoulutuksesta pidettiin maanantaina 18. helmikuuta 2019.

Päivä aloitettiin sillä, että osallistujat rakensivat itsensä Lego-palikoista. Heidän tehtävänä oli kuvata, millaisena fasilitaattorina he näkevät itsensä sillä hetkellä ja millainen heidän suhteensa on fasilitointiin. Kun osallistujat olivat rakentaneet itsensä Lego-palikoista, heitä pyydettiin asettumaan kuvitteelliselle janelle siihen kohtaan, mihin heidän tieto-taitonsa fasilitoinnista osui koulutuksen aloituspäivänä, kertomaan miksi he ovat asettuneet valitsemaansa kohtaan ja esittelemään rakentamansa hahmon. Janan asteikko oli asetettu yhdestä kymmeneen. Suurin osa osallistujista hakeutui kohtaan 1-3. Kaksi henkilöä asettui asteikolle 6-7.



Kuvio 12. Koulutukseen osallistuneiden tekemät Lego-hahmot

Päivän alussa osallistujille esiteltiin koulutusohjelman tavoitteet. Ohjelman tavoitteet olivat:

- Kehittää kokonaisvaltaisesti osallistujien fasilitointitaitoja
- Antaa rohkeutta lähteä fasilitoimaan asiakkaidemme parissa työpajoja
- Antaa eväitä fasilitoivan lähestymistavan kehittämiseen ja tukemiseen organisaation sisällä.
- Luoda yrityksellemme fasilitointikulttuuria, jotta voimme jakaa kokemuksiamme ja ottaa oppia toinen toiseltamme.

Teoriaosuus aloitettiin tutkimalla kysymystä mitä fasilitointi on. Todettiin, että määritelmiä on monia. Johtamiskäsitykset, tilanne ja ympäristö vaikuttavat siihen, miten fasilitointia hyödynnetään ja minkälaisena se näyttää. Tiivistetysti voidaan todeta, että fasilitointi on ryhmätyöskentelyn hallittua ohjaamista. Fasilitoinnissa voidaan erottaa tilaisuuden prosessi ja sisältö toisistaan. Osallistujille korostettiin, että käytännön työssä fasilitaattori on aina neutraali tilaisuuden sisällön suhteen, mutta ryhmälle suunnitellut menetelmät ja

käsiteltävät kysymykset voivat olla tiettyyn päämäärään pyrkiviä, esimerkiksi miten ennalta määritelty organisaatiomuutos vaikuttaa työn tekemiseen.

Osallistujia pyydettiin pohtimaan, miksi me tarvitsemme fasilitointitaitoja yrityksessämme. Todettiin, että asiakaslähtöinen kulttuuri rakentaa ylivoimaisen kilpailuedun. Yrityksen menestyksen määrittää se, miten asiakkaat ajattelevat yrityksestä ja millaisia tunteita yritys asiakkaissa herää. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen on merkittävä: 2/3 asiakaskokemuksesta on tunnetta. Ketterillä toimenpiteillä asiakaskokemusta voidaan nostaa nopeasti vaikuttamalla asiakkaiden fiilikseen ja tunteisiin.

Osallistujia pyydettiin vertaamaan fasilitointia muihin menetelmiin. Muita verrattavia menetelmiä olivat sovittelu, konsultointi, koulutus, valmennus, coaching, mentorointi ja työnohjaus. Fasilitointia verrattiin muihin menetelmiin harjoituksella, jossa osallistujien tuli sijoittaa menetelmät nelikentälle niihin kohtiin, miten ne heidän mielestään sijoittuvat fasilitointiin verrattuna. Ennen harjoituksen aloittamista käytiin yhdessä läpi eri termit, mitä ne tarkoittavat, jotta kaikki osallistujat ymmärtävät samalla tavalla esimerkiksi koulutustermin.

## Fasilitointi vs muut menetelmät

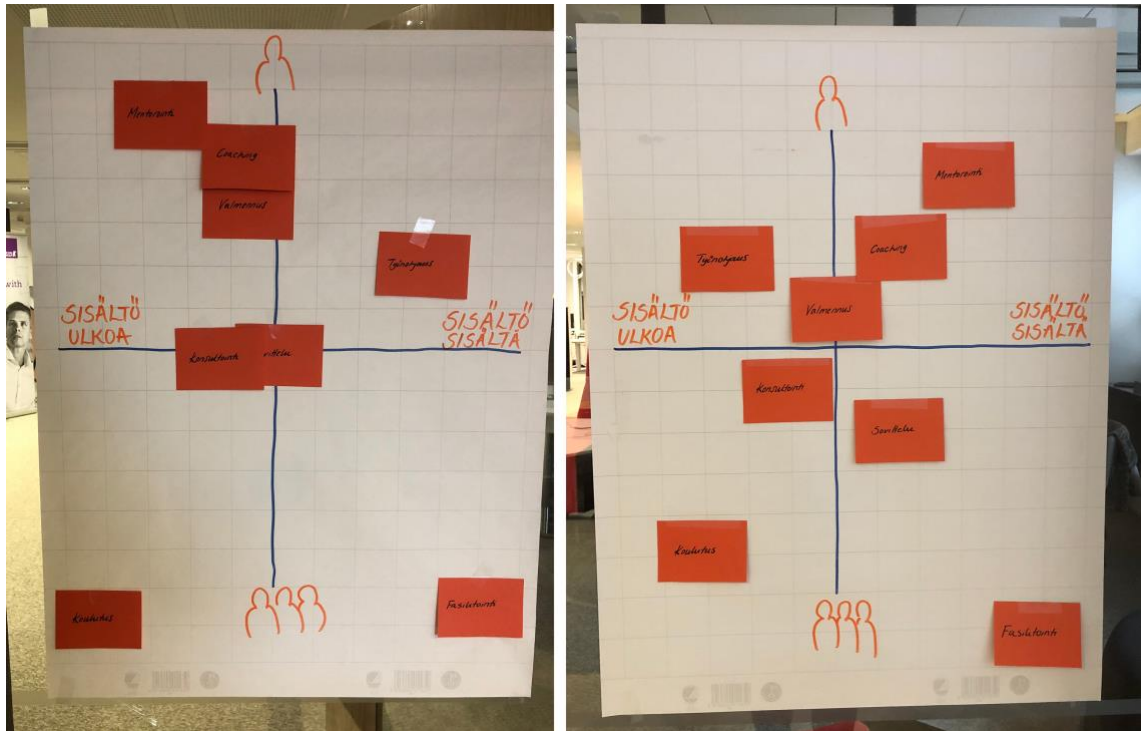
Fasilitointi	ryhmäprosessien suunnittelua ja toteutusta
Sovittelu	neuvottelua riidan osapuolien kesken.
Konsultointi	ulkopuolinen henkilö neuvoo oman asiantuntemuksensa pohjalta.
Koulutus	tietyn asian osaava henkilö opettaa tiettyä asiaa toisille.
Valmennus	tapahtuma / tapahtumia, joissa harjoitellaan etukäteen määriteltäviä tietosisältöjä.
Coaching	valmennusta josta vastaa yksityisopettaja.
Mentorointi	kokeneempi jakaa tietämystään autettavalle, ja hän on usein käsiteltävän aiheen asiantuntija
Työnohjaus	keskittyy enemmän nykytilan tarkastelemiseen

Lähde: <https://www.koulutus.fi/oppaat/mitaoncoaching-9434>



Kuvio 13. Koulutuksessa käytetty kalvo, jossa esitellään käsiteltävät termit ja käytettävä nelikenttä-harjoitus.





Kuvio 14. Kahden eri ryhmän näkemykset eri menetelmistä

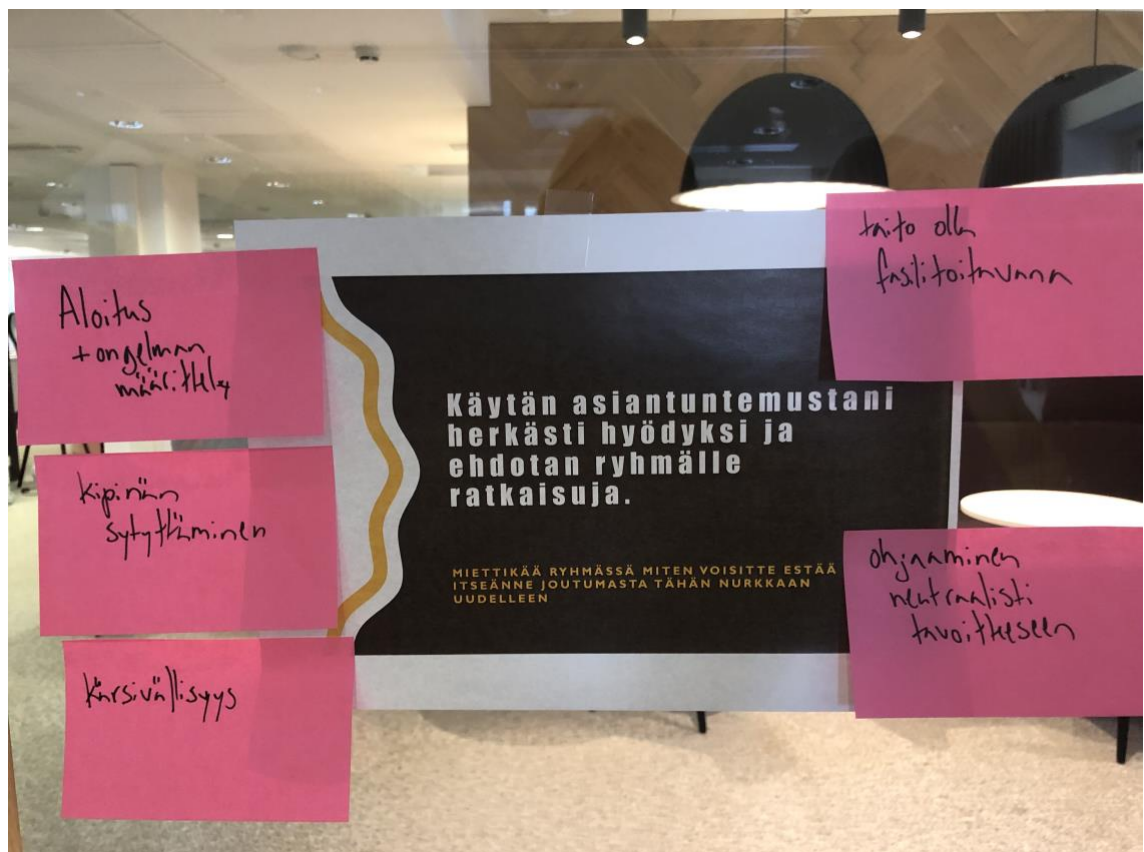
Teoriaosuudessa esiteltiin seuraavaksi fasilitoinnin eri vaiheet: aloitus, runko ja lopetus. Aloitus-vaiheessa virittäydytään aiheeseen, kasvatetaan motivaatiota ja luodaan luottamusta ryhmään. Runko-vaiheessa käsitellään itse käsiteltävää aihetta ja työestetään sitä. Lopetus-vaiheessa käydään läpi, mitä päätettiin ja päätetään jatkotoimenpiteistä. Fasilitoinnin vaiheiden esittelyn yhteydessä osallistujille esiteltiin myös luova ongelmaratkaisuprosessi. Osallistujille painotettiin sitä, että jokainen luovan ongelmanratkaisuprosessin vaihe pitää sisällään divergenssin eli avaaminen ja konvergenssin eli sulkemisen. Divergenssi on ennakkoluulotonta ideointia ja konvergenssi on kriittistä valintaa. Teoriaosuudessa painotettiin, että fasilitaattorin ydinkompetensseja on varmistaa, että ryhmä keskittyy kerrallaan joko avaamiseen tai sulkemiseen, jotta molemmat vaiheet saadaan vietyä läpi menestyksekkäästi. Osallistujat myös joutuivat pohtimaan sitä, mitä tapahtuu, jos jokin vaihe puuttuu tai jää liian kevyeksi.

Teoriavaiheen seuraavassa osiossa tarkasteltiin fasilitaattorin rooleja ja neutraalisuutta. Osallistujat joutuivat pohtimaan fasilitaattorin neutraalisuutta neljä nurkkaa -harjoituksen avulla. Harjoituksessa oli kirjoitettu valmiiksi neljä väittämää, jotka asetettiin eri puolille huonetta. Osallistujat joutuivat hakeutumaan siihen nurkkaan, jonka väittämä osuu

heihin parhaiten ja pohtimamaan muiden samaan nurkkaan hakeutuneiden kanssa, miten he voisivat välttää tuohon nurkkaan joutumista tulevaisuudessa.

Käytetyt väittämät olivat:

1. Minun on vaikea pysyä neutraalina kokouksessa käsiteltävässä asiassa.
2. En salli ryhmän tekevän sellaisia päätöksiä, jota ovat vastoin omaa mielipidettäni.
3. Käytän asiantuntemustani herkästi hyödyksi ja ehdotan ryhmälle ratkaisuja.
4. Otan henkilökohtaisesti palaverin kulkuun tai agendaan liittyvän kritiikin.



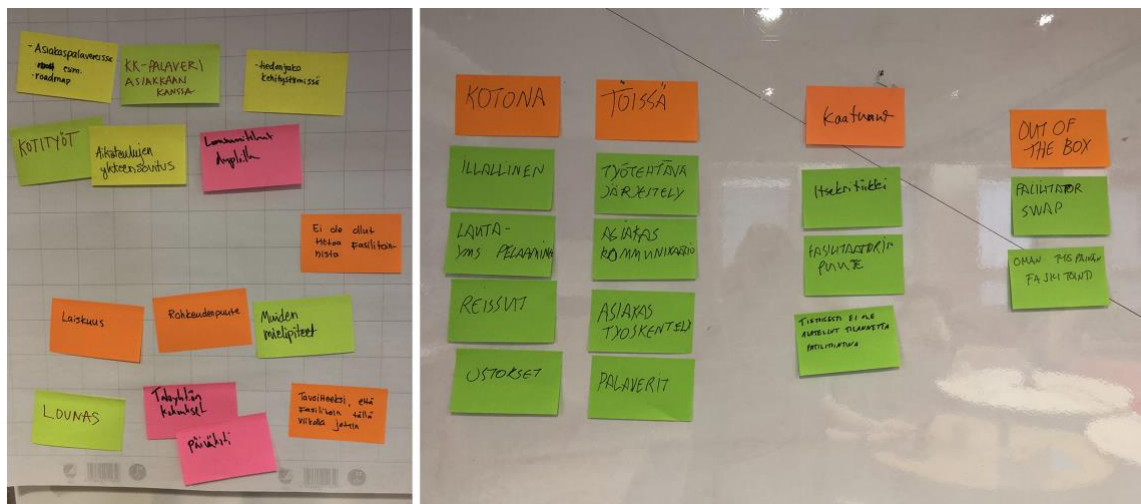
Kuvio 15. Yksi neljästä väittämästä ja siihen muodostettuja ratkaisuja

Koska itsetuntemus on tärkeä osa fasilitaattorina olemista, koulutuksessa puhuttiin myös arvoista. Ihmisen hyvinvoinnille on olennaista, että omat arvot ja toiminta ovat yhdenmukaisia. Osallistujia pyydettiin listaamaan heille 3-5 tärkeintä arvoa. Arvoja ei



tarvinnut jakaa muiden osallistujien kanssa. Oleellisinta oli, että osallistujat pohtivat omia arvojaan ja sitä, miten ne saattavat vaikuttaa omaan tapaan toimia fasilitaattorina.

Hyväksi fasilitaattoriksi tulee vain fasilitoimalla tilaisuuksia, siksi säännöllinen harjoittelu on tärkeää. Oppimista ja kehittymistä edesauttaa se, että voi harjoitella monissa erilaisissa tilanteissa. Harjoittelussa olennaista on sopiva vaatimustaso. Jos treeni on liian rankkaa tai tavoitteet liian korkeilla, seuraa vain turhautumista. Osallistujat pohtivat, miten ja millaisissa tilanteissa he voisivat harjoitella fasilitointitaitojaan kurssin jälkeen.



Kuvio 16. Osallistujat pohtivat miten ja millaisissa tilanteissa he voisivat harjoitella fasilitointia.

Ensimmäisen kurssipäivän päätteeksi osallistuville annettiin välitehtävä. Heidän piti pareittain valita itselleen yksi menetelmä, jonka he vetävät ryhmälle seuraavalla kerralla. Ennalta annetut menetelmät olivat yksinkertaisia ja lyhytkestoisia menetelmiä, jotka sopivat esimerkiksi päivän aloittamiseen, tavoitteen kirkastamiseen tai luottamuksen luomiseen. Parien tuli valmistella menetelmän vetäminen yhdessä seuraavaan koulutuspäivään mennessä.

Parit valitsivat seuraavat menetelmät:

- Diversity Bingo
- Lattiapallo
- Crazy Handshake
- Uskomaton tarina

Diversity bingon tarkoituksena on tutustuttaa ihmiset toisiinsa. Lattiapallo-menetelmän tarkoituksena on nostaa ryhmän energiatasoa ja hauskuuttaa ryhmää. Samalla se aktivoi ryhmää fyysisesti. Crazy handshake on menetelmä, joka tutustuttaa ihmiset toisiinsa ja nostaa ryhmän energiatasoa. Uskomaton tarina -menetelmää käytetään ryhmähengen ja luottamuksen luojana tilaisuuksien alussa tai tilaisuuden lopussa yhteenvetona siitä, mitä päivän aikana on käsitelty.

#### 4.4.2 Fasilitointikoulutus, osa 2

Toinen osio fasilitointikoulutuksesta pidettiin maanantaina 8. huhtikuuta 2019.

Fasilitointikoulutuksen toinen koulutuspäivä oli jaettu kolmeen osioon. Ensimmäisessä osassa keskityttiin fasilitoidun tilaisuuden kokonaisuuden suunnitteluun: Mitä menetelmiä kannattaa käyttää ja paljonko tarvitaan aikaa fasilitoidun tilaisuuden järjestämiseen. Toisessa osassa tarkasteltiin tilaajan haastattelua ja sen merkitystä fasilitoinnin onnistumiselle. Kolmas osio keskittyi tilaisuuden sisällön suunnitteluun, jolloin osallistujat pääsivät tutustumaan erilaisiin työvälineisiin, joita voidaan käyttää valittaessa tilaisuuteen sopivia menetelmiä.

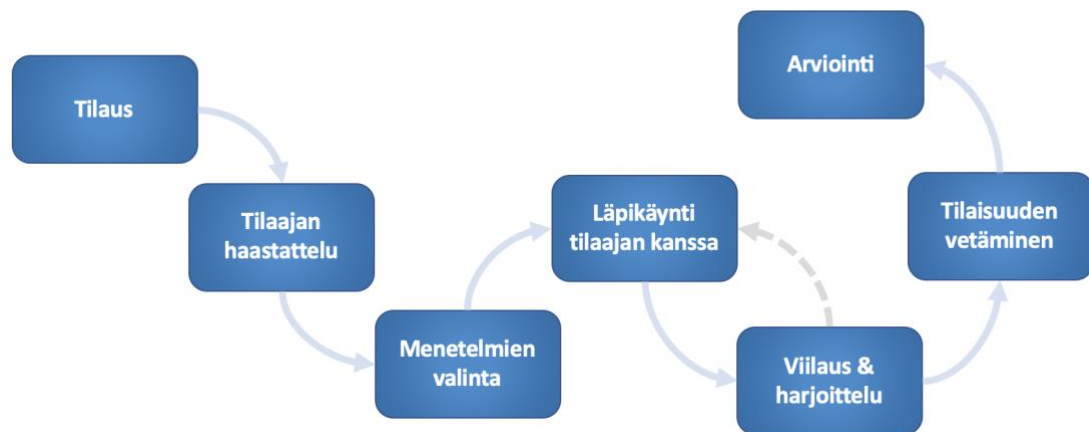


Kuvio 17. Toisen koulutuspäivän rakenne.

Osallistujat olivat saaneet ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen tehtäväksi valmistella toiseen osaan erilaisia fasilitoinnin tutustumis-, energisointi- tai virittäytymismenetelmiä. Nämä menetelmät oli ryhmitelty päivän runkoon sopiviksi, sijoittaen ne kunkin teoriaosoiden yhteyteen. Näin ollen parien valitsemat menetelmät muodostivat osan toisen koulutuskerran sisällöstä. Päivä aloitettiin ensimmäisen parin pitämällä Diversity

Bingo -menetelmällä. Bingin tarkoituksena oli kysellä kuulumisia ryhmäläisiltä: Miten heillä on mennyt kurssipäivien välissä ja ovatko he päässeet kokeilemaan osaamistaan työelämässä. Lämmittelytehtävän jälkeen osallistujat, jotka olivat ehtineet pitää fasilitoituja tilaisuuksia, kertoivat omia kokemuksiaan siitä, miten tilaisuudet olivat menneet ja mitä he olivat niistä oppineet.

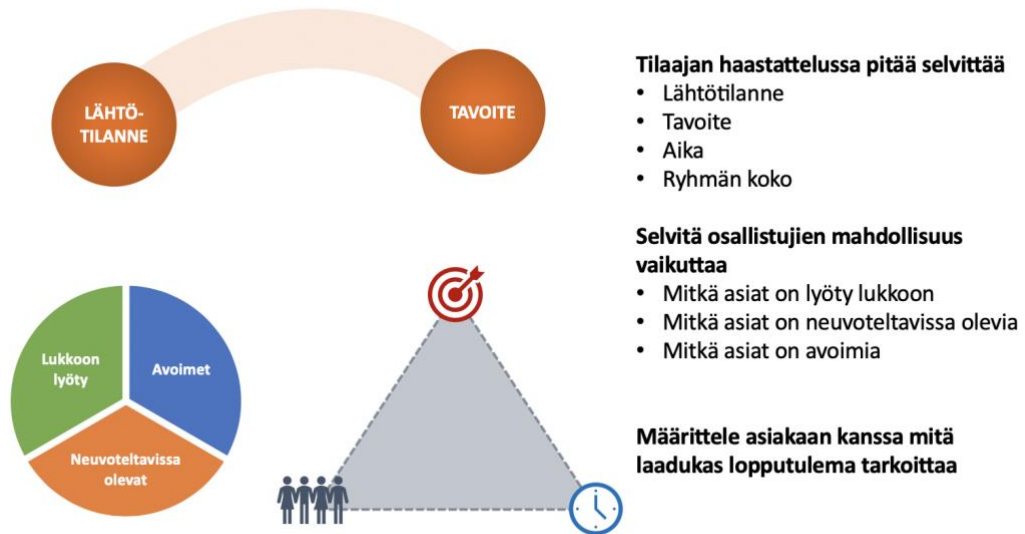
Ennen ensimmäistä teoriaosuutta ryhmälle esiteltiin tuleva harjoitustyö. Se oli kuvitteellinen tilanne, jossa ryhmän täytyy pystyä suunnittelemaan fasilitoitu tilaisuus, jonka tarkoituksena on suunnitella Opintopolku.fi-palvelulle esite.



Kuvio 18. Fasilitoidun tilaisuuden suunnittelun prosessi

Päivän ensimmäinen teoriaosuus käsitteli fasilitoidun tilaisuuden suunnitteluprosessia; mitä vaiheita siihen kuuluu ja mitä asioita fasilitaattorin tulee ottaa huomioon päivää suunnitellessa. Fasilitoidun tilaisuuden suunnitteluprosessi toimi myös pohjustajana päivän muille teoriaosuuksille, sillä seuraavissa osiossa tutustuttiin tarkemmin tilaaajan haastatteluun ja menetelmien valintaan.

Päivän toisessa teoriaosuudessa osallistujat pääsivät tutustumaan tilaaajan haastatteluun ja sen merkitykseen fasilitoidun tilaisuuden onnistumiselle. Haastattelun tavoitteena on selvittää lähtötilanne ja tavoite, johon pyritään. Siinä myös kartoitetaan ryhmän koko sekä käytettävissä oleva aika. Näiden tietojen perusteella fasilitaattori pystyy suunnittelemaan, mitä menetelmiä hän tulee käyttämään, ja tarvittaessa myös ilmaisemaan tilaisuuden tilaajalle, jos kokee esimerkiksi ajan olevan riittämätön, jotta tilaaajan asettamiin tavoitteisiin on mahdollista päästä.



Kuvio 19. Koulutuksessa käytetty yhteenvetokalvo tilaajan haastattelussa läpikäytävistä asioista

Kun fasilitaattori suunnittelee tilaisuutta, hänen pitää olla tietoinen lähtötilanteesta ja tilaajan toivomasta lopputuloksesta. Fasilitaattorin on myös tärkeä selvittää, mitkä asiat ovat niin sanotusti lukkoon lyötyjä, mitkä ovat avoimia asioita ja mistä asioista on mahdollista neuvotella. Lukkoon lyödyt asiat ovat sellaisia, joista fasilitaattori joutuu kertomaan ryhmälle, mutta niihin ryhmä ei voi vaikuttaa. Avoimet asiat ovat sellaisia, joita fasilitaattorin pitää kysyä tilaajalta. Neuvoteltavat asiat ovat sellaisia, joista fasilitaattorin tulee keskustella ryhmän kanssa. (Sipponen-Damonte & Tiri 2019, 33.)

Koulutukseen osallistujat pääsivät harjoittelemaan koulutuksessa tilaajan haastattelua strukturoitu haastattelu (ORID) -menetelmän avulla. ORID on menetelmä keskustelun strukturointiin. Se auttaa tunnistamaan olennaisimmat faktat, tiedostamattomat tunteet ja havainnot, joita näihin faktoihin liittyy. Se auttaa fasilitaattoria tekemään oikeat johtopäätökset seurauksista ja sitten tekemään oikeita valintoja. (Sipponen-Damonte & Tiri, 2019, 26.) ORID-menetelmässä kysymyksiä valmistellaan neljän kategorian alle:

- 1 Objective  
Havainnoituja faktoja, jotka eivät sisällä tunteita tai mielipiteitä.  
Esimerkiksi: Mitä toimintoja ohjelmistossa on? Mitä niistä olet käyttänyt? Mitä et ole käyttänyt?
- 2 Reflective-kysymykset viittaavat aiemmin koettuun ja tarkasteltavan asian herättäviin tunteisiin. Esimerkiksi: Miten olet kokenut ohjelmiston tarjoamat toiminnallisuudet? Mihin olet ollut tyytyväinen? Mihin tyytymätön?

- 3 Interpretive-kysymykset liittyvät tilanteen jatkoanalysointiin ja –mahdollisuuksiin, Esimerkiksi: Mitkä toiminnallisuudet haluaisit säilytettävän? Mikä sinulle on kriittisen tärkeää ohjelmiston käytössä? Mitä haluaisit toiminnallisuuden mahdollistavan?
- 4 Decisional-kysymykset tukevat päätöksen tekoa. Esimerkiksi: Miten kehittäisit toimintoa?

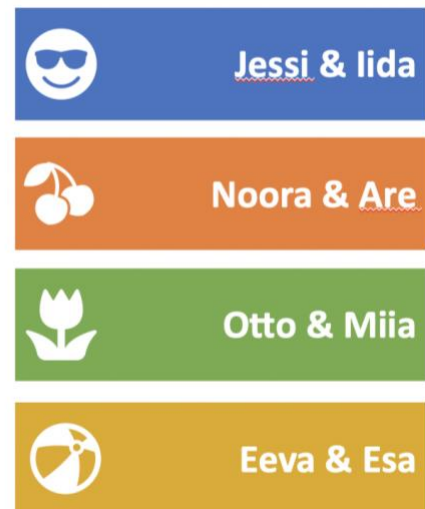
Kahden ensimmäisen teoriaosuuden jälkeen pidettiin tauko ja ennen kuin osallistujat pääsivät harjoittelemaan ORID-kysymysten muodostamista, pidettiin seuraava energisointiharjoitus. Sen pitämisestä ja suunnittelusta olivat vastuussa kaksi osallistujaa. Pari, jonka vuoro oli pitää harjoitus ryhmälle, oli valinnut menetelmäksi Lattiapallon. Siinä osallistujat jaetaan kahdeksi joukkueeksi ja joukkueiden tehtävänä on saada pallo vastapuolen maaleihin mahdollisimman monta kertaa vastapuolen torjuessa palloa käsillään. Osallistujat istuvat lattialla jalat haralla. Maaleina toimivat osallistujien haarat. Palloa ei saa heittää vaan sen on koko ajan kosketettava maata. Käsillä maata pitkin vierittäminen on siis ainoa keino. Harjoitus hauskuttaa ja aktivoi ryhmää. Samalla se kannustaa ryhmää toimimaan yhdessä.

## Ryhmätyö

### Miettikää ORID kysymykset Opintopolku-caseen

Olette menossa haastattelemaan tilaajaa ja teidän täytyy varmistaa mitä ollaan tekemässä

- Aika
- Osallistujat
- Tavoite
- Osallistujien mahdollisuus vaikuttaa
- Päätöksen teko



Kuvio 20. Osallistujat oli jaettu ennalta pareiksi. Parit miettivät ORID-kysymyksiä annettuun tilanteeseen. Minä toimin kuvitteellisen tilaisuuden tilaajana, jota osallistujat haastattelivat.

Ergisointiharjoituksen jälkeen osallistujat pääsivät harjoittelemaan ORID-kysymysten tekemistä ja tilaajan haastattelua käytännön harjoituksessa. Osallistujat oli jaettu ennalta pareihin. Parien tehtävänä oli pohtia ORID-menetelmän mukaan kysymyksiä tilaisuuden tilaajalle. Harjoituksessa kuvitteellisen tilaisuuden tilaajana toimin minä. Osallistujat haastattelivat minua vuorotellen. Heidän oli saatava tietoonsa kaikki tarvittava tieto, jonka he tarvitsevat kolmannella kerralla pidettävän harjoituksen pitämiseen. Näitä

tietoja oli muun muassa mitä ollaan tekemässä, kuinka paljon aikaa on käytettävissä, millaisia osallistujia on tulossa, mikä on päivän tavoite, millainen mahdollisuus osallistujilla on vaikuttaa.

Kun osallistujat olivat omasta mielestään saaneet riittävästi tietoa tulevan tilaisuuden tilaajalta, pääsimme syömään. Lounaan jälkeen pidettiin seuraava harjoitus, jonka osallistujat olivat valmistelleet. Menetelmäksi pari, joka oli menetelmän vetovastuussa, oli valinnut Grazy Handshake -menetelmän. Menetelmää käytetään usein tilaisuuden alussa, jolloin tavoitteena on tutustuttaa osallistujat toisiinsa. Menetelmää voidaan käyttää myös ryhmän energisointiin. Menetelmässä osallistujat jaetaan pareiksi. Parit keksivät oman luovan kättelytavan ja opettelevat sen. Tämän jälkeen parit ottavat itselleen uuden parin, jolle he opettavat ensimmäisen parin kanssa oppimansa kättelyn ja kehittävät sen jälkeen uuden kädenpuristuksen. Tätä voi jatkaa sen aikaa kuin on mielekästä. Kun osallistujat ovat oppineet riittävän monta kädenpuristusta, heidät pyydetään ringiin, jossa he jakavat kaikki opitut kädenpuristukset. Menetelmä nosti mukavasti ryhmän energiaa ja harjoituksen aikana kuului paljon naurua ja iloista puheensorinaa. Ryhmä oli valmis seuraavaan teoriaosuuteen, jossa käsiteltiin tilaisuuden sisällön suunnittelua.





Kuvio 21. Osallistujille esitellyt työkalut tilaisuuden suunnitteluun

Ennen kun osallistujille esiteltiin tilaisuuden suunnittelun käytettäviä työkaluja, kerrattiin lyhyesti tilaisuuden suunnittelun vaiheet, joita käsiteltiin kurssin ensimmäisessä osiossa. Samalla kerrattiin myös luovan ongelmaratkaisuprosessin ideologiaa.

Osallistujille esiteltiin neljä erilaista työkalua, joilla fasilitaattori voi suunnitella tilaisuuden rakennetta ja menetelmiä. Esitellyt työkalut olivat Sessions Design Kit -korttipakka, Session Lab -verkkosivusto, ”kynä ja paperi” ja Fasilitointi & Ideointi -ideapakka.

Session Design Kit -korttipakka on lähtöisin Venäjältä, ja sen ovat luoneet venäläiset IAF-fasilitaattorit. Session Design Kit -pakkaa voidaan käyttää tilaisuuden avaukseen,

energisointiin, tulevaisuuden visioihin, luovaan ideointiin, päätöksentekoon tai tilaisuuden lopetukseen. Korttien avulla fasilitaattori voi suunnitella koko tilaisuuden elinkaaren aina aloituksesta lopetukseen. Kortit ovat englanninkieliset.

Session Lab -verkkosuunnittelutyökalun avulla voi tehdä myös yhteissuunnittelua. Sen yhteydessä on julkaistu laaja menetelmäkirjasto, josta löytyy IAF:n jäsenille noin 500 vertaisarvioitua menetelmää. Session Lab -verkkosuunnittelutyökalu löytyy osoitteesta [www.sessionlab.com](http://www.sessionlab.com).

Kynä&Paperi-menetelmässä osallistujille esiteltiin pohja, jonka avulla voi suunnitella tilaisuuden eri osia ja käyttämiään menetelmiä. Pohja toimii parhaiten aikataulun suunnitteluun. Sen käyttö edellyttää, että tuntee riittävästi erilaisia menetelmiä ja osaa valita niistä sopivimmat tilaisuuden eri vaiheisiin.

Ideapakka on suomalainen yritys, joka on tuottanut erilaisia ideapakkoja eri tilanteisiin. Pakkoja on tällä hetkellä yli 20 erilaista. Pakat sisältävät käytännönläheisiä menetelmiä luovuuteen, ideointiin ja osallistamiseen. Ideapakan mainostetaan olevan taskukokoinen tietokirja selailtavassa muodossa. Fasilitointikurssillamme osallistujille esiteltiin Fasilitointi & Ideointi -ideapakka. Ideapakka oli osalle osallistujista jo tuttu, sillä he olivat osallistuneet aikaisemmin fasilitointikoulutukseen, jonka oli järjestänyt Ideapakka.

Osallistujat ihastuivat erityisesti Session Design Kit -pakkaan, joka heistä oli kuin ”korttipeli”, jonka avulla he pystyivät helposti ja ymmärrettävästi muodostamaan fasilitoidun tilaisuuden sisällön. Toiseksi suosituin menetelmä osallistujien keskuudessa oli Session Lab -verkkosuunnittelutyökalu, joka koettiin varsinkin aikataulun suunnittelussa erinomaiseksi. Sen konkreettinen, reaaliajassa päivittyvä aikataulu antaa tarkan tiedon siitä, paljonko aikaa kuluu eri vaiheisiin ja paljonko aikaa on vielä jäljellä annetusta aikataulusta.

Ennen toisen koulutuspäivän päättymistä osallistujat ohjeistettiin kolmannen koulutuspäivän etätehtävään. Osallistujien tuli suunnitella toisen ja kolmannen koulutuspäivien välissä etätehtävä, joka toteutettiin pareittain. Parit suunnittelevat annettuun kuvitteelliseen Opintopolun esitteen suunnittelutilaisuuteen aloitus-, ideointi-, priorisointi- ja lopetusvaiheet. Kullakin parilla oli käytettävissään 30 minuuttia. Parien oli tarkoitus kommunikoida keskenään, jotta he ovat tietoisia mitä edellinen pari odottaa saavansa tulokseksi omasta osiostaan. Esimerkiksi ideointivaiheesta vastaavan parin



tulee kertoa priorisoinnista vastaavalle parille, missä muodossa he tuottavat ideat heille; onko ne esimerkiksi kirjoitettu post-it lapuille.

Päivä päättyi viimeiseen harjoitukseen, jonka osallistajat olivat valmistelleet. Menetelmäksi oli valittu Uskomaton tarina. Tätä menetelmää käytetään useimmiten ryhmähengen, luottamuksen ja vuoropuhelun vahvistamiseen sekä ihmisten tutustuttamiseen toisiinsa. Olin kuitenkin pyytänyt menetelmän valinneita osallistujia fokusoimaan harjoituksen siihen, mitä osallistajat olivat oppineet päivän aikana, jolloin kukin osallistuja jakaa pienryhmissä yhden asian minkä on oppinut. Tämän jälkeen ryhmät muodostavat opeistaan yhtenäisen tarinan. Tarinat esitettiin lopuksi toisille osallistujille. Näin päivän oppeja saatiin vielä tiivistetysti kerrattua.

#### 4.4.3 Fasilitointikoulutus, osa 3

Kolmas osio fasilitointikoulutuksesta oli maanantaina 27. toukokuuta 2019. Fasilitointikoulutuksen kolmas koulutuspäivä oli jaettu neljään osaan:

- Aktiivinen kuuntelu & Haastavat tilanteet
- Huolikävely-menetelmä
- Osallistujien pitämä fasilitointiharjoittelu
- Virtuaalinen fasilitointi

Päivän ensimmäinen teoriaosuus käsitteli aktiivista kuuntelua. Aktiivinen kuuntelu on ihmisten välistä kommunikaatiota. Kuuntelu ei ole sattumanvaraista kuten kuuleminen, vaan se on aktiivinen prosessi, jossa kuulija tekee tietoisin päätöksen kuulla ja ymmärtää puhujan viestiä. Aktiivisessa kuuntelussa kuulija osoittaa kuulemisensa aktiivisesti verbaalisesti ja kehon kielellä. Hän viestittää puhujalle kuulleensa. Aktiivinen kuuntelu on fasilitaattorin perustaitoja. Aktiivisella kuuntelulla on useita hyötyjä:

- Se rohkaisee osallistujia avautumaan ja kertomaan asiasta lisää.
- Se ohjaa myös osallistujat kuuntelemaan toisiaan.
- Sen avulla vältetään väärinymmärryksiä.
- Se keskittyy tunteisiin ja tarpeisiin, joita sanat eivät välttämättä tuo esiin.

Aktiivista kuuntelua voi toteuttaa neljän eri tekniikan avulla. Näitä tekniikoita fasilitaattori voi harjoitella tietoisesti erilaisissa päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Aktiivisen kuuntelun tekniikat ovat: kuuntele, kerro omin sanoin, osoita myötätuntoa ja kysy.

## Aktiivisen kuuntelun tekniikat



Kuvio 22. Koulutuksessa käytetty kalvo aktiivisen kuuntelun tekniikoista

Kuuntele-vaiheessa kiinnitetään huomiota siihen, mitä osallistuja sanoo, ja kuunnellaan hänen viestejään avoimesti. Kerro omin sanoin -vaiheessa kuuntelija kertoo kuulemansa asian omin sanoin. Tämä mahdollistaa väärinymmärrysten oikaisemisen välittömästi. Osoita myötätuntoa -vaiheessa tunnustetaan ja pohditaan tarpeita ja tunteita sanojen taustalla. Kysy -vaiheessa muotoillaan kysymys, jolla kerätään enemmän tietoa puhujalta. Sen tulisi auttaa viemään keskustelua kohti huolenaihetta ja sen ratkaisua.

Osallistajat olivat kiinnostuneita aktiivisen kuuntelun vaiheista. Keskustelimme pitkään osallistujien kanssa aktiivisen kuuntelun tekniikoista ja siitä, miten tärkeää ihmisille on tulla aidosti kuulluksi.

Seuraavaksi osallistujille esiteltiin erilaisia tekniikoita, joiden avulla tilaisuuteen osallistuneita voidaan ohjata haastavissa tilanteissa. Kävimme läpi seuraavat yleiset ongelmalliset tilanteet, joita fasilitaattori saattaa kohdata työpajoissa:

- osallistajat eivät keskity aiheeseen
- liiallinen hiljaisuus ryhmässä
- dominoiva tai yliaktiivinen osallistuja
- päällekkäinen keskustelu
- keskeyttäjät

Osallistujien kanssa käytiin erilaiset ongelmalliset tilanteet keskustellen läpi. Pyysin osallistujia ensin pohtimaan itse erilaisia menetelmiä, joilla he voisivat puuttua erilaisiin haastaviin tilanteisiin. Kun osallistujat itse olivat ensin tuottaneet ratkaisuehdotuksia, esittelin heille omat listaamani ehdotukset. Ilahduttavaa oli huomata, että ryhmä pystyi hyvin pitkälti päättämään ja tuottamaan toimivia ideoita, miten aktivoida ja kannustaa haastavia osallistujia osallistumaan täysipainoisesti käynnissä olevaan palaveriin. Osallistujat kokivat, että haasteena ei niinkään välttämättä ole tekniikoiden puute vaan riittävän rohkeuden löytäminen, jotta uskaltaa puuttua häiritsevään käytökseen. Pohdittiin eri vaihtoehtoja, miten voidaan kohteliaasti puuttua häiritsevään käytökseen, jos käyttäytyjänä onkin tärkeä asiakas. Kynnys puuttua oman tiimin jäsenten tai yrityksen työntekijöiden käytökseen koettiin osallistujien kesken matalammaksi. Osallistujat totesivat itsekkin, että haastavia tilanteita on hyvä päästä ensin harjoittelemaan tuttujen ihmisten kanssa turvallisessa ympäristössä. Kokemuksen karttuessa ja taitojen lisääntyessä kynnys puuttua myös vieraampien tai tärkeiden asiakkaiden käytökseen madaltuu.

Olen omassa työssäni toimiessani fasilitaattorina huomannut Huolikävely-menetelmän olevan yksi merkityksellisimmistä menetelmistä, joita fasilitaattorin on hyvä hallita. Olen käyttänyt tuota menetelmää lähes kaikissa asiakkuuksissa, joissa olen työskennellyt. Sen avulla on projektien kohdalla saatu hyvää kehitystä aikaseksi. Tämän vuoksi halusin, että osallistujat pääsevät kokeilemaan ja harjoittelemaan tätä menetelmää kurssin aikana konkreettisesti. Olin pyytänyt etukäteen yksikkömme vetäjältä huolen, jota voisimme käyttää huolikävely-harjoituksessa. Halusin, että käsiteltävä huoli olisi osallistujille konkreettinen ja omaan työelämään liittyvä.

Huoli, jota käsiteltiin koulutuksessa: minut on myyty pitkäaikaiseen projektiin asiakkaan tiloihin. Tämä huoli koskettaa useita Cybercom Finland Oy:n työntekijöitä, sillä usein projektimme ovat pitkäaikaisia ja työntekijämme työskentelevät asiakkaan tiloissa, jolloin yhteys omaan yritykseen saattaa heiketä.

Huolikävely-menetelmässä osallistujat valitsevat itselleen sellaisen parin, johon he luottavat tai jonka kanssa he kokevat olonsa luontevaksi. Tämän jälkeen osallistujille esitellään käsiteltävä huoli, jonka jälkeen parit voivat lähteä yhdessä kävelemään kymmeneksi minuutiksi. Kävelyn aikana parit haastattelevat toisiaan vuorotellen. Haastattelija kirjoittaa toisen kertomat huolet post-it-lapuille selkeällä käsialalla. Yhdelle lapulle kirjoitetaan yksi huoli. Kummallakin on aikaa käytettävissään viisi minuuttia. Parit

palaavat takaisin kokoustilaan ja antavat tullessaan kirjoittamansa laput fasilitaattorille. Kun kaikki parit ovat palanneet, esittelee fasilitaattori saadut huolet ryhmälle. Huolet asetetaan näkyville. Huolien esittelyn jälkeen huolia tarvittaessa vielä ryhmitellään, jonka jälkeen osallistujat saavat antaa äänensä tärkeimmäksi katsomilleen huolille. Äänestysmenetelmiä on monia erilaisia. Useimmiten itse käytän tarraäänestysmenetelmää, jossa osallistujille annetaan tietty määrä tarroja, jotka he voivat kiinnittää siihen aiheeseen, jonka he kokevat tärkeimmäksi tai mielekkäimmäksi itselleen.

Äänestyksen jälkeen huolet priorisoidaan. Ne huolet, jotka ovat saaneet eniten ääniä muutetaan ”Kuinka me voisimme” -muotoon. Näin ryhmää pyydetään tuottamaan ratkaisuja, joilla voidaan tuottaa ratkaisuja, jotka auttaisivat huolen pienentämiseen tai jopa kokonaan poistamiseen.

## Ryhmän valitsemat tärkeimmät huolet

1. Miten ryhmädynamiikan luonti onnistuu uudessa tehtävässä?
2. Esimiehen tuki?
3. Onnistuuko tehtäväkierto?
4. En tunne olevani osa asiakkaan työyhteisöä
5. Itsensä kehittäminen onnistuu, jos on 100% sitoutuminen?





Kuvio 23. Osallistujien tuottamat tärkeimmät huolet.

Osallistujat kokivat menetelmän antoisaksi ja pohtivat, että menetelmästä voisi olla heille hyötyä myös omissa projekteissa, joissa he työskentelevät. Työstin osallistujien tuottamista huolista ja niiden ratkaisuksista raportin sekä yksikkömme vetäjälle että yrityksemme toimitusjohtajalle.

Tauon jälkeen aloitimme päivän toiminnallisen osuuden. Osallistujat olivat valmistelleet yhdessä pareittain työpajan fasilitoinnin. Kuvitteellisen työpajan tavoitteena oli löytää ideoita ja ratkaisuja Opintopolku.fi-palvelun esitteelle. Työpajan vaiheet oli jaettu neljään osaan: aloitus, ideointi, priorisointi ja lopetus. Kunkin osion pitämisestä ja suunnittelusta oli vastuussa eri parit.

Parien työskentelyä haastettiin sillä, että olin ennakkoon valmistellut ryhmälle roolikortteja. Korteissa osallistujalle annettiin jokin rooli, jonka mukaan hänen piti toimia tilaisuudessa. Roolit oli luotu aamupäivällä esiteltujen ongelmallisten tilanteiden pohjalta. Toiveena oli, että osallistujat muistaisivat yhdessä pohdittuja tapoja, kuinka voidaan puuttua ryhmää häiritsevään käytökseen.

Roolikortteja oli neljä. Alkuperäisenä tavoitteena oli, että kukin pari kohtaisi yhden haastavan osallistujan omalla vetovuorollaan. Osallistujat kuitenkin innostuivat harjoitusten edistyessä siinä määrin, että he ottivat itsenäisesti itselleen harjoitustyöpajaan erilaisia rooleja, joilla he haastoivat toisiaan käsittelemään ja kohtamaan haastavia tilanteita.

Alkuperäiset annetut roolit koskivat seuraavanlaisia osallistujia:

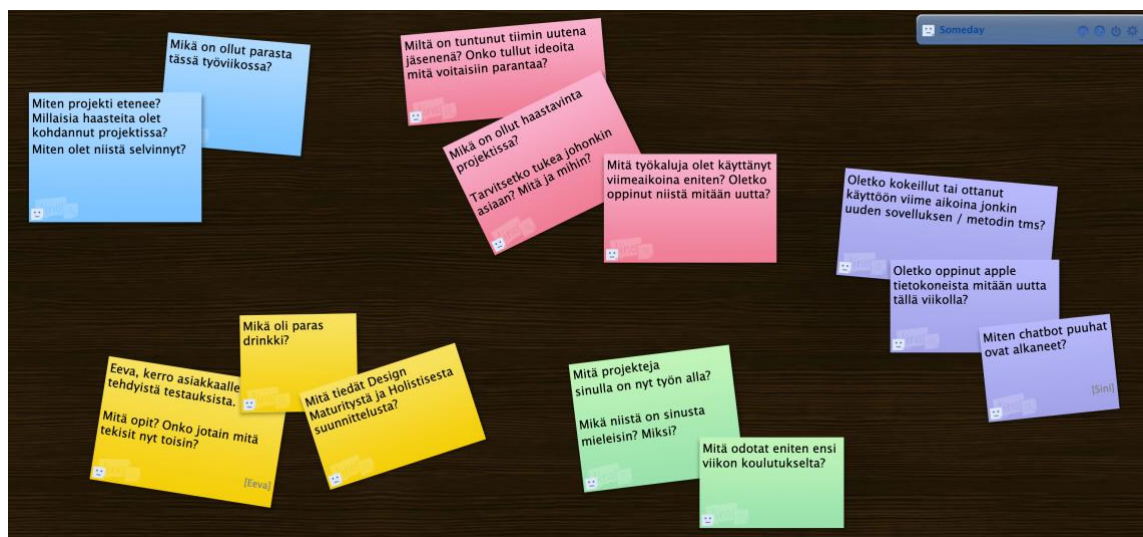
- Osallistuja, joka ei keskity aiheeseen ja näppäilee matkapuhelintaan jatkuvasti.
- Osallistuja, joka keskeyttää muita jatkuvasti omilla mielipiteillään.
- Osallistuja, joka kokee käsiteltävän aiheen stressaavaksi ja kantaa paljon huolta tulevaisuudesta.
- Osallistuja, jonka mielestä pidettävä työpaja on turha, koska palveluakaan ei ole vielä julkaistu.

Päivän päätteeksi tutustuttiin virtuaaliseen fasilitointiin ja siinä käytettyihin työkaluihin. Virtuaalinen fasilitointi pyrki samaan kuin ”perinteinen” fasilitointikin: yhteisen ymmärryksen ja yhteisen tahtotilan löytämiseen. Etäpalaverien erilaiset olosuhteet vaativat kuitenkin hieman erilaisia taitoja, sillä virtuaalisesti järjestetyissä palavereissa ilmenee omanlaisiaan haasteita, kuten osallistujien huomion herpaantuminen ja osallistamisen vaikeus. Kokouksiin osallistutaan pääasiallisesti tietokoneelta, mikä mahdollistaa tehokkaan yhteistyön, mutta tarjoaa osallistujille samalla loputtoman määrän erilaisia ärsykyksiä, jotka voivat viedä helposti huomion itse asiasta. Fasilitaattorin haasteena etäkokouksissa on myös se, miten hän pystyy lukemaan ihmisten tunnetiloja verkon yli.

Tilaisuuden tunnelma rakentuu ensimmäisillä minuuteilla ja aloitusmenetelmällä siihen voi vaikuttaa paljonkin. Etäpalaveri on hyvä aloittaa selvittämällä osallistujien aloitusfiilikset kysymällä, missä tunnelmissa osallistujat aloittavat kokoukseen. Tässä voidaan käyttää apuna kuvakortteja.

Fasilitaattorin tehtävänä on huolehtia, että jokainen osallistuja sanoo välillä jotakin. Näin osallistujat pysyvät hereillä ja valppaina, kun jokainen osallistuja joutuu varautumaan siihen, että häneltä saatetaan kysyä jotain. Tällöin hän kuuntele valppaammin eikä esimerkiksi vastaile sähköposteihin palaverin aikana. Lisäksi osallistujista tuntuu hyvältä, että hänenkin mielipidettään kysytään suoraan.

Nykyisin etäpalaverien läpiviemiseen on olemassa erilaisia työkaluja verkossa. Osallistuneille esiteltiin koulutuspäivässä tarkemmin kuusi erilaista verkkotyökalua: Session Lab, Flinga, lino, Mindmaster, Realtimeboard ja IdeaBoardz. Näiden lisäksi käytiin lyhyemmin läpi vielä neljä muuta verkkotyökalua: Mentimeter, Stormz, Yellow ja Web Whiteboard. Kuudesta tarkemmin läpikäydystä työkaluista kerroin omakohtaisia kokemuksia siitä, millaisessa tilanteessa niitä olen itse käyttänyt ja millaisia kokemuksia niistä olen saanut palavereihin osallistujilta.



Kuvio 24. linoit.com oli yksi verkkotyökaluista, jotka käytiin koulutuksessa tarkemmin läpi.

Osallistujat palkittiin koulutukseen osallistumisesta todistuksilla. Osallistujista otettiin vielä yhteiskuva. Cybercom Finland oy julkaisi fasilitointikurssista ja uusien fasilitaattoreidemme valmistumisesta uutisen useissa sosiaalisen median kanavissa.



Kuvio 25. Cybercom Finland Oy:n julkaisema uutinen LinkedIn-verkkoyhteisössä.

#### 4.5 Palaute fasilitointikoulutuskokonaisuudesta

Fasilitointikoulutuksen viimeisen koulutuspäivän päätteeksi ryhmäläisiltä kerättiin virtuaalisella työkalulla palautetta koko kurssista. Työkaluksi tähän oli valittu Mentimeter-verkkotyökalu. Osallistujat pystyivät antamaan palautetta vielä pari päivää osallistumisen jälkeen, mutta suurin osa palautteesta annettiin heti kurssin päätteeksi.

Koulutukseen osallistuneet arvioivat koulutusta onnistuneeksi ja osallistavaksi. Osallistujat kokivat koulutuksessa käytetyt esimerkit konkreettisiksi ja ne auttoivat palaverien suunnittelussa. Koulutukselta osallistujat olisivat toivoneet, että koulutuksen osiot olisi pidetty lyhyemmässä aikataulussa, jolloin koulutuspäivät olisivat olleet lähempänä toisiaan.



## Palautetta fasilitointikurssista




Kuvio 26. Saadut palautteet fasilitointikurssista

### 4.6 Sähköpostikysely koulutukseen osallistuneille asiakkuusvastaaville

Koulutuksen jälkeen lähetin koulutukseen osallistuneille neljälle asiakkuusvastaavalle sähköpostin välityksellä avoimen kysymyksen, jonka avulla halusin kartoittaa heidän tuntemuksiaan siitä, miten he ovat kokeneet hyötyneensä fasilitointikurssilla saaduista tiedoista omassa työtehtävässään.

Kysymys lähetettiin kesäkuun puolessa välissä, vajaa kuukausi koulutuksen päättymisen jälkeen. Asiakkuusvastaaville ehdotettiin myös mahdollisuutta ryhmähaastatteluun, mutta kesälomien läheisyys oli täyttänyt ihmisten kalenterit jo siinä määrin, että kaikille sopivaa aikaa ei saatu sovittua. Onnekseni asiakkuusvastaavat pystyivät tuomaan ajatuksiaan hyvin esille myös sähköpostin välityksellä. Vain yksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseeni, sillä hän ei ollut päässyt kokeilemaan fasilitointia missään muodossa kurssin päättymisen jälkeen.

Seuraavassa on vastaajien antamien palautteiden pohjalta luotu näkemys siitä, miten fasilitointikoulutus on vaikuttanut asiakkuusvastaavien työhön. Annetut vastaukset olivat vapaita vastauksia ja niiden tulkinta on jossain määrin subjektiivista, pohjautuen omaan tulkintaani ja käsityksiini. Yhteenveto on kooste siitä, miten itse ymmärsin asiakkuusvastaavien antaman palautteen.



Vastaajat kiittelivät vastauksissaan sitä, että he olivat saaneet kurssilta hyviä vinkkejä energisointiharjoituksiin, joita he voivat käyttää mm. tiimpäivissä tai asiakkaiden luona pidetyissä rennommissa palaverissa. He kokivat myös, että fasilitointimenetelmien avulla he saavat parempia työkaluja itselleen palaverien suunnitteluun, vaikka tilaisuus ei olisi varsinaisesti fasilitoitu tilaisuus.

Lähes kaikki asiakkuusvastaavat harmittelivat sitä, että he eivät ole kuitenkaan vielä päässeet fasilitoimaan mitään suurempaa tai normaalipalaveristaan poikkeavaa tapahtumaa. He kuitenkin kokevat, että heidän itseluottamuksensa ja varmuus oli kasvanut kurssin myötä siinä määrin, että kun he joutuvat tilaisuuteen, jossa he tulevat toimimaan tilaisuuden fasilitaattoreina, ei se enää tule herättämään huolta tai aiheuta heille ylimääräistä stressiä. Palaverit on aikaisemmin joskus jopa koettu pelottaviksi ja ne ovat saattaneet jännittää vetäjää. Osallistujat kokivat, että koulutuksessa annettu konkreettinen käytännön harjoittelu antoi heille työkaluja selvittää palaverista tulevaisuudessa paremmin. He kokevat, että heillä on paljon varmempi olo palaverissa kuin aiemmin.

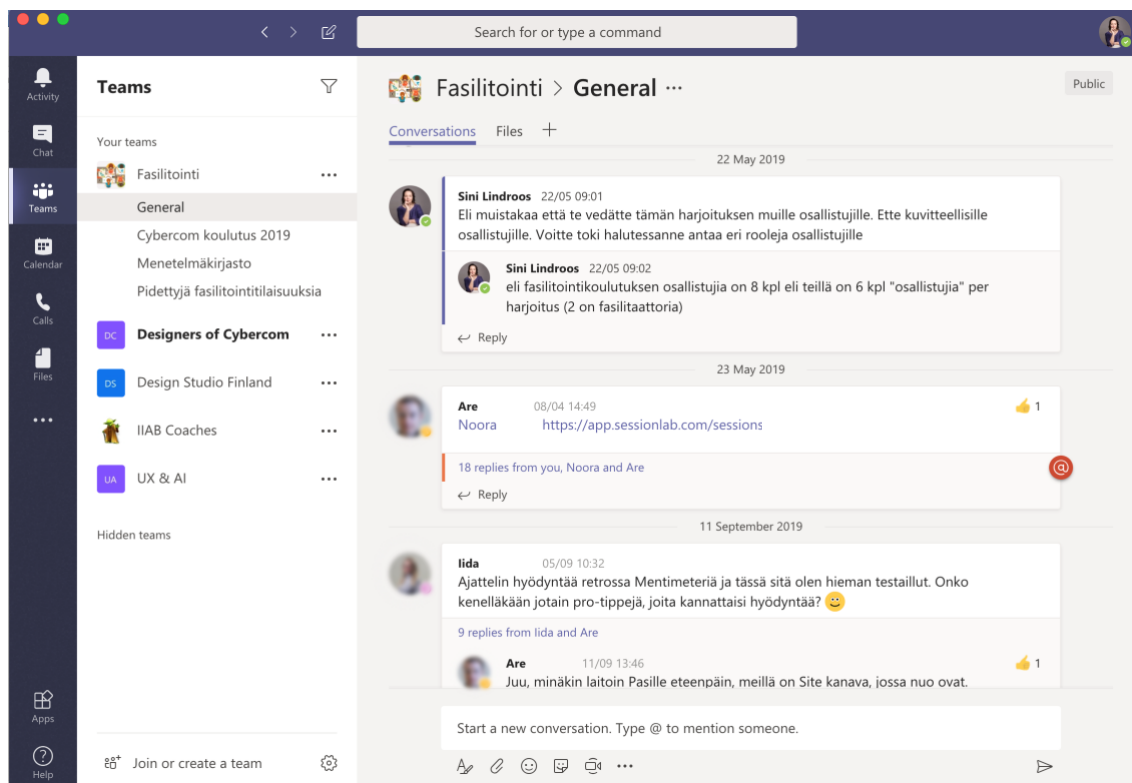
Vastaajat kokivat myös, että he saavat projektiin liittyviä henkilöitä helpommin houkuteltua osallistumaan palaveriinkin. Osa projektityöntekijöistä on voinut kokea aiemmin projektin säännölliset palaverit tylsiksi tilaisuuksiksi, joihin osallistuminen on turhaa. Fasilitoinnin menetelmien avulla sellaisetkin projektihenkilöt voidaan osallistaa paremmin, jotka eivät luonnostaan ole ekstroverteja. Projektihenkilöille on jäänyt projektipalaverista sellainen tunne, että heidän mielipiteillään on väliä ja he voivat oikeasti vaikuttaa projektin etenemiseen.

Suurimpana antina fasilitointitaitojen kehittämisessä voidaan ehkä kuitenkin pitää asiakkuusvastaavien kykyä kuunnella ihmisiä, sekä oman tiiminsä jäseniä että asiakkaiden edustajia. Vastaajat kokivat, että heistä on tullut empaattisempia fasilitointikoulutuksen käymisen jälkeen. Fasilitointikoulutuksen jälkeen asiakkuusvastaavat ovat ymmärtäneet kuinka tärkeää kuunteleminen on.

#### 4.7 Verkko yhteisö

Ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen koulutukseen osallistuneille ja kaikille Cybercom Finland Oy:n henkilöstölle julkaistiin Fasilitointi-verkkoyhteisö. Verkko yhteisö toteutettiin yrityksen Microsoft Teams -tilille. Verkko yhteisöstä kerrottiin koulutukseen osallistuneille henkilöille koulutuspäivän päätteeksi ja muille yrityksen työntekijöille siitä

tiedotettiin yrityksen Slack-kanavalla. Verkko yhteisöä on kannustettu käyttämään tiedonjakokanavana ja fasilitointikulttuurin luomisen alustana yrityksenä. Verkko yhteisö haluttiin perustaa, koska tiettyyn yhteisöön kuulumisen ja sen toimintaan osallistuminen ovat merkittäviä oppimisen ja älyllisen kehityksen voimia (Hakkarainen, K. 2000).



Kuvio 27. Verkko yhteisön aloitusnäky

Verkko yhteisöön on luotu eri alisivuja, jotka ovat: General, Cybercom koulutus 2019, Menetelmäkirjasto ja Pidettyjä fasilitointitilaisuuksia. Cybercom koulutus 2019 -osiossa on jaettu pidetyn koulutuksen materiaali, ja siellä koulutukseen osallistuneet henkilöt voivat keskustella kurssipäivien välissä esimerkiksi annetuista kotitehtävistä. Menetelmäkirjasto-osioon on luotu menetelmäpankki, johon on alettu kerätä erilaisia fasilitoinnin menetelmiä, joita voidaan hyödyntää ryhmätyöskentelytilaisuuksien pitämisessä. Tavoitteena olisi, että työntekijät tuottaisivat sinne lisää menetelmiä sitä mukaa kuin he niitä käyttävät, jolloin he voivat myös lisätä menetelmän yhteyteen omia havaintojaan siitä, mitä menetelmän käyttämisessä on hyvä huomioida. Mihin fasilitoinnin vaiheeseen (aloitus, runko, lopetus) menetelmä heistä erityisen hyvin sopii. Menetelmiä oli ladattu syyskuun 2019 loppuun mennessä kirjastoon 12 kpl. Pidettyjä fasilitointitilaisuuksia -osioon on tarkoitus kerätä PowerPoint-kalvoja pidetyistä fasilitointitilaisuuksista, joista yrityksen työntekijät voivat ottaa toinen toisiltaan vinkkiä

kalvojen tekemiseen tai menetelmien käyttämiseen ja kuvaamiseen. Aktiivisimmat alueet ovat olleet syksyyn 2019 mennessä General ja Cybercom koulutus -osiot.

Kasvatuspsykologiassa erotetaan kaksi oppimistapaa, nk. tiedonhankintatapa ja osallistumistapa. Tiedonhankintatavan mukaan oppiminen on prosessi, jossa tapahtuu tiedon varastoituminen tai rakentuminen oppijan mieleen. Tiedon varastoiminen puolestaan tarkastelee oppimista johonkin yhteisöön sosiaalistumisen ja kasvamisen prosessina, jonka aikana yksilö omaksuu yhteisön ajattelu- ja toimintakäytäntöjä, uskomuksia ja arvoja sekä luo samalla omaa identiteettiään. (Hakkarainen 2000)

Tiedonhankinnan tavan lähtökohtana on usein olettaus, jonka mukaan tieto voitaisiin hyvin helposti erottaa ongelmanratkaisu- ja toimintatilanteista ja on sovellettavissa asiayhteydestä toiseen. Tällainen julkinen tieto edustaa kuitenkin ainoastaan vain osaa kaikesta tiedosta. Merkittävä osa asiantuntijoiden tiedosta on kuitenkin niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto eroaa julkisesta tiedosta. Siinä missä julkinen tieto helposti virtaa paikasta toiseen, on hiljainen tieto luonteeltaan tahmeaa eikä sen omaksuminen tai soveltaminen ole lainkaan niin helppoa. Asiantuntijoiden hiljainen tieto on rakentunut sellaisten ongelmien ympärille, joita he joutuvat työssään käsittelemään. Asiantuntijoiden osaamisessa yhdistyy teoreettinen ja käytännöllinen tietämys, eikä sen omaksuminen ole helppoa ilman yhteisön toimintaan osallistumista tai asiantuntijoiden ohjausta. (Hakkarainen, K. 2000.) Verkkoyhteisön avulla toivotaan, että asiantuntijoiden hiljainen tieto saadaan siirtymään asiantuntijoilta toiselle.

Yrityksen työntekijät, muutkin kuin koulutukseen osallistuneet, ovat ottaneet mukavasti osaa keskusteluihin ja jakaneet yhteisössä omia vinkkejään. Verkkoyhteisön käyttö voisi kuitenkin olla vielä aktiivisempaa.

Yhteisön muodostuminen on vielä kesken. Yhteisöä ei voida rakentaa tai tehdä. Se syntyy, jos on syntyäkseen. Oleellisinta on, että yrityksen työntekijöille on luotu mahdollisuus osallistua yhteiseen toimintaan, jossa he voivat pohtia yhdessä fasilitointiin liittyviä kysymyksiä verkkokeskusteluissa. Yhteisön muodostumisen edellytyksenä on ongelmien asettaminen ja niiden ratkaiseminen yhteisön jäsenten erilaisten osaamisten ja kokemusten avulla. Yhteisöllä tulee olla siis yhteinen tarkoitus, joka saa yksittäiset työntekijät sitoutumaan toimintaan ja käyttämään aikaansa ja voimavarojaan sen eteen. Yhteisöllä tulee olla yhteinen tavoite, joka meidän tapauksessamme on fasilitointitaitojen jakaminen. (Pönkä 2011)

## 5 Pohdinta

Luovassa ongelmanratkaisussa tarvittavia kykyjä ja taitoja voi oppia ja ihminen voi niissä kehittyä. Erilaiset yhteistyötaidot ovat nykypäivänä välttämättömiä, sillä ongelmia ratkaistaan ryhmissä. Yhteistyötaitoja ovat esimerkiksi tavoitteiden, päämäärien tai tarkoitusten sopiminen ja asettaminen. Työnjaosta ja tehtävistä sopiminen, organisointi, yhdessä työskentelyn arviointi ja kehittäminen liittyvät oleellisesti myös nykypäivän työskentelytapoihin. Kaikki tilaisuuteen osallistuvia auttaa, että tilaisuuden osallistujat ja agenda pysyvät käsiteltävässä asiassa ja että tilaisuus etenee loogisesti. Tilaisuuden päättäminen ja toimenpiteistä sopiminen auttaa kaikkia sitoutumaan tehtyihin päätöksiin.

Vaikka fasilitaattori on neutraali kokouksen vetäjä, niin on joitain asioita, joissa fasilitaattori ei voi olla neutraali. Pystyäkseen toimimaan menestyksekkäästi roolissaan fasilitaattorin tulee ottaa vastuu aikataulussa pysymisestä. Hän ei voi sivuttaa ryhmän epäkunnioittavaa käytöstä, joka kohdistuu käsiteltävään asiaan tai ryhmän muihin henkilöihin. Fasilitaattorin on pystyttävä huolehtimaan, että kaikilla on ryhmässä turvallinen olo ja että kaikkien näkemykset pääsevät tasapuolisesti esille. Fasilitaattorin ammattitaitoa mitataan juuri näissä kompleksissa tilanteissa, joissa mielipiteet ja ihmissuhteet kohtaavat.

Fasilitoidun tilaisuuden jokaisessa eri vaiheessa (tilaisuuden suunnittelu, vetäminen ja päättäminen) on omat haasteensa. Fasilitaattorin tulee olla tietoinen eri vaiheiden merkityksestä ja nähtävä, miten ne vaikuttavat kokonaisuuteen. Jos fasilitaattori ei saa selville tilaisuuden tarkoitusta ja asiakkaan toivomaa tavoitetta, niin koko työpajan tulokset voivat olla turhia tai ne voivat vastata väärään kysymykseen. Silloin voi käydä niin, että hyvin mennyt työpaja ei ratkaisekaan oikeaa ongelmaa. Tällöin on vastattu hieman ohi ydinkysymyksen, jolloin asiakas ei saa sitä mitä odotti saavansa.

Ryhmätyöskentelyn aloittamisessa fasilitaattorin pitää maltaa myös käyttää riittävästi aikaa tilaisuuden tarkoituksen selkeyttämiseen, jotta jokainen ryhmässä ymmärtää sen suurin piirtein samalla tavalla. Monesti osallistujista olisi paljon mielenkiintoisempaa lähteä vain suoraan ideoimaan ja tehdä nopeasti toimintasuunnitelma ideoiden käyttöönottamiseksi. Tällöin haasteena saattaa olla se, että ryhmällä ei ole selkeää tavoitetta mihin suuntaan he ovat menossa. Tällöin lopetusvaiheessa ei välttämättä päästä yhteisymmärrykseen lopputuloksesta ja vaadittavista toimenpiteistä. Toinen vaihtoehto voi olla, että työpaja sujuu loistavasti ja ryhmä ideoi innovatiivisesti, tekee

hyvän toimintasuunnitelman, johon kaikki sitoutuvat ja sitten jonkin ajan kuluttua huomataan, että se alkuperäinen ongelma on edelleen ratkaisematta. Työpajan tulokset eivät ratkaisekaan sitä ongelmaa, jota lähdettiin alun perin ratkaisemaan.

Hyväksi fasilitaattoriksi ei voi tulla pelkän teoretiedon avulla vaan hyväksi fasilitaattoriksi kasvetaan kokemuksen myötä. Kynnys lähteä suunnittelemaan ja vetämään fasilitoituja työpajoja voi alkuun olla korkea, sillä ryhmän asenne voi olla fasilitoiduista tilaisuuksista ”leikkimistä ja laulamista”. Fasilitaattorin tulee tässä tilanteessa malttaa luottaa prosessiin ja huolehtia siitä, että jokainen suunniteltu vaihe vie kohti tavoitetta. Fasilitaattorin tehtävänä on myös kertoa, miten eri vaiheet ja käytetyt menetelmät vievät ryhmää kohti asetettua tavoitetta.

Fasilitaattori on sisältöneutraali kokouksen vetäjä. Tämä tarkoittaa sitä, että fasilitaattori ei itse tuota ideoita, arvioi niitä tai ehdota toimenpiteitä. Tarvittaessa fasilitaattori voi kertoa omat ideansa ryhmälle, mutta tämän tulee tapahtua vasta sen jälkeen, kun ryhmä on kertonut omat ideansa eikä kukaan muu ole keksinyt vastaavaa ideaa. Fasilitaattorin tulee tällöinkin antaa ideansa ryhmän analysoitavaksi. Omien ideoiden jakaminen etukäteen rajoittaa ja passivoi ryhmän ajattelua. Usein luullaan päinvastoin, että tällainen menettely virittäisi muita osallistujia.

Fasilitaattorin pohtiessa omaa neutraalisuuttaan hän voi miettiä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä (Sipponen-Damonte & Tiri 2019, 10):

- Voinko pysyä neutraalina suhteessa keskusteltaviin asioihin vai tuleeko minun esittää omia mielipiteitä?
- Voinko sallia ryhmän tekevän päätöksiä, jotka ovat vastoin omaa mielipidettäni asiasta?
- Voinko käyttää asiantuntemustani kysyäkseni ratkaisuja sen sijaan, että ehdottaisin niitä?
- Pystynkö hallitsemaan ryhmädynamiikan ja kohtelemaan kaikkia osapuolia tasavertaisesti?
- Osaanko ohjata keskustelua sen sijaan, että kerron itse mitä tulee tapahtua?
- Pystynkö käsittelemään haasteita palaverin kulkuun tai agendaan liittyen ottamatta niitä henkilökohtaisesti?
- Voinko keskittyä enemmän palaveriin prosessina kuin aktiivisen sisällön tuottamiseen sen aikana?

Onnistunut fasilitoinnin läpivieminen edellyttää hyviä ihmissuhdetaitoja ja kykyä esittää rakentavia kysymyksiä työn ohjaamiseksi, sekä ryhmän ehdotusten ja päätösten tiivistämistä. Tärkeintä on asenne ja fasilitaattorin oma usko siihen, että ohjattava ryhmä on paras taho toimintansa ideoimiseen, ratkaisujen tuottamiseen ja työnsä arviointiin. (Summa & Tuominen 2009)

Asiakkuusvastaavat kokivat saaneensa hyötyä fasilitointimenetelmien tuntemisesta siinä, että saavat ihmisten mielenkiinnon pysymään paremmin käsiteltävässä aiheessa. Tämä edesauttaa sitä, että osallistujat osallistuvat sovittuihin palavereihin paremmin. Palaverien ja suunnittelutilaisuuksien eteneminen on sujuvampaa, kun tilaisuus on fasilitoitu. Tilaisuudella on selkeä rakenne, jonka avulla osallistujista ”saadaan enemmän irti” ja osallistujien hajanaiset ajatukset saadaan koottua järkeväksi kokonaisuudeksi.

Asiakkuusvastaavien työssä tärkeää ovat onnistuneet työsuoritukset ja ongelmien ratkaiseminen. Fasilitoinnin menetelmien tunteminen koetaan tässä avuksi. Menetelmien tunteminen auttaa asioiden saamista päätökseen ja siihen, että asiakas on tyytyväinen tehtyyn työhön ja pidettyihin palavereihin.

Niille asiakkuusvastaaville, joiden projektiryhmän jäsenet työskentelevät eri paikkakunnilla tai jopa ulkomailla, fasilitoinnin menetelmät auttavat merkittävästi etäpalaverien pitämisessä. Virtuaalifasilitoinnin menetelmillä ja työkaluilla saadaan kaikki osallistumaan ja luotua osallistujille tunne, että heidän mielipiteillään ja osallistumisellaan on merkitystä.

Asiakaslähtöinen kulttuuri rakentaa ylivoimaisen kilpailuedun yritykselle. Yrityksen menestyksen määrittää se, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksestä ja millaisia tunteita yrityksen toimijat heissä herättävät. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on merkittävä. Fasilitoiduilla palavereilla ja tapaamisilla voidaan nostaa asiakaskokemusta vaikuttamalla asiakkaiden tunteisiin ja kokemuksiin pidetyistä tilaisuuksista.

Asiakkuusvastaavat ovat kokeneet, että fasilitointitaitojen avulla he ovat saaneet parempia työkaluja itselleen palaverien suunnitteluun. Heistä myös heidän itsetuntonsa on kehittynyt fasilitointitaitojen kehittyessä. Enää heitä ei huolestuta osallistua vaativaankaan palaveriin tai työpajaan, kun heillä on työkaluja tilaisuuden vetämiseen ja

haastavien tilanteiden selvittämiseen. Aiemmin palaverit on saatettu kokea jopa pelottaviksi.

Suurimpana antina fasilitointitaitojen kehittämisessä asiakkuusvastaavien keskuudessa voidaan kuitenkin ehkä pitää sitä, kuinka he ovat kehittyneet työtovereina. Fasilitoinnin menetelmien tunteminen on kasvattanut asiakkuusvastaavien kykyä kuunnella toisia ihmisiä samalla kun he ovat oppineet aktiivista kuuntelua. He ovat ymmärtäneet empatian merkityksen työyhteisöissä. Voidaan ehkä sanoa, radikaalistikin, että fasilitointitaitojen kehittäminen ja sisäistäminen tekee ihmisestä paremman lähimmäisen. Empatiataito ja kyky kuunnella ovat taitoja ja ominaisuuksia, joita me kaikki tarvitsemme nykypäivän työyhteisöissämme, oli roolimme mikä tahansa.

Kaikkein syvimmin omaksumme sellaisia asioita, jotka mahdollistavat meidän osallistumisemme niihin yhteisöihin, joita pidämme arvossa. On olennaista luoda sellaisia sosiaalisia rakenteita, joiden osaamis- ja asiantuntijayhteisön rakentamisessa voimme olla mukana mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Asteittain syvenevä prosessi on prosessi, jonka aikana osallistujat osallistumalla alusta alkaen asiantuntijoiden käytäntöihin vähitellen omaksuvat asiantuntijoiden hiljaista tietoa, toimintatapoja ja kasvavat näin asiantuntijayhteisön jäseniksi. (Hakkarainen 2000.)

Cybercom Finland Oy:n työntekijöille luotu verkkoyhteisö antaa osallistujille mahdollisuuden osallistua toisten asiantuntijoiden käytäntöihin, jotka edesauttavat oppimista. Oppiminen syventyy ja rikastuu osanottajien erilaisten näkökulmien kautta. Taitojen kehittyessä osallistujat siirtyvät kohti asiantuntijuutta ja toimivat tulevaisuudessa asiantuntijoina seuraaville yhteisöön liittyville ja oppijoille. Tämä edesauttaa fasilitointitaitojen kehittymisen ja leviämisen yrityksen sisällä. (Hakkarainen 2000.)

Cybercom Finland Oy:n työntekijöille rakennetun yhteisön rakentuminen on vasta alussa ja edellyttää osallistujien aktiivista toimintaa. Tulevaisuudessa joudumme pohtimaan erilaisia tapoja pitää yhteisöön liittyneiden työntekijöiden mielenkiinto aiheessa ja kannustaa heitä jakamaan tietojaan. Ilokseni olen saanut luvan pitää yrityksemme sisällä toisen fasilitointikoulutuskokonaisuuden keväällä 2020, jolloin saamme jälleen uusia osallistujia ja intoa ryhmän toimintaan.

## Lähteet

- Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Verkkojulkaisu: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> (luettu 5.9.2019)
- Cybercom Group 2019. Yrityksen verkkosivut. Verkkojulkaisu: <https://www.cybercom.com> (luettu 15.9.2019)
- Grape People 2011. Miten saan luovat työpajat onnistumaan. Youtube video: [https://youtu.be/qnl\\_XU6ekpsv](https://youtu.be/qnl_XU6ekpsv) (katsottu 18.1.2019)
- Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. Verkkojulkaisu [https://utu.academia.edu/KaiHakkarainen/Papers/316541/Luonnosversio\\_artikkelista\\_Hakkarainen\\_K\\_2000\\_-\\_Oppiminen\\_osallistumisen\\_prosessina](https://utu.academia.edu/KaiHakkarainen/Papers/316541/Luonnosversio_artikkelista_Hakkarainen_K_2000_-_Oppiminen_osallistumisen_prosessina) (luettu 15.9.2019)
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- IIFAC International Institute for Facilitation and Change 2013. What Do Facilitators Do. <https://www.youtube.com/watch?v=UDLGjKBHSXg> (katsottu 26.1.2019)
- Jokela, I. 2017. Mitä tapahtuisi, jos lapset suunnittelisivat maailman uusiksi? Verkkojulkaisu. <https://kiddo.knowit.fi/?p=467> (luettu 5.8.2019)
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kanttojärvi P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Alma Talent
- Koulutus.fi 2018. Mitä on coaching? <https://www.koulutus.fi/oppaat/mitaoncoaching-9434> (luettu 8.1.2019)
- Linkola, J. & Kokkonen, J. 2012. Yhteistoiminnan rakentajat. Metropolian Ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu: <http://vyyhti.metropolia.fi/tuloksia/yhteistoiminnan-rakentajat-mikrokirja/> (luettu 15.8.2019)
- Nummi, P. 2008. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: EDITA.
- Pönkä, H. 2011. Perustetaan verkkoyhteisö! Helpommin sanottu kuin tehty. Verkkojulkaisu: <https://harto.wordpress.com/2011/10/21/perustetaan-verkkoyhteiso-helpommin-sanottu-kuin-tehty> (luettu 5.9.2019)
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/> (luettu 1.9.2019)



Saarinen, J. & Haapaniemi, M. 2013. Ideaopas 2. Tampere: Idema Oy

Savin, C. 2001. Fasilitointi IT-ammattilaisen apuna. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu

Sipponen-Damonte, M. & Tiri, S. 2019. Osallista ja onnistu! – Käytännön opas ammattifasilitointiin. Helsinki: Bofori Oy (ei julkisesti saatavilla)

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2016. This is service design thinking. The Netherlands: BIS Publishers

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Verkkojulkaisu: <https://www.globaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf> (luettu 15.1.2019)

Taanila, A. 2019 Kyselytutkimuksen luotettavuus <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/> (luettu 15.9.2019)

Xpedio 2019. Yrityksen verkkosivut. Verkkojulkaisu: <https://www.xpedio.eu/mirjami-sipponen-damonte?lang=fi> (luettu 15.9.2019)