

4.5 Harjoitukset: Fasilitointityökaluja työpajan työstöön

Fasilitointityökaluja on paljon ja niitä löytyy lähes jokaiseen tilaisuuteen sopivia. Tähän on koottu muutamia. Kokeile näitä omissa työpajoissasi. Mieti onko työkalu sinulle sopiva sellaisenaan vai voisitko vähän tuunaamalla saada siitä itsellesi käyttökelpoisen. Tässä liitteessä on esitelty seuraavat työkalut:

Vaikutuskenttä.....	2
Minä/Me/Kaikki – Me/We/Us	2
Akvaario	2
Muutostunteiden käsittely ryhmässä/yksilötöyönä	2
”Dynaaminen fasilitointi”	3
Pienryhmätyöskentely aiheen parissa (sopii myös virittäytymiseen).....	3
”+ / - / ?”	3
”Kahvilamenetelmät”	4
Kahvilamenetelmä 1: ”Open Space – Avoin tila”	4
Kahvilamenetelmä 2: ”Ryhmämessut”	5
”OPERA - palaverimenetelmä”	6
”Ryhmätyöskentely aiheen lämmittelyyn tai kirkastamiseksi”	6
”Mitä teemme yhdessä/yksin tavoitteen saavuttamiseksi?”	6
”Kehittämiskohteiden arviointi”	7
”Kysymykset”	7
”Ryhmittely”	8
Yhteenvetovaihe	8
Muutostyöpajaesimerkki 1: Yhteinen hyvä tulevaisuus	9
Muutostyöpajaesimerkki 2: Tiimi mukaan muutokseen.....	10
Muutostyöpajaesimerkki 3: Yhteisellä matkalla hyvinvointialueelle.....	11

Vaikutuskenttä

Jotta työpajassa työstetään asioita, joihin ryhmä voi vaikuttaa, on hyvä tehdä vaikutuskenttäharjoitus. Jos tullaan siihen tulokseen, että asiaa ei voida päättää eikä siihen voida edes vaikuttaa, on hyvä siirtää aihe toiseen foorumiin työstettäväksi.

1. Mihin asioihin voimme vaikuttaa ja päättää
2. Mihin asioihin voimme vaikuttaa, mutta emme päättää
3. Mihin asioihin emme voi vaikuttaa, emmekä päättää

Minä/Me/Kaikki – Me/We/Us

Tämä on työkalu koko ryhmän tasapuoliseen aktivointiin ja sopii jokaiseen palaveriin ja työpajaan. Tarkoitus on saada kaikki osallistumaan, jakaa kaikkien tietotaito koko ryhmälle, myös niiden hiljaisempien.

Sinulla on aihe, josta haluat kaikkien mielipiteen tai päätöksen

1. 2 min yksintyöskentelyä (äänetön)
2. 2 min pienryhmätyöskentelyä
3. jako koko ryhmän kesken

Akvaario

- Aseta kaksi tuolirinkiä sisäkkäin
- Sisäringissä istuvat keskustelevalat
- Ulkoringissä istuvat kuuntelevat
- Anna keskusteluun aiheita
- Vaihddata paikkoja
- Kysy sisärinkiin tulevilta mitä kuulivat edellisten puhuvan tai anna uusi aihe

Muutostunteiden käsittely ryhmässä/yksilötöynä

Muutostunteet tulee käsitellä sekä ajatuksen- että tunteiden tasolla. Tämä auttaa ymmärtää muutosta ja itseään muutoksessa paremmin.

- Ajatustaso:
 - Mikä muuttuu?
 - Mikä pysyy samana?
- Tunnetaso:
 - Mistä luovumme?
 - Mitä saamme?

"Dynaaminen fasilitointi"

Tätä menetelmää käytetään monimutkaisten tilanteiden selvittämiseen, ei välttämättä ratkaisemiseen, vaikka ratkaisuehdotuksillekin annetaan sija.

Fläpeille otsikot:

- Faktaa/dataa
- Huolen aiheet
- Ydin kysymykset
- Ratkaisuehdotukset/ideat

Osallistujat puhuvat vapaasti ja fasilitaattori kirjaa (muista neutraaluis) keskustelun eri fläpeille. Näin saadaan yhteinen tarina, johon kaikki osallistuvat.

Pienryhmätyöskentely aiheen parissa (sopii myös virittäytymiseen)

- Ryhmät (3–5 hlö) työstävät annettua aihetta eri näkökulmista 15 min ja tekevät muistiinpanot fläpille. Esimerkiksi:
 - ryhmä: Mistä innostumme työssä?
 - ryhmä: Miten toimimme, kun olemme innostuneita?
 - ryhmä: Miten saisimme innostuksen leviämään?
- Töiden esittely koko ryhmälle
- Jatkotyöstö esimerkiksi:
 - Ryhmätyö: Miten edistäisimme innostumista muutokseen tiimissämme?
 - Yksilötyö: Mieti ja kirjaa ylös, miten minä edistan innostumista muutokseen tiimissäni

"+ / - / ?"

- Kerätään ryhmän työstettävän aiheen positiiviset ja negatiiviset/ huolettavat asiat sekä aiheeseen liittyvät kysymykset eri fläpeille.
- Valitaan työstettäväksi ne negatiiviset asiat, jotka ovat esteenä tavoitteen saavuttamiseksi

"Kahvilamenetelmät"

Kahvilamenetelmät (mm. Open Space ja Ryhmämessut) tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa käydään monta samanaikaista kokousta. Tämä on ajallisesti tehokkaampaa ja pitää ryhmän energian korkeammalla kuin jos nämä samat asiat käsiteltäisiin perinteisiin kokoustyyliin yksi toisensa jälkeen.

Menetelmissä voidaan varioida monia asioita:

Kahvilamenetelmä 1: "Open Space – Avoin tila"

- Fasilitaattori avaa 3–5 kokousta, joiden otsikot ovat osallistujille merkittäviä (aiheet on hyvä päättää yhdessä)
- Ohjeiden anto: 1) Kertaa lait (katso alla) ja kerro paljonko työstöön on aikaa, 2) kehoita menemään siihen kokoukseen, joka motivoi juuri siinä hetkessä ja 3) kerro, että "Se, jolla on kynä, kirjaa mitä kokouksessa jutellaan."
- Lait:
 - Kaikki paikalla olijat ovat oikeita henkilöitä.
 - Mitä tapahtuukin, se on oikein.
 - Kun jokin alkaa, sen alkamishetki on oikea.
 - Kun jokin päättyy, se päättyy
 - Lisäksi on Kahden Jalan Laki: Minne ikinä haluatkin mennä, se on työskentelyn kannalta paras paikka.
- Lopuksi kaikki kokoukset käydään yhdessä läpi ja mietitään toimenpiteet, kirjataan tehtäville aikataulut ja vastuuhenkilöt (yhteenveto vaihe)

Kahvilamenetelmä 2: "Ryhmämessut"

Menetelmä sopii, kun työstät suuremmalla ryhmällä jotakin aihekokonaisuutta, jonka osaongelmiin haluat ratkaisuja. Ryhmämessu vie suhteellisen paljon aikaa, ja edellyttää melko suurta yhtenäistä tilaa.

- Yhteisestä teemasta käsiteltäviin aiheisiin
- Yleensä 3–5 aihetta jostakin aihekokonaisuudesta.
- Voit antaa käsiteltävät aiheet. tai aiheet voidaan koota jollakin osallistavalla menetelmällä
- Ryhmiin jako
 - valinta ryhmiin tapahtuu oman mielenkiinnon ja osaamisen mukaan
 - ryhmien tulisi olla samansuuruisia
- Työryhmien ehdotukset
 - jokainen ryhmä tekee omasta aiheesta ehdotuksen
 - tuotokset fläpille (aikaa noin 5–10 min)
- Esittely / Näyttely
 - ryhmien tulokset laitetaan seinille eri puolille huonetta
 - yksi ryhmän osallistujista jää esittelemään tuotoksen
 - muut kiertävät ohjastusti fläpiltä toiselle x min/ piste (tavallisesti n. 15 minuuttia)
 - uudet tulijat lisäävät omia ideoita kuultuaan esityksen; ryhmän kirjuri kirjoittaa ideat fläpille
- Priorisointi ja raportointi
 - osallistujat valitsevat mielestään 3–4 kaikkein parasta / toteutuskelpoisinta ideaa
 - parhaat ideat merkitään esim. rastilla
 - rastikierroksen jälkeen "alkuperäinen" ryhmä
 - käy vielä kerran läpi ryhmätyönsä ja siihen rastikierroksella tulleet parannusehdotukset
 - jokainen pienryhmä tekee työnsä tuloksesta muistion, joista ryhmämessun vetäjä koostaa loppuraportin

"OPERA - palaverimenetelmä"

Ideointi

- **O = omat ajatukset** (3–5 min). Jokainen osallistuja miettii ja kirjaa omat ajatuksensa paperille.
- **P = pari/pienryhmätyöskentely** (5–8 min). Ajatukset jaetaan parin tai pienryhmän kanssa ja parhaat ehdotukset valitaan esittelyä varten.
- **E = esittelyt**. Ehdotukset esitellään lyhyesti ja kerätään esimerkiksi fläpille. Ehdotusten toteutuskelpoisuutta ei ryhdytä tässä vaiheessa arvioimaan.

Arviointi/kritisointi

- **R = ristiinarviointi**. Työparit/ryhmät valitsevat ja antavat äänensä parhaille ehdotuksille, esimerkiksi 5 kappaletta (omia ehdotuksia saa ottaa mukaan vain yhden).
- **A = asioiden ryhmittely**. Samanlaiset ehdotukset ryhmitellään yhteen ja kannatusta vaille jääneet ehdotukset siirretään sivuun. Sovitaan kannatusta saaneiden ehdotusten jatkotoimenpiteistä.

"Ryhmätyöskentely aiheen lämmittelyyn tai kirkastamiseksi"

- Osallistujat jaetaan pienryhmiin. Ryhmillä voi olla mm. seuraavanlaisia aiheita:
- 1. ryhmä: "Mitkä asiat vievät kohti tavoitetta/ mitkä estävät meitä saavuttamasta tavoitteemme"
- 2. ryhmä: "Mitä kaikkea meidän tulee ottaa huomioon, jotta muutoksella on mahdollisuus onnistua?"
- 3. ryhmä: "Mistä meidän pitäisi puhua/Mitä kaikkea päättää?"
- Aiheet valitaan ihmisten, muutoksen ja muutoksen vaiheen mukaan
- Ryhmät työstävät aihetta noin 15 min ja kirjaavat tulokset fläpille
- Esittely koko ryhmälle
- Priorisoidaan ja valitaan kehityskohde, vastuuhenkilöt ja aikataulu (yhteenveto vaihe)

"Mitä teemme yhdessä/yksin tavoitteen saavuttamiseksi?"

Tee nelikenttä, joiden otsikot ovat:

- mitä tekemistä jatkamme
- mitä uutta
- mitä vähennämme
- mitä lopetamme

"Kehittämiskohteiden arviointi"

- Pystyakselille arvioitu kesto
- Vaaka akselille tärkeys
- Aikataulutetaan asioiden eteenpäin vienti arvioinnin mukaan

"Kysymykset"

Avoimet kysymykset. Pyri kysymään avoimia ajattelua avaavia, tavoitteeseen suuntaavia kysymyksiä. Kysymyksiä, jotka ovat neutraaleja, "minä ihmettelen/olen utelias" - kysymyksiä. Kysymyksiä, joilla avaat näkemään asiaa monista eri näkökulmista.

5 x Miksi? Haastaa tutkimaan asiaa syvällisesti.

- Valitse osallistujien kanssa ongelma/haaste
- Kysy osallistujilta: MIKSI se on haaste?
- Pyydä osallistujia jatkamaan pareittain ja kysymään toisiltaan 5 x miksi, ja dokumentoimaan vastaukset.
- Pyydä pareja ideoimaan jokaiseen kohtaan toimenpiteitä, joilla edistää asiaa
- Valitkaa toteuttamiskelpoiset toimenpiteet

Esimerkki:

- Miksi sänkyä ei toimitettu asiakkaalle?
- Vastaus: Emme saaneet ajoissa materiaaleja.
- Miksi emme saaneet materiaaleja ajoissa tavarantoimittajalta?
- Vastaus: Tavarantoimittajalla oli kiireitä. Olemme pieni yritys, emme ole heille tärkeitä.
- Miksi olemme vain yhden toimittajan varassa?
- Vastaus: Niitä saa vain yhdeltä toimittajalta Suomessa.
- Miksi emme tilaa ulkomailta?
- Vastaus: Meillä ei ole kansainvälisiä tavarantoimittajayhteyksiä riittävästi.
- Miksi emme panostaisi jatkossa kansainvälisen alihankintaan?
- Vastaus: Miksipä ei?

Yhteenveto: Valinnat →toimenpiteet →vastuuhenkilö → aikataulu

“Ryhmittely”

Ideoinnin tai muun työstön jälkeen voi aiheita olla isokin määrä. On hyvä välillä pyytää osallistujia ryhmittelemään aiheita tiettyjen yhdessä valittujen otsikoiden alle. Jos työstöt on tehty post it -lapuille tai muille pienille lapuille, joihin on kirjoitettu vain yksi aihe, on ryhmittely helpompaa. Voit esimerkiksi pyytää joitakin osallistujia tekemään sen, kun muut ovat paussilla.

Yhteenvetovaihe

Toimenpidematriisit. Jotta kehittämispalaverin päätteeksi kaikilla osallistujilla olisi sama käsitys siitä, mitä on konkreettisesti sovittu, on syytä kirjata sovitut toimenpiteet yhteisesti näkyvillä pidettävään taulukkoon.

Tavoitteen ja aikataulun näkyväksi tekeminen on tärkeää, sillä se fokusoi ja ohjaa toimintaamme. Vastuuhenkilö on se, joka huolehtii, että asia tulee tavoitteen ja aikataulun mukaisesti tehdyksi.

Työpajan yhteenvetoon, toimenpiteiden valintaan, vastuiden jakoon ja aikataulutukseen voit tehdä teille sopivan taulukon itse. Netistä löytyy myös paljon erilaisia pohjia. Tässä yksi esimerkki.

Tee taulukko: Toimenpide, kuka tekee, tarvittavat resurssit ja päätökset, tavoiteltava lopputulos, aikataulu, seuranta

Osallistuminen edellyttää luottamusta siihen, että panostani arvostetaan – muista siis seuranta!

Muutostyöpajaesimerkki 1: Yhteinen hyvä tulevaisuus

Tässä harjoituksessa haetaan muutoksesta mahdollisuuksia. Muistutetaan että, positiivisuus ja positiivinen puhe vaikuttaa kannustavasti. Millaista tarinaa osallistujat kertovat? Kertovatko he yleensä kasvu- vai pilaantumistarinaa – liikkuuko heidän tarinansa hyvästä huonoon vai huonosta hyvään?

Aikaa työstöön on hyvä olla puolikas päivää, koska tämä virittäytyminen antaa mahdollisuuden pitkäänkin työstöön.

Viritys. Cocktail -kutsut. Tässä harjoituksessa pysähdytään juttelemaan pikaisesti monien ihmisten kanssa, joten se on tutustumiseenkin oiva. Ensin pysähdytään tervehtimään muutamaa noin 3 minuutin ajan (mieluummin ihmisiä, joita ei tunne niin hyvin tai joiden kanssa ei ole jutellut hetkeen). Tämän jälkeen fasilitaattori pyytää taas vaihtamaan paria, antaa keskusteluun aiheen ja pyytää vaihtamaan paria, aina kun antaa merkin (aikaa keskusteluun on hyvä antaa noin 3–4 minuuttia):

- Parikeskustelun aihe: Mikä on viimeisin juttu, jonka olet lukenut lehdestä
- Parikeskustelun aihe: Mikä on koskettava tarina, jonka olet lukenut lehdestä
- Parikeskustelun aihe: Milloin viimeksi tunsit ylpeyttä? Mistä asiasta? Mitä ylpeyden tunne herätti sinussa? Herättikö se sinussa ajatuksia / toimintaa? Mitä?

Työstö A. Vuoden 2023 lehdessä on artikkeli, jonka otsikko on ”Onnistunut muutos – Keusoten yksikkö palkittiin onnistuneesta muutoksesta”. Kyseessä on sinun yksikkösi. Miten juttu jatkuu? Mikä on jutun ingressi? Mitä matkan varrella tapahtui? Millaisten vaiheiden kautta saavutitte tavoitteen? Entä mitä lehti kirjoittaa siitä, mitä asiakkaat kertovat kokemuksistaan ja mitä henkilöstö kertoo?

Työstö B. Luetaan lehtileikkeet ja keskustellaan aiheesta. Valitaan yhdessä tärkeimmät muutosta eteenpäin vievät aiheet edelleen työstettäväksi.

Työstö C. Kaikki kirjoittavat Post it -lapuille; mitä minä teen, mikä vie minua kohti onnistumista?

Muutostyöpajaesimerkki 2: Tiimi mukaan muutokseen

Viritys. Me- We- Us -työkalu.

- **Me.** Mieti yksilötyönä: Mieti muutosta: Mikä vie muutosta kohti? Mikä pois? Ja mihin kysymyksiin tarvitsisimme vastauksia?
- **We.** Jaetaan yksilötyöstö parille ja valitaan parin kanssa 3 molempien ehdotuksista; 3 mikä vie kohti ja 3 mikä vie pois
- **Us.** Jaetaan tulokset isossa ryhmässä

Työstö A. Valitaan isossa ryhmässä kaikkien esittämistä esteistä ne, joiden työstö veisi koko tiimiä eteenpäin muutoksessa (pareilla kolme ääntä (saa valita yhden oman) ja valinnan voi tehdä tukkimiehenkirjanpidolla, tähdillä, leimoilla, tarroilla...)

Työstö B. Ydin työstö tehdään Open spacella, jossa luodaan kustakin esteestä oma kokous. Kaikki saavat työstää sitä aihetta, mitä haluavat. Lue tämän, World cafe ja Ryhmämessujen, sukulaistyöstön tarkemmat ohjeet tästä liitteestä.

Työstö C (yhteenveto). Keskustellaan ja kirjataan ylös tarvittavat toimenpiteet, tarvittavat resurssit ja päätökset, tavoiteltava lopputulos, vastuuhenkilöt ja aikataulu.

Työstö D. Kaikki kirjoittavat Post it -lapuille; mitä minä teen oman esteeni ylittämiseksi?

Muutostyöpajaesimerkki 3: Yhteisellä matkalla hyvinvointialueelle

Viritys.

- Mieti joku luku, joka on sinulle tärkeä ja ajankohtainen. Mikä tarina siihen liittyy?
- Minkä luvun antaisit tiiminne muutoskyvyille asteikolla 1–10?
- Miten valmis olet työstämään muutosta tänään asteikolla 1–10?
- Pareittain: mikä innostaisi meitä lisää työstöön?

Työstö A. Muutos tulee käsitellä ajatuksen ja tunteentasoilla Tehdään ryhmissä näkyväksi mikä oikeasti muuttuu ja mitä tunteita se herättää.

- Ajatuksen/ tekemisen tasolla
 - Mikä muuttuu?
 - Mikä pysyy samana?
- Tunnetasolla
 - Mistä luovumme?
 - Mitä saamme?

Jaetaan koko ryhmän kesken ja keskustellaan mitä tämä tarkoittaa meille.

Työstö B. Ryhmätyö: Minkä tulisi muuttua ajattelussa/ tekemisessä, jotta löytäisimme mahdollisuudet muutoksesta? Ryhmän jäsenet tekevät A4:sesta lennokin ja kirjaavat vastauksensa lennokin siipiin. Lennokit heitetään ilmaan, ja vastaanottava ryhmä lukee vastauksen, ja esittelee sen vakuuttavasti muille. Keskustellaan mitkä ehdotuksista voisi toteuttaa.

Työstö C. Miten minä alan työstää ajattelun muutosta itsessäni?

Työstö D. Salainen tehtävä. Osallistujat valitsevat yhden henkilön, jolle päätetään tuottaa arjessa hyvää mieltä ja auttaa muutoksessa eteenpäin. Valitulle henkilölle ei kerrota päätöstä.

Tässä esiteltiin kolme vaihtoehtoista työpajaa muutoksen käsittelyyn. Tarkemmat työkalujen käyttöön löydät tästä liitteestä.

Reflektoi yksin ja ryhmän kanssa jokaisen työpajan jälkeen. Mitkä ovat tiimin tunnelmat, mikä meni hyvin, mitä tulisi hioa ja mitä he toivoisivat seuraavalta työstöltä.

Voit kysyä apua työpajan suunnitteluun HR:stä!