

FASILITOINTI IT-AMMATTILAISEN APUNA

Case: Fasilitaattorin työkalupakki

Carita Savin

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Tietojenkäsittely

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

SAVIN, CARITA: Fasilitointi IT-ammattilaisen apuna
Case: fasilitaattorin työkalupakki

Opinnäytetyö 74 sivua, josta liitteitä 35 sivua
Marraskuu 2011

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin Fasilitaattorin työkalupakin tekeminen. Työkalupakista fasilitaattori löytää työpajan suunnitteluun, järjestämiseen, läpiviintiin ja jälkiseurantaan liittyviä menetelmiä sekä niitä avustavia muistilistoja. Tilaajan käytössä oli laaja fasilitointivalmennusmateriaali. Tämä jäseneltiin uudestaan työpajan perusrakenteen mukaiseen muotoon. Lisäksi työkalupakkiin koostettiin suunnittelupohjia ja muistilistoja, jotka auttavat fasilitaattoria käytännön järjestelyissä.

Raportissa käydään läpi fasilitoinnin käyttökohteita IT-ammattilaisen tehtäväkentässä sekä fasilitointia ohjaavan ajattelutavan perusteita. Sen lisäksi tarkennetaan fasilitoidun tilaisuuden suunnittelun, läpiviennin ja jälkihoidon keskeisimpiä tehtäviä. Fasilitoinnin keskeisimpiä tavoitteita on moniosaamisen tuloksellinen hyödyntäminen ja kaikkien toimijoiden sitouttaminen yhteisiin päämääriin. Keinoja näiden toteuttamiseen ovat mm. ryhmäprosessien hallittu ohjaaminen, arvostava lähestymistapa ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Fasilitaattorin tulee myös hallita luovan ongelmanratkaisun perusteet, ideoiden tuottamisen mekanismi ja hankalien ryhmätilanteiden hallinnan keinot.

Hallittavan tiedon määrä yrityksissä ja yhteiskunnassa kasvaa jatkuvasti. IT-järjestelmät ovat entistä monimuotoisempia ja niiden suunnitteluun tarvitaan monen eri alan osaajia. Haasteena ei enää ole tiedon löytäminen tai tuottaminen, vaan monialaisen tiedon yhdistäminen. Fasilitointi auttaa IT-ammattilaista valjastamaan laaja-alaisen tiedon tehokkaasti ja myös sitouttamaan eri alojen osaajat yhteisesti tehtyihin päätöksiin. Fasilitointi sopii myös ideoiden tuottamiseen ja strategian jalkauttamiseen.

Asiasanat: fasilitointi, menetelmä, muistilista, työkalupakki, työpaja, ryhmätyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Information Systems

SAVIN, CARITA: Facilitation for ICT Professionals
Case: Facilitator's Toolbox

Bachelor's thesis 74 pages, appendices 35 pages
November 2011

The aim of this thesis work was to create a Facilitator's toolbox. The toolbox needs to contain the relevant methods, aids and checklists for planning, organizing, holding and documenting a workshop. There was an extensive facilitation training material already available for the toolbox, but the training material was not well organized for the occasional users. So the training material was reorganized according to the basic workshop structure and an index was added to it. An additional set of planning templates and checklists was created based on the information that was collected from the facilitation forums.

The theoretical section of this thesis concentrates on the use of facilitation as a part of ICT professional's work. It also explains the thought processes behind facilitation. The main tasks relating to organizing, running and documenting a workshop are covered. Combining the knowledge from various contexts and getting commitment from all participants are the key goals of facilitation. These goals can be achieved through applying managed group processes, appreciative inquiry and procedural justice. The facilitator needs to be familiar with Creative Problem Solving Process, the mechanism of innovation and intervention processes. These topics are covered in chapter three. Chapter four outlines practical examples of facilitation usage in information system design.

The amount of information in companies and in the whole society is continuously growing. The ICT systems are increasingly complicated and require multiple specialized skills if one wishes to be involved in the design process. The current challenge is to combine all that information in an effective way and to gain a consensus about the selected approach among all these specialists. Facilitation provides powerful tools also for generating ideas and deploying a strategy.

Key words: facilitation, method, toolbox, checklist, groupwork, workshop

ESIPUHE

Opinnäytetyötä tehdessäni keräsin osan tarvittavista tiedoista Suomen Fasilitaattorien foorumin kautta. Heikkoina hetkinä sain sieltä myös uskomattoman suuren määrän kannustusta ja tukea. Haluan kiittää koko Suomen Fasilitaattorien väkeä sekä erityisesti seuraavia henkilöitä: Piritta Kantojärvi (Grape People), Pekka Einistö (Business Excellence Finland), Jarmo Manner (Talent Partners), Jan-Erik Tarpila (Facilitation Arena), Tarja Moilanen (JAMK) ja Mervi Porevuori (Sitra). Kiitos.

LYHENTEET JA TERMIT

työpaja	lyhyt intensiivikurssi, seminaari tai tapaaminen, jossa painopiste on vuorovaikutuksella ja tiedonvaihdolla
fasilitointi	ryhmäprosessien suunnittelu ja toteutus
fasilitaattori	Fasilitaattori auttaa ihmisiä tekemään sen itse. Kun fasilitoiva johtaja johtaa ihmisiä ihmiset toteavat: "me teimme sen itse!"
IT	informaatioteknologia, tietotekniikka
autoritääriäinen	käskyvaltaan perustuva
appreciative inquiry	arvostava lähestymistapa
CPS	creative problem solving, luova ongelmanratkaisu
divergenssi	rohkeiden ja ainutlaatuisten ideoiden tuottamista
konvergenssi	ideoiden arviointia kriittisesti ja loogisesti parhaiden ideoiden valitsemiseksi
IAF	International Association of Facilitators http://www.iaf-world.org/index.aspx
FAFA	Finnish Association of Facilitators, Suomen Fasilitaattorit http://www.fasilitaattorit.fi/
interventio	väliintulo
havaintokehä	ihmisen havaitsemista kuvaavan teorian malli
me-we-us	fasilitointimenetelmä, jossa annettu tehtävä tehdään ensin itse (me), sitten parin kanssa (we) ja lopuksi koko ryhmän kanssa (us)
world cafe	fasilitointimenetelmä, jossa useat ryhmät työskentelevät samojen aiheiden parissa yhtaikaisesti
simulointi	toiminnallisuuden jäljittelyminen
sidosryhmä	osapuoli, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa, joka voi itse vaikuttaa organisaation toimintaan, tai jota organisaation toiminta koskee
agile	ketterä ohjelmistokehitys
scrum	projektinhallinnan menetelmä, jota käytetään yleisesti ketterässä ohjelmistokehityksessä

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA.....	8
2.1	Työn tilaajan esittely.....	8
2.2	Fasilitointi IT-ammattilaisen työvälineenä.....	8
2.3	Fasilitaattorin työkalupakki.....	9
3	RYHMÄPROSESSIN SUUNNITTELU JA LÄPIVIENNI.....	10
3.1	Ryhmäprosessien merkitys ja käyttöalueet.....	11
3.2	Mitä fasilitointi on.....	12
3.3	Fasilitaattorin rooli.....	12
3.4	Fasilitoidun tilaisuuden rakenne.....	14
3.5	Fasilitoidun tilaisuuden suunnittelu.....	15
3.5.1	Määrittele tavoitteet.....	16
3.5.2	Päätä osallistujat.....	16
3.5.3	Valitse paikka ja ajankohta.....	17
3.5.4	Tee työsuunnitelma.....	17
3.6	Fasilitoidun tilaisuuden läpivieminen.....	18
3.6.1	Fasilitaattorin roolin kommunikointi ja aloittaminen.....	18
3.6.2	Ryhmämuisti.....	19
3.6.3	Työskentelyohjeiden antaminen.....	20
3.6.4	Hankalien ryhmätilanteiden hallinta.....	21
3.7	Fasilitoidun tilaisuuden jälkihoito.....	22
3.7.1	Dokumentointi ja seuranta.....	22
3.7.2	Palautteen kerääminen.....	23
3.8	Esimerkki: ongelmanratkaisutyöpaja.....	24
4	FASILITOINTI IT-ALAN TYÖVÄLINEENÄ.....	26
4.1	Fasilitointi tietojärjestelmätyössä.....	26
4.2	Vaatimusten määrittely.....	27
4.3	Ketterät menetelmät.....	29
4.3.1	Päiväpalaveri.....	30
4.3.2	Tuotesuunnittelutyöpaja.....	30
4.3.3	Julkaisun suunnittelutyöpaja.....	31
4.3.4	Sprintin suunnittelutyöpaja.....	32
4.3.5	Sprintin jälkitarkastelutyöpaja.....	33
5	FASILITAATTORIN TYÖKALUPAKIN TEKEMINEN.....	34
5.1	Miten käsikirja syntyi.....	34
5.2	Tiedon keräämien fasilitaattoriverkostosta.....	34
5.3	Työkalupakin testaaminen.....	35
6	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET.....	38
	LIITE 1: Viesti: Fafan jakelulista.....	38
	LIITE 2: Viesti: Professional facilitator's forum.....	39
	LIITE 3: Suunnittelupohjat ja listat.....	40

1 JOHDANTO

Tiedon määrä yhteiskunnassa ja yrityksissä kasvaa jatkuvasti. Päätöksenteko ja suunnittelu nojaa vahvasti eri alojen asiantuntijoihin ja heidän luomiinsa visioihin. Uudeksi haasteeksi on muodostunut eri alojen asiantuntemuksen valjastaminen yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi. Jopa jo yhteisen päämäärän määrittäminen ja siihen sitoutuminen koetaan haasteelliseksi. Matriisiorganisaatiossa työskenteleminen pirstouttaa osaamisen ja sidos muihin erikoisosaamialueisiin jää ohueksi.

Työpajat ovat osoittautuneet keskeiseksi keinoksi moniosaamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Ne sopivat erityisen hyvin matalille, verkostotyypisille ja asiantuntijaorganisaatioille. (Nummi 2008, 16.) Työpajoissa eri alojen osaaminen kerätään suunnitellusti kaikkien nähtäväksi ja asioita pohditaan avoimuuttaa tukevassa, innostavassa ympäristössä. Toimintamalli tähtää aina menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja kaikkien osapuolten osallistamiseen. Siksi työpajoja käytetään paljon myös strategian jalkauttamiseen ja konfliktien ratkaisemiseen.

Työpajakäytänteet ovat yleistyneet pääosin asiasta kiinnostuneiden toimijoiden perustamien yhteisöjen kautta. Ryhmätyöprosessin toimivuudesta ja sujuvuudesta vastaa fasilitaattori. Moni fasilitaattori on tenyt omaan käyttöönsä muistilistoja työpajan järjestelyistä ja jälkiseurannasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Fasilitaattorin työkalupakki, johon on koottu työpajan suunnitteluun, järjestämiseen, läpivientiin ja jälkiseurantaan liittyviä menetelmiä sekä niitä avustavia muistilistoja. Työkalupakista fasilitaattori löytää helposti välineet kuhunkin työpajaprosessin vaiheeseen.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että toisessa luvussa esittelen työn tilaajan ja kerron fasilitoinnin merkityksestä IT-ammattilaisen työvälineenä sekä työlle asetetuista tavoitteista. Kolmannessa luvussa keskityn kuvaamaan ryhmäprosesseja ja niiden vaiheita. Samoin täsmennän fasilitaattorin roolia ja fasilitoinnin sisältöä. Neljäs luku keskittyy fasilitoinnin käyttöön tietojärjestelmätyön menetelmänä. Viidennessä luvussa kerron hieman opinnäytetyön tekemisen eri vaiheista.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

2.1 Työn tilaajan esittely

Opinnäytetyön tilaaja on IT-palveluyritys, joka yhdistää ihmiset, liiketoiminnan ja teknologian mahdollisuudet. Se tarjoaa konsultointipalveluja asiakkaan toiminnan ja palveluiden kehittämiseen, suorittaa tietojärjestelmien integrointeja ja pyrkii olemaan asiakkaansa ulkoistuskumppani. Asiakaskunta koostuu pääosin johtavista eurooppalaisista yrityksistä ja julkishallinnon toimijoista. (Logica 2010.)

Työpajat ovat tärkeä työväline asiakkaan ja asiantuntijoiden tiedon yhdistämisessä sekä muutoshankkeiden läpiviemisessä. Tämän vuoksi tilaaja on panostanut henkilökuntansa fasilitointiosaamiseen ja kouluttanut n. 160 fasilitaattoria. Tavoitteena on näin parantaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työtä vetämällä parempia työpajoja ja kokouksia. Henkilökunnan parissa fasilitointimenetelmät ja työpajat ovat saaneet positiivisen vastaanoton. Fasilitaattorin työkalupakki tulee koko organisaation saataville.

2.2 Fasilitointi IT-ammattilaisen työvälineenä

IT-ammattilainen toimii usein organisaatiossaan asiantuntijana tai projektipäällikkönä. Nykypäivänä monet järjestelmät ovat kompleksisia. Niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan useita eri alojen asiantuntijoita. Fasilitointimenetelmien avulla autetaan ryhmää toimimaan tehokkaasti ja hyödyntämään toinen toistensa osaamisalueita. Tietojärjestelmien muututtua monimuotoisemmiksi, on fasilitointiosaaminen nousemas-
sa entistä tärkeämmäksi IT-alalla.

Yleinen väärinkäsitys palavereista on, että ongelma ratkeaa sillä, kun kaikki asiantuntijat saadaan samaan huoneeseen. Itse asiassa tämä on vasta ns. ”hyvä alku” yhdessä tekemiselle. Yhdessä tekeminen ei välttämättä itsestään suju luontevasti, eikä se ole aina helppoa. Fasilitaattorin tehtävänä onkin auttaa osallistujia toimimaan yhdessä tarjoamalla ryhätötilanteeseen rakenteen ja prosessin, jotta asiantuntijat voivat keskittyä varsinaiseen sisällöntuottamiseen. Fasilitaattori joutuu jatkuvasti sovittamaan prosessin siten, että se tukee sisällön tuottamista. Tominnalla tulee olla koko ajan selkeä päämäärä ja

ryhmän tulee toimia yhdessä tämän päämäärän saavuttamiseksi. (Basic Facilitation Primer 2002, 8-9.)

Fasilitointimenetelmät ovat työkaluja työpajan eteenpäinviemiseksi siten, että tilaisuuden ilmapiiri on innovatiivisuutta ja avoimuutta tukeva. Kaikkien osallistujien kuuleminen on erittäin tärkeää. Kun kaikki osallistuvat ratkaisun luomiseen tai päätöksen tekemiseen, on siihen sitoutuminen helpompaa.

IT-ammattilainen voi hyödyntää fasilitointia kaikenlaisessa yhteistoiminnallisessa suunnittelussa, kuten asiakastarpeiden määrittelyssä tai monimutkaisten laajojen kokonaisuuksien suunnittelussa sekä päätöksenteossa. Fasilitoimaton ryhmäpäätöksenteko voi johtaa huonoihin järjestelmä-, ratkaisu- ja palveluvalintoihin sekä sidosryhmien heikkoon sitoutumiseen. Varsinkin kriittisten, monimutkaisten ja laajojen sitoutumista edellyttävien päätösten tekemisessä fasilitointi auttaa yhteisymmärryksen rakentamisessa. Fasilitointi on myös keino tiimin osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen.

2.3 Fasilitaattorin työkalupakki

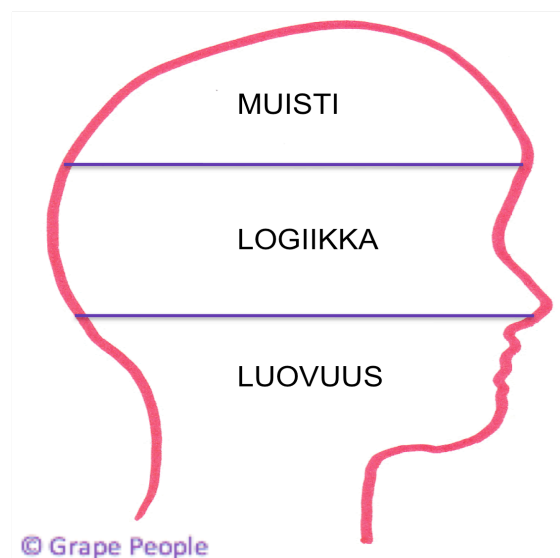
Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin käytännönläheisen fasilitointiohjeistuksen tuottaminen. Ohjeistuksen tuli sisältää tiedot fasilitointimenetelmistä, fasilitoidun tilaisuuden suunnittelusta, sen läpiviennistä ja jälkihoidosta. Nämä kaikki tuli koota ja saattaa helposti saataville sellaisessa muodossa, että satunnaisen työpajan järjestäjän on niiden avulla helppo huolehtia työpajan suunnittelusta, läpiviennistä ja dokumentoinnista.

Organisaation käytössä oli fasilitointivalmennuksen koulutusmateriaali. Se sisälsi runsaasti yleistietoa fasilitoinnista ja fasilitointimenetelmistä. Yksittäisten menetelmien löytäminen koulutusmateriaalista oli hankalaa. Suunnitteluun, järjestämiseen, läpivientiin ja jälkiseurantaan kaivattiin käytännönläheisiä muistilistoja. Työkalupakista fasilitaattori löytää helposti välineet kuhunkin työpajaprosessin vaiheeseen. Fasilitaattorin työkalupakki on tarkoitettu henkilöille, jotka järjestävät työpajoja satunnaisin väliajoin osana omaa työtään.

3 RYHMÄPROSESSIN SUUNNITTELU JA LÄPIVIENTI

Luovuuden vapauttaminen, ryhmälle sopivien menetelmien valitseminen sekä oikeudenmukaisen toimintatavan ylläpitäminen ovat fasilitoinnin kulmakiviä. Ne tulee ottaa huomioon ryhmäprosessin kaikissa vaiheissa.

Jotta voi auttaa ryhmää tuottamaan vapautuneesti suuren määrä luovia ideoita, on ymmärrettävä, miten ideat syntyvät. Ideat syntyvät tyypillisesti kuvan 1 mukaisesti ylhäältä alaspäin. Luovalle alueelle on vaikea päästä. Tarvitaan 1000 ideaa yhden timanttisen luovan idean löytämiseksi. Mitä lyhyempi aika on käytettävissä, sitä enemmän ideoinnin tueksi tarvitaan virikkeitä. Ideoinnin alussa on hyvä tietoisesti ensin kirjata ylös muistinvaraiset ja loogisesti pääteltävät asiat. (Grape People 2011, 27.)



KUVA 1: Ideoiden synty (Grape People 2011, 27)

Osallistujien sitouttamista tuetaan sellaisilla päätöksenteosta tutuilla malleille, joissa yksilön osallistuminen päätöksentekoon on mahdollisimman korkea. Perinteisessä hierarkisessa (autoritäärinen) mallissa asioista päättää johtaja. Tällaisessa ympäristössä kokoukset ovat pääosin puheenjohtajakokouksia. Näissä tietotaidon vaihto osallistujien välillä on vähäistä ellei olematonta. Kahdeksankymmentä- ja yhdeksänkymmentäluvulla yleistyi tiiminä toimimisen malli (osallistava). Siinä painopiste on siirtynyt asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen ja päätäntävällän siirtämiseen tiimeille. Monet yleisesti tunnetuista ryhmätyömenetelmistä tukevat tiimimallia. Nykypäivän asiantuntijoista

koostuvat verkosto-organisaatiot ovat yhdessä johdettuja ja jokainen vastaa itsensä johtamisesta. Esimies on pääosin valmentaja ja verkoston hoitaja. Näissä organisaatioissa toimivat parhaiten uusimmat menetelmät, jotka korostavat todellisen, yhteisen ymmärryksen luomista. (Nummi 2008, 13-14.)

3.1 Ryhmäprosessien merkitys ja käyttöalueet

Ryhmäprosessien tavoitteena on saada ryhmä toimimaan tuotteliaasti ja tuotoksiin sitoutuen. Arvostava lähestymistapa (Appreciative Inquiry) on lähestymistapa, joka keskittyy siihen, mikä toimii ja missä olemme hyviä. Se auttaa meitä tunnistamaan, missä me yksilöinä ja organisaatioina olemme parhaimmillamme ja tukee näin luontaista kyvykkyyttämme tehdä muutoksia ja sopeutua niihin. (Summa & Tuominen 2009, 11.)

Arvostavat menetelmät keskittyvät vahvuuksiin ja siihen, mikä kaikesta huolimatta toimii. Kun taas ongelmakeskeinen lähestymistapa usein johtaa vain ongelmien vatvomiiseen ja pahimmillaan syyllisten löytämiseen. Taulukko 1 kuvaa ongelmakeskeisen ja arvostavan lähestymistavan keskeisiä lähtökohtia.

TAULUKKO 1. Ongelmakeskeinen vs arvostava lähestymistapa (Summa & Tuominen 2009, 11)

Ongelmakeskeinen lähestymistapa	Arvostava lähestymistapa
Mikä on vialla?	Mikä toimii hyvin?
Mikä ei toimi?	Milloin olemme parhaimmillamme?
Miten ongelmat korjataan?	Huippuhetket, parhaat käytännöt?

Ryhmäprosesseja käytetään tilanteissa, joissa tavoitteena on yhdistää monen yksilön osaaminen, luoda yhteinen ymmärrys tai suunnitelma ja sitoutua yhteisten päämäärien tavoittelemiseen. Tyypillisiä käyttökohteita ovat (Basic Facilitation Primer 2002, 8):

- päätösten tekeminen
- töiden suunnittelu
- tiedon jakaminen, toisilta oppiminen, osaamisen laajentaminen
- asioiden jalkauttaminen
- ongelmien ratkaiseminen

3.2 Mitä fasilitointi on

Asian käsittelyn hallittua eteenpäinviemistä suunnitellun prosessin mukaisesti ja ryhmäprosessin helpottamista kutsutaan fasilitoinniksi. Fasilitoinnissa erotetaan selkeästi menetelmä ja sisältö toisistaan. Tyypillisesti fasilitaattori onkin täysin neutraali sisällön suhteen ja vastaa ainoastaan ryhmän toiminnan etenemisestä. Ryhmätyöskentelyssä ryhmän jäsenet luovat työpajan sisällön. (Nummi 2008, 16-19.)

Fasilitointi-termin alkuperä on latinankielen sana "facil", joka tarkoittaa helppoa. Tarkoituksena on tehdä ryhmien työskentelystä helpompaa. Usein ryhmien ongelmat liittyvät enemmän työskentelytapoihin kuin itse asiaan. Fasilitoinnin tarkoituksena on löytää työskentelytapa, joka auttaa ryhmää toimimaan rakentavasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja valjastaa kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on myös tuloksellisuuden varmistaminen ja tehokas ajankäyttö. (Nummi 2008, 16-17, Summa & Tuominen, 8.)

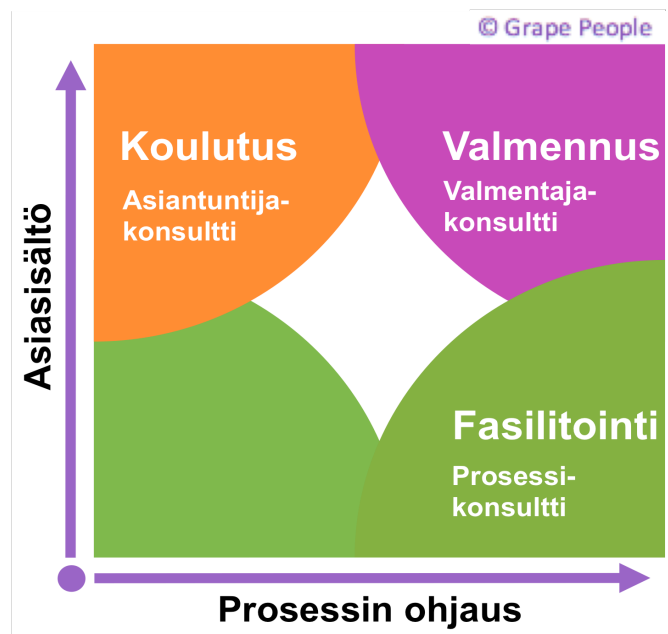
Lähtökohtana fasilitoidun tilaisuuden suunnittelulle ja läpiviennille on menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Käsite "Menettelytapojen oikeudenmukaisuus" pohjautuu tutkimukseen, jossa perehdyttiin yhtä aikaa sekä oikeudenmukaisuuden psykologiaan että prosessiin. Siinä havaittiin, että ihmiset kiinnittävät yhtä paljon huomiota tuloksen tuottavan prosessin oikeudenmukaisuuteen kuin itse tulokseen. Kun menettelytavat koettiin oikeudenmukaisiksi, ihmisten tyytyväisyys tulokseen kasvoi ja sitoutuminen tehtyihin päätöksiin voimistui. (Kim & Mauborgne 2010, 204.)

3.3 Fasilitaattorin rooli

Fasilitaattori vastaa työpajan kokonaisprosessista. Näkyvin osuus on tilaisuuden läpivieminen ja ryhmätyötilanteiden hallinta. Kuitenkin yhtä tärkeää on työpajaproessin suunnittelu, käytännön järjestelyistä huolehtiminen ja työpajassa sovittujen toimenpiteiden toteutumisen seuranta.

Ryhmätöissä fasilitaattori vastaa ainoastaan ryhmän toiminnan etenemisestä eli prosessista ja jättää asiasisällöstä huolehtimisen osallistujille ja asiantuntijoille. On tärkeää, että fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali. Fasilitointi voidaan myös nähdä konsul-

tointina. Tällöin koulutuksen ja fasilitoinnin ero on samanlainen kuin asiantuntijakonsultoinnin ja prosessikonsultoinnin ero. Roolin kommunikointi on tärkeää. (Grape People 2011, 7.) Kuva 2 havainnollistaa fasilitaattorin roolia asiasisällön ja prosessin ohjauksen näkökulmista.



KUVA 2: Fasilitaattorin rooli (Grape People 2011, 7)

Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa, että kaikki ideat ja ehdotukset tulevat kirjatuksi ylös ja käsitellyksi tasapuolisesti, jotta ryhmän kaikki jäsenet voivat sitoutua yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Näin kaikkien ryhmän jäsenten osaaminen ja toiveet tulevat osaksi toimintaa. (Summa & Tuominen 2009, 8.)

Työpajan aikana hyvä fasilitaattori kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin (Summa & Tuominen 2009, 8):

1. Ole puolueeton sisällön suhteen.
2. Sitoudu siihen, että ryhmä saavuttaa asetetun päämäärän.
3. Ylläpidä rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä.
4. Rohkaise ja varmista, että kaikki osallistuvat.
5. Tallenna tulokset.
6. Varmista, että kaikki tietävät mitä tehdään ja mitä on sovittu.
7. Huolehdi aikataulussa pysymisestä ja työn etenemisestä.
8. Suunnittele etukäteen ja käytä tarkoitukseen soveltuvia menetelmiä.

Onnistunut fasilitoinnin läpivieminen edellyttää hyviä ihmissuhdetaitoja sekä 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. Asioiden tulee edetä aidosti ryhmän ehdotusten ja päätösten mukaisesti. (Summa & Tuominen 2009, 9.)

Suomen Fasilitaattorit ovat kääntäneet ja sovittaneet International Association of Facilitation (IAF):n määrittelemiä ”Fasilitaattorin kompetenssejä” suomalaiseen fasilitointityöhön sopiviksi. Fasilitaattorin kuusi ydinpätevyysaluetta ovat tämänmukaisesti seuraavat (Fafa 2011):

- A. asiakassuhteen luominen
- B. tarkoitukseen sopivien ryhmäprosessien suunnittelu
- C. osallistumisen mahdollistavan ympäristön luominen ja ylläpitäminen
- D. ryhmän ohjaaminen tarkoituksenmukaisiin ja hyödyllisiin tuloksiin
- E. ammattitaidon luominen ja ylläpito
- F. positiivisen ammattiasenteen kehittäminen

3.4 Fasilitoidun tilaisuuden rakenne

Fasilitoidut tilaisuudet voidaan suunnitella samaa perusrakennetta käyttäen. Tämä rakenne perustuu luovan ongelmanratkaisun prosessiin (CPS). Kuva 3 kuvaa CPS:n vaiheet. CPS on eniten käytetty luovuusmalli ja sitä on käytetty pohjana monissa uusissa luovuusmenetelmissä. Sen kukin vaihe sisältää divergenssin ja konvergenssin. Divergenssillä tarkoitetaan rohkeiden ja ainutlaatuisten ideoiden tuottamista kun taas konvergenssi on ideoiden arviointia kriittisesti ja loogisesti parhaiden ideoiden valitsemiseksi. Molempia ajattelutapoja tarvitaan tulokselliseen luovuuteen. (Creative Education Foundation 2011.)



KUVA 3: CPS:n vaiheet (Grape 2011, 36)

Ennen luovaan ongelmanratkaisuun ryhtymistä luodaan positiivinen ja turvallinen ilmapiiiri, jossa jokainen uskaltaa puhua. Osallistujat on myös saatava aidosti ja konkreettiseksi läsnäoleviksi. Jokaisen osallistujan tulee tietää miksi olemme täällä ja mitä olemme tekemässä ja mikä kenenkin rooli on. (Grape People 2011, 59.)

Luovan ongelmanratkaisun vaiheisiin on kehitetty lukuisia määriä erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Fasilitaattorin käsikirjasta nämä löytyvät kunkin vaiheen alle jäsenneltynä ja ohjeistettuina. Käsikirjasta löytyy myös yhteenvertaustaulukoita eri vaiheen menetelmistä sekä kunkin menetelmän yleisimmistä käyttötilanteista.

Tilaisuuden lopuksi luodaan katsaus päivään ja saavutettuihin tuloksiin. Huolehditaan, että osallistujat tietävät, mitä tuloksille tapahtuu. Lopetuksen yhteydessä kerätään palautteja ja päästetään loputkin höyryt ulos.

Kunkin fasilitoidun tilaisuuden rakenne suunnitellaan erikseen, riippuen tilaisuuden tarkoituksesta ja osallistujista. Useimmat tilaisuudet voidaan rakentaa CPS:n vaiheiden pohjalta, lisäämällä siihen aloittaminen ja lopetus. Tällöin rakenne on seuraava:

1. aloittaminen
2. ymmärryksen luominen ja aiheen selkiyttäminen
3. ideoiden tuottaminen
4. parhaiden vaihtoehtojen valinta
5. ratkaisujen kehittäminen
6. toiminnan konkretisointi
7. lopetus

3.5 Fasilitoidun tilaisuuden suunnittelu

Fasilitaattorin vastuulla on huolehtia myös tilaisuuden käytännön järjestelyistä. Ulkoisen ympäristön tulee tukea luovaa työskentelyä, eivätkä muut työasiat saa keskeyttää-ryhmätoita. Usein on hyvä mennä pois päivittäisestä ympäristöstä. Jotta tilaisuus olisi hyödyllinen, sille määritellään selkeä päämäärä ja mietitään tarkkaan, keitä tilaisuuteen tulee kutsua.

Opinnäytetyön liitteenä olevat suunnittelupohjat on tehty fasilitoidun tilaisuuden suunnittelua ja käytännön järjestelyjä varten. Niissä on pyritty huomioimaan suunnittelun eri vaiheisiin liittyvät yksityiskohdat. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työpajan suunnittelun eri vaiheita.

3.5.1 Määrittele tavoitteet

Jokaisella tilaisuudella on oltava tavoite. Jollei tilaisuudella ole selkeää tavoitetta, on hyvin kyseenalaista kannattaako tilaisuutta edes pitää. (Basic Facilitation Primer 2002, 10.) Tavoitteita miettiessäsi voit hyödyntää listaa ”apukysymyksiä - kun määrittelet tavoitteita”.

Tavoitteet kirjataan suunnittelupohjaan ”tilaisuus”. Samassa yhteydessä listataan tilaisuuden vastuuhenkilöt, teema ja tavoitteet. Myös konkreettisista tuotoksista sovitaan. Lisäksi mietitään tilaisuuden kesto ja mahdolliset ennakkotehtävät. Sovitaan kuinka tilaisuudesta ja sen tuotoksista kommunikoidaan ja kuinka tilaisuuden onnistuminen arvioidaan. Sovitaan tilaisuuden järjestämiseen käytettävästä rahamäärästä.

3.5.2 Päätä osallistujat

Tilaisuudelle asetetut tavoitteet vaikuttavat siihen, montako osallistujaa tilaisuuteen kannattaa kutsua. Kun tavoitteena on löytää ratkaisu johonkin ongelmaan, riittää että paikalla on kymmenkunta avainhenkilöä. Jos tavoitteena on tiedon jakaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen, voi osallistujia olla enemmän. Kun osallistujia on suuri määrä, on ryhmätöissä hyvä jakautua pienryhmiin. Kannattaa myös tehdä lista sellaisista osallistujista, joiden osallistuminen on tilaisuuden onnistumisen kannalta välttämätöntä – tämä tieto on avuksi tilaisuuden päivämäärää ja paikkaa sovittaessa. (Basic Facilitation Primer 2002, 10-11.)

Osallistujat kirjataan suunnittelupohjaan ”osallistujat”. Samalla määritellään kuka toimii fasilitaattorina, tarvitaanko co-fasilitaattoreita, kuka alustaa ryhmätyötilaisuudet, keitä tilaisuuteen kutsutaan ja mikä on kunkin osallistujan rooli. Tilaisuuden fokuoimiseksi

kirjataan ylös myös tilaisuuden tilaaja. Osallistujia miettiessäsi voit käyttää apuna listaa ”apukysymyksiä – kun päätät osallistujista”.

3.5.3 Valitse paikka ja ajankohta

Mieti tarkoin tilaisuuden ajankohta, pitopaikka sekä tilaisuuden kesto. Varmistu, että tilaisuutta varten on varattu riittävästi aikaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos kyseessä on pienen ryhmän tilaisuus, voidaan se pitää esim. yrityksen neuvottelutiloissa. Jos taas tilaisuuteen on tulossa paljon osallistujia, saattaa olla hyvä valita jokin ulkopuolinen paikka. Jos tilaisuus pidetään jossain ulkopuolisessa paikassa, on hyvä selvittää kulkuyhteydet sekä mahdolliset matkajärjestelyt hyvissä ajoin.

Fasilitoidun tilaisuuden onnistumiselle tilajärjestelyt ovat tärkeitä. Jos tilaisuudessa tehdään rinnakkaisia ryhmätöitä, saatetaan tarvita myös erillisiä ryhmätyötiloja. On tärkeää, että tiloissa on mahdollista muokata istumajärjestystä ja että käytettävissä on paljon vapaata seinätilaa. Tarpeen mukaan laaditaan seinäkartta vapaan seinätilan käytöstä. Lisäksi listataan tarvittavat ryhmätyövarusteet kuten esim. fläppitaulu, projektori tms.

Nämä asiat kirjataan suunnittelupohjiin ”käytännön järjestelyt” ja ”tilajärjestelyt”. Huomioi myös mahdollisten aterioiden ja virvokkeiden järjestäminen, kutsun lähettäminen ja materiaalin valmistelu. Listassa ”apukysymyksiä – kun mietit tilaisuuden ajankohtaa ja pitopaikkaa” on näiden asioiden suunnittelua helpottavia kysymyksiä.

3.5.4 Tee työsuunnitelma

Suunnittele tilaisuuden kulku. Hyödynnä vaiheiden suunnittelussa luovien prosessien (CPS) lähestymistapaa ja huolehdi, että päivään sisältyy sekä divergenttisiä että konvergenttisiä elementtejä tasapuolisesti. Kun valitset työmenetelmiä, tutustu ryhmän taustaan ja toiminnan raameihin. Tämä auttaa valitsemaan juuri kyseiselle ryhmälle sopivimmat menetelmät.

Näiden asioiden suunnittelua varten on käytettävissä suunnittelupohjat ”agenda”, ”kokous” ja ”menetelmäkooste”. Fasilitoidun tilaisuuden agenda on hyvä pitää esillä koko

tilaisuuden ajan. Se myös toimitetaan osallistujille kutsun liitteenä. Voit hyödyntää myös listaa ”apukysymyksiä – kun teet työsuunnitelmaa”.

Kukin tilaisuuden vaihe on käytännössä erillinen kokous. Fasilitoitu tilaisuus koostuu useista kokouksista. Kukin kokous suunnitellaan huolellisesti ja niistä kirjataan ylös sekä kokouksen tarkoitus että tuotokset. Fasilitaattori määrittelee kokouksessa käytettävät menetelmät ja tekee muistiinpanot kokouksen läpiviemistä varten.

Huolehdi hyvissä ajoin, että tilaisuudessa tarvittavat paperit, kynät ja muut apuvälineet ovat kunnossa. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu tilaisuus viestii osallistujille siitä, että heitä ja heidän osallistumistaan arvostetaan. (Summa & Tuominen 2009, 16.) Tässä voit hyödyntää muistilistaa: ”viikkoa ennen – käytännön järjestelyjen läpikäynti”. Jotta tilaisuus sujuisi luontevasti yllättävissäkin tilanteissa, selvitä kuka voi auttaa teknisissä ongelmissa. Sovi jo etukäteen, ketkä voisivat ottaa vastuun eri osa-alueista kuten esimerkiksi materiaalien jakamisesta, tiedottamisesta yms. Tässä toimii apuna muistilista ”työpajan aikana – työpajan vastuuhenkilöt”. Pidä tämä esillä koko tilaisuuden ajan.

3.6 Fasilitoidun tilaisuuden läpivieminen

3.6.1 Fasilitaattorin roolin kommunikointi ja aloittaminen

Yksi tärkeimmistä asioista fasilitoidun tilaisuuden läpiviennin varmistamisessa on fasilitaattorin roolin kommunikointi ja selkiyttäminen. Fasilitaattorin vastuulla on varmistua siitä, että kaikki osallistujat ymmärtävät mistä fasilitoinnissa on kysymys. Fasilitaattori ohjaa tilaisuuden prosesseja, huolehtii asioiden kirjaamisesta ylös sekä siitä, että kaikkien näkökannat tulevat kuulluksi. Fasilitaattori ei ota kantaa asiasisältöön. Asiasisällön tuottaa ryhmä itse.

Tilaisuuden aloittaminen luo puitteet koko tilaisuuden onnistumiselle. Tilaisuus alkaa aina tutustumisella. Osallistujien esittelemisellä luodaan keskinäinen luottamus ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Fasilitaattori ylläpitää ilmapiiriä koko tilaisuuden ajan. Fasilitaattorin on esittelyssään hyvä tuoda esille sitoutumisensa tilaisuuden päämääriin,

vahvistaa avoimuuden ilmapiiriä, vakuuttaa osallistujat kyvykkyydestään hallita tilaisuuden läpivienti ja välittää empatiaa. (Grape People 2011, 60.)

Tutustumisen jälkeen on virittäytymisen aika. Virittäytymiseen on lukematon määrä erilaisia menetelmiä. Virittäytymisen tavoitteena on saada osallistujat kokonaisvaltaisesti läsnäoleviksi. (Grape People 2011, 60.) Moniin virittäytymismenetelmiin liittyykin jonkinasteista fyysistä toimintaa. Fasilitaattorin käsikirjasta löytyy joukko erilaisia virittäytymismenetelmiä ja ohjeet niiden läpiviemiseen.

Viimeisessä aloittamisen vaiheessa fokusoidutaan tilaisuuteen. Käydään yhdessä läpi se, miksi tilaisuus on järjestetty. Kerrataan tavoitteet ja odotukset. Tässä vaiheessa sovitaan myös tilaisuuden pelisäännöistä. Pelisääntöjä ovat esimerkiksi se, että ”annetaan kaikkien kukkien kukkia”, ”laitetaan kännykät naulakkoon” tai ”keskity – älä hölötä”. Pelisäännöt luo aina ryhmä itse. Ne kirjataan ylös ja pidetään kaikkien näkyvillä koko tilaisuuden ajan. Samassa yhteydessä käydään läpi osallistujien roolit, työskentelytavat sekä se, kuinka tilaisuuden tuotokset dokumentoidaan ja mitä materiaalille tapahtuu. (Basic Facilitation Primer 2002, 16; Grape People 2011, 60.)

Suunnittelupohjista löytyy muistilista ”työpajan aikana – työpajan läpivienti”. Se on fasilitaattorin oma muistilappu, joka on hyvä pitää näkyvillä. Siinä on lyhyesti listattu työpajan aloituksen (ja lopetuksen) vaiheet. Tämän avulla fasilitaattori muistaa käydä työpajan onnistumisen kannalta tärkeät asiat läpi.

3.6.2 Ryhmämuisti

Ryhmämuisti on visuaalinen muistio kokouksen tapahtumista. Pystyäkseen toimimaan tehokkaasti, ryhmän tulee keskittyä sekä sisältöön että prosessiin. Ihmisen muisti on lyhyt ja kokousten aikana pitää pystyä hallitsemaan suuri määrä informaatiota. Ilman koko ryhmän yhteistä muistia on hankala keskittyä. (Grape People 2011, 13)

Yleisimmin käytetty ja tehokas ryhmämuisti on fläppitaulu. Fläppitaulun sisällön muokkaaminen on nopeaa ja siihen kirjattu materiaali on helppo ripustaa seinille kaikkien näkyville koko tilaisuuden ajaksi. (Grape People 2011, 13.)

Ideat kirjoitetaan ryhmämuistiin ilman keksijän nimeä. Näin ideoista tulee helposti koko ryhmän ideoita, sillä yleensä alkuperäinen idean kirjoittaja unohtuu. Tällä tavalla ryhmämuisti helpottaa osallistujia hyväksymään toistensa ideoita. (Grape People 2011, 13.)

3.6.3 Työskentelyohjeiden antaminen

Fasilitaattorin tehtävänä on huolehtia, että kaikki osallistujat tietävät mitä seuraavaksi tapahtuu ja miten heidän oletetaan toimivan. Siksi yksi fasilitaattorin tärkeimmistä kompetensseista on selkeiden ohjeiden antaminen. Työskentelyohjeiden antamisen voi pilkkoa kolmeen vaiheeseen (Grape People 2011, 14):

Kokonaisuus

Kerro ensin pääpiirteittäin, mitä tulee tapahtumaan ja kauanko osavaihe kestää. Perustele miksi mitään tehdään niin kuin tehdään. Pyri linkittämään ohje suurempaan kokonaisuuteen, aiempiin tapahtumiin tai osallistujille tuttuun toimintaympäristöön. Asian sisäistämistä helpottaa, kun etenet ohjeistaessasi tutusta tuntemattomampaan. On hyvä, jos pystyt antamaan ohjeet erilaisia oppimistyyylejä tukevilla tavoilla: puhumalla, kirjoittamalla, visualisoimalla ja esimerkeillä.

Yksityiskohdat

Anna seuraavaksi yksityiskohtaiset ohjeet, mutta älä kerro liikaa kerralla. Jos asiassa on useita elementtejä, kirjoita ohje näkyviin – ylimääräisten ohjeiden muisteleminen on ryhmätyön aikana ylimääräinen rasite. Pyri jaottelemaan ohjeistus sopivan kokoiisiin paloihin. Ole ohjeita antaessasi looginen.

Menoksi

Kerro tähän vaiheeseen saakka ohjeet muodossa ”tulette kohta tekemään”. Anna selkeä lähtökäsky vasta kun olet käynyt läpi kaikki yksityiskohdat ja varmistunut siitä, että osallistujat ovat ymmärtäneet työksiannon. Muuten voi käydä niin, että ryhmä alkaa toimia jo ohjeistuksen aikana ja osa viestistäsi menee ohi korvien.

3.6.4 Hankalien ryhmätilanteiden hallinta

Joskus ryhmän kanssa työskennellessä tulee eteen hankala ja odottamaton tilanne. Esi-merkkejä tällaisista tilanteista ovat jatkuvat oheiskeskustelut jostain toisesta aiheesta, keksittyminen muuhun kuin ryhmätyöhön tai tauoilta palaamatta jääminen.

Tällaisessa tilanteessa ihminen luonnollisesti pyrkii ottamaan tilanteen haltuunsa. Tätä kutsutaan kontrollimalliksi. Tällöin käytöstä ohjaa ajatus siitä, että muut eivät ymmärrä ja minun on pyrittävä voittamaan. Olen oikeassa, en näytä negatiivisia tunteita enkä kerro muille mitä todella ajattelen. En myöskään tiedustele muiden ideoita. (Nummi 2008, 95-96.)

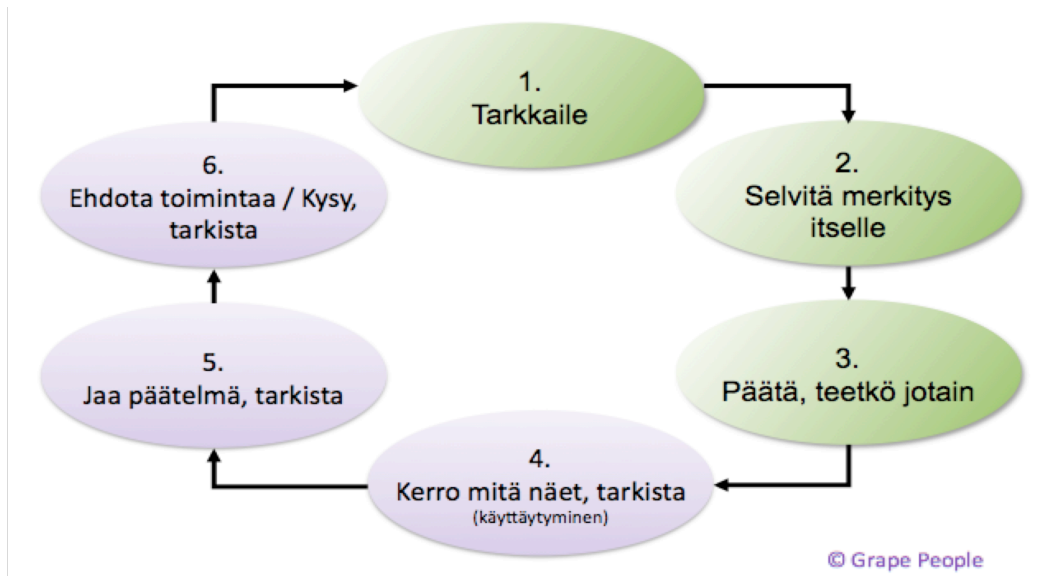
Kontrollimalli toimii monissa tilanteissa, mutta oppimismalli tarjoaa rakentavamman lähestymistavan hankaliin tilanteisiin. Oppimismallissa pyritään lähestymään asioita myös muiden näkökulmasta. Avoimuus ja kissan nostaminen pöydälle tarvittaessa auttavat selvittämään asioita. (Nummi 2008, 96-97.) Taulukossa 2 esitetään kontrollimallille ja oppimismallille tyypillisiä toiminta- ja ajattelutapoja.

TAULUKKO 2. Kontrollimalli vs oppimismalli

Kontrollimalli	Oppimismalli
Muut eivät ymmärrä.	Olen utelias.
Voita!	Ihmiset näkevät asiat eri tavoin.
Älä kerro mitä ajattelet.	Jaan tietoa. Testaan oletuksia.
Älä tiedustele toisten ideoita.	Suunnitellaan yhdessä.
Olen oikeassa.	Selvitän logiikan.
En näytä negatiivisia tunteita.	Puhun asioista, joista ei saa puhua.

Hankalien ryhmätilanteiden hallintaan fasilitaattori voi soveltaa Roger Schwarzin kehittämään interventioprosessia. Siinä ero-tetaan toisistaan ihmisen omassa päässä tapahtuvat asiat ja ne asiat, jotka näkyvät ulos-päin. Prosessin toimintaketju alkaa siitä, että ympäristössä havaitaan jotain poikkeavaa. Havainnoin perusteella pitää tehdä päätös siitä, tehdäänkö asialla jotain. Jos havainnoija päättää toimia, kertoo hän havaintonsa muillekin tarkastaakseen ovatko muutkin pan-neet saman asian merkille. Tämän jälkeen kerrotaan myös tehdystä päätelmästä ja tarkistetaan ovatko muutkin päätelmästä samaa

mieltä. Jos asialle päätetään yhdessä tuu-min tehdä jotain, kerrotaan myös toiminpidehdotuksesta muille ja tarkistetaan heidän mielipiteensä asiasta. (Schwarz 2002.)



KUVA 4: Interventioprosessi (Grape People 2011, 15)

3.7 Fasilitoidun tilaisuuden jälkihoito

Fasilitoidun tilaisuuden tuotosten dokumentointi on fasilitaattorin vastuulla. On erittäin tärkeää, että tilaisuudessa sovitut toimenpiteet toteutuvat ja että osallistujilla on mahdollisuus seurata toteutumisen edistymistä. Oman kehittymisensä vuoksi fasilitaattorin kannattaa aina kerätä palautetta ja miettiä kehittämistoimenpiteitä niiden pohjalta. Myös palautteet ja kehittämistoimenpiteet kommunikoidaan osallistujille.

Muistilistan ”työpajan jälkeen – työpajan jälkihoito” avulla fasilitaattori voi varmistaa, että työpajan jälkeen tehtävät toimenpiteet tulevat tehdyksi. Lisäksi voit hyödyntää listaa ”apukysymyksiä – kun teet seurantasuunnitelmaa”.

3.7.1 Dokumentointi ja seuranta

Fasitoidun tilaisuuden ominaispiirre on se, että kaikkien osallistujien ehdotukset käsitellään tasapuolisesti. Tämän vuoksi kaikkien ryhmätöiden kaikki tuotokset do-

kumentoidaan. Usein tämä tapahtuu valokuvaamalla fläppitaulut tai muu tuotettu materiaali. Dokumentaatio lähetetään kaikille tilaisuuteen osallistuneille.

Yksi työpajan vaiheista on toiminnan konkretisoiminen. Sovittujen toimenpiteiden kirjaamista varten löytyy suunnittelupohjista ”toteutussuunnitelma” ja ”toimenpidesuunnitelma”. Näihin tulee aina merkitä henkilö, joka on vastuussa kyseisen suunnitelman toteuttamisesta. Myös yksittäisiin toimenpiteisiin on hyvä merkitä vastuullinen henkilö, tiimi tai organisaatio. Fasilitaattori on usein ulkopuolinen henkilö, joten hänellä ei ole mahdollisuutta viedä sovittuja toimenpiteitä eteenpäin.

Toimenpidesuunnitelmat valokuvataan ja sisällytetään tilaisuuden dokumentaatioon. Sen lisäksi ne usein talletetaan sähköiseen muotoon: tekstinkäsittelydokumentiksi tai laskentataulukoksi. Toimenpidesuunnitelmat lähetetään erikseen kaikille vastuuhenkilöille ”toimenpiteitä varten”. Samassa yhteydessä vastuuhenkilöitä pyydetään kertomaan osallistujille, kuinka osallistajat voivat seurata toimenpiteiden etenemistä. Joskus toimenpiteet päätyvät osaksi jotain muuta toimintasuunnitelmaa – myös tämä on hyvä saattaa tiedoksi osallistujille.

Fasilitaattorin tehtävänä on toimittaa tehdyt toimenpidesuunnitelmat tilaisuudessa nimeytyille vastuuhenkilöille. Nämä vastuuhenkilöt sitten vastaavat muille osallistujille toimenpiteiden toteuttamisesta.

Usein työpajoissa on nimettyjä alustajia, jotka esittelevät ratkottavan asian osallistujille. Dokumentointipakettiin liitetään kiitokset alustajille. Jos alustajat ovat olleet kutsuvieraita, on kohteliasta lähettää heille erilliset kiitoskirjeet.

Fasilitoitoidulle tilaisuudelle on usein määritelty rahamäärä, joka on käytettävissä sen järjestämiseen. Tilaisuuden jälkeen fasilitaattori käy tilaajan kanssa läpi tilaisuuden kulut ja sen, kuinka hyvin budjetissa pysyttiin.

3.7.2 Palautteen kerääminen

Fasilitaattori huolehtii oman toimintansa kehittamisestä sekä menetelmien toimivuudesta. Palautteen keräämiseen voidaan käyttää palautelomaketta ja joskus tilaaja jopa edel-

lyttää palautelomakkeen käyttöä. Suunnittelupohjista löytyy yhdenlainen palautelomake. Palautelomakkeen avulla saat työstettyä yhteenvedon työpajan palautteesta. Kun keräät kaikista työpajoista palautteen samassa muodossa, on eri työpajojen palautetta helppo vertailla keskenään. Lisäksi on hyvä kerätä palaute ja fiilikset myös muulla, vähemmän muodollisella tavalla, kuten “puhuva keppi”, “palautelaput” tai “mielipidekävely”.

Puhuva keppi

Tämä on intiaanien vanha perinne, jossa kukin vuorollaan kertoo kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Osallistuja asettuvat ringiin ja keppi laitetaan kiertämään. Se, jolla on keppi, puhuu. Voidaan sopia, että keppi kiertää koko ringin järjestyksessä tai että edellinen puhuja ojentaa sen satunnaisesti seuraavalle tai että osallistujat voivat ilmaista kättä nostamalla haluavansa kepin seuraavaksi. Kepiksi sopii mikä tahansa esine, mutta mitä erikoisempi esine on, sitä paremmin se inspiroi osallistujia puhumaan. (Nummi 2008, 115.)

Palautelaput

Jaetaan osallistujille muistilaput, joille he kirjoittavat ajatuksensa seuraavista asioista: Mikä oli hyvää? Mikä oli huonoa? Mikä jäi puuttumaan? Laput liimataan suurille kysymyiskohtaisille papereille ja käydään yhdessä läpi. (Summa & Tuominen 2009, 18.)

Mielipidekävely

Osallistujat kävelevät hiljaa kahdesta kolmeen minuuttia. Fasilitaattori antaa merkin kun aika päättyy. Tämän jälkeen osallistujat ilmaisee kävelytahdilla tuntemuksensa siitä, mitä ryhmätoiminnalla on saavutettu. Hidas kävely tai paikalleen pysähtyminen ilmaisee epäilystä siitä, saavutettiin mitään. Nopea tahti ilmaisee tyytyväisyyttä saavutuksiin. Taaksepäin kävely ilmaisee tilanteen huonontuneen. Kävelyn sijasta voi myös kiihittää, kontata tai liikkua jollain muulla tavalla. (Summa & Tuominen 2009, 19.)

3.8 Esimerkki: ongelmanratkaisutyöpaja

Otetaan esimerkki alustavasta työpajasuunnitelmasta (Taulukko 3). Tämä on fasilitaattorin oma suunnittelutaulukko, jonka avulla tilaisuuden kulku ja siinä käytettävät

menetelmät on helppo hahmottaa. Huomaa, että tilaisuuden agenda on kovin erinäköinen.

TAULUKKO 3. Ongelmanratkaisutyöpajan alustava suunnitelma

Tavoite	Ongelman ymmärtäminen, ratkaisun suunnittelemisen ja toimenpiteistä sopiminen.	
Kesto	puoli päivää (3-4 tuntia)	
Osallistujia	5 – 15 henkilöä	
Aloittaminen	Parikeskustelu: mitä kuuluu (höyryt ulos), viimeaikaiset tapahtumat, odotukset	15 min
Ymmärryksen luominen ja aiheen selkiyttäminen	Alustus: joku kertoo ongelmasta Havaintokehä ja neljä kysymystä	10 min 20 min
Ideoiden tuottaminen	Me-we-us	30 min
Parhaiden vaihtoehtojen valinta	Liikennevaloäänestys	15 min
	kahvitauko	15 min
Ratkaisujen kehittäminen	World Cafe	45 min
Toiminnan konkretisointi	Word Cafe + toimenpidetaulukko	45 min
Lopetus	Puhuva keppi	15 min

Tilaisuuden osanottajien ei tarvitse olla tietoisia käytettävistä fasilitointimenetelmistä. Heitä kiinnostaa käsiteltävät asiat ja tilaisuuden kulku. Yllä kuvatun ongelmanratkaisutyöpajan agenda on kuvattu taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Ongelmanratkaisutyöpajan agenda

Aihe	Ratkaisun löytäminen jatkuviin tietokantaongelmiin (hitaus, kaatuminen)	
Ajankohta	Torstai 17.11.2011 klo 12:00 – 16:00	
Osallistujat	Tuotekehitystiimi, tietokanta-asiantuntija, tuotepäällikkö	
Agenda	Aloittaminen ja odotukset	15 min
	Ongelman hahmottaminen Alustus: järjestelmäasiantuntija Pekka (10 min)	30 min
	Ratkaisuvaihtoehtojen miettiminen ryhmissä	30 min
	Ratkaisuvaihtoehtojen arviointi	15 min
	kahvitauko	15 min
	Ratkaisujen kehittäminen	45 min
	Next steps	45 min
	Lopetus ja yhteenveto	15 min

4 FASILITOINTI IT-ALAN TYÖVÄLINEENÄ

4.1 Fasilitointi tietojärjestelmätyössä

Fasilitointi tarjoaa työvälineitä tietojärjestelmätyön eri vaiheisiin. Jo projektin esituttavavaiheessa kannatta yhdessä asiakkaan kanssa luoda yhteinen ymmärrys siitä, millainen järjestelmä tarvitaan. Sen sijaan, että tietojärjestelmän toimittaja tekisi organisaatiossa laajamittaista haastatteluja, voidaan järjestää fasilitoitu työpaja, johon kootaan asiakasorganisaatiosta kattava ryhmä loppukäyttäjiä, teknisiä osaajia, projektin rahoittaja ja muita tarvittavia asiantuntijoita. Työpajassa täsmennetään, mitä ollaan tekemässä ja mikä ongelma on ratkaistava. Määrittelemällä nämä asiat jo hyvissä ajoin riittävän laajalla joukolla, on projektilla paremmat mahdollisuudet onnistua. Huonosti määritelty järjestelmä kostautuu yleensä projektin viivästymisenä, kun asioita yritetään korjailla liian myöhään. Alaluku 4.2 käsittelee tarkemmin fasilitointia vaatimusten määrittelytyössä.

Kun projekti siirtyy vaiheesta toiseen - esimerkiksi määrittelyvaiheesta toteutusvaiheeseen – voidaan yhdistää projektin esittely ja toteutusprojektin käynnistäminen järjestämällä työpaja. Simulointi on vahva keino ymmärryksen luomiseen ja tiedon jakamiseen. Simuloinnissa esitellään määritelty tietojärjestelmä vaikkapa näytelmänä, jossa kunkin osallistujan rooliksi sovitaan jokin osajärjestelmä. Osallistujat toimivat roolinsa mukaisesti ikään kuin he yhdessä muodostaisivat määritellyn tietojärjestelmän. Tietojärjestelmässä liikkuvaa tietoa kulkee simuloinnissa usein paperilla osallistujalta (eli osajärjestelmältä) toiselle. Tarkoituksena ei ole käydä läpi kaikkia järjestelmän toiminnallisuuksia, vaan yleiskäsityksen luomiseen riittää muutaman tärkeimmän käyttötapauksen jäljittely. Simulointi ei onnistu ellei ryhmällä ole yhteistä ymmärrystä aiheesta. Samalla simuloinnin yhteydessä syntyvät kokemukset vahvistavat oppimiskokemusta ja syventävät ymmärrystä.

Projektin edetessä fasilitointia voidaan käyttää tietojärjestelmän käytön vuorovaikutuksen määrittelyssä, arkkitehtuurimallien työstämisessä tai vaikkapa itil-ratkaisujen suunnittelussa. Kaikenkaikkiaan fasilitointi antaa työkaluja ongelmanratkaisuun, ideointiin ja luovien ratkaisujen etsimiseen.

Projektin aikana tulee väistämättä eteen haasteellisia tilanteita, kun erilaiset näkökulmat ja toimintatavat kohtaavat. Fasilitointi auttaa ratkaisemaan konflikteja hienovaraisesti ja hoitamaan mahdollisesti tulehtunutta asiakassuhdetta.

Tietojärjestelmän käyttöönottovaiheessa fasilitointi on yksi keino järjestelmän käyttäjien kouluttamiseksi. Se tarjoaa keinoja asioiden selkiyttämiseen ja ymmärryksen vahvistamiseen. Fasilitoinnin keinoin voidaan vahvistaa loppukäyttäjien halua käyttää tietojärjestelmää siten, että myös tietojärjestelmän liiketoiminnalliset tavoitteet toteutuvat.

Jokaisen tietojärjestelmäprojektin aikana koetaan onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämä on hyvä hyödyntää organisaation vahvuuksien ja heikkouksien löytämiseksi. Projektin jälkeen kannattaa pitää fasilitoitu työpaja, jossa käydään läpi onnistumiset ja haasteet. Näiden pohjalta suunnitellaan jatkotoimenpiteet.

It-alalla fasilitointi ei ole vain trendi, vaan edellytys menestykselle. Useat isot ja keskikokoiset it-alan yritykset tilaajan lisäksi ovat panostaneet fasilitointikoulutuksiin. Esimerkiksi Grape People:n asikkaita ovat Logican lisäksi mm. Tieto, Reaktor ja VTT (Grape People Finland 2011).

4.2 Vaatimusten määrittely

Sidosryhmien mukaanottaminen vaatimusmäärittelyn tekemiseen on yksi tietojärjestelmähankkeiden kulmakivistä. Jos tietojärjestelmän vaatimukset eivät vastaa tilaajan odotuksia, niin projekti vääjäämättä epäonnistuu. Eri sidosryhmien - niiden jotka vaikuttavat järjestelmään tai niiden joihin järjestelmä vaikuttaa - tarpeet ja näkökulmat ovat kovin erilaisia, usein jopa täysin päinvastaisia. (Gottensdiener 2003, 1.)

Useiden näkökulmien huomioiminen ei ainakaan helpota tietojärjestelmän suunnittelua. Fasilitointi on tehokas keino eri näkökulmien yhdistämiseksi, jotta tietojärjestelmälle asetettavat vaatimukset saadaan kerätyksi riittävän ajoissa. Fasilitoidun työpajan teemanä voi olla esim. projektin vision ja sisällön määrittely, julkaisustrategian määrittely, iteraatioiden suunnittelu tai eritasoisten vaatimusten määrittely. Vaatimustenmäärittelytyöpajassa saadaan tehokkaasti listattua, priorisoitua ja yhteisesti sovittua ylätason projektivaatimukset. (Gottensdiener 2003, 1.)

Vaatimustenhallintatyöpajassa on hyvä noudattaa luovan ongelmanratkaisuprosessin vaiheita ja valita sopivat ryhmätyömenetelmät eri vaiheisiin. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että tilaisuuteen kutsutaan riittävän laaja joukko sidosryhmiä (Gottensdiener 2003, 1-2.):

Projektin rahoittaja

Projektin rahoittaja huolehtii, että projektilla on käytettävissä riittävästi rahaa ja oikeat resurssit. Hän myös varmistaa, että tuote vastaa sille asetettuja liiketaloudellisia tavoitteita ja että se saadaan valmiiksi mahdollisimman lyhyessä ajassa ja mahdollisimman taloudellisesti. Yleensä rahoittaja on hyvin perillä liiketoiminnan tavoitteista mutta tuntee huonosti ohjelmistosuunnitteluun liittyviä yksityiskohtia tai muita ratkaisuun liittyviä teknisiä haasteita.

Tuoteasiantuntija

Tuoteasiantuntijan tehtävänä on vastata siitä, että tuote vastaa erilaisten kuluttajien odotuksia. Tuoteasiantuntijoita voi olla useita. Hän haluaa että hänen tai hänen edustamansa käyttäjäryhmän tarpeet tulevat huomioituiksi. Hän ei kuitenkaan aina ymmärrä muiden käyttäjäryhmien tarpeita eikä hänellä välttämättä ole valtuutusta suorittaa lopullista vaatimusten hyväksyntää.

Loppukäyttäjä

Loppukäyttäjät ovat henkilöitä, jotka käyttävät valmista tietojärjestelmää. Järjestelmän tulee täyttää heidän tarpeensa siten, että se tukee ja helpottaa heidän työtehtäviään. He eivät useinkaan ole tietoisia liiketoiminnallisista päämääristä, mutta heillä on suunnaton tarve saada tietoa omaan työkuvaan liittyvistä yksityiskohdista. Tietojärjestelmä tulee muuttamaan heidän päivittäistä työtään ja se aiheuttaa usein vastarintaa ja joskus jopa pelkoa työpaikan menettämisestä.

Välilliset käyttäjät

Välilliset käyttäjät eivät suoraan käytä kyseistä järjestelmää, mutta he vastaanottavat esimerkiksi järjestelmän tuottamia raportteja tai tiedostoja. Välillisiä käyttäjiä kiinnostaa enemmän tietojärjestelmän tuottama tieto kuin sille asetetut liiketoiminnalliset ja strategiset tavoitteet.

Asiantuntijat

Asiantuntijat eivät useinkaan käytä järjestelmää, mutta heillä saattaa olla tärkeää tietoa, joka on huomioitava tietojärjestelmän suunnittelussa. Tällaisia ovat esimerkiksi liiketoimintaa ohjaavat säännöt tai valitut toimintatavat. He saattavat osallistua koulutukseen, tukitoimintoihin tai asennukseen.

Toimittajat

Toimittajat suunnittelevat ja toteuttavat ohjelmiston. Heidän joukossaan on arkkitehteja, insinöörejä, testaa- jia, laatuasiantuntijoita ja alihankkijoita. Toimittajalla on ymmärrys nykyisestä järjestelmästä, teknisistä rajoitteista ja teknisistä mahdollisuuksista. Toimittajan on yleensä helppo hahmottaa vaatimukset ja toteuttaa järjestelmä niiden pohjalta. Toimittaja on usein teknologiakeskeinen, jolloin liiketoiminnalliset lähtökohdat ja loppukäyttäjän tarpeet saavat vähemmän huomiota osakseen.

4.3 Ketterät menetelmät

Ketterä (agile) toimintapa nojaa vahvasti verkostotyyppiseen organisaatioon eli siihen, että tiimi toimii itsenäisesti sille asetettujen päämäärien toteuttamiseksi. Yleisesti käytetty ketterä menetelmä on scrum. Scrum-tiimi koostuu usean eri osa-alueen osaajista, kuten arkkitehdista, suunnittelijoista, koodaajista, testaa- jista ja käyttöliittymäosaajista. Tiimin fasilitaattorina toimii scrum-mestari (scrum master). Scrum-mestarin tärkein tehtävä on esteiden poistaminen eli tiimin toimintaedellytysten luominen ja toiminnan helpottaminen. Tuoteomistaja (product owner) puolestaan tuo loppukäyttäjän näkökulman tiimin työskentelyyn. (Scrum 2011.) Tiimi tekee jatkuvasti vaatimuksiin liittyviä päätöksiä - yhdessä ja useita näkökulmia yhdistellen. (Gottensdiener 2009.) Ryhmän tehokas ja tiimin jäseniä arvostava fasilitointi on onnistuneen ketterän kehityksen perusedellytys.

Tiimi toimii ryhmänä ja scrum määrittelee joukon kokouksia, joihin koko ryhmä osallistuu. Seuraavassa käyn läpi näitä kokouksia, sekä sitä miten fasilitointia voidaan näissä kokouksissa hyödyntää.

4.3.1 Päiväpalaveri

Päiväpalaveri (Daily scrum) on päivittäinen kokous, jossa jokainen kertoo vuorollaan, mitä on tehnyt, mitä aikoo seuraavaksi tehdä ja mikä on hankaloittanut työn tekemistä. Kokouksen jälkeen on vapaamuotoinen keskustelu, jonka päämääränä on ratkoa mahdollisia juuri todettuja ongelmia. (Scrum 2011.)

Keskusteluosuus voidaan toteuttaa lyhyenä ongelmanratkaisutyöpajana. Jos ei ratkaisua löydetä tässä, ottaa scrum-mestari tehtäväkseen viedä asiaa eteenpäin.

4.3.2 Tuotesuunnittelutyöpaja

Tuotesuunnittelutyöpajan (product planning workshop) tavoitteena on selkiyttää yrityksen tuotestrategiaa. Sen tärkeimmät tuotokset ovat projektin visio, tuotteen toteutussuunnitelma (product roadmap) ja alustava tuotteen työlista (product backlog). Ennen näiden tekemistä on ymmärrettävä vallitseva markkinatilanne sekä teknologiatarjonta ja kuluttajatrendit. (Gottensdiener 2009; Scrum 2011.) Näiden läpikäymiseksi on hyvä käyttää erilaisia selkiyttämistä tukevia ryhmätyömentelmiä.

Tuotteen toteutussuunnitelma sisältää listan tuotteen ominaisuuksista ja niiden alustavan julkaisujärjestyksen. Alustava tuotteen työlista määrittelee tuotteen ominaisuudet hie- man tarkemmalla tasolla. (Gottensdiener 2009; Scrum 2011.) Näiden määrittämiseen sopivat erilaiset ideointi- ja ongelmanratkaisumenetelmät. Esimerkiksi World Café tai sen muunnelmat ovat tässä tehokkaita.

Taulokossa 5 (Gottensdiener 2009) on määritelty tuotesuunnittelutyöpajan tavoite, tärkeimmät tuotokset ja osallistujat. Lisäksi se sisältää tiedon työpajan ajoituksesta.

TAULUKKO 5. Tuotesuunnittelutyöpaja: pääkohdat (Gottensdiener 2009, muokattu)

Tavoite	Tuotokset	Osallistujat	Ajoitus
<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen visio ja sisältö. • Tuotteen ominaisuuksien tunnistaminen. • Tuotelistan luominen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visiolauselma • Tuotteen toteutussuunnitelma • Sidosryhmäluettelo • Teemat • Lista tuotteen ominaisuuksista ja ei-toiminnallisista vaatimuksista • Kontekstikaavio (context diagram) • Tapahtumat (events), käytötapaukset (use cases), epicit, käyttäjätarinat (user stories) 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektin rahoittaja • Asiantuntijat ja neuvonantajat (markkinointi, organisaatio) • Strategisessa ja taktisessa vastuussa olevat tuoteomistajat ja tuoteasiantuntijat • Toteutustiimi (tai osa kokeneemista tiimin jäsenistä, erityisesti ne, jotka tuntevat tuotealueen ja teknisen arkkitehtuurin) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerran per tuote, päivitetään säännöllisesti • Aikajänne: 1-3 vuotta

4.3.3 Julkaisun suunnittelutyöpaja

Tiimin on helpompaa keskittyä yhden julkaisun (release) sisältöön kerrallaan. Tässä näkökulma on kuitenkin laajempi kuin yksittäisen sprintin suunnittelussa. Julkaisun suunnittelutyöpaja pidetään erikseen kullekin julkaisulle, tyypillisesti 1-4 kuukauden välein. Tavoitteena on määrittää joukko toisiinsa nivoutuvia ominaisuuksia, jotka voidaan markkinoida loppukäyttäjälle. Tätä kutsutaan julkaisun temaksi (theme). Haasteelliseksi tämän tekee se, että samanaikaisesti on huomioitava liiketaloudelliset tavoitteet ja järjestelmän komponenttien arkkitehtuuriset riippuvuudet. (Gottensdiener 2009.)

Tuotesuunnittelutyöpajan tuotosten lisäksi tarvitaan lähtötiedoiksi tieto tiimin toimituskapasiteetista (velocity), tuotteen arkkitehtuurin nykytila, vaatimusten väliset riippuvuudet, asiakkaan prioriteetit, julkaisupäivämäärä sekä julkaisun hyväksymiskriteerit (Gottensdiener 2009). Näiden tietojen läpikäyminen fasilitoidusti on tehokasta erilaisia selkiyttämisen keinoja käyttäen.

Julkaisun suunnittelutyöpajan tuotoksena syntyy tärkeysjärjestykseen järjestetty lista julkaisun sisältämistä tuotteen ominaisuuksista (Gottensdiener 2009). Tämän määrittämisessä erilaiset World Café –pohjaiset menetelmät ovat hyviä. Konvergenssityökaluis-

ta löytyy useita erilaisia vaihtoehtoja, jotka auttavat ominaisuuksien valinnassa ja tärkeysjärjestykseen laittamisessa.

Taulokossa 6 (Gottensdiener 2009) on määritelty Julkaisun suunnittelutyöpajan tavoite, tärkeimmät tuotokset ja osallistujat. Lisäksi se sisältää tiedon työpajan ajoituksesta.

TAULUKKO 6. Julkaisun suunnittelutyöpaja: pääkohdat (Gottensdiener 2009)

Tavoite	Tuotokset	Osallistujat	Ajoitus
<ul style="list-style-type: none"> Määritellä seuraavan julkaisun sisältö. Tuotelistan tarkentaminen: priorisointi, arviointi ja karsiminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Julkaisun teema ja hyväksyntäkriteerit Käyttäjien roolit ja arkkityypit Epicit, käyttäjätarinat (user stories), käyttötapaukset (use cases), tarinakartat (story maps) tai näiden yhdistelmät Tieto- ja luokkakaaviot Laatuattribuutit ja rajapintatarinat (interface stories) Muut analyysimallit, joita tarvitaan julkaisun vaatimusten tutkimiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisessa ja taktisessa vastuussa olevat tuoteomistajat ja tuoteasiantuntijat Koko toteutus tiimi 	<ul style="list-style-type: none"> Kerran per julkaisu aikajänne: 1-4 kuukauden välein

4.3.4 Sprintin suunnittelutyöpaja

Sprintin suunnittelutyöpajassa (sprint planning workshop) tiimi sitoutuu toimittamaan valitun joukon vaatimuksia. Tätä varten on jo etukäteen tehty alustavaa suunnittelua. Näiden tietojen pohjalta tiimi arvioi kunkin vaatimuksen koon pisteinä (story points). Tiimin toimituskapasiteetti (velocity) sprintin aikana määritellään myös pisteinä. Niinpä tiimi voi sitoutua korkeintaan yhtä suureen määrään vaatimuksia, kuin mitä sen toimituskapasiteetti on. Vaatimusten koon määrittely tehdään ryhmätyönä, usein pelaamalla ns. Planning pokeria. Pelissä myös työt jaetaan tasaisesti kullekin tiimin jäsenelle. Kunkin tiimin jäsen määrittelee itsenäisesti, millaisia tehtäviä hänen vastuullaan olevien vaatimusten toteuttamiseksi tarvitaan.

Taulokossa 7 (Gottensdiener 2009) on määritelty Sprintin suunnittelutyöpajan tavoite, tärkeimmät tuotokset ja osallistujat. Lisäksi se sisältää tiedon työpajan ajoituksesta.

TAULUKKO 7. Sprintin suunnittelutyöpaja: pääkohdat (Gottensdiener 2009, muokattu)

Tavoite	Tuotokset	Osallistujat	Ajoitus
<ul style="list-style-type: none"> Määritellä seuraavan sprintin sisältö. 	<ul style="list-style-type: none"> Oikean kokoiset käyttäjätarinat (user stories) Laatuattribuutit ja rajapintatarinat (interface stories) Käyttäjien hyväksyntätestaukset (user acceptance test criteria) Täydentävät analyysimallit, joita tarvitaan sprintin vaatimusten tutkimiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Taktisessa vastuussa olevat tuoteomistajat ja tuoteasiantuntijat Koko toteutustimi 	<ul style="list-style-type: none"> Vähintään kahdesti ennen varsinaista sprintin suunnittelutyöpajaa Sprintin suunnittelun aikana Useita kertoja koko sprintin ajan Aikajänne: 2-3 viikkoa

4.3.5 Sprintin jälkitarkastelutyöpaja

Jälkitarkastelutyöpajassa (retrospective) käydään läpi juuri valmistuneen sprintin toimintatavat ja mietitään kuinka seuraava sprintti voitaisiin tehdä paremmin. Jokainen tiimin jäsen kertoo vuorollaan, mikä meni hyvin ja mitä hänen mielestään pitää jatkossa parantaa. Työpajan fasilitaattorina toimii scrum-mestari. Lopuksi tiimi priorisoi kehittämiskohteet ja pyrkii löytämään ratkaisun niistä tärkeimpiin. (Scrum 2011.)

Arvostava lähestymistapa ja luottamuksellinen ilmapiiri rohkaisevat tiimin jäseniä kertoamaan avoimesti havaitsemistaan epäkohdista. Ratkaisujen kehittämiseen ja valintaan on olemassa useita ryhmätyömenetelmiä. Dynaaminen fasilitointi sopii hyvin erilaisten asioiden jälkipuintiin. Toimintasuunnitelman konkretisoinnissa World Cafe ja sen eri muunnelmat ovat hyviä menetelmiä.

5 FASILITAATTORIN TYÖKALUPAKIN TEKEMINEN

5.1 Miten käsikirja syntyi

Ajatus fasilitaattorin käsikirjan tekemisestä syntyi omasta tarpeesta saada kaikki fasilitoidun tilaisuuden suunnitteluun, läpiviemiseen ja jälkihoitoon liittyvä materiaali helposti löydettävään ja käytettävään muotoon. Työn tilaaja lähetti minut Grape Peoplen fasilitointivalmennuskurssille. Kurssin käytyäni jo hetken emmin koko hankkeen mielekkyyttä: kurssilta jäi käytettäväksi lähes kaksisataa sivuinen fasilitointimateriaali. Mitä tähän vielä voisi lisätä?

Materiaalin paljous kääntyi itseään vastaan ja yksittäisen tiedon löytäminen sieltä osoitautui hankalaksi. Niinpä järjestelin materiaalin uudelleen fasilitoidun tilaisuuden perusrakenteen mukaan ja lisäsin materiaaliin hakemistosivuja. Lopputuloksena on kaksi materiaalikoostetta: hakemisto-osuus ja varsinainen käsikirja. Näiden avulla voi rakentaa fasilitointikansion, josta tiedot löytyvät nopeasti.

Materiaali keskittyi työpajassa käytettävien menetelmien valintaan sekä menetelmien läpiviemiseen. Siitä puuttui kuitenkin fasilitoidun tilaisuuden järjestämiseen ja jälkihoitoon liittyvä käytännön ohjeistus. Oma kokemus oli, että eri organisaatioissa ja useilla fasilitaattoreilla on käytössään erilaisia suunnittelupohjia, joiden avulla tilaisuuden järjestelyssä tulee huomioitua yleisimmät käytännön asiat. Näiden osioiden tekemiseksi päätin kerätä fasilitaattoriverkostosta useita erilaisia suunnittelupohjia ja koostaa niistä yleiskäyttöiset suunnittelupohjat. Suunnittelupohjista tein sekä sähköisesti täytettävät kappaleet että tulostettavat, kynällä täytettävät kappaleet.

5.2 Tiedon keräämien fasilitaattoriverkostosta

Mahdollisimman erilaisten suunnittelupohjien keräämiseksi hyödynsin fasilitaattoriverkostoja. Lähetin kyselyn Suomen Fasilitaattorien foorumille sekä kansainvälisesti toimivan Professional Facilitators Network -ryhmän foorumille (kyselyt liitteinä). Näistä sain useita innostavia vastauksia, joiden pohjalta tein suunnittelupohjat ja muistilistat.

5.3 Työkalupakin testaaminen

Työkalupakki on testattu toteuttamalla kaksi fasilitoitua koko päivän kestänyttä tilaisuutta. Ne suunniteltiin ja toteutettiin työkalupakkia apuna käyttäen. Ensimmäinen tilaisuuden tavoitteena oli suunnitella tiimin strategia. Toisessa tilaisuudessa keskityttiin asiakkaan toiminnan kehittämiseen. Valitettavasti en voi esitellä tilaisuuksien sisältöä ja rakennetta tarkemmin luottamuksellisuussyitä.

Molemmissa työpajoissa päästiin rajallisessa ajassa tilaajaa tyydyttävään lopputulokseen. Molempien työpajojen aikana muut kuin agendalla olleet esille tulleet asiat kirjattiin ylös ja toimitettiin osallistujille dokumentaation yhteydessä. Aivan kaikkia työpajojen tuotoksia ei saatu valmiiksi. Näiden osalta kirjattiin toimintasuunnitelmaan yhdeksi tehtäväksi työn loppuun saattaminen ja määriteltiin tehtävälle vastuhenkilö. Samoin toimitettiin kaikkien työpajoissa tunnistettujen toimenpiteiden osalta.

Välittömästi työpajan jälkeen työpajojen osallistajat olivat tuloksiin tyytyväisiä, elleivät peräti hämmästyneitä: ”teimmekö tosiaan tämän ihan itse ja näin lyhyessä ajassa?” Työpajat koettiin erittäin hyödyllisiksi ja niistä jäi hyvä mieli.

Testauksessa työkalupakin sisältö todettiin riittäväksi. Niiden avulla sekä työpajan sisältö että käytännön järjestelyt onnistuivat ilman isompia kömmähdyksiä. Kummassakaan työpajassa ei tarvittu kaikkia tarjolla olleita suunnittelupohjia. Fasilitaattorin onkin syytä tapaukohtaisesti harkita, mihin osa-alueisiin missäkin työpajassa suunnittelupohjia kannattaa soveltaa.

Erityisen tärkeää oli työpajan tarkoituksen kirjaaminen ja sen pitäminen esillä koko ajan. Jos työskentely alkoi rönsyillä tai tehtäväksiannon päämäärä oli epäselvä, auttoi työpajan tarkoitukseen viittaaminen selkiyttämään tilannetta. Testikokemusten pohjata työkalupakin sisältöön tehtiin lähinnä käytettävyyttä lisääviä korjauksia.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi joukko satunnaisen fasilitaattorin työkaluja: Fasilitaattorin työkalupakki. Fasilitointivalmennusosiosta löytyy nopeasti tietoa eri menetelmistä ja suunnittelupohjat auttavat huomioimaan fasilitoidun tilaisuuden kaikki eri osa-alueet. Tarkastus- ja kysymyslistat täydentävä näitä.

Muutokset fasilitointivalmennusmateriaaliin tehtiin suoraan valmentajan toimittamaan materiaaliin. Näin materiaali säilyy päivittyessäänkin tässä muodossa. Suunnittelupohjat tulevat organisaation käyttöön myös PowerPoint-muodossa. Fasilitaattori voi muokata näistä ajan kanssa itseään parhaiten palvelevan suunnittelupohjakokoelman.

Fasilitaattorin työkalupakki vastaa sille asetettuja tavoitteita. Se kehittyy edelleen kunkin fasilitaattorin käytössä oman näköisekseen. Itselleni opinnäytetyön tekeminen juuri fasilitoinnista oli voimauttava kokemus: aktivoitin fasilitointifoorumeilla ja sain tutustua useisiin moniulotteisesti ajatteleviin, toisiaan arvostaviin ja luoviin ihmisiin. Tulen jatkamaan toimintaani tällä saralla jo ihan siksi, että fasilitaattorit ovat mukavaa väkeä.

Opinnäytetyöni aiheen sopivuutta tietojenkäsittelyn opintoihin jouduin perustelemaan, koska kyse ei suoranaisesti ole mistään tietystä tietojärjestelmästä tai sen osasta. Oman työkokemukseni perusteella pidän fasilitointia yhtenä menetelmänä muiden tietojärjestelmätieteen menetelmien joukossa. Hyvien tietojärjestelmien tekemiseen ei riitä pelkästään kova tekninen osaaminen (hard skills) vaan asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämiseen tarvitaan ns. pehmeitä taitoja (soft skills), joita fasilitointi edustaa. Tiedon lisääntyessä ja tietojärjestelmien monipuolistuessa yhteistyötaidot tulevat entistä tärkeämmiksi. Fasilitointi tarjoaa apukeinoja ongelmanratkaisun ja ideoinnin lisäksi myös organisaation kehittämiseen ja ristiriitojen sovitteluun.

"Collaboration is the future" (Grape People Finland 2011).

LÄHTEET

Basic Facilitation Primer. 2002. The Human Leadership and Development Division of the American Society for Quality, The Association for Quality and Participation & The International Association of Facilitators.

Creative Education Foundation. 2011. What is CPS. Luettu 10.7.2011.
<http://www.creativeeducationfoundation.org/our-process/what-is-cps>

Fafa. 2011. Kompetenssit. Luettu 5.11.2011.
<http://www.fasilitaattorit.fi/kompetenssit.htm>

Gottensdiener, E. 2003. Requirements by Collaboration. Luettu 13.11.2011
<http://ebgconsulting.com/Pubs/Articles/ReqsByCollab-Gottesdiener.pdf>
<http://ebgconsulting.com/articles.php#reqts>

Gottensdiener, E. 2009. Agile Requirements by Collaboration. Luettu 13.11.2011
<http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=1392831>

Grape People. 2011. Logica Fasilitointivalmennus. Grape People Finland Oy.
(ei julkisesti saatavilla)

Grape People Finland. 2011. Tarinoita. Luettu 10.11.2011.
<http://www.grapepeople.fi/suomi>

Kim, W. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Talentum.

Logica. 2010. Yritys. Luettu 9.11.2011.
<http://www.logica.fi/we-are-logica/about-logica/>

Nummi, P. 2008. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: EDITA.

Schwarz, Roger. 2002. The Skilled Facilitator approach
<http://rogerschwarzassociates.poweredbyeden.com/files/106/8403.pdf>

Scrum. 2011. Wikipedia. Luettu 15.11.2011
http://fi.wikipedia.org/wiki/Scrum#Prosessin_vaiheet

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.

LIITTEET

Viesti: Fafan jakelulista

LIITE 1

”Moi kaikille!

Jotenkin tämä tuntuisi luontevammalta kirjoittaa englanniksi: Request to share your best practices in pre- and post-facilitation

Päivittelen työni ohessa opintojani Tampereen Ammattikorkeakoulussa IT-alalta. Itse olen kokenut fasilitoinnin tehokkaaksi ja mukavaksi keinoksi löytää ratkaisuja kompleksisiinkin asioihin nopeasti ja myös sitouttaa toimijat niihin. Siksi toivoisin fasilitointikäytäntöjen yleistyvän ja opinnäytetyönäni koostan Fasilitaattorin työkalupakin.

Erilaisista ryhmätyöskentely- ja ryhmänohjausmenetelmistä olenkin löytänyt paljon materiaalia, mutta työpajan järjestelyyn ja jälkihoitoon liittyvät asiat tuntuvat olevan paljon fasilitaattorien omissa muistilistoissa ja templaateissa. Itseltänikin niitä löytyy muutama :-)

Opinnäytetyöhöni olen luvannut kerätä tietoa myös työpajan järjestämisestä ja jälkihoitosta. Ainoa keino tuntuu olevan olemassa olevan tiedon kerääminen ja yleisohjeistuksen/muistilistojen/templaattien luominen niiden pohjalta.

Siksi lähetän tämän viestin kaikille teille kanssafasilitaattoreille: Lähetä minulle fasilitoidun tilaisuuden järjestämiseen ja/tai jälkihoitoon käyttämäsi checklistat/templaattit - minä puolestani laitan tällä samalla jakelulistalla tulemaan näistä kaikista koostamani tuotokset.

kiitos paljon jo etukäteen, Carita Savin

P .S.

Omissa muistilistoissani käsitellään mm. asioita: - tilojen varaaminen (huoneiden määrä, seinien määrä, istumajärjestys, projektori, fläppi, etc) - kellotettu aikataulu (istunnot, kahvi, ruokailu) - osallistuja (roolit työpajassa ja sen suunnittelussa, osallistujien profiilit, odotukset) - mukaanotettavat välineet ="toughupussi" (paperit, laput, kynät, printit, seinäkartat..) - kutsut (esikutsu, agenda, varmistuskutsu + päivämäärät) - esiteltävät (tutustuttavat materiaalit, mukaanotettavat materiaalit, matkan järjestely) - työpajan "käsikirjoitus" (yleisaikataulu, tarkka suunnitelma jokaiseen istuntoon) - dokumentointi (kuka tekee, montako tarvitaan, mihin laitetaan, miten seurataan) - seuranta (toiminta-suunnitelma, seurantalaverit, kuka on vastuussa, ...)”

”Best practises in pre- and post-facilitation

I'm updating my studies at Tampere University of Applied Sciences and creating a Facilitator's Toolbox as my Thesis. My target is to collect not only a set of facilitation methods but also the best practices/checklists/templates for organizing (pre- facilitating) and tracking (post-facilitating) a workshop. I'm sending out this request for all of you to share your templates/checklists/best practices in that area. I will then put those together and share my results with you all.

According to my experience, those checklists contain things like - organizing the facilities (# of rooms, # of walls, seating, projectors,...) - timing and refreshments (sessions, coffee, lunch) - participants (roles in WS and in planning it, profiles, expectations) - list of needed "tools" (papers, pens, cards, wall chart, prints, etc) - invitation (pre-invitation, agenda, reminder-invitation,..) - pre-work (materials to read, materials to provide, organizing the trip) - preparation of materials (preparation meetings, agenda, targets, feedback forms) - "manuscript" for the day (overall schedule, detailed plan for each session) - documenting (resources, storage, agree on follow-up) - action tracking (action plan/matrix, follow-up meetings)

Hope to get a big bunch of templates and checklists :-)”

SISÄLTÖ

- **suunnittelupohjat**
(sähköiset versiot)
 - tilaisuus
 - osallistujat
 - käytännönjärjestelyt
 - tilajärjestelyt
 - agenda
 - kokous
 - menetelmäkooste
 - toteutussuunnitelma
 - toimintasuunnitelma
 - palautelomake
- **suunnittelupohjat**
(kynäversiot)
- **muistilistoja**
 - viikkoa ennen
 - työpajan aikana
 - työpajan jälkeen
- **apukysymyksiä**
 - kun määrittelet tavoitteita
 - kun päätät osallistujista
 - kun mietit tilaisuuden ajankohtaa ja pitopaikkaa
 - kun teet työsuunnitelmaa
 - kun teet seurantasuunnitelmaa

(sähköiset versiot)

SUNNITTELUPOHJAT

tilaisuus

Vastuhenkilöt	Tilaaaja <tilaaaja> Facilitaattori <facilitaattori, co-facilitaattorit>
Teema	<tilaisuuden teema>
Tavoitteet	<tavoitteet>
Tuotokset	Tuotos Määräpäivä <tuotokset>
Kesto	<tilaisuuden pituus, esim. 1 päivä tai 4 tuntia>
Ennakkotehtävät	<materiaaliin tutustuminen, materiaalin tuottaminen>
Viestintäsuunnitelma	<milloin ja missä tilaisuudesta ja tuloksista viestitään>
Palaute ja arviointi	<kuinka tilaisuuden onnistuminen arvioidaan ja palaute kerätään>
Budjetti	<paljonko tilaisuuden järjestämiseen on käytettävissä rahaa>

Osallistujat

Järjestäjät	<p>Fasilitaattori <fasilitaattori></p> <p>Co-fasilitaattorit <co-fasilitaattori, vastuualue></p> <p>Muut järjestelijät <esim. paikallisista järjestelyistä vastaava assistentti></p>
Roolit	<p>Tilaaaja <fasilitaattori></p> <p>Alustajat <alustaja, mitä alustaa></p> <p>Osallistujat <osallistuja, rooli></p>

käytännön järjestelyt

Ajankohta	Päivämäärä ja klo <pp.mm.vvvv klo 00:00 - 00:00>
Paikka	Paikka <paikan nimi> Osoite <paikan osoite> Saapumisohjeet <saapumisohje, tarvittaessa liite> Yhteyshenkilö <paikan vahtimestarin/assistentin tms. yhteystieto>
Ateriat ja Virvokkeet	<lounas> <kahvit> <yms>
Kutsu	Kutsu <kutsun muoto, liite> Kutsun lähettäjä <kutsun lähettäjä> Alustava kutsu, pvm <pvm mennessä> Päivitetty kutsu / muistutus, pvm <pvm mennessä, päivitetty agenda ja osallistujalista> <valmisteltava materiaali>
Materiaali	
Matkajärjestelyt	<kulkuhyteydet, hotelli, yms.>
Muuta	<muuta mahdollisia huomioitavia asioita>

tilajärjestelyt

Kokoustila	Huonetta <esim. neuvotteluhuone 10 hengelle> Tarvittava seinätila <vapaaan seinätilan tarve> Seinäkartta <seinien käyttö, tarvittaessa liite> Istumajärjestys <esim. U-muoto, ryhmäpöydät, tms., tarvittaessa liite> <projektori> <fläppitaulu> <muuta>
Ryhmätyötilat	Tarvittavien lisätilojen määrä ja koko <esim. 2 neuvotteluhuonetta, 5 hlöä per huone> Tarvittava seinätila <vapaaan seinätilan tarve> Seinäkartta <seinien käyttö, tarvittaessa liite> Istumajärjestys <esim. U-muoto, ryhmäpöydät, tms., tarvittaessa liite> Varusteet <projektori> <fläppitaulu> <muuta>

kokous

Kokous	Nimi <kokouksen nimi (agendalta)>
	Kesto <kokouksen kesto> <kokouksen tarkoitus>
Tarkoitus	
Tavoite / Tuotos	<tavoitteet / tuotokset>
Menetelmä	<käytettävät menetelmät>
Toteutus	<käytännön toteutus>

kokous

Kokous	Nimi Työpajan avaus ja tavoitteiden kirkastaminen
	Kesto 00:30
Tarkoitus	<ul style="list-style-type: none">• työpajan avaus• tavoitteiden asetanta ja odotusten kerääminen
Tavoite / Tuotos	osallistujat ymmärtävät päivän tavoitteet ja päämäärän osallistujat ovat tutustuneet toisiinsa sekä jakaneet työpajaa koskevat odotuksensa
Menetelmä	<ul style="list-style-type: none">• (me/)we/us• osallistujat keskustelevat odotuksista pareittain ja kirjoittavat ne lapuille• laput kerätään fiäppitaululle, jossa fasilitaattori (yhdessä tilaaajan kanssa) ryhmittelee ne
Toteutus	<ul style="list-style-type: none">• tilaisuuden tilaaja alustaa päivän ja käy yhdessä tavoitteet läpi• fasilitaattori ohjaa odotusten keräämisen osallistujilta

menetelmäkooste

Aloittaminen	Selkeytys	Ideoiden tuottaminen	Ideoiden valinta	Kehittäminen ja valinta	Toimenpiteet ja lopetus

palautelomake

Nimi (vapaaehtoinen)	
Tilaisuus ja päivämäärä	
Fasilitaattori(t)	
Ryhmä/osasto/tiimi	
Jotta voisimme kehittää itseämme ja menetelmiämme, olisi mukavaa, jos käyttäisit muutaman minuutin tämän lomakkeen täyttämiseen. Palauta täytetty lomake fasilitaattorille. Arvioi kukin osa-alue annettua asteikkoa käyttäen. Voit myös antaa vapaamuotoista palautetta kustakin osa-alueesta. KIITOS!	
Fasilitaattorin osaaminen (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	
Materiaalit, välineet ja työkalut (.) loistavat (.) keskitasoa paremmat (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	
Ateriat ja virvokkeet (.) loistavat (.) keskitasoa paremmat (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	

Tilaisuuden pituus ja etenemisvauhti (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	
Tilaisuuden tehokkuus (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	
Tilaisuuden pitopaikka (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	
Miten arvioisit ryhmän innostuneisuuden arvoasteikolla 1-10, perustelee	
Mitä tekisit toisin?	
Millainen fiilis tilaisuudesta jäi?	
Oliko tästä hyötyä sinulle?	

(kynäversiot)

SUNNITTELUPOHJAT

tilaisuus

Vastuhenkilöt	Tilaaaja
	Fasilitaattori
Teema	
Tavoitteet
Tuotokset	Tuotos Määräpäivä
Kesto	
Ennakkotehtävät	
Viestintäsunnitelma	
Palaute ja arviointi	
Budjetti	

osallistujat

Järjestäjät	Fasilitaattori
	Co-fasilitaattorit
	Muut järjestelijät
Roolit	Tilaaaja
	Alustajat

	Osallistujat

käytännön järjestelyt

Ajankohta	Päivämäärä ja klo
Paikka	Paikka
	Osoite
	Saapumisohjeet
	Yhteyshenkilö
Ateriat ja Virvokkeet	
Kutsu	Kutsu
	Kutsun lähettäjä
	Alustava kutsu, pvm
	Päivitetty kutsu / muistutus, pvm
Materiaali	
Matkajärjestelyt	
Muuta	

tilajärjestelyt

Kokoustila	Huonetta
	Tarvittava seinätila
	Seinäkartta
	Istumajärjestys
Ryhmätyötilat	Tarvittavien lisätilojen määrä ja koko
	Tarvittava seinätila
	Seinäkartta
	Istumajärjestys
	Varusteet

kokous

Kokous	Nimi
	Kesto
Tarkoitus	
Tavoite / Tuotos
Menetelmä	
Toteutus	

toteutussuunnitelma

Nimi:			
Toimenpide	Toteutustapa	Tavoite pvm	Seuranta
.....

Vastuhenkilö: _____

palautelomake

Nimi (vapaaehtoinen)	Tilaisuuden pituus ja etenemisvauhti (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja
Tilaisuus ja päivämäärä	
Fasilitaattori(t)	Tilaisuuden tehokkuus (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja
Ryhmä/osasto/tiimi	Tilaisuuden pitopaikka (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja
Jotta voisimme kehittää itseämme ja menetelmiämme, olisi mukavaa, jos käyttäisit muutaman minuutin tämän lomakkeen täyttämiseen. Palauta täytetty lomake fasilitaattorille. Arvioi kukin osa-alue annettua asteikkoa käyttäen. Voit myös antaa vapaamuotoista palautetta kustakin osa-alueesta. KIITOS!	Miten arvioisit ryhmän innostuneisuuden arvoasteikolla 1-10, perustelee
Fasilitaattorin osaaminen (.) loistava (.) keskitasoa parempi (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	Mitä tekisit toisin?
Materiaalit, välineet ja työkalut (.) loistavat (.) keskitasoa paremmat (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	Millainen fiilis tilaisuudesta jäi?
Ateriat ja virvokkeet (.) loistavat (.) keskitasoa paremmat (.) ihan ok (.) kehu kommentteja	Oliko tästä hyötyä sinulle?

MUISTILISTOJA

VIKKOA ENNEN

käytännön järjestelyjen läpikäynti

Alustajat

- Läsnäolon varmistus
- Materiaali

Materiaalit

- Info, ohjelma, osallistujaluettelo
- Jaettava materiaali (materiaalikalansiot)
- Arviointilomakkeet

Nimilaput

- Rintaan
- Pöydille

Vetäjille

- Tärkeät puhelinnumerot
- Lista varmistuneista osallistujista

Läpiviennin viimeistely

- Menetelmät ja tehtävät
- Vastuut ja työnjako
- Materiaalit (kalvot, tulosteet)

Ryhymäyismenetelmät

- Aloittaminen
- Energisointi
- Lopettaminen

Työskentelyvälineiden varaaminen

- Tiedostot (ja tietokone)
- Touhupussit (post-it, tussit, teippi,...)
- Paperit (A4, fläpiti, brown paper, ...)
- Kamera

TYÖPAJAN AIKANA

työpajan vastuuhenkilöt

Vastaanotto

Alustajat

Osallistujat

Materiaalin jako/kopiointi

Tekninen tuki / mistä tavoittaa

Kuljetukset, nimenhuudot, tarjoilut

Tiedottaminen, esim. ruokailut, muutokset

Vapaa-ajan ohjelma, illanvietto

TYÖPAJAN AIKANA

työpajan läpivienti

Aloitus:

- Tilaisuuden tavoite
- Roolit
- Sovi pelisäännöt
- Ohjelman läpikäynti
- Tutustuminen ja orientoituminen

Lopetus:

- Toimintasuunnitelma ja vastuut
- Palaute
- Loppukeskustelu

MUKAVAA TYÖPAJAA!

TYÖPAJAN JÄLKEEN

työpajan jälkihoito

Tulosten dokumentointi

- Tee kooste ryhmätöistä (usein valokuvat)
- Lähetä materiaalit osallistujille

Toimintasuunnitelma

- Dokumentoi toimenpidesuunnitelmat
- Lähetä suunnitelmat vastuuhlöille

Arvioinnit ja palautteet

- Tee kooste arvioinneista ja palautteesta
- Mieti kehittämistoimenpiteet
- Lähetä kooste ja kehittämisehdotukset tilaajalle

Muu jälkiviestintä

- Viestintäsuunnitelman mukaisesti
- Mahdollisesti myös SoMen hyödyntäminen

Muuta

- Kiitoskirjeet
- Budjettiseuranta
- Materiaalit (kalvot, tulosteet)

APUKYSYMUKSIA

apukysymyksiä

kun määrittelet tavoitteita

- Miksi tämä tilaisuus pidetään?
- Mitä toimenpiteitä suunnitellaan?
- Mikä on tilaisuuden päämäärä?
- Onko tilaisuus osa jotain suurempaa päämäärää?
- Onko yllämainitut asiat kirjattu ylös?)

apukysymyksiä

kun päätät osallistujista

- Keitä kutsutaan?
- Jos tilaisuudessa tehdään päätöksiä, ovatko ne henkilöt paikalla, joilla on valtuutus päätösten tekemiseen?
- Kuka ei ole paikalla?
- Miten henkilön osallistuminen vaikuttaa päivän tavoitteiden saavuttamiseen?
- Kuka ei pääse tulemaan?
- Keitä ei tule kutsua? Miksi?

apukysymyksiä

kun mietit tilaisuuden ajankohtaa ja pitopaikkaa

- Milloin tilaisuus pidetään?
- Kuinka pitkä tilaisuuden pitäisi olla? Riittääkö varattu aika?
- Kuinka paljon aikaa tulee varata kunkin aiheen käsittelyyn?
- Jos lounas tai päivällinen on tilaisuuden aikana, pitäisikö tilaisuuteen järjestää tarjoilu?
- Missä tilaisuus pidetään?
- Millaiset tilajärjestelyt ovat mahdollisia? Sopivatko tilat suunniteltujen ryhmätöiden tekemiseen?
- Onko tilaisuuden pitopaikassa tarvittavat työvälineet kuten projektori, fläppi, tussitaulu, tietokone yms.?
- Millaiset kulkuyhteydet tilaisuuden pitopaikkaan on?
- Tarvitaanko yhteisiä matkajärjestelyjä tai lisäohjeistusta matkan tai majoituksen järjestämiseksi?

apukysymyksiä

kun teet työsuunnitelmaa

- Tuntevatko osanottajat toisensa ennestään? Kuinka hyvin? Millainen historia heillä on ryhmänä? Kuinka se vaikuttaa ryhmätyöskentelyyn ja ryhmäjakoihin?
- Onko heillä ollut aiemmin joitain työskentelyyn liittyviä ongelmia? Onko tällä kertaa syytä varautua joihinkin tiettyihin tilanteisiin?
- Mitkä ovat tärkeimmät tilaisuuden tärkeimmät tavoitteet? Millaisia menetelmiä käytät näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Tarvitaanko joidenkin asioiden käsittelyyn alustus? Kuka voisi pitää alustuksen?
- Millaisia apuvälineitä ryhmätöiden läpiviemiseksi tarvitaan?
- Kuinka monta ryhmätyötä tilaisuudessa tehdään? Kuinka pitkään kuhunkin niistä on käytettävissä aikaa? Kuinka kukin ryhmätyö ohjeistetaan?

apukysymyksiä

kun teet seurantasuunnitelmaa

- Millaisen yhteenvedon teet tilaisuudesta?
- Lähetätkö yhteenvedon kaikkine yksityiskohtineen jokaiselle osanottajalle?
- Laitetaanko tilaisuuden tuotokset yrityksen intranettiin kaikkien nähtäville?
- Miten tilaisuuden osallistujat voivat seurata sovittujen toimenpiteiden toteutumista tilaisuuden jälkeen?
- Miten keräät palautteen työpajasta?
- Millaisia loppukeskustelun pidät? Mitä menetelmiä hyödynnät lopetuksessa?