



OPAS INNOSTAVIEN JA TULOSELLISTEN ETÄTYÖPAJOJEN JÄRJESTÄMISEEN

Anna-Mari Jaanu ja Anniina Tuomi

Sisälllys

1. JOHDANTO	3
1.1 Miksi yhteiskehittäminen on tärkeää?.....	4
1.2 Lyhyesti etäfasilitoinnista.....	5
1.3 Digitaalisen työskentelyn hyödyt ja haasteet.....	6
1.4 Työkalut.....	7
2. TYÖPAJAMALLI 1:	
Yhteiskehittäminen - haasteista ratkaisuihin yhdessä ideoimalla.....	8
2.1 Yhteiskehittämön rakenne, menetelmät ja työkalut.....	10
2.2 Vinkkejä yhteiskehittämön toteuttamiseen.....	11
2.2.1 Suunnittelu.....	11
2.2.2 Aikataulutus	11
2.2.3 Ennako- ja välitehtävät (asynkroninen ja synkroninen työskentely).....	12
2.2.4 Virittäytyminen ja tutustuminen työpajan alussa.....	12
2.2.5 Vireystilan ylläpitäminen vaihtelulla	14
2.2.6 Haasteet, ideat ja ratkaisuehdotukset.....	16
2.2.7 Mitä työpajan vetäjän tulee tehdä työpajojen välillä?	17
2.2.8 Reflektointi ja palaute.....	17
2.2.9 Dokumentointi ja yhteinen tuotos.....	18
2.3 Ehdotus yhteiskehittämön etenemisestä ja aikatauluista	19
3. TYÖPAJAMALLI 2:	
Jakamo - haastavien asioiden käsittelyä ryhmämenetelmän avulla	22
3.1 Vinkit Jakamoon.....	25
3.1.1. Pelisäännöt.....	25
3.1.2 Alustus ja työskentely	25
3.1.3 Työpajan yhteenveto	26
4 TYÖPAJAMALLI 3:	
Parastaminen hyvien käytäntöjen ja tapausesimerkkien levittämiseen	27
4.1 Vinkit Parastaminen-työpajoihin.....	29
4.1.1 Ryhmätyöt	29
4.1.2 Tapausesimerkkien esittelyjen sisältö	30
4.1.3 Reflektointi ja palaute.....	30
Lähteet	31

1. JOHDANTO

Tämä opas perustuu Kuntatyö2030-ohjelmassa toteutettuihin etätyöpajoihin. Opas on rahoitettu TYÖ2030 -ohjelman Viestinnällä vaikuttavuutta -hankkeesta. Oppaassa kuvataan työpajamallit ja niiden kehittämisprosessit niin, että kuka tahansa voi toteuttaa vastaavia työpajoja erilaisten kohderyhmien kanssa. Lisäksi oppaassa annetaan vinkkejä siihen, miten kehittämisprosesseja voi konkreettisesti viedä eteenpäin. Opas on tarkoitettu kaikille niille, jotka haluavat oppia osallistavasta työskentelystä ja tutustua yhteiskehittämisen menetelmiin digitaalisilla alustoilla.

Kuntatyö2030-ohjelman työpajakokonaisuudet toteutettiin etäyhteyksin vuoden 2022 aikana. Työpajoissa käsiteltiin erilaisia teemoja. Tavoitteena oli esimerkiksi löytää uudenlaisia ratkaisuja hyvien käytäntöjen ja mallien levittämiseen sekä tarjota osallistujille mahdollisuus keskustella oman työyhteisönsä hankalista tilanteista. Työpajoihin osallistui erilaisten ammattiryhmien edustajia monenlaisista kuntaorganisaatioista eri puolelta Suomea.

Yhteiskehittäjä-työpajamalli perustuu löyhästi palvelumuotoilun niin kutsuttuun tuplatimanttimaliin, jossa edetään haasteista ratkaisuihin ja tuotosten ideointiin kolmessa työpajassa. **Jakamo** on yhden kerran työpaja, jossa voi keskustella työpaikan haastavista tilanteista purkamalla tilanteeseen liittyviä faktoja, haasteita ja ydinkysymyksiä ja pohtia ratkaisuideoita. Jakamo perustuu löyhästi niin kutsutun dynaamisen fasilitoinnin ideaan. **Parastaminen**-mallissa ideana on esitellä kiinnostavia ratkaisuja, ideoita tai hyviä käytäntöjä ja keskustella niistä joko arvioiden niitä tai pohtien, miten esiteltyä ratkaisua voisi hyödyntää omassa työssä.

Keskeistä kaikissa työpajoissa oli yhteiskehittäminen ja vuoropuhelu monipuolisen osallistujajoukon kesken. Osallistujien aktivoinnissa käytettiin monenlaisia osallistavia menetelmiä. Kuntatyö2030-ohjelman työpajat järjestettiin digitaalisella Howspace-alustalla, mutta niissä hyödynnettiin lisäksi monia muita digityökaluja. Osallistujien antamat palautteet olivat kannustavia ja auttoivat työpajamallien kehittämisessä.



1.1 Miksi yhteiskehittäminen on tärkeää?

Yhteiskehittäminen tarkoittaa jonkin asian tai prosessin kehittämistä ja eteenpäin viemistä yhdessä eri toimijoiden kanssa. Yhteiskehittämisessä yhdistyvät osallistujien erilaiset näkemykset, kokemukset, tieto ja osaaminen. Yhteiskehittämisen vahvuutena on dialogi, kokemusten jakaminen ja yhteisen ymmärryksen vahvistuminen käsiteltävästä asiasta. Kun erilaisista taustoista tulevat ihmiset haluavat osallistua ja innostuvat yhteistyöstä, voidaan löytää ratkaisuja haastaviinkin ongelmiin.

”Yleensäkin keskustelu muiden kanssa ja ajatusten vaihto tuo aina uusia ideoita, sekä vahvistaa myös oman organisaation tekemistä”

Osallistujan palaute



Yhteiskehittäminen vaatii kehittämisprosessin koordinoitua, johtamista, ohjaamista ja kykyä fasilitoida. Etätyöpajaa suunniteltaessa on huolellisesti pohdittava, millaisin menetelmin ja tehtävin osallistujat saadaan työskentelemään yhdessä ja tuottamaan ideoita ja ajatuksia.

Osallistavien menetelmien hyödyntäminen tukee yhteiskehittämistä. Osallistavien menetelmien avulla voidaan helpottaa ihmisten osallistumista yhteiseen työskentelyyn ja saadaan eri ihmisten ääni kuuluviin sekä ajatukset yhteiseen pohdintaan. Osallistavien menetelmien avulla kehittämisprosessi etenee. Osallistavia menetelmiä ovat erilaiset työkalut ja harjoitukset, joilla ohjataan prosessia. Osallistuvat menetelmät mahdollistavat erilaiset tavat ilmaisulle (esimerkiksi puhuminen, kirjoittaminen ja piirtäminen).

Yhteiskehittämisessä osallistujat oppivat toisiltaan ja yhdessä. Jotta osallistujat uskaltavat tuoda ilmi omia näkemyksiään ja kokemuksiaan, on tärkeää luoda turvallinen ja luottamukseen perustuva työskentelyilmapiiri. Kunta-työ2030-ohjelman työpajojen lähtökohtana oli osallistujien kutsuminen mukaan omana itsenään, ilman statusta tai titteliä. Uskomme, että jokaisella osallistujalla on aina annettavaa käsiteltävään asiaan.

”Toisten toimialojen käytännöt ovat mielenkiintoisia ja jonkin verran sovellettavissa omaan työhön.”

Osallistujan palaute

”Kiitos mukavasta aamupäivästä. Oli mahtavaa nähdä kollegoita ja vaihtaa ajatuksia - samojen asioiden äärellä painitaan.”

Osallistujan palaute

1.2 Lyhyesti etäfasilitoinnista

Yhteiskehittäminen ja yhdessä tekeminen sujuvat yleensä paremmin, kun joku henkilö on ohjaamassa ja tukemassa työskentelyä. Työskentelyn ohjaaja eli fasilitaattori auttaa osallistujia pohtimaan, ottamaan kantaa ja tuottamaan yhteisiä ratkaisuja. Fasilitaattorin ei tarvitse olla käsiteltävän sisällön asiantuntija, vaan hänen tehtävänä on ennen kaikkea helpottaa kehittämisprosessia ja ryhmän vuorovaikutusta. Fasilitaattori fasilitoi eli suunnittelee yhteiskehittämisen prosessit ja luo ryhmälle yhteisen suunnan.

”Mielenkiintoinen ohjelma. Hyvin ohjeistettu. Riittävästi taukoja ja työpaja sopivan mittainen. Muuten nopea eteneminen piti mielenkiinnon yllä, eikä simahtamista ehtinyt tapahtua, rytmi siis sopiva!”

Osallistujan palaute

Fasilitoinnissa käytetään erilaisia osallistavia menetelmiä, joiden avulla haluttu tulos voidaan saavuttaa nopeasti ja tehokkaasti. Fasilitoimaan oppii vain harjoittelemalla. Fasilitointia voi myös opiskella erilaisilla kursseilla. Menetelmiä ja työkaluja erilaisiin tilanteisiin on saatavilla runsaasti.

Digitaalisen työpajan toteuttamisessa fasilitaattorin tulee kiinnittää erityistä huomiota psykologisen turvallisuuden luomiseen. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että osallistujat tuntevat olonsa turallisiksi ja uskaltavat tuoda ajatuksiaan ja ideoitaan esiin. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen alkaa siitä hetkestä, kun osallistujat kutsutaan työpajaan. Työpajan alussa tarkoituksen, tavoitteiden ja etenemisen kuvaaminen sekä osallistujien yhteinen virittäytyminen lisäävät luottamusta ja psykologista turvallisuutta.

Etätyöskentelyssä fasilitaattorin on syytä hallita käytössä olevat digitaaliset työkalut ja tekniikka. Myös aikataulutaminen ja työpajan eri osioiden suunnittelu ja rytmittäminen on tärkeää. Kokemuksemme mukaan etätyöpajoissa on suuri etu, jos fasilitaattori saa avukseen ainakin yhden henkilön, joka voi myös tarvittaessa auttaa fasilitoinnissa ja osallistujien teknisissä kysymyksissä. Yksin on vaikea ohjata sekä ryhmää ja prosessia että huolehtia teknologiasista ja työkalujen toimivuudesta.



1.3 Digitaalisen työskentelyn hyödyt ja haasteet

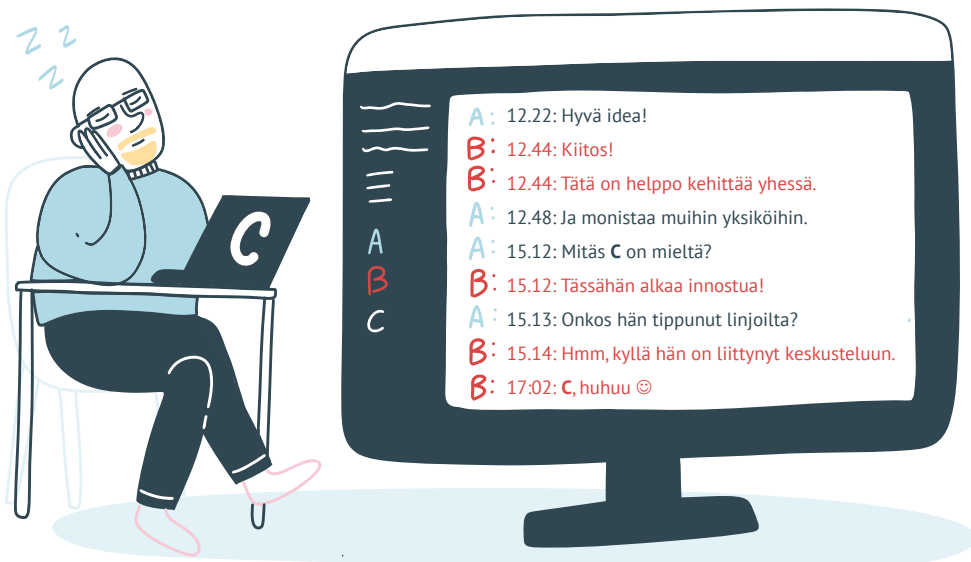
Yhteiskehittämistä voidaan tehdä fyysisesti läsnä samassa tilassa tai etänä hyödyntäen erilaisia digitaalisia työkaluja. Läsnä- ja etätyöskentelyn haasteet ja mahdollisuudet eroavat toisistaan.

Digitaalisen etätyöskentelyn hyötyjä ovat:

- kustannustehokkuus: ei mene aikaa ja rahaa matkustamiseen, tiloihin ja tarjoiluihin
- osallistumisen helppous: voi osallistua omalta koneelta mistä tahansa
- dokumentointi: digitaaliset alustat helpottavat tiedon keräämistä ja koontia
- monipuolisuus: digitaaliset kokoustyökalut mahdollistavat yksilötehtävät ja pienryhmäkeskustelut, digitaaliset alustat taas monimuotoiset tehtävät
- synkronisuus ja asynkronisuus: digitaaliset alustat mahdollistavat yhtäaikaista (synkroninen) ja eriaikaista (asynkroninen) työskentelyä, jolloin osallistujat voivat tuottaa näkemyksiä ja ideoita oman aikataulunsa mukaisesti

Digitaalisen etätyöskentelyn haasteita ovat:

- luottamuksen rakentaminen: vie aikaa, tutustuminen etäryhmässä on haastavampaa kuin läsnä ollen
- mielenkiinnon ylläpitäminen: on keksittävä keinoja, joiden avulla osallistujien mielenkiinto ja keskittyminen pysyvät yllä etäisyydestä huolimatta
- asynkroninen työskentely: on löydettävä tapoja motivoida osallistujia työskentelemään myös eriaikaisesti esim. työpajojen välissä
- tekniset haasteet: huonot verkkoyhteydet ja työkalujen muuttuvat ominaisuudet voivat vaikeuttaa työskentelyä
- osaaminen: osallistujien digitaaliset taidot ja digitaalisten työvälineiden osaaminen voivat vaihdella suuresti



1.4 Työkalut

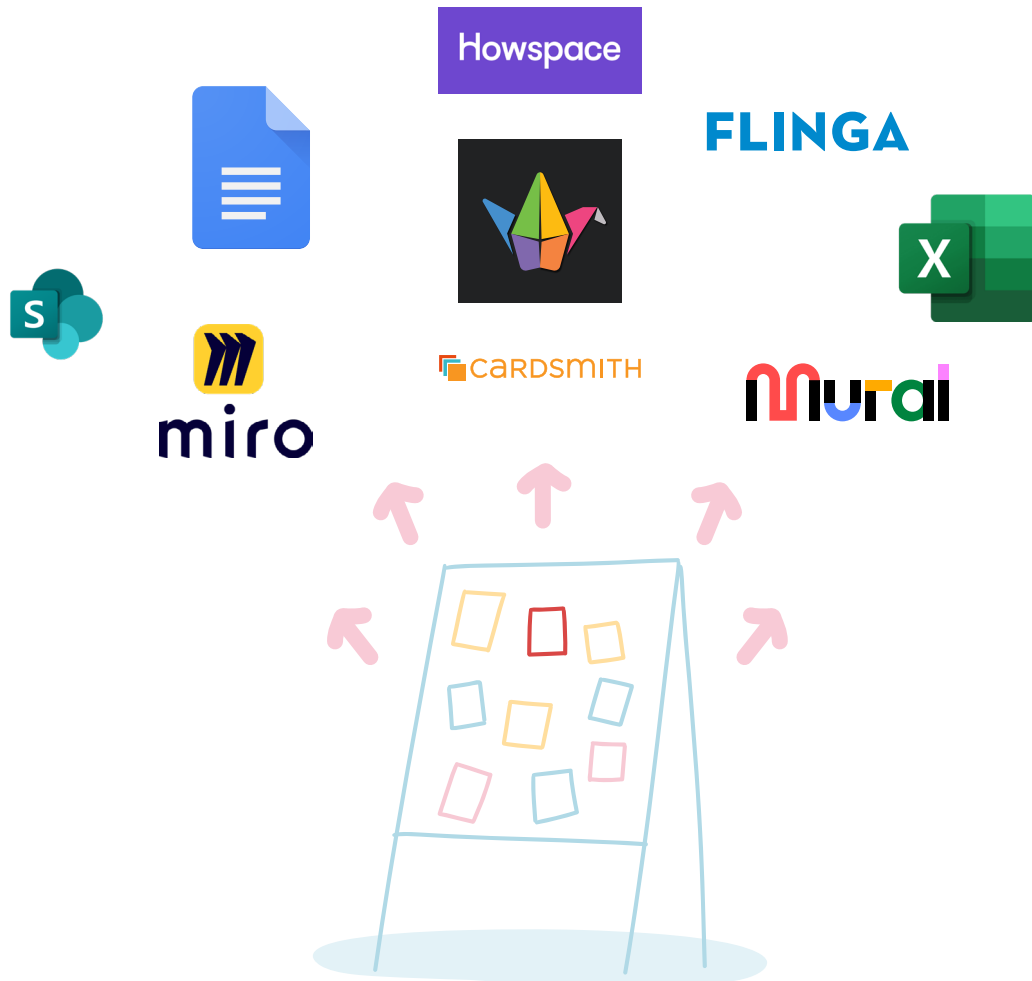
Digitaalisten etätyöpajojen toteuttamisessa voi käyttää monia erilaisia menetelmiä, alustoja ja työkaluja. Kuntatyö2030-ohjelmassa työpajasarjat toteutettiin digitaalisella Howspace-työkalulla, joka mahdollistaa samanaikaisen (synkronisen) ja eriaikaisen (asynkronisen) työskentelyn.

Kokemuksemme mukaan Howspace on yksi parhaista markkinoilla olevista digitaalisen fasilitoinnin työkaluista, jossa osallistujat voivat muun muassa keskustella ”livenä” ja chat-kenttiin kirjoittaen, jakaa materiaalia, tehdä erilaisia tehtäviä, äänestää ja priorisoida asioita. Lisäksi Howspace-alustalle voi upottaa muita digitaalisia fasilitointia ja työskentelyä tukevia työkaluja, esimerkiksi Google Docsin, Padletin ja Flingan.

Vaikka Howspace on osoittautunut toimivaksi yhteiskehittämisen välineeksi, tässä oppaassa kuvattujen työpajamallien toteuttaminen ei edellytä maksullisen Howspacen hankkimista. Esimerkiksi useimmille tutut Word-asiakirjat, Googlen dokumentit ja Excel-taulukot toimivat yleensä erinomaisesti työpajoissa, kun ne jaetaan yhteisesti muokattaviksi jonkin pilvipalvelun (esim. Sharepointin tai Googlen) kautta.

On syytä muistaa, että digitaalisissa työpajoissa työkaluja tai alustaa tärkeämpää on se, että työpajasarjan osallistujien näkemykset ja kokemukset saadaan dokumentoitua jatkokäsittelyä varten. Jos aikaa ja intoa riittää, suosittelemme kuitenkin tutustumaan erilaisiin digitaalisen fasilitoinnin työkaluihin, sillä ne voivat helpottaa työskentelyä ja prosessien eteenpäin viemistä.

Digitaalisten työkalujen valintaan vaikuttaa niiden käyttötarkoitus, käytettävyys ja hinnoittelu. Työkalujen valinnassa on syytä huomioida, kuinka tuttuja ja helppokäyttöisiä työkalut ovat osallistujille. Monet verkossa tarjottavat työkalut ovat maksuttomia tai sisältävät vähintään maksuttoman kokeilujakson. Kun kaipaavat perinteistä post-it-lapputyyppistä ideointialustaa, suosittelemme tutustumaan esimerkiksi Flingaan, Cardsmithiin, Padlettiin, Muraliin ja Miroon. Mentimeteriä kannattaa puolestaan kokeilla erilaisten kyselyjen ja äänestämisen apuna. Mentimeter mahdollistaa kätevästi myös yhteenvetojen tekemisen sanapilvenä.



2. Työpajamalli 1: Yhteiskehittäjä – haasteista ratkaisuihin yhdessä ideoimalla



MIKSI?

- yhdessä ideoiminen
- dialogi ja vuorovaikutus
- kokemusten jakaminen



MISSÄ?

- paikasta riippumaton
- virtuaalityötilat
- digityökalut



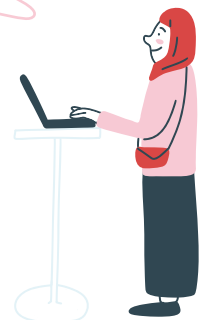
MITÄ?

- Yhdessä
- ymmärryksen luomista
 - kokemusten jakamista
 - ideointia
 - ratkaisujen muotoilua



MITEN?

- virtuaalityöpajasarja
- osallistavat menetelmät ja yhteiskehittäminen
- synkroninen, asynkroninen työskentely
- dokumentointi
- moniäänisyys



Yhteiskehittäminen on Kuntatyö2030-ohjelmassa syntynyt työpajakonsepti, joka perustuu kolmen eri vuonna 2022 toteutetun työpajasarjan kokemuksiin. Työpajasarjoissa käsiteltiin seuraavia teemoja: hyvien käytäntöjen levittäminen, työsuojelun työkalujen ja toimintamallien levittäminen sekä työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla. Yhteiskehittämissä yhdistyvät työpajasarjojen parhaat opit ja oivallukset, joita kuvaamme seuraavaksi.

Yhteiskehittämön lähtökohtana on kerätä tietystä teemasta kiinnostuneet ihmiset yhteen ja luoda heille turvallinen digitaalinen ympäristö, joka mahdollistaa yhteiskehittämisen. Yhteiskehittäminen koostuu kolmesta noin 2,5 tunnin mittaisesta työpajasta, jotka muodostavat työpajasarjan. Toisin sanoen toisessa ja kolmannessa työpajassa jatketaan aina siitä, mihin edellisellä kerralla jäättiin.

Kokemuksemme mukaan yhteiskehittäminen toimii parhaiten, kun osallistujia on 15–30 henkilöä, ja työpajat järjestetään viikon tai korkeintaan kahden viikon välein. Tiivis aikataulu auttaa pitämään osallistujien mielenkiintoa yllä, ja toisaalta välipäivät antavat tilaa uusille ajatuksille ja tarpeen mukaan välitehtäville.

”Mielenkiintoinen ohjelma.
Hyvin ohjeistettu. Riittävästi
taukoja ja työpaja sopivan
mittainen.”

Osallistujan palaute

Yhteiskehittämön ihanteellinen osallistujamäärä riippuu muun muassa käsiteltävästä teemasta, aikataulusta ja toivotusta lopputuloksesta. Monipuolinen ja riittävä osallistujajoukko tuottaa yleensä paljon ideoita, joista jalostuu mielenkiintoisia ratkaisuja.

Enintään 30 henkilön työpajassa vuorovaikutus, pienryhmäkeskustelut ja niiden purku sekä ideoiden ja ratkaisujen esittäminen koko joukolla onnistuvat yleensä hyvin. Mitä isompi osallistujamäärä, sitä enemmän työpajakokonaisuuden hallinta ja luottamuksen rakentaminen vaativat vetäjien ammattitaitoa ja koordinaointia.

Yhteiskehittäminen

- 15-30 henkilölle
- 1-2 viikon välein
- 3 x 2,5 h
- teemaan liittyvät haasteet - ideat - ratkaisut
- yksilö- ja ryhmätehtävät



2.1 Yhteiskehittämön rakenne, menetelmät ja työkalut

Yksinkertaistettuna yhteiskehittämön ensimmäisessä työpajassa osallistujat pohtivat ja priorisoivat työpajan teemaan liittyviä haasteita. Toisessa työpajassa ideoidaan tärkeimpiin haasteisiin erilaisia vaihtoehtoja, joita jalostetaan ratkaisuiksi. Kolmannessa työpajassa jatketaan ratkaisujen muotoilua ja luodaan lopulta yhteinen lopputulos.

Yhteiskehittämössä osallistuvat voivat työskennellä yhteisen tavoitteen eteen tai luoda toimintamallia omaan organisaatioon. Esimerkiksi työsuojelun työkalujen levittäminen -työpajasarjassa oli kolme osallistujaa kymmenestä eri kuntaorganisaatiosta (yhteensä 30 osallistujaa). Jokainen organisaatio kehitti omaa malliaan, mutta työpajoissa oli myös yhteistä ideointia, toisten suunnitelmien arviointia ja yhteisen tuotoksen pohdintaa. Oli työpajojen tavoite mikä hyvänsä, yhteiskehittäminen mahdollistaa toisilta oppimisen ja kokemusten jakamisen erilaisten tehtävien avulla.

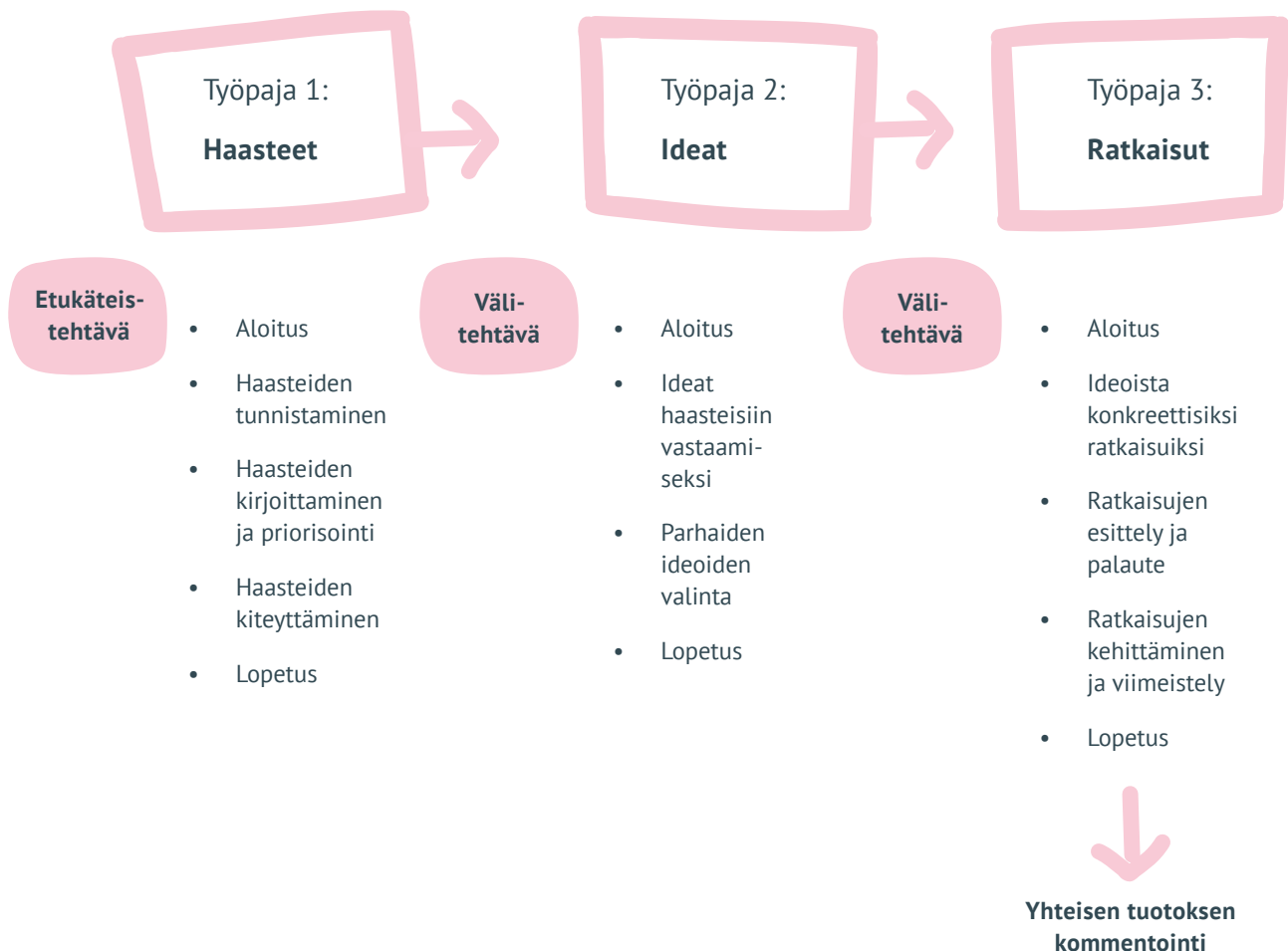
”Nopea ideointi toimii”

Osallistujan palaute

”Hyviä ideoita tuli, niitä pitää ajan kanssa lukea ja keskustella tosiaan organisaatiossamme muiden kanssa mitä ajatuksia herää”

Osallistujan palaute

Seuraavaan kuvaan on koottu yhteiskehittämön perusrakenne ja eteneminen.



2.2 Vinkkejä yhteiskehittämön toteuttamiseen

Yhteiskehittämön toteuttaminen edellyttää hyvää suunnittelua ja valmistautumista, mutta myös joustavuutta ja kykyä muuttaa suunnitelmia, jos jokin työväline tai tehtävätyyppi ei tunnu toimivalta mukana olevan ryhmän näkökulmasta. Alla on lueteltu vinkkejä, joiden uskomme vievän onnistuneeseen lopputulokseen.

2.2.1 Suunnittelu

Hyvä suunnittelu tuottaa yleensä parhaan lopputuloksen. Merkityksellinen tavoite motivoi osallistumaan yhdessä tekemiseen. Siksi onkin tärkeää, että työpajan osallistuja tietää, mikä on työpajan tavoite ja tarkoitus. Selkeästi määritellyn tavoitteen lisäksi suunnittelussa kannattaa pohtia työpajan toivottua lopputulosta.

Andersen ja kumppanit (2021) ovat koonneet erinomaisen viiden P:n listan, jota voi hyödyntää työpajojen suunnittelun apuna:

Purpose (tarkoitus): Miksi tilaisuus toteutetaan? Mikä tekee siitä onnistuneen? Mitkä ovat onnistumisen kriteerit?

Participants (osallistujat): Kenen tulisi osallistua, jotta tilaisuus onnistuisi ja saataisiin haluttu lopputulos?

Platform (käytettävä alusta): Millä alustalla ja työkaluilla tilaisuus kannattaa järjestää?

Process (prosessi): Miten prosessi tilaisuuden aikana etenee? Minkälaisia menetelmiä käytetään? Miten eri kehittämisvaiheet toteutuvat?

Partners (partnerit): Mitä rooleja eri osapuolilla tilaisuudessa on? Kuka on fasilitoija, kuka tekee muistiinpanoja, onko mukana asiantuntijoita jne.?

Työpajan suunnittelu vaatii paljon aikaa ainakin ensimmäisellä kerralla. Esimerkiksi yhteiskehittämön taustalla olevan yhden hyvien käytäntöjen 2,5 tunnin mittaisen työpajan suunnittelu ja rakentaminen Howspace-alustalle kesti noin yhden työpäivän.

Työpajan suunnitelmaa kannattaa tarkastella prosessina. On hyvä pohtia, mitä missäkin vaiheessa ja kellonlyömälä tapahtuu, millaisin osallistavien tehtävien tai menetelmien osallistujat saadaan mukaan ja miten eri menetelmät hyödyntävät odotettua lopputulosta. Työpajan suunnittelussa kannattaa pohtia myös kutsua ja sitä, mitä pitää tehdä ennen tilaisuutta ja mitä sen jälkeen. Lisää vinkkejä ja materiaalia työpajojen suunnitteluun tarjoaa esimerkiksi Grape people.



Varaa riittävästi aikaa työpajan suunnitteluun

2.2.2 Aikataulutus

Jokainen työpaja kannattaa aikatauluttaa ja suunnitelma kirjoittaa esimerkiksi taulukkomuotoon. Suunnitelmassa on hyvä olla jokaisen työpajan osan tavoite, menetelmät ja aikataulu (kellonaika sekä arvio siitä, kuinka monta minuuttia kuhunkin osioon menee aikaa). Katso esimerkki työpajasuunnitelmista sivulla 19-21. Jos vetäjiä on useampi, voidaan suunnitelmaan lisätä vetäjien nimet eri osioihin.

Suosittellemme printtaamaan suunnitelman. Näin sitä on helppo seurata ja suunnitelmaan voi merkitä kynällä, milloin jokin tehtävä alkaa ja esimerkiksi sen, ollaanko aikataulussa. Mikäli aikataulussa ei pysytä, voi suunnitelmaa muuttaa työpajan aikana. Esimerkiksi tauosta on mahdollista nipistää tai antaa johonkin ryhmätööhön viisi minuuttia vähemmän aikaa.

Howspace-alustalla on mahdollisuus lisätä jokaiseen osioon ajastin, jolloin kelloa ei tarvitse erikseen katsoa. Muu-

toin on seurattava ajan kulu ja merkittävä kellonaika suunnitelmaan, jotta fasilitaattori tietää, milloin esimerkiksi ryhmätyön aika päättyy.

Aikataulutuksessa kannattaa huomioida, että työpajatilanteessa tehtävien ohjeistuksessa menee aina jonkin verran aikaa. Ryhmätöiden ja yksilötehtävien ohjeet ja käytettävät työkalut on syytä käydä huolellisesti läpi. Ohjeistus kannattaa antaa suullisesti sekä kirjallisesti työskentelyalustalla. Muutoin voi käydä niin, että osallistujat eivät enää työskentelyn alettua muista, mitä heidän tulikaan tehdä.



Anna jokaisen tehtävän alussa selkeät ohjeet suullisesti ja kirjallisesti.

2.2.3 Ennako- ja välitehtävät (asynkroninen ja synkroninen työskentely)

Yhteiskehittämissä on kyse kehittämisprosessista, minkä vuoksi siinä kannattaa hyödyntää myös asynkronista eli eriaikaista työskentelyä. Kaiken kehittämisen ja tekemisen ei siis tarvitse tapahtua samanaikaisesti, vaan osallistujat voivat edistää työpajaan liittyviä asioita omaan tahtiin.

Ennakkotehtävän avulla osallistujia voidaan virittää tulevaan työpajaan. Ennakkotehtävän toteuttamiseen on monia eri tapoja. Ennakkotehtävässä voidaan esimerkiksi kysyä osallistujien odotuksia työpajaan ja yhteiseen työskentelyyn liittyen. Odotuksia on mahdollista nostaa esiin työpajan eri vaiheissa. Erityisen mielenkiintoista on käsitellä alun odotuksia suhteessa osallistujien näkemyksiin työpajasarjan päättyessä.

Osallistujilta voidaan myös kerätä anonymisti etukäteen esimerkiksi käsiteltävään aiheeseen liittyviä haasteita. Tarpeen mukaan haasteita voi pyytää kirjaamaan eri teemojen alle esimerkiksi niin, että osallistuja pohtii haasteita oman työn, oman yksikön tai oman organisaation näkökulmista.

Yhteiskehittämön perusmallissa on kolme työpajaa, mikä mahdollistaa välitehtävien tekemisen työpajojen välillä. Välitehtävien tarkoituksena on kannustaa osallistujaa pohtimaan käsitteillä olevaa aihetta myös varsinaisten työpajojen ulkopuolella.

Myös välitehtävien toteuttamiseen on erilaisia keinoja. Yhteiskehittämissä suosittelemme riittävän kevyitä, mutta yhteistä tekemistä eteenpäin vieviä välitehtäviä. Esimerkiksi ensimmäisen ja toisen työpajan välillä osallistujia voi pyytää pohtimaan, onko ensimmäisessä työpajassa esiin nostetut haasteet oikeita, vai tulisiko kehittämiseen ottaa mukaan vielä muitakin näkökulmia. Toisen työpajan jälkeen osallistujia voi puolestaan kannustaa esittelemään työpajoissa syntyneitä ideoita kollegoille ja pyytämään heiltä palautetta ja kehittämis ehdotuksia ideoihin liittyen.



Hyödynnä ennako- ja välitehtäviä kehittämisprosessin eteenpäin viemisessä.

2.2.4 Virittäytyminen ja tutustuminen työpajan alussa

Jotta osallistujat ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä, miksi ja miten, jokaisen työpajakerran aluksi on tärkeää käydä läpi

- mikä on koko työpajasarjan tavoite?
- mikä on käsillä olevan työpajan tavoite ja ohjelma?
- mistä jatkamme?
- miten työskentelyalusta toimii?
- miten voi pyytää puheenvuoroja?
- milloin osallistujien oletetaan pitävän kameroita päällä?



Työpajasarjan onnistumisen kannalta on tärkeää panostaa luottamuksellisen ilmapiirin ja hyvän tunnelman luomiseen alusta lähtien. Fasilitaattori osoittaa eleillä ja kehonkielellä, että hän on läsnä ja kuuntelee muita. Ellei osallistujajoukko ole liian suuri, osallistujia voi puhutella esimerkiksi etunimeltä ja toivottaa tervetulleeksi, kun he liittyvät yhteiseen työskentelyyn tai kokoustilaan. Näin osallistujat kokevat tulleen huomatuksi yksilöinä.

Fasilitaattori voi auttaa osallistujia tutustumaan toisiinsa, mikä lisää edelleen luottamusta osallistujien kesken. Suuressa ryhmässä yksilöiden esittelyt vievät kohtuuttoman paljon aikaa ja tutustuminen jää melko pinnalliseksi, minkä vuoksi emme suosittele sitä. Sen sijaan kannustamme jakamaan osallistujat aluksi 2–3 henkilön pienryhmiin, joissa tutustuminen on helpompaa. Kun työpajassa on muita tuttuja, työskentely on jatkossa helpompaa.

Pienryhmäkeskustelujen lisäksi osallistujat voivat tutustua toisiinsa erilaisten kuvien tai tehtävien avulla. Osallistujia voi esimerkiksi pyytää valitsemaan valmiista kuvakoosteesta omaa tunnelmaansa parhaiten kuvaavan kuvan tai kirjoittamaan filiksistään chat-kenttään. Virittäytymisen tavoitteena on saada osallistujien mieli avoimeksi ja ajatukset yhteiseen työskentelyyn.



Esimerkkejä virittäytymistehtävistä

Kuvakooste: Osallistujille näytetään kokoelma numeroituja kuvia, joista he voivat valita parhaiten omia filiksistään kuvaavan vaihtoehdon. Osallistuja kirjoittaa valitsemansa kuvan numeron ja perustelut esimerkiksi chat-kenttään.

Kirjoitustehtävä: osallistujat kirjoittavat omista tunnelmistaan esim. chat-kenttään.

Pariporina 2–3 henkilön pienryhmissä: osallistujat esittelevät itsensä ja kertovat, mitä odottavat yhteiseltä työskentelyltä.

Pariporina 2–3 henkilön pienryhmissä: Osallistujat esittelevät itsensä ja etsivät keskustellen kolme kaikkia yhdistävää seikkaa, joka voi liittyä työhön, vapaa-aikaan, kiinnostuksen kohteisiin tms. Vastaukset kirjoitetaan esimerkiksi chat-kenttään.



Tarkista verkkoyhteyden toimivuus ja tule linjoille hyvissä ajoin ennen työpajan alkua, jotta ehdit toivottaa ainakin osan osallistujista tervetulleiksi henkilökohtaisesti.

2.2.5 Vireystilan ylläpitäminen vaihtelulla

Yhteiskehittämissä fasilitaattori valitsee ryhmälle ja teemaan parhaiten sopivat työskentelytavat ja -välineet. Osallistujien virkeystila pysyy yleensä korkeammalla, kun työpajan rakenne ja työskentelytavat vaihtelevat tehtävästä toiseen. Työpajaan kannattaa sisällyttää sekä yksilö- että ryhmätyötä.

Yksilötehtävät antavat osallistujille aikaa ja tilaa pohtia asioita rauhassa omasta näkökulmastaan. Suosittelemme yksilötehtäviä erityisesti uusien tehtäväkokonaisuuksien alussa, esimerkiksi silloin, kun työpajassa siirrytään haasteista ideointiin.

Yksilötehtävien jälkeen on luonteva jakaa osallistujat pareittain tai pienryhmiin, joissa he pääsevät kertomaan yksilötehtävässä syntyneistä ajatuksistaan muille. Yhteiskehittämisessä yksilöiden erilaiset ideat sulautuvat parhaimmillaan yhteen ja jalostuvat uudenaikaisiksi ratkaisuksi. Yksi tunnettu ja paljon käytetty menetelmä on me-we-us, jossa osallistuja pohtii ensin yksin, sitten pareittain ja lopulta suuremmassa ryhmässä annettua tehtävää.

Kokemuksemme mukaan 3–4 henkilön pienryhmät toimivat etätyöskentelyssä parhaiten. Suuremmissa ryhmissä on vaarana, ettei ääneen pääseminen ja osallistuminen ole tasapuolista. Pienryhmät voivat pysyä yhden työpajan aikana samoina tai kokoonpanoja voi vaihdella eri tehtävien kohdalla.

Howspace, Teams ja useammat muut etätyöskentelyn alustat mahdollistavat osallistujien jakamisen pienryhmätiloihin (englanniksi breakout rooms) joko automaattisesti tai niin, että fasilitaattori itse sijoittaa osallistujat pienryhmiin. Lisäksi esimerkiksi Howspaceissa voi luoda avoimia pienryhmätiloja, joihin osallistujat voivat mennä oman mielenkiintonsa mukaan. Tällöin fasilitaattorin tehtävänä on huolehtia, ettei yksittäiset avoimet pienryhmätilat kasva liian suuriksi.

Suosittellemme seuraamaan, miten työskentely sujuu pienryhmissä. Fasilitaattori voi käydä vierailmassa pienryhmätiloissa ja kuulostella, onko ohjeistus ymmärretty ja miten keskustelu etenee. Erityisen tärkeää on tarkkailla, onko kaikilla mahdollisuus osallistua ja saada äänensä kuuluviin.

Esimerkkejä yksilö- ja ryhmätehtävistä sekä sopivia työkaluja:

Osallistavia tapoja ja keinoja

Työkalu, johon dokumentoidaan

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Pohdinta yksilötyönä:
ideoiden tuottaminen,
haasteiden pohtiminen | → | Teams chat, Google Docs -dokumentti/taulukko, Padlet, Mentimeter, Flinga, Howspace Super Chat, Excel, Mural, Mentimeter, Miro, Cardsmith |
| 2. Pohdinta pienryhmissä:
ideoiden edelleen
kehittäminen,
haasteiden kiteyttäminen | → | Teams chat, Google Docs -dokumentti/taulukko, Padlet, Flinga, Howspace Super Chat, Excel, Mural, Mentimeter, Miro, Cardsmith |
| 3. Äänestäminen:
tärkeimmät haasteet,
tärkeimmät ideat | → | Howspace Super Chat, Padlet, Mural, Mentimeter, Miro, Cardsmith |
| 4. Ratkaisumallien
kehittäminen
ryhmässä | → | Google Docs -dokumentti/taulukko, PowerPoint-esitys, Canva, Excel, Flinga, Mural, Miro, Cardsmith |



**Vaihtele samanaikaista, eriaikaista,
yksilö- ja ryhmätyöskentelyä osallistujien
motivaation ylläpitämiseksi.**

Vinkkejä fasilitaattorille:

- Motivoi osallistujia erilaisten työkalujen ja menetelmien avulla.
- Aktivoi osallistujia ja vuorovaikutusta vaihtelevilla tehtävillä.
- Vaiheista käsiteltävät asiat. Asiat, teemat ja tehtävät kannattaa pilkkoa pienempiin osiin.
- Huolehdi aikataulutuksesta, etenemisestä ja materiaalista.
- Pidä riittävästi taukoja työskentelyn lomassa.
- Laadi työpajan suunnitelma aikatauluineen ja menetelmineen tukemaan työskentelyn etenemistä.
- Havainnollista asioita esimerkkien avulla.
- Ole joustava ja reaktiivinen: joskus työskentelyä täytyy mukauttaa, esimerkiksi varata enemmän aikaa ryhmätyölle tai vähentää aikaa jostakin osiosta.
- Pysy hereillä koko työskentelyn ajan.



Vinkkejä työkalujen käyttöön:

- Selvitä tai pohdi, mitä työkalua osallistujat ovat tottuneet käyttämään. Mikä olisi osallistujille paras tai tutuin työkalu?
- Testaa työkalut aina etukäteen ja varmista, että osaat käyttää niitä ja työkalujen asetukset kuten käyttäjien mahdollisuus muokata tai kirjoittaa työkaluun on asetettu oikein.
- Pohdi etukäteen, mikä voisi mennä pieleen työkalujen käytössä. Mitä silloin tehdään?
- Suunnittele, kuinka montaa työkalua käytetään, mihin tuotokset kerätään ja dokumentoidaan. Voidaanko tuotokset esimerkiksi kerätä ja koota jokaisen työpajan jälkeen yhteen dokumenttiin tai alustalle?
- Jos tilaisuudessa on useampi fasilitaattori, sopikaa etukäteen, miten voitte viestiä tilaisuuden aikana. Viestittekö esimerkiksi WhatsAppilla tai erillisellä Teams-chatilla?

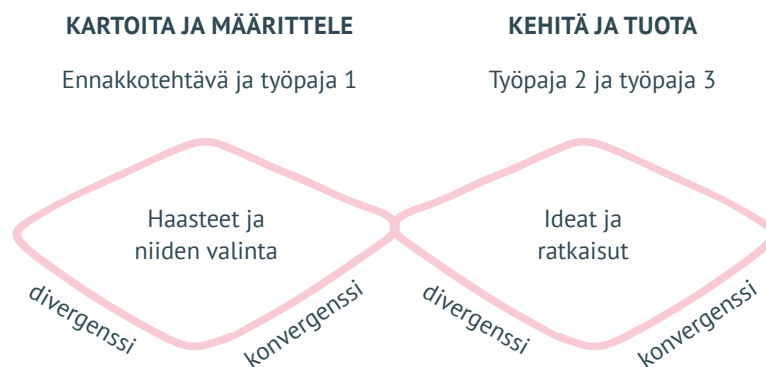
2.2.6 Haasteet, ideat ja ratkaisuehdotukset

Yhteiskehittämissä ideana on, että haasteita tarkastellaan monesta näkökulmasta ja haasteita kootaan alustalle yksin ja pienryhmissä. Ei haittaa, vaikka haasteita olisi paljon. Sama koskee ratkaisuideoiden tuottamista sen jälkeen, kun on pohdittu, mitkä ovat tärkeimmät haasteet.

Yhteiskehittäminen perustuu löyhästi palvelumuotoilusta tuttuun Tuplatimantti-malliin (British Design Council 2019). Mallin mukaisesti yhteiskehittämissä toistuu kaksi kertaa divergenssi- eli rikastamisvaihe ja kaksi kertaa konvergenssi- eli kiteyttämisenvaihe (katso kuva alla).

Divergenssivaiheessa kerätään tietoa tai ideoita ilman arviointia. Yhteiskehittämissä divergenssivaiheet toteutuvat haasteiden kartoituksessa ja ideoiden tuottamisessa. Konvergenssivaiheessa haasteita ja ideoita analysoidaan ja arvioidaan, jotta voidaan poimia jatkoon tärkeimmät ja olennaisimmat näkökulmat ja asiat.

Kehittämisen prosessi tuplatimanttia mukaillen



Kun työpajassa on valittu tärkeimmät tai kiinnostavimmat ideat, on aika tuottaa niihin ratkaisuehdotuksia. Mikäli ratkaisuehdotuksia on pohdittu pienryhmissä, osallistujia voi pyytää esittelemään oman ryhmänsä ratkaisuehdotuksia muille. Ehdotusten arvioinnissa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- mikä ratkaisuehdotuksessa on hyvää?
- mikä ideassa/keinossa askarruttaa tai mitä riskejä siihen sisältyy?
- miten minimoida esteet ja riskit?



Hyödynnä divergenssi- ja konvergenssivaiheiden mahdollisuudet rikastaa ja kiteyttää ideoita ja ratkaisuja.

2.2.7 Mitä työpajan vetäjän tulee tehdä työpajojen välillä?

Työpajan vetäjällä ja fasilitaattorilla on vastuu prosessin etenemisestä. Sen lisäksi, että jokainen työpaja on suunniteltava ja aikataulutettava huolellisesti, on tehtävä koonteja ja yhteenvetoja, jotta työskentelyprosessi jatkuisi mahdollisimman hyvin. Yhteenvetoja työpajojen tuloksista voi tehdä vaikkapa PowerPointiin, jolloin tulosten jakaminen on helppoa työskentelyalustasta riippumatta.



Kokoa työpajojen tulokset ja keskeisimmät löydökset yhteen mahdollisimman nopeasti työpajan jälkeen, jotta niihin liittyvät keskustelut ovat vielä tuoreessa muistissa.

2.2.8 Reflektointi ja palaute

Palautteen pyytäminen ja työskentelyn reflektointi eli pohdinta ja kokemusten läpikäynti on tärkeää osallistujien ja fasilitaattorin oppimisen vuoksi. Osallistujapalautetta on hyvä pyytää anonyymisti, minkä vuoksi emme suosittele esimerkiksi Teamsin tai Zoomin chat-kenttää palautteen keräämisessä. Howspace-alustalla Super Chat-kentän voi luoda niin, että vastaus on anonyymi. Lisäksi esimerkiksi Forms-kyselytyökalu (Teams tai Google) on oiva apu anonyymien palautteiden keräämisessä.

Jokaisen työpajan jälkeen palautetta voi pyytää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- mitä opin tänään?
- miten voin hyödyntää oppimaani jatkossa?
- mikä työpajassa/työpajasarjassa onnistui?
- mitä pitäisi muuttaa?

”Tämä oli todella virkistävä työpaja ja pysähtyminen arjen kiireiden keskellä. Kiitos antoisista työpajoista ja keskusteluista. Tärkeää pysähtymistä asian äärelle ja ideoita jatkokehittelyyn.”

Tekoälyn tekemä kooste työpajasarjan osallistujapalautteista

Viimeisellä työpajakerralla on hyvä käydä läpi, miten osallistujien odotukset täyttyivät. Tätä voi selvittää esimerkiksi janalla, asteikolla 1-10 tai avoimella kysymyksellä jonkin kyselytyökalun avulla.

Fasilitaattorin kannattaa käydä osallistujapalautteet läpi aina ennen seuraavan tilaisuuden suunnittelua ja toteutusta. Palautteiden käsittelyn lisäksi fasilitaattorin on tärkeää pohtia yksin tai kollegan kanssa, missä onnistuttiin ja mitä kannattaisi tulevaisuudessa tehdä toisin tai paremmin.



Kysy palautetta anonyymisti ja hyödynnä palautetta oppimisessa ja seuraavien tilaisuuksien suunnittelussa.

2.2.9 Dokumentointi ja yhteinen tuotos

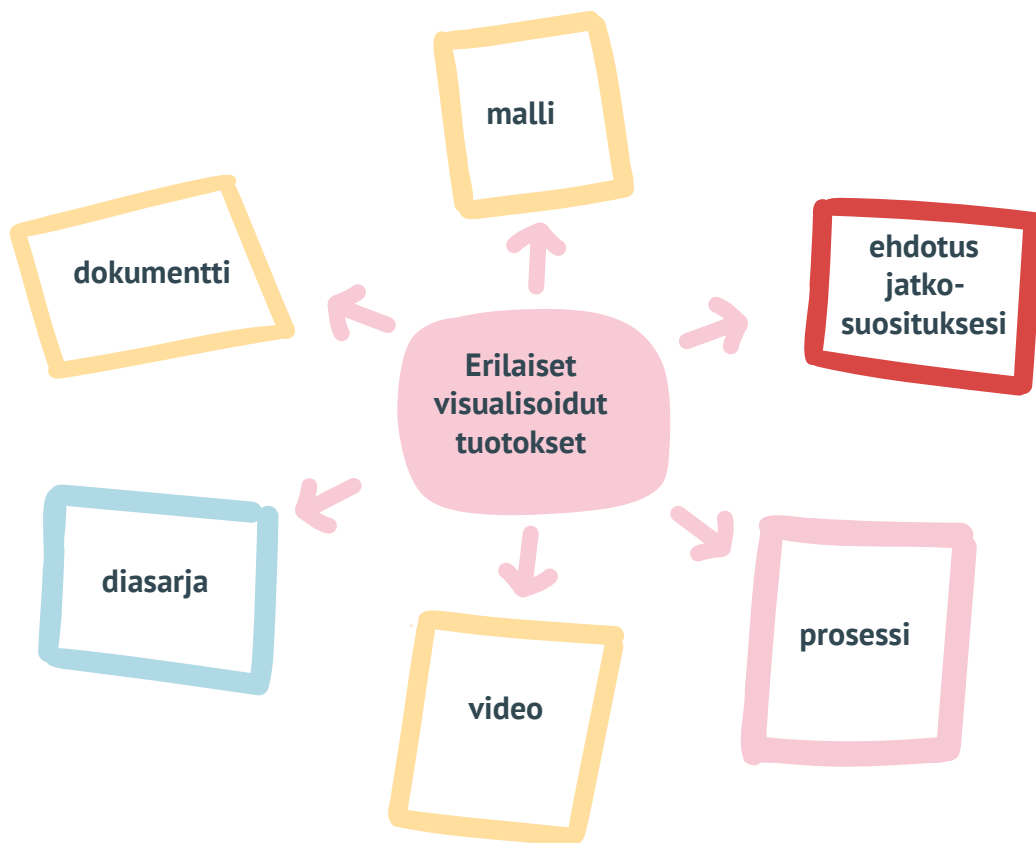
Howspace-alustan vahvuus on se, että kaikki työpajoissa tuotettu aineisto dokumentoituu samaan paikkaan. Alustalla on myös mahdollista vierailta työpajojen välissä: voi esimerkiksi käydä ottamassa kantaa johonkin kysymykseen tai lisäämässä jälkepäin tulleen idean. Työpajalla voi olla tervetuloasivu ja sen lisäksi jokaisella työpajakerralla oma sivu toiminnallisuuksineen.

Mikäli Howspacea ei ole käytössä, työpajasarjalle voi luoda vaikkapa oman Teams-tiimin tai kansion Google Driveen. Jokaiselle työpajakerralle kannattaa tehdä lisäksi oma alikansio, jolloin aineistot löytyvät helposti. Tärkeää on, että työskentelyn eri vaiheet on dokumentoitu yhteen paikkaan ja kaikilla osallistujilla on pääsy sinne.

Monista digitaalisista työkaluista saa ladattua työskentelyn tulokset esimerkiksi PDF-dokumenttina tai Excel-tiedostona. Tätä kannattaa hyödyntää aineistoa dokumentoidessa.

Jo yhteiskehittämöä suunniteltaessa kannattaa pohtia, mikä on työpajasarjan toivottu lopputulos, ja onko yhteisestä työskentelystä mahdollista tehdä jonkinlainen tuotos. Tuotos - esimerkiksi dokumentti, malli, diasarja tai prosessikuvaus - kokoaa työpajan tulokset yhteen. Tuotosta on mukava jakaa yhteiskehittämöön osallistujille työpajasarjan päätyttyä.

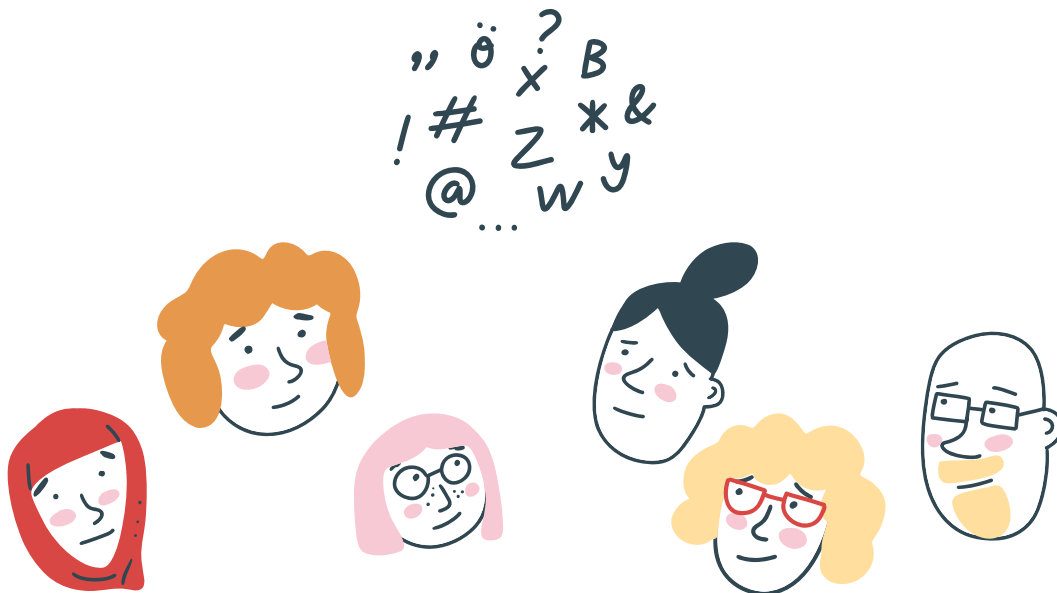
Yhteiskehittämö, esimerkki tuotoksista



Varmista, että työpajasarjan aineisto tallentuu yhteen paikkaan, ja osallistujilla on pääsy sinne.

2.3 Ehdotus yhteiskehittämön etenemisestä ja aikatauluista

Yhteiskehittämöä voi toteuttaa monella eri tavalla. Alla on koottu esimerkki yhteiskehittämisen eri osista ja menetelmistä aikatauluineen.



1. Työpaja 1 (2,5 h)

Tavoitteena on tunnistaa valittuun teemaan liittyviä haasteita ja kiteyttää tärkeimmät haasteet yhdessä.

OSA1: Tervetuloa, tavoitteiden kertaus (10 min)

OSA 2: Virittäytyminen ja tutustuminen (10 min)

OSA 3: Mahdollinen alustus aiheeseen tai ennakkokyselyn/tehtävän tulosten esittely (15 min)

OSA 4: Mitä asioita ja ajatuksia nousee mieleen alustuksesta ja/tai ennakkokyselystä/tehtävästä? Pohditaan yksilötyönä ja kirjataan alustalle. Käydään läpi fasilitaattorin johdolla keskustellen (15 min)

OSA 5: Teemaan liittyvien haasteiden kokoaminen ja kirjoittaminen yksilötyönä alustalle, mahdolliset kommentit (15 min)

TAUKO (15 min)

OSA 6: Äänestetään tärkeimmistä haasteista yksilötyönä (10 min)

OSA 7: Haasteiden kiteyttäminen ”miten voisimme?”-kysymysten avulla. Pienryhmät kirjaavat kysymykset alustalle. Käydään läpi koko ryhmän kanssa yhdessä keskustellen. Valitaan parhaat kysymykset äänestämällä (40 min)

OSA 8: Käydään läpi, mitä saatiin aikaan ja mitä tehdään seuraavalla kerralla. Esitellään välitehtävä (10min)

OSA 9: Pyydetään osallistujilta palautetta. Reflektoidaan, mitä opittiin (10min)



2. Työpaja 2 (2,5 h)

Tavoitteena on tuottaa yhdessä ideoita tunnistettuihin haasteisiin.

OSA1: Tervetuloa, tavoitteiden kertaus (10 min)

OSA 2: Virittäytyminen ja tutustuminen (10 min)

OSA 3: Käydään läpi välitehtävä ja mitä saatiin aikaan edellisellä kerralla (15 min)

OSA 4.: Haasteista ideoiksi: Keksitään ideoita ”miten voisimme?” -kysymysten ratkaisemiseksi. Pohditaan yksilötyönä ja kirjataan alustalle. Käydään yhdessä keskustellen läpi (25 min)

TAUKO (15 min)

OSA 5: Pienryhmät valitsevat parhaat ideat ja keksivät uusia ideoita yhdistelemällä tai jalostamalla yksilötyössä syntyneitä ideoita. Ideat kirjataan alustalle. Käydään ideat läpi yhdessä keskustellen (55 min)

OSA 6: Käydään läpi, mitä saatiin aikaan ja mitä tehdään seuraavalla kerralla. Esitellään välitehtävä (10 min)

OSA 7: Pyydetään osallistujilta palautetta. Reflektoidaan, mitä opittiin (10 min)



3. Työpaja (2,5 h)

Tavoitteena on työstää edellisellä kerralla tuotettuja ideoita konkreettisiksi ratkaisuuksi ja arvioida niitä

OSA 1: Tervetuloa, tavoitteiden kertaus (10 min)

OSA 2: Virittäytyminen ja tutustuminen (10 min)

OSA 3: Käydään läpi välitehtävä ja mitä saatiin aikaan edellisellä kerralla (10 min)

OSA 4: Ideoista konkreettisiksi ratkaisuuksi: Käydään pienryhmissä läpi aiemmin esiin nousseet ideat, arvioidaan, yhdistellään ja jalostetaan ideoista konkreettisia ratkaisuja (40min)

TAUKO (10 min)

OSA 5: Esitellään ratkaisut muille osallistujille ja kehitetään niitä edelleen saatujen kommenttien pohjalta (30 min)

OSA 6: Viimeistellään ratkaisut pienryhmissä (15 min)

OSA 7: Käydään läpi, mitä saatiin aikaan ja mitä työpajasarjan jälkeen tapahtuu (15min)

OSA 8: Pyydetään osallistujilta palautetta. Reflektoidaan, mitä opittiin (10min)



3. TYÖPAJAMALLI 2: Jakamo - haastavien asioiden käsittelyä ryhmämenetelmän avulla



Muutostilanteisiin ja haastaviin tilanteisiin liittyy aina sekä hyötyjä ja hyviä puolia että ongelmia, uhkia, epävarmuutta ja pelkoja. Muutokseen liittyvien faktojen käsittely sujuu helpommin, kun ensin puretaan muutostilanteen aiheuttamia huolia.

Ihmiset ymmärtävät ja kokevat muutokset eri tavalla, omista lähtökohdistaan. Osallistavalla työpajamenetelmällä saadaan näkyviin erilaisten näkemysten ja ajatusten laaja kirjo. Samalla yhteinen ymmärrys muutostilanteesta lisääntyy. Tämä helpottaa asian jatkokäsittelyä.

Jakamo-työpajamalli perustuu niin kutsutun dynaamiseen fasilitoinnin ideaan. Dynaamisen fasilitoinnin on 1980-luvulla kehittänyt Jim Rough. Menetelmän tavoitteena on lisätä yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, purkaa aiheeseen liittyviä faktoja ja huolia, pohtia huoliin liittyviä ydinkysymyksiä ja tuottaa huoliin ratkaisuehdotuksia.

Jakamo-työpaja kestää noin 2,5 tuntia. Suositeltava osallistujamäärä on enintään 30 henkilöä. Kuntatyö 2030-ohjelmassa kokeiltiin Jakamo-työpajamallia yhden organisaation kanssa. Palaute oli hyvää.

”Yhteisen keskustelun
tärkeys, myös niiden
negatiivisten tunteiden
käsittelyn sietäminen.”

Osallistujan palaute

Jakamo-työpajan tarkoituksena on saada osallistujat oivaltamaan, että ratkaisuja on olemassa haastaviinkin tilanteisiin ja niitä on mahdollista löytää yhdessä. Jakamon toteutuksessa on seuraavat vaiheet:

1. Ennakkokysely ja osallistujien virittäminen aiheeseen etukäteen: Mitä huolia käsiteltävään asiaan tai muutokseen liittyy yksilön, työyhteisön ja esihenkilötyön sekä koko organisaation kannalta? Mitä odotuksia osallistujilla on työpajaan liittyen?

2. Työpajassa

- a. Faktat, huolet, ydinkysymykset ja ratkaisuideat käsiteltävään asiaan
- b. Mitä itse voin tehdä ratkaisuehdotusten eteenpäinviemiseksi? Lupaukset
- c. Mitä saimme aikaan? Yhteenveto
- d. Palaute ja reflektointi

Esimerkki Jakamon toteuttamisesta ja aikataulusta:

TYÖPAJAN KULKU JA OHJELMA

OSA 1: Tervetuloa, työpajan tavoite, vetäjien esittely (5 min)

OSA 2: Pelisääntöjen läpikäynti (5 min)

OSA 3: Virittäytyminen: millä fiiliksillä osallistujat ovat mukana? (5 min)

OSA 4: Alustus aiheeseen liittyen (20 min)

OSA 5: Yksilötehtävä: Pohditaan aiheeseen liittyviä faktoja alustuksen perusteella kirjaamalla ajatuksia anonymisti alustalle yksilön, työyhteisön ja esihenkilötyön sekä koko organisaation näkökulmista (10 min)

TAUKO (5 min)

OSA 6: Pienryhmätehtävä: Keskustellaan aiheeseen liittyvistä huolista ennakkotehtävään pohjautuen eri näkökulmista: yksilö, työyhteisö ja esihenkilötyö sekä koko organisaatio. Ryhmät kirjaavat keskustelujen tulokset työskentelyalustalle, yksi asia/lappu. (20 min)

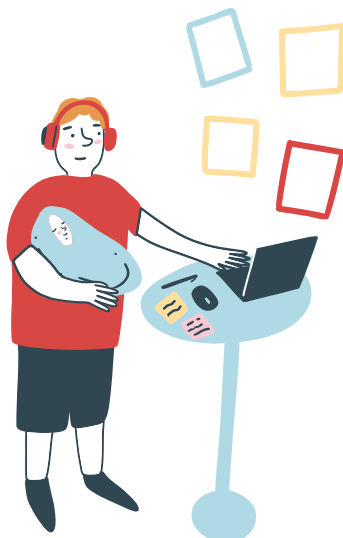
OSA 7: Paluu pääkokoukseen. Jokainen ryhmä esittää tiivistetysti keskustelujensa tuloksen eri näkökulmista huoliin liittyen. Aikaa noin 2 min/ryhmä. (10 min)

TAUKO (5 min)

OSA 8: Pienryhmätehtävä: Pohditaan pienryhmissä ydinkysymyksiä, jotka tulisi ratkaista huoliin liittyen kolmesta näkökulmasta: yksilö, työyhteisö ja esihenkilötyö sekä koko organisaatio. Kolme kierrosta, jokainen ryhmä kiertää kaikki tasot ja kirjaa ajatuksensa alustalle yksi asia kerrallaan. Pyritään siihen, että ei tule samoja asioita eri ryhmiltä. Yksi kierros kestää noin 10 min. (30 min)

OSA 9: Paluu pääkokoukseen. Äänestetään tärkeimmät ydinkysymykset liittyen yksilöön, esihenkilötyöhön ja työyhteisön sekä koko organisaation näkökulmaan. Jokaisella osallistujalla on esimerkiksi kaksi ääntä/taso. (5 min)

OSA 10: Yksilötehtävä: Ideoidaan ratkaisuehdotuksia eniten ääniä saaneisiin ydinkysymyksiin yksilön, esihenkilötyön ja työyhteisön sekä koko organisaation näkökulmista. Ideat kirjataan alustalle. Lopuksi voidaan äänestää kiinnostavimmat tai parhaat ratkaisuehdotukset. Jokaisella on esimerkiksi 2 ääntä/näkökulma. (10 min)



OSA 11: Yksilötehtävä: Pohditaan, mitä minä voisin itse tehdä ratkaisuehdotusten eteenpäinviemiseksi. Mihin voisin itse vaikuttaa? Kirjataan lupaukset alustalle. (5 min)

OSA 12: Yhteinen keskustelu ja yhteenveto: mitä saimme aikaan? (10 min)

OSA 13: Yksilötehtävä ja keskustelu: reflektointi ja palaute (5 min)

3.1 Vinkit Jakamoon

Katso vinkit virittäytymiseen, reflektointiin, palautteen keräämiseen, aikataulussa pysymiseen ja vireystilan ylläpitämiseen edellisestä luvusta eli Työpajamalli 1 -osiosta.

3.1.1. Pelisäännöt

Jakamo-työpajamallissa käsiteltävä aihe on usein haastava ja tunteita herättävä. Siksi työpajan aluksi on hyvä sopia pelisäännöistä. Esimerkki pelisäännöistä:



1. Kaikilla osallistujilla on keskusteluun annettavaa. Keskustelussa kaikki ovat tasa-arvoisia. Arvostamme toistemme mielipiteitä ja ajatuksia ja kuuntelemme toisiamme.
2. Keskustelu käydään luottamuksellisesti ja yhteistyön hengessä.
3. Pyrimme merkitsemään havainnot, ajatukset ja ideat talteen, jotta vetäjät voivat tehdä yhteenvedon. Kirjaukset ovat anonyymejä.
4. Vetäjien tehtävänä on huolehtia ajankäytöstä ja työskentelytavoista.

Fasilitaattori esittelee pelisäännöt, joita osallistajat voivat halutessaan kommentoida. Kommentointi voi tapahtua anonyymisti esimerkiksi työskentelyalustan chat-kentällä tai peukutuksella. Yhteiset pelisäännöt lisäävät luottamusta ja helpottavat työskentelyä, minkä vuoksi niihin liittyvät kysymykset ja kommentit kannattaa käydä läpi yhdessä keskustellen.



Työpajalle kannattaa luoda pelisäännöt ja käydä ne läpi osallistujien kanssa.

3.1.2 Alustus ja työskentely

Jakamossa alustus voi olla asiantuntijaluento haastavaan aiheeseen liittyen tai vaikkapa organisaation edustajan puheenvuoro muutostilanteesta. Alustuksen sisältö ja toteuttamistapa riippuvat työpajan aiheesta.

Yksilötehtävissä - myös ennakkotehtävässä - tavoitteena on purkaa asiaan liittyviä huolia ja faktoja nopeasti. Koska jakamossa käsitellään haastavia ja tunteitakin herättäviä asioita, on yksilötehtävien tavoitteena anonymiteetti. Tärkeää on, että osallistajat voivat dokumentoida ajatuksensa sellaiselle alustalle (esimerkiksi Google Docs tai Padlet), josta yksittäisen henkilön vastauksia ei voi tunnistaa. Siksi esimerkiksi Teamsin chat ei sovellu tähän tarkoitukseen.

Pienryhmissä tavoitteena on keskustella yhdessä muiden kanssa, vaihtaa kokemuksia ja muodostaa yhteistä näkemystä käsiteltävään näkökulmaan liittyen. Suosittelemme 3–4 hengen pienryhmiä, jotta kaikki saavat varmasti äänensä kuuluviin. Pienryhmien ajatukset kannattaa dokumentoida digitaaliselle alustalle tai työkaluun. Ilman kirjallista dokumentointia keskustelujen sisällöt unohtuvat helposti.

Jakamossa pienryhmätehtäviä on kahdenlaisia. Ensimmäisessä tehtävässä ryhmät pohtivat huolia yksilön, esihenkilön ja työyhteisön sekä koko organisaation näkökulmista. Huolet kirjataan ylös digitaaliselle alustalle niin, että jokaisella näkökulmalla on oma dokumenttinsa tai työkalunsa (esimerkiksi oma Padlet -taulu tai Google Docs -dokumentti jokaiselle näkökulmalle).

Toisessa ryhmätehtävässä pienryhmät keskustelevat teemaan liittyvistä ydinkysymyksistä yhdestä näkökulmasta kerrallaan eli yksilön, esihenkilön ja työyhteisön sekä koko organisaation näkökulmista. Ryhmäkiertoja on kolme ja ryhmät aloittavat eri näkökulmista.

Osallistujille kerrotaan, mistä näkökulmasta mikäkin ryhmä aloittaa, ja mihin mikäkin ryhmä siirtyy seuraavaksi. Mikäli ryhmiä on enemmän kuin kolme, se tarkoittaa, että jotkut ryhmät pohtivat samaa näkökulmaa yhtä aikaa.

Fasilitaattori pitää huolta kierrokseen kuluviin ajoista ja ilmoittaa pienryhmiin esimerkiksi chat-viestin avulla, milloin kierros päättyy ja milloin on aika siirtyä pohtimaan seuraavaa näkökulmaa. Työskentelyohjeet ja ryhmien kiertojärjestys kannattaa olla osallistujien nähtävillä koko ajan esimerkiksi chat-kentässä tai samalla digitaalisella alustalla, johon pienryhmien ajatukset kirjataan.

Ryhmät kirjaavat omat ajatuksensa digitaaliselle alustalle (esimerkiksi Padletiin tai Google Docs -dokumenttiin). Jokaiselle näkökulmalle on hyvä olla oma kohtansa digitaalisessa työkalussa. Tavoitteena on, etteivät ryhmät kirjaa alustalle samoja asioita moneen kertaan.

Jakamossa on myös mahdollista käyttää vain yhtä pienryhmätyöskentelymallia. Kuntatyö2030 -ohjelmassa käytimme kahta tapaa, jotta työpajaan saatiin vaihtelua.



Koska työpajassa käsitellään haastavia ja tunteitakin herättäviä asioita, dokumentoinnin ja näkemysten kirjaamisen on syytä olla anonyymejä.

3.1.3 Työpajan yhteenveto

Suosittelimme, että vetäjä tekee muistion työpajasta, jotta aiheen käsittelyä on helpompi jatkaa. Muistioon kirjoitetaan työpajan aikana tunnistetut faktat, haasteet, ydinkysymykset ja ratkaisuehdotukset kaikista kolmesta näkökulmasta eli työntekijän, esihenkilön ja työyhteisön sekä koko organisaation näkökulmista. Myös osallistujien tekemät lupaukset siitä, miten jokainen voisi edistää ratkaisuehdotusten eteenpäinviemistä omassa työssään, voidaan kirjata muistioon. Jos kuitenkin halutaan, että tuotos on ryhmän yhteinen, muistioon ei kannata kirjata yksilökohtaisia lupauksia, vaan yleinen tiivistys lupauksista.



Työpajasta kannattaa tehdä yhteenveto, jotta käsitellyt asiat saadaan näkyville ja ratkaisuehdotuksia on helpompi viedä eteenpäin.

4 TYÖPAJAMALLI 3: Parastaminen hyvien käytäntöjen ja tapausesimerkkien levittämiseen



MIKSI?

- osallistavuus
- reflektointi
- kaikki oppivat ja saavat uusia ideoita
- ideoiden testaus



MISSÄ?

- paikasta riippumaton
- virtuaalityötila
- digityökalut



MITÄ?

- Levittää
- hyviä käytäntöjä
 - kiinnostavia ratkaisuja
 - toimintamalleja



MITEN?

- 2 h virtuaalityöpaja
- 3 casea
- yksilöpohdinta ja ryhmäpohdinnat
- moniäänisyys
- osallistaminen



Parastaminen-työpajamallin tavoitteena on levittää hyviä käytäntöjä, kiinnostavia ratkaisuja, toimintamalleja tai testata ideoita osallistavilla tavoilla. Parastaminen-työpaja kestää noin kaksi tuntia. Yhdessä työpajassa voidaan esitellä noin kolme tapausesimerkkiä ja keskustella niistä. Suositeltava osallistujamäärä on maksimissaan 30 henkilöä.

Parastaminen-mallissa on tapausesimerkkien esittelijöitä sekä muita osallistujia, jotka kuuntelevat esitykset ja tekevät niistä havaintoja. Tapausesimerkit voivat olla samankaltaisia tai täysin erilaisia riippuen siitä, millainen teema työpajaan on valittu.

Hyvän käytännön tai toimintamallin esittelystä hyöttyä paitsi kuulija myös esittelijä itse. Kun käytäntö tai malli esitellään tietyllä tavalla, se pakottaa esittelijän kuvaamaan toimintamallin lyhyesti ja ytimekkäästi niin, että muutkin sen ymmärtävät. Lisäksi osallistujien huomiot ja kysymykset auttavat näkemään ja perustelemaan, mikä käytännössä on hyvää ja mitä voisi vielä pohtia tai ottaa huomioon tapausesimerkin jatkokehittäessä.

Parastaminen-mallia voidaan soveltaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on, että kaikki osallistajat kuulevat kaikki tapausesimerkkien esittelyt samalla kertaa, kirjaavat ajatuksiaan ylös ja lopuksi keskustellaan kiertävissä pienryhmissä jokaisesta tapausesimerkistä. Toinen tapa on, että osallistajat kiertävät kuulemassa jokaisen esittelyn erikseen ja keskustelut tapahtuvat kunkin esittelyn yhteydessä.

Työpajassa käytetään osallistavia menetelmiä, kuten yksilöpohdintaa ja pienryhmäkeskusteluja. Osallistajat oppivat tapausesimerkeistä sekä pääsevät kyselemään ja reflektoimaan niitä. Reflektointiosiossa osallistajat voivat pohtia, mitä he oppivat ja mitä hyötyä kuulluista tapausesimerkeistä voisi olla omaan työhön. Pohdinnat ja keskustelut kirjataan alustalle, jolloin niitä voidaan hyödyntää ja luokitella jatkoa ajatellen.

PARASTAMINEN 1: TYÖPAJAN KULKU JA OHJELMA (2 h)

OSA 1: Tervetuloa, työpajan tavoite, tapausesimerkkien esittelijöiden esittelyt (5 min)

OSA 2: Virittäytyminen, osallistujien odotukset (10 min)

OSA 3: Tapausesimerkkien esittelyt, 10 min/esittely (30 min)

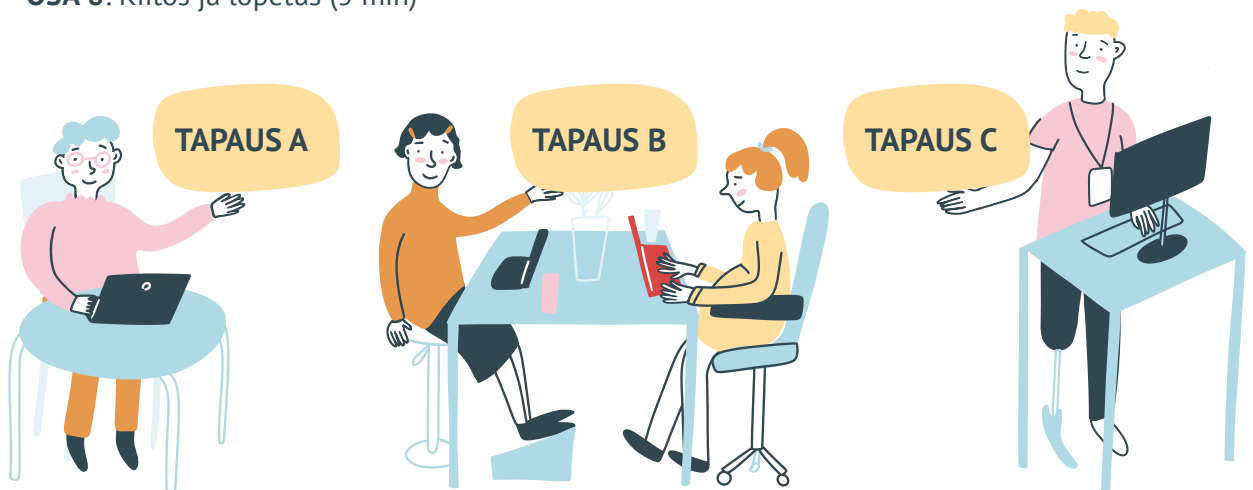
OSA 4: Osallistujien kysymykset ja huomiot kirjataan alustalle, min. 2 pointtia/osallistuja (10 min)

OSA 5: TAUKO (5 min)

OSA 6: Keskustelut ryhmissä liittyen esittelyihin. Ryhmiin siirtymiset ja ohjeistus. Kolme ryhmää, kolme kierrosta, jokainen 15 minuuttia (45 min)

OSA 7: Yksilötyö. Mitä opin ja oivalsin, mitä tänään kuullusta voisin viedä omaan työhön, mitä voisin soveltaa? Kirjataan alustalle (10 min)

OSA 8: Kiitos ja lopetus (5 min)



PARASTAMINEN 2: TYÖPAJAN KULKU JA OHJELMA (1 h 30 min)

OSA 1: Tervetuloa, työpajan tavoite, tapausesimerkkien esittelijöiden esittelyt (5 min)

OSA 2: Virittäytyminen, osallistujien odotukset (10 min)

OSA 3: Esittelyjen ja ryhmätöiden ohjeistus (5 min)

OSA 4: Tapausesimerkkien esittelyt ja keskustelut ryhmissä. Kolme esittelyä, kolme kierrosta, kolme ryhmää. Osallistujat kirjaavat ajatuksensa ja huomionsa alustalle esittelyjen jälkeen, min 2 pointtia/osallistuja. Keskustellaan yhdessä havainnoista. Esittelyt 10 minuuttia, kirjaamiseen muutama minuutti, keskustelut 10 minuuttia (60 min)

OSA 5: Yksilötyö. Mitä opin ja oivalsin, mitä tänään kuullusta voisin viedä omaan työhön, mitä voisin soveltaa jatkossa? Kirjataan alustalle (5 min)

OSA 6: Kiitos ja lopetus (5 min)

4.1 Vinkit Parastaminen -työpajoihin

Katso vinkit virittäytymiseen, aikataulussa pysymiseen sekä vireystilan ylläpitämiseen Työpajamalli 1 -osiosta.

4.1.1 Ryhmätyöt

Osallistujat jaetaan kolmeen ryhmään. Mikäli osallistujia on 30, ryhmät ovat isoja eli 10 henkilön ryhmiä. Tästä syystä on tärkeää, että jokainen osallistuja kirjaa ajatuksensa ja huomionsa alustalle joko esittelyn aikana tai sen jälkeen riippuen siitä, hyödynnetäänkö Parastaminen 1 vai Parastaminen 2 -mallia.

Tavoitteena on, että kaikki osallistujat kuulevat kaikki esittelyt. Parastaminen 1 -mallissa osallistujat kuulevat esittelyt yhdellä kertaa ja kirjaavat ajatuksensa ensin itselleen muistiin ja esittelyjen jälkeen alustalle. Parastaminen 2 -mallissa osallistujat kuulevat esittelyjä eri tahdissa ja kirjaavat ajatuksensa välittömästi esittelyjen jälkeen. Alustana voi käyttää esimerkiksi kaikkien muokattavissa olevaa Google Docs tai Word-dokumenttia, johon on tehty erilliset kohdat jokaista esittelyä ja siihen liittyviä huomioita varten.

Osallistujat pohtivat ja kirjaavat ajatuksiaan alustalle seuraaviin kysymyksiin liittyen: mikä tapausesimerkissä on hyvää, mikä siinä askarruttaa ja mitä riskejä siihen liittyy. Lisäksi alustalle on mahdollista kirjata myös muita huomioita. Kun ajatukset on dokumentoitu, tapausesimerkin esittelijän on vaivatonta keskustella osallistujien kanssa heidän havainnoistaan ja hyödyntää havaintoja tapausesimerkin jatkokehittämisessä.

Molemmissa Parastaminen-malleissa on kolme ryhmäkierrosta. Fasilitaattori pitää huolta aikataulusta ja kertoo esimerkiksi chat-viesteillä, milloin on aika siirtyä toiselle ja kolmannelle esittelykierrokselle. Helpointa on, jos tapausesimerkin esittelijä siirtyy ryhmästä toiseen. Tällöin muut osallistujat voivat pysyä esittelyjen ajan samassa pienryhmäkokouksessa.

Suosittellemme, että jokaisessa pienryhmässä sovitaan, kuka on ryhmän puheenjohtaja. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia aikataulussa pysymisestä: tapausesimerkkien esittelyyn varataan 10 minuuttia, osallistujien ajatusten kirjaamiseen muutama minuutti ja lopulta yhteiseen keskusteluun käytetään 10 minuuttia.



Osallistujien havaintojen ja ajatusten dokumentointi auttaa esittelijää tapausesimerkkinsä jatkokehittämisessä.

4.1.2 Tapausesimerkkien esittelyjen sisältö

Parastaminen-työpajassa kullekin esittelylle on varattu aikaa vain 10 minuuttia. Jotta kaikki esitykset olisivat selkeitä ja tasalaatuisia, niiden sisältöön on syytä kiinnittää huomiota. Suosittelemme laatimaan esityksen PowerPoint- tai johonkin muuhun vastaavaan esitysmuotoon. Esityksessä on hyvä vastata seuraaviin tapausesimerkkiä koskeviin kysymyksiin:

- Miksi: mihin tarpeeseen on kehitetty?
- Kenelle: mille kohderyhmälle on luotu?
- Mitä: mitä tarkoittaa käytännössä, mitä toimintoja tai vaiheita sisältää?
- Kuka: ketkä vastaavat ja mitä resursseja vaatii?
- Laajuus: miten laajasti on käytössä?
- Vaikutukset: Millaisia vaikutuksia käytöstä on? Mikä on paremmin? Onko syntynyt säästöjä tai parempaa palvelua? Mitä uutta on tuonut omaan työhön ja organisaatioon? Mitä on opittu?



Osallistujien on helppo seurata esittelyjä ja arvioida niitä, kun esitykset on laadittu yhdenmukaisesti samoihin kysymyksiin vastaamalla.

4.1.3 Reflektointi ja palaute

Oppimisen tueksi työpajan loppupuolella osallistujia kannattaa pyytää refleктоimaan kuulemaansa. Osallistajat voivat esimerkiksi kirjoittaa alustalle tai chat-kenttään, mitä opin ja oivalsin työpajassa sekä mitä työpajassa kuullusta voisin viedä omaan työhön tai soveltaa jatkossa.

Muuta osallistujapalautetta on hyvä pyytää anonymisti, minkä vuoksi emme suosittele esimerkiksi Teamsin tai Zoomin chat-kenttää palautteen keräämisessä. Howspace-alustalla Super Chat -kentän voi luoda niin, että vastaus on anonymi. Lisäksi esimerkiksi Forms-kyselytyökalu (Teams tai Google) on oiva apu anonymien palautteiden keräämisessä.

Anonyymien palautteen keräämisessä voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- miten odotukseni täyttyivät?
- mikä työpajassa/työpajasarjassa onnistui?
- mitä pitäisi muuttaa?



Reflektointi omaan työhön on tärkeää oppimisen kannalta.

Lähteitä:

Andersen, Herik Horn & Nelson, Iben & Ronex, Kåre. Virtual Facilitation. Create more engagement and impact. 2021. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Brittiläisen Design Councilin julkaisu palvelujen muotoilusta ja Tuplatimantti-mallista vuodelta 2015 "An introduction to service design and a selection of service design tools."

Grape People on laatinut 17 vinkkiä fasilitointiin.

OPAS INNOSTAVIEN JA TULOKSELLISTEN ETÄTYÖPAJOJEN JÄRJESTÄMISEEN

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT
Helsinki 2022

Verkkojulkaisun ISBN 978-952-7465-44-8

Kirjoittajat: Anna-Mari Jaanu ja Anniina Tuomi
Kuvat ja taitto: Noora Huppunen, Suunnittelutoimisto Hood

Opas ladattavissa [kt.fi](https://www.kt.fi) sekä [tekojentori.fi](https://www.tekojentori.fi)



Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT
Toinen linja 14
00350 HELSINKI
[kt.fi](https://www.kt.fi)