

Champion-työkalut – Fasilitoijan ohjeet

Tero Juuti, Miia-Johanna Kopra,
Nillo Halonen, Mikko Tapaninaho



CHAMPION
tools for success

ESIPUHE

Kädessäsi on uunituore teos mestaritason työkaluista hanke-toiminnassa. Olemme yhdistäneet tutkijatiimissä usean osa-alueen osaamisen näiden kansien väliin.

Haluamme kiittää kaikkia mukana olleita henkilöitä rakentavasta panoksesta ja rikastavasta vuorovaikutuksesta yhteisen tavoitteen hyväksi.

Toivotamme onnea ja menestystä näiden työkalujen käyttäjille!

Tutkijatiimin puolesta,

Tero Juuti

Valmentaja

Tampereella 24.10. 2014

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe	1
Sisällysluettelo	2
Champion-hankkeen taustaa ja tavoitteet	4
Mestaritason osaaminen hankkeissa.....	8
Kokonaiskuva.....	8
FocusChampion — huomio arvontuottotekijöihin.....	10
PowerChampion — yhteistyön voimavarat	14
TeamChampion — tiimiroolit ja yhdessäluomisen kyky	21
Champion-työkalujen käytön edellytykset.....	26
Champion-työkalut osana hankkeiden rutiineita	27
Fasilitointi	28
Fasilitoitu työpaja.....	28
Työpajaan valmistautuminen.....	30
Fasilitoijan rooli työpajassa	32
Fasilitoijan taidot	36
Mahdolliset ongelmatilanteet työpajoissa	42
Vinkkejä työpajoihin	46

Champion-työpajoihin valmistautuminen	49
FocusChampion-työpaja	50
Tarvikkeet	50
Työpajan vaiheet.....	51
Fokukset ja tarkentavat kysymykset	58
PowerChampion-työpaja	65
Tarvikkeet	65
Työpajan vaiheet.....	66
Osa-alueet ja niiden tarkemmat selitykset	73
TeamChampion-työpaja	76
Champion-työpajojen jälkeen	77
Palautetta Champion-työkaluista.....	78
Champion-salkun sisältö	79
Champion-wikin sisältö	80

CHAMPION-HANKKEEN TAUSTAA JA TAVOITTEET

Saksassa on valmistavassa teollisuudessa paljon nk. Hidden Champion -yrityksiä (professori Herbert Simonin luoma käsite), jotka menestyvät kansainvälisessä kilpailussa. Champion-hanke pyrkii vastaamaan kysymykseen: **Mihin saksalaisten Hidden Champion -yritysten menestys perustuu?**

Oman hankkeemme lähtökohtana oli tuotannon organisoinnin selvittäminen, koska professori Simon ei ollut tutkinut asiaa omassa tutkimuksessaan. Meidän tavoitteenamme oli löytää menestystekijöistä Saksasta, vertailla niitä suomalaisten yritysten tilanteeseen ja tuoda vinkkejä Pirkanmaalle. Tutkimusretken aikana havaitsimme useita muitakin menestystekijöitä sekä Saksassa että Suomessa aina yhteiskuntatasolta yksittäisiin hankkeisiin ja niiden johtamiseen asti.

Tärkein huomiomme kohteeksi noussut teema on Industrie 4.0 eli neljäs teollinen vallankumous. Silmiinpistävää oli myös oppisopimuskoulutuksen merkittävä rooli Saksassa ja yritysvetoiset, seutukuntaan sitoutuneet osaamisklusterit.

Tutkijatiimiin kuuluivat: DI Nillo Halonen, DI Riku Heikkilä, TkT Tero Juuti, FT Miia-Johanna Kopra, TkT Minna Lanz, TkT Timo Lehtonen, DI Matti Majuri, KTM Petteri Mäkeläinen, DI Jarkko Pakkanen, Dipl.jur. Pekka Stuckert, DI Mikko Tapaninaho ja professori Reijo Tuokko.

Champion-hankkeen tuloksia on seuraavilla tasoilla:

1. yhteiskunta
2. seutukunta
3. yritys- ja toimitusverkosto
4. yksittäinen hanke

Yhteiskuntatasolla *Industrie 4.0* on Saksassa ensisijaisesti yhteiskuntasopimus teollisuus- ja koulutuspolitiikkana, joka on sovittu yhdessä teollisuuden, työmarkkinajärjestöjen, ammattiliittojen, poliittisten elimien ja kunnallisten toimijoiden kesken. Paine sopimuksen tekoon on tullut teollisuudesta, joka kilpailee halpatuotantomaita vastaan ja pyrkii aineettoman pääoman ja teollisuus oikeuksien suojaamiseen.

Suomessa *Industrie 4.0* tunnetaan lähinnä teemana *teollinen internet* tai *tavaroiden internet*, mutta kyse on valmistavan teollisuuden kannalta myös paljon muusta. Tästä syystä luomme suomalaista lähestymistapaa tähän teemaan ja se sisältää seuraavia rakennuspalikoita:

- älykkäät koneet ja laitteet osaavat välittää tietoa
- tiedonsiirtokapasiteetti kasvaa
- valtavasta datamäärästä voidaan louhia arvokasta tietoa
- tarvittava tieto on saatavissa koko ajan ja se on yksiselitteistä
- tuote tai palvelu virtaa tuotannossa LEAN-periaatteiden mukaisesti
- tuote kumuloi itseensä tarvittavan suunnittelu-, valmistus-, osto- jne. tiedon kehitysprosessin aikana

Suomalaisessa lähestymistavassa tavoite on selkeä: Time to Profit eli tuotteen arvontuotto yritykselle.

Industrie 4.0 -tutkimustyö ja -konseptointi on työn alla. Raporttia tullaan käyttämään keskusteluissa Euroopan komissiossa ja Suomessa poliittisessa päätöksenteossa.

Seutukuntatasolla yritysten menestys perustuu vahvoihin seutukunnallisiin, teollisuusvetoisiin osaamisklustereihin. Niiden toiminta on pitkäjänteistä, tavoitteellista ja systemaattista. Osaamisklusterin vakaana peruskalliona ovat alueeseen ja sen osaajiin sitoutuneet yritykset. Tampereen Kauppakamari valmistelee yritys vetoista tiekarttatoimintaa, jonka tavoitteena on luoda vahva visio ja sitä toteuttavat käytännön hankkeet Pirkanmaan seutukunnalle.

Yritystasolla tuotannon organisointi- ja kasvukyky yrityksen toimitusverkostossa on tuonut kilpailuetua Hidden Champion -yrityksille. Tuotantotoiminnolla on merkittävä rooli yrityksen brändin rakentamisessa ja tuotantolaitteisiin investoidaan jatkuvasti. Tuotteen ja tuotannon kehittämishankkeiden investoinnit ja hyödyt jaetaan verkostossa pitkäjänteisen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi teknologian ja osaamisen siirtohankkeilla. Tuotekehitysvaiheessa tuotteen ja tuotannon osaamisen integrointi eli esimerkiksi kasvokkainen kommunikointi on tehokasta, kun asiantuntijoita löytyy myös yrityksen sisältä. Toimitusverkostossa toteutuu parhaimmillaan asiakaskohtaisen tuoterakennetiedon saatavuus, ristiriidattomuus ja ajantasaisuus.

Champion-työkalut ovat tutkimusprojektin tuotoksia hanke-tasolla, joihin on kiteytetty mestariluokan osaaminen. Taustalla on Project Success Indicators -työkalu (yli 15 tapausta kansainvälisissä tuotekehityshankkeissa), joiden pohjalta onnistumisen indikaattorit on luotu. Tapauksien pohjalta tunnistettiin 5 intentiota, jotka ohjaavat tekemistä ja saavutettavia tuloksia.

Intentionit ovat

1. Raha ja vaihdanta – tässä sovitaan yleensä lakiteknisesti kunkin toimijan investoinneista, aineettomasta pääomasta, riskeistä ja hyötyjen jakamisesta. Yritykselle tämä konkretisoituu sopimuksina ja business case -laskelmina.
2. Liiketoimintastrategiat – tämä intentio kuvaa, missä määrin eri toimijoiden strategiat palvelevat yhteisen hankkeen tavoitteita
3. Toimintatapa hankkeessa – tässä sovitaan hankkeen käytännöt, rutiinit, prosessit, työkalut, työn hajautus, organisointi ja vallankäyttö.
4. Tuoteintentio – tämä on kuvaus tuotekonseptista, tuotteen ominaisuuksista, arvontuotosta ja differoimisesta kilpailijoista.
5. Tekninen intentio – tässä kuvataan tuotteen teknologiat ja tekninen toteutus yksityiskohtaisesti. Nämä toteutuvat yleensä tuotteen spesifikaatioissa ja suunnittelu-dokumenteissa.

Hankevalmistelun ja -toteutuksen aikaiset arvontuottomekanismit olivat rinnakkainen lähestymistapa käytännön työkalujen kehittämiseksi. Lähtökohtana olivat valmistavan teollisuuden arvontuottomekanismit, jotka on löydetty yli 20 yritystapauksen kautta yli viidentoista vuoden aikana. Nyt tavoitteena oli löytää hankevalmistelun ja toteutuksen aikaiset tekijät, jotka tuottavat arvoa hankkeessa. Nämä tekijät ovat arvontuottoa, ei tekemistä. Arvontuottomekanismit tunnistettiin haastatteleamalla kokeneita projektipäälliköitä, fasilitoijia ja käyttämällä löydöksiä yllämainituista teollisuustapauksesta. Arvoa tuottavat tekijät on kerätty FocusChampion-, PowerChampion- ja TeamChampion-työkaluihin.

MESTARITASON OSAAMINEN HANKKEISSA

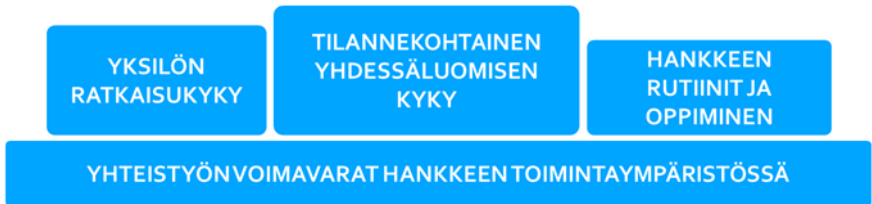
Champion-työkalujen tavoitteena on tuoda näkyviin osaamista, joka on tyypillisesti kokoneen hankeihmisen ja fasilitoijan hiljaista tietoa. Olemme tarkoituksella keskittyneet sellaisiin alueisiin, joilla on paljon merkitystä hankkeelle, mutta josta juurikaan ei löydy suomenkielistä kirjallisuutta tai työkaluja.

Kokonaiskuva

Hankkeen valmistelun ja toteutuksen aikana haasteena on hallita kaikki tarvittavat elementit, jotka mahdollistavat rahoittamisen ja luovat onnistumisen edellytykset. Champion-hankkeen löydösten perusteella tärkeimmät elementit ovat:

- lahjakkaat, sitoutuneet, motivoituneet, ammattitaitoiset yksilöt
- hankkeen rutiinit ja oppiminen hankkeessa
- tilannekohtainen yhdessäluomisen kyky
- yhteistyön voimavarat hankkeen toimintaympäristössä

Kuvassa 1 esitellään kokonaiskuva mestaritason osaamisesta hankkeissa. Yksilön työkuvan mukainen ammattiosaamisen ja tuotetietämys on osa yksilön ratkaisukykyä henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi.



Kuva 1.

Koko hankkeen kannalta tärkeisiin elementteihin kiinnitetään huomio **FocusChampion**-työkalussa. **PowerChampion**-työkalu keskittyy yhteistyön voimavaroihin hankkeen toimintaympäristössä ja **TeamChampion**-työkalu puolestaan keskittyy tilannekohtaiseen yhdessäluomisen kykyyn.

Yksilön ratkaisukyky tunnustetaan tärkeäksi elementiksi, mutta siihen ei kehitetty omaa työkalua, koska siitä löytyy jo riittävästi tietoa muualta. Hankkeen rutiinit ja oppiminen -elementistä on olemassa esimerkiksi Project Management Institutin PM-BOK-lähestymistapa, jossa on kuvattu hankkeiden tärkeimmät rutiinit. Hankkeissa oppimista on myös tutkittu aiemmin ja siitä lisätietoja löytyy esimerkiksi Miia-Johanna Kopran väitöskirjasta (2012).

Seuraavaksi kukin työkalu kuvataan tarkemmin.

FocusChampion – huomio arvontuottotekijöihin

Hankkeessa voi olla päivittäin useita satoja tärkeitä huomion kohteita ja se, mihin niistä keskitytään ja suunnitellaan toimenpiteitä, vaikuttaa merkittävästi koko hankkeen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. FocusChampion on osallistava menetelmä, jonka avulla saadaan nopeasti yhteinen ymmärrys hankkeen tilanteesta ja fokusten priorisointi aikaiseksi. FocusChampion-työkalu antaa vastauksen kysymykseen

Mitkä fokukset ovat tälle hankkeelle tärkeitä ja kriittisiä juuri nyt?

Tätä työkalua voi käyttää hankevalmistelussa ja käynnissä olevassa hankkeessa. Työkaluun on valittu sellaiset huomion kohteet, joiden arvontuotto hankkeessa on kokemuksemme mukaan merkittävää.

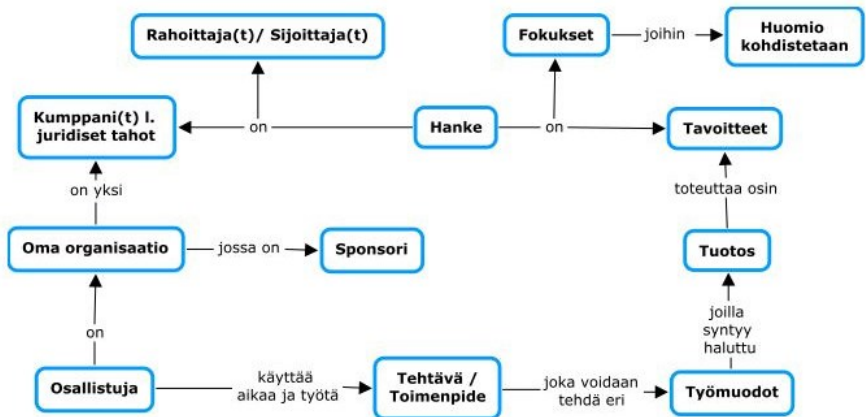
Fokuksien suhde hankkeen kokonaiskuvaan on visualisoitu kuvassa 2. Pienet ruudut kuvaavat hankkeen fokuksia, joita voi olla päivittäin satoja. FocusChampion keskittyy niistä merkittävimpiin ja kattaa mestariluokan hankkeiden neljä tärkeintä elementtiä.



Kuva 2.

Tärkeimmät käsitteet

FocusChampion-työkalussa käytettävät termit ja niiden väliset suhteet on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3.

Työkalun lähtökohtana on hanke, jossa on mukana monta toimijaa. Näitä voivat olla esimerkiksi yritykset, tutkimuslaitokset, julkiset tahot ja rahoittajat. Hankkeen osallistuja edustaa usein myös omaa organisaatiotaan. Jotta osallistuja voi käyttää aikaansa jonkin tehtävän tai toimenpiteen tekemiseen, hän usein tarvitsee siihen luvan esimieheltään tai sponsorilta. Sponsori on henkilö, joka voi ja haluaa käyttää rahaa, resursseja ja omaa aikaansa hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hankkeella on tavoitteet, jotka usein pilkotaan osiin. Me ehdotamme, että huomio kohdistetaan tuotoksiin tehtävien sijaan ja siksi tavoitteet eivät ole tekemistä vaan tuotosten yhteisvaikutus.

Eri tuotokset ovat niiden luomisen kannalta helppoja, jonkin verran haastavia tai hyvin haastavia. Kokemuksemme mukaan hyvin haastavia tuotoksia kannattaa luoda siihen soveltuvalla työmuodolla. Selkeät ja yksinkertaiset tuotokset syntyvät työn hajauttamisella ja todella haastavat tiimimäisellä yhteiskehittämisellä. Näistä kerrotaan lisää kuvassa 7 (s. 19).

FocusChampionin käyttö perustuu seinätaulutekniikkaan, jossa jokaisella fokuksella on oma kortti ja kortin paikka määräytyy fokusaiheen tärkeyden ja kriittisyyden perusteella **suhteessa muihin fokuksiin**. FocusChampion-työkalun arvontuotto perustuu hankkeen osallistujien yhdessä tehtävään fokusten vertailuun ja niiden suhteuttamiseen toisiinsa.



Vertailu ja suhteuttaminen tehdään seinällä fokuskortteja liikuttamalla toistensa suhteen vaaka- ja pystysuunnassa. Kun vertailua ja suhteuttamista tehdään yhdessä keskustellen osallistujille, syntyy yhteinen ymmärrys kunkin fokuksen tärkeydestä (pystysuunta) ja kriittisyydestä (vaakasuunta) hankkeessa juuri nyt. Tämä houkuttelee osallistujia myös sanoittamaan ja jakamaan omaa hiljaista tietoa koko hankkeen hyödyksi. Samalla muilla osallistujilla on mahdollisuus oppia uutta

Listatut fokukset ovat asioita, joita hankkeissa pitää muistaa ottaa huomioon. Jotkut fokuksista ovat täsmällisiä, osa on mukana herättämässä ajatuksia ja ruokkimassa keskustelua hankkeen tilanteesta juuri nyt. Osa fokuksista on olennaisia vain tietyssä hankkeen vaiheessa ja osa pitää muistaa koko hankkeen elinkaaren ajan.

Osallistujien tehtävä on miettiä, mitkä fokukset ovat hankkeelle tärkeitä (→ tärkeimmät ylös, vähiten tärkeät alas). Lisäksi fokusiųen kriittisyys hankkeelle juuri nyt arvioidaan vaakajanalla (→ kriittiset oikealle, vähiten kriittiset vasemmalle). Oikeaan yläreunaan päätyvät siis tärkeät ja kriittiset asiat ja niille määritellään yksinkertaisia ja helposti suoritettavia toimenpiteitä, mikäli hankkeessa ei ole vielä niitä tehty. Toimenpiteille sovitaan vastuuhenkilö, osallistujat ja miten seuranta tehdään.

Työpajan aikana käytävä dialogi on yhtä tärkeää kuin fokus-kortit seinällä. Täytetty koordinaatisto on vain näkyvä osa lopputuloksesta. Kun työpaja onnistuu, dialogi synnyttää ihmisissä oivalluksia, sitoutumista ja motivaatiota. Tämä energia on hankkeelle tärkeää varantoa, jota tarvitaan haasteita kohdatessa.

PowerChampion – yhteistyön voimavarat

PowerChampion-työkalun kohteena on hanke, johon osallistuu toimijoita eri yrityksistä ja/tai organisaatioista. Työkalun avulla voidaan löytää keinoja, joilla voi lisätä voimavaroja hankkeen valmistelussa ja hankkeen aikana. Tätä työkalua voi käyttää hankevalmistelussa ja käynnissä olevassa hankkeessa. Työkalun suhde hankkeen kokonaiskuvaan on visualisoitu kuvassa 4.

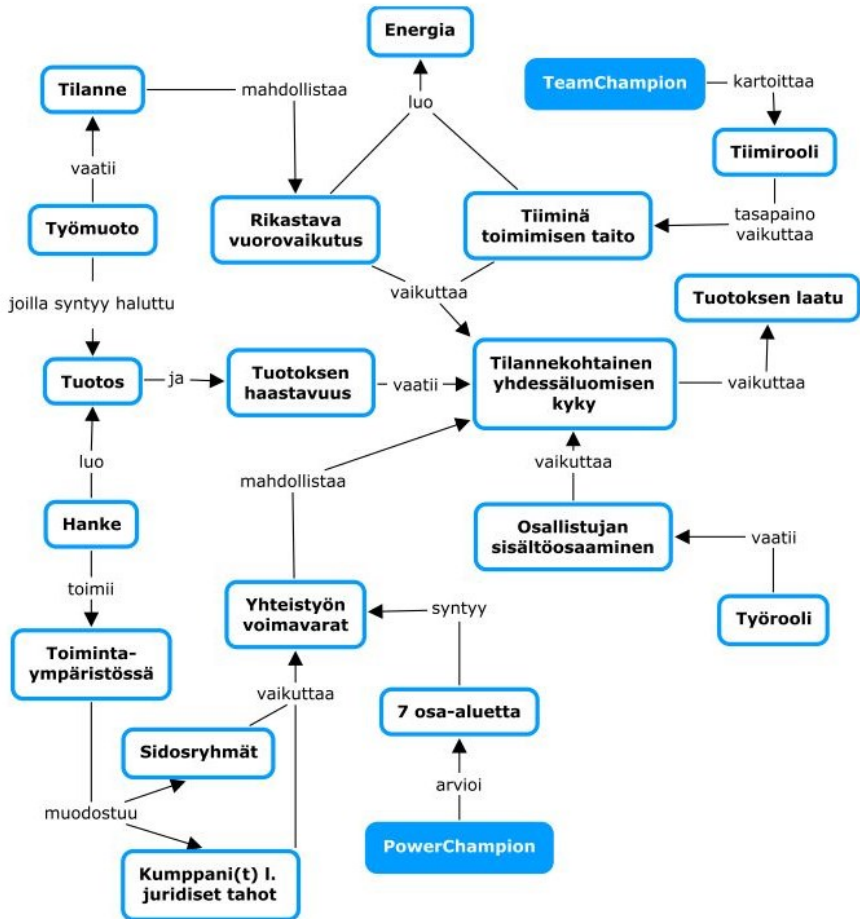


Kuva 4.

Yhteistyön voimavarat ovat kriittinen perusta koko hankkeen onnistumiselle. Tämä perusta valetaan usein jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Hanke joutuu toimimaan osana laajempaa systeemiä, jonka muodostavat mukana olevat kumppanit ja sidosryhmät. Yhteistyön voimavarat voidaan rinnastaa kasvavan puun juuriin. Mitä vahvemmat ja laajalle ulottuvat juuret puulla ovat sitä paremmat edellytykset sillä on kasvaa ja menestyä. Puu kestää myös paremmin myrskyjä ja trombeja. Yhteistyön voimavarat ovat vastaavasti paksuja juuria, joita pitkin hanke saa energiaa ja kykenee selviytymään myös haastavissa tilanteissa. Jos voimavarat ovat vähissä, onnistumisen edellytyksiä ei juurikaan ole ja osallistujat saattavat lannistua.

Tärkeimmät käsitteet

PowerChampion-työkalussa käytettävät termit ja niiden väliset suhteet on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5.

Ajatus yhteistyön voimavaroista perustuu kulttuurihistoriallisen toimintajärjestelmän teoriaan (Leontjev, Vygotsky). Professori Yrjö Engeströmin esittämä kehittävän työntutkimuksen menetelmä keskittyy toimintajärjestelmän (eli hankkeen) eri tekijöiden välisiin ristiriitoihin. PowerChampionissa toteutetaan **ratkaisukeskeisiä periaatteita** ja siksi huomio siirretään ristiriidoista voimavaroihin.

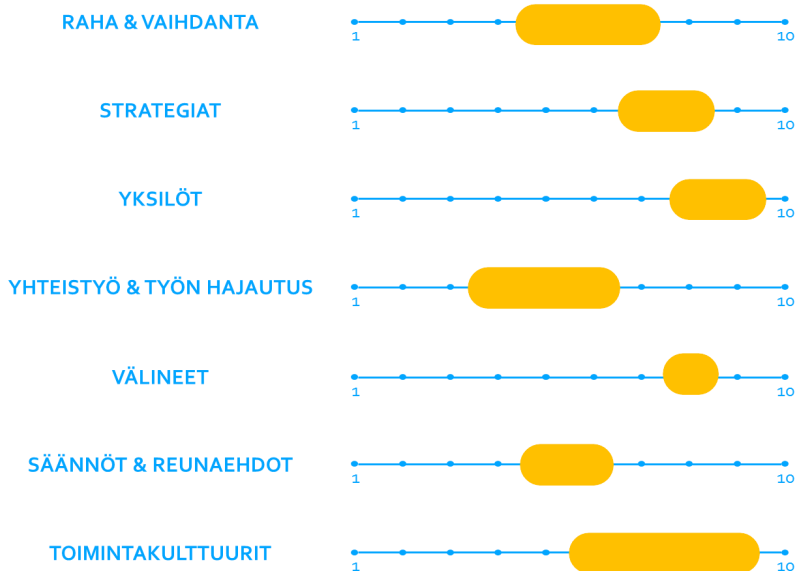
Kun tilannearvio kullakin voimavaraskaalalla on tehty, huomio kiinnitetään siihen, millä yksinkertaisella toimenpiteellä tilannetta voidaan parantaa ja siirtyä kohti parempaa. **Mielenkiinto on siis ratkaisuisissa** eikä ongelmia juurikaan analysoida. Teknisissä järjestelmissä ongelmien analysointi on hyvin tärkeää, mutta sosioteknisissä järjestelmissä (joissa ihmiset ovat osa kokonaisuutta) analysointi vaatii hienovaraisuutta ja syvällistä ammattitaitoa.

Tämän työkalun taustalla on Project Success Indicators -työkalu, jotka on luotu yli 15 tapauksen pohjalta. Tuotekehitykseen keskittyneet tapaukset olivat kansainvälisiä ja erittäin vaativia hankkeita. Tapauksissa tutkimme projektien oppimien asioiden pohjalta, minkälaisia haasteita tuotekehitysprojekteissa kohdattiin ja mistä haasteet johtuivat (Juuti 2010, Kopra 2012). Tapauksien pohjalta tunnistimme 5 intentiota, jotka ohjaavat tekemistä ja saavutettavia tuloksia. Intentio kuvattiin sivulla 7.

Näiden teollisuustutkimusten perusteella määrittelimme Power-Championissa käytettävät seitsemän voimavaraa, jotka ovat hankkeen osallistujien käsityksiä rahasta ja vaihdannasta, hankekumppanien strategioista, yksilöistä, yhteistyöstä ja työn hajautuksesta, (työ)välineistä, säännöistä ja reunaehdoista sekä hankekumppanien toimintakulttuureista.

Jalostimme työkalua hankevalmistelun ja -toteutuksen tapauksien avulla. Aineisto kerättiin useilta ammattilaisilta, jotka ovat toimineet pitkään hankkeiden piirissä. Näiden tapauksien perusteella *raha ja vaihdanta* on valittu tärkeimmäksi menestyksen taustalla olevaksi voimavaraksi. Jos hankekumppanit eivät onnistu sopimaan investointien, riskien ja tuottojen jaosta reilusti, osa kumppaneista ei sitoudu tuloksiin eikä tuo omaa panostaan hankkeeseen. Tällöin hankkeen yhteistyön eväissä on puutteita ja tarvittavia voimavaroja ei ole käytettävissä.

PowerChampionissa hankkeen voimavarat on kuvattu seitsemällä skaalalla (kuva 6).



Kuva 6.

Voimavaroja on sitä enemmän käytössä, mitä enemmän ollaan skaalan oikeassa reunassa, lähellä numeroa 10. Skaalat auttavat työpajan osallistujia visualisoimaan hankkeen tilannetta. Työkalun periaatteen mukaisesti fasilitoija on yhtäläillä kiinnostunut arvioista yhdestä viiteen kuin arvioista kuudesta kymmeneen. On erittäin tärkeää listata näkyviin syyt, miksi osallistujat eivät antaneet arvioksi yhtä tai kahta vaan kolme. Kolme on jo selvä merkki voimavarasta, joka on jo olemassa ja toimii.

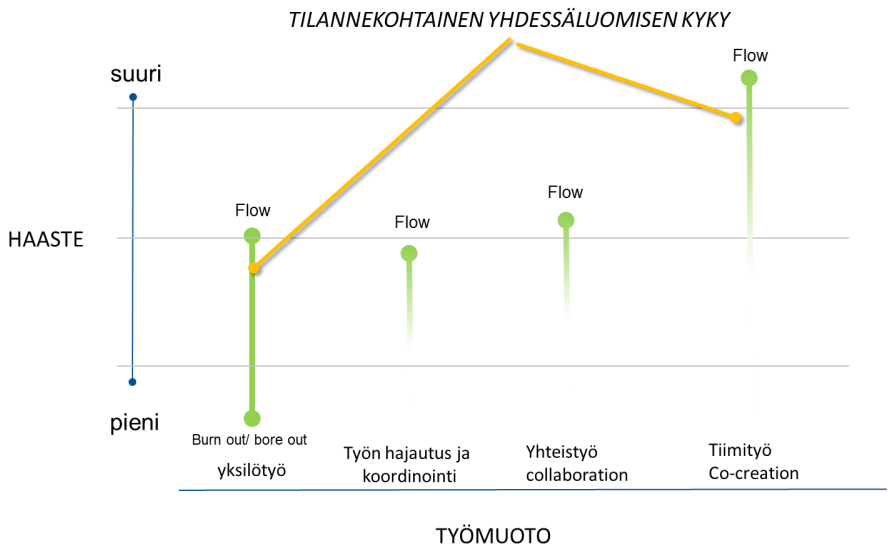
Olemassaolevat voimavarat tuntuvat hankkeessa itsestään selviltä. Voimavarojen puuttuminen kuitenkin huomataan konkreettisesti ja vasta sitten ymmärretään niiden merkitys hankkeessa. Kun kysytään osallistujilta, miksi annoit arvioksi viisi etkä neljä, houkutellessa heitä tunnistamaan näitä itsestäänselvinä pidettyjä yhteistyön voimavaroja ja tuomaan niitä näkyville.

Jos fasilitoija keskittyy vain siihen, miten päästään arvioissa kahdeksasta yhdeksään, osallistujille jää mieleen vain voimavaraan liittyvät puutteet eivätkä seikat, jotka jo toimivat hankkeessa. Kun toimivia asioita onnistutaan tuomaan näkyviin, synnytetään samalla onnistumisen iloa, tyytyväisyyttä ja palautetaan mieleen, missä kaikessa on jo onnistuttu. Tämä taas lisää hankkeen energiavarantoa.

Tutkimustuloksien mukaan toimijoiden tilannekohtainen kyky ratkoa haasteita ja ongelmia vaikuttaa merkittävästi hankkeiden onnistumiseen. Tilannekohtainen yhdessäluomisenkyky rakentuu hyvin vahvasti yhteistyön voimavaroihin. Hankkeissa esiintyviä todella vaativia haasteita ei voida ratkaista perinteisillä toimintamuodoilla, kuten esimerkiksi loistavan asiantuntijan yksilösuorituksella, työn hajauttamisella tai parityönä.

Parhaimmillaan hankkeessa toimivat ihmiset saavuttavat tiimimäisen toimintamuodon avulla riittävän tilannekohtaiseen kyvyn ja pystyvät ratkomaan erittäin hankalat ongelmat. Edellä kuvatut voimavarat mahdollistavat toimijoille kyvyn tarvittaessa päästä yhdessä flow-tilaan, jolla tarkoitetaan tunnetta, jossa tuloksia syntyy helposti ja aika kuluu kuin siivillä (M. Csikszentmihalyi). Voimavarat ovat tarpeen erityisesti uusien tuotteiden, palveluiden ja liiketoiminnan luomisessa.

Flow-tilan, toimintamuodon ja haasteen luonteen suhde on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7.

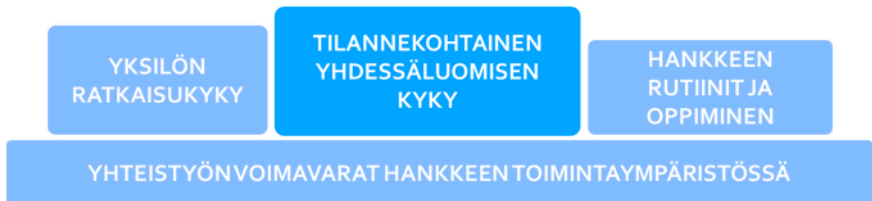
Haasteen luonne vaikuttaa tarvittavaan työmuotoon. Mitä vaativampi haaste on, sitä jalostavampi työmuoto tarvitaan.

Toimijoita ei voida pakottaa hankkeessa tiimimäiseen co-creation-moodiin. Sen sijaan onnistumisen edellytyksiä voidaan tietoisesti rakentaa tarjoamalla toimijoille aika, paikka ja tila toimintamuodossa onnistumiseen. **Yhteistyön voimavarat ovat siis välttämätön edellytys vaativalle tilannekohtaiselle yhdessäluomisen kyvyille.**

Työpajan aikana käytävä dialogi on yhtä tärkeää kuin voimavarakartta, joka on vain näkyvä lopputulos. Kun työpaja onnistuu, dialogi synnyttää ihmisissä oivalluksia, sitoutumista, motivaatiota ja muita tunnereaktioita. Tämä energia on hankkeelle tärkeää varantoa, jota tarvitaan haasteita kohdatessa.

TeamChampion – tiimiroolit ja yhdessäluomisen kyky

TeamChampion-työkaluun kuuluvat tiimiroolikartoitus ja työpaja, jossa kartoituksen tulokset käydään läpi yhdessä tiimin kanssa. Työkalun avulla voidaan tunnistaa kenen kannattaa toimia vahvistetussa ja vaimennetussa roolissa tiimitilanteessa. TeamChampion-työkalua voi käyttää hankevalmistelussa ja käynnissä olevassa hankkeessa. Työkalun suhde hankkeen kokonaiskuvaan on visualisoitu kuvassa 8.



Kuva 8.

Yhdessäluomisen kyky on sidoksissa tiettyyn tilanteeseen. Samalla tiimillä ideointi voi onnistua loistavasti, mutta asioiden loppuunsaattamisessa voi olla ylitsepääsemättömiä vaikeuksia.

Yhdessäluomisen tilanteet fasilitoijan silmin

Tiimin jäsenien ei tarvitse toimia koko aikaa yhdessä tiiminä. Olennaista on tunnistaa ne arkipäivän hetket, joissa tiimin tavoitteet tai tuotokset edellyttävät yhdessä toimimista. Tiimin menestymisen kannalta on tärkeää, että tiimi osaa hyödyntää jäseniensä vahvuuksia eri tilanteissa. Taulukossa 1 (s. 22) on kuvattu erilaisia tiimitilanteita.

TILANNE	KUVAUS	TARKOITUS
Aloitus Käynnistys	Tilaisuuden, hankkeen, projektin tai organisaation tavoitteiden ja merkityksen selittäminen	Tiimi motivoituu tiettyyn tuotokseen
Tiedonjako Tiedon keräys	Yksi tai useampi henkilö jakaa tietoa muille (myös dialogi mahdollinen)	Tiimi jakaa tai saa tietoa Tiimin ymmärrys asiasta lisääntyy
Rajaus Fokusointi	Tilanteen, haasteen tai ongelman rajaaminen ja täsmentäminen	Tiimin tavoite täsmentyy
Selkeyttäminen Luokittelu Mallintaminen	Tiedon tai tavoitteiden jäsentely, analysointi sekä johtopäätöksen teko ja tehtävien määrittely	Tiimi analysoi tietoa ja hahmottaa riippuvaisuudet
Ideointi Uuden luonti	Ideoiden ja ratkaisujen tuottaminen rajauksen pohjalta	Tiimi luo vaihtoehtoja
Vastuiden sopiminen	Keskustelu tai neuvottelu siitä, kenen kannattaa ottaa mikäkin toimenpide vastuulleen esim. ajankäytön tai osaamisen puitteissa	Tiimi ottaa vastuun tehtävän suorittamisesta
Seuranta Arviointi	Etenemisen seuranta tai tilannekatsaus palautteen pohjalta	Tiimi arvioi tilannetta
Maastoutus Kiinnittäminen <i>Hygge*</i>	Tavoitteiden tai konseptin konkretisointi juuri tälle tiimille	Tiimi sitoutuu myös tunnetasolla
Kitka Ristiriita		Tiimi ratkaisee konfliktin
Lopetus Päättäminen	Tilaisuuden tai tilanteen lopetus	

**) Tanskankielinen sana hygge tarkoittaa mukavuutta. Termiä käytetään kuvaamaan mukavaa ja lämmintä ilmapiiriä sekä elämästä nauttimista läheisten ihmisten kanssa.*

Eri tilanteissa tarvitaan eri tiimirooleja vahvistettuna ja toisia rooleja vaimennettuna. Työpajojen fasilitoinnissa käytetään eri tiimitilanteiden yhdistelmiä prosessin ohjaamisessa. Esimerkiksi ideointitilanteessa on hyvin tärkeää jättää arviointi seuraavaan vaiheeseen eikä sekoittaa kahta erilaista tilannetta, joilla on hyvin erilainen tarkoitus ja luonne.

Tiimiroolit

Tiimiroolit perustuvat ajatukseen ihmisten sopeutumiseen ryhmässä ja tietoisesta tai tiedostamattomasta käyttäytymismallista kyseisessä ryhmässä. Osallistujilla on työtehtävän kautta työrooli, johon liittyy ammattiosaaminen jollakin tietyllä alalla tai työtehtävässä. Tiimirooli ei liity ammattiosaamiseen tai tiettyyn työtehtävään. Tiimissä on erilaisia rooleja ja sopeutuessaan juuri tähän tiimiin kukin yksilö omaksuu jotkin roolit vahvoina ja toiset taas heikompina.

Tiimiroolikartoituksen tavoitteena on tiedostaa ja tuoda näkyväksi, mitkä roolit ovat vahvasti edustettuina tiimissä ja mitkä roolit saattavat jopa uupua. Kullakin tiimiroolilla on tärkeä merkitys tietyissä tiimitilanteissa.

TeamChampionin tiimiroolit perustuvat pitkälti professori Meredith Belbinin kehittämiin rooleihin ja niitä on muokattu A. Hälikän toimesta jonkin verran, jotta ne sopivat paremmin suomalaiseen ympäristöön.

TeamChampion-työkalussa käytetään seitsemää erilaista tiimiroolia:

Toteuttaja on käytännönläheinen ja määrätietoinen henkilö. Hän hoitaa tehtävänsä ahkerasti ja tehokkaasti. Joissakin tapauksissa toteuttajan konservatiivisuus ja joustamattomuus voivat haitata tiimin toimintaa.

Valmentaja-roolissa toimiva henkilö on dynaaminen ja hän osaa vaikuttaa muihin tiimin jäseniin. Valmentaja hoitaa tehtävänsä tavoitteellisesti, mutta saattaa kyseenalaistaa asioita. Valmentaja voi olla joskus kärsimätön.

Sovittelija on tunteellinen ja sosiaalinen henkilö. Hän hoitaa tehtävänsä sovittellevasti. Toisinaan sovittelijan on vaikea tehdä päätöksiä ja olla antamatta periksi muiden tiimin jäsenien painostukselle.

Verkostoituja on utelias ja suuntautunut tiimistä ulospäin. Hän luo ja pitää yllä sosiaalisia suhteita niin tiimin jäseniin kuin sidosryhmiin. Hänellä on yleensä mittava resurssiverkosto, josta löytyy aina joku, joka tietää tarvittavan asian. Yhteydenpitäjä hoitaa tehtävänsä neuvottelevalla työskentelytyylillä. Joskus hän on lyhytjänteinen ja liian spontaani.

Uudistaja on omaperäinen henkilö, jolla on rikas mielikuvitus. Uudistaja hoitaa tehtävänsä luovasti. Hänen hajamielisyytensä ja epäsovinnaisuutensa saattavat joissakin tilanteissa haitata tiimin toimintaa.

Arvioija on objektiivinen ja analyttinen henkilö. Hän hoitaa tehtävänsä luottaen järkeensä ja arvostelukykyynsä. Arvioija saattaa olla kriittinen eikä välttämättä ota huomioon muiden tiimin jäsenten tunteita.

Viimeistelijä on huolellinen ja pitkäjänteinen henkilö. Työtehtävänsä hän hoitaa huolehtivasti ja tarkkaavaisesti. Joskus hän on kuitenkin liian perusteellinen ja pikkutarkka.

Työpajan aikana käytävä dialogi on yhtä tärkeää kuin rooli-kartoitus. Kun työpaja onnistuu, dialogi synnyttää ihmisissä oivalluksia, sitoutumista, motivaatiota ja muita tunnereaktioita. Tämä energia on hankkeelle tärkeää varantoa, jota tarvitaan haasteita kohdatessa.

Champion-työkalujen käytön edellytykset

Työpajat järjestetään yhteistyössä hankkeen **vetäjän** kanssa. Yhteistyötaho voi olla myös joku muu hankkeessa työskentelevä henkilö, jos hän pystyy järjestämään työkalujen käyttöön tarvittavan ajan, työpajan paikan sekä varmistamaan, että oikeat ihmiset osallistuvat työpajaan.

Hankkeen vetäjän pitää pystyä luovuttamaan valta hankkeessa työskenteleville ihmisille työpajan ajaksi. Hankkeen vetäjä osallistuu työpajoihin, mutta hän ei saa ohjata keskustelua. Hankkeen vetäjä on yleensä vastuussa työpajassa sovittavien toimenpiteiden etenemisen seuraamisesta.

Työkaluja käyttävän **ryhmän** pitää voida (ja haluta) keskustella vaikeista asioista. Lisäksi ryhmän jäsenillä pitää olla halu analysoida ongelmia ja etsiä niihin ratkaisua. Ryhmän jäsenillä pitää olla riittävästi sisältöosaamista, jotta he pystyvät osallistumaan keskusteluihin.

Ryhmän **fasilitoijalla** pitää olla jonkin verran kokemusta työryhmien fasilitoinnista. Työpajojen järjestelyt (esim. fyysinen tila ja ryhmän koko) sekä tarvittava valmistautuminen, työpajojen rakenne ja käytetyt fasilitointitekniikat on kuvattu erikseen kunkin työkalun kohdalla. Fasilitoijan pitää itse pystyä valitsemaan sopivat interventiomenetelmät, mikäli ryhmä ei pysty työskentelemään aiotulla tavalla.

Champion-työkalut osana hankkeiden rutiineita

Kaikkia kolmea työkalua voi käyttää hankevalmistelussa ja käynnissä olevassa hankkeessa. FocusChampion-työkalun ensimmäisellä käyttökerralla menetelmään ja fokusaiheisiin tutustuminen vie jonkin verran aikaa. Kun aiheet tulevat tutuiksi osallistujille, fokusten priorisointi sujuu nopeammin. Mikäli mahdollista, fokuskoordinaatisto fokuksineen voisi olla koko ajan hankkeen ydinryhmän näkyvillä. Jos hankkeessa tapahtuu merkittäviä muutoksia, FocusChampionilla kannattaa varmistaa, että arvontuottotekijät ovat kunnossa.

PowerChampion-työkalulla saadaan helposti näkymä hankkeen voimavaroihin. Sitä kannattaa käyttää aina, jos on syytä epäillä että hankkeessa on kitkaa tai tiedossa on isoja haasteita ja energiaa tuntuu olevan käytettävissä niukasti.

TeamChampion-työkalua suositellaan käytettäväksi aina, kun hankkeen osallistujissa tapahtuu muutoksia. Kun ihmisiä vaihtuu hankkeessa, tiimirooleissa tapahtuu toisinaan suuriakin muutoksia.

Suosittellemme näiden työkalujen kytkemistä luonnolliseksi osaksi hankkeen muita rutiineja. Silloin tarvittavat tilaisuudet saadaan helposti järjestettyä ja toimenpiteiden seuranta on osa rutiineja.

FASILITOINTI

Fasilointi on **toimintaa**, jossa henkilö eli fasilitoija auttaa toisia suorittamaan tehtävänsä. Fasilitoija ei voi hallita osallistujien käyttäytymistä, joten hän keskittyy rakentavan vuorovaikutuksen ja yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitoija on neutraali luotavan sisällön suhteen ja keskittyy prosessiin, jolla tilaisuuden tavoitteet saavutetaan. Fasilitoija luo omalla toiminnallaan luottamuksen ilmapiirin ja sitä ei synny, jos fasilitoijalla on omia tavoitteita tai jo ennalta annettu tulos, johon osallistujien kanssa pitää päätyä. Tilaisuuksien ilmapiiri on tutkiskeleva ja kokeileva, joten osallistujat uskaltavat puhua vapaasti sekä esittää eriäviä mielipiteitä ja nostaa esille huolenaiheita.

Fasilitoitu työpaja

Fasilitoitu työpaja on interaktiivinen sosiaalinen prosessi. Kaikki osallistujat ovat vastuussa siitä, miten hyvin työpaja onnistuu ja minkälaisia tuotoksia saadaan aikaan. Työpajan pitää olla aito osallistava ja valtuuttava tilanne. Näennäisiä työpajoja, joiden tuloksia ei edes aiota hyödyntää hankkeessa, ei kannata järjestää, koska se on osallistujien aliarvioimista sekä kaikkien osallistujien ajan tuhlausta.

Työpajan onnistuminen perustuu pitkälti siihen, miten työpajaan on valmistauduttu. Työpajaa varten varataan riittävästi **aikaa**, toimintaan soveltuva **tila** ja varmistetaan, että kaikki tarvittavat **henkilöt** pääsevät tulemaan paikalle ja heillä on riittävä **valta** työstää asioita yhdessä haluamaansa suuntaan. Lisäksi työskentelyä varten suunnitellaan **vaiheet**, joilla osallistujat voivat saavuttaa työpajalle asetetut tavoitteet.

Kaikki Champion-työpajat tapahtuvat kasvokkain. Champion-työkalut toimivat vain silloin, kun tarvittavat ihmiset ovat vuorovaikutuksessa samaan aikaan samassa paikassa. Ainoastaan TeamChampion-työkalun tiimiroolikysely tehdään yksilötyönä ja kukin osallistuja voi tehdä sen parhaaksi katsomanaan ajankohtana, kuitenkin annettuun määräaikaan mennessä. Tulosten analysointi ja toimenpiteiden suunnittelu tehdään työpajassa.

Työpajaan osallistuvien ihmisten **määrää** ei ole rajoitettu. Pienissä, noin 10 hengen ryhmissä, osallistujilla on enemmän osallistumismahdollisuuksia ja he ovat yleensä tyytyväisempiä työpajaan kuin sellaiset osallistujat, jotka ovat mukana isolle ryhmälle järjestetyssä työpajassa. Pienet ryhmät saavat usein tehtävänsä nopeammin valmiiksi. Toisaalta, pienissä ryhmissä osallistujien häiriökäyttäytymistä on haastavampi hallita ja pienellä ryhmällä yleensä syntyy usein vähemmän ideoita kuin isoissa ryhmissä.

Työpajoja, joissa on paljon osallistujia, on vaikeampi hallita ja isolle ryhmällä soveltuvia työskentelytiloja ei ole helposti saatavilla. Isoissa ryhmissä on enemmän jännitettä ja niihin muodostuu helposti tarpeettomia pienryhmiä eikä osallistujilla ole niin hyviä osallistumismahdollisuuksia kuin pienissä ryhmissä. Isoissa ryhmissä syntyy kuitenkin rohkeampia ideoita kuin pienissä ryhmissä. Yli 30 osallistujan Champion-työpajat on hyvä järjestää kahden fasilitoijan voimin, koska yksi fasilitoija ei ehdi ohjaamaan riittävästi yksilö- ja pienryhmätyöskentelyä.

Työpajaan valmistautuminen

Fasilitoijan tulee tutustua valittuun työkaluun huolella, jotta hän ymmärtää, mitä sen avulla voidaan tehdä ja mitä arvoa työkalun käyttäminen tuo hankkeeseen. Lisäksi fasilitoijan pitää tutustua hankkeeseen, johon hän on työkalua tuomassa. Hänen pitää ymmärtää hankkeen tilanne ja tarpeet ja arvioida, miten paljon hyötyä työkalusta on hankkeessa juuri nyt.

Fasilitoija sopii tapaamisen hankkeen vetäjän (tai muun edustajan) kanssa ja valmistelelee myyntipuheen. Myyntipuheen avulla osoitetaan työkalun hyödyt ja motivoidaan hankkeen vetäjää järjestämään työpaja. Työpajasta satavien hyötyjen pitää olla suuremmat kuin osallistumiseen käytetyn työajan arvon.

Tapaamisessa fasilitoija esittelee hankkeen vetäjälle työkalun sekä työpajan vaiheet. Hankkeen vetäjä voi esitellä fasilitoijalle hanketta, mikäli se ei ole vielä fasilitoijalle tuttu tai fasilitoijalla on siihen liittyviä kysymyksiä. Tapaamisen aikana hankkeen vetäjä tekee päätöksen siitä, järjestetäänkö työpajaa vai ei. Työpajan runkoa voidaan muokata tapaamisessa hankkeen tarpeiden sekä käytettävissä olevan ajan mukaisesti.

Mikäli työpaja järjestetään, fasilitoija ja hankkeen vetäjä sopivat työpajalle ajankohdan sekä määrittelevät työpajan tavoitteet ja halutut tuotokset. Lisäksi he sopivat työnjaosta käytännön järjestelyjen osalta. Sovittavia asioita ovat ainakin työpajan tilan varaaminen (sekä tarvittavat AV-välineet) sekä kutsujen lähettäminen osallistujille. Hankkeen vetäjä määrittelee osallistujat ja valmistelee heitä ennakkoon tulevasta työpajasta. Fasilitoija puolestaan vastaa työpajassa tarvittavista työvälineistä ja -materiaaleista.

Hankkeen vetäjälle tarjotaan mahdollisuus osallistua työpajan avaamiseen sekä päättämiseen fasilitoijan rinnalla. Fasilitoija ja hankkeen vetäjä sopivat myös siitä, miten he pitävät yhteyttä toisiinsa ennen työpajaa. Lisäksi he sopivat ajankohdan työpajan jälkeen pidettävälle palautekeskustelulle.

Fasilitoijan rooli työpajassa

Fasilitoija tarjoaa osallistujille etenemistapoja sekä työkaluja ja tekniikoita työpajan tavoitteen saavuttamiseksi. Osallistujat ovat itse vastuussa siitä, mitä työpajan aikana tapahtuu eikä fasilitoija yritä vaikuttaa osallistujien päätöksiin tai hallita keskustelua. Fasilitoija varmistaa, että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin ja huomauttaa, jos tapahtumien kulku poikkeaa suunnitelmista. Lisäksi hän voi tarjota ideoita osallistujien harkittavaksi.

Fasilitoija ei yleensä pysty ennalta määrittelemään työpajassa tuotettavia lopputuloksia (esimerkiksi toteutettavat toimenpiteet). Fasilitoija auttaa osallistujia saamaan suunnittelut tehtävät suoritetuksi ja rohkaisee heitä määrittelemään seuraavat toimenpiteet. Fasilitoijan osallistuminen työpajan jälkeisiin aktiviteetteihin (esimerkiksi sovittujen toimenpiteiden seurantaan) riippuu työpajalle asetetuista tavoitteista sekä fasilitoijalle määritetystä roolista. Fasilitoijan ei kuitenkaan ole tarkoitus ottaa vastuuta määriteltyjen toimenpiteiden suorittamisesta, ellei hän itse ole osa tiimiä.

Fasilitoija keskittyy siihen, **miten** asioita käsitellään eli hän

- ehdottaa etenemistapoja
- tarjoaa työkaluja ja tekniikoita työpajan tavoitteiden saavuttamiseksi
- kyselee, tarjoaa ideoita keskusteluihin sekä antaa palautetta

Fasilitoija ei ota kantaa siihen **mitä** asioita työpajassa käsitellään eli hän ei

- yrittää vaikuttaa työpajassa tehtäviin päätöksiin
- kontrolloi keskusteluja tai niiden sisältöä niin kauan kuin keskustelut käsittelevät työpajan aihepiiriä ja toimitaan työpajan sääntöjen rajoissa
- ota vastuuta työpajassa sovituista toimenpiteistä (ellei niin erikseen sovita)

Fasilitoija voi olla joko tiimin ulkopuolinen henkilö tai joku tiimin jäsen. Vaihtoehtojen etuja sekä mahdollisia ongelmia on listattu taulukossa 2 (s. 33).

Yleensä fasilitoijan ei kannata olla tiimin esimies, koska fasilitoijan ja esimiehen rooleilla on hyvin erilaiset tavoitteet. Esimies haluaa tiimin tekevän tiettyjä asioita lyhyellä aikavälillä. Hän tekee toteutus suunnitelman ja odottaa jokaisen tiimin jäsenen suorittavan oman osuutensa. Fasilitoija puolestaan haluaa auttaa ihmisiä tekemään asioita sekä löytämään erilaisia lähestymistapoja työpajan aiheeseen. Jos tiimin esimies toimii fasilitoijana, hän saattaa yrittää vaikuttaa keskustelun kulkuun eikä välttämättä pysty olemaan riittävän objektiivinen omien sidoksiensa vuoksi. Lisäksi tiimin esimiehen valta-asema väistämättä vaikuttaa osallistujien käyttäytymiseen työpajassa.

Taulukko 2.

	Fasilitoijana tiimin jäsen	Tiimin ulkopuolinen fasilitoija
Edut	Tuntee keskustelun aihepiirin	Tarjoaa uusia toimintatapoja ja näkökulmia ryhmälle
	Tuntee osallistujat (ja osallistujat tuntevat hänet)	Toimii puolueettomana ja neutraalina
	Tietää tilanteeseen liittyvän historian ja kontekstin	Ei kannu mukanaan tiimin tai organisaation historian painolastia eikä koe poliittista painostusta
	On helposti saatavilla (aikataulu, kustannukset)	Voi auttaa ryhmää siirtymään eteenpäin vaikeissa tai ristiriitaisissa asioissa
Mahdolliset ongelmat	Voi huomaamattaan antaa omien ennakkokäsityksien vaikuttaa fasilitointiin	Joutuu erikseen tutustumaan aiheeseen, kontekstiin, osallistujiin ja sidosryhmiin
	Voidaan kokea puolueellisena	Voi haitata vaikeista asioista keskustelemista ryhmässä (osallistujilla luottamuspuola)
	Voi kokea jälkiseurauksia toiminnastaan tiimissä tai organisaatiossa	Tarvitsee (rahallisen) korvauksen työstään
	Ei välttämättä pysty haastamaan hierarkiassa ylempänä olevia henkilöitä	Voi olla vaikeasti saatavissa nopeasti tai pidemmän aikavälin tarpeisiin (toistuvat tilaisuudet)

Ihannetilanteessa tiimin käytössä on kokenut ja taitava fasilitoija, joka on samalla tasolla organisaatiohierarkiassa kuin tiimin esimies. Fasilitoija kuuluu samaan organisaatioon kuin tiimi, mutta ei työskentele samassa hankkeessa tai tiimissä. Hän tuntee keskustelun aihepiirin, tilanteeseen liittyvän historian ja kontekstin sekä on helposti saatavilla työpajoihin. Tiimin ulkopuolisena jäsenenä hän kuitenkin voi toimia puolueettomana ja neutraalina. Fasilitointitaitojensa ansiosta hän pystyy tarjoamaan uusia toimintatapoja ja näkökulmia ryhmälle.

Fasilitoijan taidot

Fasilitoijan tärkein taito on **aktiivinen kuuntelu**. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa sitä, että fasilitoija rohkaisee osallistujia keskustelemaan ja osoittaa, että hän kuuntelee ja ymmärtää keskustelun. Lisäksi hän reflektoi kuulemiansa asioita ja tiivistää keskustelut nostaakseen niistä esille tärkeät ideat ja tosiasiat jatkokeskustelun pohjaksi.

Fasilitoija tarvitsee myös **esiintymis-, koulutus- ja fasilitointitaitoja**. Luonteva esiintyjä toimii omana itsenään ja luo kontaktin yleisönsä eli työpajan osallistujiin. Hyvä kouluttaja aloittaa osallistujille tutuista asioista, antaa konkreettisia esimerkkejä ja etenee loogisesti. Taitava fasilitoija osaa valita kuhunkin tilanteeseen sopivat työskentelytavat, työkalut ja fasilitointitekniikat.

Työpajan aikana voi tapahtua ihan mitä tahansa, joten fasilitoijalta edellytetään **joustavuutta ja luovuutta**. Fasilitoijan tulee pitää mielessä työpajan tavoitteet ja löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli tavoitteiden saavuttaminen ei ole mahdollista, fasilitoijan sopii yhdessä osallistujien kanssa, miten työpajaan varattu aika käytetään osallistujien kannalta tuottavasti.

Ennen työpajaa fasilitoija todennäköisesti tarvitsee **myyntitaitoja**. Hankkeen vetäjää ei kiinnosta, mitä fasilitoija on suunnitellut työpajan vaiheiksi, vaan hän haluaa tietää, mitä käytännön hyötyä työpajasta on hankkeelle. Ymmärrettyään työpajan tai työkalun tuoman hyödyn hankkeen vetäjä pystyy arvioimaan, onko hänen järkevä käyttää hankeihmisten aikaa siihen.

Työpajan aikana fasilitoijan tulee pystyä tekemään **muistiinpanoja** nopeasti. Muistiinpanot voivat olla yksittäisiä sanoja tai fraaseja. Tärkeintä on saada osallistujien tärkeimmät ajatukset ja oivallukset tallennettua, jotta niihin on mahdollista palata myöhemmin työpajan aikana. Muistiinpanoja tarvitaan myös silloin, kun fasilitoija kirjoittaa työpajan jälkeen käytyjä keskusteluja puhtaaksi. Nopein tapa tallentaa valko- tai fläppi- taululle tehdyt muistiinpanot on ottaa niistä valokuva.

Suomen Fasilitaattorit (FAFA) on kuvannut **fasilitoijan kuusi ydinosaamista** (lähde: www.fasilitaattorit.fi/kompetenssit.htm)

1. Asiakassuhteen luominen
 2. Tarkoitukseen sopivien ryhmäprosessien suunnittelu
 3. Osallistumisen mahdollistavan ympäristön luominen ja ylläpitäminen
 4. Ryhmän ohjaaminen tarkoituksenmukaisesti ja hyödyllisiin tuloksiin
 5. Ammattitaidon luominen ja ylläpito
 6. Positiivisen ammattiasenteen kehittäminen
1. Asiakassuhteen luominen sisältää seuraavat taidot:
- Toimivien kumppanuussuhteiden kehittäminen
 - Vahvista molemminpuolinen sitoutuminen.
 - Sovi yhteisymmärryksessä tehtävistä, toimituksista, rooleista ja vastuualueista.
 - Havainnollista yhteisiä arvoja ja prosesseja siten kuin ryhmäfasilitoinnissa.

Kehitä ja räätälöi sovelluksia asiakastarpeiden täyttämiseksi

- Analysoi organisaation toimintaympäristöä.
- Tunnista asiakastarpeet.
- Luo suunnitelmat aiottujen tulosten saavuttamiseksi.
- Sovi ennalta asiakkaan kanssa palvelun ja lopputulosten hyvyyden määrittelystä ja mittaamisesta.

Hallitse tilaisuuksien muodostamia kokonaisuuksia

- Sovi asiakkaan kanssa rajauksista ja toimitettavista palveluista ja tuotteista.
- Tarkoituksenmukaisten suunnitelmien tekeminen.
- Tilaisuuksien onnistunut järjestäminen.
- Arvioi asiakastyytyvää tapahtuman tai projektin kaikissa vaiheissa.

2. Tarkoitukseen sopivien ryhmäprosessien suunnittelu sisältää seuraavat taidot:

Valitse selkeät menetelmät ja prosessit

- Mahdollista avoin osallistuminen asiakkaan kulttuuria, normeja ja osallistujien erilaisuutta kunnioittavassa ilmapiiressä.
- Mahdollista opiskelu- ja ajattelutavoiltaan erilaisten ihmisten osallistuminen.
- Valitse asiakkaan odotuksia vastaavat menetelmät ja prosessit tulosten aikaansaamiseksi.

Järjestä aikaa ja tilaa ryhmäprosessien tukemiseen

- Sovita tilat tukemaan kokouksen tarkoitusta.
- Suunnittele ajankäyttö tehokkaaksi.
- Luo tilaisuutta edistävä tunnelma ja käsikirjoitus.

3. Osallistumisen mahdollistavan ympäristön luominen ja ylläpitäminen sisältää seuraavat taidot:

Osoita osallistumista ja kanssakäymistä edistäviä taitoja

- Sovella monipuolisesti osallistavia prosesseja.
- Kommunikoit tehokkaasti.
- Rakenna yhteisymmärrystä osallistujien kanssa.
- Kuuntele aktiivisesti.
- Havainnoi ja anna palautetta osallistujille.

Kunnioita erilaisuutta ja tunnista se sekä varmista, että jokainen pystyy osallistumaan

- Kannusta kaikkia positiivisesti ihmisten kokemuksista tai näkemyksistä huolimatta.
- Luo turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.
- Auta osallistujia hyödyntämään ryhmän moninaisuutta ja herkkyyttä sen ryhmäkulttuurista.

Hallitse ristiriitoja ryhmässä

- Auta ihmisiä tunnistamaan ja arvioimaan piileviä oletuksia.
- Tunnista ristiriidat ja niiden merkitys ryhmän opiskelulle ja kypsymiselle.
- Luo turvallinen ilmapiiri ristiriitojen esiin nostamiselle.
- Hallitse haitallista ryhmäkäyttäytymistä.
- Tue ryhmää ristiriitojen ratkaisemisessa.

Herätä ryhmän luovuus

- Hyödynnä osallistujien erilaisia oppimis- ja ajattelu-tapoja.
- Kannusta luovaan ajatteluun.
- Ota kaikki ideat vastaan.
- Sovella ryhmän tarpeisiin ja kykyihin sopivia lähestymis-tapoja.
- Luo ja ylläpidä ryhmän energiaa.

4. Ryhmän ohjaaminen tarkoituksenmukaisesti ja hyödyllisiin tuloksiin sisältää seuraavat taidot:

Ohjaa ryhmää selkein menetelmin ja prosessein

- Määritä kokouksen sisältö ja viitekehys tarkasti.
- Kuuntele, kysele ja tee yhteenvetoja aktiivisesti selvittääksesi ryhmän tilan.
- Tunnista sivupolut ja ohjaa ryhmä tarvittaessa takaisin aiheeseen.
- Hallitse pien- ja suurryhmäprosesseja.

Huolehdi siitä, että ryhmä pysyy tietoisena tehtävästään

- Vaihtele toiminnan rytmiä ryhmän tarpeiden mukaan.
- Tunnista ryhmän tarvitsema tieto ja auta ryhmää tuomaan tarvittavat tiedot ja näkemykset esille.
- Auta ryhmää tunnistamaan kuvioita, suuntauksia, syitä ja seurauksia sekä toiminnan viitekehkyksiä.
- Avusta ryhmää kokemustensa reflektomisessa.

Ohjaa ryhmä yhteisymmärrykseen ja toivottaviin tuloksiin

- Sovella erilaisia lähestymistapoja ryhmän konsensuksen saavuttamiseksi.
- Käytä erilaisia lähestymistapoja ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Sovita prosessit muuttuviin tilanteisiin ja ryhmän tarpeisiin.
- Arvioi ryhmäprosessia ja tuo ryhmän toiminta sille itselleen näkyväksi.
- Edistä tehtävän loppuun saattamista.

5. Ammattitaidon luominen ja ylläpito sisältää seuraavat taidot:

Perustaitojen ylläpito

- Perehtyneisyys muun muassa johtamiseen, organisaatioiden kehittämiseen, ryhmien toimintaan, psykologiaan ja konfliktien hallintaan.
- Muutoksen dynamiikan ymmärtäminen.
- Sosiaalisten järjestelmien ymmärtäminen.
- Erilaisten oppimis- ja ajattelumallien ymmärtäminen.

Fasilitointimenetelmien kirjon hallinta

- Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekomallien ymmärtäminen.
- Ryhmämenetelmien, -tekniikoiden ja prosessien ymmärrys.
- Ryhmämenetelmien väärinkäytön seurauksien ymmärtäminen.
- Kyky erottaa prosessi tehtävästä ja sisällöstä.
- Kyky soveltaa uusia fasilitointiprosesseja, menetelmiä ja malleja asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukaisesti.

Fasilitaattorin ammattitaidon ylläpitäminen

- Alan jatkuva opiskelu.
- Jatkuva tiedon hankkiminen alan uudesta tiedosta.

Reflektoinnin ja itsetutkiskelun soveltaminen.

Henkilökohtaisten verkostojen kehittäminen ja toimialatietoisuuden rakentaminen.

Sertifioitu ja ylläpidä fasilitaattorin sertifikaattia.

6. Positiivisen ammattiasenteen kehittäminen sisältää seuraavat taidot:

Huolehdi itsearvioinnista ja itsetietoisuudesta

- Reflektoi omia tekemisiä ja tuloksia.
- Huolehdi toimien sekä henkilökohtaisten ja ammattiin liittyvien arvojen välisestä yhdenmukaisuudesta.
- Muokkaa henkilökohtaista käyttäytymistä ja tyyliä ryhmän tarpeita vastaavaksi.
- Kehitä fasilitaattorin omien arvojen tuntemista ja ymmärrystä arvojen vaikutuksista yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.

Ylläpidä korkeaa moraalia ja toimi rehellisesti

- Näytä uskosi ryhmään ja sen mahdollisuuksiin.
- Lähesty tilanteita aidosti ja positiivisesti.
- Kuvaa tilanteet fasilitaattorin näkökulmasta ja perää muita näkökulmia.
- Kehitä ammatillisia rajoja ja etiikkaa, kuten on kuvattu etiikka- ja arvolauselmassa.

Luota ryhmän mahdollisuuksiin ja vaali neutraliteettia

- Arvosta ryhmän viisautta
- Vala uskoa muiden kykyihin ja havaintoihin.
- Vältä vaikuttamasta ryhmän päätöksiin ja tuloksiin.
- Pysy objektiivisena, älä esiinny hyökkäävästi, äläkä tuomitse.

Mahdolliset ongelmatilanteet työpajoissa

Fasilitoidussa tapaamisessa voidaan törmätä erilaisiin ongelmiin. On mahdollista, että osallistujilla ei ole riittävää asiaosaamista tai yhteistyötaitoja, jotta he voisivat toimia halutulla tavalla. Annettu tehtävä voi olla epäselvä tai osallistajat eivät ole vakuuttuneita tehtävän mielekkyydestä. Tapaamisen vaiheistus tai käytetty lähestymistapa ei toimi juuri tällä tiimillä tai sovi juuri tähän aihepiiriin. Lisäksi osallistujien väliset henkilökohtaiset ristiriidat aiheuttavat ei-toivottua käytöstä tilaisuudessa.

Ryhmän koko Ideaalinen ryhmäkoko vaihtelee tilanteen mukaan. Alle 5 hengen ryhmissä voi olla haastavaa löytää riittävästi ideoita ja näkökulmia keskusteltaviin aiheisiin. Fasilitoijan pitää tällöin ottaa aktiivinen rooli keskustelun vauhdittajana. Isoissa ryhmissä syntyy paljon keskustelua ja ideoita, mutta kaikki osallistajat eivät saa ääntään kuuluville. Isot ryhmät kannattaakin jakaa 5-7 henkilön pienryhmiin ainakin ideointivaiheessa, jotta jokainen ryhmän jäsen pääsee osallistumaan keskusteluihin.

Ryhmän kokoonpano Aiemmin yhdessä työskennelleet tai samankaltaisissa tehtävissä toimivat ihmiset pääsevät nopeasti alkuun annetuissa tehtävissä, mutta tällaisessa ryhmässä todennäköisesti ei synny erityisen innovatiivisia ideoita. Toisilleen tuntemattomilla tai erilaisissa toimintaympäristöissä työskentelevillä ihmisillä ei ole yhteistä kieltä työskentelyn avuksi. Yhteisen kielen löydyttyä tällainen ryhmä pystyy luomaan ainutkertaisia ideoita.

Ryhmädynamiikka Tiimin ulkopuolisen fasilitoijan osallistuminen tapaamiseen vaikuttaa aina ryhmädynamiikkaan eli tiimiin kuuluvien ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Tiimin ulkopuolisen henkilön osallistuminen saattaa vaikeuttaa vaikeiksi koettujen aiheiden käsittelyä. Mikäli tiimissä on ongelmia tai se on hyvin polarisoitunut, tapaaminen kannattaa siirtää myöhempään ajankohtaan.

Esimiehen läsnäolo Tiimin esimiehen läsnäolo tapaamisessa osoittaa esimiehen sitoutumista käsiteltävään asiaan sekä yhteistyön tekemiseen. Esimiehellä on todennäköisesti paljon tietoa käsiteltävistä asioista ja hän osaa katsoa asiaa laajemmasta näkökulmasta kuin tiimin jäsenet. Lisäksi esimiehellä on mahdollisuus päästä käsiksi sellaiseen tietoon, mitä tiimin jäsenet eivät omien työrooliensa kautta pääse näkemään. Esimiehen läsnäolo saattaa kuitenkin estää osallistujia keskustelemasta vapaasti, tuomasta esille ongelmakohtia ja etsiä niihin ratkaisuja. Fasilitoijan tulee keskustella etukäteen tiimin esimiehen kanssa siitä, miten hänen läsnäolonsa vaikuttaa tiimiin ja tapaamiseen.

Puolustusmekanismit On mahdollista, että tapaamiseen osallistuvat ihmiset eivät ymmärrä fasilitoijan lähestymistapaa, annettuja työtehtäviä tai heillä ei ole riittäviä taitoja annetun työtehtävän suorittamiseen. Tällöin he saattavat haastaa fasilitoijaa (=taistella) ja vitsailla tai muuten viivyttää tapahtumien kulkua (=paeta). Kolmas defensiivisen käyttäytymisen mahdollinen ilmenemä on tiimin riippuvuus fasilitoijasta. Fasilitoijasta riippuvainen tiimi ei edes yritä työskennellä yhdessä vaan odottaa fasilitoijan tarjoavan vastauksen tiimin haasteisiin.

Häiriökäytös Mikäli joku osallistuja käyttäytyy häiritsevästi, fasilitoija muistuttaa häntä työpajan säännöistä. Jos ongelma jatkuu, häiritsevästi käyttäytyvän osallistujan keskustellaan työpajatilan ulkopuolella niin, että muut osallistujat eivät ole läsnä. Fasilitoija selittää henkilölle, miten hän on käyttäytynyt häiritsevästi ja mitä seurauksia sillä on työpajan ja muiden osallistujien kannalta. Sen jälkeen henkilöä itseään pyydetään kertomaan, mitä asialle voisi tehdä, jotta työpaja voi jatkua ilman häiriötä.

Osallistujien tarpeet Osallistujilla on fysiologisia tarpeita, jotka pitää ottaa huomioon tapaamista suunnitellessa. Lisäksi osallistujien tulee tuntee olonsa turvalliseksi, jotta he uskaltavat ottaa osaa keskusteluihin. Turvallisuudentunne luodaan sopimalla tapaamiselle säännöt ja puuttamalla välittömästi epätoivottuun käytökseen. Fasilitoijan tulee pitää huolta myös siitä, että kaikki osallistajat tuntevat kuuluvansa ryhmään ja kohtelevat toisiaan kunnioittavasti.

Päätöstilanteet Mikäli osallistujien pitää tehdä valinta kahden tai useamman vaihtoehdon välillä, tehdään yleensä kompromissi tai valitaan vaihtoehto, jota enemmistö kannattaa. Valintatavan seurauksena ryhmä jakaantuu tyytyväisiin ja tyytymättömiin osapuoliin. Mikäli osallistujien sitoutuminen päätökseen on tärkeää, päätös tulisi tehdä konsensuksen eli yhteisymmärryksen kautta. Yhteisymmärrykseen perustuva päätös on kaikkien osallistujien mielestä hyväksyttävä ja se nähdään kokonaisuudessaan parhaana vaihtoehtona ryhmälle. Päätös ei välttämättä ole yksilötasolla se kaikista mieluisin, eivätkä kaikki sitä hyväksy, mutta kaikki ryhmän jäsenet kuitenkin kannattavat sitä.

Ulkoiset tekijät Tiimin ulkopuolella olevat asiat (esimerkiksi YT-neuvottelut tai muut isot muutostilanteet organisaatiossa) vaikuttavat siihen, miten motivoituneita tiimin jäsenet ovat osallistumaan työpajaan. Nämä ulkoiset tekijät vaikuttavat myös siihen, miten halukkaita osallistujat ovat keskustelemaan työpajan aihepiiristä sekä suunnittelemaan toimenpiteitä tulevaisuutta ajatellen tai ottamaan vastuuta toimenpiteiden suorittamisesta.

Interventiotekniikat

Fasilitoija voi keskeyttää tilaisuuden kulun, mikäli osallistujien käytös on tilaisuuden tavoitteiden kannalta tehotonta ja estää osallistujia saavuttamasta tilaisuudelle asetetut tavoitteet. Osallistujat saattavat tehdä päätöksiä puutteellisten tietojen perusteella tai poiketa merkittävästi sovitusta toimintatavasta. Fasilitoijan on hyvä puuttua tilaisuuden kulkuun myös silloin, jos osallistujien ehdottama ratkaisu ei ole riittävän luova tai innovatiivinen tilanteeseen nähden, tai jos osallistujat eivät tarkastele asiaa riittävän useasta näkökulmasta. Interventioita tulee käyttää harkiten, koska ne aina keskeyttävät tilaisuuden ja häiritsevät osallistujien välisiä keskusteluja.

Fasilitoijan olisi hyvä keskittyä **prosessi-interventioihin**. Nämä interventiot tarkoittavat palautteen antamista osallistujien toiminnasta, työvälineiden tarjoamista, käytöksen uudelleenohjaamista sekä tunnustelevien kysymyksien esittämistä. **Sisältö-interventio** tarkoittaa sitä, että fasilitoija tarjoaa ryhmälle omaa asiantuntijuuttaan, tekee ehdotuksia, antaa neuvoja ja ohjeistaa osallistujia. Fasilitoija ei enää pysy neutraalina tilaisuuden sisällön suhteen, joten tällaisia väliintuloja pitäisi välttää.

Jos tilaisuudelta puuttuu tarkoitus, työvaiheet, roolit ja muut rajoitteet, fasilitoija voi käyttää **konteksti-interventioita**. Fasilitoija voi luoda tilaisuudelle tai tiimille vision tai päämäärän, määrittellä tavoitteet ja välituotokset, selkeyttää rooleja ja vastuita sekä antaa aikarajat toiminnalle.

Vinkkejä työpajoihin

Työpajojen aikana syntyy usein ideoita myös muihin aihepiireihin, kuin mitä ollaan käsittelemässä. Fasilitoija voi kirjata **parkkipaikalle** (esim. fläppipaperi) esille tulevat ideat, jotka eivät liity kyseiseen työpajaan. Näin nämä ideat eivät pääse unohtumaan eikä niiden käsittelyyn tarvitse käyttää työpajassa aikaa. Fasilitoijan tulee palata parkkipaikalle kirjattuihin asioihin työpajan lopussa ja sopia osallistujien kanssa kuka ottaa vastuun ideoiden tai toimenpiteiden eteenpäin viemisestä.

Työpajan alussa kannattaa sopia osallistujien kanssa **työpajan säännöt**. Fasilitoija voi ehdottaa sääntöjä ja pyytää osallistujia hyväksymään ne. Yleensä työpajan sääntöihin kuuluvat:

- Yksi ihminen puhuu kerrallaan ja muut kuuntelevat.

- Puheenvuoroa voi pyytää nostamalla käden ylös.

- Kunnioitetaan toisia osallistujia ja heidän mielipiteitään.

- Keskitytään tähän työpajaan eli puhelut hoidetaan tauolla.

- Pysytään aiheessa ja muut asiat kirjataan parkkipaikalle.

- Noudatetaan annettuja aikarajoja, myös taukojen osalta.

Jos työpajan osallistujat eivät tunne toisiaan tai he eivät ole aiemmin tavanneet, työpajan alussa kannattaa käyttää aikaa **tutustumiseen**. Fasilitoija voi esittelykierroksen yhteydessä kysyä jokaiselta osallistujalta saman kysymyksen, esimerkiksi ”mikä on tässä hankkeessa haastavinta” tai ”mikä on teidän tiiminne suurin vahvuus”. Näin jokainen pääsee osallistumaan työpajan keskusteluihin jo heti aluksi.

Jos työpajassa työskennellään pienryhmissä tai pareittain, on hyvä antaa osallistujien tutustua työskentelykumppaneihinsa ennen varsinaista pienryhmä- tai parityöskentelyä. Pienryhmien jäsenet voivat harjoitella yhdessä toimimista paperitornin avulla. Jokaiselle pienryhmälle annetaan 15 A4-paperiarkkia ja 5 minuuttia aikaa rakentaa niistä mahdollisimman korkea paperitorni ilman repimistä tai liimaamista. Papereita saa ainoastaan taitella.

Parityöskentelyä voi harjoitella muotokuvaharjoituksen avulla. Parit istuvat vastakkain pöydän ääreen ja piirtävät kuvan paristaan niin, että paperi on pöydän alla eli piirtäjä ei näe työtään ennen kuin valmiina. Piirtämisen aikana parilta kysytään nimi, ikä ja harrastukset. Kukin esittelee vuorollaan piirustuksensa ja parinsa. Kuvat laitetaan työpajan ajaksi näytteille.

Yleensä työpajoissa luodaan **ideoita** aivoriihen (brainstorm) avulla. Aivoriihen tarkoitus on stimuloida luovaa ajattelua ja ideat syntyvät pääasiassa intuition avulla eivätkä suinkaan loogisen päättelyn kautta. Osallistujia on hyvä muistuttaa aivoriihen säännöistä:

- Ideoita ei kritisoida.
- Tavoitteena on luoda mahdollisimman paljon ideoita.
- Toisten ideoita voi kehittää pidemmälle.
- Mitä villimpiä ja rohkeampia ideoita, sen parempi.

Ideoinnin jälkeen syntyneistä ideoista keskustellaan ja niistä valitaan 3-10 jatkokehittelyyn.

Ideointia voi tehdä yksin tai pienryhmissä. Yleensä yksittäiset henkilöt keksivät suhteessa enemmän ja laadukkaampia ideoita kuin ryhmässä. Ryhmässä tapahtuva ideointi voi kuitenkin viedä ideoita pidemmälle. Lisäksi ryhmään osallistujille syntyy tunne, että he ovat osallistuneet ratkaisun tuottamiseen.

Työpajoissa määriteltävien toimenpiteiden ideointiin ja priorisointiin voi isoissa ryhmissä käyttää esimerkiksi suomalaista TuplaTiimi-menetelmää. TuplaTiimin avulla luodaan uusia ideoita ja ratkaisuja, joista parhaat vaihtoehdot valitaan toteutettaviksi.

Aloita-Lopeta-Jatka -jaottelun avulla voidaan luoda ideoita ja toimenpiteitä, joiden tarkoitus on parantaa prosesseja tai ryhmän toimintaa. Osallistujat ehdottavat asioita kolmeen eri kategoriaan:

1. Aloita: mitä pitäisi aloittaa
(jotain mitä ei ole vielä tehty)
2. Lopeta: mitä pitäisi lopettaa
3. Jatka: mitä pitäisi jatkaa

Osallistujia voidaan pyytää myös ideoimaan asioita, joita pitäisi tehdä enemmän ja joita pitäisi tehdä vähemmän. Ideoiden perusteella on helppo luoda suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä.

CHAMPION-TYÖPAJOIHIN VALMISTAUTUMINEN

Sivulla 30 on kerrottu yleisesti, miten fasilitoija valmistautuu työpajoihin. Fasilitoija ja hankkeen vetäjä tapaavat ja sopivat työpajan järjestämisestä ja käytännön järjestelyistä.

FocusChampion-työpajan valmisteluihin kuuluu lisäksi se, että fasilitoija käy hankkeen vetäjän kanssa etukäteen läpi kaikki fokuskortit. Mikäli korteissa on sellaisia fokusalueita, joita ei hankkeen vetäjän mielestä tarvita, ne voidaan jättää pois työpajasta.

TeamChampion-työpajaa varten fasilitoija luo tiimille tiimiroolikyselyn ja lähettää kyselyn osoitteen tiimille. Fasilitoijan on hyvä käydä läpi tiimiroolikyselyn tulokset ennen työpajaa, jotta hän tietää etukäteen miten tiimiroolit jakautuvat ja painottuvat kyseisessä tiimissä ja minkälaisia erityishaasteita tiimin kokoonpano tuo.

FOCUSCHAMPION-TYÖPAJA

Tarvikkeet

Salkku:

- Fokuskortit
- Tyhjät fokuskortit
- Pikaohje



Fasilitoijan ohjeet: Fokusten tarkemmat selitykset

Wiki: Toimenpidelomake



Lisäksi tarvitaan

- välineet koordinaatiston tekoon
koordinaatisto voidaan esimerkiksi piirtää valkotalulle tai hahmotella värillisellä teipillä kiviseinään
- kiinnitystarraa fokuskorttien kiinnittämiseen seinälle
esim. Sini-tarra
- viesti- tai indeksilappuja priorisoitujen fokuskorttien merkitsemiseen
- osallistujille muistiinpanovälineitä
- valko- tai fläppitaulu työpajan parkkipaikaksi

Erityisvaatimukset tilalle: Fokuskoordinaatiston tekemiseen tarvitaan iso yhtenäinen **seinätila**, johon voi kiinnittää fokuskortteja. Lisäksi seinätilan edessä pitää olla runsaasti liikkumatilaa ihmisille.

Työpaja

Työpajan vaiheet näkyvät kuvassa 9.



Kuva 9.

Alustus

Kesto: 10 minuuttia

Työpajan alussa fasilitoija ja hankkeen vetäjät toivottavat osallistujat tervetulleiksi. Mikäli työpajan osallistujat eivät tunne toisiaan ennestään, varataan aikaa esittelyihin sekä tutustumiseen.

Seuraavaksi fasilitoija kertoo osallistujille työpajan tavoitteet, käytetyn terminologian sekä työvaiheet ja käytettävissä olevan ajan. Lisäksi hän käy läpi, minkälaisia odotuksia fasilitoijalla ja hankkeen vetäjällä on osallistujille sekä oman roolinsa fasilitoijana. Lisäksi sovitaan yhdessä työpajan säännöt (fasilitoijan ehdotuksien perusteella). Osallistujille annetaan mahdollisuus esittää työpajaan liittyviä kysymyksiä.

Mikä fokus on tärkeä hankkeelle juuri nyt?

Kesto 40 minuuttia

Fasilitoija tekee koordinaatiston Y-akselin ja kirjoittaa sen viereen "tärkeys". Sen jälkeen hän esittelee fokusaiheet yksi kerrallaan osallistujille. *Fokusten tarkemmat selitykset löytyvät työpajan esittelyn jälkeen.*

Osallistujat keskustelevat fokusaiheen tärkeydestä hankkeessa juuri nyt. Keskustelun jälkeen fokuskortti sijoitetaan koordinaatiston y-akselille. Tärkeiksi koetut fokusaiheet sijoitetaan koordinaatiston yläreunaan ja vähemmän tärkeät alareunaan. Mikäli fokus ei tunnu hankkeessa tärkeältä, fokuskortti sijoitetaan koordinaatiston sivuun odottamaan.



Fokusaiheen esittely sekä fokuskortin sijoittaminen y-akselille toistetaan kaikille työpajassa mukana oleville fokuskorteille.

Fasilitoija dokumentoi keskustelut. Hän poimii keskustelusta ainakin toimenpide-ehdotukset ja tunnistetut haasteet.

Lopuksi fasilitoija esittelee vielä sivuun jääneet fokuskortit ja osallistujat tekevät päätöksen siitä, otetaanko niitä mukaan vai ei.

Fasilitoijalla on mukana myös **tyhjiä fokuskortteja**. Osallistujat voivat keksiä uusia fokusaiheita ja kirjoittaa ne kortteihin. Uudet fokuskortit sijoitetaan myös koordinaatistolle.

Mikä on kriittistä hankkeelle juuri nyt?

Kesto 20 minuuttia

Fasilitoija tekee koordinaatistoon X-akselin ja kirjoittaa sen viereen "kriittisyys".

Osallistujat käyvät läpi jokaisen koordinaatistoon sijoitetun fokuskortin ja keskustelevat siitä, miten kriittinen kyseinen asia on hankkeessa juuri nyt. Kriittiset asiat sijoitetaan koordinaatiston oikeaan reunaan ja vähemmän tärkeät vasempaan reunaan.

Fasilitoija dokumentoi keskustelussa esiintyneet asiat. Keskustelusta poimitaan toimenpide-ehdotukset ja tunnistetut haasteet.



Mille fokuksille tarvitaan toimenpiteitä?

Kesto 10 minuuttia

Osallistujat arvioivat mitkä fokukset tarvitsevat toimenpiteitä hankkeessa. Fasilitoija dokumentoi keskustelussa esiintyneet asiat.

Osallistujat valitsevat 3-5 tärkeimmiksi tai kriittisimmiksi koettua fokusaluetta, jolle tulee suunnitella toimenpiteitä. He merkitsevät valitut fokuskortit.



Mitä toimenpiteitä fokuksille kannattaisi tehdä?

Kesto 15 minuuttia

Osallistujat ideoivat, mitä toimenpiteitä valituille fokuksille kannattaisi tehdä. Toimenpiteiden tulee olla konkreettisia, helposti toteutettavia ja niiden tekemiseen saa kulua aikaa korkeintaan muutamia tunteja. Toisin sanoen toimenpiteet eivät ole mitään miniprojekteja. Yhtä valittua fokusaluetta kohden suunnitellaan 1-3 toimenpidettä.

Fasilitoija ohjaa osallistujien keskustelua ja palauttaa mieleen jo aiemmin esiteltyjä toimenpide-ehdotuksia.

Fasilitoija kirjaa ehdotetut toimenpiteet. Jokaiseen toimenpide-ehdotukseen määritellään **tavoite** (mitä toimenpiteellä halutaan saavuttaa) sekä **tuotokset** (mitä toimenpiteen seurauksena syntyy).

Mitkä toimenpiteet tehdään ja milloin?

Kesto 20 minuuttia

Osallistujat sopivat toimenpiteet, jotka kohdistetaan valittuihin fokusaiheisiin. Jokaiselle toimenpiteelle sovitaan tuotos, vastuuhenkilö (ja muut osallistujat) sekä aikataulu.

Osallistujat kirjaavat toimenpiteiden tiedot toimenpide-lomakkeeseen.



Osallistujat sopivat myös toimenpiteiden toteuttamisjärjestyksen sekä miten hankkeessa seurataan toimenpiteiden edistymistä.

Miten ja milloin työkalua käytetään jatkossa?*Kesto 10 minuuttia*

Fasilitoija kysyy jokaiselta osallistujalta, mitä he ovat tästä työpajasta saaneet ja mitä työkalu merkitsee hankkeelle. Osallistujat sopivat, miten työkalua tullaan käyttämään jatkossa hankkeessa ja fasilitoija dokumentoi tehdyt päätökset.

Fasilitoija tekee yhteenvedon päätöksistä ja seuraavista toimenpiteistä. Fasilitoija päättää tilaisuuden.

Fokusten käsittely yli 10 hengen työpajassa

Jos työpajassa on enemmän kuin 10 osallistujaa, fasilitoija esittelee kaikki fokukset yhdellä kertaa kaikille osallistujille. Tämän jälkeen osallistujat jaetaan 5-7 hengen ryhmiin ja kukin ryhmä saa osan fokuskorteista.

Osallistujat keskustelevat ryhmissä, miten fokuskortit sijoittuvat y-akselille (fokusaiheen tärkeys) ja sijoittavat ne koordinaatistoon. Valitettavasti fasilitoija ei pysty seuraamaan keskusteluja kaikissa ryhmissä, joten keskustelut jäävät dokumentoimatta.

Fokusten priorisointi tehdään kaikkien osallistujien kanssa yhdessä. Ryhmien edustajat esittelevät kukin vuorollaan perustelut sille, miksi fokusaiheelle on annettu juuri tietty tärkeys. Kaikki osallistujat yhdessä päättävät kunkin fokusaiheen kriittisyyden ja ryhmän edustaja siirtää fokuskortin oikeaan kohtaan koordinaatistossa. Fasilitoija dokumentoi keskustelun.



Fokukset ja tarkentavat kysymykset

Toimiala

Toimialan megatrendit sekä kehityksen taustalla vaikuttavat tavoitteet ja motiivit (1)

Mihin toimiala on menossa?

Mitä kehitystrendejä pitää huomioida tulevaisuuden valinnoissa?

Saatavilla olevat rahoitusmuodot (2)

Mitä rahoitusmekanismeja on käytettävissä hankkeeseen?

Esim. tuet, businessenkelit, pankkilaina

Alan huippuratkaisut (state of the art) (3)

Mitkä ratkaisut edustavat alan huippua juuri nyt?

Tulevan tuotoksen asema markkinoilla (4)

Minkälainen kilpailutilanne markkinoilla on?

Miten tuleva tuotos eroaa kilpailevista ratkaisuista?

Arvoketjut

Hankkeen lopputuloksen arvontuottomekanismit (5)

Miten hankkeen lopputulos (tuote, palvelu, yhteistyömuoto) tuo arvoa?

Kunkin kumppanin tuoma arvo hankkeelle (6)

Mitä kukin kumppani tuo hankkeeseen?

→ *tieto siitä, mitä muut kumppanit tuovat hankkeeseen.*

Kumppanien motivaatiot (7)

Mikä on kumppanien syy osallistua hankkeeseen?

Mikä on yhteistyön syy?

Hankkeen arvo kullekin kumppanille

Kunkin kumppanin osuus investoinneista, riskeistä ja hankkeen tuotoksista (8)

Mitä kukin kumppani tuo hankkeeseen?

Mitä ovat kunkin kumppanin riskit hankkeessa?

Mitä kukin kumppani saa hankkeesta?

HUOM! Jos tämä asia on hankkeelle tärkeä ja ajankohtainen, keskustelua voi ohjata PowerChampion-työkalun avulla (yhteistyön voimavarat).

Hankkeen sidosryhmät (9)

Ketkä ovat mukana hankkeessa suoraan?

Ketkä ovat mukana hankkeessa välillisesti?

Hankkeen koko elinkaaren aikana

Rahoitus

Rahoittajien motiivit ja tavoitteet (10)

Miksi rahoittajat osallistuvat hankkeeseen?

Mitkä ovat rahoittajien tavoitteet hankkeessa?

Rahoittajien vaatimukset ja rajoitteet hankkeelle (11)

Mitä rahoittajat odottavat saavansa hankkeen eri vaiheissa?

Onko rahoittajilla vaatimuksia hankkeen välituotoksien suhteen?

Onko rahoittajilla vaatimuksia hankkeen aikataulun suhteen?

Miten rahoittajat seuraavat hankkeen etenemistä?

Rahoittajien tietoisuus ja sitoutuminen hankkeeseen (12)

Miten rahoittajat saadaan huomaamaan hanke?

Miten rahoittaja ymmärtävät hankkeen tuoman arvon?

Miten rahoittajat hyväksyvät hankkeen?

Miten rahoittajat osallistuvat hankkeen rahoitukseen?

Osaaminen

Hankkeeseen tarvittavat kumppanit (13)

Mitä kumppaneita hankkeessa tarvitaan?

Hankkeen edellyttämä ydinosaaminen (14)

Mitä osaamista hankkeessa tarvitaan?

Hankkeen edellyttämän ydinosaamisen saatavuus (15)

Missä on hankkeessa tarvittavaa osaamista?

Miten hankkeessa tarvittavaa osaamista on saatavilla?

Vakuuttavat aiemmat tuotokset (16)

Miten vakuuttavalta uuden kumppanin yksilöt tai tiimit vaikuttavat heidän aiempien saavutuksien valossa?

Yhteistyö

Kumppanien strategioiden ja visioiden keskinäinen yhteensopivuus hankkeeseen (17)

Miten hyvin kumppanien strategiat ja visiot sopivat yhteen keskenään?

Miten hyvin kumppanien strategiat ja visiot sopivat hankkeeseen?

Kunkin kumppanin oman organisaation sitoutuminen hankkeeseen (18)

Miten kunkin kumppanin oma organisaation on sitoutunut hankkeeseen?

Onko hankkeella sponsori?

Sponsori = henkilö, jolla on mahdollisuus tarjota resursseja (ihmisiä ja rahaa) hankkeeseen sekä omaa työpanostaan (aikaa)

Kumppanien arvot, normit ja uskomukset (19)

Miten kumppanien tai yhteisöjen organisaatiokulttuuri (arvot, normit ja uskomukset) palvelee hankkeen tavoitteita?

Suhteessa hankkeen tavoitteisiin ja toimintamalleihin

Yhteistyömuodot mahdollistava luottamus kumppanien välillä (20)

Ovatko kumppanien väliset luottamussuhteet niin hyvät, että hankkeessa tarvittavat yhteistyömuodot ovat mahdollisia toteuttaa?

Yhteistyömuodot mahdollistavat juridiset sopimukset kumppanien välillä (21)

Mitä juridisia sopimuksia kumppanien välille tarvitaan, jotta yhteistyö ja tarvittavat työmuodot ovat mahdollisia toteuttaa?

Mukaan lukien sopimukset aineettoman pääoman omistusoikeuksista.

Olemassa olevien luottamussuhteiden hyödyntäminen hankkeessa (22)

Miten olemassa olevia suhdeverkostoja voidaan hyödyntää hankkeessa?
Hankkeiden aloittaminen olemassa olevien tai aiempien kumppanien kanssa on helpompaa kuin uusien kumppanuussuhteiden luominen.

Hankesuunnittelu

Tuotokset ja kyky niihin vastaaviin työmuotoihin (23)

Miten hankkeen tuotokset on hajautettu ja sovittu kumppanien kesken?
 Mitkä tuotokset vaativat erityisiä toimintamuotoja ja miten yhteistyöstä on sovittu?

Onko hankkeessa tunnistettu missä haasteet ovat?

Onko haasteisiin sovittu sopivat toimintamuodot vai koitetaanko kaikki pulmat ratkoa yksilötyönä?

Täsmälliset ja mitattavat tavoitteet hankkeelle (24)

Miten hankkeen tavoitteet on määritelty?

Tavoitteiden pitää olla mitattavia, saavutettavissa olevia, relevantteja sekä aikaan sidottuja.

Suunnitelma ja aikataulu hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi (25)

Onko hankkeella tarpeeksi aikaa, rahaa ja henkilöstöä sekä osaamista suunnitellut työmäärän ja tuotoksien toteuttamiseen?

Onko hankkeen kriittinen polku tiedossa?

Hankkeen jälkeen tapahtuvat asiat (26)

Mitä hankkeen jälkeen tapahtuu?

Miten hankkeen tuotoksia käytetään jatkossa?

Mitkä kumppanit osallistuvat vain hankkeen aikana ja mitkä kumppanit jatkavat vielä hankkeen jälkeen?

Omistajuus ja vastuut tuotoksista sekä kunkin kumppanin oikeudet ja velvollisuudet.

Tarvittavat työmuodot mahdollistava hankebudjetti (27)

Miten hankebudjetissa otetaan huomioon tarvittavat työmuodot?

Kasvokkain tapahtuvat työskentely tuo kustannuksia. Kaikkea ei voi kuitenkaan tehdä tehokkaasti etä- tai virtuaali-tiimeissä.

Hankkeeseen kohdistuvat muutospaineet (28)

Eteneekö hanke suunnitelmien mukaan?

Hankkeen tavoitteet ja tuotokset vs. nykytila

Hankkeeseen kohdistuu muutospaineita esimerkiksi silloin, kun alkuperäinen suunnitelma on perustunut virheellisiin oletuksiin tai hankkeessa luotu uusi tieto aiheuttaa mutuuksia hankkeen suunniteltuun toteutukseen tai hankkeen elinkaareen.

Ajantasainen julkinen tieto kumppaneille (29)

Miten kumppanit saavat tiedon hankkeen statuksesta, muutoksista ja tulevista tapahtumista?

Ei-julkisen tiedon hallinta (30)

Miten kriittinen tieto tunnistetaan?

Miten ei-julkisen tiedon tietoturvasuus järjestetään?

Tiedonhallinta ja tietoturvasuus

Hankeinfrastrukturi

Tarvittavat työmuodot mahdollistavat prosessit, menetelmät ja rutiinit (31)

Onko kumppanien kanssa sovittu sellaiset työmuodot, jotka mahdollistavat yhdessä tekemisen?

Tarvittavat työmuodot mahdollistavat työkalut (32)

Onko kumppanien kanssa sovittu sellaiset työkalut, jotka mahdollistavat yhdessä tekemisen?

Tarpeet riippuvat hankkeen luonteesta.

Hankkeen vaatima infrastrukturi (33)

Onko hankkeella tarvittavat työmuodot, jotka mahdollistavat yhteistoiminnan ympäristön?

Esimerkiksi koneet, tilat, laitteet ja rakennukset.

Tarpeet riippuvat hankkeen luonteesta.

Hankekulttuuri

Luottamuksen, sitoutumisen ja energian nykytila hankkeessa (34)

Miten saadaan synnytettyä energiaa hankkeessa?

Energian syntyminen on seurausta siitä, miten asioita tehdään sekä aiemmista onnistumisista.

Osallistujien sitoutuminen, motivaatio ja tulospäänsäkö (35)

Haluavatko osallistujat saada aikaan tulospäänsäköä?

Yksilötaso

Ulkoiset suhteet

Ajantasainen julkinen tieto ulkoisille sidosryhmille (36)

Miten ulkoiset sidosryhmät saavat tiedon hankkeen statuksesta, muutoksista ja tulevista tapahtumista?

Sidosryhmien kiinnostuksen herättäminen (37)

Miten sidosryhmät saadaan huomaamaan hanke ja kiinnostumaan siitä?

Miten sidosryhmät saadaan osallistumaan hankkeeseen?

Tavoitteena on saada sidosryhmät kiinnostumaan hankkeesta niin paljon, että he haluavat osallistua esimerkiksi hankkeen tuotoksen pilotointiin tai myöhemmin hankkia valmiin tuotteen tai palvelun.

Ulkoisten sidosryhmien luottamuksen, sitoutumisen ja energian nykytila hankkeessa (38)

Miten saadaan synnytettyä hankkeeseen liittyvää energiaa sidosryhmissä?

Energian syntyminen on seurausta siitä, miten asioita tehdään sekä aiemmista onnistumisista.

Ulkoisten sidosryhmien sitoutuminen, motivaatio ja tulospäänsäkö (39)

Haluavatko sidosryhmien jäsenet saada aikaan tulospäänsäköä?

Yksilötaso

Uudet fokukset ja toimenpidevinkit fokusalueisiin

Champion-salkussa on 10 tyhjää fokuskorttia, joihin työpajoissa voidaan keksiä uusia fokuksia. Toivomme, että fasilitoijat lähettävät Champion-tutkimustiimille ehdotuksia uusista fokus-aiheista wiki-sivujen kautta. Lisäksi toivomme fasilitoijien lähettävän vinkkejä siitä, minkälaisia toimenpiteitä voisi kuhunkin fokusaiheeseen ehdottaa.

Uudet fokusalueet sekä toimenpidevinkit kerätään Champion-wikiin (wiki.tut.fi/Champion) kaikkien fasilitoijien saataville. Lisäksi niitä voidaan käyttää työkalun jatkokehityksessä.

POWERCHAMPION-TYÖPAJA

Tarvikkeet

Salkku: Pikaohje



Fasilitoijan ohjeet: Osa-alueiden tarkemmat selitykset

Wiki:

- Arviointilomakkeet osallistujille
- Toimenpidelomake



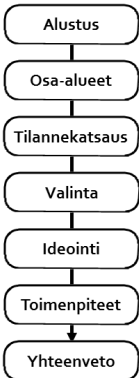
Lisäksi tarvitaan

- osallistujille muistiinpanovälineitä
- valkotaulu tilannekatsauksen tekoon sekä asianmukaiset kirjoitusvälineet
- valko- tai fläppitaulu työpajan parkkipaikaksi

Erityisvaatimukset tilalle: Voimavarojen arvioinnissa tarvitaan iso **valkotaulu**, jonka edessä on runsaasti liikkumatilaa ihmisille.

Työpaja

Työpajan vaiheet näkyvät kuvassa 10.



Kuva 10.

Alustus

Kesto 10 minuuttia

Työpajan alussa fasilitoija ja hankkeen vetäjät toivottavat osallistujat tervetulleiksi. Mikäli työpajan osallistujat eivät tunne toisiaan ennestään, varataan aikaa esittelyihin sekä tutustumiseen.

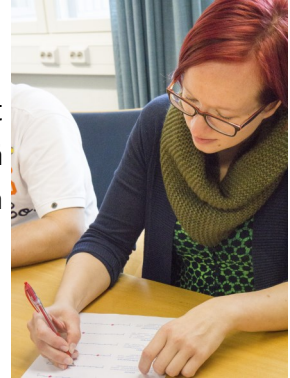
Seuraavaksi fasilitoija kertoo osallistujille työpajan tavoitteet, käytetyn terminologian sekä työvaiheet ja käytettävissä olevan ajan. Lisäksi hän käy läpi minkälaisia odotuksia fasilitoijalla ja hankkeen vetäjällä on osallistujille sekä oman roolinsa fasilitoijana. Lisäksi sovitaan yhdessä työpajan säännöt (fasilitoijan ehdotuksien perusteella). Osallistujille annetaan mahdollisuus esittää työpajaan liittyviä kysymyksiä.

Mitkä ovat hankkeen onnistumisen edellytykset?

Kesto 40 minuuttia

Fasilitoija esittelee yksi kerrallaan osa-alueet ja osallistujat keskustelevat ko. osa-alueen tilanteesta hankkeessa juuri nyt. *Osa-alueiden tarkemmat selitykset löytyvät työpajan esittelyn jälkeen.*

Osa-alueiden esittelyn jälkeen osallistujat arvioivat kunkin osa-alueen tämän hetkistä tilaa hankkeessa ja merkitsevät arvionsa tilanteesta lomakkeeseen.



Osallistujien täyttyessä arviointilomakkeita fasilitoija piirtää valkotalulle skaalat, joihin osa-alueiden yhteenveto voidaan tehdä.

Kun osallistujat ovat saaneet osa-alueiden arvioinnin valmiiksi, he merkitsevät valkotalulle antamansa arvosanat.



Mitä onnistumisen edellytyksiä hankkeella on?

Kesto 15 minuuttia

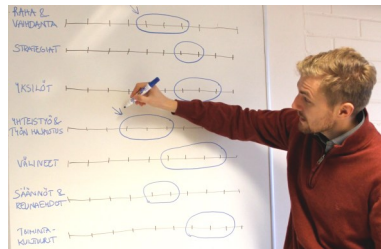
Osallistujat keskustelevat keskenään siitä, mitä ajatuksia osa-alueiden arviointi on herättänyt. Fasilitoija tekee yhteenvedon osa-alueiden arvioinnista.

Fasilitoija esittelee yhteenvedon hankkeen onnistumisen edellytyksien tämän hetkisestä tilasta.

Mille osa-alueille tarvitaan toimenpiteitä?

Kesto 10 minuuttia

Osallistujat arvioivat, mitkä osa-alueet tarvitsevat toimenpiteitä hankkeessa ja valitsevat yhdessä 3 osa-alueetta, joille tulee suunnitella toimenpiteitä.



Suosittellemme että jokaisessa työpajassa keskustellaan osa-alueesta **raha ja vaihdanta**, jos arvioissa on käytetty numeroa 6 tai pienempää. Jos hankekumppanit eivät ole sopineet investointien, riskien ja tuottojen jaosta, yhteistyön eväissä on puutteita ja tarvittavia voimavaroja ei ole käytettävissä.

Fasilitoija dokumentoi keskustelun. Keskustelusta poimitaan toimenpide-ehdotukset ja tunnistetut haasteet.

Mitä toimenpiteitä osa-alueille kannattaisi tehdä?

Kesto 15 minuuttia

Osallistujat ideoivat mitä toimenpiteitä valituille osa-alueille kannattaisi tehdä. Ideoinnissa käytetään apuna valittujen osa-alueiden tilannearvioita.

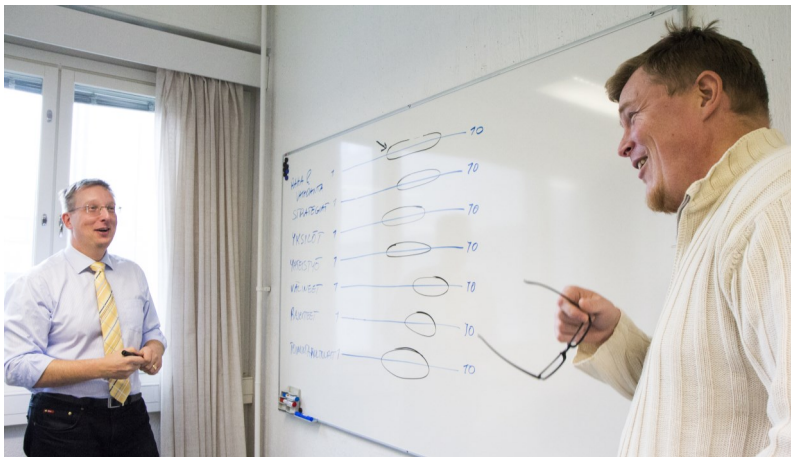
Osallistujat ideoivat ja kirjaavat ylös

- Mitkä asiat jo toimivat tai ovat hyvin hankkeessa.
- Miten asioita voisi parantaa, jotta valittu osa-alue saisi paremman arvion.

Toimenpiteiden tulee olla konkreettisia, helposti toteutettavia ja niiden tekemiseen saa kulua aikaa korkeintaan muutamia tunteja. Toisin sanoen toimenpiteet eivät ole mitään miniprojekteja. Yhtä valittua osa-aluetta kohden suunnitellaan 1-3 toimenpidettä.

Fasilitoija ohjaa osallistujien keskustelua ja palauttaa mieleen jo aiemmin esiteltyjä toimenpide-ehdotuksia.

Fasilitoija kirjaa ehdotetut toimenpiteet. Jokaiseen toimenpide-ehdotukseen määritellään **tavoite** (mitä toimenpiteellä halutaan saavuttaa) sekä **tuotokset** (mitä toimenpiteen seurauksena syntyy).



Mitkä toimenpiteet tehdään ja milloin?

Kesto 10 minuuttia

Osallistajat sopivat toimenpiteet, jotka kohdistetaan valittuihin osa-alueisiin. Toimenpiteitä ideoidaan siten, että osallistajat miettivät "mitä pitäisi tehdä, jotta osa-alue saisi yhden yksikön verran paremman tuloksen".

Jokaiselle toimenpiteelle sovitaan tuotos, vastuhenkilö (ja muut osallistajat) sekä aikataulu. Osallistajat kirjaavat toimenpiteiden tiedot toimenpidelomakkeeseen. Osallistajat sopivat myös toimenpiteiden toteuttamisjärjestyksen sekä miten toimenpiteiden edistymistä seurataan.



Miten ja milloin työkalua käytetään jatkossa?

Kesto 10 minuuttia

Fasilitoija kysyy jokaiselta osallistujalta, mitä he ovat tästä työpajasta saaneet ja mitä työkalu merkitsee hankkeelle. Osallistajat sopivat, miten työkalua tullaan käyttämään jatkossa hankkeessa ja fasilitoija dokumentoi tehdyt päätökset.

Fasilitoija tekee yhteenvedon päätöksistä ja seuraavista toimenpiteistä. Fasilitoija päättää tilaisuuden.

Alle 10 osallistujan työpajat

Jos työpajassa on alle 10 osallistujaa, voidaan yhdistää osa-alueiden arviointi, tilannekatsauksen teko sekä toimenpide-ehdotuksien ideointi yhdeksi työpajan vaiheeksi.

Fasilitoija esittelee osa-alueet osallistujille. Tilannearvion lisäksi osallistajat ideoivat miten asioita voisi parantaa, jotta valittu osa-alue saisi paremman arvion. Kukin osallistuja esittelee tekemänsä osa-alueiden arvioinnin sekä toimenpide-ehdotukset. Fasilitoija kirjaa valkotaululle arviot skaaloihin ja toimenpide-ehdotukset skaalan läheisyyteen tai fläppitaululle.

Kun kaikkien osallistujien tilannearviot ja toimenpide-ehdotukset on kirjattu, osallistajat arvioivat, mitkä osa-alueet tarvitsevat toimenpiteitä hankkeessa. Tilannearvion ja toimenpide-ehdotuksien jälkeen osallistajat valitsevat 1-3 osa-aluetta, joihin liittyvät toimenpiteet toteutetaan. Lisäksi he päättävät, mitkä esitetyistä toimenpide-ehdotuksista toteutetaan ja kirjaavat ne toimenpidelomakkeeseen.

Yli 15 osallistujan työpajat

Jos työpajassa on enemmän kuin 15 osallistujaa, osallistajat jaetaan 3-7 pienryhmään tilannearvion tekoa ja toimenpiteiden ideointia varten.

Fasilitoija esittelee osa-alueet yksi kerrallaan ja osallistajat arvioivat pienryhmissä osa-alueen tämän hetkistä tilaa hankkeessa ja merkitsevät arvionsa ryhmäkohtaiseen arviointilomakkeeseen.



Kun kaikki osa-alueet on käyty läpi, jokaisen pienryhmän edustaja käy merkitsemässä valkotaululle piirrettyihin skaaloihin ryhmän tekemät arviot. Osallistujat keskustelevat pienryhmissä siitä, mitä ajatuksia osa-alueiden arviointi on herättänyt. Fasilitoija tekee yhteenvedon osa-alueiden arvioinnista ja esittelee sen osallistujille.

Toimenpide-ehdotuksia ideoidaan yhtä monelle osa-alueelle kuin on pienryhmiä. Jos ryhmiä on vähemmän kuin 7, osallistujat valitsevat mitkä hankkeen osa-alueet tarvitsevat toimenpiteitä. Fasilitoija kiertää pienryhmissä ohjaamassa keskustelua.

Pienryhmät esittelevät toimenpide-ehdotuksensa ja osallistujat valitsevat 1-3 osa-aluetta, joihin liittyvät toimenpiteet toteutetaan. Lisäksi he päättävät mitkä esitetyistä toimenpide-ehdotuksista toteutetaan ja kirjaavat ne toimenpide-lomakkeeseen.

Osa-alueet ja niiden tarkemmat selitykset

Raha & vaihdanta

Miten hyvin hankekumppanien kanssa sovitut investoinnit, riskit ja saatavat hyödyt luovat voimavaroja tälle hankkeelle?

Kukin kumppani tuo hankkeeseen omaa osaamistaan, aineetonta pääomaa, teollisuusoikeuksia, rahaa tai jotain näistä. Onko kumppanien mielestä investoinnit ja saatavat hyödyt reilusti jaettu vai saako yksi kumppani kaikki hyödyt? Hyöty on aina suhteessa kunkin kumppanin tärkeänä pitämiin asioihin. Joillekin hyöty mitataan rahassa, toiselle hyöty on päästä kokeilemaan uutta asiaa tai testaamaan uutta tuotekonseptia.

Strategiat

Miten hyvin hankekumppanien omat strategiat ja strategioiden väliset synergiat luovat voimavaroja tälle hankkeelle?

Tässä ajatuksena on katsoa kumppanien strategioita hankkeen näkökulmasta ja arvioida, miten hyvin kumppanien strategiat tukevat juuri tämän hankkeen tavoitteita ja toteutusta.

Yksilöt

Miten hyvin hankkeessa työskentelevien ihmisten henkilökohtaiset suhteet luovat voimavaroja tälle hankkeelle?

Hankkeessa myös yksilöiden välinen vuorovaikutus ja henkilökemia on tärkeä tekijä. Tulevatko ihmiset toimeen keskenään vai meneekö osa yhteisestä ajasta oman egon pönkittämiseen?

Yhteistyö & työn hajautus

Miten hyvin hankekumppanien välinen työnjako ja yhteistyön kohteet luovat voimavaroja tälle hankkeelle?

Tässä on tavoitteena arvioida, onko hankkeessa tunnistettu missä haasteet ovat ja onko niihin sovittu sopivat toimintamuodot vai koitetaanko kaikki pulmat ratkoa yksilötyönä? Tilannekohtainen yhdessäluomisen kyky mahdollistaa isojen haasteiden ratkaisemisen yhdessä, mutta jos työ on hajautettu ja haaste on vain yhdellä kumppanilla, tätä kykyä on vaikea hyödyntää.

Välineet

Miten hyvin hankekumppanien käyttämät prosessit, menetelmät ja työkalut luovat voimavaroja tälle hankkeelle?

Tässä on tavoitteena arvioida, onko jokaisella kumppanilla omat työkalut ja prosessit vai onko sovittu tai luotu yhteinen prosessi, johon kumppanit adaptoituvat. Erilliset välineet ovat haitallisia, jos hankkeessa on tilanteita, jotka vaativat tiiviitä yhteistyömuotoja.

Säännöt & reunaehdot

Miten hyvin hankekumppanien ja toimintaympäristön säännöt ja reunaehdot suhteessa hankkeen tavoitteisiin luovat voimavaroja tälle hankkeelle?

Rahoitus ja aikataulu voivat asettaa hankkeelle tiukkoja reuna-ehdoja. Lisäksi lainsäädäntö voi aiheuttaa ikäviä yllätyksiä, jos esimerkiksi tuoteturvallisuusstandardin vaatimukset tulevat esille liian myöhään.

Toimintakulttuurit

Miten hyvin hankekumppanien omat arvot, normit ja uskomukset luovat voimavaroja tälle hankkeelle?

Eri yrityksissä ja organisaatioissa on hyvin erilaisia toimintakulttuureja ja niistä kumpuavat pulmat saattavat aiheuttaa päänvaivaa. Tavoitteena on arvioida, miten erilaisista kulttuureista osallistujat tulevat. Mitkä arvot ja normit ovat tärkeitä kullekin kumppanille ja kuinka paljon löytyy yhteistä pohjaa toiminnalle?

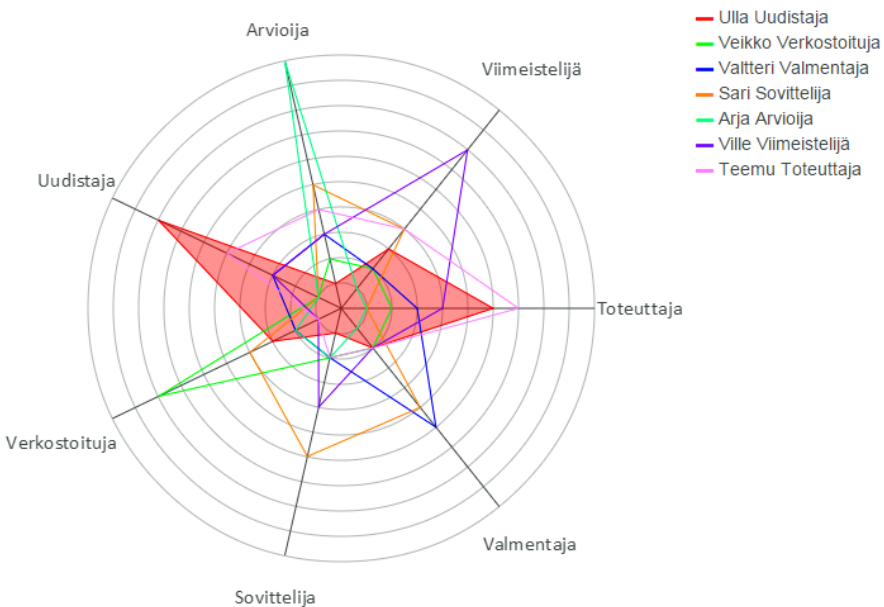
Toimenpidevinkit osa-alueisiin

Toivomme, että fasilitoijat lähettävät Champion-tutkimustiimille ehdotuksia siitä, minkälaisia toimenpiteitä voisi kullekin osa-alueelle ehdottaa. Toimenpidevinkit kerätään Champion-wikiin (wiki.tut.fi/Champion) kaikkien fasilitoijien saataville. Lisäksi niitä voidaan käyttää työkalun jatkokehityksessä.

TEAMCHAMPION-TYÖPAJA

TeamChampion-työpajassa käytettävät tarvikkeet, työpajan tarkemmat vaihekuvaukset sekä fasilitointiohjeet löytyvät Champion-wikistä (wiki.tut.fi/Champion).

Työpaja alkaa erilaisten tiimitilanteiden ja roolien läpikäymisellä. Työpajassa kuitenkin keskitytään tiimiroolikyselyn tuloksiin (esimerkki kuvassa 11) niin yksilö- kuin tiimitasolla sekä kyseisen tiimin vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin.



Kuva 11.

Lisäksi työpajassa määritellään tiimin jäsenien vahvennetut ja vaimennetut tiimiroolit erilaisissa tilanteissa. Tiimi sopii myös toimenpiteistä, joita he aikovat toteuttaa hyödyntääkseen kunkin tiimin jäsenen vahvuuksia erilaisissa tiimitilanteissa.

CHAMPION-TYÖPAJAN JÄLKEEN

Fasilitoija sopii hankkeen vetäjän kanssa työnjaosta työpajan jälkeen. Yleensä fasilitoija kirjoittaa puhtaaksi työpajan aikana käydyt keskustelut ja toimittaa ne sovituksessa muodossa hankkeen vetäjälle.

Sovittujen toimenpiteiden seuraamisvastuu jää hankkeen vetäjälle (tai nimetyille työpajan osallistujille). Hankkeen vetäjä voi myös keskustella työpajan osallistujien kanssa myöhemmin työpajasta ja kerätä palautetta fasilitoijaa varten.

Fasilitoija ja hankkeen vetäjät pitävät lyhyen palautekeskustelun työpajasta ja keskustelevat muun muassa siitä täyttyivätkö työpajalle asetetut tavoitteet. Fasilitoija pyytää palautetta työkalusta, työpajan vaiheista sekä omasta toiminnastaan. Hankkeen vetäjän kanssa on hyvä keskustella myös siitä, miten työkalua käytetään jatkossa.

Fasilitoijan kannattaa reflektoida myös omaa toimintaansa ja pohtia, miten toimisi vastaavassa työpajassa seuraavalla kerralla.

PALAUTETTA CHAMPION-TYÖKALUISTA

Champion-hankkeessa mukana olleet tutkijat haluavat palautetta työkalujen käyttäjiltä, niin fasilitoijilta kuin työpajojen osallistujilta. Palautelomake löytyy Champion-wikistä (wiki.tut.fi/Champion).

Toivomme, että fasilitoijat keräisivät palautetta työpajojen osallistujilta ja etenkin hankkeiden vetäjiltä, ja lähettäisivät palautteen wikin kautta työkalun jatkokehitystä varten.

FocusChampion-työkalun osalta toivomme erityisesti vinkkejä uusia fokuskortteja varten. Lisäksi olemme kiinnostuneita kuulemaan, minkälaisia toimenpiteitä FocusChampion-työpajoissa on määritelty kullekin fokusalueelle ja PowerChampion-työpajoissa voimavaroille. Toimenpidevinkit kerätään wiki-sivuille fasilitoijien avuksi.

CHAMPION-SALKUN SISÄLTÖ

Champion-työkalukokonaisuuteen kuuluvat

- Salkku
- Fasilitoijan ohjeet
- Fokuskortit (kansi + 39 korttia)
- Tyhjät fokuskortit (10 kpl)
- FocusChampionin pikaohje
- PowerChampionin pikaohje
- TeamChampionin esite



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

YHTEISTYÖSSÄ



PIRKANMAAN LIITTO

HERMIA
GROUP



TREDEA

fimecc

Finnish Metals and Engineering
Competence Cluster



TAMPEREEN
KAUPPAKAMARI

CHAMPION-WIKIN SISÄLTÖ

Wiki-<https://wiki.eduuni.fi/display/tutChampionTools/Champion+Tools>

- **toimenpidelomake** (PDF-tiedosto)
soveltuu kaikkiin Champion-työkaluihin
- tiimiroolikyselytyökalun **käyttöohjeet** sekä TeamChampion-työpajan **fasilitointiohjeet**
- viimeisimmät versiot
 - FocusChampionin fokusaiheista
 - PowerChampionin voimavarojen osa-alueista
- Käyttäjäpalaute eli ehdotuksia
 - uusiksi fokusaiheiksi
 - fokusaihekohtaisiksi toimenpiteiksi
 - voimavarakohtaisiksi toimenpiteiksi
- painettujen materiaalien viimeisimmät versiot (PDF-tiedostot)

Lisäksi wikissä on kuvia, joita fasilitoija voi käyttää omassa esitysmateriaalissaan.