Oikeus uudistua -hanke

Fasilitoivan johtajan työkalupakki

OPETUSHALLITUS RAHOITTAA HANKETTA

Mitä on fasilitoiva johtaminen?

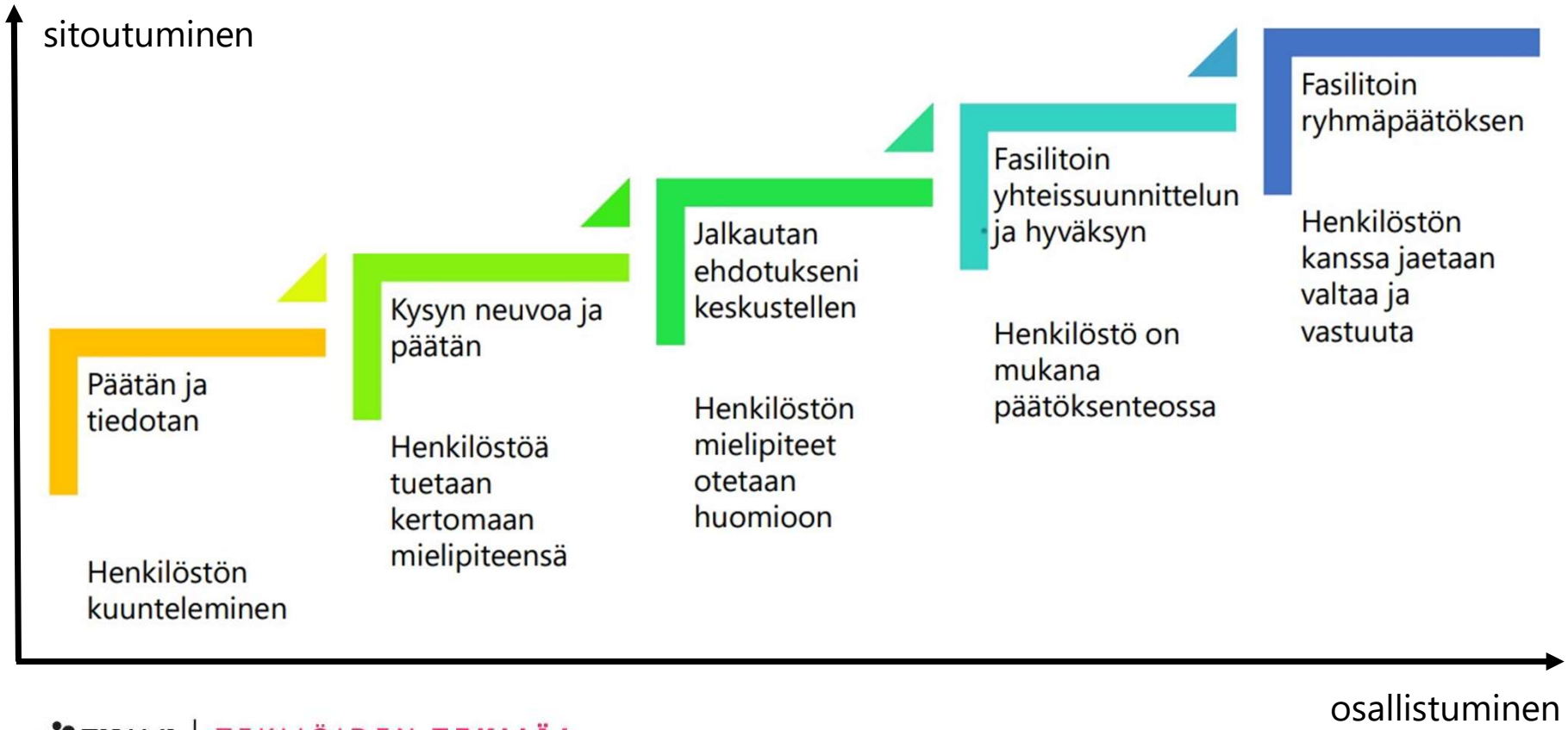
- osallistavaa ryhmän ohjaamista
- ihmisten saattamista yhteen
- yhteisymmärryksen luomista tavoitteiden suhteen
- yhteistyöhön kannustamista
- työtaakkojen jakamista
- kehityksen seurantaa
- yhteisen toimintatavan luomista

Fasilitointi-sanan kantasana *facil* on latinaa ja tarkoittaa helppoa. Fasilitointi tarkoittaa siis helpottamista. Fasilitointia tarvitaan jokaisessa tilaisuudessa, jossa ihmiset kohtaavat toisiaan. Fasilitoinnin määrää ja laatua kuitenkin kannattaa säätää tilaisuuden tyypin, tarkoituksen ja tavoitteen mukaan.

Osallistaminen lisää draivia

- Osallistavassa työskentelyssä erilaisilla menetelmillä nostetaan ryhmän energiatasoa, luodaan myönteistä ilmapiiriä ja kehitetään ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Työpajoissa saa olla kivaa!
- Osallistavien menetelmien avulla saadaan kaikkien ääni kuluviin ja pystytään jakamaan ja hyödyntämään kaikkien osaamista ja tietoa.
- Fasilitoiduissa tilaisuuksissa saamme jokainen mahdollisuuden nähdä ja oivaltaa erilaisia näkökulmia tutustakin aiheesta.
- Osallistamalla henkilöstö aktiiviseen päätöksentekoon mahdollistamme sitoutumisen työhön ja siihen liittyviin tavoitteisiin

Fasilitoiva johtaja auttaa ryhmää onnistumaan – henkilöstö sitoutuu



Fasilitaattorin rooli

- Fasilitaattori on ryhmäprosessin vetäjä
  - sisällön suhteen neutraali osapuoli
  - tehtävänä keskittyä kokouksen etenemiseen, viedä ryhmä kokouksen tavoitteeseen ja luoda sitoutumista tulokseen
- Johtaja voi toteuttaa fasilitoidun kokouksen monella tapaa:
  - luota, että ryhmä löytää ratkaisut, mutta se ei välttämättä tapahdu nopeasti vaan "hivuttamalla"
  - jaa oma mielipiteesi sisällöstä jokaisen vaiheen jälkeen (jos sinun täytyy)
- Tilanteissa, joissa olet itse sisällön omistaja ja koet vaikeaksi olla neutraali, pyydä asian ulkopuolinen henkilö fasilitoimaan

Ohjeita fasilitoijalle

- Aiheesta riippumatta jokainen tilaisuus koostuu kolmesta eri osiosta:
  - aloitus – check in
  - toiminta
  - arviointi ja seuraavista askeleista sopiminen - check out
- Mikä fasilitointimenetelmä sopii parhaiten tarpeisiinne?
  - ymmärryksen lisääminen käsillä olevaan asiaan
  - ryhmäytyminen esim. uuden tiimin muodostamiseksi
  - uuden projektin / muutoksen käynnistäminen
  - tiimin yhteistyön kehittäminen
  - sitoutuminen muutokseen / toimintatapojen ja -kulttuurin kehittämiseen
- Valmistautuessasi kokoukseen tarvitset:
  - kuva-aihe osallistujien nähtäville (fläppi / digitaalinen esitys)
  - välineen, jolla osallistujat tuottavat sisältöä annettuihin aiheisiin
  - riittävästi aikaa (60 – 120 min)
  - rohkeutta kokeilla
  - luottamusta prosessiin

Menetelmien valinnassa huomioi erilaisten ihmisten tarpeet vuorovaikutukselle. Valitse yksilötyön, pienryhmien ja koko ryhmän keskusteluja sopivassa suhteessa. Lisäksi varmista ihmisten sitoutuminen tehtyihin päätöksiin.

Huomio psykologisessa turvallisuudessa

Psykologisesti turvallisessa kokouksessa:

- Vuorovaikutus on avointa. Myös vaikeat aiheet nostetaan keskusteluun.
- Uusia luovia ideoita syntyy. Niitä voidaan turvallisesti kritisoida ja jalostaa.
- Uskalletaan ottaa hallittuja riskejä, kun epäonnistumista ei tarvitse pelätä henkilökohtaisena kasvojen menetyksenä.
- Virheitä ei peitellä tai salailla, vaan niitä käytetään oppimiseen.
- Pyydetään apua ja osataan vastaanottaa palautetta.
- Erilaisuus nähdään rikkautena, josta voidaan ammentaa yhteisten tavoitteiden eteen.
- Työn tehokkuus ja tuloksellisuus paranee.
- Tyytyväisyys ja sitoutuminen tehtyihin päätöksiin lisääntyy.

10 keinoa lisätä psykologista turvallisuutta

1. **Kaikki lähtee tilaisuuden aloituksesta.** Fokusoi käsiteltävään asiaan kertaamalla ohjelma ja tilaisuuden tavoite. Viritä ihmiset antamalla jokaiselle tilaa osallistua esimerkiksi käymällä pienryhmissä keskustelua odotuksista.
2. **Varmista yhteiset tavat toimia.** Sopikaa yhteiset pelisäännöt tai työskentelytavat, ja kerro selkeästi, miten odotat ihmisten osallistuvan tilaisuuteen.
3. **Huomioi erilaiset ihmiset.** Anna tilaa yksin pohdiskelulle ennen yhteistä keskustelua. Näin mahdollistat erityisesti introverttien ihmisten osallistumisen.
4. **Näyttäydy inhimillisenä ja luo luottamusta.** Jaa jotain itsestäsi (esim. arjesta tai harrastuksista) työroolisi ulkopuolelta ja kannusta ihmisiä jakamaan jotakin vastaavaa toinen toisilleen.
5. **Auta ihmisiä kohtaamaan toisensa**. Anna ihmisille mahdollisuus keskustella pienemmissä kokoonpanoissa suuren ryhmän sijaan käyttämällä breakout rooms -toimintoa verkkotilaisuuksissa.
6. **Kuuntele ja osoita arvostusta puheessasi**. Kiitä kommenteista, kysy lisää ja anna osallistujille tilaa tasapuolisesti äläkä koskaan saata toista naurunalaiseksi esimerkiksi vähättelevällä kommentilla.
7. **Kannusta dialogiin** esimerkiksi oheistamalla osallistujia: "Kuuntele kaveria ja varasta parhaat ideat".
8. **Ole toiminnassasi läpinäkyvä ja avoin**, ja anna selkeät ohjeet työskentelyohjeet.
9. **Toimi esimerkkinä.** Jos huomaat tilaisuuden aikana jotakin, johon on syytä puuttua, ota se rakentavalla tavalla esiin. Näytä esimerkkiä nostamalla vaikeakin aihe esiin kertomalla havainnoistasi ja pyytämällä siihen ryhmältä ratkaisua.
10. **Pyydä palautetta.** Luo tila palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle, ja anna arvoa ihmisten kokemuksille.

Työkalupakin sisältö

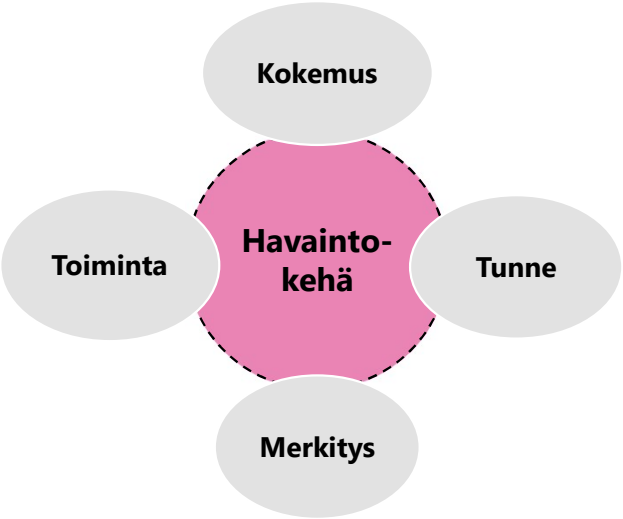
Tässä työkalupakissa on erilaisia malleja kokousten fasilitoinnin **toiminnan vaiheeseen**. Valitut mallit soveltuvat tiimien johtamiseen erilaisissa tilanteissa.

Check in ja check out vaiheisiin on lopussa viitatuissa materiaaleissa paljon erilaisia vaihtoehtoja.

- Ymmärryksen luominen tavoitteista
- Tavoitteiden jalkauttaminen
- Ongelmanratkaisu
- Yksilö reflektoi omaa toimintaansa:
  - työidentiteetin tutkailua
  - vuorovaikutusmanuaali
- Tiimi arvioi omaa toimintaansa:
  - tiimin toimintatapojen analyysi
  - millä tasolla olemme heimona?
  - Yhteistyösuhteiden arviointia
  - Team Canvas Basic
  - Team Canvas
  - Tiimin vahvuuksien ja kehittämiskohteiden arviointi

Ymmärryksen luominen tavoitteista

- Ennen kuin ihmiset voivat toimia, heidän täytyy ymmärtää esityksen sisällön merkitys.
- Suunnittele kokouksen vaiheet (check in, toiminta, check out) niin, että kaikkiin havaintokehän neljään kysymykseen saadaan vastaus.



1. **Faktat:**
   - **Mistä on kysymys?**
   - **Mikä esityksestä jäi mieleen?**
2. **Tunteet:**
   - **Miltä asia tuntuu? Ensireaktio?**
3. **Merkitys:**
   - **Miten asia vaikuttaa meihin? Mitä olemme oppineet?**
   - **Mihin tulisi keskittyä?**
4. **Toiminta:**
   - **Mitä me teemme asialle?**
   - **Mitä voisimme tehdä toisin tai paremmin?**
   - **Ensi askel?**

EKAMI | TEKIJÖIDEN TEKIJÄ!

Lähde: Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja – 9 avainhetkeä.

Tavoitteiden jalkauttaminen

Kahvilamenetelmä

1) Aiheiden valinta
   - 2–4 aihetta
2) Ryhmätyö
   - saman suuruiset ryhmät
   - tuotokset fläpille
   - listatkaa tavoitteen toteuttamiseen liittyviä ratkaisuja ja esteitä
3) Kierto
   - yksi ryhmän osallistujista jää esittelemään tuotoksen
   - muut kiertävät fläpiltä toiselle
   - uudet tulijat lisäävät omia ideoita esityksen kuultuaan
4) Priorisointi ja yhteenveto
   - osallistujat valitsevat parhaat ideat
   - kootaan osallistujat yhteen ja keskustellaan tuloksista

Menetelmiä priorisointiin:
- jaetaan jokin määrä € parhaille ideoille
- tarraäänestys
- liikennevalot ideoille
- laita ideat paremmuusjärjestykseen

Toimenpiteistä sopiminen:
- tee fläpille pohjaksi tavoitteen toteutuksen aikatauluun sopiva tiekartta
- konkretisoikaa toimenpiteitä muodossa ”kuka” ja ”mitä”
- sijoittakaa toimenpiteet aikajanalle siihen järjestykseen, kun ne pitäisi toteuttaa

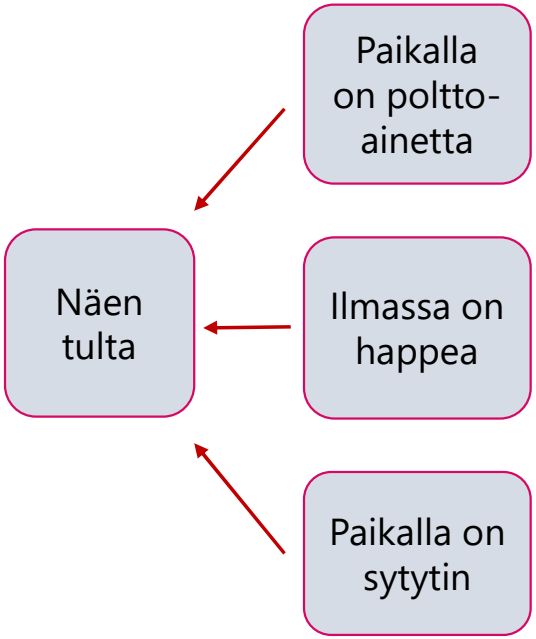
Lähde: Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja – 9 avainhetkeä.

Ongelmanratkaisu

Juurisyyanalyysi

Juurisyyanalyysi on tehokas vain pienille osallistujamäärille (3-6 hlöä). Jokaisella osallistujalla on oma, monimutkainen tapansa johtaa syitä ja seurauksia, joihin analyysissä keskitytään. Analyysin kuusi askelta:

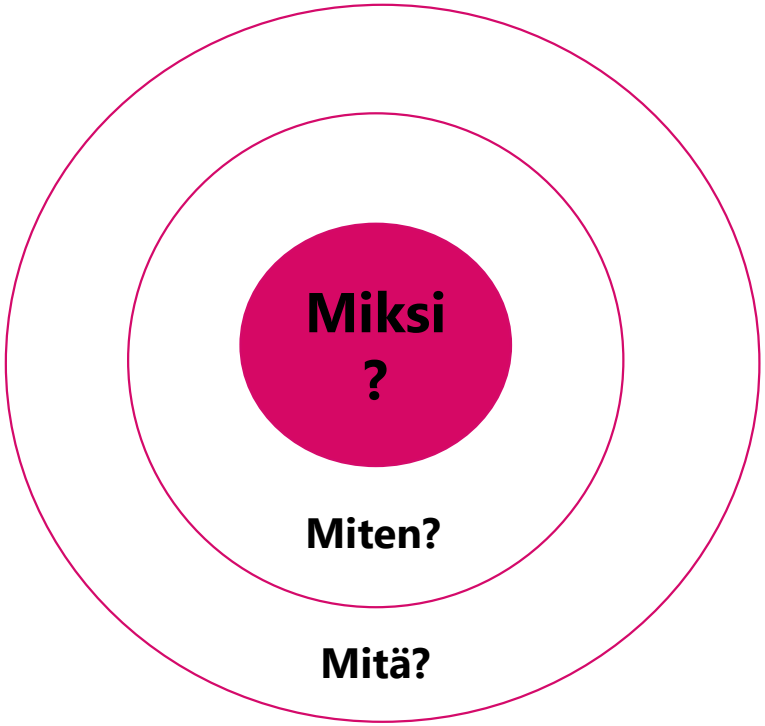
1) Aloita oireista ja rakenna syy-seuraus-suhteet
2) Lisää mahdollisia syitä.
3) Tarkista syy-seuraus-suhteet ja piirrä nuolet aina syystä seuraukseen.
4) Paikallista juurisyyt (ainoastaan ulospäin lähtevät nuolet)
5) Piirrä ympyrä omasta vaikutusalueesta.
6) Valitse ympyrän sisältä ongelma, johon voit vaikuttaa ja jonka ratkaisu poistaa eniten oireita.



Syiden ja seurausten suhteita

Lähde: Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja – 9 avainhetkeä.

Työidentiteetin tutkailua



- MIKSI minä olen täällä töissä? Miksi minä olen tässä roolissa? Kuinka tärkeää tämä työ on minulle? Onko tällä työllä merkitystä?
- MITEN työskentelen? Mihin työtapoihin ja ajattelumalleihin uskon? Missä olen hyvä? Millaisia työkaluja käytän? Millaisia asenteita havaitsen itsessäni? Miten ne vaikuttavat siihen, miten teen työni?
- MITÄ konkreettisesti teen? Mihin aikani kuluu? Millaisissa palavereissa ja kohtaamisissa käyn? Miten käyttäydyn siellä? Mitä teen yksin ja mitä yhteistyössä? Keiden kanssa teen yhteistyötä?

Vuorovaikutusmanuaali

- Miten hyvin tunnemme toisemme? Mikä energisoi eri ihmisiä ja mikä saa toisen turhautumaan? Mikä on ainutlaatuista minussa ja miten osaan tuoda sitä tiimissä esille? Mitä toiminnassani tai tavassani olla vuorovaikutuksessa voidaan tulkita väärin?
- Täytä itsestäsi manuaalin kuusi kohtaa.
- Esittäytykää toisillenne manuaalin avulla.
- Tallentakaa manuaalit johonkin yhteiseen tilaan myöhempää käyttöä varten.

Toiminta-tyylini

-
-
-
-

Arvostukset

-
-
-
-

Näissä tilanteissa saatan hermostua

-
-
-

Toive viestinnälle / kommunikoinnille

-
-
-

Tätä tapaani voidaan tulkita väärin

-
-
-

Miten voisit olla minulle avuksi

-
-
-

EKAMI | TEKIJÖIDEN TEKIJÄ!

Writing a user manual at work makes teams less anxious and more productive — Quartz (qz.com)

Tiimin toimintatapojen analyysi

Näistä asioista haluamme pitää kiinni	**Näistä asioita haluamme tehdä paremmin**	**Näistä asioista haluamme eroon**
Mikä tiimissä toimii hyvin? Mikä innostaa kehittämään uutta?	Mitä tiimissä olisi tarpeen tehdä toisin? Mitä uutta haluamme luoda?	Mikä tiimissä ei toimi? Mikä vaikeuttaa tai estää kehittämistä?

Millä tasolla olemme heimona?

Työpaikoilla on heimoja, joilla kullakin oma kulttuurinsa.

Heimot voidaan jakaa viidelle tasolle:

1. TASO

Työ ei nappaa, kaikki on syvältä, elämä on surkeaa. Ei luottamusta, ei aikaansaamista.

2. TASO

Työnteko on innotonta, sarkasmi ja kyynisyys vallitsee. "Pieleen menee kuitenkin."

3. TASO:

Tulosta syntyy, mutta yhteishenki ei ole erityisen hyvä. Yksittäisten tähtipelaajien porukka. "Tiedän ja osaan muut eivät. Menestys kuuluu minulle."

4 TASO:

Voimakas yhteenkuuluvuuden tunne, ylpeys ja ilo. Aito innostus. Heimolaiset yhdistävät voimansa.

5 TASO:

Työn merkityksellisyys, työn imu, muutetaan maailmaa yhdessä. Mahdollisuuksien maailma. usko hyvään itsessä ja toisissa.

Millä tasolla olemme?
Me – We – Us

1. Oma pohdinta
2. Parikeskustelu
3. Yhteiskeskustelu

EKAMI | TEKIJÖIDEN TEKIJÄ!

lähde: Logan, King & Fischer-Wright, Tribal Leadership (2008)

Yhteistyösuhteiden arviointia

Me – We – Us

Miten osaisimme kääntää tiimityössä

tuomitsevuuden **uteliaisuudeksi**
konfliktit yhteiseksi **tutkimiseksi**
olettamukset ja tulkinnat **kysymyksiksi**
puolustautumisen **itsetutkiskeluksi?**

Minkälaisia mahdollisuuksia avautuu, kun kiinnität huomion suhteisiin?

- Miksi olemme toisillemme tärkeitä?
- Mitä opimme toisiltamme?
- Mitä toivoisimme yhteistyöltämme?
- Miten haluaisimme auttaa toisiamme?
- Mitä apua saamme?
- Mitä tarkoitusta haluamme yhdessä edistää?
- Ketä muita tarvitsemme yhteisen tarkoituksemme toteuttamiseen?

Team Canvas Basic

TIIMIN JÄSENET JA HEIDÄN ROOLINSA
Mitkä ovat heidän vahvuutensa ja erityisosaamisensa?

ARVOT
Mitä ovat sellaiset toimintaamme ohjaavat periaatteet, joista emme ole valmiita luopumaan?

TARKOITUS JA MERKITYS

Miksi teemme sitä, mitä teemme? Mikä on asiakkallemme annettu lupaus?

TAVOITTEET
Mitä haluamme saavuttaa tiiminä?
Mitä pitää saada aikaisesi ja mihin mennessä?
Mistä tiedämme, että tavoite on saavutettu (mittari)?

PELISÄÄNNÖT JA TIIMIN TOIMINNAN ARVIOINTI
Minkälaisiin pelisääntöihin olemme kaikki valmiita sitoutumaan?
Miten viestimme ja pidämme toisemme ajan tasalla asioissa?
Miten teemme päätöksiä tiimin yhteisistä asioista?
Miten arvioimme tiimin toimintaa?

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/

Team Canvas

TIIMIN JÄSENET JA HEIDÄN ROOLINSA
Mitkä ovat heidän vahvuutensa ja erityisosaamisensa?

TIIMIN TAVOITTEET
Mitä haluamme saavuttaa tiiminä?
Mitä pitää saada aikaisesi ja mihin mennessä?
Mistä tiedämme, että tavoite on saavutettu (mittari)?

ARVOT
Mitä ovat sellaiset toimintaamme ohjaavat periaatteet, joista emme ole valmiita luopumaan?

PELISÄÄNNÖT JA TIIMIN TOIMINNAN ARVIOINTI
Minkälaisiin pelisääntöihin olemme kaikki valmiita sitoutumaan?
Miten viestimme ja pidämme toisemme ajan tasalla asioista?
Minkälaisin käytännöin tuemme tiimin oppimista (ml. palautteen pyytäminen ja antaminen)?
Miten teemme päätöksiä tiimin yhteisistä asioista?
Miten arvioimme tiimin toimintaa?

TARKOITUS JA MERKITYS
Miksi teemme sitä, mitä teemme?
Mikä on asiakkallemme annettu lupaus?

YKSILÖN TAVOITTEET
Mitä haluan saavuttaa yksilönä?
Onko jotakin, josta minun pitää puhua yhteisesti?
Keneltä voit pyytää apua?

TARPEET JA ODOTUKSET
Missä jokaisen meistä täytyy onnistua?
Miten tiimi voi tukea minua onnistumisessa?

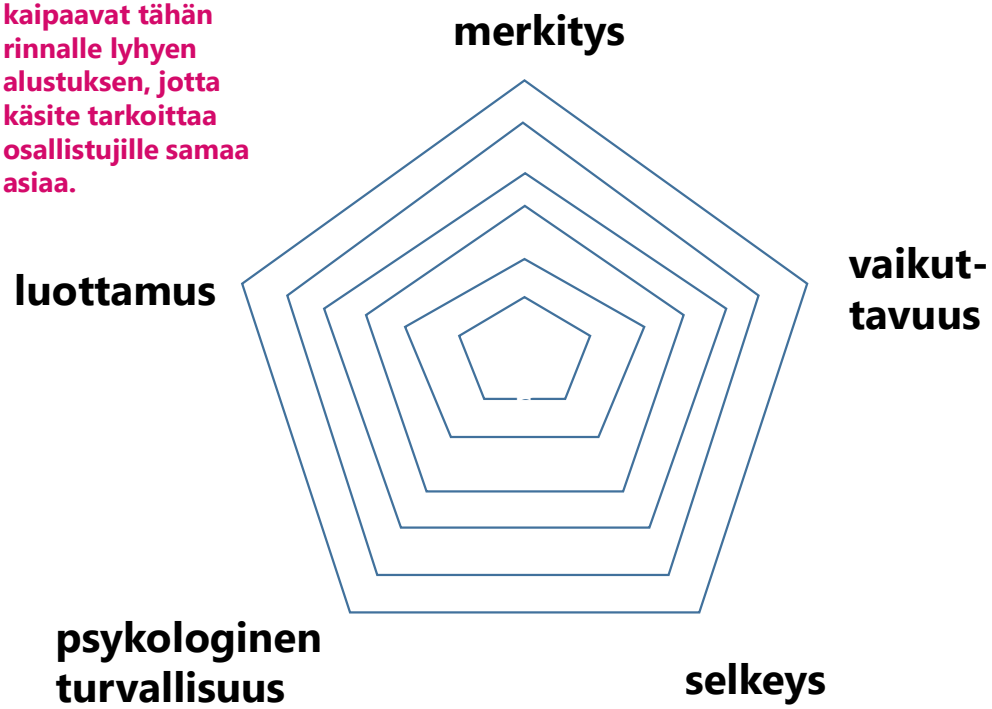
VAHVUUDET JA KYVYKKYYDET
Mitä kyvykkyyksiä meillä on tiimissä, joita hyödyntäen saavutamme tavoitteemme?
Missä olemme erityisen hyviä?

KEHITTYMISALUEET
Mitä osaamisen kehittämisen tarpeita tunnistamme itsessämme ja tiimissämme?
Mitä muita esteitä on tavoitteiden saavuttamisessa?

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/

Tiimin vahvuuksien ja kehittämiskohteiden arviointi

HUOM! Osa-alueet kaipaavat tähän rinnalle lyhyen alustuksen, jotta käsite tarkoittaa osallistujille samaa asiaa.



I vaihe

- Millainen profiili tiimistänne syntyy?
- Mitkä ovat tiiminne vahvuuksia?
- Mitä kehittämisalueita tiimillänne on?
- Miten näitä voisi lähteä kehittämään?

II vaihe

Millaista tukea, osaamisen kehittämistä ja johtamista tarvitsette

a) pystyäksenne toimimaan tiiminä paremmin tällä hetkellä

b) kehittyäksenne tiiminä pitkällä aikavälillä

Jalkanen, J. 2020

Linkkejä ja vinkkejä

- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja – 9 avainhetkeä
- Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja.
- oppaita-ja-aktivoivia-menetelmia-fasilitoinnin-tueksi-final.pdf (circhubs.fi)
- Fasilitaattorin_tyokirja.pdf (fingo.fi)
- Ladattavat materiaalit - Grape People