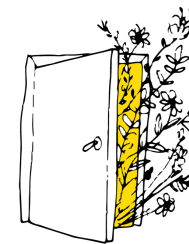


METODIOPAS

STRATEGIA-EVÄÄT



x



The
Magic
Department

SISÄLLYSLUETTELO

Tervetuloa metodioppaaseen!	4
Pari sanaa strategiasta	5
Tarkoituksesta käytäntöön	8
Kuinka se toimii & mitä tarvitset	8
Vinkkejä fasilitaattorille	11
Bonus-työkalut	11
Ekosysteemin kiertokulku	13
Kuinka se toimii & mitä tarvitset	14
Vinkkejä fasilitaattorille	16
Mitä, Mitä sitten, Mitä nyt (M³)	17
Kuinka se toimii & mitä tarvitset	17
Vinkkejä fasilitaattorille	19
1-2-4-Kaikki	19
Kuinka se toimii & mitä tarvitset	19
Vinkkejä fasilitaattorille	20
Keskustelu-kahvila	21
Kuinka se toimii & mitä tarvitset	21
Vinkkejä fasilitaattorille	22
Lopuksi	23

Tervetuloa metodioppaaseen!

Tämä metodiopas on saanut alkunsa tarpeesta tarjota työpajojen esimiehille ja johtajille “peruseväitä” tarkastella ja kehittää oman organisaationsa strategiaa.

Ajoittain on elintärkeää pysähtyä ja arvioida omaa suuntaa ja ympäröivän maailman signaaleja, pystyäkseen säätämään oman toiminnan suuntaa ja pysyäkseen reitillä. Niin hiihtoladulla kuin arjen työssäkin kova vauhti ei hyödytä, jos suunta on väärä.

Tämän oppaan tarkoitus on tukea yksinkertaisten strategiatyökalujen harjoittelua työpajoissa. Oppaan harjoitusten kautta pyritään tarkastelemaan mm. seuraavia työpajojen olemassaolon keskeisiä kysymyksiä:

Mikä on työpajamme tarkoitus ja päämäärä?

Miten hyvin työpajamme toiminta vastaa ympäröivän kontekstin tarpeita?

Toivomme, että luettuasi tämän oppaan:

- tiedät, mistä aloittaa strategiatyö tiimisi kanssa
- uskallat kokeilla oppaan metodeja omassa työssäsi
- sinulla on paremmat valmiudet saada koko tiiminne osaaminen käyttöön

Tämän oppaan työkalut ovat amerikkalaisen Liberating Structures -koulukunnan avoimen lähdekoodin työkaluja. Liberating Structures tarjoaa 33+ vaihtoehtoista, osallistavaa työkalua kokousten ja keskustelujen fasilitointiin. Lue lisää osoitteesta www.liberatingstructures.com.

Lopuksi – jokaisen työkalun yhteydessä on *vinkkilista fasilitaattorille*, eli sinulle, joka suunnittelet ja toteutat yhteistoimintaa ja ryhmäprosesseja. Tämän oppaan harjoituksissa tuttu idea pätee – kertaus ja harjoittelu ovat oppimisen äitejä.

Antoisia yhteistyöhetkiä!

The Magic Department -tiimi

Pari sanaa strategiasta

Miksi strategiaa kannattaa työstää?

- I. **Työn vaikuttavuuden ja merkityksellisyyden varmistaminen**
Onko suunta edelleen oikea? Onko työ edelleen relevanttia?
- II. **Priorisointi**
Mikään organisaatio ei voi tehdä kaikkea. Mitä juuri te pystytte tekemään parhaiten? Uudet aloitteet ja projektit edellyttävät myös jostakin luopumista.
- III. **Strategia antaa konkreettisia eväitä päivittäiseen työhön**
Strategia vastaa kysymykseen *miten*. Se kertoo, miten konkreettisesti toimitaan, jotta saavutamme tavoitteemme: millaisiin rutiineihin, käytänteisiin, vuorovaikutukseen, puheeseen ja muuhun toimintaan kannattaa panostaa. Strategiatyö saattaa alkaa yhteisellä ajattelulla, mutta ennen pitkää siinä on kyse jostakin, jota tehdään yhdessä.
- IV. **Ristiriitojen selvittäminen ja ennaltaehkäisy**
Kun yhteisestä työstä keskustellaan yhdessä säännöllisin väliajoin, erilaiset näkökulmat tehdään näkyviksi ja mahdollisia konflikteja ennaltaehkäistään.

**"ON TÄRKEÄÄ, ETTÄ
OLEMME SAMALLA
VIIVALLA. VALTA-
KUNNALLISESTI
SAMAT TAVOITTEET
TAKAAVAT LAADUN."**



Miten strategiatyötä kannattaa lähestyä?

I. Strategiaa ei kannata ajatella liian monimutkaisesti

Hyvän strategian rakentaminen ei ole rakettitiedettä, vaan ennemminkin harkittua paneutumista oleellisiin asioihin. Ajan varaaminen keskustelulle, selvittäminen ja yhteinen pohdinta voivat viedä jo pitkälle kehityspolulla, joka lopulta johtaa työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien parempiin kokemuksiin.

II. Yhdessä

Useampi silmäpari näkee enemmän ja kirkkaammin. Strategiasta tulee todennäköisemmin käytännön toimintaa, jos kaikki, joiden työssä strategia lopulta realisoituu, ovat osa sen hahmottamista alusta alkaen. Tämä on myös hyvä mahdollisuus tutustua ihmisiin eri puolilta organisaatiota.

III. Strategia ei ole koskaan lopullinen

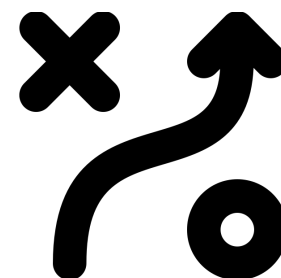
Organisaation olemassaolon perusteet voivat olla pitkäikäiset. Tehtävää ja tavoitteita on kuitenkin tarkasteltava yhä uudelleen ja mietittävä, olisiko uusi kohdistus paikallaan – koska väestö muuttuu, koska olisi luovuttava jostakin, joka ei toimi ja kuluttaa resursseja, koska asetettu tavoite on saavutettu, tms.

IV. Suunnaten katse organisaation ulkopuolelle

Muutokset on ehdottoman tärkeää aloittaa ulkoapäin, asiakkaiden tarpeista. Organisaatio, joka aloittaa sisältäpäin ja yrittää sitten löytää paikan resursseilleen, murentaa itse itseään ja keskittyy menneeseen. Ulospäin katsotaan, kun etsitään tilaisuutta, tarvetta.¹

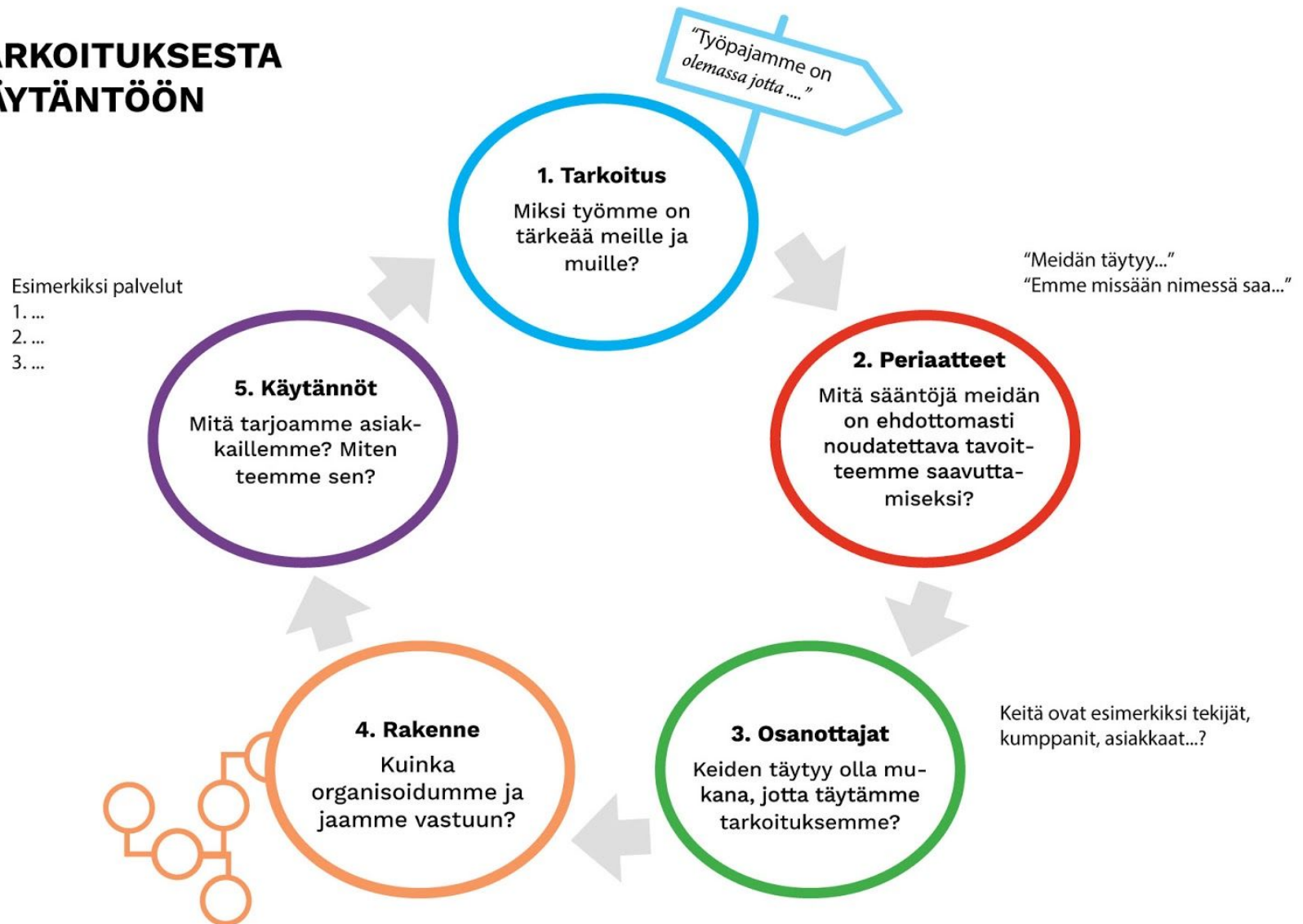
V. Fasilitoidusti

Pienellä panostuksella osallistaviin strategiatyön metodeihin voidaan varmistaa, että kaikkien on helpompi osallistua ja keskustelu etenee rakentavasti kohti yhteistä lopputulosta.



¹ Drucker, Peter: Voitto tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet, 1990/2008.

TARKOITUKSESTA KÄYTÄNTÖÖN



The Magic Department 2019 Lähde: Liberating Structure developed by Henri Lipmanowicz and Keith McCandless. Inspired by Dee Hock (Birth of the Chaordic Age).

Tarkoituksesta käytäntöön on suunnittelutyökalu², jolla hahmotetaan kestävän hankkeen viisi keskeisintä osaa. Näin ryhmä pääsee yhdessä muotoilemaan ja hahmottamaan seikat, jotka määrittelevät hankkeen onnistumisen.

Ryhmä aloittaa luomalla yhteisen **tarkoituksen** (ts. *Miksi työ on tärkeää meille ja yhteisölle?*). Loput osat – **periaatteet, osallistujat, rakenne ja käytännöt** – suunnitellaan auttamaan tarkoituksen saavuttamisessa.

Muotoilemalla yhdessä nämä viisi osaa osallistujat hahmottavat, kuinka he voivat organisoitua toimivasti ja luovasti. *Tarkoituksesta käytäntöön* toimii myös isompien aloitteiden ja useiden sidosryhmien/tiimien kanssa työskenneltäessä.

² Alkuperäinen lähde:

<http://www.liberatingstructures.com/33-purpose-to-practice-p2p/>.

Liberating Structures on kehitetty Henri Lipmanowiczin ja Keith McCandlessin toimesta. Alkuperäinen inspiraatio työkalulle on ollut Dee Hock (ks. kirja *Birth of the Chaordic Age*).

Kuinka se toimii & mitä tarvitset

1. Kuinka aloittaa

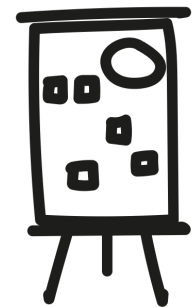
Kutsu kaikki tai useimmat ryhmän jäsenet osallistumaan uuden aloitteensa suunnitteluun ja määrittämään sen viisi olennaista osaa: tarkoitus, periaatteet, osallistujat, rakenne ja käytännöt.

2. Tilajärjestelyt ja tarvittavat materiaalit

- Tuolit ja pienet pöydät 4-hengen ryhmätyöskentelylle
- Iso seinä ja sillä julistepaperi, jolle merkitä työkalun eri osat
- Jokaista osallistujaa varten viisi paperia, yksi kullekin työkalun viidestä osasta

3. Keskustelun rytmittäminen

1-2-4-Kaikki (ks. sivu 19).



4. Työvaiheiden järjestys ja aikataulu

1. Esittele työkalun idea, 5 osaa ja niihin liittyvät kysymykset, ja jaa tyhjät paperit. *5 min*
2. Selventääksesi ensimmäistä osaa (tarkoitusta) kysy: "Miksi tämä työ on tärkeää sinulle ja muille?" (Mitä varten olemme olemassa?) Käytä 1-2-4 luodaksesi yksittäisiä ideoita ja tarinoita tarkoitukseen. *10 min*
3. Neljän ryhmässä: vertailkaa, seulokaa ja vahvistakaa parhaita ideoita. *10 min*
4. Yhdistelkää teemoja kokonaisuena ryhmänä ja viimeistelkää ideat tarkoitusta varten. *10 min*
5. Siirry vuorotellen jäljellä oleviin työkalun osiin toistamalla 1-2-4 -harjoituksen kussakin. Palatkaa tarvittaessa yhdessä takaisin tarkistamaan aiemmat osat (valmistaudu sotkuisuuteen ja monimutkaisuuteen!). Käytä seuraavia kysymyksiä seuraavien neljän osan kehittämiseen:

Periaatteet: "Mitä sääntöjä/periaatteita meidän on ehdottomasti noudatettava tavoitteemme saavuttamiseksi?" / *10min*

Osallistujat: "Kuka voi auttaa tavoitteemme saavuttamisessa ja onko hän mukana?" / "Keiden

täytyy olla mukana jotta täytämme tarkoituksemme?" / *10min*

Rakenne: "Miten meidän pitäisi järjestäytyä ja jakaa päätösvaltaa jotta täytämme tarkoituksemme?" / *10min*

Käytännöt: "Mitä teemme, käytännössä? Mitä tarjoamme käyttäjille / asiakkaillemme ja miten teemme sen?" / *10min*

6. Kysy jokaisen osan jälkeen: "Onko tämä vaihe tuonut esiin uusia näkökulmia, jotka tuovat mieleen muutoksia aiempiin osiin?" *5 min*
7. Kun kaikki osat ovat valmiina, pyydä osallistujia astumaan taaksepäin ja tarkastelemaan yhdessä tarkkaan heidän luonnostaan viidestä osasta. Pyydä heitä käyttämään *Mitä, Mitä siit, Mitä nyt?* -työkalua (ks. sivu 17) pienissä ryhmässä, jotta voidaan ymmärtää kaikki mahdolliset seuraavat vaiheet ja priorisoida ne kokonaisuena ryhmänä. *15 min*
8. Kun hanke on käynnistetty, kutsu kaikki tarkistamaan suunnitelma säännöllisesti ja mukauttamaan sen osia kokemustenne perusteella.

Mihin tämä työkalu soveltuu?

- Kehitä innovatiivisia strategioita, jotka voidaan panna täytäntöön ja levittää nopeasti, koska vastuu on jaettu
- Lisää ryhmän joustavuutta ja kykyä toimia häiriöistä huolimatta jakamalla valtaa oikeudenmukaisesti
- Osallista ja keskitä kaikkien mielikuvitus yhteisen tulevaisuuden suunnitteluun
- Vältä tilannetta, jossa suunnitellaan vain pienessä ryhmässä tai asiantuntijoiden kesken suljettujen ovien takana
- Tuo yhteen kaikki osat, joita tarvitaan toiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen, ja vältä siten prosessin pirstoutuminen
- Kasvata kykyä mukauttaa kaikki osat nopeasti muuttuviin olosuhteisiin

**"TYÖKALUN AVULLA
NÄKÖKULMA KITEYTYY
JA SEN VOI JAKAA
NOPEALLA TAVALLA."**



Vinkkejä fasilitaattorille

- ★ “Tarkoituksen” tulee olla yksinkertainen ja selkeä. Tehokkaan ja innostavan tarkoituksen muotoilu on tärkein askel – käytä tarvittaessa muita työkaluja (ks. esim. 9xMiksi, s. 12) syventämään keskustelua.
- ★ Tarkoitus voidaan myös ilmaista jonakin positiivisena, jonka aiot aloittaa, tai jonain negatiivisena, jonka aiot lopettaa.
- ★ Työskentele nopeissa kierroksissa – huonotkin vastaukset kehittyvät hiljalleen osuvimmiksi.
- ★ “Rakenne” on yleensä osa, joka vaatii eniten mielikuvitusta ja ohjaa ylhäältä-alas johtamisesta jaetumpaan hallintaan. Metaforat ja visualisointi voivat auttaa luovien vaihtoehtojen kehittämisessä.
- ★ Luota pienryhmien kykyyn suoriutua yhdessä urakasta, ja pidä homma liikkeessä.
- ★ Pidä kierrosten kesto aikataulun mukaisena – jos tarvitaan enemmän aikaa, tee kaksi kierrosta.
- ★ Pyydä osallistujia käyttämään intuitiotaan prosessin edetessä.

Bonus-työkalut

9xMiksi

Mikä?

Hyvä, syväluotaava työkalu tarkoituksen hahmottamiseen.

Miksi?

Työn onnistumisen kannalta on erinomaisen tärkeää hahmottaa sen tekemisen tarkoitus.

Miten?

Kysy: “Mitä teet työskennellessäsi _____ (käsiteltävä aihe tai haaste) kanssa?” Pyydä osallistujia listaamaan lyhyt luettelo toiminnoista. Kysy sitten: “Miksi se on sinulle tärkeää?” Jatka kysymällä: “Miksi? Miksi? Miksi?” jopa yhdeksään kertaan asti, tai kunnes osallistujat eivät enää voi mennä syvemmälle, koska he ovat saavuttaneet tämän työn perustavoitteen.

Koko ohje saatavilla Liberating Structures -työkalupakissa³

³ Alkuperäinen lähde: <http://www.liberatingstructures.com/3-nine-whys/>.

Sidosryhmäsipuli

Mikä?

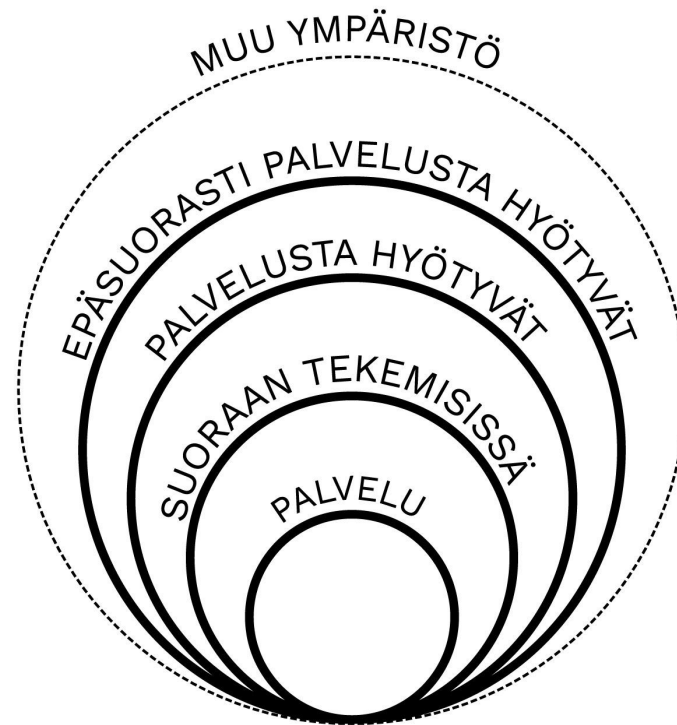
Visuaalinen työkalu sidosryhmien hahmottamiseen ja suhteuttamiseen toisiinsa nähden. Hyvä keino osallistujien syvempään hahmotukseen esim. *Tarkoituksesta käytäntöön* -työkalun yhteydessä. Eri sipuli-mallit painottavat ja pyrkivät visualisoimaan hieman eri sidosryhmiä – kokeilemalla löytää tarkoituksenmukaisimman vaihtoehdon omaan kontekstiin.

Miksi?

On olennaista ymmärtää, keitä kaikkia tuotettava palvelu/projekti koskettaa suorasti tai epäsuorasti. Tämä ymmärrys auttaa huoltamaan sidosryhmäsuhteita ja toimimaan aktiivisesti pelkän passiivisen reagoinnin sijaan.

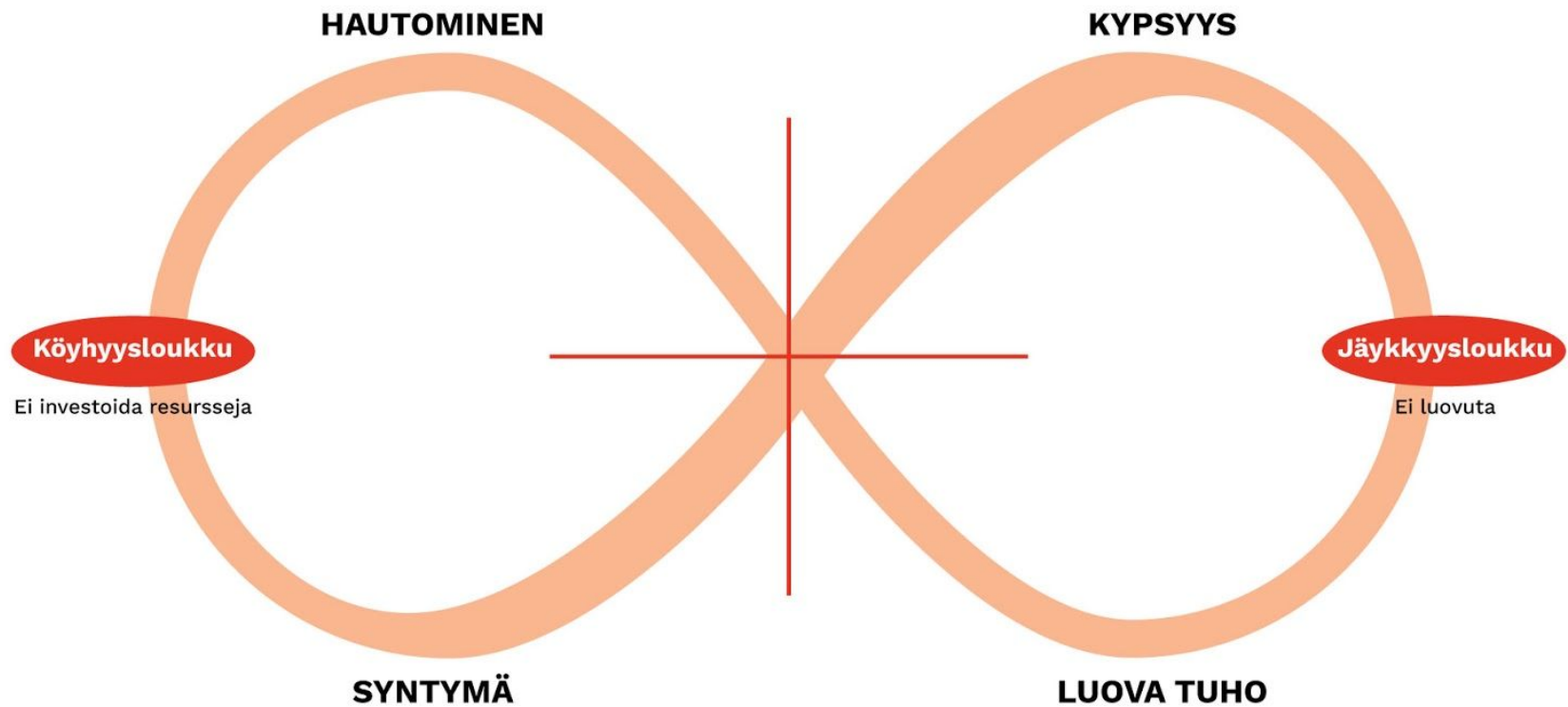
Miten?

Asteittaiset ohjeet sidosryhmäsipulin käyttöön löytyy mm. BAwikistä⁴. Varaa mukaan iso paperi ja erivärisiä tusseja.



⁴ Ks. <http://www.bawiki.com/wiki/Stakeholder-Onion-Diagram.html>.

EKOSYSTEEMIN KIERTOKULKU



The Magic Department 2019 Lähde: Liberating Structure, adapted by Henri Lipmanowicz and Keith McCandless from professor Brenda Zimmerman and ecologists.

Ekosysteemin kiertokulku⁵ on suunnittelutyökalu, jolla tarkastellaan ja arvioidaan ryhmän toiminnan eri osa-alueita. Tarkoitus on yhdessä tunnistaa, miltä asioilta puuttuu resursseja ja mitkä ovat jäykistyneet ja estävät kehitystä.

Ekosysteemin kiertokulku kehottaa johtajia keskittymään kasvun tai tehokkuuden tyypillisten teemojen lisäksi myös luovaan tuhoamiseen ja uudistamiseen. Tämä on tärkeää, sillä organisaatioon ei voi vai kaiken aikaa lisätä asioita; joistakin asioista täytyy elinvoiman varmistamiseksi myös pystyä luopumaan⁶.

Ekosysteemi auttaa kaikkia näkemään, miten heidän toimintonsa sijoittuvat laajempaan kontekstiin muiden kanssa. *Ekosysteemin kiertokulku* toimii myös isompien aloitteiden ja useiden (sidos)ryhmien kanssa.

Ekosysteemin kiertokulku koostuu kuudesta vaiheesta: syntymä, kypsyys, jäykkyysloukku, luova tuho, hautominen ja köyhyysloukku.

⁵ Alkuperäinen lähde:

<http://www.liberatingstructures.com/31-ecocycle-planning/>. Sovellettu Henri Lipmanowiczin ja Keith McCandlessin toimesta professori Brenda Zimmermanin (ks. www.change-ability.ca) ja ekologien työstä (ks. <http://www.resalliance.org>).

⁶ Ks. esim. Drucker, Peter: *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet*, 1990/2008.

Kuinka se toimii & mitä tarvitset

1. Kuinka aloittaa

Pyydä ryhmää tarkastelemaan, järjestämään ja priorisoimaan nykyisiä toimintoja käyttämällä neljää kehitysvaihetta: syntymä, kypsyys, luova tuho ja hautominen.

Pyydä ryhmää muotoilemaan kuhunkin vaiheeseen liittyvät toimenpiteet – toimet, jotka kiihdyttävät kasvua syntymävaiheessa, jotka pidentävät elämää tai lisäävät tehokkuutta kypsyysvaiheessa, joilla karsitaan kuolleita tai jäykkiä käytäntöjä luovan tuhoamisen aikana, sekä toimet, jotka valmistelevat maaperää hautovan uudistusvaiheen aikana.

2. Tilajärjestelyt ja tarvittavat materiaalit

- Huone, jossa on avoin tasainen seinä ja tarpeeksi tilaa seinän edessä, jotta osallistujat mahtuvat seisomaan siinä mukavasti
- Tuolit 4-hengen ryhmille, pienten pöytien ympärillä tai ilman pöytiä
- Jokaiselle osallistujalle tyhjä *Ekosysteemin kiertokulku* -mallipohja, ja seinälle sama malli isona julisteena
- Liimalaput jokaisesta toiminnosta

3. Keskustelun rytmittäminen

1-2-4 & koko ryhmä jokaisen osan viimeistelyä varten.

4. Työvaiheiden järjestys ja aikataulu

1. Vaihe:

1. Esittele *Ekosysteemin kiertokulun* idea ja jaa jokaiselle osallistujalle tyhjä mallipohja. *5 min*
2. Pyydä kaikkia osallistujia luomaan henkilökohtaiset toimintoluettelot: ”Tee luettelo kaikista organisaationne tuotteista ja palveluista, joita olet mukana tuottamassa.” *5 min*
3. Päättäkää pareittain kaikkien toimintojen sijoittamisesta ekosysteemiin. *10 min*
4. Muodostakaa nelikko ja viimeistele toimintojen sijoittelu Ekosysteemi-pohjaan. *15 min*
5. Laittakaa ryhmän aktiviteetit liimalapuille (1 per lappu) ja luokaa yhteinen kuva kutsumalla ryhmiä yksi kerrallaan sijoittamaan liimalappunsa seinällä olevaan isoon ekosysteemi-julisteseen. *15 min*

2. Vaihe:

1. Astukaa taaksepäin ja tarkastelkaa tilannetta. Keskittykää kaikkiin niihin toimintoihin, joiden sijoittelussa on yksimielisyyttä. Kysy: ”Mitä toimia meidän täytyy luovasti tuhota tai lopettaa, jotta voimme edetä? Mitä aktiviteetteja meidän täytyy laajentaa tai aloittaa, jotta voimme edetä?”. *15 min*
2. Luokaa pienissä ryhmissä ensimmäinen askel jokaisesta lopetettavasta toiminnosta (toiminnot jäykkyysloukussa) esim. käyttäen 1-2-4. *10 min tai enemmän (riippuen toimintojen määrästä)*
3. Luokaa pienissä ryhmissä ensimmäinen askel jokaisesta toiminnosta, joka on aloitettava tai johon on käytettävä lisää resursseja (toiminnot köyhyysloukussa). *10 min tai enemmän*

3. Vaihe:

Lopuksi keskittykää kaikkiin toimintoihin, joista ei ole yksimielisyyttä. Tee nopea keskustelukierros erojen ymmärtämiseksi. Jos mahdollista, päättäkää yhdessä ensimmäiset toimenpiteet, joilla käsitellä kutakin kohtaa. *10 min*

Mihin tämä työkalu soveltuu?

- Aseta prioriteetteja
- Tasapainota strategia-kokonaisuutta
- Tunnista mahdollisuuksia vapauttaa resursseja
- Kuule kaikki näkökulmat kerralla
- Luo joustavuutta ja poista häiriöt järjestämällä toiminnot uudelleen
- Paljasta koko kuva – metsä JA puut

Vinkkejä fasilitaattorille

- ★ Kokeile *Ekosysteemin kiertokulkua* ensin pienemmän kokonaisuuden kanssa. Käytä ensimmäisenä harjoittelu-esimerkkinä jotakin yhteistä, konkreettista, jaettua kokemusta (ei koko ryhmän koko toiminto-portfoliota).
- ★ Muistuta osallistujia siitä, että kaikki ekosysteemin vaiheet ovat osa tervettä organisaatiota.
- ★ Ole selkeä työskentelyssä käytettävien toimintojen/aktiviteettien tyypistä – varmista, että käsiteltävät toiminnot ovat samantasoisia.
- ★ Tee tarvittaessa toinen kierros.
- ★ Jäykkyys- ja köyhyysloukussa olevien toimintojen käsitteleminen auttaa yleensä käynnistämään muutosten ja ratkaisujen etsinnän.

**"EKOSYSTEEMIN
KIERTOKULKU
MAHDOLLISTAA
LAAJAN SKAALAN
AJATTELUA."**



Mitä, Mitä sitten, Mitä nyt (M³)

Mitä, Mitä siitä, Mitä nyt on arviointityökalu⁷, jolla voi auttaa ryhmiä pohtimaan jaettua kokemusta tavalla, joka luo ymmärrystä ja kannustaa yhdessä määritelyihin, selkeisiin jatkotoimiin.

Jokaisen ääni on mahdollista saada kuuluviin samalla, kun seulotaan oivalluksia ja muotoillaan uutta suuntaa. Vaiheittain eteneminen tekee tästä työkalusta erityisen käytännöllisen. Yhdessä eteneminen eliminoi suurimman osan mahdollisista väärinkäsityksistä, jotka voivat muuten synnyttää erimielisyyksiä siitä, kuinka toimia.

Kuinka se toimii & mitä tarvitset

1. Kuinka aloittaa

Kysy jaetun kokemuksen jälkeen ensin: "Mitä? Mitä tapahtui? Mitä huomasit, mitkä tosiasiat tai havainnot erottuivat?".

Kun kaikki tärkeimmät havainnot on kerätty, kysy sitten: "Mitä sitten? Mikä tekee näistä havainnoista tai tapahtumista merkityksellisiä? Mitä hypoteeseja tai johtopäätöksiä voitte

tehdä?". Kun yhteisiä johtopäätöksiä on syntynyt, kysy: "Mitä nyt? Mitkä seuraavat askeleet olisivat nyt paikallaan?".

2. Tilajärjestelyt ja tarvittavat materiaalit

- Rajoittamaton määrä ryhmiä
- Tuolit 5-7 hengen ryhmille, halutessa pienet pöydät
- Muistiinpanovälineet listojen laatimiseen

3. Keskustelun rytmittäminen

Pienet ryhmät mahdollistavat, että jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa kussakin ryhmässä. Fasilitoija kussakin ryhmässä edesauttaa pitämään huolta, että ryhmä työskentelee vain yhden kysymyksen parissa kerrallaan.

4. Työvaiheiden järjestys ja aikataulu

1. vaihe: MITÄ?

1. Osallistujat miettivät hiljaa yksin: "Mitä tapahtui? Mitä huomasit, mitkä tosiasiat tai havainnot erottuivat?". 1 min
2. Sitten jaetaan löydettyjä faktoja pienessä ryhmässä. 3-8 min
3. Merkittävät tosiasiat jaetaan koko ryhmälle ja kerätään talteen. 2-3 min

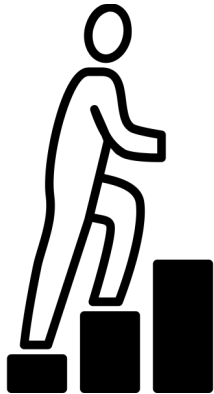
⁷ Alkuperäinen lähde:
<http://www.liberatingstructures.com/9-what-so-what-now-what-w/>.

2. vaihe: MITÄ SITTEEN?

1. Osallistujat miettivät yksin: "Mikä tekee näistä havainnoista tai tapahtumista merkityksellisiä? Mitä hypoteeseja tai johtopäätöksiä voimme tehdä?". 1 min
2. Sitten jaetaan löydettyjä faktoja pienessä ryhmässä. 3-8 min
3. Tärkeät hypoteesit ja johtopäätökset jaetaan koko ryhmälle ja kerätään talteen. 2-5 min

3. vaihe: MITÄ NYT?

1. Osallistujat miettivät hiljaisuudessa yksin: "Mitä nyt? Mitkä toimet ovat järkeviä?". 1 min
2. Ajatuksia jaetaan pienessä ryhmässä. 3-8 min
3. Uudet toimenpiteet jaetaan koko ryhmän kanssa, kerätään talteen ja niistä keskustellaan. Lisäoivallukset ovat tervetulleita! 2-10 min



Mihin tämä työkalu soveltuu?

- Luo yhteinen käsitys siitä, miten ihmiset kehittävät erilaisia näkökulmia, ideoita ja periaatteita toimintaa ja päätöksentekoa varten
- Varmista, että oppiminen syntyy jaetuista kokemuksista: ei palautetta = ei oppimista
- Vältä toistamasta samoja virheitä tai toimintahäiriöitä yhä uudelleen
- Vältä riitoja jotka syntyvät selkeyden puutteesta tai tosiseikkojen erilaisista tulkinnoista
- Vältä ennenaikaiseen toimintaan hyppäämistä ja ihmisten taakse jättämistä
- Kerää kaikki tieto ja havainnot yhteen, jotta kaikki voivat aloittaa yhdessä samalta sivulta
- Rakenna luottamusta ja vähennä pelkoa oppimalla jaetusta kokemuksesta yhdessä, askel kerrallaan
- Tee tolkkua monimutkaisista haasteista tavalla, joka vapauttaa ihmiset toimimaan
- Koe se tosiseikka, että kysymykset ovat tehokkaampia kuin vastaukset, koska ne kutsuvat aktiiviseen tutkailuun

Vinkkejä fasilitaattorille

- ★ Harjoittele, harjoittele, harjoittele... M³ helpottuu huomasti käytön myötä.
- ★ Tarkenna tarvittaessa pienryhmille, minkä tasoiset vastaukset sopivat kuhunkin kategoriaan (jotkut ryhmät sekoittavat, mikä sopii mihinkin luokkaan). Anna tarvittaessa esimerkkejä vastauksista koko ryhmälle.
- ★ Huomaa, että tunteiden ilmaisua voi havaita myös "mitä"-tasolla (esim. "*Monet ihmiset hymyilivät ja nauroivat*" on eri havainto, kuin väite että "*ihmiset olivat onnellisia*").
- ★ Kun jaatte vastauksia koko ison ryhmän kanssa, kerää yksi tärkeä vastaus kerrallaan. Älä yritä kerätä vastauksia jokaiselta pienryhmältä tai pyydä pitkää, toistuvaa luetteloa yhdeltä ryhmältä. Etsi ainutlaatuisia vastauksia, jotka ovat täynnä merkitystä.
- ★ Älä hyppää *mitä sitten?* -vaiheen yli liian nopeasti. Ihmisille voi olla haastavaa yhdistää havainnot suoraan tulkintoihin. Tämä on vaikein kolmesta vaiheesta.

1-2-4-Kaikki

1-2-4-Kaikki on nopea tapa saada kaikki osallistumaan samanaikaisesti kysymysten, ideoiden ja ehdotusten tuottamiseen.

Tätä työkalua sovelletaan useissa tämän oppaan metodeissa, joten voit aina palata tänne ja luntata, kuinka se toimii.

Kuinka se toimii & mitä tarvitset

1. Kuinka aloittaa

Esitä kysymys liittyen ratkaistavaan ongelmaan (esim. *Kuinka käsittelisit tätä tilannetta? Mitä ideoita tai toimia suosittelet?*).

2. Tilajärjestelyt ja tarvittavat materiaalit

- Tilaa työskennellä kasvokkain pareittain ja 4-hengen ryhmissä
- Tuolit ja pöydät vapaavalintaisia
- Paperia osallistujille havaintojen ja näkemysten tallentamiseksi

3. Työvaiheiden järjestys ja aikataulu

Aloita yksin, sitten pareittain, sitten neljän hengen ryhmissä ja lopulta kaikki yhdessä:

1. Yksilöiden hiljainen itsereflektio yhteisestä haasteesta, joka on muotoiltu kysymykseksi. *1 min*
2. Jatka ideoiden kehittelyä pareittain. *2 min*
3. Etsikää yhdessä toinen pari. Jaa ja kehitä ideoita nelikossa (kiinnittäkää huomioita yhtäläisyyksiin ja eroihin). *4 min*
4. Lopulta jakakaa yksi tärkeä ajatus keskustelusta kaikkien kanssa: "Mikä on yksi ajatus, joka erottui keskustelusta?" (toista sykli tarvittaessa). *5 min*

Mihin tämä työkalu soveltuu?

- Osallista jokainen etsimään vastauksia
- Vältä yliauttamisen ja ylikontrollin noidankehää
- Luo turvallisia tiloja ilmaisulle, pienennä voima-hierarkiaa
- Tuo ilmi "hiljaiset" keskustelut ja laajenna panostusten monipuolisuutta
- Rikasta ja terävöitä havaintojen ja käsitysten laatua ennen lopullista ilmaisua
- Rakenna luonnollisesti kohti yhteistä ymmärrystä

Vinkkejä fasilitaattorille



- ★ Fasilitoi hiljaista itsereflektiota jyvästi ennen pari-keskusteluja
- ★ Pyydä kaikkia kirjaamaan ideansa hiljaisen pohdinnan aikana
- ★ Käytä äänimerkkiä ilmoittamaan seuraavaan vaiheeseen siirtymistä
- ★ Pidä kiinni aikataulusta, tee tarvittaessa toinen kierros
- ★ Rajoita ison ryhmän kanssa lopuksi jaettavien ideoiden lukumäärä kolmeen tai neljään
- ★ Kutsu jokainen pienryhmä jakamaan yksi näkemys (mutta ei toistamaan jo jaettuja oivalluksia)
- ★ Pidä ideoiden luonti erillään lopun ryhmäkeskustelusta
- ★ Vältä tuomitsemista, tee ideoista visuaalisia; anna palaa!
- ★ Pidä huolta että isossa ryhmässä yhdessä käydään vain yksi keskustelu kerrallaan

Keskustelu-kahvila

Keskustelu-kahvila⁸ mahdollistaa rauhallisten ja syvällisten keskustelujen käynnin tärkeistä aiheista, osallistavissa ryhmissä.

Työkalu sallii rajattoman ryhmäkoon, ehkäisee väittelyä ja riitelyä, sekä kannustaa kuunteluun. Merkityksellisten ja tärkeiden keskustelujen käyminen auttaa luomaan pohjan uusien strategioiden syntymiselle.

Kuinka se toimii & mitä tarvitset

1. Kuinka aloittaa

Pyydä kaikkia osallistujia jakautumaan pieniin ryhmiin kuuntelemaan toistensa ajatuksia ja pohtimaan yhteistä haastetta yhdessä.

2. Tilajärjestelyt ja tarvittavat materiaalit

- 5-7 tuolia pienen pöydän ympärillä per ryhmä
- Puhe-esine (esim. kivi, pallo, tai muu erityinen esine)
- Kyniä ja iso paperi jokaisessa pöydässä (valinnainen)

3. Keskustelun rytmittäminen

Kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua.

4. Työvaiheiden järjestys ja aikataulu

1. Ilmoita keskustelun aihe, yleensä kysymyksen muodossa. Esim. *“Miten lähteä viemään työpajatoimintaa eteenpäin niin, että muuttuva ympäristö otetaan huomioon?”*.
2. Selitä, että jokaisessa pöydässä on neljä keskustelu-kierrosta. Kahdella ensimmäisellä kierroksella käytetään apuna puhe-esinettä, kolmas kierros käydään avoimena keskusteluna ja viimeinen kierros jälleen puhe-esineen kanssa. Kerro kunkin kierroksen kesto.
3. Jaa puhuvat esineet.
4. Lue *Keskustelu-kahvilan* kuusi periaatetta (ks. alla).
5. Pyydä jokaisesta pöydästä joku vapaaehtoiseksi kahvilan pitäjäksi. Pitäjä on täysimittainen osallistuja, jonka tehtävänä on puuttua kevyesti keskusteluun jos joku osallistujista ei noudata jotakin keskustelun kuudesta periaatteesta (useimmiten periaatetta 6.)

⁸ Alkuperäinen lähde:

<http://www.liberatingstructures.com/17-conversation-cafe/>.

Kierrokset:

1. kierros puhe-esineen kanssa: jokainen henkilö kertoo mitä ajattelee, tuntee tai tekee keskustelun aiheeseen liittyen. *1 min per henkilö*

2. kierros puhe-esineen kanssa: jokainen henkilö jakaa ajatuksia ja tunteita, joita heille heräsi ensimmäisellä kierroksella jaetuista näkökulmista. *1 min per henkilö*

3. kierros: avoin keskustelu (mahdollisuus käyttää tarvittaessa puhe-esineitä). *20-40 min*

4. kierros puhe-esineen kanssa: kukin keskustelija jakaa keskeisen oivalluksen, jonka sai keskustelun aikana. *5-10 min*

Keskustelu-kahvilan kuusi periaatetta

1. Pidättäydy tuomitsemasta niin hyvin, kuin voit.
2. Kunnioita toisia.
3. Pyri ymmärtämään vakuuttelun sijaan.
4. Arvosta ja kunnioita erilaisia mielipiteitä.
5. Jaa asioita, jotka koet henkilökohtaisesti merkityksellisiksi.
6. Pidä puheenvuorosi napakoina, pyrkien rehellisyyteen ja syvällisyyteen.

Mihin tämä työkalu soveltuu?

- Luo ymmärrystä monimutkaisesta, haastavasta, ja kipeästä tilanteesta, ja rakenna pohjaa eteenpäin menemiselle
- Luo uusia ideoita ja anna vauhtia uudistuksille
- Luo yhteinen käsitys siitä, miten ihmiset kehittävät erilaisia näkökulmia ja ideoita
- Vältä kiistoja, jotka syntyvät ymmärryksen puutteesta
- Rakenna luottamusta, vähennä pelkoa ja luo mahdollisuus helpotukseen
- Auta osallistujia ymmärtämään, että rakentavaan keskusteluun kuuluu puhuminen ja kuuntelu

Vinkkejä fasilitaattorille

- ★ Käytä aina puhe-esineitä – niillä on iso vaikutus keskustelun dynamiikkaan
- ★ Tee äänimerkki puhujavuoron vaihtuessa
- ★ Fasilitoi vuoropuhelu kuin illallinen – rohkaise kaikkia osallistumaan, pitäen samalla keskustelu avoimena ja spontaanina
- ★ Jos keskustelussa tai dynamiikassa ilmenee ongelmia, kysy ryhmältä: "Seuraammeko sovittuja periaatteita?"
- ★ Valitse puhe-esineet, joilla on symbolista merkitystä keskustelun osallistujille

Lopuksi

Kertaus on oppimisen äiti ja harjoitus tekee mestarin.

Jatkoa ajatellen erinomaisia fasilitaattorin tiedonlähteitä ovat Liberating Structures⁹, sekä ruotsalaisen Hyper Island -instituution työkalupakki¹⁰.

Hyviä työkaluja löytynee loputtomasti – siksi kannustammekin erityisesti **käytännön harjoitteluun!**

Tehdessä ja kokeillessa oppii huomaamaan, miten työkalut käyttäytyvät, ja miten niitä kannattaa parhaiten soveltaa omassa työssä. Kokeilun jälkeen kannattaa miettiä yhdessä kollegoiden kanssa – *Mikä toimi hyvin? Mikä olisi voinut olla paremmin? Mitä haluaisimme nähdä enemmän?* Jokaisen kerran jälkeen olemme taas hieman viisaampia.

Antoisaa matkaa!

⁹ Ks. <http://www.liberatingstructures.com/ls-menu>.

¹⁰ Ks. <https://toolbox.hyperisland.com/>.



**"OLI HENOA
HUOMATA, ETTÄ
SAMASSA VENEESSÄ
OLLAAN!"**

Kiitos!

Kiitos Liberating Structures -tiimille avoimen lähdekoodin työkaluista.

Kiitos Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n työpajaohjajille osallistumisesta 4. joulukuuta 2019 järjestettyyn Strategia-eväät -workshoppiin. Tämän oppaan työkalujen yhteydessä esitetyt lainaukset ovat osallistujien kommentteja ja vinkkejä liittyen työkalujen käyttöön.

Kiitos Noun Project -tiimille avoimen lähdekoodin ikoneista.

Sivu 6: strategy by Nociconist from the Noun Project

Sivu 8: Flip Chart by voneff from the Noun Project

Sivu 18: Growth steps by Chris Homan from the Noun Project

Sivu 20: Marker by Kevin from the Noun Project

—

Oppaan valokuvat on otettu ko. workshopissa.

Kuvaaja: The Magic Department.

Metodiopas on tilattu joulukuussa 2019 Valtakunnallinen työpajayhdistys ry:n toimesta. Oppaan on koonnut ja toimittanut The Magic Department.