



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sinikka Pylkkänen

# **Tulevaisuuden työelämätaitojen vaikutus virtuaalifasilitointiin**

Tapaustutkimus

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro Gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sinikka Pylkkänen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tulevaisuuden työelämätaitojen vaikutus virtuaalifasilitointiin : Tapaustutkimus		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteen maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Paula Linna		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	84

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän päivän työelämä on yhä vahvemmin siirtynyt virtuaalisiin ympäristöihin, jossa voidaan toteuttaa monenlaisia työpajoja ja kehittämistilaisuuksia etäyhteyksin. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii vahvaa yhteistyötä, ideointia ja keskustelua. Virtuaalifasilitointi tarjoaa mahdollisuuden sujuvaan ja tehokkaaseen yhteiseen työskentelyyn ja ideointiin. Tulevaisuuden työelämässä korostuvat kriittinen ajattelu, luovuus ja innovatiiviset ratkaisut, yhteistyötaidot sekä digitaaliset taidot. Näiden taitojen kehittäminen on välttämätöntä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, sillä organisaatiot tarvitsevat innovatiivisia ratkaisuja, pysyäkseen kehityksessä mukana. Virtuaalifasilitointi nähdään tärkeänä keinona, joka tukee tulevaisuuden työelämän tarpeita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä virtuaalifasilitoinnissa tarvittavista menetelmistä tulevaisuuden työelämätaitojen näkökulmasta sekä tarkastella, miten nämä taidot vaikuttavat fasilitaattoreiden kykyyn toteuttaa virtuaalifasilitointia. Lisäksi tutkimus pyrkii antamaan ymmärrystä siitä, miten virtuaalifasilitoinnin avulla voidaan tukea ja kehittää tulevaisuuden työelämän tarpeita. Tämä tutkimuksen toimeksiantajana on Suomen Fasilitaattorit ry, joka toimii fasilitointitaitojen- ja menetelmien edistämisessä Suomessa, tarjoamalla fasilitoinnista kiinnostuneille verkostoitumismahdollisuuksia, koulutuksia ja erilaisia tapahtumia. Tutkimuksen avulla pyritään tarjoamaan tietoa virtuaalifasilitoinnista, merkittävänä tulevaisuuden työelämätaidona, kaikille fasilitoinnista kiinnostuneille.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa haastateltavat olivat virtuaalifasilitointia tehneitä sekä fasilitoinnista kiinnostuneita henkilöitä. Tutkimusaineisto koostuu seitsemän haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista, siitä miten tulevaisuuden työelämätaidot näkyvät virtuaalifasilitoinnissa. Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka pohjautui neljään teemaan tulevaisuuden työelämätaitojen mukaisesti eli digitaalisten taitojen ja kriittisen ajattelun teemoihin, luovuuden ja innovoinnin teemaan sekä yhteistyötaitojen teemaan.

Tutkimustuloksista voidaan havaita näiden taitojen merkityksen korostuvan tulevaisuudessa, kun työelämä muuttuu yhä enemmän virtuaalisemmaksi ja globaalimmaksi ajasta ja paikasta riippumattomaksi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka digitaaliset taidot ovat tärkeitä, virtuaalifasilitoinnin onnistumisen ytimessä, korostuvat fasilitaattorin vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden sekä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisen taidot. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä tukemaan osallistujien kriittistä ajattelua, luovuutta, innovatiivisuutta sekä yhteistyötaitoja.

---

**AVAINSANAT:** fasilitointi, virtuaalifasilitointi, fasilitaattori, tulevaisuuden työelämätaidot

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Fasilitointi	12
2.1	Virtuaalifasilitointi	15
2.2	Fasilitaattorin rooli fasilitoinnissa	18
2.3	Fasilitaattorin ydinosaamiset	22
3	Fasilitoinnin teoreettiset lähestymistavat	26
3.1	Ryhmädynamiikka	26
3.2	Transformatiivinen oppiminen	27
3.3	Luova ongelmanratkaisuprosessi	29
4	Tulevaisuuden työelämätaidot	31
4.1	Megatrendit	31
4.2	Tulevaisuuden työelämätaidot	33
5	Tutkimusmenetelmä	37
5.1	Tutkimusmenetelmä – tapaustutkimus	37
5.2	Haastattelut	39
5.3	Aineiston analysointi	41
5.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi	44
6	Tutkimustulokset	46
6.1	Teknologian hyödyntäminen virtuaalifasilitoinnissa	46
6.1.1	Virtuaalifasilitoinnin ja perinteisen fasilitoinnin eroavaisuuksia	47
6.1.2	Fasilitaattorien digitaaliset taidot	48
6.1.3	Kehittämisen tarpeet ja tukimuodot	51
6.2	Osallistujien sitouttaminen ja turvallisen ilmapiirin luominen	52
6.2.1	Suunnittelu ja ennakointi	52
6.2.2	Kriittinen ajattelu ja reflektion tukeminen	55

6.3	Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukeminen virtuaalifasilitoinnissa	56
6.3.1	Vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen	56
6.3.2	Luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen	59
6.4	Virtuaalifasilitoinnin hyötyjä ja haasteita	60
7	Johtopäätökset	62
7.1	Osallistujien sitouttaminen ja turvallinen ilmapiiri	62
7.2	Virtuaalifasilitoinnin haasteet ja teknologian hyödyntäminen	65
7.3	Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukeminen	69
7.4	Jatkotutkimukset	72
	Lähteet	74
	Liitteet	80
	Liite 1. Haastattelukutsu	80
	Liite 2. Haastattelun runko ja kysymykset	81
	Liite 3. Aineiston käsitteellistäminen	82

**Kuvat**

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.	11
---------------------------------	----

**Taulukot**

Taulukko 1. Tutkimusongelma	8
Taulukko 2. Tutkimuskysymykset	9
Taulukko 3. Kokoustyyppejä	17
Taulukko 4. Fasilitoinnin rooleja	20
Taulukko 5. Fasilitaattorin ydinosaamiset	23
Taulukko 6. Tutkimuksen kuvaus	38
Taulukko 7. Tutkimuksen taustatiedot	41
Taulukko 8. Alkuperäisilmaisujen pelkistäminen	42
Taulukko 9. Aineiston ala-, ylä- ja pääluokat	43
Taulukko 10. Virtuaalifasilitoinnissa käytetyt työkalut	50
Taulukko 11. Virtuaalifasilitoinnin pelisääntöjen näkökulmat	54
Taulukko 12. Haastateltavien esille tuomia vuorovaikutustyökaluja	58
Taulukko 13. Virtuaalifasilitoinnin hyötyjä ja haasteita	61
Taulukko 14. Ennakoivan puolueettomuuden viitekehys	70

## 1 Johdanto

Tänä päivänä töitä tehdään yhä enemmän virtuaalisissa työympäristöissä, ja erilaisia työpajoja ja kehittämistilaisuuksia toteutetaan etäyhteyksin. Nykyään harva pystyy työskentelemään täysin yksin, vaan yhteisten asioiden kehittämiseksi tarvitaan yhteistyötaitoja, yhteistä pohdintaa ja keskustelua (Kupias, 2016, s. 10). Tällaisissa tilanteissa voidaan hyödyntää esimerkiksi fasilitointia. Yhteisten asioiden kehittäminen virtuaaliympäristöissä nähdään usein houkuttelevana vaihtoehtona, koska se säästää aikaa ja resursseja, sekä mahdollistaa osallistumisen paikasta riippumatta (Clottes Heikkilä & Kurki, 2024). Clottes-Heikkilä ja Kurki (2024) toteavat virtuaalifasilitoinnin merkittäväksi tekijäksi työelämän kehittämisessä, jossa digitaalisten taitojen, vuorovaikutuksen ja kriittisen ajattelun merkitys tulee korostumaan.

World Economic Forum (2016) raportin mukaan meneillään oleva neljäs teollinen vallankumous ja siihen liittyvät muutokset, kuten tekoälyn, koneoppimisen, robotiikan sekä bioteknologian kehitys, tulevan muuttamaan huomattavasti työelämässä tarvittavia työelämäntaitoja. Raportin mukaan tärkeitä tulevaisuudessa tarvittavia työelämäntaitoja ovat kriittinen ajattelu, luovuus ja innovatiiviset ratkaisut, yhteistyötaidot sekä digitaaliset taidot (World Economic Forum, 2016, s. 21–22). Raportissa todetaan, jotta tulevaisuuden työelämäntaitojen muutostarpeisiin voidaan vastata, tarvitaan, kaikilla toimialoilla, innovatiivisia kehittämiskäytäntöjä, jotka auttavat organisaatioita hyödyntämään muutokset parhaalla mahdollisella tavalla (World Economic Forum, 2016, s. 29).

Voidaan todeta, että tulevaisuuden työelämäntaitojen kehittäminen on tärkeää jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Virtuaalifasilitoinnin tutkiminen työelämäntaitojen näkökulmasta antaa ymmärrystä ja tarjoaa näkemyksiä siitä, miten kriittinen ajattelu, luovuus ja innovaatio, yhteistyö sekä digitaaliset taidot vaikuttavat virtuaalifasilitointiin ja sitä kautta tulevaisuuden työelämän kehitykseen.

## 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuskirjallisuus on antanut viitteitä virtuaalifasilitoinnin moninaisista käytänteistä sekä terminologiasta. Virtuaalifasilitointi on nouseva trendi, mutta sitä ei ole vielä kuvattu kirjallisuudessa perusteellisesti. Agulinkin ja muiden (2024) tutkimuksen mukaan, virtuaalifasilitoinnin määritelmät ja käytännöt ovat edelleen vaihtelevia sekä puutteellisesti raportoituja, mikä vaikeuttaa niiden toistettavuuteen. Heidän mukaansa virtuaalifasilitoinnin lisääntymisen myötä on nähty tarvetta arvioida ja kehittää virtuaalifasilitoinnin parhaita käytäntöjä. Agulinkin ja muiden (2024) mukaan parhaat käytännöt viittaavat toimintatapoihin ja menetelmiin, jotka tukevat tehokasta ja osallistavaa yhteistyötä virtuaalisissa ympäristöissä.

Fasilitointia hyödynnetään tänä päivänä yhä enemmän tehokkuuden parantamisessa työelämän eri osa-alueilla, esimerkiksi päätöksenteossa ja suunnittelussa (Thorpe, 2016). Thorpe (2016) mukaan on kuitenkin vääränlainen oletus, että virtuaalisesti tapahtuva fasilitointi olisi samanlaista kuin kasvokkain tapahtuva fasilitointi ja mikä luo Thorpen mukaan merkittävän puutteen empiiriseen tutkimustietoon. Hänen mukaansa kasvokkain tapahtuvassa fasilitoinnissa käytettävät tekniikat eivät välttämättä ole yhtä tehokkaita virtuaalisesti toteutettuna, koska nonverbaalista viestintää ja kehon kieltä ei voida havainnoida virtuaalisesti samalla tavalla kuin paikan päällä. Lisäksi hän tuo esille, että virtuaalifasilitointi vaatii fasilitaattorilta uusia tapoja luoda yhteisöllisyyden tunnetta ja ryhmän yhtenäisyyttä, mikä edellyttää tilaisuuksien tarkempaa suunnittelua sekä erilaisten digitaalisten työkalujen hyödyntämistä (Thorpe, 2016).

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on tulevaisuuden keskeinen ilmiö, jossa teknologia toimii linkkinä ihmisten välisessä viestinnässä (Laitinen, 2020, s. 419). Teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta on tulossa uusi työelämätaito, joka vaatii uudenlaisia käytänteitä (Salomaa, 2023). On tunnistettu, että teknologiaan liittyvän tietotaidon ja osaamisen puutteet tuovat epävarmuutta virtuaalisissa ympäristöissä toimimisessa (Laitinen, 2020, s. 419).

Sitran megatrendien (2023) mukaan työelämän sekä yhteiskunnan jatkuvat muutokset vaativat jatkuvaa taitojen ja osaamisten päivittämistä sekä uuden oppiminen ja luovuus tulevat kasvamaan. Vilkman (2023, s. 335) puolestaan toteaa digitaalisten taitojen merkityksen kasvavan työelämässä tulevaisuudessa ja siksi se on nostettu yhdeksi tärkeimmäksi tulevaisuuden työelämätaidoksi. Sillä nopeasti kehittyvä teknologia edellyttää kykyä omaksua uusia digitaalisia työvälineitä entistä nopeammin (Vilkman, 2023, s. 335).

Thrope (2016) suosittelee Online Facilitator Competencies for Group Facilitators - tutkimuksessaan lisätutkimusta, jolla pyrittäisiin selvittämään mitkä osaamisalueet ovat tärkeimpiä virtuaalifasilitoinnissa ja kuinka fasilitaattoreiden tämänhetkiset osaamiset vastaavat niihin tarpeisiin.

Tällä tutkimuksella pyritään täydentämään virtuaalifasilitointiin liittyvää tutkimusaukkoa selvittämällä mitä vaikutuksia tulevaisuuden työelämätaidoilla on virtuaalifasilitointiin sekä mitä taitoja ja ominaisuuksia fasilitaattorin tulisi hallita virtuaalisesti fasilitoidessa (**Taulukko 1**).

**Taulukko 1.** Tutkimusongelma.

<b>TUTKIMUSONGELMA</b>
Mitä vaikutuksia tulevaisuuden työelämätaidoilla (digitaaliset taidot, kriittisen ajattelun taidot, luovuus- ja innovaatiotaidot sekä yhteistyötaidot) on virtuaalifasilitointiin?

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on Suomen fasilitaattorit ry, joka toimii fasilitoinnin edistämiseksi Suomessa, mm. tarjoamalla fasilitoinnista kiinnostuneille verkostoitumismahdollisuuksia sekä koulutuksia ja erilaisia tapahtumia.

Sitran (2019, s. 5) mukaan tulevaisuudessa osaamista tulee kehittää entistä monipuolisemmin, ja kehittämiseen tarvitaan niin koulutuksien järjestäjiä ja tuottajia, työnantajia, teknologioiden kehittäjiä kuin myös harrastus- ja järjestötoimijoita sekä erilaisia verkostoja.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimus pyrkii kirkastamaan virtuaalisesti tapahtuvan fasilitoinnin keskeisiä näkökulmia ja parhaita käytäntöjä, sekä tarkastelemaan niitä tulevaisuuden työelämätaitojen kautta. Koska virtuaalifasilitointi nähdään yhtenä merkittävänä osana tulevaisuuden työelämää, jossa digitaalisilla taidoilla, kriittisen ajattelun, luovuuden- ja innovaatiotaidoilla sekä yhteistyötaidoilla on keskeinen rooli, on tärkeää ymmärtää, miten nämä taidot ilmenevät fasilitaattoreiden toiminnassa virtuaaliympäristöissä.

Tutkimuskysymysten (**Taulukko 2**) avulla pyritään saamaan vastauksia virtuaalifasilitointiin liittyvien näkökulmien ja hyötyjen näkyväksi tekemiseen, jotta virtuaalifasilitoinnin hyötyjä sekä haasteita ymmärrettäisiin paremmin ja niiden arvo laadukkaampien verkkotilaisuuksien ja -kokousten mahdollistajana tulisi yhä paremmin esille.

**Taulukko 2.** Tutkimuskysymykset.

<b>TUTKIMUSKYSYMYKSET</b>
Miten tulevaisuuden työelämätaidot ilmenevät ja vaikuttavat fasilitaattorien toimintaan virtuaalifasilitoinnissa?
Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia fasilitaattorit kokevat tulevaisuuden työelämätaitojen hyödyntämisessä ja kehittämisessä virtuaalifasilitoinnissa?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää tutkimuskysymysten avulla ymmärrystä virtuaalifasilitoinnissa tarvittavista menetelmistä tulevaisuuden työelämätaitojen näkökulmasta, ja tarjota arvokasta tietoa fasilitaattoreiden koulutus- ja tukimuotojen kehittämiseksi, sekä ymmärrystä siitä kuinka virtuaalifasilitoinnin avulla voidaan tukea ja kehittää tulevaisuuden työelämän tarpeita. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään tarjoamaan tietoa virtuaalifasilitoinnista, kaikille fasilitoinnista kiinnostuneille, merkittävänä tulevaisuuden työelämätaitona. Tutkimuksen tavoitteena on rohkaista organisaatioita ja tilaisuuksiin osallistuvia myös rohkeasti vaatimaan tapahtumilta ja kokouksilta tavoitteellisempia, osallistavampia sekä vuorovaikutuksellisia kokemuksia.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

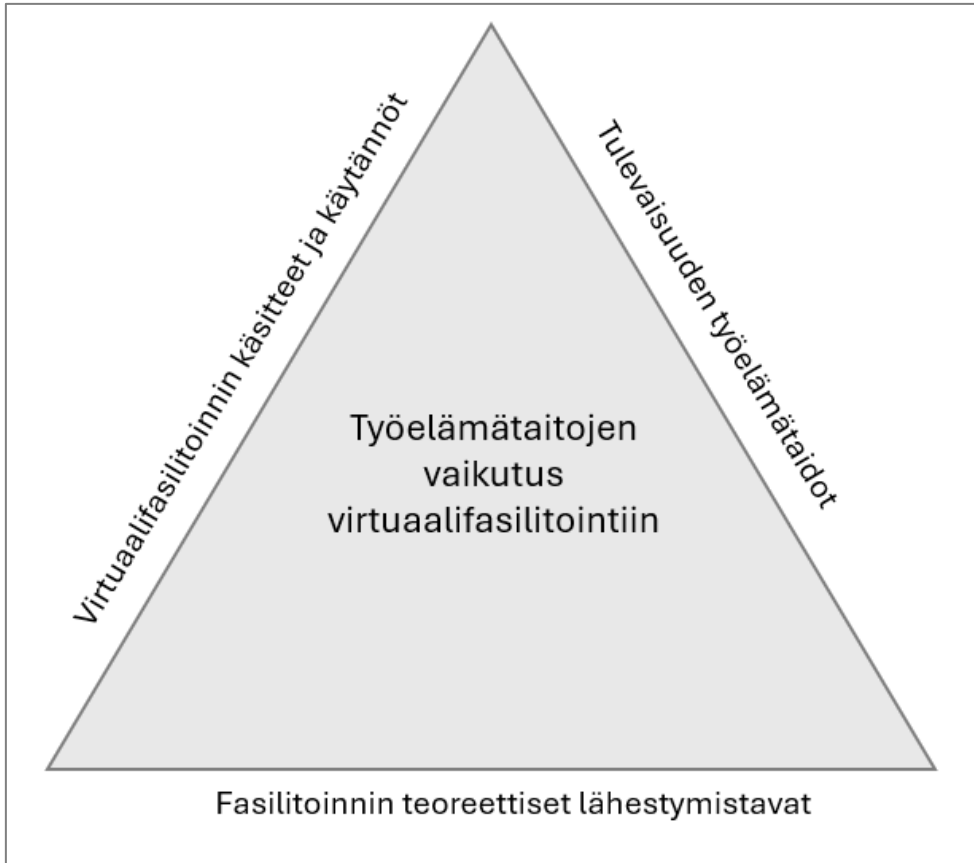
Tutkimuksen rakenne perustuu tutkimuksen viitekehukseen, jossa työelämätaitojen vaikutusta virtuaalifasilitointiin pyritään selvittämään kolmen keskeisen näkökulman kautta, jotka on kuvattu **kuvassa 1**, eli virtuaalifasilitoinnin käsitteet ja käytännöt, fasilitointia tukevat teoreettiset lähestymistavat sekä tulevaisuuden työelämätaidot.

Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä kuvataan tutkimuksen viitekehys. Toinen luku käsittelee virtuaalifasilitoinnin käsitteitä ja käytäntöjä.

Kolmannessa luvussa tutustutaan fasilitointia tukeviin teoreettisiin lähestymistapoihin, joiden avulla voidaan ymmärtää miten fasilitointi vaikuttaa ryhmien toimintaa, oppimisprosesseihin ja luovaan ongelmanratkaisuun.

Neljännessä luvussa tarkastellaan tulevaisuuden työelämätaitoja: digitaalisia taitoja, yhteistyötaitoja, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä kriittisen ajattelun taitoja, jotka muodostavat rungon tutkimuksen haastatteluille.

Teoriaosuuden jälkeen luvussa viisi käsitellään tutkimusmenetelmä, kuvataan tutkimuksen haastateltavat, käydään läpi aineiston analysointimenetelmä sekä käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset ja luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä ehdotuksia jatkotutkimuksille.



**Kuva 1.** Tutkimuksen viitekehys.

## 2 Fasilitointi

Fasilitointi on käsitteenä juurtunut syvälle historiaan. Jo muinaisissa yhteisöissä, joissa heimot kokoontuivat nuotion ääreen, on havaittu fasilitoinnin piirteitä (Kaner, 2014, s. 17). Kaner (2014, s. 17) toteaa, että fasilitoinnin peruseriaatteissa, taidoissa ja ajattelutavoissa on havaittu yhteneväisyyksiä monien kansanliikkeiden vuosisatojen aikana omaksumien lähestymistapojen kanssa, jotka perustuivat yhteistyöhön, avoimuteen, empatiaan ja väkivallattomaan konfliktinratkaisuun.

Fasilitointi liittyy vahvasti ryhmäpäätöksentekoon. Kurt Lewin oivalsi jo 1900-luvun puolivälissä, että kun ihmiset saadaan luontevasti keskustelemaan asioiden hyödyistä ja haitoista toistensa kanssa se käynnistää päätöksentekoprosessin (Nummi, 2022, s.24). Nummi (2022, s.24) toteaa, että kun ihmisillä on mahdollisuus keskustella ja oppia ryhmässä, heidän ajattelutapansa muuttuvat.

Fasilitoinnin tarkoituksena on luoda ryhmälle yhteinen suunta, johon kaikki ryhmässä ovat sitoutuneita. Lessardin ja muiden (2016) mukaan fasilitoinnin tavoitteena on lisätä yksilöiden motivaatiota ja näin parantaa kokemusta työn merkityksellisyydestä. Fasilitointia on sovellettu erilaisissa kokouksissa jo 1960-luvulta lähtien, jolloin fasilitaattorit keskittyivät osallistujien tietoisuuden lisäämiseen ja oppimisen mahdollistamiseen (Kaner ym., 2014, s. 17). 1980-luvun loppuun mennessä fasilitoinnista oli tullut työelämään vakiintunut käytäntö (Kaner, 2014, s. 17).

Latinaksi sana *facilitate* tarkoittaa mahdollistaa, tehdä helpoksi ja tänä päivänä fasilitointi-sanasta on tullut osa arkikieltämme (Kaner, 2014, s. 19). Yleisen suomalaisen asiasanaston mukaan fasilitointi tarkoittaa toimintaa, jonka tavoitteena on helpottaa muiden toimintaa (YSA, 2024). Suomen Fasilitaattori Ry:n (Suomen fasilitaattorit ry, n.d.) mukaan fasilitoinnilla taas viitataan ryhmän työskentelyn tavoitteelliseen ohjaamiseen työpajoissa ja muissa tilaisuuksissa, luoden puitteet ryhmän jäsenten tasapuoliselle osallistumiselle.

Fasilitointia voidaan käyttää joustavasti eri tilanteissa, eikä fasilitaattorin rooli aina edellytä ammattifasilitaattorin koulutusta (Kupias, 2022). Yksinkertaisimmillaan

fasilitointi tarkoittaa hyvien kokouskäytäntöjen noudattamista, mikä tuo hyötyä kaikille organisaatioille ja niiden työntekijöille (Sipponen-Damonte, 2020, s. 25). Lessard ja muut (2016) toteavat että, vaikka fasilitointi voidaan nähdä yksinkertaisimmillaan hyvien kokouskäytäntöjen johtamisena, fasilitointi on enemmän kuin pelkkää kokousten johtamista, sillä siihen kuuluu myös ryhmän dynamiikan tukemista, muutosprosessin hallintaa sekä osallistujien välisen yhteistyön edistämistä. Kanerin (2014) mukaan nykyään organisaatiot hyödyntävät fasilitointia monissa tilanteissa, kuten kokouksissa ja työpajoissa, lisäksi sitä sovelletaan myös projektinhallinnassa, koulutuksissa ja päätöksenteossa ja sillä nähdään olevan tänä päivänä useita merkityksiä. Fasilitoinnin avulla kokouksista tulee laadukkaampia, ja niissä huomioidaan osallistujien moninaiset näkökulmat, joita hyödynnetään päätöksenteossa (Sipponen-Damonte, 2020, s. 25).

Kanerin ja muiden (2014, s. 10) mukaan fasilitointia käyttävät tänä päivänä niin fasilitointitaidot omaavat johtajat kuin fasilitointikykyiset työntekijät. Heidän mukaansa fasilitointi tekee organisaation tiimeistä, ryhmistä, kokouksista ja työpajoista tuottavampia. Ja sen hyötyinä he näkevät päätöksiin ja suunnitelmiin sitoutumisen, mitkä lisäävät organisaation sitoutuneisuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kaner ym., 2014, s. 10). Kupiaksen (2022) mukaan fasilitointia voidaan toteuttaa organisaation sisällä ilman fasilitointiin erityisesti koulutettuja henkilöitä tai hyödyntämällä ammattifasilitaattoria, silloin kun halutaan yhteistyön avulla saavuttaa merkittäviä puolueettomia tuloksia. Lessardin ja muiden (2016) mukaan nämä moninaiset roolit, joita fasilitoinnissa käytetään, voidaan nähdä myös haasteina, koska ne vaativat fasilitaattoreilta samanaikaisesti useita erilaisia taitoja ja kykyjä mukautua erilaisiin tilanteisiin. He toteavat, että fasilitoinnin moninaisuus ja siihen liittyvät haasteet edellyttävät fasilitaattoreilta monipuolisia taitoja, hyvää paineensietokykyä ja kykyä hallita monia samanaikaisia tehtäviä tehokkaasti.

Sipponen-Damonte (2020, s. 14) kuvaa fasilitointia prosessiksi, jossa fasilitaattori ohjaa ja osallistaa ryhmän jäseniä työskentelemään tavoitteellisesti yhteisen päämäärän eteen. Fasilitointi nähdään ryhmäprosessina, joka käsittää suunnittelua ja toteuttamista, lisäksi

sillä usein tarkoitetaan myös osallistamista kokouksen aikana, eli ryhmän työskentelyn ohjaamista (Sipponen-Damonte, 2020, s. 14; Vilkmann, 2023, s. 114). Sipponen-Damonte (2020) toteaa, että fasilitoinnin tarkoituksena on hyödyntää ryhmän kollektiivista viisautta, mikä samalla vahvistaa ryhmän jäseniä sitoutumaan yhteisten päämäärien saavuttamiseen.

Clottes-Heikkilän ja Kurjen (2024) mukaan fasilitointi on keskeistä oppimisen ja kehittymisen tukemisessa, erityisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Heidän mukaansa hyvin toteutettu fasilitointi mahdollistaa vastavuoroisen oppimisen, asiantuntijuuden jakamisen sekä yhteisen arvon luomisen organisaatioiden välillä.

Tänä päivänä Suomessa on monia mahdollisuuksia kehittää fasilitointitaitoja ja oppia uusia fasilitointimenetelmiä. Uusien fasilitointitaitojen ja -menetelmien avulla mahdollistetaan parempien työympäristöjen luomista, innovaatioiden edistämistä sekä organisaatioiden valmuitta sopeutua tulevaisuuden muutoksiin entistä paremmin. Seuraavaksi kuvataan, millaisia fasilitoinnin kehittämismahdollisuuksia Suomessa on tarjolla:

- Useat yritykset Suomessa tarjoavat fasilitointiin liittyviä koulutuksia ja valmennuksia, joiden avulla on mahdollista kehittää uusia fasilitointitaitoja ja oppia uusia fasilitointimenetelmiä.
- Suomen Fasilitaattorit ry (FaFa), on yleishyödyllinen yhdistys, joka keskittyy fasilitoinnin edistämiseen Suomessa. Yhdistys tarjoaa jäsenilleen tapahtumia, koulutusta ja työpajoja, joissa he voivat kehittää fasilitointitaitojaan sekä verkostoitua muiden fasilitaattoreiden kanssa (Suomen Fasilitaattorit ry, n.d.). Yleishyödylliset yhteisöt toimivat yleiseksi hyväksi ilman taloudellisen voiton tavoittelua (Vero Skatt, 2020).
- Fasilitoinnista kiinnostuneiden Facebook-verkosto on Suomen Fasilitaattorit ry:n perustama verkosto, jossa fasilitoinnista kiinnostuneet henkilöt voivat jakaa fasilitointikokemuksiaan, sekä jakaa hyviä fasilitoinnin käytäntöjä toisensa kanssa.

- Fasilitointiin liittyvää kirjallisuutta, oppaita, tutkimuksia ja artikkeleita on saatavilla eri lähteistä, ja niitä julkaistaan jatkuvasti. Nämä julkaisut tarjoavat muun muassa tutkimustuloksia ja parhaita käytäntöjä fasilitointiin liittyen.

The International Association of Facilitators (IAF) on fasilitoinnin edistämiseen ja kehittämiseen keskittynyt, voittoa tavoittelematon, maailmanlaajuinen järjestö. Sen tavoitteena on vahvistaa fasilitoinnin uskottavuutta ja tehdä tunnetuksi fasilitoinnin mahdollisuuksia kaikkialla maailmassa. Tästä lisää luvussa 2.2 Fasilitaattorin rooli fasilitoinnissa.

Bens (2012) tiivistää *Facilitating with Ease!* kirjassaan fasilitoinnin ytimen seuraavasti: Fasilitoinnissa keskitytään kysymiseen kertomisen sijaan, kuuntelemiseen ja yhteisymmärryksen rakentamiseen. Fasilitointi on välttämätöntä kaikille, jotka työskentelevät yhteistyössä muiden kanssa. (Bens, 2012, s. 1)

## **2.1 Virtuaalifasilitointi**

Nykyään fasilitointia tapahtuu yhä useammin virtuaalisesti tai hybridimuodossa, eli sekä kasvokkain että virtuaalisesti. Nopeasti muuttuvassa työympäristössä niin yksilöiden kuin ryhmien on toimittava tehokkaasti niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden välillä, ajasta, paikasta, etäisyydestä ja kulttuurista riippumatta (Thorpe, 2016, s. 79). Thorpen (2016, s. 79) mukaan tämä asettaa myös fasilitoinnille haasteita. Hän toteaa fasilitointiosaamisen keskittyneen pitkälti kasvokkain tapahtuvaan fasilitointiin, jossa monia olemassa olevia fasilitoinnin malleja ja osaamisvaatimuksia on kehitetty nimenomaan kasvokkain tapahtuvien ryhmäprosessien tarpeista, virtuaalifasilitoinnin tutkimisen jäädessä vähäisemmäksi. Myös suomenkieliset fasilitointia käsittelevät kirjallisuudet ovat pääosin keskittyneet kasvokkain tapahtuvan fasilitointiosaamisen kasvattamiseen, virtuaalifasilitoinnin jäädessä useissa oppaissa usein vain muutaman kappaleen mittaisiksi pohdinnoiksi virtuaalifasilitoinnin mahdollisuuksista ja käytettävistä työkaluista. Hartmann ja muut (2021) toteavat virtuaalifasilitointiin liittyvän tutkimuksen tärkeäksi, koska virtuaalifasilitointi auttaa vastaamaan muuttuviin

työelämän tarpeisiin sekä sen avulla on mahdollista kehittää vuorovaikutus- ja yhteistyötapoja virtuaalisessa ympäristössä. Milz (2024) toteaa virtuaalifasilitoinnin mahdollistavan fasilitoinnin laajemman tavoitettavuuden, suuremman joukon ihmisiä eri maantieteellisiltä alueilta ja sen etuina nähdään olevan myös kustannustehokkuus ja joustavuus.

Thorpe (2016) toteaa virtuaalifasilitoinnin olevan ryhmän ohjaamista ja tukemista etäyhteyksien kautta, siten, että osallistavan ilmapiirin luomisen avulla saavutetaan yhteiset tavoitteet. Nummi (Nummi, 2022, s. 408) tuo esille, että virtuaalisen tilaisuuden fasilitointi ei ole mitään salatiedettä, vaikka uusia digitaalisia työvälineitä tulee jatkuvasti lisää. Hän suosittelee valitsemaan helppokäyttöiset ohjelmat, joista löytyvät ainakin virtuaalinen valkotaulu sekä virtuaaliset ryhmätyöskentelytilat. Milz ja muut (2024) toteavat, että teknologiset taidot osallistujien välillä voi johtaa osallistujien eriarvoisuuteen. Voidaan siis todeta, että vaikka virtuaaliset osallistumiset tarjoavat uusia mahdollisuuksia, vaativat ne huolellista suunnittelua ja kaikkien tarpeiden huomioimista.

Reed ja Allen (2021) pohtivat, että hyvä fasilitointi voi olla ratkaiseva tekijä virtuaalitalaisuuden onnistumisessa. He korostavat, että ilman tehokasta fasilitointia virtuaalikokoukset voivat muuttua sekasotkuksi, jossa vuoropuhelu on katkonaista ja turhauttavaa ja ihmiset voivat puhuvat toistensa päälle, jos he eivät tiedä koska on heidän vuoronsa. Kehonkielen ja nonverbaalisen viestien tulkitseminen on virtuaalisesti haastavampaa, Milz ja muut (2024) toteavat niiden johtavan heikentyneeseen vuorovaikutukseen sekä vaikeuttaa osallistujien tunteiden huomioimista. Fasilitaattorin rooli fasilitoinnissa on varmistaa, että keskustelu pysyy järjestyksessä, sekä kaikki saavat äänensä kuuluviin ja vuoropuhelu etenee sujuvasti. (Reed & Allen, 2021, s. 98) Hartmann (2021) näkee fasilitoinnin haasteena sen, että koska kaikki osallistujat eivät ole fyysisesti samassa tilassa, on fasilitoinnissa vaikeampi hallita keskusteluita ja varmistaa, kaikkien tasapuolinen osallistuminen. Hänen mukaansa fasilitoinnissa on otettava tilaisuuden ryhmädynamiikka huomioon, koska tilaisuuden osallistujien eri roolit ja toimintatavat

voivat vaikuttaa siihen, että mielipiteitä on vaikea esittää tai ilmaista vapaasti. Hän toteaa, että fasilitoinnissa on tärkeä ohjata keskustelua yhteistyön ja ryhmän vahvuuksien kautta, jotta avoimuus tilaisuudessa lisääntyy. (Hartmann ym., 2021). Bens (2012) kiteyttää, fasilitoinnin olevan johtamistehtävä, jossa päätöksentekovalta on ryhmän jäsenillä. Virtuaalokokouksissa fasilitaattorin rooli korostuu merkittävästi, joissa kehonkieltä on vaikea havaita sekä äänen eri vivahteita vaikea kuulla yhtä hyvin kuin kasvokkain (Reed & Allen, 2021, s. 98).

Hartmann ja muut (2021) kuvaavat virtuaalitapahtuman tapahtuma, joka toteutetaan verkon välityksellä, ja tilaisuuteen liitytään digitaalisten työkalujen välityksellä. Lassila ja Harmaala (2023) kuvaavat virtuaalitalaisuutta reaaliaikaisena tilaisuutena, jossa vuorovaikutus voi vaihdella yksisuuntaisesta kuuntelusta aktiiviseen vuorovaikutukseen ja ideointiin. Tunnetuimpina alustoina he nostavat Teamsin, Zoomin sekä GoogleMeetin, lisäksi on erilaiset digitaaliset työskentelytilat- ja alustat kuten Howspace, Liveto, Brella. Lassila ja Harmaala (2023) kuvaavat virtuaalitapahtumien verkkokirjassa erilaisia kokoustyyppisiä, joita on virtuaalokokouksista webinaareihin (**Taulukko 3**).

**Taulukko 3.** Kokoustyyppisiä. (Mukaillen Lassila & Harmaala, 2023)

Kokoustyyppi	Toteutustapa
Virtuaalokokous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaaliaikainen kokous</li> <li>• Kokonaan verkossa</li> <li>• Tyypillisesti rajatumpi osallistujajoukko, joka on kutsuttu tapahtumaan</li> </ul>
Hybriditapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa osallistujista on mukana paikan päällä ja osa osallistuu virtuaalisesti</li> <li>• Vuorovaikutusta voi olla paikan päällä olevan yleisön ja virtuaalisesti osallistujan yleisön kesken</li> </ul>
Virtuaalitapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toteutetaan verkon välityksellä</li> <li>• Osallistujien voivat osallistua tilaisuuteen kuuntelusta aktiiviseen osallistumiseen</li> </ul>
Webinaari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtuaalinen koulutus- tai seminaaritapahtuma</li> <li>• Voidaan saavuttaa laaja yleisö</li> <li>• Yleensä useita esityksiä / puhujia</li> <li>• Vuorovaikutus esiintyjien ja osallistujien kesken vähäistä tai ei lainkaan</li> <li>• Voidaan toteuttaa myös hybridinä, jossa mukana liveyleisöä</li> </ul>

Voidaan todeta, tapahtuman toteutustavan valinnassa on tärkeää huomioida, järjestetäänkö tapahtuma hybridinä, virtuaalisesti vai paikan päällä. Lisäksi on päätettävä, mitä digitaalisia ratkaisuja käytetään tilaisuudessa. Thorpen (2016) mukaan fasilitaattorin on tärkeää tuntea laajasti eri virtuaalityökaluja ja osata valita juuri tilaisuuteen ja ryhmän tarpeisiin sekä tavoitteisiin sopivat työkalut. Lassila ja Harmaalan (2023) mukaan erilaisten digitaalisten työkalujen avulla voidaan myös syventää osallistumista ennen ja jälkeen tapahtuman. He tuovat esille, että virtuaalinen osallistuminen ennen varsinaista tapahtumaa, erilaisten yhteistyösovellusten tai kyselyiden avulla, voi tarjota osallistujille mahdollisuuden esimerkiksi verkostoitumiseen, mikä voi syventää osallistumiskokemusta kokonaisuudessaan. (Lassila & Harmaala, 2023)

Nummi (2018, s. 40) toteaa, että virtuaalikokouksissa osallistujat ovat usein avoimempia, sillä heidän on helpompi ottaa etäisyyttä käsiteltävään asiaan ja nähdä asiat sitä kautta objektiivisemmin. Guazzini ja muut (2020) havaitsivat puolestaan tutkimuksessaan, että virtuaaliympäristössä ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisemmin sekä ilmaisivat näkemyksiään avoimemmin. Heidän mukaansa virtuaalisuus voi vähentää sosiaalista painetta, ja sitä kautta osallistujat voivat kokea olonsa mukavammaksi, mikä voi auttaa heitä osallistumaan aktiivisemmin tilaisuuden aikana.

## **2.2 Fasilitaattorin rooli fasilitoinnissa**

Bens (2012, s. 1) tuo esille, että fasilitointia tarvitaan eri konteksteissa, kuten tiiminvetäjien, projektipäälliköiden, kehittäjien, opettajien, terapeuttien, konsulttien, neuvottelijoiden ja konfliktien sovittelijoiden toiminnassa. Hän näkee sen tärkeäksi taidoksi kaikille, jotka johtavat ryhmiä, hallinnoivat projekteja tai osallistuvat asioiden jatkuvaan parantamiseen.

Fasilitaattorin roolista on olemassa monia kuvauksia, jotka korostavat fasilitaattorin roolia niin keskustelun ohjaajana, yhteistyön mahdollistajana kuin tilaisuuden oikeudenmukaisena ja neutraalina osapuolena.

Kanerin (2014) mukaan fasilitaattori on henkilö, joka ohjaa ryhmän yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta, hyödyntäen hyviä ihmissuhdetaitojaan ja mahdollistaen ryhmän tehokkaan yhteistyön sekä ylläpitäen osallistavaa ilmapiiriä. Thorpe (2016) toteaa fasilitaattorin roolin olevan ryhmädynamiikan asiantuntija, helpottamalla ryhmän toimintaa ja edistäen hyvää yhteistyötä. Bensin (2012, s. 7) mukaan fasilitaattori toimii oikeudenmukaisena ja neutraalina osapuolena, varmistaen avoimen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin pitäen keskustelun fokuksessa neutraalilla tavalla, päätöksentekovaltaan puuttumatta. Hänen mukaansa fasilitaattorin roolina on ohjata keskusteluita vaihe vaiheelta rohkaisten osallistujia kohti tarkoituksenmukaista ja hyödyllistä lopputulemaa (Bens, 2012, s. 7).

Bens toteaa, että fasilitaattori ei ole tuomari, vaan enemmänkin tarkkailija ja avustaja, joka varmistaa, että osallistujilla on parhaat keinot vuorovaikutukseen käytössä (Bens, 2012, s. 11). Myös Kupiaksen (2016, s. 65) mukaan fasilitaattori ei itse ota kantaa työskentelyn sisältöön tai siihen, minkälaiseen lopputulokseen ryhmän tulisi päätyä. Thorpe (2016, s.84) näkee fasilitaattorin tarjoavan valmiiden ratkaisujen sijaan ryhmän jäsenille työkaluja, jotka pitävät osallistujat keskittyneinä aiheeseen ja asian yhteiseen käsittelyyn, mahdollistaen kaikkien osallistumisen ja erilaisten näkökulmien esille tuomisen niin ongelmanratkaisussa kuin päätöksenteossa.

Markowitschin ja muiden (2020) mukaan fasilitaattorin rooli on ennen kaikkea läsnäolossa. He painottavat, että fasilitaattorin rooli ei tarkoita pelkästään prosessin ohjaamista, vaan kykyä olla tukena ja läsnä ryhmässä, ja luoda turvallinen tila sekä ilmapiiri, jossa osallistujat tuntevat olonsa arvostetuiksi ja uskaltavat jakaa omia ajatuksiaan.

Suomen Fasilitaattorit ry puolestaan määrittelee fasilitaattorin ryhmäprosessin ohjaajaksi, jonka tehtävänä on tukea ryhmän tavoitteellista yhteistyötä ja edistää organisaatioiden sekä verkostojen kehittämistä ja suunnittelua. Fasilitaattori luo puitteet keskustelulle, jotka edesauttavat yhteisen ymmärryksen syntymistä ja ryhmän viisauden hyödyntämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Suomen fasilitaattorit ry, (n.d.)

Sipponen-Damonte (2020, s. 15) kuvaa fasilitaattoriksi henkilöä, joka hallitsee ryhmän ohjaamisen taidot monesta eri näkökulmasta. Lisäksi fasilitaattori hyödyntää omaa osaamistaan auttaakseen ryhmää saavuttamaan yhteiset tavoitteensa ja löytämään luovia ratkaisuja, jotta ryhmän jäsenillä on mahdollisuus keskittyä itse asiaan. (Sipponen-Damonte, 2020, s. 15)

Kaner, (2014, s. 20) on laajentanut fasilitoinnin roolien käsitteitä, jotta fasilitointitaitoja voidaan hyödyntää laajemmin. Hänen mukaansa fasilitoinnin rooleihin kuuluvat fasilitatiivisesta yksilöstä aina fasilitatiiviseen ryhmään liittyviä rooleja (**Taulukko 4**).

**Taulukko 4.** Fasilitoinnin rooleja (Mukaillen Kaner, 2014).

<b>Fasilitaattorin rooleja</b>	
Fasilitatiivinen henkilö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilö, helppo työtoveri</li> <li>• Tiimipelaaja</li> <li>• Auttaa kollegoita työskentelemään tehokkaammin</li> <li>• Taitava viestijä, ongelmaratkaisija</li> </ul>
Fasilitaattori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auttaa ryhmiä tai organisaatioita työskentelemään tehokkaammin ja tekemään yhteistyötä toisen kanssa</li> <li>• Auttaa ryhmää pääsemään tavoitteeseensa</li> <li>• Neutraali osapuoli, ei ota kantaa tai ilmaise omaa näkemystään</li> <li>• Edistää reiluja, avoimia ja osallistavia menettelytapoja</li> <li>• Pitää kokouksen fokuksena</li> <li>• Ratkaisee konflikteja</li> </ul>
Fasilitatiivinen johtaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteena auttaa organisaatiota saavuttamaan visionsa ja tavoitteensa sekä arvonsa</li> <li>• Luo koko organisaation laajuisia osallistumisprosesseja, joiden avulla organisaation jäsenet voivat hyödyntää potentiaalejaan ja osaamistaan</li> <li>• Ymmärtävät fasilitoinnin ja johtamisen välisen dynamiikan</li> <li>• Tietoinen ryhmän ja organisaation dynamiikasta</li> <li>• Käyttävät usein fasilitaattoreita organisaatioissaan</li> </ul>
Fasilitatiivinen ryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimi, ryhmä tai hallitus, jossa fasilitatiivinen ajattelutapa ja käyttäytyminen on laajalti jakautunut jäsenten kesken</li> <li>• Ryhmä toimii yhteistyökykyisesti</li> <li>• Toimii yhteistyössä muiden ryhmien ja yksilöiden kanssa</li> </ul>

Kanerin (2014, s. 25) mukaan fasilitaattorin tehtävät kattavat nykyään laajemmin kaikki roolit, jotka tukevat tehokkaita ryhmäprosesseja. Voidaan siis todeta, fasilitaattorin roolien ja tehtävien riippuvan fasilitoinnin tarpeesta, ja fasilitaattorin vastuulla on soveltaa menetelmiä ja lähestymistapoja tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Kupias (2016, s. 70) toteaa, fasilitaattorinimikkeen olevan vapaasti käytettävissä oleva nimike, sillä se ei ole suojattu ammattinimike, eli kuka tahansa voi käyttää fasilitaattorinimikettä.

Fasilitaattorin rooli vaatii fasilitointimenetelmien lisäksi vahvoja sosiaalisia taitoja ja herkkyyttä arvioida tilanteita, jotta hän voi tukea ryhmädynamiikkaa säilyttämällä samalla osallistujien luottamuksen ja oman puolueettomuutensa (Wróbel ym., 2020). Wróbel ja muut (2020) toteavat kuitenkin, että fasilitaattorin on käytännössä mahdotonta olla täysin puolueeton, koska hänen on hallittava prosessin kulkua, ajankäyttöä ja varmistettava osallistujien tasapuolista osallistamista.

Kaner (2014, s.20) kuvaa fasilitatiivista johtajaa henkilöksi, jonka tavoitteena on auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetun tavoitteen, hyödyntäen jäsenten potentiaalia ja osaamista. Kaner toteaa fasilitatiivisten johtajien hyödyntävän usein organisaatioissaan fasilitaattoreita.

Breshearsin ja Volkerin (2012, s. 4) mukaan siinä missä fasilitaattori tukee ryhmän keskustelua ja prosessia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ilman että hän vaikuttaa sen sisältöön, osallistuu fasilitoiva johtaja prosessiin ikään kuin asiantuntijana, tuoden esiin omaa tietämystään ja asiantuntemustaan. Kupias (2016, s. 67) toteaa, että fasilitointia voidaan käyttää myös fasilitoivana työskentelytapana, joka on vuorovaikutukseen perustuva toimintatapa, joka ohjaa fasilitoinnin perusperiaatteiden mukaisesti ryhmän jäseniä työskentelemään aktiivisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Voidaankin sanoa, että fasilitatiivinen johtaja yhdistää johtajuuden ja fasilitoinnin, kun taas fasilitaattorin rooli keskittyy pelkästään fasilitointiin, ilman johtajan roolia. Tässä tutkimuksessa on mukana sekä fasilitatiivisia johtajia, että fasilitaattoreita.

Monet organisaatiot käyttävät organisaation sisäisiä fasilitaattoreita, joiden rooli on tukea tiimejä prosessien ja yhteistyön parantamisessa. Bensin (2012, s. 39) mukaan organisaation sisäiset fasilitaattorit tuntevat organisaation historian ja kulttuurin, ja ovat helposti saatavilla, sekä lisäksi he voivat seurata ryhmän tuloksia ja varmistaa asioiden jatkuvuuden. Hän toteaa, että suurissa organisaatioissa sisäiset fasilitaattorit saattavat kuitenkin kohdata uskottavuusongelmia ja kuormittua. Siksi monet organisaatiot käyttävät ulkopuolisia fasilitaattoreita. He ovat neutraaleja, kokeneita ja riippumattomia organisaation sisäisistä jännitteistä ja heidän roolinsa on auttaa, samaan tapaan kuin sisäisten fasilitaattoreiden, ryhmiä saavuttamaan tavoitteensa ohjaamalla keskustelua ja prosesseja (2012, s. 39). Wróbelin ja muiden (2020) mukaan ulkoinen fasilitaattori tuo mukanaan tilaisuuteen erityistä neutraaliutta ja objektiivisuutta, koska hänen ei ole sidoksissa organisaatioon tai osallistujien välisiin suhteisiin. Tämä ulkoisen fasilitaattorin puolueeton rooli auttaa luomaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa osallistujat voivat ideoida vapaasti, ilman pelkoa ohjailusta tai ennakoasenteista (Wróbel ym., 2020).

Sipponen-Damonte (2020) toteaa, ulkoisen fasilitaattorin käytön oleva järkevää tilanteissa, joissa on tärkeää, että kaikki tilaisuuden jäsenet osallistuvat sisällön luomiseen, tai kun tilaisuuden sisältö koetaan erityisen vaativaksi. Ulkoisen fasilitaattorin käyttö on myös suositeltavaa, jos ryhmän jäsenten välillä on jännitteitä, jolloin ulkopuolinen fasilitaattori voi toimia neutraalina osapuolena (Sipponen-Damonte, 2020).

Vaikka fasilitaattorin rooleja ja vastuita on kuvattu laajasti, Wróbel ja muiden (2020) mukaan ne eivät aina ole aina täysin selkeitä. He huomauttavat, että tilanteissa, joissa fasilitaattorin ja osallistujien odotukset eroavat, on erityisen tärkeää, että fasilitaattori pystyy sopeutumaan ja hallitsemaan roolinsa monimutkaisuutta.

### **2.3 Fasilitaattorin ydinosaamiset**

The International Association of Facilitators (IAF, n.d.), myöhemmin käytetään lyhennelmää IAF, on kansainvälinen voittoa tavoittelematon yhdistys, joka pyrkii kasvattamaan maailmanlaajuisia fasilitointiyhteisöä. Se määrittää tehtäväkseen

kansainvälisesti hyväksytyjen standardien luomisen, sertifiointien tarjoamisen ja fasilitaattoreiden ammattitaidon kehittymisen tukemisen. Sen jäsenet edustavat laajasti eri aloja niin valtioita, kuntia, yrityksiä kuin voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä.

IAF (IAF, n.d.) on kehittänyt ja koonnut fasilitaattoreiden ydinosaamisia yhteen. Niiden tarkoituksena on määritellä keskeisiä taitoja ja tietoja sekä asenteita, jotka luovat pohjan fasilitaattorin perustaidoille, tiedoille ja käyttäytymismalleille. IAF:n (IAF, 2021) mukaan ydinosaamiset auttavat fasilitaattoreita toteuttamaan erilaisia ryhmämenetelmiä, edistämään osallistamista ja ratkaisemaan yhteistyön haasteita. Eli toisin sanoen ne tarjoavat viitekehysten, jonka avulla fasilitaattorit voivat tarkastella ja kehittää fasilitointitaitojaan. IAF:n (IAF, 2021) mukaan ydinosaamisten viitekehystä on kehitetty vuosien kuluessa yhdessä IAF:n ja eri puolilta maailmaa olevien fasilitaattoreiden kanssa. IAF:n mukaan ensimmäisen kerran ydinosaamiset ovat julkaistu vuonna 2003 ja niitä on tarkastettu ja päivitetty vuonna 2021 vastaamaan tämän päivän keskeisiä taitoja. He korostavat niiden tarjoavan fasilitaattoreille monenlaisia hyötyjä niin ammattitaidon kehittämiseen, luottamuksen rakentamiseen osallistujien kesken, kuin toimimiseen eettisesti ja ammattimaisesti. Ydinosaamiset koostuvat kuudesta ydinkompetenssista, jotka ovat IAF:n mukaan ovat tärkeitä onnistuneen fasilitoinnin kannalta (**Taulukko 5**).

**Taulukko 5.** Fasilitaattorin ydinosaamiset. (Mukaiillen Sipponen-Damonte, 2020; The International Association of Facilitators, 2021)

Fasilitaattorin ydinkompetenssit	Kuvaus
Yhteistyön rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnitteleamalla fasilitointiprosessi vastaamaan asiakkaan tarpeita</li> <li>• Varmistamalla tilaisuuden sujuvuus</li> <li>• Selventämällä yhteisymmärryksessä osapuolten roolit ja vastuut</li> <li>• Arvioimalla asiakastyytyväisyyttä fasilitointiprosessin jokaisessa vaiheessa</li> </ul>
Tilaisuuden / fasilitointiprosessin suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valitsemalla selkeät menetelmät, jotka tukevat osallistujien avointa osallistumista, ja jotka kunnioittavat osallistujien moninaisuutta</li> <li>• Varmistamalla, että tila, tekniikka ja ajankäyttö tukevat tilaisuutta / prosessia</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomalla ilmapiirin, joka tukee osallistujien vuorovaikutusta</li> <li>• Varmistamalla, että tilaisuudessa saavutetaan asiakkaan tarpeita vastaava lopputulos</li> </ul>
Osallistavan ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttämällä monipuolisia osallistavia menetelmiä</li> <li>• Luomalla luottamuksellinen ilmapiiri sekä turvallinen ympäristö</li> <li>• Viestimällä selkeästi ja ymmärrettävästi</li> <li>• Harjoitelmalla aktiivista kuuntelua</li> <li>• Kehittämällä rakentavaa palautteenantoa</li> <li>• Tukemalla ryhmää parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi</li> </ul>
Ryhmän tarkoituksenmukaisiin ja hyödyllisiin lopputulokseen ohjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaamalla ryhmää selkeillä menetelmillä ja prosesseilla</li> <li>• Ohjaamalla ryhmää kohti yhteisymmärrystä ja tavoitteita</li> <li>• Mukautumalla muuttuviin tilanteisiin</li> <li>• Arvioimalla ryhmän edistymistä</li> </ul>
Positiivisen asenteen välittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimimalla johdonmukaisesti ja rehellisesti</li> <li>• Ylläpitämällä neutraaliutta</li> <li>• Rohkaisemalla uusiin ideoihin ja innovointeihin</li> <li>• Kunnioittamalla ryhmän viisautta</li> <li>• Säilyttämällä objektiivisuutensa</li> <li>• Arvioimalla omaa toimintaa ja syventämällä omaa ymmärrystä</li> </ul>
Ylläpitämällä ja kehittämällä ammatillista osaamista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylläpitämällä ja kehittämällä omaa fasilitointiosaamista</li> <li>• Sitoutumalla jatkuvaan uusien menetelmien ja tekniikoiden oppimiseen, joilla pystyy vastaamaan muuttuviin tarpeisiin</li> <li>• Kehittämällä osaamistaan erilaisten verkostojen ja henkilökohtaisten yhteyksien avulla</li> </ul>

IAF:n ydinkompetenssesista voidaan todeta, että fasilitaattorin tulee jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja toimia eettisesti sekä neutraalina osapuolena. Thorpe (2016) toteaa, että IAF:n määrittelemät fasilitaattorin ydinosuamiset keskittyvät ensisijaisesti kasvokkain tapahtuvaan fasilitointiin, eikä ne hänen mukaansa ota riittävästi huomioon virtuaalifasilitointiin liittyviä erityispiirteitä.

Thrope (2016) on kuvannut Online Facilitator Competencies for Group Facilitators - tutkimuksessa fasilitaattorin ydinosuamisia virtuaalifasilitoinnin kontekstista käsin. Hän painottaa virtuaalifasilitaattorin ydinosuamisissa digitaalisten työvälineiden hallintaan liittyviä osaamisia, virtuaalisen läsnäolon luomista ilman fyysistä vuorovaikutusta sekä tilaisuuden suunnittelun ja valmistelun merkitystä. Hänen mukaansa

virtuaalifasilitoinnin ydinosaamisilla tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, joita fasilitoijalla tulisi olla, jotta hän voi menestyksekkäästi ohjata ryhmää etäyhteyksien avulla (Thorpe, 2016).

Thropen (2016) näkee, että virtuaalifasilitoinnin ydinosaamiset mukailevat IAF:n fasilitaattorin ydinosaamisia, mutta virtuaalifasilitoinnissa korostuvat erityisesti läsnäolon haasteet, kuten osallistujien sitoutumisen ilman kehon kielen, äänensävyjen ja muiden visuaalisten vihjeiden havaitsemista.

Thropen mukaan virtuaalifasilitoinnin ydinosaamiset ovat olennaisina taitoja, joita fasilitaattorit tarvitsevat navigoidessaan virtuaaliympäristön haasteissa. Hän korostaa myös virtuaalifasilitointitilaisuuden suunnittelun merkitystä, erityisesti tilaisuuteen sopivien digitaalisten työkalujen valinnassa. Hänen mukaansa fasilitaattorilla tulisi olla laaja tietämys erilaisista digitaalisista työkaluista, jotta he voivat hyödyntää niitä virtuaalitalaisuuksissa parhaalla mahdollisella tavalla (Thorpe, 2016).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää virtuaalifasilitoinnin keskeisiä huomiota ja parhaita käytäntöjä sekä syventää ymmärrystä siitä, miten tulevaisuuden työelämätaidot vaikuttavat virtuaalifasilitointiin.

### 3 Fasilitoinnin teoreettiset lähestymistavat

Fasilitoinnin taustalla on useita teoreettisia lähestymistapoja, jotka tarjoavat perustan fasilitoinnille ja sen käytännöille. Tässä luvussa tarkastellaan näitä teoreettisia lähestymistapoja, joiden kautta fasilitointiprosessia on mahdollista syventää.

Ryhmädynamiikka ja ryhmäpäättökset auttaa ymmärtämään ryhmän jäsenten vuorovaikutusta ja käyttäytymistä, mikä on olennaista fasilitaattorin ohjatessa ryhmää kohti päätöksentekoa.

Transformatiivinen oppiminen voidaan nähdä fasilitointia tukevana viitekehyksenä, joka korostaa reflektiivistä keskustelua, jossa osallistujat voivat arvioida omia oletuksiaan sekä oppia toisiltaan, millä on vaikutusta heidän ajattelutapoihinsa.

Luova ongelmanratkaisuprosessi puolestaan tarjoaa keinoja, joiden avulla fasilitaattoreiden on mahdollista auttaa ryhmää löytämään innovatiivisia ratkaisuja ja edistämään yhteistyötä.

#### 3.1 Ryhmädynamiikka

Kurt Lewin on kehittänyt 1940-luvulla ajatuksen ryhmädynamiikasta ja ryhmäpäättöksestä. Hänen mukaansa ryhmädynamiikkaan vaikuttaa olennaisesti se, että yksilöt toimivat aktiivisesti ryhmissä oppiakseen uusia taitoja ja syventääkseen ymmärrystä ryhmän toiminnasta (Poikela & Öystilä, 2003, s. 39). Lewinin näkee, että oppiminen on tehokkainta ryhmissä, jossa sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja voivat yhdessä reflektoida kokemuksiaan. Hänen mukaansa ryhmäpäättöksellä tarkoitetaan sitä, että yksilön tavoitteet ja toiminta muokkautuvat ryhmän yhteisten normien ja odotusten mukaisesti (Poikela & Öystilä, 2003, s. 39 & 42). Lewin ymmärsi, että päätöksentekoprosessi käynnistyy, kun ihmisillä on mahdollisuus keskustella asioiden hyödyistä ja haitoista vapaasti (Nummi, 2022). Hänen tutkimuksensa osoittivat, että osallistuminen keskusteluun ja päätöksentekoon edistää muutoksen toteutumista todennäköisemmin kuin pelkän esityksen kuunteleminen tai yksilölliset vaikutuskeinot (Poikela & Öystilä, 2003, s. 43).

Fasilitoinnin näkökulmasta Lewinin ryhmäpäätöksentekoprosessi voidaan nähdä keskeisenä työkaluna muutoksen mahdollistamisessa, koska se auttaa osallistujia luomaan yhteistä näkemystä ja ymmärrystä sekä sitoutumaan yhteisiin päätöksiin.

Kaner (2014, s. 17) mukaan tehtäväkeskeinen ryhmäfasilitointi on menetelmä, joka keskittyy erityisesti ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. Se on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana, jonka aikana on nähty tarvetta löytää menetelmiä, jotka vastaavat organisaatioiden muutostarpeisiin ja uusiin lähestymistapoihin (Kaner ym., 2014, s. 17). Kanerin ja muiden (2014, s. 9) mukaan ryhmäfasilitoinnin tarkoituksena on auttaa organisaatioita toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan positiivisia muutoksia, jossa ratkaisevaa, päätösten onnistuneelle täytäntöönpanolle, on osallistuminen. Hän toteaa, että mikäli ihmiset eivät osallistu ongelmien ratkaisemiseen tai he eivät jostain syystä hyväksy päätöstä, täytäntöönpano voi jäädä puolitiehen ja sitä todennäköisemmin lopputulos voi epäonnistua. Kaner ja muut (2014, s. 9) näkevät että organisaation menestyminen ei perustu vain tuotteisiin, palveluihin, teknologiaan tai markkinaosuuksiin, vaan kykyyn hyödyntää organisaation jäsenten henkistä pääomaa ja hyvää tahtoa.

Voidaan todeta ryhmäpäätöksenteon tarkoittavan prosessia, jossa ryhmän jäsenet tekevät yhteisiä päätöksiä, kun taas ryhmäfasilitointi tarkoittaa menetelmää, jonka avulla ryhmää saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

### **3.2 Transformatiivinen oppiminen**

Bensin (2012, s. 1) mukaan fasilitointia tarvitaan, koska nykypäivän organisaatioissa, osallistaminen ja oikeudenmukainen päätöksenteko ovat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiselle.

Fasilitoinnin avulla pyritään luomaan tilaisuuteen sellainen rakenne ja prosessi, joiden avulla ryhmä voi yhdessä toimien saavuttaa yhteiset tavoitteet (Bens, 2012, s. 1). Jack Mezirown (1994) kehittämä transformatiivisen oppimisen teoria voidaan nähdä työelämän fasilitointia tukevana viitekehyksenä, erityisesti tilanteissa, jossa muutos,

oppiminen ja uudistuminen ovat keskeisiä tavoitteita. Transformatiivisen oppimisen teoriassa Mezirow painottaa reflektiivistä keskustelua, jossa osallistujat arvioivat kriittisesti oletuksiaan ja oppivat näin toisiltaan. Mezirow (1994) korostaa yksilöiden merkitystä transformatiivisen oppimisen keskeisenä osana, ja sitä kuinka yksilöt voivat tarkastella omien oletustensa taustalla olevia syitä. Hänen kehittämänsä kolmiportaisen reflektiomallin kautta yksilön on mahdollista tarkastella omia ajattelutapoja ja niiden mahdollista muuttamista.

Sisällön reflektointi, content reflection, on Mezirowin (1994) mukaan reflektion ensimmäinen taso, joka keskittyy siihen mitä ajatella tai tuntee tietyssä tilanteessa ja asiassa. Tämä voidaan nähdä siten, että fasilitaattorit voivat tilaa luomalla auttaa osallistujia tarkastelemaan omia toimintatapojaan objektiivisemmin edistämällä keskustelua aiheesta.

Prosessin toisessa vaiheessa eli prosessin reflektointi, process reflection, tarkastellaan, miten ajatellaan, käsitellään ja lähestytään ongelmaa (Mezirow, 1994). Prosessin reflektoinnissa fasilitaattorin roolin voi nähdä olevan ryhmän tukeminen uusien työskentelytapojen löytämisessä tai ongelman käsittelemisessä.

Prosessin kolmannessa vaiheessa perusoletusten reflektointi, premise reflection, paneutuu siihen miksi ajatella ja uskoa asiaan tietyllä tavalla (Mezirow, 1994). Perusoletuksen reflektiossa fasilitaattorin roolina voidaan nähdä kysymysten esittämisen, jotka auttavat osallistujia löytämään uudenlaisia näkökulmia.

Mezirowin (1994) teoria tuo esille myös reflektiivisen diskurssin eli keskustelun ja vuoropuhelun muiden kanssa, jonka hän näkee keskeisenä transformatiivisessa oppimisessa. Hänen mukaansa keskustelu ja vuoropuhelu muiden kanssa perustuu keskinäiseen kunnioitukseen, empatiaan sekä erilaisten näkökulmien yhteiseen tutkimiseen. Hän korostaa teoriassaan reflektiivisen diskurssin toimivuutta vain, mikäli osallistujat kunnioittavat toistensa näkemyksiä, vaikka olisivatkin eri mieltä asioista. Hän pitää kunnioituksen ilmapiiriä tärkeänä kriittisessä pohdinnassa ja vuoropuhelussa. (Mezirow, 1994)

Hogganin ja Higginsin (2023) mukaan Mezirowin teoriaa tulisi tänä päivänä tarkastella enemmän metateorian kautta, jonka avulla oppimisilmiötä voidaan tutkia laajemmassa kontekstissa. Heidän mukaansa nykyisin ymmärretään, että oppimiseen ja muutokseen liittyvät prosessit ovat monimutkaisempia mitä yksi teoria pystyy kattamaan. Heidän näkökulmansa kautta voidaan kuitenkin ymmärtää, että oppiminen ja muutos fasilitoinnin kontekstissa voidaan nähdä monien eri lähestymistapojen ja teorioiden kautta (Hoggan & Higgins, 2023).

### **3.3 Luova ongelmanratkaisuprosessi**

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä uusien asioiden ideointi ja innovointi on keskeistä ja jopa organisaation selviytymisen avain (Kantojärvi, 2012, s. 10). Kantojärvi (2012) toteaa, että innovointi ei voi olla organisaatioissa pelkästään esimerkiksi tuotekehittelijöiden vastuulla, vaan koko organisaatio ja organisaatiokulttuuri pitää ottaa mukaan innovointiin. Hän nostaa esille, että innovointia ei kuitenkaan synny pelkästään palavereita pitämällä ja keskustelemalla, vaan tilanteita pitää fasilitoida. (Kantojärvi, 2012, s. 11) Hakkaraisen (Hakkarainen, 2017, s. 47) mukaan työelämän erilaiset osaamisvaatimukset edellyttävät uudenlaista kykyä tiedon luomiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen yhteisöllisesti. Hän näkee, että enää ei yksilöllinen asiantuntijuus riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa oppimista ja vuorovaikutusta, jotka ovat avainasemassa tämän päivän työelämässä.

Creative Education Foundation kuvaa luovaa ongelmanratkaisuprosessia tehokkaana tapana lähestyä ongelmia tai haasteita luovasti ja innovatiivisesti. Se auttaa tarkastelemaan haasteita uusista näkökulmista sekä kehittämään uusia ratkaisuja ja löytämään konkreettisia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Creative Education Foundation, n.d.). Creative Education Foundation mukaan luova ongelmanratkaisu juontaa juurensa aina 1940-luvulle, jolloin Alex Osborn aloitti sen kehittämisen Buffalo State Collegessa ja Creative Education Foundationissa.

Luova ongelmanratkaisuprosessin perusta lähtee kahdesta näkökulmasta, jossa jokainen ihminen on jollain tavalla luova, ja jokainen voi oppia sekä kehittää luovia taitojansa (Creative Education Foundation, n.d.). Nummi ja Kantojärvi (2012; 2022) toteavat jokaisen luovan ongelmanratkaisuprosessin sisältävän divergentin sekä konvergentin ajattelun. Divergentti ajattelu eli luova ajattelu viittaa vapaaseen ideointiin, jossa ideoita synnytetään ilman rajoituksia ja ennakkoluuloja. Konvergentti ajattelu eli ratkaisuun suuntaava ajattelu korostaa luovan ajattelun vaiheessa valittujen ideoiden analysointia ja kriittistä valintaa. (Kantojärvi, 2012, s. 25; Nummi, 2022, s. 24) Luova ongelmanratkaisuprosessi sisältää askelia, jotka ohjaavat osallistujia ongelman määrittelystä ideoiden tuottamiseen ja valikoimiseen, joiden kautta edetään uusien ratkaisujen ja konkreettisten suunnitelmien toteuttamiseen (Creative Education Foundation, n.d.).

Fasilitaattorin tehtävä luovassa ongelmanratkaisussa on käyttää erilaisia menetelmiä, jotka tukevat luovan ongelmanratkaisuprosessin eri vaiheita. Näitä menetelmiä on lukuisia esimerkiksi aivoriihi, Me-we-us -menetelmä, kuvakortit, SWOT-analyysi ja erilaiset äänestys- ja pisteytysmenetelmät (Kantojärvi, 2012). Kantojärvi (2012, s. 266) toteaa, että vaikka vaihtoehtoja on paljon, fasilitaattorin ei tarvitse käyttää kaikkia menetelmiä, vaan hänen tulisi valita tilanteeseen, ryhmän kokoon ja tavoitteisiin parhaiten sopiva menetelmä tai työkalu. Hän (2012, s. 266) painottaa, että aina ei välttämättä tarvitse käyttää mitään työkalua tai menetelmää, vaan joskus tehokkaat kysymykset riittävät työkalujen ja menetelmien sijaan, ja ne voivat ohjata ryhmää kohti ratkaisuja yhtä hyvin kuin erilaiset menetelmät.

## 4 Tulevaisuuden työelämätaidot

Työelämätaidoista on alettu keskustelemaan 1980-luvun lopulta lähtien, kun työnantajat ilmaisivat huolensa siitä, että vastavalmistuneilta puuttui usein työelämässä vaadittavia taitoja, kokemusta sekä työelämän tuntemusta (Aarnikoivu, 2010, s. 39). Aarnikoivun (2010, s. 39) mukaan työelämätaitoihin kuuluvat ammatinvalinta- ja urasuunnittelutaidot, työtehtävään liittyvä ammattitaito sekä yleisesti työelämässä tarvittavat valmiudet, taidot, kyvyt ja työyhteisötaidot. Hänen mukaansa työelämätaidoilla tarkoitetaan kaikkia taitoja, kykyjä ja valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä toimimiseen eri aloilla ja ammateissa. Työelämätaidot käsitteenä korostaa, että pelkän osaamisen ja ammattitaidon lisäksi työelämässä tarvitaan myös muita taitoja menestymiseen ja hyvinvointiin (Aarnikoivu, 2010, s. 16).

Työelämätaidoista on työntekijöille apua ongelmien ratkaisuisissa, itsenäisessä työskentelyssä, uusien asioiden oppimisessa sekä digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisessä (Opetushallitus, 2019, s. 43).

### 4.1 Megatrendit

Ennen talous kasvoi vakaasti ja osaamisen kysyntä muuttui hitaasti (Sitra, 2019, s. 11). Koulutusjärjestelmän tuottama tutkinto riitti turvaamaan työn ja toimeentulon koko elämän ajaksi, ja osaamista päivitettiin tarvittaessa työn ohessa. Nykyään teknologinen kehitys ja globalisaatio muuttavat nopeasti osaamisvaatimuksia. Koulutusjärjestelmä tarjoaa tutkinnon ja oppimaan oppimisen taidot, mutta jatkuvan oppimisen tarve korostuu työtehtävien muuttuessa. Työelämän perustaitoja tullaan täydentämään jatkuvasti, ja osaamista hankitaan sekä koulutusjärjestelmien kuin erilaisten verkostojen kautta. (Sitra, 2019, s. 11)

Sitran megatrendit (2023) tarjoavat selkeän kuvan maailmanlaajuisista kehityssuunnista, ja joiden avulla pyritään edistämään kestävästä kehitystä sekä ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia pitkällä aikavälillä. Megatrendit vaikuttavat tulevaisuuden työelämätaitoihin erityisesti seuraavilla alueilla:

- Teknologiaosaaminen, jossa teknisten valmiuksien rinnalle kasvaa tarve ymmärtää uusien teknologioiden vaikutuksia.
- Etä- ja hybridityön lisääntymisen myötä työn tekeminen tulee organisoitumaan uudella tavalla, myös globaalisti.
- Fyysisen- ja virtuaalimaailman rajojen hämärtyminen, mikä näkyy virtuaalitodellisuuden yleistymisenä.
- Jatkuva osaamisen kehittäminen, joka tulee kasvamaan työelämän muutosnopeuden sekä työurien pidentymisen myötä
- Toimintatapojen muutos, kun teknologian kehittyminen tuo uusia työtapoja- ja malleja.

(Dufva & Rekola, 2023)

Digitaalisen osaamisen viitekehys, DigComp 2.2 malli, on Euroopan komission kehittämä digitaalisen osaamisen viitekehys ja osa eurooppalaista digitaali strategiaa. Se määrittää mitä digitaalisen osaamisen tietoja ja taitoja sekä asenteita tarvitaan digitaalisessa ympäristössä toimimisessa ja se koostuu viidestä avainalueesta: tiedon- ja datan lukutaidosta, viestintä- ja yhteistyötaidosta, digitaalisen sisällön luomisen taidosta, turvallisuus- sekä ongelmanratkaisutaidosta (Vuorikari ym., 2022, s. 7 & 22). Digitaalista viitekehystä voidaan hyödyntää monin tavoin koulutuksessa, työelämässä, työelämätaidoissa, henkilökohtaisessa kehittämisessä, sekä erilaisten digitaalisten taitojen sertifioineissa ja arvioinneissa. (Vuorikari ym., 2022, s. 62)

Sitran (2019, s. 5) mukaan työn luonne on muuttumassa yhä enemmän luovaksi ongelmaratkaisuksi sekä jatkuvaksi uuden oppimiseksi. Opetushallituksen (2019) mukaan tulevaisuuden työelämässä korostuvat, digitaaliset kommunikointitaidot, digitaalisen teknologian luova käyttötaito, digitaaliset yhteistyötaidot ja tiedon arviointitaidot, jotka ovat keskeisiä tehokkaan ja innovatiivisen työskentelyn kannalta. Heidän mukaansa näiden taitojen avulla työntekijät pystyvät arvioimaan ja hyödyntämään tietoa, viestimään sujuvasti digitaalisissa ympäristöissä, soveltamaan luovalla tavalla teknologiaa sekä tekemään tehokasta yhteistyötä virtuaalisesti

(Opetushallitus, 2019). Kokkinen (2020, s. 27) toteaa digitalisaation ja virtuaalisuuden vaikutukset työn sisältöihin ja toteutustapoihin vievän muutosta eteenpäin, vaikuttaen samalla työn sisältöön ja työn tekemisen tapoihin.

## 4.2 Tulevaisuuden työelämätaidot

Mannermaan (2024, s. 12) toteaa nykyisen työkuulttuurimme asettavan meidät tilanteeseen, jossa navigoimme jatkuvan tietotulvan ja erilaisten kulttuuristen erojen keskellä. Hän toteaa tämän tulevan vaatimaan yhteistyökykyä, luovuutta, innovointia sekä vastuunkantoa, edellyttäen johtamiselta yhä enemmän jaetumpaa ja keskustelelevampaa otetta. Mannermaan (2024) mukaan nämä kaikki vaatimukset korostavat uudenlaisten työelämätaitojen merkitystä. Sitran Kohti osaamisen aikaa (2019, s. 2) selvityksen mukaan digitalisaatio ja globalisaatio muokkaavat elämää, työelämää ja yhteisöjä ennennäkemättömällä vauhdilla, jossa automaatio, tekoäly ja robotiikka muuttavat ja hävittävät nykyisiä työtehtäviä, samalla luoden uusia. Sitran mukaan on varmaa, että muuttuva työelämä edellyttää uudenlaista osaamista (Sitra, 2019). Voidaan todeta Sitran selvityksen mukaisesti, että työn luonne on muuttumassa yhä enemmän ongelman ratkaisuksi sekä uuden oppimiseksi (Sitra, 2019, s. 5). Eikä enää pelkän tietyn aihealueen erityisosaaminen tule riittämään, vaan tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän luovia ongelmanratkaisutaitoja, hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä jatkuvaa oppimista (Kokkinen, 2020, s.25). Lisäksi nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä luovuus ja innovaatio ovat ratkaisevia tekijöitä organisaation menestykselle sekä kilpailulle (Wróbel ym., 2020).

World Economic Forum (2016, s. 21–22) raportti nostaa tärkeiksi tulevaisuuden työelämätaidoiksi kriittisen ajattelun, luovuuden ja innovoinnin, yhteistyötaidot sekä digitaaliset taidot. Voidaan todeta, että näiden taitojen kehittäminen tulee olemaan keskeistä tulevaisuudessa niin työntekijöiden kuin organisaatioiden menestymisen kannalta. Näitä tulevaisuuden näkökulmia on hyödynnetty tämän tutkimuksen haastattelurungon pohjana, joiden kautta tarkastellaan virtuaalifasilitointia. Seuraavaksi tarkastellaan näitä taitoja tarkemmin.

Kriittisen ajattelun taitoja tarvitaan työelämässä, koska ne ovat välttämättömiä ongelmien ratkaisussa, päätösten tekemisessä, viestimisessä sekä luotettavan tiedon arvioimisessa (Song ym., 2024). Opetushallituksen (2019, s. 32 & 47) mukaan kriittisen ajattelun taito auttaa navigoidessa monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa työympäristöissä, sekä se auttaa erottamaan oleellista tietoa epäolennaisesta ja käyttämään niitä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ja tekemään perusteluja päätöksiä alati muuttuvissa ympäristöissä.

Tripathyn (2020) mukaan ihmisillä on luonnollinen taipumus reagoida erilaisiin tilanteisiin ajattelematta niitä tarkemmin tai kyseenalaistamatta omia ajattelutapojaan. Hän toteaa, että tämä saa ihmiset usein tekemään nopeita johtopäätöksiä ja arvioita asioista, joita ei ole perusteellisesti harkittu. Tripathyn (2020) mukaan kriittinen ajattelu tarjoaa lähestymistavan, jossa tilannetta voidaan arvioida huolellisesti, huomioiden eri näkökulmia ja arvioida päätöksiä objektiivisesti, jotta tehdyt johtopäätökset ovat perusteltuja ja harkittuja. Song (2024) puolestaan toteaa, että kriittisen ajattelun auttavan tunnistamaan ja haastamaan oletuksia sekä yhdistämään tietoa eri lähteistä, mikä luo pohjan luoville ja innovatiivisille ratkaisuille työelämässä. Thripathyn (2020) mukaan kriittinen ajattelu rohkaisee kyseenalaistamaan totuttuja ajattelutapoja ja tarkastelemaan ongelmia uusista näkökulmista, mikä tukee luovuuden ja innovoinnin kehittymistä. (Tripathy, 2020). Hänen mukaansa kriittinen ajattelu voidaan nähdä välttämättömänä tulevaisuuden työelämätautona, koska se tukee luovuutta, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa.

Opetushallitus (2019, s. 33) korostaa luovuuden ja innovaatio-osaamisen työelämätautojen tärkeyttä, koska ne edistävät uusien ja luovien ratkaisujen syntymistä jatkuvasti muuttuvissa työympäristöissä. Innovointi nähdään välttämättömänä uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä sekä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä, jotka auttavat organisaatioita erottumaan kilpailijoista, kehittämään uusia tuotteita ja palveluita, sekä sopeutumaan muuttuviin markkinatilanteisiin. (Opetushallitus, 2019, s. 33) Celikin ja muiden (2016) mukaan uteliaimmat työntekijät ovat parempia divergentissä ajattelussa eli erilaisten ideoiden tuottamisessa ongelman ratkaisemiseksi.

Heidän mukaansa uteliaisuus tukee luovaa ja innovatiivista työskentelyä. Celikin ja muiden mukaan (2016) organisaatioiden kannattaa kannustaa työntekijöitä uteliaisuuden kehittämiseen, sillä se voi edistää heidän kykyään luovaan ongelmanratkaisuun ja auttaa heitä tuottamaan uusia ratkaisuja työpaikan haasteisiin. Wróbel ja muut (Mannermaa, 2024) toteavat, että fasilitointia voidaan pitää merkittävänä menetelmänä luovuuden edistämisessä työpaikoilla.

Yhteistyötaidot ja sosiaaliset taidot, kuten empatia ja aktiivinen kuuntelu ovat World Economic Forumin raportin (2016) mukaan tärkeitä tulevaisuuden työelämätaitoja, koska ne edistävät työyhteisöjen toimivuutta ja ovat avainasemassa muuttuvissa ja monimuotoistuvissa työympäristöissä. Opetushallituksen Osaaminen 2035 -raportin (Opetushallitus, 2019) mukaan työskentely erilaisten ihmisten ja tiimien kanssa vaatii kykyä neuvotella rakentavasti ja toimia tavoitteellisesti, ja ne luovat pohjan tehokkaalle kommunikoinnille ja sitä kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle.

World Economic Forummin raportti (2016) korostaa digitaalisten taitojen merkitystä erityisesti uusien teknologioiden, kuten tekoälyn ja datan analysoinnin omaksumisessa, ja näkevät ne merkittävinä taitona tulevaisuuden työelämässä. Nopeasti kehittyvä teknologia vaatii jatkuvaa uusien työvälineiden ja digiosaamisten päivittämistä, jotta pysytään muutoksissa mukana ja pystytään vastaamaan uusiin muuttuneisiin tarpeisiin (Vilkman, 2023, s. 335). Digitaaliset taidot, Osaaminen 2035 -raportin (2019) mukaan saattavat tulevaisuudessa sulautua osaksi muita taitoja, jolloin niiden merkitys voi muuttua. Raportin mukaan digitaaliset taidot eivät rajoitu vain tekniseen osaamiseen, vaan kattavat myös sosiaaliseen vuorovaikutukseen, tiedon hallintaan ja turvallisuuteen liittyviä osaamisia. (Opetushallitus, 2019, s. 32) Voidaan siis todeta, digitaalisten taitojen olevan keskeisessä roolissa, sillä se yhdistää monia työelämän olennaisia ja tärkeitä osa-alueita.

Duanin ja muut (2024) toteavat digitaalisen teknologian vaikuttavan monin tavoin työn tekemiseen, koska sillä on todettu olevan parantavia vaikutuksia niin itse työn tekemiseen, innovatiivisuuteen, viestintään, tiedon jakamiseen kuin päätöksentekoon.

He toteavat, että digitaalisen teknologian tuomiin mahdollisuuksiin ja erilaisten teknologioiden toiminnallisuuden ymmärtämiseen tarvitaan koulutusta ja keskustelua, jotta saadaan ymmärrys siitä miten uuden teknologiset tavat toimivat käytännössä. (Duan ym., 2024)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Tuomo Alasoini (2020) toteaa työelämän digiloikasta, että se ei tarkoita pelkästään uusia työvälineitä, vaan työelämän todellinen digiloikka on paljon enemmän. Kyse on kyvystä ajatella tuotteita, palveluita ja työskentelytapoja uudella tavalla digivälineitä hyödyntäen. Hän korostaa, että työelämän digiloikka edellyttää ajattelurajojen rikkomista. Kysymys ei ole vain siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa työn tekemiseen, vaan siitä, mitä toimenpiteitä tulisi toteuttaa, jotta hyvä työ olisi jatkossakin mahdollista mahdollisimman monelle (Työterveyslaitos, 2020).

Kupiaksen (2022) mukaan digitalisaatio ja globalisaatio muokkaavat työelämää ennennäkemättömällä tavalla, kasvokkain tapahtuva fasilitointi ei katoa, mutta sen määrä tulee vähenemään suhteessa virtuaalifasilitointiin.

Fasilitoinnin kontekstissa voidaan nähdä merkittävänä tulevaisuuden työelämätaitoina digitaaliset taidot, kriittisen ajattelun taidot, yhteistyötaidot sekä luovuus ja innovaatiotaidot. Digitaaliset taidot tukevat fasilitaattorin sopeutumista teknologisiin sekä työn vaatimiin muutoksiin. Kriittinen ajattelu ja luovuus mahdollistavat uusien ratkaisujen ja innovaatioiden kehittämisen, sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot edistävät fasilitaattoreiden tehokasta työskentelyä virtuaalisessa sekä globaalissa ympäristössä. Näiden taitojen avulla fasilitaattorit voivat vastata tulevaisuuden työelämän kasvaviin vaatimuksiin ja haasteisiin.

## 5 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa esitellään tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, haastattelujen toteutus ja aineiston analysointiprosessi, sekä käsitellään tutkimuksen eettisiä periaatteita ja luotettavuuden arviointia.

Ensin esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, joka antaa kontekstin tutkimukselle ja auttaa ymmärtämään tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimuskysymysten merkityksiä. Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomen Fasilitaattorit ry, joka on yleishyödyllinen yhdistys ja jonka tavoitteena on edistää fasilitointia ja fasilitointiin liittyviä käytäntöjä Suomessa. Yhdistyksen puheenjohtaja Johanna Riippi on toiminut tutkimuksen yhteyshenkilönä.

Yhdistys järjestää jäsenilleen tapahtumia, koulutusta ja työpajoja, joissa jäsenet voivat kehittää fasilitointitaitojaan sekä verkostoitua muiden fasilitaattoreiden kanssa (Suomen Fasilitaattorit Ry, 2024). Lisäksi fasilitoinnista kiinnostuneilla on omat, Suomen Fasilitaattorit ry:n perustamat, Facebook sekä LinkedIn -verkostot, joissa fasilitoinnista kiinnostuneet henkilöt voivat jakaa fasilitointikokemuksiaan sekä hyviä käytäntöjään toisensa kanssa. Verkostot toimivat myös yhdistyksen tiedonjakokanavana.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä – tapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa Koskisen ja muiden (Koskinen ym., 2005, s. 154) mukaan tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä syvällistä näkemystä sekä ymmärrystä. Tässä tutkimuksessa ilmiönä on tulevaisuuden työelämätaitojen vaikutus virtuaalifasilitointiin. Tämä näkökulma tuo esille, miten tulevaisuuden työelämätaidot (digitaaliset taidot, kriittinen ajattelu, luovuus ja innovointi sekä yhteistyötaidot) vaikuttavat fasilitaattoreiden kykyyn luoda toimivia ja osallistavia virtuaalifasilitointitilaisuuksia (**Taulukko 6**). Tämän ilmiön tutkiminen on tärkeää, koska virtuaalifasilitoinnin merkitys kasvaa työelämän muuttuessa yhä enemmän digitaalisemmaksi ja ajasta sekä paikasta riippumattomaksi, mikä korostaa näiden työelämätaitojen merkitystä virtuaalifasilitoinnin kontekstissa. Kanasen (201, s.

70) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, eli sitä mistä ilmiössä on kyse. Hirsjärvi (2009, s. 160) puolestaan tuo esille, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja toteaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia näkökulmia ja ymmärryksiä ilmiöistä, sen sijaan että pyrittäisiin paljastamaan jo olemassa olevia väittämiä. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään uusia näkökulmia ja ymmärryksiä siitä, mitä vaikutusta tulevaisuuden työelämätaidoilla on fasilitaattoreiden kykyyn toteuttaa virtuaalifasilitointia. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä tulevaisuuden työelämätaitojen merkityksestä ja roolista virtuaalifasilitoinnissa.

**Taulukko 6.** Tutkimuksen kuvaus.

<b>TUTKIMUSONGELMA</b>
Mitä vaikutuksia tulevaisuuden työelämätaidoilla (digitaaliset taidot, kriittisen ajattelun taidot, luovuus- ja innovaatiotaidot sekä yhteistyötaidot) on virtuaalifasilitointiin?
<b>TUTKIMUSKYSYMYKSET</b>
Miten tulevaisuuden työelämätaidot ilmenevät ja vaikuttavat fasilitaattorien toimintaan virtuaalifasilitoinnissa?
Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia fasilitaattorit kokevat tulevaisuuden työelämätaitojen hyödyntämisessä ja kehittämisessä virtuaalifasilitoinnissa?
<b>LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS</b>
<p><b>TAPAUS :</b></p> <p>Fasilitaattoreiden kokemus virtuaalifasilitoinnista työelämätaitojen näkökulmasta</p> <p>→ Tutkimus rajautuu siihen, miten fasilitaattorit kokevat ja hyödyntävät digitaalisia taitoja, kriittistä ajattelua, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä yhteistyötaitoja virtuaalifasilitoinnissa</p>
<p><b>ILMIÖ :</b></p> <p>Tulevaisuuden työelämätaitojen vaikutus virtuaalifasilitointiin</p> <p>→ Miten tulevaisuuden työelämätaidot vaikuttavat fasilitaattoreiden kykyyn luoda toimivia ja osallistavia virtuaalifasilitointitilaisuuksia</p>

<b>AINEISTONKERUUMENETELMÄ</b>
Puolistrukturoitu teemahaastattelu
<b>ANALYYSIMENETELMÄ</b>
Aineistolähtöinen sisältöanalyysi

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluita, joita tyypillisimmin käytetään laadullisissa aineistoissa (Koskinen ym., 2005, s. 157). Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, joka pohjautuu tiettyjen etukäteen valittuihin teemoihin ja niihin liittyviin kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Haastattelun teemat oli jaoteltu neljään eri teemaan eli tulevaisuuden työelämätaitojen mukaisesti, digitaalisten taitojen ja kriittisen ajattelun teemoihin, luovuuden ja innovaation teemaan sekä yhteistyön teemaan (Liite 2).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat lisäksi, että puolistrukturoidussa haastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja tutkittavasta aiheesta, mutta mitä tahansa ei haastattelussa voida kuitenkaan kysyä, vaan kysymyksillä pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan.

Puolistrukturoidun haastattelun avulla saatiin haastateltavilta henkilökohtaisia tulkintoja ja kokemuksia, samalla kun haastattelun runko piti keskustelun tutkimuksen tavoitteessa. Näin haastateltavien vastaukset tukivat tutkimusongelmaa ja keskittyivät tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin.

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistoanalyysi, jossa tutkimuksen aineisto kuvaa ilmiötä, ja analyysin avulla luodaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Tutkimusaineiston analyysiprosessi on kuvattu kohdassa 4.3 Aineiston analysointi.

## **5.2 Haastattelut**

Haastateltavat valitaan siten, että heillä on yhteys tutkittavaan ilmiöön Kananen (2015, s. 145). Kutsussa määriteltiin, että tutkimukseen voi osallistua virtuaalifasilitointia

tehneet ja fasilitoinnista sekä työelämätaidoista kiinnostuneet henkilöt. Haastateltaviksi ilmoittautui yhteensä seitsemän henkilöä.

Kutsu haastatteluun lähetettiin kahta eri reittiä. Ensimmäisenä haastattelukutsun (Liite 1) julkaisi Suomen Fasilitaattorit Ry:n (FaFa) puheenjohtaja Johanna Riippi yhdistyksen Facebook -sivustolla 12.8.2024, ja toisen haastattelukutsun julkaisi tutkimuksen tekijä omalla LinkedIn julkaisulla samana päivänä eli 12.8.2024. Tavoitteena oli saada kutsuttavat haastatteluun syyskuun 2024 aikana ja siksi kutsut lähetettiin hyvissä ajoin, jotta saatiin koottua tarpeellinen määrä haastateltavia.

Haastattelut toteutettiin 14.8.2024 – 12.9.2024 välisenä aikana, ja kysymykset esitettiin lähes samanlaisina kaikille haastateltaville. Haastateltavien anonymiteetti huomioitiin siten, että haastateltavista ei kerrota tarkempia tietoja, kuten toimialaa tai organisaatiota, ikää tai sukupuolta. Näitä tekijöitä ei myöskään ole otettu aineiston analyysissä huomioon. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti, yhtä haastattelua lukuun ottamatta ne toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksella ja yksi haastattelu toteutettiin Zoom -sovelluksella. Haastateltavat olivat näin ollen yhdenvertaisessa asemassa toisiinsa nähden, eikä se tuonut aineistoon poikkeamia. Haastattelujen kestot vaihtelivat 47 minuutista, 1 tuntia 41 minuuttiin. Haastattelujen yhteiskesto oli 7 tuntia 32 minuuttia. Haastattelut litteroitiin etäyhteyssovelluksissa löytyvillä litterointityökaluilla. Litteroinnit tallennettiin ViFaHa 1 – ViFaHa 7 tunnisteella.

Tutkimuksen taustatiedot on kuvattu **taulukossa 7**. Haastateltavat edustivat laajasti fasilitaattoreita eri aloilta, joten kokemukset eivät keskittyneet tiettyyn toimialaan, vaan toi esille laajan näkökulman eri toimialoilla työskentelevien fasilitaattorien kokemuksia virtuaalifasilitoinnista. Haastateltavat olivat toimineet fasilitaattoreina kesimäärin 11 vuotta, aina kolmen vuoden fasilitaattorikokemuksesta 30 vuoden kokemukseen. Heistä kaikki olivat fasilitoineet niin virtuaalisesti, kuin paikan päällä sekä hybridisti. Haastateltavien joukossa oli mukana fasilitointia oman työn ohessa tekeviä kuin myös ammatikseen toimivia fasilitaattoreita. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään tilastollisesti tutkimustuloksia, vaan pyritään kuvaamaan ilmiötä, joten tutkimuksessa on tärkeää, että tietoa kerätään

henkilöiltä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta asiasta. Voidaan siis todeta, että haastateltavilla oli laajaa tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä.

**Taulukko 7.** Tutkimuksen taustatiedot.

Ajankohta	Haastattelun kesto	Toteutusmuoto	Toiminut fasilitaattorina	Tunniste
14.8.2024	1 t 1min	Teams	4 vuotta	H1
14.8.2024	59 min	Zoom	Yli 10 vuotta	H2
16.8.2024	1 t 3 min	Teams	Noin 5 vuotta	H3
10.9.2024	1 t 41 min	Teams	Yli 5 vuotta	H4
11.9.2024	1 t 12 min	Teams	3–5 vuotta	H5
11.9.2024	59 min	Teams	Yli 20 vuotta	H6
12.9.2024	47 min	Teams	Noin 30 vuotta	H7

Haastattelun runko ja kysymykset oli suunniteltu siten, että ne kattavat tutkimuksen keskeiset teemat eli digitaaliset taidot, kriittisen ajattelun taidot sekä luovuus- ja yhteistyötaidot. Näiden avulla pyrittiin kartoittamaan fasilitaattoreiden kokemuksia ja selvittämään miten ne ilmenevät virtuaalifasilitoinnin kontekstissa. Haastattelukysymykset (**Liite 2**), joita oli yhteensä kolmetoista, jakautuivat neljään edellä kuvattuun pääosaan.

### 5.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen litteroinnit läpikäyntiin aina välittömästi kunkin haastattelun jälkeen, sekä niihin tehtiin tarvittavia korjauksia, kuten ylimääräisten täytesanojen poistamisia. Kuten tutkimusmenetelmä osiossa kuvattiin, toteutettiin tutkimus laadullisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin aineiston analysointiin aineistolähtöistä sisältöanalyysia. Tutkimusaineiston avulla pyrittiin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, missä Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan analyysin tavoitteena on luoda sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sekä tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä.

Sisältöanalyysin tavoin, tavoitteena on järjestää aineisto kompaktiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi säilyttäen sen sisältämä informaatio (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineistolähtöisessä analyysissä tulee määrittää analyysiyksikkö, jota käytetään aineiston luokittelun ja analysoinnin pohjana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122) Tässä aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköksi määrittyi: Fasilitaattoreiden kokemukset ja haasteet tulevaisuuden työelämätaitojen (digitaaliset taidot, kriittinen ajattelu, luovuus ja innovaatio, yhteistyö) vaikutuksista virtuaalifasilitointiin. Analyysiyksikön avulla pystyy tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti fasilitaattoreiden kokemuksia ja näkemyksiä heidän osaamisestansa, haasteista ja mahdollisuuksista. Analyysiyksikkö rajaa tutkimuksen fokuksen fasilitaattoreiden näkemyksiin ja kokemuksiin sekä antaa laajan kuvan siitä, miten tulevaisuuden työelämätaidot vaikuttavat virtuaalifasilitointiin.

Sisältöanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäinen data, tässä tutkimuksessa haastattelujen litteroinnit, pelkistettiin karsimalla tutkimukselle epäolennaiset asiat pois, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin Excel -taulukkoon (**Taulukko 8**).

**Taulukko 8.** Alkuperäisilmaisujen pelkistäminen (esimerkki).

<b>Alkuperäisilmaisut</b>	<b>Pelkistetyt ilmaisut</b>
Käyn läpi vähän sellaisia pelisääntöjä, että avoimesti ja rohkeasti käydään asioita läpi ja rakennetaan niitä ajatuksia toisten ajatusten päälle.	Pelisäännöt auttavat rakentamaan avoimia ja rohkeita keskusteluja.
Se oma läsnäolo on ihan huikaiseva, mitä työtä mä teen itseni kanssa.	Läsnäolo on tärkeä osa fasilitoijan työtä.
Sen takia mulla on työskentelyhyveet. Mulla on tietyt asiat, mitkä käyn läpi, että hei, meidän hyveistä yksi on toistemme kunnioittaminen, pidetään siitä kiinni.	Työskentelyhyveisiin kuuluu toisten kunnioittaminen.
Valitsen osallistujien mukaan alustan ja välineet, helposti sopeuttaa omaan toteutustani niihin.	Osallistujien tarpeet määrittävät käytettävän työkalun.

Hybridit poikkeaa, se täytyy olla siinä täytyy olla vielä itse asiassa 2 suunnitelmaa... mulla on siis livesuunnitelma ja mulla on etäsuunnitelma.	Hybriditilaisuuksissa tarvitaan erilliset suunnitelmat fyysisille ja virtuaalisille osallistujille
Yhteistyötaidot nousevat ihan ylivoimaisesti ykköseksi... Jos ei osaa yhteistyötaitoja, on vaikea päästä eteenpäin, varsinkin virtuaalisessa ympäristössä.	Virtuaalisessa ympäristössä yhteistyötaidot ovat tärkeitä.
Kun me saadaan hyvä vuorovaikutus, se tukee muiden luovuutta ja kriittistä ajattelua.	Hyvä vuorovaikutus tukee luovuutta ja kriittistä ajattelua.
Virtuaalifasilitointi on jossain mielessä haasteellisempaa... se keskittyminen ei ole samantaista kuin siinä fyysisessä tilaisuudessa.	Virtuaalifasilitointi keskittyminen on haastavampaa kuin fyysisissä tilaisuuksissa
Se on ehkä yksi haaste... luottamuksen rakentaminen on virtuaalimaailmassa haastavampaa kuin fyysisesti ihmisten kanssa.	Luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa virtuaaliympäristössä
Pitää vaan kokeilla ja uskaltaa ottaa käyttöön.	Uusien työkalujen kokeileminen ja käyttöönotto vaatii rohkeutta.

Aineiston pelkistämisen jälkeen seuraa aineiston ryhmittely eli klusterointi, jossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka yhdistellään ja luokitellaan eri alaluokkiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston ryhmittely on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 3. Alaluokkien ryhmittelyn, taulukko 9, jälkeen muodostetaan yläluokkia, joista muodostetaan pääluokkia, jotka nimetään aineistosta nousevien ilmiöiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125).

**Taulukko 9.** Aineiston ala-, ylä- ja pääluokat.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Fasilitoinnin periaatteet ja pelisäännöt	Fasilitoinnin periaatteet ja toimintamallit	Osallistujien sitouttaminen ja turvallisen ilmapiirin luominen
Luottamus ja turvallinen ilmapiiri		
Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet		

Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	Teknologia ja tekniset haasteet	Virtuaalifasilitoinnin haasteet ja teknologian hyödyntäminen
Tekniset haasteet ja ratkaisut		
Vuorovaikutus ja yhteistyö	Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen	Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukeminen virtuaalifasilitoinnissa

Pääluokista ensimmäisenä, osallistujien sitouttaminen ja turvallisen ilmapiirin luomiseen liittyvistä vastauksista nousi, että tilaisuudet vaativat huolellista suunnittelua ja pelisääntöjä. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa, että osallistujat tuntevat olonsa mukavaksi ja turvalliseksi sekä ymmärtävät tilaisuuden tavoitteet. Virtuaalifasilitoinnin haasteet ja teknologian hyödyntäminen -pääluokan alle puolestaan nousi virtuaalifasilitoinnin erityispiirteitä sekä haasteita, mitä virtuaalifasilitoinnissa usein kohdataan, kuten jatkuvasti kehittyvien työkalujen tuomat haasteet. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukeminen virtuaalifasilitoinnissa linkittyi haastateltavien näkemyksiin siitä, miten fasilitaattorit rakentavat yhteistä ymmärrystä ja tasapuolista osallistumista sekä kannustavat löytämään yhdessä uusia ratkaisuja. Aineisto analysoitiin pääluokkien perusteella, jolloin pääluokat toimivat viitekehystenä tutkimustuloksien raportoinnissa, ja joiden avulla aineistosta nousseet keskeiset havainnot voitiin tulkita suhteessa tutkimuskysymyksiin.

#### 5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkijan on otettava huomioon tutkimuksen teossa eettiset kysymykset, mikä tarkoittaa, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä Hirsjärvi (2009, s. 23). Tutkimuksen luotattavuuden tarkastelulla pyritään varmistamaan, että tutkimuksen tulokset ovat luotavia ja uskottavia Kananen (2015, s. 338). Tässä tutkimuksessa taustatietojen kuvaaminen on selkeyttänyt aineiston jäsentämistä, mikä puolestaan tukee haastattelujen luotettavuutta. Kananen (2015, s. 338) toteaa että, ladullisen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia tutkittavaan ilmiöön nähden sekä tulkinnat vastaavat todellisuutta. Hän lisää, että totuudenmukaisuuden lähtökohtana on riittävän tarkka dokumentaatio, jonka

perusteella aineistoa, sen ryhmittelyä ja tulkintaa voidaan tarkastella. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan ja dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen aineiston analysointitapa sekä tutkimustulokset.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että uusia havaintoyksiköitä lisätään tutkimukseen niin kauan kuin ne tuottavat jotain uutta tietoa. Siinä vaiheessa, kun tulokset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. Kananen (2015, s. 338) Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste saavutettiin kuudennen ja seitsemännen haastattelun kohdalla, jolloin uutta merkittävää tietoa ei enää noussut haastatteluissa esille. Ja koska haastattelut ajoittuivat noin kuukauden ajalle, saturaatiopisteen saavutettavuutta oli mahdollista seurata. Viimeinen haastateltava ilmoittautui siinä vaiheessa mukaan, kun puolet haastatteluista oli jo tehty.

Virheellistä tulkintaa tutkittavasta aiheesta voi syntyä tutkimuksen analysoinnissa sekä tutkija voi tehdä vääriä johtopäätelmiä, Kanasen (2015) mukaan laadullinen tutkimus on altis tällaisille virheille. Virheellisiä tulkintoja tässä tutkimuksessa on pyritty välttämään selkeällä tutkimussuunnitelmalla, tutkimustulosten aineistoon perustuvalla systemaattisella analysoinnilla sekä saturaation saavuttamisella. Lisäksi tutkija on pyytänyt vertaisarviointia tutkimuksen tuloksista ja analyysistä Suomen fasilitaattorit ry:n puheenjohtajalta Johanna Riipiltä, joka käytiin Teamsin välityksellä 10.10.2024.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvempää ymmärrystä tulevaisuuden työelämätaitojen vaikutuksista virtuaalifasilitointiin, sekä mitä haasteita ja mahdollisuuksia fasilitaattorit kokevat näiden taitojen kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Tutkimus kartoitti, miten keskeiset tulevaisuuden työelämätaidot, eli digitaaliset taidot, kriittinen ajattelu, luovuus ja innovointi sekä yhteistyö ilmenevät ja kehittyvät virtuaalifasilitoinnissa fasilitaattoreiden näkökulmasta. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että näiden taitojen merkitys virtuaalifasilitoinnissa tulee yhä korostumaan tulevaisuudessa, kun työelämä muuttuu yhä enemmän virtuaalisemmaksi ja globaalimmaksi, ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Siinä missä haastateltavat näkivät digitaaliset taidot fasilitaattorin perustyökaluina, todelliset fasilitaattorin menetystekijät perustuvat taitoon luoda vahva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys virtuaaliympäristössä. Fasilitaattorin tärkeänä tehtävänä teknologian hallinnan lisäksi, haastateltavat näkivät, ryhmän ohjaamisen kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että fasilitaattorit kokevat virtuaalifasilitoinnissa sekä mahdollisuuksia että haasteita. Mahdollisuuksia he näkivät laajemmankin osallistujajoukon tavoittamisella kerralla, sekä sen että osallistujien maantieteellisellä sijainnilla ei nähdä olevan merkitystä virtuaalifasilitoinnissa. Haasteina he näkivät niin tekniset haasteet kuin vuorovaikutukseen ja keskittymiseen liittyviä asioita virtuaalisessa ympäristössä fasilitoidessa. Näitä tutkimustuloksia voidaan hyödyntää fasilitaattorien virtuaalifasilitointitaitojen kehittämisessä.

### 6.1 Teknologian hyödyntäminen virtuaalifasilitoinnissa

Teknologia asettaa virtuaalifasilitointiin tiettyjä haasteita, erityisesti jatkuvasti kehittyvien työkalujen muodossa. Teknologian tehokas hyödyntäminen virtuaalifasilitoinnissa vaatii fasilitaattoreilta vahvoja digitaalisia taitoja sekä motivaatiota ja kiinnostusta jatkuvaan oppimiseen.

### 6.1.1 Virtuaalifasilitoinnin ja perinteisen fasilitoinnin eroavaisuuksia

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, miten he kokevat perinteisen ja virtuaalifasilitoinnin eroavan toisistaan. He toivat esille, että virtuaalisen fasilitoinnin ja paikan päällä tapahtuvan fasilitoinnin eroavaisuudet liittyvät vuorovaikutukseen, teknisten haasteiden hallintaan sekä osallistujien sitouttamiseen. Paikan päällä tapahtuvassa fasilitoinnissa katsekontakti, kehon kieli ja nonverbaalinen viestintä olivat haastateltavien mielestä merkittäviä vuorovaikutuksen aikaansaamisessa, kun taas niiden puuttuminen virtuaalifasilitoinnissa nähtiin haasteena.

Haastateltavat näkivät kuitenkin fasilitoinnin peruseräiteiden olevan aika samoja niin virtuaalifasilitoinnissa kuin paikan päällä tapahtuvassa fasilitoinnissa, mutta virtuaaliympäristö vaatii fasilitaattoreilta kykyä ylläpitää vuorovaikutusta teknologian avulla. Ja he näkivät virtuaalifasilitoinnin vaativan myös enemmän panostusta teknologian hallintaan ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Haastatteluissa nousi myös esille, että virtuaalifasilitoinnin koettiin olevan raskaampaa kuin perinteinen paikan päällä tapahtuva fasilitointi ja sen vaativan fasilitaattoreilta enemmän keskittymistä ja huolellista suunnittelua.

*”Me joudumme sopeuttamaan meidän vuorovaikutuksemme tapoja virtuaaliympäristöön eli jos sanotaan, että siirretään virtuaaliympäristöön, siihen tulee tavallaan teknologia ja digitaidot mukaan.” (H2)*

*”Virtuaalifasilitointi on jossain mielessä haasteellisempaa... se keskittyminen ei ole samanlaista kuin fyysisessä tilaisuudessa.” (H5)*

Osallistujien sitouttaminen ja roolitus vaatii haastateltavien mielestä selkeitä pelisääntöjä ja tilaisuuden huolellista suunnittelua. Haastattelussa tuli esille, että epämuodolliset ’small talk’ ja spontaanit keskustelut, kahvihetkien ja taukojen lomassa, nähdään helpottavan luottamuksen rakentumista sekä yhteishengen luomista, mikä nähtiin haastavampana toteuttaa virtuaaliympäristöissä.

Haastatteluissa korostui myös keskittymisen haasteet, sillä virtuaalifasilitoinnin todettiin kuormittavan osallistujia enemmän ja osallistujien huomio saattaa herpaantua

käsiteltävästä aiheesta helpommin. Nähtiin tärkeänä kiinnittää erityistä huomiota taukojen suunnitteluun virtuaalitalanteissa.

*”No jos mä saan valita niin mä fasilitoisin paikan päällä, koska silloin mä pystyn hallitsemaan niitä ihmisiä. Mä näen kehon kielen ja kuulen ne kaikki kuiskuttelut ja muut siellä paljon paremmin kuin virtuaalisesti... virtuaalifasilitointi on paljon raskaampaa, koska sä joudut eri tavalla keskittymään ja huolehtimaan tauotuksesta.” (H3)*

Virtuaalifasilitoinnin etuna nähtiin mahdollisuus tavoittaa laajempi osallistujajoukko kerralla, maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tämän eron haastateltavat näkivät merkittävänä etuna, vaikka se samalla asettaa haasteita vuorovaikutuksen ja sitoutumisen ylläpitämiseen. Haastateltavat korostivat, että sujuva virtuaalifasilitointi edellyttää fasilitaattorilta joustavaa lähestymistapaa ja huolellista ennakkosuunnittelua. Teknisten työkalujen toimivuuden haastateltavat näkivät olevan avainasemassa onnistuneen virtuaalisen tilaisuuden kannalta.

### **6.1.2 Fasilitaattorien digitaaliset taidot**

Fasilitaattorien digitaalisissa taidoissa korostuvat jatkuva oppiminen sekä työkalujen sujuva käyttö. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä fasilitoidessa monipuolisesti virtuaalisia työkaluja. Haastateltavat näkivät digitaalisten taitojen kehittymisen olevan jatkuva prosessi ja kehittääkseen omia digitaalisia taitojaan, he osallistuvat erilaisiin fasilitointia käsitteleviin seminaareihin ja koulutuksiin. Heille digitaalisten taitojen oppimisen keskiössä on käytännön kokeilu ja testaaminen. He kertoivat testaavansa ja kokeilevansa jatkuvasti uusia työkaluja ja niiden ominaisuuksia, minkä kautta he pystyvät ymmärtämään työkalujen mahdollisuuksia sekä myös rajoituksia. Teknologian seuraaminen ja tutkimusten lukeminen, sekä itsenäinen opiskelu ja tiedonhaku on merkittävässä roolissa haastateltavien digitaalisten taitojen kehittämisessä. He kokivat myös vertaisoppimisen ja erilaisten verkostojen hyödyntämisen tukevan oppimista. Haastateltavat toivat esille uteliaisuuden, avoimuuden ja innostuneisuuden uusia teknologioita ja ominaisuuksia kohtaan.

*"Ehkä yrittää pitää sellaista uteliaisuutta yllä, että menee sellaisena vähän aloittelijana aina ja miettii, mitä tästä voi oppia ja mikä voisi juuri tässä porukassa toimia." (H5)*

Tilaisuuksien ennakkotestauksen merkitys korostui erityisesti, kun uusia työkaluja käytetään ensimmäisiä kertoja. Haastateltavat kertoivat testaavansa esimerkiksi kollegan kanssa etukäteen työkalujen toimivuutta, joka auttaa heitä tunnistamaan mahdolliset tekniset haasteet jo etukäteen. He testaavat niin osallistujien tilaisuuteen liittymistä kuin erilaisten työkalujen käyttökokemusta. Haastateltavat toivat kuitenkin esille, että osallistujat harvoin osallistuvat virtuaalitalaisuuden ennakkotestaamiseen, vaikka sellaiselle järjestettäisiin erillinen aika, joten siksi he kokivat työkalujen toimivuuden testaamisen kollegoiden tai muun verkoston kanssa tärkeäksi. Tärkeäksi he kokivat valita sellaiset virtuaalityökalut, joita osallistujat pystyvät helposti käyttämään. Muutamat haastateltavat toivat esille, että suuremmissa tilaisuuksissa he pyrkivät ottamaan avustavan henkilön mukaan tilaisuuteen, helpottamaan tilaisuuden kulkua ja auttamaan mahdollisissa teknisissä haasteissa.

*"Jos otetaan käyttöön jokin uusi väline, testaan se ensin tiimin kanssa. Meillä on tapana tehdä tällaista sisäistä auditointeja. Kun keksin, että jokin väline toimii tietyllä tavalla, me kokeilemme sitä ennen varsinaista tilaisuutta." (H4)*

*"Hetki kun uuden työkalun saa, niin perehtyy sen johonkin introvideoon tai sen ominaisuuksiin ja kokeilee, mikä siellä on mahdollista." (H7)*

*"Käyn jonkun verran itse koulutuksissa, mitä eri alustatarjoajat järjestävät, seuraan kansainvälisiä fasilitaattoreiden ryhmiä ja luen tutkimuksia, jos niitä vaan löytyy. Ja sitten kokeilemalla aika paljon." (H2)*

*"Mulla on muutama kollega, joiden kanssa pallotelemme ideoita. Joku saattaa kysyä minulta: Miten sinä tekisit tämän? Miten aloittaisit? Sitten jaamme ideoita ja pohdimme yhdessä: Voisiko tämä toimia näin? Voisiko tehdä noin? Tällaista vertaistukea meillä on, ja yhdistys tarjoaa myös hyvän foorumin tällaiseen ideointiin." (H6)*

Vaikka haastateltavat pitävät fasilitaattorien teknisiä taitoja tärkeinä, näkevät he ne yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevin taustatekijöinä. He nostavatkin tärkeimmäksi teknisten työkalujen hallinnan ohella ihmisten huomioimisen ja vuorovaikutuksen virtuaaliympäristössä.

*”Suurin ja paras on mä itse työkaluna. Se on niin, kun on teknisiä työkaluja, mutta minkä tunnelman sä luot siihen, miten sä otat ne ihmiset, se on tärkeintä.” (H6)*

*”Ei ole väliä, onko käytössä Teams, Google Meet, Skype tai mikä tahansa muu – pääasia on, että toiminnallisuudet, kuten näytön jakaminen, ovat olemassa ja toimivat.” (H7)*

Näissä lainauksissa kuvastuu hyvin haastatteluissa esiin noussut fasilitaattorien ajattelutapa, jossa he näkevät teknologian merkityksen toissijaisena ihmisten välisiin suhteisiin ja ilmapiiriin verrattuna. Haastateltavat toivat esille, että he pyrkivät valitsemaan työkalut, jotka tukevat vuorovaikutusta ja osallistujien aktiivista osallistumista, mutta korostivat, että yksinkertaisuus usein parantaa työkalujen käyttökokemusta ja tehostaa koko fasilitointiprosessia.

Taulukossa 10 on kuvattu haastateltavien virtuaalifasilitoinnissa käyttämät työkalut, jotka on jaoteltu videoneuvottelu- ja yhteistyöalustoihin, digitaalisiin työskentelytiloihin ja yhteistyötyökaluihin sekä digitaalisiin kysely-, viestintä- ja tiedonhallintatyökaluihin.

**Taulukko 10.** Virtuaalifasilitoinnissa käytetyt työkalut.

<b>Työkalut</b>	<b>Kuvaus</b>
Teams	Videoneuvottelu- ja yhteistyöalustat, jotka tarjoavat ratkaisuja videokokouksiin, tiimityöskentelyyn ja hybridityöhön, mahdollistaen monipuolisen viestinnän ja yhteistyön videopalavereista webinaareihin ja keskusteluihin
Zoom	
Google Meet	
Miro	Digitaaliset työskentelytilat ja yhteistyötyökalut, jotka tukevat virtuaalista yhteistyötä, innovointia ja fasilitointia
Mural	
Howspace	
Whiteboard (Teams)	
Forms	Digitaalisia kysely-, viestintä- ja tiedonhallintatyökaluja, joita käytetään tiedon keräämiseen, analysointiin, esittämiseen ja osallistujien vuorovaikutuksen tukemiseen.
PowerPoint ja Excel	
Q&A –kyselyt Teamsilla	
Flinga	

Haastateltavat kuvasivat virtuaalisia tilaisuuksia haittaavina tekijöinä tekniset ongelmat, jotka liittyivät huonoihin verkkoyhteyksiin, ääni- ja kameraongelmat sekä laitteiden yhteensopivuushaasteet. Lisäksi ohjelmistojen päivitykset ja muuttuvat ominaisuudet tuovat mukanaan haasteita. Haastateltavat toivat myös esille osallistujien teknisen osaamistason vaihtelevuuden, mikä voi vaikuttaa siihen minkä työkalun fasilitaattori valitsee tilaisuuteen. Esille nousi myös joidenkin työkalujen tekniset rajoitukset, esimerkiksi palomuuriasetuksissa, jotka voivat estää osallistujien täysipainoisen osallistumisen. Lisäksi jotkin digitaaliset työskentelytilat vaativat osallistujilta erillisen kirjautumisen, mikä voi puolestaan hidastaa tilaisuuden alkua ja aiheuttaa erilaisia viivästyksiä.

### 6.1.3 Kehittämisen tarpeet ja tukimuodot

Haastattelun lopuksi haastateltavilta kysyttiin minkälaista tukea he kokevat kaipaavansa fasilitointitaitojen kehittämisessä tulevaisuudessa. Haastateltavat kokevat kaipaavansa eniten tukea digitaalisten taitojen ja työkalujen uusista ominaisuuksista, jotka auttaisivat heitä kehittymään sekä teknisissä taidoissa että vuorovaikutuksen ja yhteistyön rakentamisessa virtuaaliympäristössä.

*”Tavallaan voisi olla joku sellainen virtuaalisten menetelmien koulutus, että ei pelkkä työkalu mielessä, että mitä työtyökaluja on, vaan mitä niillä työkaluilla on tehty, miten sitä keskustelua on viety tai miten niitä on käytetty, että miten niiden avulla ihmisiä on osallistettu.” (H5)*

*”Tämmöinen kokemuksellinen vertaistuki. Musta tuntuu, että vertaistuesta oppii paljon enemmän, kun sä istut jossain palaverissa tai jossain koulutuksessa.” (H5)*

Lisäksi tekoälyn hyödyntämisestä virtuaalifasilitoinnissa haastateltavat kokevat kaipaavansa lisätietoa sekä miten analyysityökaluja voisi hyödyntää työpajojen analysoinnissa, seuraamalla analyysityökalujen avulla vuorovaikutusten ja ideointien kehittymistä.

Haastateltavat toivat esille arvostavansa mahdollisuuksia jakaa omia kokemuksia toisten fasilitaattorien kanssa, sekä kuulla toisten toimintatavoista. He nostivat myös esille kaipaavansa konkreettisia esimerkkejä ja pieniä vinkkejä sekä muiden oivalluksia siitä, miten he käyttävät uusia menetelmiä ja työkaluja eri tilanteissa. He näkevät itsenäisen harjoittelun olevan avainasemassa, mutta koulutukset ja verkostoitumismahdollisuudet voisivat tarjota arvokasta lisätukea.

*”Olisi ihan kiva verkostoitua ja kuulla muiden ideoita... mahdollistetaan tommoisia, että oppii myös organisaation ulkopuolelta.” (H3)*

*”Mä tykkään siis käydä webinaareja kuuntelemassa, että miten muualla tehdään ja löytää vähän erilaisia tapoja tehdä... olisi ihan kiva verkostoitua ja kuulla muiden ideoita.” (H3)*

## **6.2 Osallistujien sitouttaminen ja turvallisen ilmapiirin luominen**

Virtuaalifasilitointitilaisuuden ennakkosuunnittelu, varasuunnitelmalla varautuminen, sekä tavoitteiden selkeys luovat pohjan turvalliseen ilmapiiriin ja osallistujien sitouttamiseen. Turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen tukee myös osallistujien kriittistä ajattelua sekä pohdintaa. Seuraavaksi esitellään haastateltavien näkemyksiä fasilitointitaitojen kehittämiseen, tilaisuuksien suunnitteluun ja ennakointiin sekä kriittisen ajattelun ja reflektion tukemiseen virtuaalitalaisuuksissa.

### **6.2.1 Suunnittelu ja ennakointi**

Haastateltavat toivat esille virtuaalifasilitointitilaisuuden hyvän ennakkosuunnittelun sekä varasuunnitelmilla varautumisen merkityksen tärkeänä osana tilaisuuden onnistumista. Tilaisuudet, jotka ovat hyvin suunniteltu ja jossa varasuunnitelma on otettu huomioon, haastateltavat näkivät tukevan sujuvaa ja keskeytyksetöntä työskentelyä, jossa osallistujien tarpeet on huomioitu. Varasuunnitelmissa haastateltavat kertoivat ottavansa myös huomioon mahdolliset tekniset haasteet ja varautuvat vaihtoehtoisilla työkaluilla.

*”Taustadokkari, mä teen aina taustadokumentin, tällöisen excel taulukon, että mitä tapahtuu, milloin tapahtuu, mitä työkaluja käytetään. Se on mun käsikirjoitus.” (H6)*

Tilaisuuden tavoitteiden selkeyden haastateltavat näkivät tärkeänä tilaisuuden onnistumisen kannalta. Tavoitteiden selkeys luo osallistujille ymmärryksen siitä, miksi he ovat mukana ja mitä tilaisuudella pyritään saavuttamaan ja mikä haastateltavien mielestä lisää osallistujien keskittymistä ja sitoutumista.

*”Meillä on kuin kuudes aisti, jolla aistimme ilmapiirin ja tunnelman astuessamme huoneeseen, mutta verkossa tämä ei onnistu. Tilaisuuden järjestäminen verkossa vaatii siksi huolellisempaa suunnittelua, koska emme voi reagoida tilanteeseen samalla tavalla kuin kasvokkain.” (H4)*

Haastateltavat näkivät myös tavoitteiden selkeyden merkityksen virtuaalitalaisuuksissa olevan kriittinen osallistujien sitouttamisen, tilaisuuden sujuvuuden ja tulosten saavuttamisen kannalta. Tavoitteiden selkeys nähtiin myös auttavan mahdollisten ongelmien ja ristiriitojen ennakoinnissa. He nostivat myös etukäteissuunnittelun tärkeyden tilanteissa, joissa tiedetään jonkun osallistujan olevan taipuvainen dominoimaan keskustelua. Etukäteissuunnittelulla varmistetaan, että kaikki osallistajat saavat tilaa esittää tasa-arvoisesti näkemyksiään.

*”Pyritään saamaan kaikkien ajatuksia esille. Pysin aina siihen, että olisi tasapuolista se kommunikointi siellä, että joku ei dominoi sitä. Välillä näitä tilanteita on, mutta pyrin myös miettimään etukäteen, jos tunnen porukan ja tiedän, että joku on semmoinen, että se tahtoo viedä tilan, niin mietin niitä tekniikoita sen työpajan juoksuttamiseen.” (H3)*

Haastateltavat näkivät fasilitaattorin tehtäväksi mahdollistaa avoin ja osallistava keskustelu, missä jokaisen ääni tulee kuulluksi. Ja he näkivät vuorovaikutuksen tukevan luovuutta ja kriittisen ajattelun kehittymistä sekä luottamuksen rakentumista.

Haastateltavat toivat esille, että virtuaalifasilitoinnissa on tärkeää turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, jossa jokainen osallistuja kokee olonsa kuulluksi ja arvostetuksi. He näkevät, että ne saavutetaan parhaiten asettamalla tilaisuudelle selkeät pelisäännöt, työskentelyhyveet, jotka takaavat tasapuolisen osallistumisen ja kaikkien kuulemisen. Haastateltavat toivat esille pelisäännöt, jotka muodostavat selkeän

perustan, jonka avulla osallistujat tietävät miten toimia ja mitä heiltä odotetaan. Heidän mukaansa pelisäännöt luovat tilaisuuteen selkeän rakenteen, joka mahdollistaa tasapuolisen ja sujuvan vuorovaikutuksen virtuaaliympäristössä.

**Taulukko 11.** Virtuaalifasilitoinnin pelisääntöjen näkökulmat.

Haastateltavien näkemykset	Pelisääntöjen näkökulmat
<p><i>"Pelisäännöt ovat virtuaalitalanteissa tosi tärkeitä, jotta kaikilla on selkeä käsitys, miten toimitaan ja miten vuorovaikutus tapahtuu." (H1)</i></p> <p><i>"Mitä osallistujilta odotetaan, mitkä on ne kohtaamisen pelisäännöt" (H4)</i></p> <p><i>"Pelisäännöt on yksi sellainen, mikä tsekataan nykyään aika vahvastikin. Alussa sovitaan justiinsa se, että millä tavalla toimitaan, ja pyrin kysymään, onko jollain jotain esteitä, että ei pysty olemaan koko aikaa, jotta tiedetään, jos joku poistuu esimerkiksi pienryhmähuoneesta." (H3)</i></p>	<p><b>Selkeät pelisäännöt tilaisuuden alussa:</b></p> <p>Tilaisuuden alussa tärkeää määrittää pelisäännöt, jotta osallistujat tietävät miten toimia ja mitä heiltä odotetaan</p>
<p><i>"Avaan sen keskustelun tai käynnistän tilaisuuden, niin käyn läpi vähän sellaisia pelisääntöjä sille tilaisuudelle. Että avoimesti ja rohkeasti käydään täällä asioita läpi. Ja rakennetaan niitä ajatuksia toisten ajatusten päälle ja tavallaan silleen, että pohja-ajatus on se, että kaikki on sallittua ja meillä on tässä turvallinen tilaisuus käydä näitä asioita läpi." (H5)</i></p>	<p><b>Pelisäännöt ja turvallinen ilmapiiri:</b></p> <p>Pelisäännöt vaikuttavat turvallisen ja luottamukselliseen ilmapiiriin</p> <p>Osallistujat voivat ilmaista ajatuksiaan vapaasti ja tuntevat, että heitä kuunnellaan ja kunnioitetaan</p>
<p><i>"Sen takia mulla on työskentelyhyveet. Mulla on tietyt asiat, mitkä käyn läpi, että hei, meidän hyveistä yksi on toistemme kunnioittaminen, pidetään siitä kiinni." (H6)</i></p>	<p><b>Toisten kunnioittaminen:</b></p> <p>Pelisäännöt varmistavat, että kaikki osallistuja kunnioittavat toisia</p> <p>Keskustelut pysyvät hallinnassa</p>
<p><i>"Usein suosittelen, että keskustelutilanteissa pidetään kamerat päällä, koska silloin näkee toisten reaktiot ja vuorovaikutus on sujuvampaa. Esitysten ajaksi kamerat voi laittaa pois päältä, jotta yhteys riittää ja keskittyminen pysyy itse esityksessä." (H1)</i></p> <p><i>"Mitä osallistujilta odotetaan, mitkä on ehkä ne kohtaamisen pelisäännöt... esimerkiksi sillä, että emmehän me tulleet kokouksiin aikaisemminkaan,</i></p>	<p><b>Teknisten asioiden ja käytäntöjen läpikäynti:</b></p> <p>Käsitellään tekniset ja käytännön asiat, kuten kameran käyttö ja teknisten ongelmien ratkaiseminen</p>

<i>semmoisiin live-tapaamisiin, pussit päässä. Sori, mulla ei ole nyt kamera päällä." (H4)</i>	
<i>"Verkkofasilitointi pitää suunnitella huolellisesti ja myös katsoa, että se kunnioittaa osallistujien aikaa. Elikkä sä olet valmistellut sen niin, että se alkaa silloin, kun se alkaa, ja se loppuu mieluusti aina siihen mennessä. Jos se loppuisi vaikka minuuttia ennen, niin aina parempi." (H7)</i>	<b>Rakenne ja joustavuus:</b> Tilaisuuden selkeä rakenne ja aikataulutukset auttavat pitämään tilaisuuden fokuksena

## 6.2.2 Kriittinen ajattelu ja reflektion tukeminen

Haastateltavien mukaan he käsittelevät mahdollisia ristiriitaisia näkemyksiä virtuaalifasilitoinnissa luomalla turvallisen tilan, avoimen ilmapiirin sekä antamalla tilaa erilaisille näkökulmille. Haastateltavat kertoivat, että he rohkaisivat osallistujia esittämään mielipiteitä erilaisten tekniikoiden avulla, kuten käyttämällä digitaalisia työkaluja esimerkiksi valkotaulua tai anonyymejä työkaluja, joiden avulla he rohkaisivat osallistujia kriittiseen ajatteluun ilman henkilökohtaista painetta. Lisäksi erilaisten näkemysten käsittelyssä haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä pienryhmätyöskentelyjä, äänestyksiä, sanapilviä, ja he kokevat näiden tekniikoiden auttavan yhteisen ymmärryksen syntymistä.

Eräs haastateltava toi esille, että hän pyrkii lempeällä tavalla haastamaan osallistujia miettimään mitä esitetyt ideat osallistujissa herättää ja esittämällä kysymyksiä kuten 'Herättääkö tämä sinussa mitään ajatuksia?'. Myös tilaisuuden rytminmuutokset ja tauot antavat osallistujille aikaa reflektoida omia ajatuksiaan, mikä voi rauhoittaa mahdollista kireää tilannetta.

*"Pyytää perustelua, että hei mitä sä tällä tarkoitat? Kerrotko, ymmärtääkö kaikki? Ollaanko me kaikki samaa mieltä tästä?" (H6)*

*"Meidän pitää päästä siitä ominaisesta tavasta ja rutiinista irti, jotta voimme tarkastella asioita eri näkökulmista ja löytää uusia ratkaisuja. Se vaatii kriittistä ajattelua ja kykyä yhdistellä tietoa eri tavoilla." (H2)*

Haastatteluissa tuli esille, että haastateltavat pyrkivät antamaan tilaa eri näkökulmille, kuuntelemalla jokaisen perustelut ja he näkivät fasilitaattorin roolin sillan rakentajana.

Haastattelussa nousi myös esille, että erilaisten mielipiteiden esittäminen voi olla hyvä merkki siitä, että tilaisuuden ilmapiiri on turvallinen keskustelulle, kun osallistujat uskaltavat tuoda esiin omia näkemyksiään.

Ajan antaminen eri mielipiteiden ilmaisulle nähtiin auttavan osallistujia pohtimaan tarkemmin niin omia kuin muiden ajatuksia, mikä nähtiin edistävän kriittistä ajattelua ja luomaa syvällistä ymmärrystä.

*”Ehkä se lähtee semmoisesta dialogisuuden ajatuksesta, että antaa molemmille näkemyksille tilan ja koittaa kuunnella sen perustelun sieltä. Luonteeltani olen sillanrakentaja ja yhteyksien näkijä, joten helposti etsin, mikä yhdistää ristiriitaisia ajatuksia.” (H1)*

Haastateltavat näkivät, että fasilitoinnissa yhteisen ymmärryksen rakentaminen on tilaisuuden oletus. He toivat esille myös sen, että virtuaalitalaisuuksissa fasilitaattorilta vaaditaan rohkeutta tarttua tilanteeseen ja varmistaa, että osallistujat kokevat tulleensa kuulluksi. Koska erityisesti virtuaalikohtaamiset ovat haastavampia kuin kasvotusten, niin haastateltavat näkivät, että fasilitaattorin kuuluu kantaa vastuu, ja varmistaa, ettei kukaan jää yksin tunteidensa kanssa. Ja mikäli jokin asia herättää tunteita voi fasilitaattorilla olla tarpeen seurata tilannetta vielä tilaisuuden jälkeen, esimerkiksi ottamalla jälkikäteen yhteyttä osallistujiin.

*”Kuule Pekka, oli todella arvokasta, että nostit tämän esille. Minusta tuntuu, että tämä asia saattoi olla sinulle vaikea. Haluaisitko vielä jutella siitä? Minulla on aikaa kuunnella.” (H4)*

### **6.3 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukeminen virtuaalifasilitoinnissa**

Haastateltavien näkemyksen mukaan, digitaaliset työkalut ovat tärkeitä fasilitoinnissa, mutta niiden pitää olla tukiroolissa. Onnistuneet tilaisuuden ytimen he näkevät olevan vuorovaikutuksessa ja luottamuksen rakentamisessa. Ja he näkevät näiden taitojen merkityksen kasvavan tulevaisuudessa.

#### **6.3.1 Vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen**

Haastateltavat näkivät yhdeksi fasilitaattorin tärkeimmistä tehtävistä turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisen, jossa jokainen osallistuja tuntee olonsa kuulluksi,

arvostetuksi sekä osaksi tilaisuutta. He toivat esille, että ne saavutetaan parhaiten osallistujien henkilökohtaisella huomioimisella, kuten tervehtimällä osallistujia nimellä, viittaamalla osallistujien aikaisempiin puheenvuoroihin sekä rohkaisemalla osallistujia aktiiviseen osallistumiseen. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistuminen on haastateltavien mukaan kiinni huolellisesta suunnittelusta, ja osallistujien osallistamisesta turvallisella tavalla.

*”Osallistujien henkilökohtainen tervehtiminen nimeltä heti alussa luo lämpimän tunnelman, ja pyrin ottamaan vähän kaikilta jotain, jotta jokainen tuntee olevansa osa keskustelua. Muistiinpanojen tekeminen ja siihen palaaminen auttaa myös rakentamaan tiimihenkeä – 'Sinikka sanoi aiemmin' tai 'Pekka toi esille' – se luo tunnetta, että kaikkien ajatukset ovat tärkeitä.”(H1)*

Haastateltavat nostivat kameran käytön tärkeäksi virtuaalitalaisuuksissa, koska heidän mielestään se luo yhteisöllisyyttä sekä tekee keskustelusta helpommin lähestyttävää. He toivat myös esille, että tilanteissa, joissa osallistuja ei halua tai pysty käyttämään kameraa tekee vuorovaikutuksesta haastavaa.

*”Usein suosittelen, että keskustelutilanteissa pidetään kamerat päällä, koska silloin näkee toisten reaktiot ja vuorovaikutus on sujuvampaa. Esitysten ajaksi kamerat voi laittaa pois päältä, jotta yhteys riittää ja keskittyminen pysyy itse esityksessä.” (H1)*

*”Kyllä ihmisten olisi hyvä nähdä toisensa kuitenkin... Mä saatan olla sen puhujan lisäksi ainut, jolla on kamera päällä, mutta mä pidän sen kameran päällä.” (H4)*

*”Yritän aina sanoa, että hei laitetaan kamerat päälle, koska on paljon helpompaa keskustella kasvotusten... vähintäänkin siellä pienryhmähuoneissa, jos ei tässä yhteisessä tilassa, niin pienryhmähuoneissa laitetaan kamerat päälle.” (H3)*

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen onnistumiseen haastateltavat käyttävät esilaisia visuaalisia työkaluja ja menetelmiä. Lämmittelyharjoitukset, joilla haastateltavat kertoivat aloittavansa työpajat, auttavat osallistujia pääsemään mukaan keskusteluun sekä virittäytymään tulevaan aiheeseen. Tämän he näkivät erityisen tärkeänä silloin, jos osallistujat ovat toisilleen entuudestaan tuntemattomia, jos osallistujat ovat taas toisilleen tuttuja, silloin haastateltava kertoivat voivansa mennä suoraan asiaan. Myös

musiikin käyttämisen, esimerkiksi tervetulomusiikki, osana tilaisuutta he kertoivat auttavan osallistujia rentoutumaan ja siten edistämään vuorovaikutuksen syntymistä. Lisäksi haastateltavat nostivat esille fasilitaattorien leikkisän asenteen ja miten se auttaa rentouttamaan ilmapiiriä. Jäänsärkijätehtävät tilaisuuden alussa voivat olla hauskoja ja haastateltavat näkivät niiden luovan pohjan yhteistyölle. Haastateltavat toivat esille myös sen, että virtuaalitalaisuudet vaativat fasilitaattorilta myös heittäytymistä ja itsensä likoon laittamista.

*”Tietyllä tavalla pyrin olemaan vähän leikkisämpi ja huumorintajuisempi, ikään kuin houkuttelakseni ihmisiä laskemaan osallistumiskynnystä. Saatan jopa hupsutella hieman.” (H4)*

**Taulukko 12.** Haastateltavien esille tuomia vuorovaikutustyökaluja.

Vuorovaikutustyökaluja		
Reaaliaikainen keskustelu ja viestintä	Teams	Zoom
	Kokousten Chat	Pienryhmähuoneet
Ideointi ja yhteiskehittely	Digitaaliset valkotaulut	Mural
	Miro	Flinga
Kyselyt ja äänestykset	Mentimeter	Forms
	Q&A	Äänestäminen
Esitykset ja informaation jakaminen	PowerPoint	Excel
	Kuvia	Videoita

Haastateltavat näkivät yhteistyötaitojen olevan tärkeitä fasilitaattorien tulevaisuudentaitoja, erityisesti virtuaaliympäristöissä sekä toimiessa globaaleissa ja monikulttuurisissa ympäristöissä. Yhteistyötaitojen kehittämisestä olisi hyötyä ryhmien ohjaamisessa kohti yhteisiä tavoitteita ja rakentamaan tiimihenkeä, vaikka fyysinen läsnäolo puuttuisikin.

*”Kyllä mä haluaisin nähdä vielä enemmän mahdollisuuksia ruokkia yhteistyötä ja innovatiivisuutta virtuaalimaailmassa... kun yhä useampi toimii tai haluaa työskennellä kotona, me ollaan koko ajan enemmän ja enemmän virtuaalimaailman kanssa tekemisissä.” (H5)*

Tilaisuuden suunnitteluun ja ennakointiin liittyy myös asioiden aikatauluttaminen sekä kiireettömyyden varmistaminen, jotka haastateltavien mukaan mahdollistaa aiheen perusteellisen pohdinnan sekä innovatiivisten ratkaisujen kehittämisen.

Haastateltavat näkevät, että tulevaisuudessa fasilitaattorien rooli on yhä enemmän paitsi teknologian hallitsemisessa, myös ryhmien ohjaamisessa kohti yhteisiä tavoitteita ja yhteistyön edistämistä.

### 6.3.2 Luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen

Haastattelijat toivat esille, että he edistävät virtuaalifasilitoinnissa luovuutta ja innovatiivisuutta luomalla turvallisen ilmapiirin, jossa osallistujat voivat jakaa omia ideoitaan avoimesti. He kertoivat käyttävänsä erilaisia stimulaatioita, kuten kuvia, videoita, musiikkia ja jopa fyysisiä elementtejä, kuten Lego-palikoita, herättääkseen osallistujien luovaa ajattelua ja innostusta. He nostivat esille myös asynkronisen työskentelyn, joka voi antaa osallistujille tilaa kehittää omia ajatuksiaan omaan tahtiin.

*”Luova ajattelu vaatii aivolta tiettyä vapautta ja harhailua, jotta assosiaatioita syntyy. Meidän pitää päästä ominaisesta tavasta ja rutiinista irti, jotta löydämme uusia ratkaisuja.” (H2)*

Haastattelussa nousi esille, että virtuaaliympäristön tarjoama anonyymisyys yhdessä fyysisen etäisyyden kanssa voi tuoda psykologista turvallisuutta, mikä voi joissain tilanteissa nopeuttaa konfliktien ratkaisua. Vaikka lähes kaikki haastateltavat toivat esille kameran käytön hyödyt, niin joissain tilanteissa, joissa halutaan välttää visuaalisia ärsykeitä, voidaan suositella kameran kiinni pitämistä ja näin parantaa osallistujien välistä vuorovaikutusta. Tällöin osallistujat voivat keskittyä paremmin kuuntelemaan toistensa ääntä ja tunnetiloja ilman visuaalista häiriötä.

Haastateltavat näkivät myös anonyymien kommentoinnin voivan rohkaista osallistujia jakamaan ajatuksiaan vapaammin, erityisesti tilanteissa, joissa osallistujat saattavat epäröidä jakaa ajatuksiaan omalla nimellään.

*”Innovaatiotoiminnan tavoitteena on saada ihmiset puhumaan turvallisesti ja luottamuksellisesti ilman kritiikkiä. Tää luo pohjan luovuudelle ja innovaatiolle.” (H7)*

*”Teamsin whiteboardissa on niin, että niihin postit lappuihin tulee kunkin henkilön nimi, niin ne ei ole anonyymejä. Se on joissain virtuaalitalanteissa vähän rajoittanut ihmisten osallistumista, että he ei halua laittaa niitä omia ajatuksiaan omalla nimellään sinne.” (H5)*

He hyödyntävät visuaalisia työkaluja, kuten valkotauluja ja anonyymejä alustoja, jotka tekevät ajatukset näkyviksi ja mahdollistavat eri näkökulmien avoimen tarkastelun.

Digitaaliset työkalut kuten erilaisten kyselyiden ja työtilojen käyttö, esimerkiksi Mentimeter tai Miro, sisältää useita luovuutta ja innovatiivisuutta tukevia ominaisuuksia, joiden avulla haastattelijoiden mukaan ideoita ja yhteiskehittämistä on mahdollista tuoda esille visuaalisesti ja helposti. Lisäksi he toivat esille myös aikarajoitusten asettamisen kannustavan osallistujia ajattelemaan nopeasti ja luovasti, tilanteessa, jossa osallistujien on löydettävä tietyn aikarajan puitteissa yhteinen näkemys tai ratkaisu.

Haastateltavat näkevät luovuuden tukemisen fasilitoinnissa tuovan uusia näkökulmia ja ratkaisuja esille, jotka ovat avainasemassa uusien innovaatioiden syntymisessä. He näkevät, että luovuus tulee olemaan ratkaisevassa roolissa, kun virtuaalifasilitoinnissa etsitään uusia tapoja aktivoida osallistujia. Lisäksi he näkevät, että luovuuden merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, koska työelämässä tarvitaan jatkuvasti uusia ratkaisuja ja lähestymistapoja erilaisiin haasteisiin.

*”Tekninen puoli on aluksi suuri, mutta kun sen ottaa haltuun, se menee aika pieneen osaan. Sitten korostuvat yhteistyön taidot, ja kun luottamus on saavutettu, siitä nousevat kriittinen ajattelu ja luovuus. Nämä ovat ne taidot, jotka vievät fasilitointia eteenpäin tulevaisuudessa.” (H1)*

#### **6.4 Virtuaalifasilitoinnin hyötyjä ja haasteita**

Tutkimustulokset osoittavat seuraavia virtuaalifasilitoinnin hyötyjä ja haasteita, jotka on esitetty **taulukossa 13**.

**Taulukko 13. Virtuaalifasilitoinnin hyötyjä ja haasteita.**

<b>Hyödyt</b>	
Laajempi tavoitettavuus	Koska virtuaalifasilitointi ei ole tiettyyn paikkaan sidottua, mahdollistaa se tavoittaa suuremman määrän ihmisiä, ilman paikkaan liittyviä rajoituksia.
Kustannustehokkuus	Kustannustehokas vaihtoehti vähentyneiden matkakustannusten ja ajansäästön näkökulmasta.
Ajansäästö	Matka-aikaa säästyy, kun ei tarvitse matkustaa paikan päälle.
Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen ja dokumentointi	Virtuaalifasilitoinnissa tulee hyödynnettyä digitaalisia työkaluja, sekä digitaalisia dokumentointeja, mistä on hyötyä asioiden seurannassa sekä jatkuvassa kehittämisessä.
Jatkuva oppiminen	Jotkut virtuaalityökalut mahdollistavat osallistujien pääsyn käsiteltävään aineistoon ja keskusteluihin myös tilaisuuden ulkopuolella. Josta on hyötyä asioiden jatkokehittämisessä.
<b>Haasteet</b>	
Osallistujien sitouttaminen, motivointi ja keskittyminen	Osallistujien keskittyminen voi kadota ja osallistujien muut samanaikaiset tehtävät voivat haitata osallistumista ja johtaa vähäisempään sitoutumiseen.
Yhteisöllisyyden ja suhteiden rakentaminen	Virtuaaliympäristöissä voi olla haastavaa rakentaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä, kun osallistujat eivät ole fyysisesti samassa paikassa.
Vuorovaikutuksen ylläpitäminen	Virtuaalifasilitoinnissa on vaikea havaita osallistujien ei-sanallisia viestejä, kehon kieltä ja ilmeitä.
Teknologiaan liittyvät ongelmat ja haasteet	Digitaalisten työvälineiden käyttöön liittyvät haasteet sekä yhteysohjelmat voivat haitata sujuvaa fasilitointia.

Fasilitaattori-termi on vierasperäinen, ja tässä tutkimuksessa nousi esiin näkemyksiä sen ymmärrettävyydestä. Haastateltavat toivat esille, että henkilöä, joka edistää yhteisten ratkaisujen löytämistä ja rakentaa yhteistä ymmärrystä erilaisissa työpajoissa, voitaisiin kutsua myös muilla termeillä. Heidän mielestään jotkut kokevat fasilitaattori-sanana vaikeaselkoisena, ja vaihtoehtoisina nimityksiä fasilitaattori-sanalle mainittiin esimerkiksi esimerkiksi 'yhteisen ymmärryksen rakentaja' tai 'ihmisten jututtaja'. Mielenkiintoista jäädä katsomaan tuleeko tulevaisuudessa fasilitaattori nimelle jokin uusi, kuvaavampi termi vai tuleeko se säilymään tulevaisuudessakin.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan: Mitä vaikutuksia tulevaisuuden työelämätaidoilla (digitaaliset taidot, kriittisen ajattelun taidot, luovuus- ja innovointitaidot sekä yhteistyötaidot) on virtuaalifasilitointiin? Tavoitteena oli saada ymmärrys tulevaisuuden työelämätaitojen ilmenemisestä ja vaikutuksista virtuaalifasilitoinnissa, sekä selvittää fasilitaattoreiden kokemuksia ja näkemyksiä tulevaisuuden työelämätaitojen hyödyntämisestä virtuaalifasilitoinnissa.

Edellisessä luvussa kuvattiin tutkimuksen tulokset. Tässä luvussa yhdistetään nämä tutkimustulokset ja teoreettiset näkemykset vertaamalla tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Tässä luvussa tutkimustuloksia käydään läpi kolmen tutkimusaineiston pääluokan mukaan: Osallistujien sitouttaminen ja turvallisen ilmapiirin luominen, Virtuaalifasilitoinnin haasteet ja teknologian hyödyntäminen sekä Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukeminen virtuaalifasilitoinnissa.

### 7.1 Osallistujien sitouttaminen ja turvallinen ilmapiiri

Tutkimusaineistosta nousi esille, että virtuaalifasilitointi eroaa perinteisestä kasvokkain tapahtuvasta fasilitoinnista erityisesti teknisten haasteiden ja digitaitojen hallinnassa sekä vuorovaikutuksen ja osallistujien sitouttamisessa, joita pidettiin virtuaalifasilitoinnissa haastavimpina osa-alueina. Tämä näkemys tukee Clottes-Heikkilän ja Kurjen (2024) havaintoja siitä, että virtuaalifasilitoinnissa ilmeiden ja eleiden havaitseminen on vaikeampaa, mikä voi heikentää yhteisymmärrystä ja sitoutumista. Thorpen (2016) Online Facilitator Competencies for Group Facilitators -tutkimuksen mukaan, monet kasvokkaisessa fasilitoinnissa hyödynnettävät taidot eivät suoraan siirry virtuaaliympäristöön, koska fyysinen läsnäolo, kehonkieli sekä nonverbaaliset viestit puuttuvat.

Tutkimusaineistosta nousi tilaisuuden hyvän ennakkosuunnittelun sekä varasuunnitelmilla varautumisen merkityksen tärkeys osana tilaisuuden onnistumista.

Fasilitaattorit näkivät huolellisesti suunnitellun tilaisuuden ja sekä varasuunnitelmat tärkeiksi sujuvan ja keskeytyksettömän työskentelyn takaamiseksi sekä osallistujien tarpeet huomioiviksi. Varasuunnitelmissa haastateltavat kertoivat ottavansa myös huomioon mahdolliset tekniset haasteet ja varautuvan niihin vaihtoehtoisilla työkaluilla. Clottes-Heikkilä ja Kurki (2024) toteavat, että liian tiukka suunnitelmien toteuttaminen saattaa kuitenkin haitata keskustelujen syventämistä ja aiheiden tarkempaa tarkastelua. Tutkimustulosten voidaan todeta tukevan ennakkosuunnittelun tärkeyttä, mutta fasilitaattorin on hyvä löytää tasapaino suunnitelmallisuuden ja joustavuuden välillä, jotta osallistujien luovuus ja innovatiivisuus voivat toteutua.

Asynkroninen työskentely nousi tutkimusaineostossa esille, ja se koettiin virtuaalifasilitoinnissa hyödyllisenä erityisesti silloin, kun osallistujille halutaan antaa aikaa syventyä aiheeseen sekä pohtia ajatuksiaan, omaan tahtiin, ilman välittömän vuorovaikutuksen painetta. Gassenin (2022, s. 38) mukaan asynkroninen työ tarkoittaa työtä, joka ei tapahdu reaaliajassa, vaan jossa yksilöt valitsevat itselleen parhaiten sopivan ajankohdan sovittujen tehtävien suorittamiselle. Fasilitaattorit korostivat asynkronisen työskentelyn tukevan kirjallista viestintää ja tarjoavan mahdollisuuden reflektoida sekä tuoda esiin syvällisempiä näkökulmia. Tämän lisäksi he kokivat, että asynkroniset työskentelytavat, kuten ennakkomateriaaleihin tutustuminen ja kyselyihin vastaamisen ennen tilaisuutta, auttavat osallistujia valmistautumaan tilaisuuteen paremmin sekä niiden lisäävän tilaisuuden tehokkuutta itse tapahtuman aikana.

Yang ja muut (2022) toteavat asynkronisten viestintäkanavien olevan hyviä tiedon välittämiseen, mutta ne voivat vaikeuttaa monimutkaisten tietojen ja ideoiden jakamista, sekä vaikeuttaa yhteistyötä ja johtaa verkostojen pirstoutumiseen. Vilkmán (2023, s. 238) tuo esille Näin menestyt monipaikkaisessa työssä kirjassaan, että asynkronisessa työssä kirjallisen viestinnän taidot korostuvat entisestään. Ja hän toteaa tärkeäksi sen, että kirjallinen ilmaisu on selkeää, jotta viestintä ei muutu aikaa vieväksi edestakaiseksi viestien pallotteluksi.

Voidaan todeta, asynkronisen työskentelyn tarjoavan hyviä mahdollisuuksia tiedon välittämiseen ja tapahtumaan syventymiseen etukäteen, mutta samalla se voi tuoda

riskin yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseen, kun vuorovaikutus ei tapahdu reaaliajassa. Yang ja muiden (2022) tutkimus korostaa, että organisaatioiden on tärkeää löytää uusia tapoja tukea tehokasta viestintää ja yhteistyötä, jotta voidaan ylläpitää tuottavuutta ja edistää innovatiivisuutta.

Innovatiivisuuden lisäämiseksi virtuaalifasilitoinnissa haastateltavat toivat esille hiljaisuuden merkityksen, jonka eräs haastateltava kiteytti: *'Hiljaisuus on tärkeä osa virtuaalifasilitointia'*. Clottes-Heikkilän ja Kurjen (2024) tutkimus tukee tätä näkemystä, jossa he toteavat, että fasilitaattorin käyttämät 'tyhjän tilan' hetket, voivat mahdollistaa merkittäviä keskustelunavauksia, jotka voivat johtaa innovatiivisiin kehitysehdotuksiin.

Vaikka haastateltavat pitävät fasilitaattoreiden teknisiä taitoja tärkeinä, heidän mielestään tekniset asiat ovat taustatekijöitä verrattuna siihen, miten fasilitaattori ottaa osallistujat huomioon ja rakentaa vuorovaikutukselle hyvät edellytykset. Tämä näkemys tukee Markowitschin ja muiden (2020) näkemystä fasilitaattorin roolista, joka heidän näkemyksensä mukaan on ennen kaikkea läsnäolossa. He näkevät, että läsnäolon kautta fasilitaattorin pystyy tarjoamaan turvallisen tilan ja luomaan ilmapiirin, jossa osallistujat voivat ja rohkenevat jakaa omia ajatuksiaan ja tunteitaan vapaasti (Markowitsch ym., 2020). Myös Thorpen tutkimuksessa nousee tätä tukeva näkemys, jossa hänen mukaansa fasilitaattorin tehtävänä on luoda tilaisuuden ilmapiiri, jossa osallistujat voivat tuntea yhteisöllisyyttä, vaikka vuorovaikutus tapahtuukin virtuaalisesti. Hän toteaa tämän vaativan fasilitaattorilta erilaisia tapoja ja keinoja tukeakseen ryhmän yhteisöllisyyttä (Thorpe, 2016).

Poikela ja Öystilä (2003) tuovat esiin Lewinin ryhmädynamiikan teoriasta, että ryhmän yhteiset odotukset ja normit luovat perustan yksilöiden toiminnalle ja edistävät sitoutumista ryhmän tavoitteisiin. Nummi (2022, s. 24) toi esiin Ammattifasilitaattorin käsikirjassa Lewinin näkemyksen siitä, että päätöksentekoprosessi alkaa, kun ihmisillä on mahdollisuus keskustella asioiden hyödyistä ja haitoista vapaasti toisten kanssa.

Tutkimusaineistosta nousi esiin, että fasilitaattorit pyrkivät vahvistamaan ryhmän yhteishenkeä ja sitouttamaan osallistujia yhteisiin tavoitteisiin muun muassa selkeillä

pelisäännöillä, turvallisen ilmapiirin luomisella ja yksilöiden huomioimisella. Nämä fasilitaattoreiden käytännöt voidaan nähdä tukevan ryhmädynamiikkaa, lisäksi haastatteluissa nousi esille, että myös tilaisuuden tavoitteiden selkeys ja erilaisten vuorovaikutustyökalujen käyttö, esimerkiksi pienryhmähuoneet, mahdollistavat yhteistä pohdintaa.

Anonyymi kommentointi virtuaalitalaisuudessa nousi aineistosta esiin merkittävänä tekijänä, ja fasilitaattorit toivat esille, että anonyymi kommentointi yhdessä fyysisen etäisyyden kanssa voi lisätä psykologista turvallisuutta, mikä rohkaista osallistujia ilmaisemaan ideoitaan vapaammin tai joissain tilanteissa auttaa myös konfliktin ratkaisussa.

Guazzinin ja muiden (2020) tutkimustulokset tukevat tätä havaintoa, he toteavat, että virtuaaliympäristöissä anonyymiteetti vähentää pelkoa negatiivisesta arvostelusta, mikä on luovuuden yksi suurimmista esteistä. He toteavat, kun osallistujat tuntevat olonsa turvalliseksi, he ovat avoimempia jakamaan ajatuksiaan ja osallistumaan keskusteluun, mikä lisää ideoiden määrää ja laatua. Anonyymiteetti auttaa vähentämään esteitä avoimelle tiedon jakamiselle, sillä osallistujat kokevat vähemmän sosiaalisia paineita ja tuntevat olonsa turvalliseksi jakaa ajatuksia. (Guazzini ym., 2020). Markowitsch ja muut (2020) nostavat esille, että fasilitaattorin roolina ei ole estää konflikteja tai pyrkiä jatkuvan harmonian luomiseen, vaan antaa ryhmälle tilaa kohdata myös haasteelliset ja ristiriitaiset tunteet. Heidän mukaansa fasilitaattorin vastuulla on olla aidosti läsnä tilanteissa ja tarjota turvallinen tila, jossa myös konfliktit voivat ilmentyä ja tulla käsitellyksi (Markowitsch ym., 2020). Tutkimusaineiston mukaan haastateltavat näkivät anonyymien kommentoinnin voivan rohkaista osallistujia jakamaan ajatuksiaan vapaammin, erityisesti tilanteissa, joissa osallistujat saattavat epäröidä jakaa ajatuksiaan omalla nimellään.

## **7.2 Virtuaalifasilitoinnin haasteet ja teknologian hyödyntäminen**

Tutkimusaineisto osoitti fasilitaattoreiden pitävän digitaalisia taitoja välttämättöminä virtuaalifasilitoinnissa, mutta he näkivät ne taidot enemmän tukiroolin kautta.

Aineistosta nousi esille, että vaikka digitaalisten työkalujen hallinta nähtiin tärkeäksi osaksi sujuvaa tilaisuutta, todelliset tilaisuuden onnistumisen avaimet löytyvät vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisesta. Erään haastateltavan kiteytys kuvastaa tätä näkemystä hyvin: *”Se on niin, kun on teknisiä työkaluja, mutta minkä tunnelman sä luot siihen, miten sä otat ne ihmiset, se on tärkeintä”*.

Vilkmanin, 2023, mukaan digitaalinen työympäristö käsittää sellaiset digitaaliset työvälineet, jotka parantavat sisäistä viestintää, mahdollistavat spontaanit kohtaamiset virtuaalisesti, parantavat yhteistyötä sekä helpottavat erilaisten projektien ja työkulujen seuraamista. Digitaalisen työympäristön tehokas hyödyntäminen vaatii myös toimintatapojen kehittämistä ja teknologian hyödyntämistä yhteistyön mahdollistamiseksi (Vilkman, 2024, s. 14).

Aineistosta nousi esille, että työkalujen valinnassa on tärkeää ottaa huomioon osallistujien tekninen osaaminen ja työkalujen käytettävyys, jotta ne aidosti tukevat ryhmän vuorovaikutusta ja osallistumista. Tämä korostaa Thorpen (2016) näkemystä siitä, että fasilitaattorin tulee osata valita työkalut, jotka tukevat ryhmän tavoitteita ja toimintaa. Hänen mukaansa tämä edellyttää fasilitaattorilta hyvää ymmärrystä eri työkaluista sekä niiden ominaisuuksista.

Tutkimusaineistosta nousi myös esille, että vaikka digitaaliset työkalut voivat helpottaa tilaisuuden onnistumista ja yhteistyötä, niin yksinkertaisemmatkin työkalut riittävät usein tavoitteiden saavuttamiseen, ja joskus jopa tekniset työkalut voivat haitata tilaisuuden sujumista ja vuorovaikutusta. Voidaan todeta, että virtuaalitalaisuuden fasilitoinnin onnistuminen ei välttämättä edellytä laajaa digitaalisten työkalujen tuntemusta tai käyttöä, vaan tärkeämpää on fasilitaattorin kyky luoda vuorovaikutteinen ilmapiiri ja rakentaa luottamusta ryhmässä. Tästä näkökulmasta voi teknologian roolin nähdä taustatekijänä, joka tukee ryhmätyötä, mutta ei ole ratkaiseva tekijä fasilitoinnin onnistumiselle. Clottes-Heikkilä ja Kurki (Clottes Heikkilä & Kurki, 2024) toteavat, että fasilitaattorin tulisi käyttää osallistujille tuttuja alustoja, jotta tilaisuuden vuorovaikutus pysyy hyvänä ja yhteiskehittäminen keskittyy tilaisuuden sisältöön teknisten asioiden ja

haasteiden sijaan. He toteavat, että tällä tavoin voidaan pienentää teknologiaan ja sen mahdollisiin haasteisiin kuluva aikaa, mikä mahdollistaa osallistujille paremman keskittymisen varsinaiseen työskentelyyn. (Clottes Heikkilä & Kurki, 2024)

Tutkimusaineistosta nousi esille virtuaalifasilitoinnin hyödyistä se, että se ei ole tiettyyn paikkaan sidottua mikä puolestaan näkyy osallistujien matka-ajan säästymisenä. Fasilitaattorin näkökulmasta katsottuna haastateltavat toivat esille, että fasilitointi virtuaaliympäristössä vaatii enemmän suunnittelua ja valmistautumisaikaa, kuin kasvokkain tapahtuva fasilitointi. Ja he näkivät, että virtuaalifasilitoinnissa tilaisuuden suunnitelmat ja joskus jopa varasuunnitelmat täytyy tehdä huolella. Thorpen (2016) tutkimus tukee tätä näkemystä, jossa hän painottaa virtuaalifasilitointitilaisuuden huolellista suunnittelua sekä varasuunnitelmien laatimista, koska teknologiset haasteet voivat häiritä sujuvaa työskentelyä.

Brucks ja Levavin (2022) mukaan kasvokkain työskentelevät tiimit tuottavat noin 15–20 % enemmän ideoita kuin virtuaalisesti työskentelevät tiimit. Lisäksi he toteavat, että kasvokkain osallistuvat kiinnittävät enemmän huomiota ympäristöönsä ja muistavat siitä enemmän, mikä puolestaan liittyy luovuuden lisääntymiseen (Brucks & Levav, 2022). Tutkimusaineistosta nousi esille virtuaalifasilitoinnin lisäävän luovuutta ja innovatiivisuutta, koska fasilitaattorin on mahdollista käyttää erilaisia anonyymejäkin työvälineitä ideoiden ja luovuuden tukemiseen. Tämän tutkimusaineiston pohjalta ei voida tulkita Brucksin ja Levavin näkemystä, että kasvokkain työskentelevät tiimit tuottaisivat enemmän ideoita.

Kameran käyttö virtuaalifasilitointitilaisuuksissa nousi aineistosta esiin liittyen virtuaalifasilitointitilaisuuden vuorovaikutuksellisuuteen. Fasilitaattorit näkivät kameran käytön parantavan vuorovaikutusta, kun kasvoniilmeet ja äänenpainot saadaan näkyviin, ja sitä kautta yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tunne lisääntyy. Guazzinin ja muiden (2020) tutkimus viittaa puolestaan siihen, virtuaalitalaisuudet, joissa voidaan välttää fyysisiä häiriötekijöitä, kuten kasvoniilmeitä ja äänenpajoja, voivat tukea ryhmän

sujuvampaa ja tehokkaampaa työskentelyä. He toteavat, niiden auttavan vähentämään osallistujien välisiä häiriöitä ja sitä kautta auttamaan osallistujia keskittymään olennaiseen.

Tutkimusaineistosta nousi esille, osallistujien hiljaisuus ja vetäytyneisyys, tilanteessa, jossa osa osallistujista ei osallistu aktiivisesti vuorovaikutukseen, voi haitata ryhmän tehokkuutta ja tavoitteisiin pääsemistä. Lisäksi sujuvaan työskentelyyn ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita, kuten teknisten asioiden haasteet, esimerkiksi yhteysongelmat ja työvälineiden käyttöön liittyvät haasteet nähtiin aineoston mukaan joissain tilanteissa häiritsevän osallistujien sujuvaa työskentelyä virtuaaliympäristöissä. Näin ollen tutkimusaineiston perusteella ei voida nähdä virtuaaliympäristön edistävän keskittymistä kaikissa tilanteissa.

Thorpe (2016) mukaan, kasvokkaisen vuorovaikutuksen liittyvät asiat kuten kehonkieli ja äänensävyt ovat merkittäviä onnistuneessa fasilitoinnissa, mutta nämä eivät ole yhtä helposti saavutettavissa virtuaalisesti. Voidaan todeta tutkimusaineiston perusteella, että virtuaalifasilitointi vaatii erilaisempia vuorovaikutustapoja kuin kasvokkainen fasilitointi, erityisesti teknologian hallinnan ja läsnäolon suhteen.

Thorpe (2016) mukaan fasilitaattorin jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat keskeisiä tekijöitä virtuaalifasilitointiosaamisen kehittämisessä. Tutkimusaineiston mukaan fasilitaattorit kokivat digitaalisten taitojen kehittämisen jatkuvana prosessina, johon he panostavat osallistumalla fasilitointiin liittyviin seminaareihin ja koulutuksiin sekä kokeilemalla ja testaamalla aktiivisesti uusia työkaluja ja niiden ominaisuuksia. Tutkimusaineiston perustella voidaan todeta, että itsenäinen opiskelu ja tiedonhaku tukevat fasilitaattoreiden fasilitointitaitojen kehittymistä, lisäksi uteliaisuus, avoimuus ja innostuneisuus, ovat tärkeitä asenteita uusien teknologioiden omaksumisessa.

Thorpe (2016) nostaa esille myös osallistujilta saadun palautteen hyödyntämisen fasilitaattorin omien vahvuuksien ja kehittämisalueiden tunnistamisessa. Hänen mukaansa reflektiivinen käytäntö, on avain siihen, miten fasilitaattorit voivat sopeutua nopeasti muuttuvaan virtuaaliympäristöön (Thorpe, 2016). Fasilitaattorit kertoivat arvostavat mahdollisuuksia jakaa omia fasilitointikokemuksia vertaisoppimisen kautta ja

oppia muiden toimintatavoista sekä itsenäisen harjoittelun olevan avainasemassa uusien fasilitointiin liittyvien ominaisuuksien oppimisessa. Tämä tukee Thorpen näkemyksiä jatkuvan oppimisen merkityksestä.

Tutkimusaineistosta nousi esille fasilitaattoreiden kiinnostuksen tekoälyn hyödyntämiseen virtuaalifasilitoinnissa. He toivat esille kaipaavansa lisätietoa, miten tekoälyä voisi hyödyntää virtuaalifasilitoinnissa sekä miten analyysityökaluja voisi hyödyntää työpajojen analysoinnissa, esimerkiksi seuraamalla analyysityökalujen avulla vuorovaikutusten ja ideointien kehittymistä.

Bankins ja muut (2024) toteavat, että siinä missä tekoäly hoitaa rutiininomaisia ja analytiikkaan perustuvia tehtäviä, ihmiset voivat keskittyä enemmän vuorovaikutustaitoja ja kohtaamisia vaativiin tehtäviin. Vilkmanin (2023) mukaan etätöön myötä toimistotyö siirtyi verkkoon, mutta työnteon mallit ja käytännöt ovat pysyneet ennallaan, minkä hän toteaa olevan ymmärrettävää, koska ilman pakottavaa tarvetta muutokseen ihmiset mieluummin jatkavat tutuilla tavoilla (Vilkman, 2023). Howspacen (2022) Yhteistyön tila -raportin mukaan yli puolet työntekijöistä sanoo, että ei ole ottanut uutta yhteistyöhön tarkoitettua teknologiaa käyttöön. Hautamäen (2018) näkemyksen mukaan tekoälyn kehittämisen suurin lisäarvo niin organisaatioille kuin yhteiskunnalle on sillä, että sen kehittämistä ohjaisi ennen kaikkea pyrkimys tukea ja täydentää ihmisten omaa tekemistä, siten että ihmisen ja koneen välinen tasapaino säilyisi. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta fasilitaattoreiden kiinnostuksen ja innostuksen uusien asioiden oppimiseen sekä teknologian tuomiin uusiin muutoksiin olevan korkealla.

### **7.3 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukeminen**

Yhteistyötaitojen nähtiin korostuvan tutkimusaineiston mukaan erityisesti turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa, jossa jokainen osallistuja voi tuntea itsensä kuulluksi ja arvostetuksi. Tärkeimmäksi tekijäksi tutkimusaineiston pohjalta yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukemisessa nousi pelisääntöjen merkityksen. Fasilitaattoreiden

mukaan pelisäännöt ovat tärkeitä, jotta kaikilla osallistujilla tulee selkeä käsitys, miten tilaisuudessa toimitaan ja miten vuorovaikutus tapahtuu.

Thorpe (2016) korostaa tutkimuksessaan pelisääntöjen ja yhteisten odotusten merkitystä tärkeänä osana virtuaalifasilitoinnissa. Hänen mukaansa pelisääntöjen avulla varmistetaan, että tilaisuus etenee aikataulussa ja jokaista osallistujaa arvostetaan, mikä vahvistaa ryhmän toimintaa ja yhteisöllisyyttä virtuaalisessa ympäristössä.

Wróbel ja muut (2020) näkevät luovuuden prosessina, jossa uudet ideat syntyvät vuorovaikutuksessa ja yhteisymmärryksessä osallistujien kesken. Heidän mukaansa luovan ilmapiirin synnyttäminen edellyttää osallistujien välistä turvallisuuden tunnetta, missä osallistujat voivat jakaa avoimesti ideoitaan sekä innovoida uutta. Wróbelin ja muiden (2020) kuvaama fasilitaattorin ennakoivan puolueettomuuden viitekehys (**Taulukko 14**) luo pohjan onnistuneelle fasilitoinnille, sekä se vaikuttaa merkittävästi avoimen ilmapiirin, yhteistyön ja luovuuden sekä innovoinnin tukemiseen.

**Taulukko 14.** Ennakoivan puolueettomuuden viitekehys. (Mukaiillen Wróbel ym., 2020)

FASILITOINTI		
Puolueettomuus	Ihmiset	Avoin ilmapiiri
Tasapuolisuus	Prosessi	Yhteistyö
Oikeudenmukaisuus	Sisältö/lopputulos	LUOVUUS JA INNOVOINTI

Tutkimusaineistosta voidaan havaita haastateltavien korostavan fasilitaattorin puolueetonta roolia keskustelun ohjaamisessa ilman henkilökohtaisia ennakoasenteita. Wróbel ja muut (2020) korostavat tutkimuksessaan, että fasilitaattorin on käytännössä mahdotonta olla täysin puolueeton, koska tilanteeseen vaikuttaa niin tilaisuuden prosessin eteneminen kuin ajankäyttöön liittyvät asiat. Heidän mukaansa fasilitaattorin rooli vaatii fasilitointimenetelmien lisäksi vahvoja sosiaalisia taitoja ja herkkyyttä arvioida tilanteita, jotta fasilitaattori voi tukea ryhmädynamiikkaa säilyttämällä samalla osallistujien luottamuksen ja oman puolueettomuutensa (Wróbel ym., 2020).

Tutkimusaineistosta nousi esille, että turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin fasilitaattorit saavuttavat parhaiten asettamalla tilaisuudelle perisäännöt, jotka takaavat

osallistujien tasapuolisen osallistumisen ja kuulemisen. Fasilitaattoreiden mukaan pelisäännöt muodostavat selkeän perustan, jonka avulla osallistujat tietävät miten toimia ja mitä heiltä odotetaan. Heidän mukaansa pelisäännöt luovat tilaisuuteen selkeän rakenteen, mikä mahdollistaa tasapuolisen ja sujuvan vuorovaikutuksen virtuaaliympäristössä. Voidaan todeta, että tutkimuksessa nousseet fasilitaattoreiden näkemykset tukevat Wróbel ja muiden (2020) ennakoivan puolueettomuuden viitekehystä, joka korostaa, että avoin ilmapiiri ja tasapuoliset käytännöt luovat turvallisen ja tasa-arvoisen pohjan onnistuneelle fasilitoinnille sekä edistävät luovuuden ja innovoinnin syntymistä virtuaalifasilitoinnissa.

Markowitsch ja muut (2020) pohtivat fasilitaattorin toiminnan tarkoitusta ja he näkevät, että fasilitaattorin tarkoituksena on omalla toiminnallaan ja aidolla läsnäolollaan rakentaa luottamuksen ilmapiiriä, joka tukee osallistujien vuorovaikutusta. Tutkimusaineiston mukaan fasilitaattorit näkivät tehtäväkseen avoimen ja osallistavan keskustelun mahdollistamisen, missä jokaisen ääni tulee kuulluksi. He näkivät vuorovaikutuksen tukevan luovuutta ja kriittisen ajattelun kehittymistä sekä luottamuksen rakentumista. Tutkimusaineostosta nousi tavoitteiden selkeyden auttavan mahdollisten ongelmien ja ristiriitojen ennakoinnissa. Tutkimusaineoston mukaan tilaisuuden etukäteissuunnittelun merkitys koettiin tärkeänä, koska sen avulla voidaan varmistaa, että kaikki osallistujat saavat tilaa esittää tasa-arvoisesti näkemyksiään.

Voidaan todeta, että fasilitaattorin rooli luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentajana, jossa jokaisen ääni pääsee kuuluviin ja jota ennakkosuunnittelun avulla tuetaan, edistää osallistujien tasapuolista osallistumista ja vuorovaikutusta.

Brucks ja Levav (2022) toteavat, että virtuaalisessa työskentelyssä sekä ideoinnissa olisi hyödyllistä yhdistää fyysisen ja virtuaalisen työn parhaat puolet esimerkiksi siten, että luovat ideointivaiheet toteutettaisiin kasvokkain, ja erilaiset päätöksenteko ja analysoinnit voitaisiin hoitaa virtuaalisesti. (Brucks & Levav, 2022). Tutkimusaineistosta nousi kuitenkin esille, että luovien ideointivaiheiden toteuttaminen kasvokkain ei aina

ole mahdollista, erityisesti globaalissa työympäristössä tai kun osallistujat ovat maantieteellisesti eri alueilla.

Thrope (2016) pitää yhtenä tärkeänä fasilitaattorin osaamisena kyvyn pysyä ajan tasalla teknologian kehitymisessä sekä uusien työkalujen mahdollisuuksista, joiden avulla fasilitaattori voi edistää ryhmän vuorovaikutusta ja tavoitteita. Tutkimusaineistosta nousi esille fasilitaattoreiden arvostavan mahdollisuuksia, jossa he voisivat jakaa omia kokemuksia toisten fasilitaattoreiden kanssa, sekä kuulla toisten toimintatavoista. Tätä näkökulmaa tulee myös Thropen (2016) tutkimus, jossa hän ehdottaa, virtuaalifasilitaattoreiden osallistumista aktiivisesti ammatillisiin verkostoihin, jossa he voivat jakaa kokemuksiaan ja parhaita käytäntöjä. Thrope (2016) toteaa, että yhteisöllinen vertaisoppiminen voi auttaa fasilitaattoreita ratkaisemaan virtuaalifasilitointiin liittyviä haasteita sekä jakamaan parhaita käytäntöjä.

#### **7.4 Jatkotutkimukset**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin tulevaisuuden työelämätaitojen vaikutusta virtuaalifasilitointiin, eli fasilitaattoreiden näkemyksiä ja kokemuksia miten digitaaliset taidot, kriittinen ajattelu, luovuus- ja innovointitaidot sekä yhteistyötaidot näkyvä fasilitaattoreiden työssä. Tämä tutkimus keskittyi fasilitaattoreiden kokemuksiin ja se pyrki tarjoamaan toimeksiantajalle sekä kaikille fasilitoinnista kiinnostuneille tietoa ja näkemyksiä tutkimustulosten pohjalta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tuoda esiin virtuaalifasilitointiin liittyviä näkökulmia, jotta fasilitoinnin arvo laadukkaampien verkkotilaisuuksien ja -kokousten mahdollistajana olisi entistä paremmin ymmärrettävissä.

Virtuaalifasilitointi on kasvava toimintatapa, joka enemmän lisääntyy kuin vähenee tulevaisuudessa, mikä tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli fasilitaattorit, joilla on kokemusta virtuaalifasilitoinnista, ilman tarkempia rajoituksia fasilitaattorin roolista. Jatkotutkimus voisi syventyä organisaation sisäisiin tai ulkopuolisiin fasilitaattoreihin, sekä selvittää mitä eroavaisuuksia eri

fasilitointirooleilla on virtuaalifasilitoinnin ja tulevaisuuden työelämätaitojen näkökulmista.

Haastatteluissa nousi esille myös virtuaalifasilitoinnin merkitys monikulttuurisissa ja globaaleissa ympäristöissä, jossa aika, paikka, sekä kulttuuri tuovat omat haasteensa. World Economic Forum raportissa (2016) todetaan, että uudet teknologiat mahdollistavat tulevaisuudessa uudenlaisia työnteon tapoja, kuten etätöitä ja globaaleissa tiimeissä työskentelyä, mikä tuo uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia. Tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde, sillä virtuaalifasilitointi mahdollistaa yhteistyön yli maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen. Jatkotutkimus voisi keskittyä siihen, miten aika- ja kulttuurierot vaikuttavat virtuaalifasilitointiin.

Aikaeroihin liittyen voidaan nostaa vielä yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde, joka nousi myös haastatteluissa esille, eli asynkroninen työskentely. Tutkimusaineiston mukaan haastateltavat kokivat asynkronisen työskentelyn lisäävän luovuutta ja innovatiivisuutta virtuaalifasilitoinnissa. Asynkronista työskentelyä fasilitoinnin kontekstissa voisi tutkia lisää, erityisesti kiinnostava tutkimuskohde voisi olla kuinka paljon ja millä tavoin asynkronista työskentelyä voisi toteuttaa fasilitoinnissa.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin*. Alma Talent Oy.  
<https://proxy.uwasa.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/10ty371220>
- Agulnik, A., Boykin, D., O'Malley, D. M., Price, J., Yang, M., McKone, M., Curran, G., & Ritchie, M. J. (2024). Virtual facilitation best practices and research priorities: a scoping review. *Implementation Science Communications*, 5(1).  
<https://doi.org/10.1186/s43058-024-00551-6>
- Työterveyslaitos. (2020). *Tuomo Alasoini: Teknologinen muutos ja työelämä 2030-luvulla*. Työterveyslaitos. <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/teknologinen-muutos>
- Bankins, S., Hu, X., & Yuan, Y. (2024). Artificial intelligence, workers, and future of work skills. Teoksessa *Current Opinion in Psychology* (Vsk. 58). Elsevier B.V.  
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101828>
- Bens, I. (2012). *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers* (3. p.). Hoboken Jossey-Bass.  
<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=821669>
- Breshears, E., & Volker, R. (2012). *Facilitative Leadership in Social Work Practice* (1. p.). New York Springer Publishing Company. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1085260>
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908). <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Creative Education Foundation. (n.d.). *What is Creative Problem Solving?* Noudettu 15. lokakuuta 2024, osoitteesta <https://www.creativeeducationfoundation.org/what-is-cps/>
- Celik, P., Storme, M., Davila, A., & Myszkowski, N. (2016). Work-related curiosity positively predicts worker innovation. *Journal of Management Development*, 35(9), 1184–1194. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0013>

- Clottes Heikkilä, H., & Kurki, A. L. (2024). Exploring virtual facilitation of co-development. *Journal of Workplace Learning, 36*(9), 37–52. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2024-0055>
- Duan, S. X., Deng, H., & Wibowo, S. (2024). Technology Affordances for Enhancing Job Performance in Digital Work. *Journal of Computer Information Systems, 64*(2), 232–244. <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2188497>
- Dufva, M., & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023*. PunaMusta Oy. [https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_yymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_yymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf)
- Suomen Fasilitaattorit ry. (n.d.). *Suomen fasilitaattorit*. Noudettu 8. lokakuuta 2024, osoitteesta <https://www.fasilitaattorit.fi/>
- Gassen, R. (2022). *Digitaalinen työympäristö*. Alma Talent Oy. <https://proxy.uwasa.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/22bi447020>
- Guazzini, A., Guidi, E., Cecchini, C., & Yoneki, E. (2020). Collaborative facilitation and collaborative inhibition in virtual environments. *Future Internet, 12*(7). <https://doi.org/10.3390/FI12070118>
- Hakkarainen, K. (2017). Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä ylittäminen. *Aikuiskasvatus, 37*(1), 47–56. [https://libkey.io/libraries/3310/articles/520360690/full-text-file?utm\\_source=api\\_2884](https://libkey.io/libraries/3310/articles/520360690/full-text-file?utm_source=api_2884)
- Hartmann, C. W., Engle, R. L., Pimentel, C. B., Mills, W. L., Clark, V. A., Keleher, V. C., Nash, P., Ott, C., Roland, T., Sloup, S., Frank, B., Brady, C., & Snow, A. L. (2021). Virtual external implementation facilitation: successful methods for remotely engaging groups in quality improvement. *Implementation Science Communications, 2*(1). <https://doi.org/10.1186/s43058-021-00168-z>
- Hautamäki, A. (2018). Päihittävätkö koneet ihmisen? Tekoälyn filosofisia peruskysymyksiä. *Futura, 4*, 6–19. <https://www.researchgate.net/publication/330010477>

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (Kustannusosakeyhtiö Tammi, Toim.; 15. p.).
- Hoggan, C., & Higgins, K. (2023). Understanding transformative learning through metatheory. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2023(177), 13–23. <https://doi.org/10.1002/ace.20475>
- Howspace. (2022). *The state of collaboration report*. <https://howspace.com/wp-content/uploads/2023/06/State-of-Collaboration-Report-2022.pdf>
- The International Association of Facilitators. (ei pvm.). *About the IAF*. Noudettu 31. heinäkuuta 2024, osoitteesta <https://www.iaf-world.org/site/about>
- The International Association of Facilitators. (2021). *IAF Core competencies*. <https://www.iaf-world.org/site/sites/default/files/Revised%20IAF%20Core%20%20Competencies%20-%20December%206%202021.pdf>
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (3rd Edition). Jossey-Bass. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1676370>
- Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta*. Talentum Media Oy.
- Kokkinen, L. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla Skenaarioita suomalaisten työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kupias, P. (2022). *Toimijuus työssä: tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi* (2. p.). Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämisspalvelut. [https://tevere.fi/wp-content/uploads/2022/12/toimijuus\\_tyossa\\_kupias\\_2022\\_korj.pdf](https://tevere.fi/wp-content/uploads/2022/12/toimijuus_tyossa_kupias_2022_korj.pdf)
- Laitinen, K. (2020). Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. *Media & Viestintä*, 4, 415–419. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624>

- Lassila, S., & Harmaala, M.-M. (2023). Valloita virtuaalisesti – työkaluja onnistuneeseen virtuaalitapahtumaan. Teoksessa *Haaga-Helia julkaisut*. Haaga-Helia julkaisut. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/valloita-virtuaalisesti-tyokaluja-onnistuneeseen-virtuaalitapahtumaan/>
- Lessard, S., Bareil, C., Lalonde, L., Duhamel, F., Hudon, E., Goudreau, J., & Lévesque, L. (2016). External facilitators and interprofessional facilitation teams: A qualitative study of their roles in supporting practice change. *Implementation Science*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0458-7>
- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot*. Alma Talent. <https://proxy.uwasa.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/24bi449505>
- Markowitsch, S., Langner, L., & Zolles, M. (2020). Group facilitation—approach to a definition by three women. *Person-Centered and Experiential Psychotherapies*, 19(3), 215–227. <https://doi.org/10.1080/14779757.2019.1680424>
- Mezirow, J. (1994). Understanding Transformation Theory. *Adult Education Quarterly*, 44(4). <https://doi.org/10.1177/07417136940440>
- Milz, D., Pokharel, A., & Gervich, C. D. (2024). Facilitating Online Participatory Planning During the COVID-19 Pandemic. *Journal of the American Planning Association*, 90(2), 289–302. <https://doi.org/10.1080/01944363.2023.2185658>
- Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja*. Alma Talent. <https://proxy.uwasa.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBXXBTABFED>
- Nummi, P. (2022). *Ammattifasilitaattorin käsikirja*. Kirjapaino Bookcover.
- Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035 Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia*. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- Poikela, E., & Öystilä, S. (2003). *Yliopistopedagogiikkaa kehittämässä*. Tampereen yliopisto. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68267/yliopistopedagogiikkaa\\_kehittamassa\\_2003.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68267/yliopistopedagogiikkaa_kehittamassa_2003.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Reed, K., & Allen, J. (2021). *Suddenly Virtual: Making Remote Meetings Work* (1. p.). John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=6514648>
- Salomaa, E. (2023, maaliskuuta 20). Mitä korona-aika opetti teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta? *Jyväskylän Yliopisto*. <https://www.jyu.fi/fi/blogikirjoitus/mita-korona-aika-opetti-teknologiavälitteisestä-vuorovaikutuksesta>
- Sipponen-Damonte, M. (2020). *Varmuutta fasilitointiin*. Alma Talent.
- Sitra. (2019). *Kohti osaamisen aikaa 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta*. <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2019/02/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>
- Song, Y., Roohr, K. C., & Kirova, D. (2024). Exploring approaches for developing and evaluating workplace critical thinking skills. *Thinking Skills and Creativity*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101460>
- Suomen Fasilitaattorit Ry. (ei pvm.). *Mitä fasilitointi on?* Noudettu 20. lokakuuta 2024, osoitteesta <https://www.fasilitaattorit.fi/fasilitointi>
- Thorpe, S. J. (2016). Online Facilitator Competencies for Group Facilitators. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, 13, 79. <https://research-ebSCO-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/g4qoos54xn?route=details>
- Tripathy, M. (2020). Dimensions of critical thinking in workplace management & personal development: a conceptual analysis. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 7(2), 1. <https://doi.org/10.4995/muse.2020.12925>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vero Skatt. (2020). *Yleishyödyllisten yhteisöjen arvonlisäverotus*. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/82116/yleishy%C3%B6dyllisten-yhteis%C3%B6jen--arvonlis%C3%A4verotus/>
- Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Insights. <https://www.ellibslibrary.com/tritonia/9789521449406>

- Vuorikari, Riina., Kluzer, Stefano., & Punie, Yves. (2022). *DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens: with new examples of knowledge, skills and attitudes*. Joint Research Centre, JRC. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50c53c01-abeb-11ec-83e1-01aa75ed71a1/language-en>
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- Wróbel, A. E., Cash, P., & Lomberg, C. (2020). Pro-active neutrality: The key to understanding creative facilitation. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 424–437. <https://doi.org/10.1111/caim.12372>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- YSA. (2012). *Finto Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu*. <https://finto.fi/ysa/fi/page/Y185593>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

#### Haastattelukutsu: Virtuaalifasilitoinnin tutkimus

Hei,

Olen Sinikka Pylkkänen ja opiskelen kauppatieteitä, Kasvuyrityksen johtaminen maisteriohjelmassa Vaasan yliopistossa. Teen tällä hetkellä **Pro Gradu -tutkielmaani virtuaalifasilitoinnista** yhteistyössä Suomen fasilitaattorit ry (FaFa) kanssa.

Minulla on pitkä työura ICT-alalta, ja viime vuosien ajan olen ollut erityisen kiinnostunut digitaalisista työtavoista. Tämä kiinnostus johti minut tutkimaan virtuaalifasilitointia, ja sen vaikutuksia tulevaisuuden työelämätaitoihin. Siksi otin yhteyttä FaFa:aan, jonka kanssa teen nyt yhteistyötä tutkimukseni puitteissa.

Virtuaalifasilitoinnin tutkiminen on tärkeää tänä päivänä, koska yhä useammin työskentelemme virtuaalisesti digitaalisissa ympäristöissä, mikä vaatii uudenlaisia taitoja ja toimintatapoja. Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää miten **virtuaalifasilitointi vaikuttaa tulevaisuuden työelämätaitoihin**, kuten digitaalisiin taitoihin, kriittisen ajattelun, luovuuden sekä yhteistyön taitoihin. Tutkimuksessa keskityn **fasilitaattorien näkemyksiin ja kokemuksiin** siitä, miten nämä taidot ilmenevät virtuaalifasilitoinnissa. Lisäksi pyrin selvittämään millaisia haasteita ja mahdollisuuksia fasilitaattorit kokevat näiden taitojen hyödyntämisessä ja kehittämisessä digitaalisessa ympäristössä.

**Haen nyt haastateltavaksi fasilitaattoreita, joilla on kokemusta virtuaalifasilitoinnista ja jotka ovat kiinnostuneita jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään näistä teemoista.**

#### Haastattelun tiedot:

**Kesto:** Noin 60 minuuttia

**Paikka:** Haastattelu voidaan toteuttaa virtuaalisesti Teamsilla

**Aika:** Haastattelujen ajankohta elo-syyskuu 2024, sovittavissa joustavasti

**Mikäli haastattelu kiinnostaa, niin otathan yhteyttä minuun sähköpostilla [pylkkanen.sinikka@hotmail.fi](mailto:pylkkanen.sinikka@hotmail.fi) tai puhelimitse 0505065692.**

Osallistumisesi olisi erittäin arvokasta tutkimukselleni, ja toivon, että sinulla olisi mahdollisuus osallistua tutkimukseen.

Haastattelu tallennetaan analyysia varten, ja kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Tulokset esitetään anonymisti, joten henkilöllisyys ei käy ilmi missään vaiheessa.

Jos sinulla on kysymyksiä tutkimuksesta tai haastattelusta, vastaan niihin mielelläni.

#### Kiitos ajastasi ja avustasi!

Ystävällisin terveisin,  
Sinikka Pylkkänen  
Vaasan yliopisto  
[pylkkanen.sinikka@hotmail.fi](mailto:pylkkanen.sinikka@hotmail.fi)  
puh. 0505065692

## Liite 2. Haastattelun runko ja kysymykset

### Haastattelukysymykset

#### Taustakysymykset:

1. Kuinka kauan olet toiminut fasilitaattorina ja millaisissa ympäristöissä olet fasilitoinut (virtuaalisia, paikan päällä, hybridisti)?
2. Onko sinulla kokemusta sekä perinteisestä että virtuaalifasilitoinnista? Jos on, niin miten koet niiden eroavan toisistaan?

#### Digitaaliset taidot:

3. Miten kuvailisit digitaalisia taitojasi fasilitaattorina ja mitä digitaalisia työkaluja käytät säännöllisesti virtuaalifasilitoinnissa?
4. Millaisia haasteita olet kohdannut digitaalisten työkalujen käytössä virtuaalifasilitoinnissa, ja miten olet ratkaissut nämä haasteet?
5. Miten kehität omia digitaalisia taitojasi pysyäkseen ajan tasalla uusimmista virtuaalifasilitointityökaluista ja -menetelmistä?

#### Kriittinen ajattelu:

6. Miten käsittelet tilanteet, joissa osallistujat esittävät erilaisia näkemyksiä tai ristiriitaisia ideoita? Miten ohjaat keskustelua kohti yhteisiä päätöksiä (virtuaalifasilitoinnissa)?
7. Miten kannustat osallistujia arvioimaan omia ja muiden ajatuksia kriittisesti virtuaalisen vuorovaikutuksen kautta?

#### Luovuus ja innovatiivisuus:

8. Miten edistät luovuutta ja innovatiivisuutta virtuaalisissa työpajoissa tai kokouksissa? Onko sinulla tiettyjä tekniikoita tai työkaluja, joita käytät?
9. Miten varmistat, että virtuaalilaisuudessa on tilaa ja mahdollisuuksia luovalle ajattelulle ja ideoinnille, vaikka työympäristö on digitaalinen?

#### Yhteistyötaidot:

10. Miten tuet yhteistyötä ja rakennat tiimihenkeä virtuaalisessa ympäristössä?
11. Miten käsittelet konflikteja tai yhteistyön haasteita virtuaalitiimeissä?

#### Yleiset kysymykset tulevaisuuden työelämätaidoista:

12. Mitkä taidot (digitaaliset taidot, kriittinen ajattelu, luovuus, yhteistyötaidot) koet tärkeimmiksi virtuaalifasilitoinnissa, ja miten näet näiden taitojen merkityksen kehittyvän tulevaisuudessa?
13. Minkälaista tukea kaipaisit lisää näiden taitojen kehittämisessä?

### Liite 3. Aineiston käsitteellistäminen

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
Pelissäännöt ovat virtuaalitalaisuuksissa välttämättömiä.	Fasilitoinnin periaatteet ja pelissäännöt	Fasilitoinnin periaatteet ja toimintamallit
Pelissäännöistä sovitaan aina tilaisuuden alussa		
Fasilitoijan on otettava vastuu tilanteen johtamisesta		
Pelissäännöt auttavat rakentamaan avoimia ja rohkeita keskusteluja.		
Läsnäolo on tärkeä osa fasilitoijan työtä.		
Selkeät tavoitteet auttavat osallistujia ymmärtämään tilaisuuden merkityksen		
Luova ja turvallinen keskustelu syntyy luottamuksesta	Luottamus ja turvallinen ilmapiiri	
Luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa virtuaaliympäristössä.		
Työskentelyhyveet auttavat selkeyttämään toiminnan tavoitteet.		
Työskentelyhyveisiin kuuluu toisten kunnioittaminen.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Zoomin breakout rooms -ominaisuus toimii	Tekniset haasteet ja ratkaisut	
Teknisistä ongelmista tiedotetaan etukäteen ja sovitaan toimintatavat.	Tekniset haasteet ja ratkaisut	
Tekniset ongelmat haittaavat vuorovaikutusta.	Tekniset haasteet ja ratkaisut	
Näytönjakoa on tärkeä testata	Tekniset haasteet ja ratkaisut	
Alustan ja välineiden valinta perustuu osallistujien tarpeisiin.	Tekniset haasteet ja ratkaisut	
Tekniikan pitää tukea työskentelyä, mutta se ei saa olla pääosassa.	Tekniset haasteet ja ratkaisut	

Hybriditilaisuuksissa tarvitaan erilliset suunnitelmat fyysisille ja virtuaalisille osallistujille	Tekniset haasteet ja ratkaisut	Teknologia ja tekniset haasteet
Uusien työkalujen kokeilu ja käyttöönotto vaatii rohkeutta.	Tekniset haasteet ja ratkaisut	
Virtuaalitalaisuuksissa kamera tulisi olla päällä, kuten fyysisissä kokouksissa.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Virtuaalitalaisuudet on suunniteltava huolellisesti ja aikataulun mukaan.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Kameran käyttö ei ole aina kaikille mahdollista.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Katsekontakti ja kehonkieli puuttuvat virtuaalifasilitoinnissa.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Hiljaisuus on tärkeä osa virtuaalifasilitointia.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Virtuaalifasilitointi vaatii enemmän keskittymistä ja tulosvastuuta.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Ihmisten näkeminen on tärkeää, vaikka vain yksi käyttäisi kameraa.	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	
Virtuaalifasilitointi on keskittymisen kannalta haastavampaa kuin fyysisissä tilaisuuksissa	Virtuaalifasilitoinnin erityispiirteet	Vuorovaikutus ja yhteistyö
Osallistujien työskentelyn näkyväksi tekeminen on tärkeää.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Tavoitteena on tasapuolinen kommunikointi ilman dominointia.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Osallistujia kannustetaan löytämään ratkaisuja vapaasti.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Yhteistyötaidot ovat avain tulokselliseen työskentelyyn virtuaalimaailmassa.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Virtuaalitalaisuuksissa small talk jää vähemmälle, mutta se edistää vuorovaikutusta	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Yhteistyötaidot ovat kriittisiä virtuaalisessa ympäristössä.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	

Työskentelytavat kehittyvät ryhmän tarpeiden mukaan ajan myötä.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen
Osallistujat arvioivat ratkaisuja ja antavat palautetta yhteiseen työhön.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Asioita tulisi tarkastella eri näkökulmista kehityskohteissa.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Hyvä vuorovaikutus tukee luovuutta ja kriittistä	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Pelisäännöt ovat virtuaalitalaisuuksissa välttämättömiä.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Pelisäännöistä sovitaan aina tilaisuuden alussa	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Fasilitoijan on otettava vastuu tilanteen johtamisesta	Vuorovaikutus ja yhteistyö	
Pelisäännöt auttavat rakentamaan avoimia ja rohkeita keskusteluja.	Vuorovaikutus ja yhteistyö	