



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anna-Riikka Erkamo

Fasilitointi työpaikkademokratian edistämisessä

Tarkastelussa organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden näkemykset

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anna-Riikka Erkamo		
Tutkielman nimi:	Fasilitointi työpaikkademokratian edistämässä: Tarkastelussa organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden näkemykset		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Raisio, Juha Lindell		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	88

TIIVISTELMÄ:

Työpaikkademokratialla tarkoitetaan laaja-alaista osallisuutta, suhteellista tasa-arvoa ja jaettua päätöksentekoa. Fasilitointi on ryhmä demokraattisuuteen pyrkiviä osallistavia menetelmiä, joiden tarkoitus on tehdä organisaatioiden toiminnasta rakentavampaa ja tuottavampaa. Fasilitoinnissa helpotetaan ryhmän menestymistä heidän omia vahvuuksiaan ja resurssejaan hyödyntämällä. Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden kokemuksia fasilitoinnista työpaikkademokratian edistämässä. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaisia merkityksiä fasilitaattorit antavat työpaikkojen ulkopuoliselle fasilitoinnille, ja miten fasilitoinnilla voidaan heidän mielestään edistää työpaikkademokratiaa.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, ja se toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastatteluihin osallistui 7 organisaatioiden ulkopuolista fasilitaattoria. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä. Haastatteluaineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella fasilitoinnilla voidaan edistää työpaikkademokratiaa. Toisaalta työpaikkademokratia koettiin edellytykseksi fasilitoinnin toteuttamiselle. Fasilitointi koettiin myös välineenä tukea johtajia, eikä työpaikkademokratia poista tarvetta hyvälle johtamiselle. Fasilitaattorin organisaation ulkopuolinen asema oli merkityksellinen. Merkityksissä korostuivat organisaation ulkopuolisen fasilitaattorin asiantuntijuus sekä neutraali rooli. Lisäksi ulkopuolinen fasilitaattori tuo turvallisuuden tunnetta fasilitointitilaisuuteen. Vaikka ulkopuolinen asema koettiin merkitykselliseksi, se nimettiin yhdeksi haasteeksi. Myös muita organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyviä haasteita tunnistettiin. Ne koskivat fasilitoinnin vaikuttavuutta, ilmapiiriä ja resurssointia. Fasilitoinnilla on aineiston mukaan myös rooli työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa, vaikka vastauksissa oli tämän suhteen hajontaa.

Aineisto vahvistaa suurilta osin tutkimuskirjallisuuden tuloksia. Laadukkaasti toteutetulla fasilitoinnilla voidaan edistää demokraattisia toimintatapoja työpaikoilla. Fasilitointi on kuitenkin prosessi, jossa on selkeä alku ja loppu. Erityisesti organisaatioiden ulkopuolisessa fasilitoinnissa fasilitaattori on organisaatioissa rajallisen ajan, jonka jälkeen fasilitoinnissa tehtyjen päätösten tai osallistavien toimintatapojen hyödyntäminen jää organisaation vastuulle. Tämä tutkimus ei vastaa siihen, millaisia pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatioiden ulkopuolisella fasilitoinnilla on demokraattisen kulttuurin edistämiseen. Jatkossa voisi myös tutkia organisaatioiden näkökulmaa fasilitoinnista työpaikkademokratian edistämässä.

AVAINSANAT: fasilitointi, fasilitaattori, työpaikkademokratia, organisatorinen demokratia, osallisuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Fasilitointi	12
2.1	Fasilitoinnin monet merkitykset	12
2.2	Fasilitointi organisaatioissa	14
2.3	Fasilitaattorin rooli	16
2.4	Fasilitointimenetelmät	20
2.4.1	World Café	24
2.4.2	Negatiivinen aivoriihi	25
2.4.3	Arvostava haastattelu	26
2.4.4	Muita fasilitointimenetelmiä	27
3	Työpaikkademokratia	29
3.1	Demokratia	30
3.2	Organisaatio	31
3.3	Työpaikkademokratia	33
3.3.1	Käsitteen tausta	33
3.3.2	Hierarkiasta kokonaisvaltaiseen osallisuuteen	35
3.3.3	Yhteistyö ja vuorovaikutus	38
3.3.4	Työpaikkademokratian vaikutukset työntekijöihin	40
3.4	Työpaikkademokratian kriittinen tarkastelu	41
3.5	Fasilitointi työpaikkademokratian edistämässä	43
4	Tutkimuksen toteutus	48
4.1	Tutkimusmenetelmä	48
4.2	Tutkimusaineisto	49
4.3	Aineiston analysointi	51
5	Tulokset	55

5.1	Työpaikkademokratialle annetut merkitykset	55
5.2	Fasilitointi ja sen yhteydet työpaikkademokratiaan	56
5.3	Organisaatioiden ulkopuolinen fasilitointi	59
5.4	Fasilitointi eri sektoreilla	61
5.5	Fasilitointiin liittyvät haasteet	63
5.6	Fasilitointi vapaamuotoisissa tilanteissa	65
6	Johtopäätökset	68
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	74
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	78
	Lähteet	79
	Liite. Haastattelukysymykset	88

Kuviot

Kuvio 1. The Diamond of Participatory Decision-Making.	16
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto haastatteluaineistosta	51
Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä	52
Taulukko 3. Esimerkki pää- ja yhdistävien luokkien muodostamisesta	54

1 Johdanto

Tutkimusten mukaan työpaikkademokratiaa tulisi edistää työpaikoilla, sillä sen monipuoliset hyödyt sekä organisaatioille että työntekijöille ovat tunnistettuja (Nabatchi, 2010, s. 378; Ki-Soon & Pooja, 2018, s. 1105–1106; Ahmed & muut, 2019, s. 213). Työpaikkademokratiolla on tarkoitettu muun muassa jaettua päätösvaltaa, tasa-arvoa sekä osallisuutta (Cheney, 1995, s. 170; Frega, 2021, s. 379). Sen toteutumisen edellytyksenä on toimiva ja avoin kommunikaatio (Holtzhausen, 2002, s. 35). Työpaikkademokratian toteuttaminen on johtajien mielestä kuitenkin työlästä ja sen toteuttamista on kuvattu riskialttiiksi (Kerr, 2004, s. 81; Kuokkanen, 2021, s. 147; Weber & muut, 2009, s. 1143).

Fasilitoinnilla tarkoitetaan osallistavia menetelmiä, joilla mahdollistetaan tietyn ryhmän menestyminen heidän omia vahvuuksiaan ja resurssejaan hyödyntämällä (Kaner & muut, 2014, s. 18; Rhydderch & muut, 2006) tai ajatustapojaan ja asenteitaan kehittämällä tai muuttamalla (Harvey & muut, 2002, s. 586). Osallisuus kuvaa siis molempia tämän tutkielman pääkäsitteistä. Fasilitoinnissa keskeistä on avoin vuorovaikutus, tasavertaisuus, yhteisymmärryksen tavoittelu ja jaettu vastuu prosessista oppimisesta. (McAndrews & Hansberry, 2018, s. 87–88). Tutkimusten mukaan laadukkaalla fasilitoinnilla voidaan parantaa työpaikan demokraattista kulttuuria (Seeber, 2019, s. 178; Raisio & Vartiainen, 2011, s. 61).

Tämän tutkielman aiheena on organisaatioiden ulkopuolinen fasilitointi työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa. Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä fasilitoinnin ja työpaikkademokratian välisistä yhteyksistä. Tässä tutkielmassa ääneen pääsevät organisaatioiden ulkopuoliset fasilitaattorit. Tutkielman näkökulma on niissä merkityksissä, joita he antavat organisaatioiden ulkopuoliselle fasilitoinnille työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Fasilitointi tarkoittaa prosessia, jolla helpotetaan tietyn ryhmän menestymistä erilaisilla osallistavilla menetelmillä (Rhydderch & muut, 2006; Kaner & muut, 2014, s. 20). Fasilitoinnissa fokuksena voi olla esimerkiksi yhteistoiminnan tukeminen tai erilaisten näkemysten ja tulkintojen esiin tuominen (Seeber, 2019, s. 177). Lisäksi fasilitoinnin ajatellaan olevan tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on edistää muutosta tai kehitystä organisaatioissa (Seers & muut, 2012, s. 2). Fasilitaattorilta vaaditaan tiettyjä kriittisiä taitoja. Niitä ovat hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot (Harvey & muut, 2002, s. 582) sekä asiantuntemus fasilitointiprosessista, eri menetelmistä ja ryhmän ohjauksesta (Wrobel & muut, 2020, s. 431).

Työpaikkademokratian määritelmässä korostuvat osallisuuden, jaetun päätöksenteon ja suhteellinen tasa-arvon teemat (Cheney, 1995, s. 170; Frega, 2021, s. 379). Tutkimusten mukaan demokratiaa tulisi lisätä työpaikoilla (Frega, 2021, s. 360), sillä organisaatiot elävät kompleksisessa ja dynaamisessa maailmassa, jossa toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Organisaatioiden johtajat eivät joidenkin tutkimusten mukaan yksinään voi pysyä muutoksessa mukana, joten osallistuminen organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen tulisi heidän mukaansa tapahtua organisaation kaikilla tasoilla. (Amar & muut, 2012, s. 69).

Laadukkaasti toteutetuilla osallistavilla menetelmillä on tutkimusten mukaan myönteisiä vaikutuksia organisaatioiden toimintaan (Chang & Chen, 2015, s. 1287) ja yhteiseen oppimiseen (Thunberg, 2011, s. 330). Osallistuva päätöksenteko parantaa työpaikkojen ilmapiiriä ja vahvistaa työntekijöiden kykyä selviytyä vaikeista tilanteista. Osallistavissa päätöksentekoprosesseissa hyödynnetään laajaa osaamista ja tietoa, joka lisää ideoiden määrää, parantaa niiden ja tehtyjen ratkaisujen laatua, sekä edistää tavoitteiden saavuttamista. (Kaner & muut, 2014, s. 29.) Tutkimuksissa on todettu, että osallisuutta toteuttavissa työpaikoissa esimerkiksi kommunikaatio on toimivaa (Sobering, 2019, s. 432–433; Holtzhausen, 2002, s. 43–44), työntekijät ovat sitoutuneita (Weber & muut,

2009, s. 1142–1143) ja organisaatiot ovat tehokkaita sekä menestyviä (Weber & muut, 2020, s. 1038).

Värtön (2019, s. 791) mukaan demokratiaa edistetään osallistamalla ne ihmiset, joita käsiteltävä asia koskee, organisaation päätöksentekoprosesseihin tasapuolisesti heidän asemastaan riippumatta. Weberin ja muiden (2019, s. 1041) mukaan työntekijöiden suora osallistuminen organisaation taktisiin ja strategisiin päätöksiin parantaa työntekijöiden työssä suoriutumista, motivaatiota, työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta sekä vuorovaikutustaitoja. Työpaikkademokratiaan suhtaudutaan myös kriittisesti (Kerr, 2004, s. 81; Weber & muut, 2009, s. 1143; Cheney, 1995, s. 174). Tutkijat ovat tiedostaneet, että demokratian toteuttaminen on työlästä (Weber & muut, 2009, s. 1143), ja se vaatii systemaattista harjoittelua (Colton & muut, 2019, s.64). Työpaikkademokratiolla on myös tutkimusten mukaan useita eri tasoja ja se voi toteutua organisaatioissa monella eri tapaa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135).

Demokraattinen päätöksenteko usein ulkopuolista tukea (Dillard, 2013, s. 218). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että fasilitointi on yksi tehokas tapa tukea organisaatioita näissä prosesseissa. (Dillard, 2013, s. 218; Lewis, 2016, s. 123; Thunberg, 2011, s. 330; Ropes & muut, 2020, s. 303.) Se nähdään kokoelmana demokraattisuuden pyrkiviä osallistavia menetelmiä, joiden tarkoituksena on tehdä organisaatioiden toiminnasta rakentavampaa ja tuottavampaa (Doyle, 1996, s. xv). Vaikka fasilitoinnin merkittävyydestä ja sen vaikuttavuudesta on tutkimuksia, tutkimustietoa siitä, miten organisaatioiden ulkopuolinen fasilitointi koetaan työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa, ei juurikaan ole löydettävissä.

Monissa tutkimuksissa fasilitointia käsitellään johtamisen tai organisaatioiden sisäisen fasilitoinnin näkökulmista. Organisaatioiden sisäisessä ja ulkopuolisessa fasilitoinnissa on tutkimusten mukaan selkeitä eroavaisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi fasilitaattorin rooliin, käytettäviin fasilitointimenetelmiin ja fasilitoinnin vaikuttavuuteen (Bens, 2012, s. 39). Organisaatioissa käytetään myös joskus fasilitoinnin käsitettä, vaikka kyseessä olisi

esimerkiksi konsultointi tai johtajan vetämä osallistava tilaisuus, jossa hän on itse mukana prosessissa. Näissä molemmissa tilanteissa saatetaan hyödyntää fasilitoinnista tuttuja elementtejä, mutta ne eivät täytä kaikkia fasilitoinnin määritelmiä. (Schwartz, 2016, s. 15.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskirjallisuus (ks. esim. Kaner, 2014, s. 29; Seeber, 2019, s. 178; Holtzhausen, 2002, s. 43–44) on antanut viitteitä siitä, että työpaikkademokratian ja organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin välillä on yhteys. Tällä tutkimuksella pyritään täydentämään aiheeseen liittyvää tutkimusaukkoa selvittämällä, mikä organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin ja työpaikkademokratian edistämisen välinen yhteys on organisaatioiden ulkopuolista fasilitointia tekevien fasilitaattoreiden mielestä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden kokemuksia fasilitoinnista työpaikkademokratian edistämisessä. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaisia merkityksiä organisaatioiden ulkopuoliset fasilitaattorit antavat työpaikkojen ulkopuoliselle fasilitoinnille ja miten heidän mielestään sillä voi edistää työpaikkademokratiaa. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan vastaukset seuraavaan päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymyksiin:

Mikä on organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin merkitys työpaikkademokratian edistämisessä?

- a) Millaisia yhteyksiä organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin ja työpaikkademokratian edistämisen välillä on?
- b) Miten organisaatioiden ulkopuolista fasilitointia hyödynnetään työpaikkademokratian edistämisessä erilaisissa työpaikoissa?

- c) Millaisia haasteita organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyy työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa?
- d) Millainen rooli fasilitoinnilla on työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa?

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, ja se toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä. Kaikki haastatellut tekevät organisaatioiden ulkopuolista fasilitointia työkseen. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Johtopäätöksissä aineiston tuloksia on yhdistetty aiempaan tutkimustietoon tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksesta tehtyjen johtopäätösten avulla on vastattu tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden antamia merkityksiä fasilitoinnille työpaikkademokratian edistämisessä. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa on käsitelty fasilitointia, fasilitaattorin roolia ja erilaisia fasilitointimenetelmiä. Teoriaosuuden toisessa osassa on määritelty ensin käsitteet organisaatio ja demokratia erikseen. Tässä luvussa tutkielman toisen pääkäsitteen, eli työpaikkademokratian, valinta on perusteltu ja sitä on tarkasteltu syvemmin tutkimuskirjallisuuden avulla. Teoriaosuuden lopussa on pyritty tekemään aiempaan tutkimustietoon perustuvia johtopäätöksiä tämän tutkielman aiheesta.

Pro gradu -tutkielman seuraavassa luvussa on esitelty tämän tutkielman toteutus. Tutkielman toteutuksen alussa on esitelty tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä, eli laadullinen tutkimus, joka on toteutettu puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelukysymykset ovat liitteenä (Liite 1) tutkielman lopussa. Seuraavassa alaluvussa on esitelty tutkimuksen aineisto. Siinä on kerrottu puolistrukturoitujen haastatteluiden taustat ja kuvailtu aineistonkeruuprosessi. Aineiston analysointi -luvussa on kuvailtu

aineiston analysointiin liittyvät vaiheet. Aineiston analyysi on tehty teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tulososiossa on esitelty tämän tutkimuksen aineiston analyysin tulokset. Johtopäätökset -luvussa on tehty johtopäätöksiä aineiston tuloksista yhdistämällä näitä tuloksia aiempaan tutkimustietoon. Johtopäätöksissä on myös vastattu pro gradu -tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman lopussa on pohdittu tämän tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä tehty jatkotutkimusehdotuksia.

2 Fasilitointi

Fasilitointi tulee latinan kielen sanasta *Facilis*, joka tarkoittaa helppoa (Sipponen-Damonte, 2020, s. 25). Fasilitointiin liitetyt arvot ja siihen vaaditut taidot on liitetty monen ihmisoikeusliikkeen periaatteisiin jo 1960- ja 1970-luvulta lähtien. Samoihin aikoihin fasilitointia on aloitettu käyttämään myös organisaatioissa, mutta laajemmin se on levinnyt organisaatiokontekstiin vasta 1980-luvun loppupuolella. Jo 80-luvulla fasilitoinnin ajateltiin olevan tapa edistää työntekijöiden tietoisuutta asioista ja mahdollistaa työntekijöiden oma oppiminen ja voimaantuminen. (Doyle, 1996, s. xvi-xvii.) Fasilitointi on käsitteenä kuitenkin poikkitieteellinen. Tässä luvussa esitellään ensin fasilitoinnin monia merkityksessä, jonka jälkeen fasilitointia käsitellään laajemmin tämän tutkielman viitekehyksessä eli työpaikoilla.

2.1 Fasilitoinnin monet merkitykset

Luonnontieteessä fasilitoinnilla viitataan myönteiseen vuorovaikutukseen organismien välillä, josta ainakin toinen osapuoli hyötyy, ja josta kumpikaan osapuoli ei kärsi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toinen organismi luo toiselle organismille suotuisat olosuhteet, joko suoraan esimerkiksi tarjoamalla varjoisan kasvualustan, tai epäsuorasti, esimerkiksi pelottelemalla saalistajia pois alueelta. (Bruno & muut, 2003, s. 120.)

Yhteiskuntatieteessä fasilitoinnilla viitataan usein sosiaalisen fasilitoinnin teoriaan, joka perustuu osin Robert Zajoncin tutkimukseen vuodelta 1965 (Zajonc, 1965, s. 269–274). Zajoncin (1965, s. 269) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mistä johtuu Norman Triplettin (1897) havainnot siitä, että pyöräilijät pyöräilevät kovempaa kilpaillessaan yhdessä muiden pyöräilijöiden kanssa, kuin jos he pyöräilisivät kilpaa yksin (Zajonc, 1965, s. 269). Zajoncin (1965, s. 271–272) tutkimus pohjautui myös useisiin aiemmissa tutkimuksissa saatuihin ihmis- ja eläinkokeiden tuloksiin, jotka olivat osoittaneet, että sekä ihmiset että eläimet toimivat keskenään vastaavissa tilanteissa eri tavoin riippuen siitä, ovatko tilanteissa yksin vai seurassa. Zajonc (1965, s. 272–274) halusi tietää, miksi

muiden ihmisten läsnäolo usein parantaa henkilön suoriutumista, mutta toisinaan myös heikentää sitä. Hänen oma tutkimuksensa todisti sen, että ihmiset suoriutuvat heille annetuista tehtävistä paremmin ryhmässä kuin yksin, mikäli suoritettava tehtävä on suhteellisen helppo, tai sen suorittamiseen osallistuu ainakin yksi asiantunteva henkilö. Zajonc (1965, s. 274) teorian mukaan muiden ihmisten läsnäolo nostaa silloin yksilön vireytilaa. Toisaalta tutkijan mukaan tehtävästä suoriutuminen heikkenee, jos annettu tehtävä koetaan ryhmässä liian vaikeaksi tai monimutkaiseksi.

Sosiaalisen fasilitoinnin toinen koulukunta korostaa ihmisen itsetietoisuuden merkitystä käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä. Steinmetz ja Pfattheicher (2017, s. 587–588) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan esimerkiksi Goffmaniin (1978, s. 1–3) viitaten, että itsetietoisuus lisää yksilöiden sosiaalisesti hyväksyttävää käyttäytymistä. Ihmiset pyrkivät siis ryhmätilanteissa miellyttämään muita ja välttelemään huonoa mainetta. Steinmetz ja Pfattheicher (2017, s. 588) ovat katsauksessaan viitanneet myös Hoffmanin ja muiden (1995, s. 659) tutkimukseen, jonka tulosten mukaan ihmiset toimivat yleisesti hyväksyttävien arvojen mukaan tilanteissa, joissa heidän toimintaansa saatetaan arvioida. Steinmetzin ja Pfattheicherin (2017, s.591) kirjallisuuskatsauksen mukaan itsetietoisuuden vaikutuksella on myönteisiä vaikutuksia ihmisten ryhmätoimintaan. Steinmetz ja Pfattheicher (2017, 591) toteavat artikkelissaan, että sosiaalisissa olosuhteissa yksilöt pyrkivät yhteistyöhön, ja rakentavat yhteistä todellisuutta. Tutkijat ovat havahtuneet myös siihen ilmiöön, että ympäristö saattaa vaikuttaa yksilön omiin ajatuksiin ja arvioihin (Steinmetz & Pfattheicher, 2017, s. 591; Smith, E. & Mackie, D., 2016, s. 24).

Edellä kuvatut fasilitoinnin merkitykset luonnontieteessä ja sosiaalitieteissä antavat jo alustavan käsityksen siitä, mitä fasilitoinnilla tarkoitetaan. Se vaikuttaa tutkimusten perusteella liittyvän vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan. Tässä pro gradu -tutkielmassa on haluttu selvittää organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnille annettuja merkityksiä työpaikkademokratian edistämiseksi. Sen vuoksi seuraavassa luvussa fasilitointi on määritelty organisaatiokontekstissa.

2.2 Fasilitointi organisaatioissa

Tässä luvussa on käsitelty fasilitointia organisaatioissa, kuvailtu fasilitaattorin roolia sekä esitelty fasilitaattorilta vaadittavia taitoja. Luvun lopussa on esitelty muutamia yleisiä fasilitointimenetelmiä.

Harveyn ja muiden (2002, s. 580) käsiteanalyysin mukaan fasilitoinnilla voidaan tarkoittaa avun tarjoamista tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tai ryhmän oman toiminnan kriittisen analysoinnin mahdollistamiseksi. Niiden avulla ryhmässä voidaan muuttaa asenteita, käyttäytymistä ja toimintatapoja. Toisissa tutkimuksissa fasilitointi on määritelty prosessiksi, jossa tietyn ryhmän menestyminen mahdollistetaan hyödyntämällä heidän omia vahvuuksiaan ja resurssejaan (Rhydderch & muut, 2006) tai heidän ajatustapojaan ja asenteitaan kehittämällä (Harvey & muut, 2002, s. 586). Harveyn ja muiden (2002, s. 586) mukaan fasilitointi on myös tuen ja avun antamista neuvonnan tai suostuttelun sijaan. Kitson ja muut (1998, s. 152) määrittelevät fasilitoinnin toiminnaksi, jolla tehdään asiat toisille helpommaksi, autetaan toisia saavuttamaan tavoitteensa, edesautetaan toimintaa ja rohkaistaan toisia.

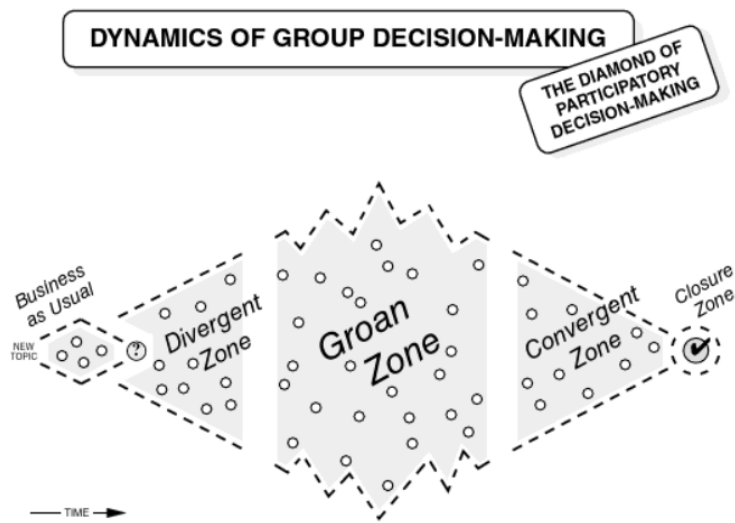
Avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus esitellä ryhmälle omia ajatuksiaan ovat fasilitoinnissa olennaisia. Prosessia kuvaavat jokaisen ryhmän jäsenen tasavertainen huomioiminen, yhteisymmärryksen tavoittelu ja jaettu vastuu prosessista oppimisesta. (McAndrews & Hansberry, 2018, s. 87–88.) Seersin ja muiden (2012, s. 2) mukaan fasilitoinnissa on kyse interventtiosta, jonka tarkoituksena on edistää muutosta ja kehitystä organisaatioissa. Muutos tai kehitys voi tapahtua heidän mukaan yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla.

Seeber (2019, s. 177) on jaotellut fasilitoinnin tarkoitukset kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on prosessin fasilitointi, jolloin fokuksena on ryhmän yhteistoiminnan tukeminen. Toinen kategoria on tehtävän fasilitointi. Työtehtävän fasilitoinnissa keskiössä ovat siihen liittyvien näkemyksien ja tulkintojen esiin tuominen.

Teknisellä fasilitoinnilla taas tarkoitetaan sitä, että ryhmää autetaan löytämään sopivat tekniset menetelmät tehtävien suorittamiseen.

Fasilitointiprosessi on tutkijoiden mukaan eri vaiheita. Esimerkiksi Seeber (2019, s. 177) jakaa fasilitoinnin seuraaviin vaiheisiin: aika ennen fasilitointia, fasilitointi ja fasilitoinnin jälkeinen vaihe. Sipponen-Damonten (2020) mukaan fasilitoinnissa on neljä vaihetta, jotka ovat tilaisuuden suunnittelu, tilaisuuden käynnistäminen, ideoiden kartuttaminen sekä tilaisuuden ja ideoiden arvioiminen. Dogherty ja muut (2012, s. 3) ovat nimenneet fasilitointiprosessin vaiheet käyttämällä vaiheiden kuvaamisessa termiä muutos. Vaiheet ovat muutoksen suunnittelu, muutoksen johtaminen, muutosprosessin arvioiminen ja muutoksen arvioiminen. Sipponen-Damonte (2020, s. 41) on kirjoittanut, että hyvällä suunnittelulla ja valmistautumisella on tärkeä merkitys fasilitoinnin onnistumiselle, sillä niillä voidaan välttää suurimman osan fasilitoinnissa esiin tulevista haasteista.

Tutkijat ovat kuvanneet, että organisaatioiden fasilitoinnilla tarkoitetaan erilaisia prosesseja, joissa yhdistävänä tekijänä on vahva osallistamisen periaate (Kaner & muut, 2014, s. 20). Sam Kaner ja muut (2014, s. 20) ovat kehittäneet osallistavasta päätöksenteon vaiheista kuvion ”The Diamond of Participatory Decision-Making” (Kuvio 1). Kuvion tarkoituksena on ollut selventää lukijoille ryhmien päätöksentekoon liittyviä luonnollisia vaiheita. Päätöksentekoprosessin alussa ryhmässä esitellään eriäviä mielipiteitä ja ajatuksia, ja näiden mielipiteiden kohtaaminen ja ryhmän pyrkimys yhteiseen päätökseen aiheuttaa usein turhautumista, ristiriitoja ja luovuttamista. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä ”Groan Zone”. (Kaner & muut, 2014, s. 18–20.) Kaner ja muut (2014, s. 20–21) ovat todenneet, että tämä väistämätön vaihe aiheuttaa usein tunteen, että ryhmässä itsessään tai heidän asettamissa tavoitteissaan on jotain vikaa, joiden vuoksi yhteistyö ei onnistu.



Kuvio 1. The Diamond of Participatory Decision-Making. (Kaner, S. & muut, 2014, s. 20)

Tutkijat ovat painottaneet, että ristiriitojen ja turhautumisen vaihe tulisi hyväksyä luonnollisena osana prosessia, ja fasilitaattorin tehtävä on tunnistaa tämä vaihe, sekä ohjata ryhmä vaiheen läpi. Merkityksellinen yhteistyö onnistuu vain käymällä läpi prosessin kaikki vaiheet (Kaner & muut, 2014, s. 21).

2.3 Fasilitaattorin rooli

Fasilitaattorin käsitettä käytetään nykyään organisaatioissa useiden erilaisten roolien kuvaamisessa. Esimerkiksi konsultteja, henkilöstöasiantuntijoita, valmentajia ja esihenkilöitä kutsutaan herkästi fasilitaattoreiksi (Schwarz, 2016, s. 14). Schwarz (2016, s. 14) on määritellyt fasilitaattorin henkilöksi, joka (1) ei ole fasilitointiin osallistuvan ryhmän jäsen, (2) on neutraali fasilitoinnin sisältöä kohtaan, (3) ei osallistu päätöksentekoon (4) on hyväksyvä ja tasapuolinen kaikkia osallistujia kohtaan, (5) ohjaa koko ryhmää ja (6) toimii fasilitointiprosessin asiantuntijana. Schwarzin (2016, s. 14) mukaan fasilitaattorin määrittelyn tarkoituksena on ollut lisätä fasilitaattorin uskottavuutta sekä osallistujien luottamusta fasilitaattoria kohtaan.

Esimerkiksi Ingrid Bens (2012, s. 39) on kuitenkin teoksessaan ollut sitä mieltä, että fasilitaattorina voi toimia myös organisaation sisäinen henkilö. Organisaation sisäisillä fasilitaattoreilla on yleensä asiantuntemusta käsiteltävästä aiheesta ja organisaation resursseista, ja he ovat todennäköisesti helposti organisaation saatavilla (Bens, 2012, s. 39). Organisaation sisäisen fasilitaattorin käytössä on myös huonoja puolia. Näitä voivat olla fasilitointityökalujen ja menetelmien hallinnan puute, fasilitaattorin neutraaliuden puute ja fasilitaattorin asemasta johtuva avoimen keskusteluilmapiirin puute. Myös Bens (2012, s. 39) on kuitenkin huomionnut, että ulkopuolinen fasilitaattori koetaan usein luotettavana ja ammattitaitoisena ja hänen neutraalia asemaansa arvostetaan. Hän on liittänyt ulkopuoliseen fasilitaattoriin myös huonoja puolia, jotka johtuvat pääasiassa siitä, että ulkopuolinen fasilitaattori ei todennäköisesti tunne organisaatiota tai fasilitointiin osallistuvien henkilöiden persoonallisuuksia riittävästi, jos hän ei valmistaudu fasilitointiin perusteellisesti. (Bens, 2012, s.39.)

Fasilitointi voidaan toteuttaa sisäisen ja ulkoisen fasilitaattorin yhteistyönä, jolloin ulkopuolisen fasilitaattorin tehtävät painottuvat usein organisaation sisäisen fasilitaattorin työn tukemiseen ja ohjaamiseen (Harvey & muut, 2002, s. 581). Fasilitointi on tutkimusten mukaan myös osa organisaation johdon työtä (Margaryan & muut, 2013, s. 208), mutta johtajan toteuttamaan fasilitointiin liittyy haasteita johtajan aseman vuoksi (Bens, 2012, s. 41). Bensin (2012, s. 41) mukaan on mahdollista, että johtaja toteuttaa fasilitointia, mikäli hän tiedostaa nämä haasteet ja hallitsee menetelmät, joilla näistä haasteista selviää. Bens (2012, s. 41) on sitä mieltä, että fasilitaattorin työtä voi siis tehdä riippumatta siitä, mikä fasilitaattorin rooli on suhteessa fasilitoitavaan ryhmään.

Shwartz (2016, s. 15) on kirjassaan selventänyt fasilitaattorin ja fasilitointia hyödyntävien henkilöiden eroavaisuuksia. Hänen mukaansa esimerkiksi johtajat ja konsultit voivat työssään käyttää fasilitoinnista tuttuja elementtejä, mutta he eivät johtajan tai konsultin tehtävissä täytä kaikkia tässä luvussa aiemmin mainittuja fasilitaattorin määritelmiä. Tässä tutkielmassa on tutkittu organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden antamia

merkityksiä fasilitoinnille työpaikkademokratian edistämisessä. Siksi Schwarzin (2016, s. 14) määritelmä fasilitaattorille vastaa sitä, mitä fasilitaattorilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Fasilitaattorina tehtävä on luoda kannustava, kunnioittava ilmapiiri, joka rohkaisee ihmisiä puhumaan sulkeutumisen sijaan (Kaner, 2014, s. 33). Fasilitaattorin tehtävä on kuunnella aktiivisesti, validoida, toistaa ja yhdistellä asioita sekä ohjata ryhmän jäseniä kuuntelemaan toisiaan (Kaner, 2014, s. 41). Wrobelin ja muiden (2020, s. 430) mukaan kunnioituksen ja arvostuksen määrä fasilitaattoria kohtaan vaikuttavat ryhmän kykyyn ja halukkuuteen keskustella avoimesti ja vapautuneesti.

Ritchie ja muut (2021, s. 2) sekä Kitson ja Harvey (2016, s. 296–298) ovat todenneet, että fasilitoinnin ammattilaiseksi kasvamisen on prosessi, joka vaatii harjoitusta ja koulutusta. Vuonna 2002 julkaistun artikkelin mukaan (Harvey & muut, 2002, s. 582) päteväksi fasilitaattoriksi oppi harjoittelemalla fasilitointia virallisissa tai epävirallisissa käytännötilanteissa. Harjoittelu tapahtui 2000-luvun alussa yleensä yhdessä kokeneemman fasilitaattorin kanssa tai organisaation sisäisen ja ulkoisen fasilitaattorin yhteistyönä. Harvey ja muut (2002, s. 582) ovat artikkelissaan todenneet, että fasilitoinnissa edetään usein myös suorasta auttamistyöstä kohti ulkoista fasilitointia sitä mukaa, kuin taidot ja varmuus kehittyvät.

Vuoteen 2021 mennessä fasilitaattoriksi kouluttautuminen ei vaikuttaisi olevan juurikaan muuttunut. Fasilitaattoriksi kouluttaudutaan virallisissa koulutusohjelmissa, joissa käytetään didaktisia menetelmiä, tai työpajoissa, joissa hyödynnetään osallistavia menetelmiä. Työpajoihin yhdistetään myös mentorointia. Lisäksi fasilitointia voi oppia lukemalla alan kirjallisuutta sekä kokeilun ja erehdyksen kautta. Asiantuntevaksi fasilitaattoriksi voi oppia kuitenkin vain kokemuksen myötä, seuraamalla asiantuntevaa fasilitaattorin työtä ja työskentelemällä sellaisen kanssa. (Ritchie & muut, 2021, s. 2.)

The International Association of Facilitators (IAF) on vuonna 1994 perustettu voittoa tavoittelematon kansainvälinen fasilitaattoreiden yhdistys. Yhdistyksen tarkoituksena on tuoda julki, tukea ja kehittää fasilitointityötä tiedon vaihdon, oppimisen, tutkimuksen ja verkostoitumisen kautta (IAF, 2018). Yhdistyksen määrittelemät fasilitaattorin kompetenssit yhdessä yhdistyksen arvojen kanssa, ovat yhdistyksen kaiken toiminnan perusta. IAF:n määrittelemiä ydinkompetensseja on kuusi kappaletta, ja ne ovat seuraavat: rakenna hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa, suunnittele tarkoituksenmukaiset ryhmäprosessit, luo ja pidä yllä osallistava ilmapiiri, johdata ryhmä hyödylliseen ja tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen, pidä yllä ja kehitä ammatillista osaamista ja pidä yllä positiivista ammatillista asennetta. (IAF, 2021.) Yhdistys pyrkii vakiinnuttamaan kansainväliset standardit laadukkaalle ja uskottavalle fasilitoinnille, ja yhdistys sertifioi fasilitaattoreita näiden standardien mukaan (IAF, 2018).

Harvey ja muut (2002, s. 582) nimeävät joitain kriittisiä taitoja, joita fasilitaattori tarvitsee työssään. Kaikki fasilitaattorit tarvitsevat heidän mukaansa hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Näiden lisäksi tutkijat nimeävät tiettyjä taitoja, joita fasilitaattorilla tulisi olla riippuen siitä, millaista fasilitointia henkilö tekee. Käytännönläheisessä ja tehtäväkeskeisessä fasilitoinnissa oleellisia ovat Harveyn ja muiden (2002, s. 582) mukaan projektienhallintataidot, tekniset taidot ja markkinointitaidot. Lisäksi kliininen asiantuntemus kohderyhmän työstä koetaan hyödylliseksi. Kokonaisvaltainen ja mahdollistava fasilitointi vaatii Harveyn ja muiden (2002, s. 582) mukaan kriittistä ajattelua, joustavuutta, aitoutta ja kykyä antaa asioille merkityksiä.

Edellä todettiin, että asiantuntemus kohderyhmän työstä koetaan hyödylliseksi. Fasilitaattorin rooli on kuitenkin neutraali suhteessa käsiteltävään aiheeseen ja aihetta käsitteleviin ihmisiin (Wrobel & muut, 2020, s. 425, 428–429). Wrobelin ja muiden (2020, s. 429–430) tutkimuksen mukaan neutraali rooli fasilitoinnissa tarkoittaa puolueettomuutta, tasavertaisuutta ja reiluuutta suhteessa ihmisiin, prosessiin ja kontekstiin. Jotta fasilitoinnin tavoitteet olisivat saavutettavissa, tutkijat toteavat, että

fasilitaattorin neutraalilla roolilla tarkoitetaan itseohjautuvaa ja aktiivista toimintaa edellä mainituilla osa-alueilla ja niiden välillä. Fasilitaattorin tehtävä on neutraalista asemasta huolimatta määritellä fasilitointimenetelmät, huolehtia ajankäytöstä ja valvoa ryhmän toimintaa sekä tarvittaessa ohjata ryhmätoimintaa eteenpäin (Wrobel & muut, 2020, s. 431).

Harvey ja muut (2020, s. 581) ovat määritelleet fasilitaattorin roolin hieman toisin. Heidän mukaansa fasilitoinnille asetettu tavoite vaikuttaa siihen, millainen fasilitaattorin rooli tilaisuudessa on. Mikäli tavoitteena on saavuttaa selkeät asetetut tavoitteet tai suorittaa annettu tehtävä, fasilitaattori antaa käytännön apua ja tukea. Mikäli fasilitoinnin tarkoitus on laajempi, esimerkiksi yksilöiden tai ryhmän voimaannuttaminen ja kehittäminen, fasilitaattorin tehtävä on mahdollistaa asiakkaiden kehitys etsimällä ja tuomalla esiin ryhmän tai yksilöiden luontainen potentiaali. (Harvey & muut, 2002, s. 581.) Harvey ja muut (2002, s. 581) toteavat, että fasilitaattorin rooli voi olla myös yhdistelmä näitä vaihtoehtoja tai jotain näiden väliltä.

2.4 Fasilitointimenetelmät

Fasilitointia organisaatioissa voidaan siis kirjallisuuden perusteella kuvata toiminnaksi, jota luonnehditaan tasa-arvoiseksi ja vahvasti osallistavaksi. Osallistamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa toimintaan osallistuvat henkilöt ovat aktiivisia toimijoita, mutta toimintaa ohjaa ryhmän ulkoinen taho (Siisiäinen, 2010, s. 11). Osallistamisen käsite ja sen lähikäsitteet on määritelty tarkemmin luvussa 3. Dialogi ja deliberaatio ovat esimerkkejä tasa-arvoisen osallistamisen menetelmistä. Dialogissa ihmiset kokoontuvat keskustelemaan sekä kuuntelemaan muiden ajatuksia yhteisestä aiheesta. Dialogissa keskiössä on halu kuulla ja ymmärtää toisten osapuolten näkemyksiä. Dialogissa on myös mahdollisuus yhteisen ymmärryksen etsimiseen. Sen tavoitteena ei kuitenkaan ole päätöksenteko. (Rask & Karreinen, 2020, s. 185.) Dialogi on hyödyllisintä silloin, kun keskustelun avulla halutaan luoda yhteyttä ilman lopputuloksen saavuttamisen tarvetta

ja siihen voi osallistua kuka tahansa ilman ennakkovaatimuksia (Rask & Karreinen, 2020, s. 186, 196).

Deliberaatio kytkeytyy läheisesti dialogiin, mutta sen tavoitteena on yhteisen lopputuloksen tai päätöksen saavuttaminen (Raelin, 2012, s. 8). Deliberaatio on keskustelevaa, pohdiskelevaa ja harkitsevaa demokratiaa, jossa kaikkia kuullaan ja kaikki tulevat kuulluksi (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 11,14). Sekä deliberaation että dialogin lähtökohta on siinä, että viisautta ei synny arvioimalla asioita vain yhdestä näkökulmasta vaan useasta. (Raelin, 2012, s. 9.) Dialogilla voidaan kuitenkin lähinnä vaikuttaa niihin henkilöihin, jotka ovat osallistuneet yhteiseen keskusteluun, mutta deliberaatiolla voidaan sen lisäksi vaikuttaa laajempiin kokonaisuuksiin tai päätöksentekoprosesseihin (Rask & Karreinen, 2020, s. 185–186). Dialogi ja deliberaatio voivat myös täydentää toisiaan tai dialogia voidaan hyödyntää esimerkiksi ennen deliberaatiota. Erityisesti tilanteissa, joissa on vuorovaikutusta estäviä tekijöitä, dialogilla voidaan luoda yhteyttä ihmisten välille. (Rask & Karreinen, 2020, s. 196–197.)

Fasilitoinnilla voidaan tukea ja ohjata deliberaatiota, sillä deliberatiivinen päätöksenteko ei toteudu itsestään ohjautuvasti. Ryhmä voi olla sitoutunut deliberaation periaatteisiin, mutta kiistanalaisten ja kompleksisten ongelmien käsittely ja ratkaiseminen deliberaation keinoin on haastavaa. Se muuttuu herkästi epätasa-arvoiseksi keskusteluksi, kuunteluksi ilman halua ymmärtää toista tai kiistelyksi. Deliberaation toteuttaminen vaatii sellaiset olosuhteet, joissa yhteistyö onnistuu. Lisäksi deliberaatiossa täytyy olla selkeät tavoitteet ja struktuuri. (Dillard, 2013, s. 218.) Fasilitoinnilla voidaan helpottaa näitä emotionaalisten, sosiaalisten ja teknisten kompleksisten ongelmien käsittelyä (Rask & Karreinen, 2020, s. 198).

Strandbergin ja muiden (2019, s. 41–42) tutkimuksen mukaan ryhmissä, jotka koostuvat samanhenkisistä ihmisistä, voi tapahtua myös polarisoitumista, eli ryhmän sisäisen mielipiteen vahvistumista. Tämä johtuu siitä, että ryhmän jäsenet omaksuvat sosiaalisen normin, joka ryhmässä vallitsee. Lisäksi keskusteluissa, joihin osallistuu henkilöitä, jotka

jakavat saman mielipiteen, ei yleensä esiinny käsiteltävän aiheen kriittistä arviointia tai vastakkaisia mielipiteitä tukevia väitteitä. Stranberg ja muut (2019, 43–44) tekivät kokeen, jossa kaksi samanhenkisistä henkilöistä koostuvaa ryhmää keskustelivat heille merkityksellisestä aiheesta. Toisessa ryhmäkeskustelussa ei hyödynnetty deliberatiivisia menetelmiä tai fasilitaattoria. Toisessa ryhmässä oli koulutettu fasilitaattori, joka käytti ryhmän kanssa deliberatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että fasilitoitu deliberatiivinen keskustelu vähensi ääriajattelua ja polarisoitumista (Stranberg & muut, 2019, s. 51). Stranberg ja muut (2019, s. 52) ovat todenneet, että fasilitoidulla deliberaatiolla voitaisiin mahdollisesti vähentää yhteiskunnallisiin kysymyksiin liittyvää ääriajattelua.

Yksi yleisimmistä deliberatiivisen demokratian toteuttamistavoista on Ned Crosbyn 70-luvulla kehittämä kansalaisraati (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 36). Nimestään huolimatta kansalaisraati-formaattia voi hyödyntää monipuolisesti erilaisissa toimintaympäristöissä niin yhteiskunnallisella kuin organisaatiotasolla (Crosby, 1986, s. 170; Lindell, 2014, s. 40). Fasilitointi on tärkeä osa deliberatiivista demokratiaa ja siten myös kansalaisraatia. Siksi kansalaisraatia on käsitelty tässä luvussa perusteellisesti.

Kansalaisraadissa kootaan satunnaisotannalla edustuksellinen ryhmä, esimerkiksi mikroyhteiskunta osallistujien omasta kunnasta, joka käsittelee jotain heille osoitettua, yleensä monitulkintaista ja tunneherkkää, asiaa (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 36). Olennaista kansalaisraadeissa on, että osallistujat on valittu asianmukaisesti, osallistujille on päätöksenteon tueksi annettu tarpeeksi asiantuntevaa tietoa käsiteltävästä aiheesta, ja tilaisuus on laadukkaasti järjestetty. Kansalaisraadın toteutukseen tulee antaa riittävästi aikaa ja joustavuutta, ja deliberaatiossa tulee käyttää sopivia menetelmiä. (Crosby, 1986, s. 172.) Raisio ja Vartiainen (2011, s. 61) ovat todenneet, että kansalaisraadın avulla voidaan päästä aitoon vaikuttamiseen, mikäli prosessi toteutetaan laadukkaasti sille asetetut tavoitteet huomioiden. Fasilitaattoreilla on keskeinen osa deliberaation toteutumisessa esimerkiksi huolehtimalla siitä, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja kaikkia osallistujia kuunnellaan. (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 36,38.)

Fasilitaattori ei kuitenkaan vaikuta keskustelun sisältöön (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 62).

Kansalaisraadın tavoitteena on muodostaa johtopäätöksiä käsiteltävästä ongelmasta vasta deliberatiivisten keskustelujen jälkeen. Päättäjät sitoutuvat käsittelemään kansalaisraadissa muodostettuja tuloksia, ja heidän tulee ottaa kansalaisraadissa muodostuneet ehdotukset vakavasti. Kansalaisraadın lopussa päättäjät perustelevat kansalaisraatiin osallistuneille, miksi ja mitä ehdotuksia otetaan huomioon ja millä tavoin. (Raisio & Vartiainen 2011, s. 32.) Kansalaisraati ei ole helppo toteuttaa, ja prosessissa on useita ongelmakohtia esimerkiksi sen kustannuksiin, edustavuuteen ja vaikuttavuuteen liittyen (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 37). Lisäksi haasteeksi voi muodostua se, että kansalaisraati työllistää suuren joukon ihmisiä (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 39).

Kansalaisraatia on hyödynnetty myös organisaatioissa. Juha Lindell (2014, s. 40) on tutkimuksessaan todennut, että esimerkiksi yliopistossa kompleksisten, eli monitulkintaisten, ongelmien käsitteleminen ja muutoksen aikaansaaminen on mahdollista henkilöstön ja opiskelijoiden osallistamisella. Tutkimuksen mukaan kansalaisraadın elementtien siirtäminen yliopistokontekstiin laajentaa päätöksentekijöiden ymmärrystä käsiteltävästä ongelmasta ja edistää vaikuttavaa osallistamista organisaatioissa (Lindell, 2014, s. 40). Myös Mikko Värttö (2019, s. 799) on tutkinut kansalaisraadın vaikutuksia organisaatioissa, ja todennut, että menetelmällä on myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi organisaatiomuutosten prosesseihin. Hän on todennut, että organisaatioraati on merkityksellinen tapa lisätä osallisuutta organisaatioissa. Lisäksi se edistää organisaatioon kuuluvien ymmärrystä organisaation tavoitteista ja arvoista yleisesti, joka taas on nähty lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaation muutosprosesseihin (Värttö, 2019, s. 799). Värttö (2019, s. 799) on kuitenkin sitä mieltä, että organisaatioraadın onnistunut toteuttaminen on todennäköisintä organisaatioissa, jotka ovat sitoutuneet demokraattisiin arvoihin jo etukäteen.

Tässä luvussa on käsitelty deliberatiivista demokratiaa, sekä kuvattu, mikä merkitys fasilitoinnilla on sen onnistuneeseen toteuttamiseen. Lisäksi luvussa on esitelty kansalaisraati-formaatti, joka on yksi yleisimmin käytetyistä deliberatiivisen demokratian toimintatavoista. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty muutamia organisaatioissa yleisesti käytettyjä fasilitointimenetelmiä. Näitä ovat World café, negatiivinen aivoriihi ja arvostava haastattelu. Lisäksi luvun lopussa on mainittu lyhyesti muita fasilitointimenetelmiä ja fasilitoinnille tyypillisiä toimintatapoja.

2.4.1 World Café

World Café tarkoittaa menetelmää, jossa hyödynnetään laaja-alaista, luovaa ja avointa dialogista keskustelua yhteisen ymmärryksen ja oppimisen saavuttamiseksi. World Café menetelmää on käytetty kansalaisia koskevissa päätöksentekoprosesseissa, organisaatioiden kehittämisessä sekä yritysten strategiatyössä. (Ropes & muut, 2020, s. 303.) World Café on fasilitoitava menetelmä, jossa iso joukko ihmisiä kokoontuu keskustelemaan jostain heille annetusta aiheesta tai ongelmasta. Prosessi alkaa niin, että aluksi asiantuntijat antavat osallistujille tietoa käsiteltävästä aiheesta. Sen jälkeen osallistujat jaetaan pöytäryhmiin keskustelemaan kyseisestä aiheesta. Keskustelun aikana esiin nousseita asioita kirjoitetaan alustoille, jotka on jaettu jokaiseen pöytään. (Ropes & muut, 2020, s. 304.) Yksi mahdollinen tapa kirjata ideoita on hyödyntää Dotmocracy-lomakkeita. Jokaisella osallistujalla on mahdollisuus kirjata Dotmocracy-lomakkeisiin ideoita sekä kirjattuihin ideoihin liittyviä vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja haasteita. Lisäksi lomakkeissa on äänestysasteikko, jossa jokaisella on tasavertainen mahdollisuus ottaa kantaa ehdotettuihin ideoihin. (Raisio & Lindell, 2013, s. 62–63.) Keskustelut kestävät yleensä 30 minuuttia, jonka jälkeen osallistujat vaihtavat pöytiä. Vastaavia kierroksia tehdään World Caféssa yleensä kolme kappaletta. Jokaisessa pöydässä on yksi fasilitaattori, joka huolehtii keskustelujen sujuvuudesta ja siitä, että uusi ryhmä saa hyvän käsityksen siitä, mitä edellinen ryhmä on kyseisessä pöydässä keskustellut. Lopuksi kaikille osallistujille esitellään, mitä pöytäkeskusteluissa on opittu,

ja mitä johtopäätöksiä osallistajat ovat kehittäneet käsiteltävästä aiheesta tai ongelmasta. (Ropes & muut, 2020, s. 304–305.)

World Café -menetelmän vaikuttavuudesta työelämän kontekstissa on useita tutkimuksia. Sen on esimerkiksi todettu edistävän yritysten strategista työtä (Chang & Chen, 2015, s. 1287) ja kehittävän organisaatioiden yhteistä oppimista (Thunberg, 2011, s. 330.) Myös Ropes ja muut (2020, s. 303) ovat tutkimuksessaan todenneet, että laadukkaasti toteutettu World Café prosessilla voidaan tehokkaasti vaikuttaa organisaatioiden oppimisprosesseihin.

2.4.2 Negatiivinen aivoriihi

Aivoriihi on osallistava menetelmä, jossa ryhmässä esitellään mahdollisimman paljon luovia ideoita annetun aiheen tai ongelman ratkaisemiseksi. Kun kaikki ideat on esitelty, niistä keskustellen pyritään löytämään parhaimmat ratkaisut käsiteltävään ongelmaan. Aivoriiehen liittyy joitakin ongelmia, ja tutkimusten mukaan aivoriihi ei aina tuota onnistuneita ratkaisua. Prosessiin vaikuttaa esimerkiksi ryhmässä vallitseva ilmapiiri. Ryhmässä esiintyy usein kriittisyyttä esitettyjä ideoita kohtaan. Lisäksi ryhmä koostuu usein henkilöistä, joilla on erilainen asema suhteessa muihin osallistujiin, ja heillä voi myös olla erilaisia henkilökohtaisia tavoitteita aivoriihelle. (Evans, 2012, s. 177.)

Ryhmässä, jonka jäsenillä on vahvoja ja asenteellisia mielipiteitä, perinteistä aivoriieheä toimivampi osallistamisen menetelmä voi olla negatiivinen aivoriihi (Wilson, 2007, s. 54). Negatiivisessa eli käänteisessä aivoriiehessä ryhmässä etsitään ensin syitä ongelmiin ja vasta sen jälkeen ratkaisuja esitettyihin syytöksiin (Evans, 2012, s. 177; Wilson, 2007, s. 54).

Nina Evans (2012, s. 177–178) on verrannut aivoriihen ja negatiivisen aivoriihen rajoitteita ja mahdollisuuksia suhteessa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseihin. Evansin (2012, s. 182) mukaan onnistunut negatiivinen

aivoriihi vaatii ympäristön, jossa ei ole tiukkaa hierarkiaa tai kilpailuasetelmia. Laadukas negatiivinen aivoriihi lisää ideoiden määrää, luovuutta, osallisuutta ja nostaa yhteishenkeä. Samalla se vähentää jännitteitä ryhmän sisällä. Negatiivisessa aivoriihessä fasilitaattorilla on tärkeä rooli. Fasilitaattori selittää osallistujille käytettävän menetelmän, seuraa ja ohjaa keskustelua, sekä käy osallistujien kanssa läpi negatiivisen aivoriihen tulokset. (Evans, 2012, s. 178.)

2.4.3 Arvostava haastattelu

”Appreciative Inquiry”, eli arvostava haastattelu, on David Cooperriderin ja Suresh Srivastvan (Cooperrider 2013, s. 4) 80-luvulla kehittämä vahvasti osallistava menetelmä, jonka tarkoituksena on tunnistaa ja kehittää erilaisia vahvuuksia osallistujien omassa organisaatiossa (Watkins & muut, 2011, s. 22). Arvostavassa haastattelussa on tarkoitus keskittyä nykyhetkestä ja menneisyydestä tunnistettaviin myönteisiin asioihin, ja kehittää niitä (Watkins & muut, 2011, s. 83). Sen tavoitteena on liikkua tutusta kohti tuntematonta tavoilla, jotka avartavat näkemyksiä, herättävät uteliaisuutta ja inspiroivat näkemään uusia mahdollisuuksia (Cooperrider, 2013, s. 7). Lisäksi luodaan mielikuvia toivotusta tulevaisuudesta ja etsitään innovatiivisesti niitä keinoja, joilla voidaan päästä kohti toivottua tulevaisuutta. (Watkins & muut, 2011, s. 83.) Arvostava haastattelu perustuu yhteiskehittämisen ja dialogin periaatteisiin. Se on menetelmän lisäksi positiiviseen organisaatiopsykologiaan perustuva filosofia ja lähestymistapa esimerkiksi organisaatiomuutoksiin. (Lewis, 2016, s. 123,138.) Sarah Lewisin (2016, s. 123) mukaan arvostava haastattelu on prosessina yksinkertainen ja joustava. Oikein toteutettuna arvostavalla haastattelulla voidaan kirjoittajan mielestä vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan.

2.4.4 Muita fasilitointimenetelmiä

Seuraavaksi mainitaan vielä lyhyesti joitain fasilitointiin liitettyjä toimintatapoja. Visioinnissa yhteisiä tavoitteita muodostetaan kuulemalla jokaisen osallistujan omia ajatuksia ja ideoita (Bens, 2012, s. 163). Fasilitoivassa kuuntelemisessa (2012, s. 170–171) tarkoituksena on vahvistaa ryhmässä kuuntelemisen taitoa. Menetelmässä jokainen kertoo ajatuksistaan myös eriäviä mielipiteitä omaaville henkilöille. Molempien osapuolten tehtävänä on pyrkiä ymmärtämään myös toisen osapuolen näkemys käsiteltävästä asiasta. (Bens, 2012, s. 170–171.) Negatiivisen aivoriihen lisäksi myös perinteistä aivoriiheä käytetään fasilitoinnissa. Aivoriihessä on Bensin (2012, s. 174) mukaan tarkoitus luoda tila, jossa jokainen osallistuja saa vapaasti tuoda esiin luoviakin ideoita ja ehdotuksia ilman arvosteluja. ”Lego Serious Play” on fasilitointimenetelmä, jossa hyödynnetään LEGO palikoita esimerkiksi organisaatioiden strategiatyössä, ideoinnissa tai työpaikan vuorovaikutuksen kehittämisessä (Kristiansen & Rasmussen, 2014, s. 3,9).

Fasilitointimenetelmiä on Bensin (2012, s. 176–193) mukaan paljon muitakin. Ne vaihtelevat strukturoiduista ja ratkaisukeskeisistä tehtävistä vapaampiin ohjattuihin keskusteluihin, joissa korostuu tasavertaisen ajatustenvaihtamisen ja ideoinnin mahdollisuus. Yhteistä lähes kaikille menetelmille on se, että ne ovat osallistavia. Bens (2012, s. 205) toteaa, että fasilitaattorin valmistautumiseen kuuluu, että fasilitaattorin arvioi etukäteen, mikä menetelmä sopii kyseiseen tilaisuuteen. Huolellinen valmistautuminen on myös edellytys onnistuneeseen läsnäoloon fasilitoinnin aikana (Sipponen-Damonte, 2020, s. 441).

Keskeistä fasilitoinnissa on vuorovaikutuksen huomioiminen, sillä ideat, jotka ilmaistaan hyväksyttävillä vuorovaikutustavoilla, otetaan todennäköisesti paremmin ryhmässä vastaan, kuin ideat, jotka ilmaistaan huonosti tai esimerkiksi loukkaavasti. Fasilitoiva kuuntelu on fasilitaattorin tärkeimpiä tehtäviä ja sen toteuttamiseksi on kehitetty useita tekniikoita. (Kaner & muut, 2014, s. 42–43.) Näitä tekniikoita ovat esimerkiksi sen varmistaminen, että kuulija on ymmärtänyt kuulemansa oikein, avoimien kysymysten

kysyminen ja puheenvuorojen jakaminen tasapuolisesti. Fasilitoinnissa keskustelijoita rohkaistaan tasavertaisesti osallistumaan vuorovaikutukseen, osallistujia kannustetaan sanomaan eriäviäkin näkemyksiä ääneen ja eriävät näkemykset hyväksytään. Fasilitoivassa kuuntelussa asioista haetaan erilaisia yhteyksiä, ideoita kootaan yhteen ja tehdään keskustelusta yhteenvetoa. Vuorovaikutuksessa huomioidaan ja validoidaan osallistujien tunteita ja heille osoitetaan empatiaa. Osallistujia opastetaan sietämään hiljaisuutta sekä antamaan tilaa erilaisille persoonallisuuksille. (Kaner & muut, 2014, s. 44–63.)

3 Työpaikkademokratia

Tässä luvussa on määritelty ensin käsitteet demokratia ja organisaatio erikseen. Käsitteiden määrittelyn jälkeen on selvennetty, mitä demokratialla tarkoitetaan organisaatiokontekstissa. Tämän tutkielman rajaukseen on sisällytetty julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin organisaatiot, joita kutsutaan työpaikoiksi. Tutkielman viitekehyksen määrittelyssä tiedonhaku on tehty englanninkielisillä käsitteillä ”workplace democracy” ja ”organizational democracy”. Työpaikkademokratiaa ja organisatorista demokratiaa käsittelevissä tutkimuksissa tarkoitetaan usein samaa asiaa (Ahmed & muut, 2018, s. 206). Teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa on kuitenkin huomioitu, että artikkeleissa, joissa on käytetty käsitettä ”organizational democracy”, on käsitelty työpaikoiksi luokiteltavia julkisia, yksityisiä tai kolmannen sektorin organisaatioita.

Kansainvälisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät demokratiaa työpaikoiksi luokiteltavissa organisaatioissa, löytyi runsaasti, mutta käsitteen suomentaminen oli haastavaa. Suomenkielistä tieteellistä kirjallisuutta hakusanoilla työpaikkademokratia tai organisatorinen demokratia on tutkielman toteuttamisen aikaan ollut vain vähän löydettävissä. Suomenkielisen kirjallisuuden haussa on hyödynnetty edellisten käsitteiden lisäksi käsitteitä ”osallisuus”, ”osallistaminen” ja ”osallistuminen” organisaatioissa, sillä osallisuus on tutkimusten mukaan olennainen osa työpaikkademokratian määritelmää (Frega, 2021, s. 366; Weber & muut, 2020, s. 1009–1010). Tutkielman teoriaosuuden muodostamisessa on varmistettu, että myös osallisuutta käsittelevät suomenkieliset artikkelit käsittelevät tutkielman kannalta olennaisia asioita. Lisäksi osallisuuden käsite sekä lähikäsitteet on määritelty tässä luvussa.

Tämän tutkielman toiseksi pääkäsitteeksi on valittu työpaikkademokratia, sillä siinä tulee selkeästi esille tämän tutkielman näkökulma. Työpaikkademokratian määritelmä on myös tarpeeksi laaja, eli se ottaa huomioon monipuolisesti niitä ominaisuuksia ja

toimintatapoja, joihin työpaikkojen ulkopuolisella fasilitoinnilla voidaan todennäköisesti vaikuttaa.

3.1 Demokratia

Demokratia tulee kreikan kielen sanoista demos, eli kansa, ja kratia, eli valta tai hallita (Powley, E. & muut, 2004, s. 68). Tieteentermipankin (2015) määritelmän mukaan demokratia on poliittis–filosofinen ja monitasoinen termi, joka valtiosääntöoikeuden mukaan tarkoittaa kaiken poliittisen vallan lähteen siirtymistä kansalle. Fregan (2021, s. 363) mukaan demokratiolla viitataan vapaiden ja tasa-arvoisten henkilöiden keskuudessa tehtävään yhteistyöhön. Hän toteaa, että minimalistiseksi määritelmäksi, se kattaa kaikki yleisesti länsimaissa demokratiaan liitetyt arvot, jotka ovat vapaus, tasa-arvo ja yhteistyö. Weber on nimennyt demokratian arvoiksi oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja yhteistyön (Weber ja muut, 2009, s. 1142.)

Poliittisessa kontekstissa demokraattisiin periaatteisiin kuuluu, että kaikilla on tasavertainen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, ja jokaisella kansalaisella on yksi tasavertainen ääni riippumatta henkilön sosiaalisesta, ekonomisesta tai poliittisesta asemasta (Kerr, 2004, s. 83–84). Demokraattisissa valtioissa järjestetään yleiset vaalit, jossa kansalaiset valitsevat edustuksellisen toimielimen päättämään valtiollisista asioista (Tieteentermipankki, 2015). Poliittisessa ympäristössä demokratia siis toteutuu usein välillisesti ja osallistuminen päätöksentekoon on vain ajoittaista (Kerr, 2004, s. 85). Olennaista demokratiassa on se, että valittujen edustajien tulee ottaa vastuu heille osoitetusta tehtävästä, ja heidän tulee päätöksenteossa edustaa äänestäjiensä tahtoa (Kerr, 2004, s. 83). Demokratia nähdään erityisesti länsimaissa toimivana tapana järjestäytyä, sillä koetaan, että enemmistön mukaan tehdyt päätökset ovat tasapuolisia, oikeudenmukaisia ja siten oikeutettuja (Kerr, 2004, s. 84).

3.2 Organisaatio

Risto Harisalo (2008, s. 17–18) jakaa organisaatiot neljään kategoriaan. Ne ovat tavoite–tehokkuusmalli, säilymismalli, vaihdantamalli ja tulkinnallisen mielikuvan malli. Tavoite–tehokkuusmallissa organisaation tehtävänä on toteuttaa itselleen asetetut tavoitteet, säilymismallissa organisaatiot edustavat yhteistoiminnallisia järjestelmiä, jotka mahdollistavat organisaation olemassaolon sekä toiminnan jatkuvuuden. Vaihdantamallissa korostuu organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutus ja vaihdanta. Tulkinnallisen mielikuvan mallissa ihmisten omat käsitykset ja tulkinnat muovaavat heidän ymmärrystään organisaatiosta. (Harisalo, 2008, s. 17–18.)

Organisaatiotyypit voidaan jakaa Harisalon (2008, s. 29) mukaan myös taloudellista hyötyä tavoitteleviin organisaatioihin, normatiivista järjestystä tuottaviin organisaatioihin ja pakkovaltaa käyttäviin organisaatioihin. Harisalon (2008, s. 29–30) organisaatioteorian mukaan organisaatiot voidaan myös jakaa tavaroita tuottaviin, palveluita tuottaviin, jäsenyyttä tuottaviin ja yhteiskunnallista osallistamista tuottaviin organisaatioihin.

Organisaatiot voidaan myös jakaa niiden tehtävien mukaan. Ne ovat tuotannolliset ja taloudelliset organisaatioihin, organisaatiot, joiden tehtävänä on kasvattaa ja sopeuttaa ihmiset erilaisiin rooleihin ja osaksi yhteiskuntaa, organisaatiot, joiden tarkoitus on luoda tietoa ja hyödyntää niitä sekä poliittisiin organisaatiot, jotka suunnittelevat, miten käytetään yhteiskunnan taloudellisia voimavaroja erilaisiin tarkoituksiin. (Harisalo, 2008, s. 29–30.)

Göran ja Brunsson (2011, s. 83) kyseenalaistavat nykyistä organisaation määritelmän riittävyttä. Heidän mukaansa nykyiset määritelmät rajaavat ulkopuolelle järjestäytymisen tai organisoitumiseen liittyvät tapahtumat, jotka eivät täytä kaikkia organisaation, instituution tai verkoston piirteitä. Göran ja Brunsson (2011, s. 86) ovat esitelleet osittaisen organisaation käsitteen. Osittaisen organisaation käsitteen tarkoitus on huomioida organisoituminen virallisten organisaatioiden ulkopuolella. Siinä missä

virallisille organisaatioille on tutkijoiden mukaan ominaista hierarkia, määräysvalta, säännöt, seuraukset, jäsenyysvaatimukset, seurantajärjestelmät ja päätöksenteko, osittaisissa organisaatioissa on vain osa näistä piirteistä ja se on virallisten organisaatioiden ulkopuolista toimintaa. (Göran & Brunsson, 2011, s. 85–87.)

Juha Lindell (2017, s. 40–41) on väitöskirjassaan tarkastellut organisaation käsitteen epäinstitutionaalisia ominaisuuksia, joilla hän viittaa virallisten rakenteiden ja prosessien ulkopuolisiin epävirallisiin sosiaalisiin verkostoihin. Lindell (2017, s. 41) painottaa, että organisaatio muodostuu kokonaisuudesta, jossa yhdistyy sekä viralliset että epäviralliset vuorovaikutukset ja tilanteet. Väitöskirjassa todetaan, että myös epävirallisessa vuorovaikutuksessa voidaan edistää ja parantaa organisaation suorituskykyä sekä mahdollistaa muutoksia organisaatioissa. Virallisille rakenteille sopiva muutos ei välttämättä toimi epävirallisten verkostojen tai organisaation epäinstitutionaalisilla alueilla (Lindell, 2017, s. 42).

Lindell (2011, s. 58–59) on vertaillut systeemisen organisaatiokäsityksen ja kompleksis-responsiivisen vuorovaikutusprosessin tapoja nähdä organisaatio. Systeemisessä organisaatiokäsityksessä organisaatiot pyrkivät tasapainotilaan. Systeemiorganisaatio pohjautuu suoraviivaisiin ja rationaalsiin suunnitelmiin, joten organisaatio nähdään ennakoitavana hierarkkisena järjestelmänä, jossa johtajat suunnittelevat työtä ja työntekijät suorittavat työtehtäviä. (Lindell, 2011, s. 58). Kompleksis-responsiivinen vuorovaikutusprosessi edustaa uudempaa tapaa ymmärtää organisaatio (Lindell, 2011, s. 59). Siinä painotetaan vuorovaikutuksen kautta syntyviä suunnittelumekanismeja, hallinnanmuotoja ja muutoksia (Lindell, 2011, s. 42). Lindell (2011, s. 68) on todennut, että mikäli vuorovaikutusta tapahtuu organisaation eri tasoilla ja niiden välillä, organisaation suunnitelmia voidaan muokata vuorovaikutusverkostoilla ja vuorovaikutusverkostojen muokata suunnitelmilla. Silloin johtaja on yksi osa organisaation verkostoa, ei sen ulkopuolinen suunnittelija tai hallitsija. Lisäksi esimerkiksi organisaatiomuutokseen liittyvässä teoriassa on painotettu, että

vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittäminen ovat avain organisaatiomuutokseen (Lindell, 2017, s. 42).

Kirjallisuudessa löytyy myös muita organisaation vuorovaikutusprosesseja painottavia organisaatiokäsityksiä. Esimerkiksi Taylor ja Van Every (2000, s. 209) ovat määritelleet organisaation identiteetiksi, joka muodostuu vuorovaikutteisissa aktiviteeteissa organisaation kaikilla tasoilla. Vartiainen ja muiden (2013, s. 59) esittelemä eloperäinen organisaatio taas korostaa organisaatioiden itsenäisten toimijoiden yhteyttä toisiinsa. Vuorovaikutuksen ja organisaation toimijoiden välisten riippuvuuksien kautta vaikutetaan organisaatioiden toimintaan. Eloperäisen organisaation perusajatus on siinä, että vuorovaikutuksen myötä organisaatio on enemmän kuin osiensa summa. Eloperäinen organisaatio on vuorovaikutuksessa myös ympäristönsä kanssa. Eloperäisissä organisaatioissa on mahdollisuus oppia, kehittyä ja mukautua. (Vartiainen & muut, 2013, s. 59.)

3.3 Työpaikkademokratia

Seuraavissa alaluvuissa on selvennetty työpaikkademokratian käsitteen taustaa, eli miten demokratian käsite on siirrettävissä organisaatiokontekstiin ja työpaikoille. Sen jälkeen on määritelty työpaikkademokratia tutkimuskirjallisuuden avulla.

3.3.1 Käsitteen tausta

Työpaikkademokratia on moniulotteinen käsite, jonka juuret ovat taloustieteessä, politiikassa, sosiologiassa ja työelämän historiassa (Ki-Soon & Pooja, 2018, s. 1090). Ki-Soonin ja Poojan (2018, s. 1090) mukaan työpaikkademokratian juuret ylettävät Jean-Jacques Rousseau'n demokraattisiin aatteisiin ja aatteen tuominen käytäntöön olisi lähtöisin Britanniasta ja Ranskasta 1800-luvulta. Vaikka demokratian käsitteen liittäminen organisaatiokontekstiin on koettu luontevaksi (Landemore & Ferreras, 2016,

s. 74; Frega, 2021, s. 360), se on vaatinut käsitteen uudelleenmäärittelyä. Esimerkiksi Fregan (2021, s. 378–379) mukaan demokratian siirtäminen suoraan organisaatiokontekstiin ei tarkoita sitä, että organisaatiossa vallitsisi kokonaisvaltainen demokratia. Hän perustelee väitteensä sillä, että päätösvalta pysyisi siinä tapauksessa edelleen pelkästään hallinnollisella tasolla.

Amar ja muut (2012, s. 69) ovat todenneet, että organisaatiot elävät kompleksisessa ja dynaamisessa maailmassa, jossa toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Organisaatioiden johtajat eivät voi pysyä muutoksessa mukana, joten päätösvaltaa tulisi heidän mukaansa antaa niille, jotka näkevät muutokset lähietäisyydeltä, sekä tunnistavat nopeammin esimerkiksi muutokset kysynnän ja tarjonnan välillä (Amar & muut, 2012, s. 69).

Länsimaisessa kulttuurissa demokratiasta on tullut poliittinen ja sosiaalinen ideaalitila, ja hallitse ja kontrolloi -tyyppinen ideologia nähdään demokraattisissa valtioissa vanhentuneena ja toimimattomana. Ei siis ole yllättävää, että demokraattisia arvoja ja periaatteita on haluttu tuoda myös organisaatiokontekstiin. Demokraattiset arvot ja toimintatavat nähdään jopa välttämättöminä organisaatioissa, jotta organisaation kyky sopeutua jatkuviin muutoksiin, säilyy. (Kerr, J. 2004, s. 81.)

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa työpaikkademokratia nähdään toimintatapana, josta on hyötyä sekä organisaatiotasolla että yhteiskunnallisella tasolla. Demokraattisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa työntekijät oppivat ja sisäistävät arvoja sekä kansalaistaitoja ja osaamista, joita voi hyödyntää yhteiskunnallisella tasolla. (King & Griffin, 2019, s. 911–912.) Demokraattisten periaatteiden noudattaminen voidaan nähdä myös esimerkiksi julkisen sektorin velvollisuutena. Nabatchin (2010, s. 378–380) mukaan julkishallinnon tehtävä on edustaa ja edistää demokratiaa ja kansalaisten sitoutuneisuutta yhteiskunnallisiin asioihin, sekä pienentää kansalaisten ja poliittisten päättäjien välistä kuilua. Tämä koskee myös julkishallinnon organisaatioita. Julkishallinnon tehtävä on esimerkiksi tukea

kansalaisten osallisuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta, ongelmanratkaisukykyä sekä itseorganisointumistaitoja. Kansalaiset oppivat näitä taitoja, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. (Nabatchi, 2010, s. 381.)

3.3.2 Hierarkiasta kokonaisvaltaiseen osallisuuteen

Fregan (2021, s. 365) mukaan organisaatioissa, joita johdetaan hierarkkisesti, vallitsee erilaiset riippuvuussuhteet, statusvertailu ja työntekijöiden syrjintä. Myös Colton ja muut (2019, s. 55) ovat maininneet epädemokraattisen organisaation piirteiksi esimerkiksi sosiaalisen kontrollin, vahvan autoritäärisyyden ja hierarkkisuuden. Hierarkkinen johtaminen vahingoittaa Fregan (2021, s. 365) mukaan ihmisen oikeutta tasavertaisuuteen ja vapauteen.

Hierarkkisissa organisaatioissa työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa päätöksentekoon vaikuttavat esimerkiksi heidän asemansa organisaatiossa sekä päätettävän asian luonne (Kerr, 2004, s. 85). Hierarkkisissa työpaikoissa viestintä tapahtuu usein suljetuissa palaverissa ja tiedonvaihtoon osallistuu yleensä vain osa henkilökunnasta. Lisäksi johtaja voi valita mitä tietoa jakaa sen perusteella, edistääkö tiedon jakaminen organisaation johdon tavoitteita. (Kerr, 2004, s. 85.) Fregan (2021, s. 366) mukaan hierarkkiset asetelmat ovat luonnollinen osa myös demokraattisia yhteisöjä, eikä hierarkiaa tulisikaan pyrkiä poistamaan kokonaan. Tutkijan mukaan olennaisempaa on, että esihenkilö käyttää vain rajoitetusti valtaa ja reagoi herkästi alaistensa väitteille ja vaikutuksille. Lisäksi alaiset toimivat heidän asemansa puitteissa aktiivisina osallistujina organisaation prosesseihin.

Saku Mantere (2008, s. 296) on todennut, että työntekijöiden käyttäytymistä ja toimintaa määrittelevät usein työpaikoilla heidän roolinsa organisaatioissa. Roolit rakentuvat tutkijan mukaan ulkoapäin asetetuista odotuksista tehtävää kohtaan. Työskentely rooleihin liitettyjen odotusten mukaan koetaan luonnolliseksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Silloin organisaatioissa saattaa kuitenkin jäädä

huomaamatta yksilöiden osaaminen ja tieto sekä sen hyödyntäminen esimerkiksi organisaatioiden strategiatyössä. (Mantere, 2008, s. 297.) Aktiivinen ja osallistuva henkilökunta on tärkeä voimavara, sillä henkilöstö uudistaa ja kehittää strategioita (Mantere, 2008, s. 312). Organisaation eri tasoilla työskentelevien yksilöiden ammattitaidon hyödyntäminen strategiatyössä vaatii olosuhteet, joissa käydään arvostavaa kahdensuuntaista dialogia näiden tasojen välillä (Mantere, 2008, s. 309). Tämä osallistava dialogi ei Mantereen (2008, s. 310) mukaan sulje pois sitä, että organisaation johdolle jää vastuu resurssien jakamisesta ja päätösvallan jakamisesta organisaation eri tasoille.

Ennen demokratian käsitteeseen liitetyn osallisuuden tarkempaa tarkastelua, on tärkeää määritellä osallisuus ja sen lähikäsitteet. Siisiäinen (2010, s. 11) on jaotellut osallisuuden eri muodot niiden luonteen mukaan. Hänen mukaansa osallisuudella on yhteensä neljä alatyyppeä riippuen siitä, ohjaako osallistumista toimijan oma motivaatio vai jokin ulkoinen taho kuten työnantaja. Siisiäisen (2010, s. 11–12) jaotteluun tulee kaksi ulottuvuutta lisää, kun näihin kahteen alatyyppeihin lisää toimijan aktiivisen ja passiivisen toimijan roolit. Tässä tutkielmassa määritellään tarkemmin tutkimuksen kannalta kaksi olennaista alatyyppeä.

Osallisuuden alatyypeistä osallistumisen käsite on lähimpänä demokraattisia periaatteita. Osallistumisessa toimintaan motivoiva taho on toimija itse, ja toimijan rooli on aktiivinen. Osallistumisen lähtökohtana on yksilön oma harkittu toiminta ja se on hänen omien arvojensa ja kiinnostusten kohteiden mukaista. Aktivoivassa osallistamisessa taas motivoiva taho on ulkopuolinen (esimerkiksi fasilitaattori tai yritys), mutta toimija on edelleen itse aktiivinen osapuoli ja osallistaminen tapahtuu toimijan myötävaikutuksella. (Siisiäinen, 2010, s. 11–12.) Tässä tutkielmassa työpaikkademokratian kuvaamisessa on käytetty pääasiassa osallistumisen käsitettä. Siisiäisen (2010, s. 12) mukaan osallisuuden eri tyypit eivät kuitenkaan toimi irrallisina toisistaan, vaan ne voivat liikkua eri alatyyppeiden välillä tai näyttäytyä sekamuotoisina, ja ne on muodostettu kuvaamaan osallisuuden erilaisia abstrakteja ideaalityyppejä.

Kerr (2004, s. 93) on todennut, että työpaikkademokratia tarkoittaa vastuun, vallan ja resurssien jakamista niin, että se vaikuttaa koko henkilöstöön ja heidän keskinäisiin suhteisiinsa. Onnistuakseen, työpaikkademokratia vaatii suhteellista tasa-arvoa, jaettua valtaa sekä sosiaalista osallistumista (Frega, 2021, s. 365–366). Suhteellisella tasa-arvolla viitataan yksilön sosiaaliseen asemaan suhteessa muihin työntekijöihin. Henkilöä ei saa syrjiä esimerkiksi sosiaalisen tai ekonominen statuksen, sukupuolen, uskonnon tai ihon värin perusteella. Jaetulla vallalla tarkoitetaan sitä, että työntekijät ovat itse vastuussa päätöksensä seurauksista, eivätkä vain ota seurauksia vastaan passiivisina osapuolina. Sosiaalinen osallistuminen tarkoittaa tutkijan mukaan päätöksentekoon osallistamisen lisäksi laajaa, aktiivista ja konkreettista monipuolista osallistumista organisaation toimintaan. (Frega, 2021, s. 366.) Weber ja muut (2020, s. 1009–1010) määrittelevät työpaikkademokratian jatkuvaksi, laaja-alaiseksi työntekijöiden osallistumiseksi, jolloin työntekijöillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa organisaation taktisiin ja strategisiin päätöksiin. Colton ja muut (2019, s. 56) ovat jakaneet työpaikkademokratian jaettuun valtaan liittyvien piirteiden mukaan. Ne ovat jaetun vallan aste, asiat, joita jaettu valta koskee ja organisaation taso, jossa demokratiaa toteutetaan.

Cheneyn (1995, s. 170) on todennut, että osallistuminen on välttämätön osa demokraattisen työpaikan määritelmää. Tutkijan mukaan yksilöitä tulee rohkaista osallistumaan tärkeisiin päätöksentekoihin ja toisaalta organisaatioiden johdon tulee mahdollistaa toimintatapojen muuttaminen työntekijöiden aloitteesta. Myös Fregan (2021, s. 379) mukaan osallistuminen organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen tulee tapahtua organisaation kaikilla tasoilla.

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 134) mukaan osallistuminen on vallan siirtämistä johdolta työntekijöille. Se tarkoittaa henkilöstön osallistumista yrityksen toimintaan, sen kehittämiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Osallistuminen lisää Viitalan ja Jylhän (2019, s. 124) mukaan työntekijöiden sitoutumista työhön, vahvistaa työhyvinvointia ja edistää osaamisen kehittymistä. Lisäksi heidän mukaansa osallistuminen vaikuttaa

yrityksen tuottavuuteen, koska koko henkilöstö saadaan mukaan ongelmien ja mahdollisuuksien havainnointiin, ideointiin ja toteuttamiseen.

Osallisuuden asteita on organisaatioissa useita. Osallistuminen voi olla kokonaisvaltaista jaettava päätösvaltaa, jossa yksilölle tai ryhmälle annetaan mahdollisuus itse toimia organisaation strategian ja arvojen rajoissa. Toisaalta osallistaminen voi olla sitä, että johto kuuntelee ja huomioi työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset, mutta tekee lopulliset päätökset itse. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135.)

Tutkijat ovat nimenneet useita osallistumisen tapoja, jotka edistävät työpaikkademokratiaa organisaatioissa. Tutkimuksessaan, Weber ja muut (2020, s. 1038) toteavat, että tehokkain työpaikkademokratian muoto on suora osallistuminen, sillä suoralla osallistumisella on todettu olevan merkittävin myönteinen vaikutus yksilön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä näiden myötä organisaation tuloksellisuuteen. Suoralla vaikuttamisella tutkijat tarkoittavat yksilöllistä vaikuttamista ilman nimettyjä edustajia tai tiedonvälittäjiä.

Osallistumisella tarkoitetaan edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi voittojen jakamista, toimivaa ja laadukasta tiimityöskentelyä ja jatkuvaa kouluttautumista. Yksi osallistumisen tärkein muoto on antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan jokapäiväiseen työhönsä. Sen on todettu lisäävän työntekijän autonomian tunnetta. (Frega, 2021, s. 371–372.) Cheney'n (1995, s. 170–171) määritelmän mukaan työpaikkademokratia tarkoittaa myös oikeudenmukaista palkitsemista, työntekijän oikeutta tuoda äänensä kuuluviin sekä mahdollisuutta vaikuttaa työnkuvansa rikastuttamiseen.

3.3.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Fregan (2021, s. 376) mukaan toimiva yhteistyö organisaatioissa lisää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, sillä ryhmille annetaan usein enemmän valtaa ja

merkittävämpiä tehtäviä kuin yksilöille. Frega (2021, s. 376) lisää, että yhteistyötä tekevät tiimit koostuvat usein monenlaisesta osaamisesta, jonka vuoksi tiimeille annettavat tehtävät voivat olla monipuolisia ja laajoja. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimeille annetaan laajempaa autonomiaa sekä merkittävämpää vaikutusvaltaa.

Amarin ja muiden (2012, s. 69–70) mukaan tiimin jäsenillä tulee olla itsensä johtamiseen taito sekä kyky johtaa muita ja tulla johdetuksi. Tiimin jäsenten tulee kohdistaa voimavaransa ryhmän tavoitteisiin, olla avoimia erilaisuudelle ja uusille lähestymistavoille, sietää erimielisyyksiä ja hyväksyä muiden tiimin jäsenten vapaus. Tiimiläisten tulisi myös pyrkiä löytämään toistensa vahvuuksia ja kannustaa heitä hyödyntämään niitä. Lisäksi tutkijoiden mukaan jaettu johtajuus tiimityön muodossa vaatii työntekijöiltä kykyä sietää keskeneräisyyttä ja kaaosta.

Toimiva kommunikaatio on yksi työpaikkademokratian toteutumisen edellytys (Holtzhausen, 2002, s. 35). Derina Holtzhausen (2002, s. 35) tutki kommunikaation ja työpaikkademokratian yhteyttä, ja totesi, että toimiva kommunikaatio organisaatiossa johtaa todennäköisesti aktiivisempaan osallistumiseen, halukkuuteen vaikuttaa organisaation asioihin sekä lisääntyneeseen sitoutuneisuuteen. Lisäksi toimiva kommunikaatio vähensi tutkijan mukaan esimerkiksi muutosvastarintaa organisaatiossa. Holtzhausenin (2002, s. 43–44) tutkimus osoitti, että demokraattisiin arvoihin perustuva kommunikaatio lisää alaisten ja esihenkilöiden välistä luottamusta. Lisäksi se edistää avointa tiedon vaihtoa ja lieventää alaisten pelkoa tuoda ajatuksiaan esiin organisaatiossa. Osallistuminen vaatii luottamuksellista ilmapiiriä, eikä se onnistu, jos johto ei luota työntekijöiden kykyyn ottaa kantaa ja vaikuttaa asioihin organisaation parasta ajatellen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135).

Työpaikoilla on vuorovaikutusta myös epävirallisissa tilanteissa ja keskusteluissa. Demokratian toteutuminen myös näissä epäinstitutionaalisissa tai epävirallisissa työpaikan olosuhteissa on tärkeää. Avoin keskustelu lisää todennäköisesti virallista keskustelua ja tiedotusta sekä demokraattisia päätöksiä. Oikea-aikainen reagointi

epävirallisessa vuorovaikutuksessa syntyviin puheenaiheisiin lisää organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja avointa tiedonvaihtoa (Sobering, 2019, s. 432–433.; Kerr, 2004, s. 84), jotka ovat työpaikkademokratian ominaispiirteitä (Frega, 2021, s. 366; Kerr, 2004, s. 84).

3.3.4 Työpaikkademokratian vaikutukset työntekijöihin

Ahmed ja muut (2019, s. 213) ovat huomanneet, että demokraattisissa organisaatioissa työntekijät kokevat voimaantumista. Voimaantumisella tarkoitetaan työelämässä vahvaa psykologista pääomaa, eli itsevarmuutta, itseohjautuvuutta, optimismia, eli uskoa siihen, että selviytyy työtehtävistään sekä resilienssiä, eli kykyä selviytyä vastoinkäymisistä (Ki-Soon & Pooja, 2018, s. 1093). Useat tutkijat väittävät, että työntekijöiden tehokkuus ja organisaation kilpailullinen asema markkinoilla paranevat, kun työntekijät kokevat itseluottamusta, työtyytyväisyyttä ja merkityksellisyyttä työstään (Ki-Soon & Pooja, 2018, s. 1105–1106; Ahmed & muut, 2019, s. 213).

Mellizo ja muut (2014, s. 315–316) ovat tutkineet työntekijöiden sitoutuneisuuden tasoa ja työskentelyn tehokkuuden määrää kokeellisessa ympäristössä. Tutkittavat jaettiin ryhmiin, jossa osa ryhmistä sai itse vaikuttaa siihen, missä muodossa heidän työpanoksensa palkittiin. Kokeen verrokkiryhmälle palkitsemisen muoto määrättiin ulkopuolelta. Mellizo ja muut (2014, s. 322–323) huomasivat, että työskentely tehostui niissä ryhmissä, jotka saivat vaikuttaa oman työskentelyn palkitsemistapaan. Myös Kerrin (2004, s. 87) mukaan työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden ja toiveiden huomioiminen motivoi heitä työssään.

Työpaikkademokratiolla on nähty muitakin vaikutuksia työntekijöihin. Weber ja muut (2009, s. 1142–1143) ovat todenneet, että työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoprosesseihin vaikuttaa myönteisesti työpaikan sosiaaliseen ja moraaliseen ilmapiiriin. Tutkijat ovat havainneet myös yhteyden siinä, miten demokraattisessa organisaatiossa toimiva henkilö käyttäytyy vapaa-ajalla; mitä

enemmän työntekijät kokevat osallistuvansa työpaikan operationaaliseen, taktiseen ja strategiseen päätöksentekoon, sitä enemmän he omaksuvat demokraattisia arvoja yhteiskunnallisella tasolla (Weber ja muut, 2009, s. 1142; Ki-Soon & Pooja, 2018, s. 1106).

3.4 Työpaikkademokratian kriittinen tarkastelu

Onko työpaikkademokratiassa kyse Kerrin (2004, s. 81) kirjoittamasta illuusiosta, jota usein ylistetään, mutta jonka toteutumista on vaikea nähdä? Työpaikkademokratian hyödyt ymmärretään laajasti, mutta johtajat saattavat kokea sen toteuttamisen vaativaksi ja riskialttiiksi. Demokratia koetaan usein työlääksi toimintatavaksi ja johtajat pelkäävät, että demokratia uhkaa työn vaikuttavuutta ja tehokkuutta (Weber & muut, 2009, s. 1143). Siinä missä työpaikkademokratian uskotaan lisäävän työntekijöiden voimaantumista ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin, johtajat pelkäävät, että kontrollin puute johtaa erimielisyyksiin ja johtajaa tyydyttämättömiin ratkaisuihin. Kerrin (2004, s. 87–89) näkemyksen mukaan johtajien tulee kysyä itseltään, parantavatko demokraattiset toimintatavat ja arvot organisaation kilpailullista asemaa. Mikäli näin on, johtajien tulee pohtia, miten organisaatio pystyy toimimaan demokraattisesti mutta tehokkaasti.

Cheney (1995, s. 175) on todennut, että osallisuuden harjoittamiseen liittyy kolme haastetta, jotka ovat ajan hallinta, tunteiden hallinta ja selviytyminen sen tosiasian kanssa, että työntekijöiden osaamisen ja asiantuntemuksen tasot ovat vaihtelevia. Ryhmässä esiintyvää eritasoista asiantuntemusta tulee hyödyntää huomioiden samalla osallistujien tasa-arvoinen asema työyhteisössä (Cheney, 1995, s. 175–176). Cheney (1995, s. 176) on havainnut, että ryhmissä, joista puuttuu ulkopuolinen valvoja tai johtaja, saattaa ilmetä sosiaalisesta paineesta syntyviä sanomattomia sääntöjä, näennäistä yksimielisyyttä tai sisäistä kontrollia.

Osallistumisella voidaan saavuttaa demokraattiselta vaikuttavista järjestelyistä, mutta se voi olla myös valikoivaa tai johdon tavoitteita palvelevaa (Lappalainen, 2019, s. 138;

Kuokkanen, 2021, s. 147). Demokraattinen päätöksenteko saattaa johtaa ristiriitoihin myös siksi, että työntekijöiden välillä on eroavaisuuksia. Nämä eroavaisuudet liittyvät esimerkiksi työntekijän työsuhteen kestoon, työntekijöiden asemaan liittyviin eroavaisuuksiin tai pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin liittyviin näkemuseroihin. (Weber & muut, 2009, s. 1143.) Kuokkasen (2021, s. 147) mukaan osallistuminen ei välttämättä kohdistu tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin, vaan sen ulkopuolelle saattavat jäädä esimerkiksi määräaikaiset työntekijät ja kausityöntekijät.

Lindströmin ja Taipaleen (2021, s. 106) mukaan osallistuminen voidaan kokea työyhteisön sisäisen kontrollin muodoksi, joka luo ja vahvistaa valta-asetelmia ja epäsuoraa valvontaa. Käytännöt, joihin kuuluvat esimerkiksi oman osaamisen kehittäminen ja palkitseminen, lisäävät työntekijöihin kohdistuvia vaatimuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijältä odotetaan kokonaisvaltaisempaa ja henkilökohtaisempaa sitoutuneisuutta työhön, joka on koettu jopa koko elämän alistamisena työlle. (Lindström & Taipale, 2021, s. 106–107.)

Lindström ja Taipale (2021, s. 106) ovat nimenneet myös muita syitä siihen, miksi työntekijät eivät välttämättä osallistu organisaation asioihin, vaikka heille annettaisiin siihen mahdollisuus. Näitä ovat esimerkiksi tehokkaiden toimintatapojen puuttuminen sekä ehdollinen tai vain näennäinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Lisäksi työntekijät saattavat kokea, että johto näkee konfliktit ja erimielisyydet negatiivisina asioina, jotka eivät tue organisaation tavoitteita.

Laaja-alainen osallistaminen saattaa heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Osallistumiseen pyrkivien johtamiskäytäntöjen ja työkuormituksen sekä uupumuksen lisääntymisen välillä on havaittu yhteys sekä organisaatioiden johdossa että työntekijöissä. (Lindström & Taipale, 2021, s. 105.) Myös Oppenauer ja Van de Voorde (2018, s. 329) ovat todenneet, että vastuun ja vaatimusten lisääntyminen parantaa motivaatiota ja lisää työn tuloksellisuutta, mutta saattaa myös aiheuttaa työuupumusta.

Coltonin ja muiden (2019, s. 57,64) mukaan demokraattisiin arvoihin sitoutuminen ei yksinään riitä työpaikkademokratian toteutumiseen organisaatiossa. Työpaikkademokratian toteutuminen saattaa tutkijoiden mukaan estyä organisaation toiminnalle asetettujen sääntöjen ja periaatteiden sisällöllisen epäselvyyden tai tulkinnanvaraisuuden vuoksi. Esimerkiksi tasa-arvon määrittelyminen ja sen toteuttaminen on tutkijoiden mukaan todellisuudessa vaikeampaa, kuin miltä se saattaa kuulostaa. Mikäli organisaatio pyrkii demokratiaan, asian tiedottamisessa tulee selkeästi ilmaista, mihin demokratialla pyritään. Lisäksi tulee selvittää, mitä ja miten virallisia ja epävirallisia toimintatapoja muutetaan, jotta demokraattiset arvot toteutuvat sekä ketä muutokset koskevat (Colton & muut, 2019, s. 64). Colton ja muut (2019, s. 64) toteavat, että näihin kysymyksiin vastaaminen on alkupiste, mutta esimerkiksi demokratiaan liitetty tasa-arvon toteuttaminen vaatii jatkuvaa reflektiota ja harjoittelua.

Työpaikkademokratian onnistunut toteutuminen vaatii laajaa ymmärrystä demokratian käsitteestä organisaatiokontekstissa, sen täytäntöönpanoon liittyvien hyötyjen ja rajoitteiden tunnistamista sekä johtajien aitoa sitoutumista demokraattisiin arvoihin ja toimintatapoihin (Kerr, 2004, s. 94). Cheney (1995, s. 170–171) on painottanut, että organisaatioiden tulisi tietoisesti huomioida työpaikkademokratian periaatteet niiden pyrkiessä kohti tavoitteitaan eli työn tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen.

3.5 Fasilitointi työpaikkademokratian edistämässä

Tässä luvussa on pyritty tutkimuskirjallisuuden avulla löytämään tietoa fasilitoinnin ja työpaikkademokratian välisistä yhteyksistä. Berta ja muut (2015, s. 1) ovat huomanneet, että fasilitoinnin vaikuttavuudesta on vain vähän tutkimustietoa. Tämä johtuu tutkijoiden mukaan siitä, että fasilitoinnin ja fasilitaattorin roolin määrittelyyn liittyy epäselvyyksiä. Siksi fasilitoinnin vaikuttavuudesta tehdyt tutkimukset ovat vaihtelevia, eivätkä ne ole keskenään vertailukelpoisia. Berta ja muut (2015, s. 1) ovat todenneet, että tutkimukset eivät ole tarjonneet tarpeeksi yleistettävää tietoa fasilitoinnin vaikuttavuudesta. Fasilitointi koetaan kuitenkin ryhmänä demokraattisuuden pyrkiviä

menetelmiä, joiden tarkoituksena kehittää organisaatioiden toimintaa (Doyle, 1996, s. xv).

Fasilitoinnissa on tärkeää, että fasilitaattori tiedostaa tiimissä yksilöiden vahvuudet, ja tuo ne tiimin tietoisuuteen (Kitson & Harvey, 2016, s. 296). Itsevarmuus puolestaan lisää voimaantumisen tunnetta (Ki-Soon & Pooja, 2018, s. 1093). Mathieu ja muut (2008, s. 427) ovat löytäneet voimaantuneiden tiimien ja työn vaikuttavuuden välillä yhteyden, sillä heidän mukaansa tiimeissä koettu voimaantuminen lisää työhyvinvointia, sitoutuneisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Ahmed ja muut (2019, s. 213) taas ovat määritelleet voimaantumisen yhdeksi olennaiseksi työpaikkademokratian ominaisuudeksi. Fasilitoinnilla, tiimien ja yksilöiden voimaantumisella ja työpaikkademokratialla on siis todennäköisesti jonkinlainen keskinäinen yhteys.

Kaner ja muut (2014, s. 24) ovat listanneet osallistuvan päätöksenteon tärkeimmät periaatteet. Nämä ovat kirjoittajien mukaan täydellinen osallistaminen, jolla tarkoitetaan kaikkien osallistujien rohkaisemista sanomaan ääneen myös alustavat ideat ja ajatukset, sekä yhteisen ymmärryksen etsimistä. Lisäksi periaatteisiin kuuluu, että päätöksenteossa huomioidaan jokaisen osallistujan panos riippumatta siitä, miten näkyvä asema henkilöllä on ryhmässä. Kanerin ja muiden (2014, s. 29) mukaan osallistuvalla päätöksenteolla on useita hyötyjä. Osallistuva päätöksenteko hyödyntää laajaa osaamista ja tietoa, vahvistaa ilmapiiriä ja muodostaa vahvoja ryhmiä, jotka selviytyvät vaikeistakin ongelmista. Osallistuva päätöksenteko vahvistaa myös ryhmän yksilöiden johtamisen taitoja, argumentointitaitoja, itseluottamusta sekä kykyä selviytyä laajemmista kokonaisuuksista työelämässä. Lisäksi se vahvistaa yksilön sitoutuneisuutta organisaatioon. Yhteinen päätöksenteko lisää myös ideoiden määrää, parantaa ideoiden ja ratkaisujen laatua ja edistää tavoitteiden saavuttamista. (Kaner, S. & muut, 2014, s. 29.) Monet fasilitoinnin keskeiset menetelmät ovat vahvasti osallistavia päätöksentekoprosessia, joten voi olettaa, että fasilitointi on hyödyllinen tapa edistää osallistuvia päätöksentekoprosesseja.

Wrobel ja muut (2020, s. 433) ovat tutkineet ulkoisen fasilitaattorin proaktiivisesta neutraalista roolista, jolla viitataan fasilitaattorin neutraaliin mutta joustavaan asemaan. Tämä tarkoittaa tutkijoiden mukaan esimerkiksi sitä, että fasilitaattori voi tarvittaessa jakaa puheenvuoroja ryhmän yksilöille, jotka muuten osallistuvat keskusteluun vain vähän. Tämä saattaa näyttäytyä epätasapuolisuutena, mutta Wrobel ja muut (2020, s. 433–434) painottavat, että fasilitaattorin rooli säilyy prosessissa kokonaisuudessaan neutraalina, ja puheenvuorojen jakamisen tavoitteena on tasapuolinen osallistaminen prosessiin. Tasa-arvoinen ja laaja-alainen osallistuminen organisaation toimintaan ovat myös työpaikkademokratian keskeisiä ominaisuuksia (ks. esim. Frega, 2021, s. 366.; Weber & muut, s. 1009–1010; Kerr, 2004, s. 93).

Tutkimusten mukaan organisaation käsite sisältää institutionaalisen rakenteen lisäksi myös epävirallisen osan organisaatiosta. Tällä tarkoitetaan niitä vuorovaikutustapahtumia, jotka toteutuvat virallisten kokousten ulkopuolella ja vapaamuotoisesti. (Lindell, 2017, s. 41.) Lindell (2017, s. 42) on todennut, että myös epävirallisessa vuorovaikutuksessa voidaan edistää ja parantaa organisaation suorituskykyä sekä mahdollistaa muutoksia organisaatioissa. Virallisille rakenteille sopiva muutos ei välttämättä toimi epävirallisten verkostojen tai organisaation epäinstitutionaalisilla alueilla (Lindell, 2017, s. 42). Työpaikkademokratialla tarkoitetaan laaja-alaista ja monipuolista osallistumista organisaation toimintaan (Frega, 2021, s. 366), johon sisältyy myös epäviralliset vuorovaikutustilanteet organisaatioissa (Kerr, 2004, s. 84). Mielenkiintoinen kysymys on, voidaanko työpaikkademokratiaa edistää fasilitointimenetelmin myös organisaatioiden epäinstitutionaalisessa ympäristössä?

Johtajat ovat kokeneet demokraattisten arvojen ja osallistavien menetelmien käyttämisen työpaikoilla työläisiksi (Weber & muut, 2009, s. 1143) ja niiden tehokkuutta on kyseenalaistettu (Kerr, 2004, s. 87–89). Mathieun ja muiden (2008, s. 431) mukaan tiimeissä oppiminen kuitenkin parantaa tiimien sisäisiä suhteita sekä tehostaa työntekoa. Myös Seeberin (2019, s. 178) mukaan osallistavalla ja ohjatulla fasilitoinnilla voidaan parantaa tiimien prosessityöskentelyä ja näin ollen työn tuloksellisuutta.

Fasilitointimenetelmiä käsittelevissä teoksissa on todettu, että esimerkiksi deliberatiivisen demokratian menetelmiin liittyy haasteita rajallisesta ajasta, osallistujien määrästä ja käsiteltävän teeman monimutkaisuudesta tai arvosidonnaisuudesta johtuen (Raisio & Lindell, 2013, s. 71.). Kuitenkin laadukkaasti toteutettu fasilitointi on todettu vaikuttavaksi (Raisio ja Vartiainen, 2011, s. 61).

Holtzhausen (2002, s. 35) on tutkinut kommunikaation ja työpaikkademokratian välistä yhteyttä, ja todennut, että toimiva kommunikaatio lisää työntekijöiden aktiivista osallistumista työpaikan tärkeisiin asioihin sekä sitoutuneisuutta organisaatioon. Holtzhausenin (2002, s. 43–44) mukaan tämä on johtunut siitä, että demokraattisten kommunikointiprosessien kehittämisessä on hyödynnetty fasilitoinnista tuttuja elementtejä. Kuten fasilitointia käsittelevässä luvussa on todettu, avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus esitellä ryhmälle omia ajatuksiaan sekä tasavertainen huomioiminen, yhteisymmärryksen tavoittelu ja jaettu vastuu prosessista oppimisesta, ovat oleellisia fasilitoinnin periaatteita (McAndrews & Hansberry, 2018, s. 87–88).

Rezaei ja muut (2021, s. 2543) ovat todenneet, että työpaikkademokratia on välttämätöntä organisaation yhteiselle oppimiselle. Heidän mukaansa työpaikkademokratia fasilitoi olosuhteet tiedon, osaamisen ja ideoiden jakamiselle sekä vapaaehtoiselle osallistumiselle organisaation toimintaan. Toisaalta toisen tutkimusten mukaan työpaikkademokratian toteuttaminen vaatii jatkuvaa tietoista harjoittelua (Colton & muut, 2019, s. 64). Nämä osittain vastakkaiset näkemykset nostavat esiin tutkielman kannalta tärkeän kysymyksen; Onko toimiva työpaikkademokratia edellytys onnistuneelle fasilitoinnille, vai voiko fasilitoinnin avulla oppia demokraattisia toimintatapoja työpaikoilla?

Fasilitointiprosessiin kuuluu jokaisen ryhmän jäsenen tasavertaisen huomioimisen ja yhteisymmärryksen tavoittelun lisäksi jaettu vastuu prosessista oppimisesta. (McAndrews & Hansberry, 2018, s. 87–88.) Fasilitoinnissa on myös tärkeää huomioida osallistujien erilaisuus ja hyväksyä se (Kaner & muut, 2014, s. 63). Työpaikkademokratiaa

käsittelevä kirjallisuus painottaa tiimien itsensä johtamisen taitoa, joka vaatii avoimuutta erilaisuudelle ja uusille lähestymistavoille sekä erimielisyyksien sietämistä (Amar & muut, 2012, s. 69). Voisi siis olettaa, että fasilitoinnilla on yhteyksiä työpaikkojen itsensä johtamisen edistämisen kanssa.

Työpaikkademokratiaan liitetty itsensä johtamisen taito vaatii myös työntekijöiltä kykyä sietää keskeneräisyyttä ja kaaosta (Amar ja muut, 2012, s. 69–70). Kaaos ja keskeneräisyys liittyvät todennäköisesti joltain osin Kanerin (2014, s. 18–21) esittelemään päätöksentekoprosessin ”Groan Zone” -vaiheeseen. ”Groan Zone” -vaiheessa erilaisten mielipiteiden ja näkemysten kohtaaminen aiheuttavat turhautumista ja ristiriitoja, mutta ”Groan Zone” on Kanerin (2014, s. 21) mukaan väistämätön päätöksentekoprosessin vaihe. Kaner (2014, s. 21) on todennut, että fasilitoinnilla voidaan tukea tiimejä tässä vaiheessa. Fasilitoinnista on todennäköisesti siis hyötyä myös demokraattisten työpaikkojen työntekijöitä keskeneräisyyden sietämisen opettelussa.

Tämän tutkielman fasilitointia käsittelevässä luvussa on määritelty fasilitoinnin käsite, esitelty fasilitointimenetelmiä ja kuvattu fasilitaattorilta vaadittuja taitoja fasilitoinnin tarkoituksesta ja tavoitteesta riippuen. Myös työpaikkademokratiaa on käsitelty laajasti. Teoriaosuudessa on käsitelty työpaikkademokratian eri tasoja sekä työpaikkademokratian ilmenemistä työpaikkojen virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa. Siihen, millaisia eroavaisuuksia fasilitointiin liittyy eri sektoreilla, eli julkisissa, yksityisissä ja kolmannen sektorin organisaatioissa, aikaisempi tutkimus ei ole antanut selkeää vastausta.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Luvussa 4.1. on kuvattu tämä tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä. Luvussa 4.2. on esitelty tämän tutkimuksen aineisto. Aineiston keruun jälkeen aineistosta on tehty abduktiivinen, eli teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tutkimusaineiston analysointimenetelmä on kuvailtu luvussa 4.3.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus lähestyy tutkittavaa ilmiötä subjektiivisesti, eli siinä korostuu todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne (Puusa & Juuti, 2020, s. 56). Se kuvastaa tutkittavien henkilöiden käsityksiä heidän kokemusmaailmastaan, joka tuottaa ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Aaltio ja Puusa, 2020, s. 179). Keskiössä ovat tutkittavien kokemukset, ajatukset ja tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, s. 73, 78). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä halutaan kuvailla ilmiötä haastattelemalla ihmisiä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta omakohtaista kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73). Puusan (2020a, s. 100) mukaan haastattelu on usein ainoa keino saada tietoa tutkittavien henkilöiden asioille antamista tulkinnoista. Tässä tutkielmassa on haluttu selvittää fasilitaattoreiden omia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, jonka vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä on koettu sopivaksi.

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Puolistrukturoitu haastattelu etenee etukäteen muodostettujen avoimien kysymysten avulla. Palosen ja Kylmän (2022, s. 286) mukaan puolistrukturoitu haastattelu vaatii tutkijalta perehtyneisyyttä aiempaan aiheesta tuotettuun tutkimuskirjallisuuteen. Teoriaosuuden avulla tutkija luo itselleen ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, ja teoria toimii tutkimuksessa aineistonkeruun pohjana (Puusa & Juuti, 2020, s. 81).

Haastattelukysymykset ovat perustuneet aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä ei välttämättä muotoilla tarkasti etukäteen ja ne voidaan kysyä vaihtelevassa järjestyksessä (Hyvärinen & muut, 2021). Puolistrukturoitu haastattelu antaa tutkittavalle mahdollisuuden itse määritellä sen, miten sanoittaa näkemyksensä tutkittavasta aiheesta (Puusa, 2020a, s. 107). Ihmisten käyttäytyminen on kontekstisidonnaista, ja haastattelutilanteet ovat ainutlaatuisia tapahtumia. Ei voida siis olettaa, että tutkimuksen tulos olisi täysin toistettavissa. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 171–172.) Kirjallisuuden mukaan opinnäytteessä 6–8 haastateltavaa on todettu hyväksi määräksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75). Aineiston riittävyys voidaan arvioida esimerkiksi aineiston saturaation, eli kylläntymisen, perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä haastateltavat tuota tutkimuksen kannalta enää olennaista uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75).

Haastattelututkimuksiin liittyy myös rajoitteita, jotka tulee tiedostaa etukäteen. Tutkimuskysymykset voivat olla ohjailevia eli reaktiivisia, tai niihin voi liittyä tulkintavirhe, joka tarkoittaa sitä, että haastateltava ei ymmärrä tutkimuskysymystä tai haastattelija ei ymmärrä haastateltavan antamia vastauksia. (Puusa, 2020a, s. 102–104.) Haastattelumenetelmässä tutkija tekee aina tulkintoja haastateltavan asioille antamista merkityksistä. Tutkija ei siis kykene analyysisissään välittämään tutkittavien ajatuksia suoraan, mutta tulkinnan tulisi olla haastateltavan hyväksyttävissä. (Puusa, 2020a, s. 105–106.)

4.2 Tutkimusaineisto

Tähän tutkimukseen on haastateltu henkilöitä, jotka tekevät organisaatioiden ulkopuolista fasilitointia työkseen. Aineistonkeruussa on hyödynnetty lumipallo-otantaa, joka tarkoittaa sitä, että aineistonkeruun alkutilanteessa tiedossa on yksi tai useampi avainhenkilö, joka johdattaa tutkijan toisten tiedonantajien pariin (Tuomi & Sarajärvi,

2018, s. 73). Tutkimukseen osallistuneita haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Haastattelut toteutettiin 4.4.2023 – 17.4.2023 välisenä aikana Teams-sovelluksen välityksellä. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 22 minuutin ja 40 minuutin väliltä. Keskimäärin haastattelut kestivät 33 minuuttia.

Haastatelluista fasilitaattoreista kolme oli miehiä ja neljä oli naisia. Jokainen haastateltava oli tehnyt fasilitointia useamman vuoden. Heillä oli keskenään hyvin vaihtelevia taustoja. Neljä haastatteluun osallistunutta henkilöä oli suorittanut palvelumuotoilun alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon. Yhdellä haastateltavalla oli teknillinen pohjakoulutus, yhdellä oli kauppatieteellinen pohjakoulutus ja yhdellä oli valtiotieteellinen pohjakoulutus. Osalla haastateltavista oli useampi korkeakoulututkinto. Jokainen haastateltava oli suorittanut myös fasilitointikoulutuksia, mutta koulutusten määrät ja niiden luonteet olivat vaihtelevia. Kaksi haastateltavaa oli suorittanut tämän pro gradu -tutkielman teoriaosuudessa esiteltyjä kansainvälisiä fasilitoinnin sertifiointeja. Kaksi osallistujaa oli myös opettanut fasilitointia korkeakoulussa. Osa haastatelluista toimi yrittäjinä fasilitoinnin parissa, osa toimi konsultteina yksityisissä yrityksissä. Suurin osa haastatelluista oli tehnyt uransa aikana monenlaista työtä fasilitoinnin parissa.

Taulukkoon 1 on tiivistetty haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden taustatietoja. Näitä ovat sukupuoli, haastattelun ajankohta, haastattelun kesto, sekä haastateltavien pohjakoulutus. Haastateltujen henkilöiden nykyistä työtä ei ole lisätty taulukkoon osallistujien anonymiteetin varmistamiseksi. Tuloksiin on liitetty suoria lainauksia toteutetuista haastatteluista, joten suoria lainauksia varten haastatelluille henkilöille on annettu tunnisteet, joiden avulla heidät voi erottaa toisistaan. Haastatellut henkilöt on nimetty tunnisteilla #1-#7.

Taulukko 1. Yhteenveto haastatteluaineistosta

Sukupuoli	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Pohjakoulutus	Tunniste
Mies	12.4.2023	22 minuuttia	Ylempi korkeakoulu + useita lisäkoulutuksia	#1
Mies	4.4.2023.	31 minuuttia	Ylempi korkeakoulu + useita lisäkoulutuksia	#2
Nainen	12.4.2023	38 minuuttia	Ammattikorkeakoulu + useita lisäkoulutuksia	#3
Nainen	5.4.2023	33 minuuttia	Ylempi korkeakoulu + useita lisäkoulutuksia	#4
Mies	12.4.2023	40 minuuttia	Ylempi korkeakoulu + useita lisäkoulutuksia	#5
Nainen	12.4.2023	36 minuuttia	Ylempi korkeakoulu + useita lisäkoulutuksia	#6
Nainen	17.4.2023	31 minuuttia	Ylempi korkeakoulu + useita lisäkoulutuksia	#7

Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja kaikille haastateltaville lähetettiin etukäteen tietosuojailmoitus, jossa ilmaistiin tutkimukseen liittyvät tietosuoja- ja tietoturvaperiaatteet. Haastatteluun osallistuneille lähetettiin myös haastattelukysymykset (Liite 1) etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen.

Tutkimusaineisto on käsitelty tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti huomioiden. Aineisto analysoinnissa hyödynnettiin Nvivo-ohjelmaa. Litteroidun tutkimusaineiston laajuus oli Word dokumenttiin siirrettynä 63 sivua fontilla Calibri, koko 11 ja rivivälillä 1.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto on käsitelty sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto selkeään muotoon kadottamatta aineiston keskeistä tietoinesta (Puusa, 2020b, s. 144) ja luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91). Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä analyysimenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa Suomessa (Elo & muut, 2022, s. 216). Ennen sisällönanalyysia tulee muotoilla tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset,

jotta analyysiin kerätyllä aineistolla voidaan vastata niihin (Elo & muut, 2022, s. 216). Tämän tutkielman lähestymistapa sisällönanalyysiin on ollut abduktiivinen. Abduktiivisessa, eli teoriaohjaavassa, lähestymistavassa aineiston analyysi on kytkettävissä teoriaan, mutta se ei pohjaudu siihen suoraan. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston analyysi tehdään alussa aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analyysi sidotaan teoriaan. Tuloksista ja valmiista teoriasta etsitään yhtäläisyyksiä, tai todetaan, että aineistosta löytyy uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineiston tarkastelua ohjaa siis tutkijan aiempi perehtyneisyys tutkimukseen liittyvään kirjallisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 91) mukaan aluksi aineistolähtöisesti, eli induktiivisesti. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto litteroidaan, eli kirjoitetaan auki sekä perehdytään aineistoon huolellisesti (Elo & muut, 2022, s. 219; Elo & Kyngäs, 2008, s. 109). Analyysin tässä vaiheessa valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen lause, sana tai teema, jota aineistosta lähdetään etsimään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Tämän tutkielman haastatteluiden litteroinnin apuna käytettiin Teams-sovelluksen transkriptiotoimintoa, joka muuttaa keskustelun suoraan kirjalliseen muotoon. Huolellisen aineistoon tutustumisen jälkeen analyysiyksiköksi valikoitui ajatuskokonaisuus, joita lähdettiin aineistosta etsimään. Aineistosta löytyneitä ajatuksia koodattiin Nvivo-ohjelmaa hyödyntämällä. Analyysiyksikön mukaisista ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, joka tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 91) mukaan aineiston tiivistämistä ja tutkimustehtävää kuvaavien ilmaisujen etsimistä. Sisällönanalyysin seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokiksi, jotka ovat sisältöä kuvaavia käsitteitä. Taulukossa 2 on esimerkki tästä ryhmittelyprosessista.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Eli tavallaan se ei ole pelkästään se niinku se työpaja se tempu mikä tehdään sen tilaisuuden aikana, vaan se on itse se, että mitä niille tuloksille tehdään sen	Miten fasilitoinnin tuloksia käytetään hyödyksi?	Fasilitoinnin hyödyntäminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>jälkeen ja miten sitä käytetään hyödyksi</p> <p>Ulkopuolisessa (fasilitoinnissa) on sitten mun mielestä se riski kanssa, että se jää semmoiseksi hyvin pinnalliseksi ja näennäiseksi</p> <p>pahimmassa tapauksessa fasilitaattori voi olla justiinsa ne hyvät hartiat, joiden avulla saa sen oman asian paremmin kuuluviin, mutta sitten taas kun ne hartiat lähtevät, niin voi olla että sitten lopulta asiat ovatkin niinku pöytälaatikossa ja sitten semmoista aitoa niinku tasapuolisuutta tai vertaisuutta siinä ei sitten toteudukaan.</p> <p>Jos siellä ei vaikka ole sitten osallistunut ne ihmiset, jotka aidosti oikeasti ne päätökset tekee niin silloin tavallaan fasilitaattoriilta loppuu nopeasti paukut auttaa sinne maaliin asti sitä niin kun toteutumaan sitä aitoa osallisuutta ja demokratiaa.</p> <p>Siinä on ehkä semmoista kankeutta ja suhtautumista siihen, että nyt riitti, kun osallistettiin, tuli tuloksiksi mitä vaan tai käytettiin me näitä tai ei...että kerätään tietoa myös ihan sen pelkästään niinku ääneen kertomisen mahdollisuuden vuoksi</p> <p>välillä puhutaan jostain yksittäisestä interventiosta eikä mistään, vaikka työpaikkademokratiasta, joka kyllä kuulostaa semmoiselta kulttuurilliselta isolta asialta ja yksittäinen interventio ei sitten... se voi jättää jonkun muistijäljen, mutta sitten se arki palaa sinne organisaatioon.</p>	<p>Riski, että vaikutukset pinnallisia ja näennäisiä</p> <p>Fasilitaattori, joka on kuin hartiat, mutta mitä tapahtuu, kun ne hartiat lähtevät?</p> <p>Väärät ihmiset osallistuvat, jolloin ei pystytä aidosti toteuttamaan osallisuutta ja demokratiaa</p> <p>Osallistaminen vain siksi, että annetaan mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin, ilman että se vaikuttaa tuloksiin</p> <p>Fasilitointi vain yksittäinen interventio, mutta työpaikkademokratia kulttuurillinen asia. Arki palaa organisaatioon fasilitoinnin jälkeen.</p>	<p>Näennäinen vaikutus</p> <p>Väliaikainen tuki</p> <p>Aidon osallistamisen ja demokratian toteutumattomuus</p> <p>Tulosten hyödyntämättömyys</p> <p>Arjen paluu fasilitoinnin jälkeen</p>

Alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan tarpeen mukaan yläluokkia, joita edelleen yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia. Lopuksi aihetta kuvaavista pääluokista

muodostetaan yhdistäviä luokkia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92–94.) Taulukossa 3 on esimerkki pää- ja yhdistävien luokkien muodostamisesta.

Taulukko 3. Esimerkki pää- ja yhdistävien luokkien muodostamisesta

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Vuorovaikutusosaaminen Vuorovaikutuksen asiantuntemus	Vuorovaikutustaidot	Asiantuntijuus
Työkalut ja välineet Tuo prosessin Prosessin läpiviejä Osaa suunnitella ja johtaa Oikeat taidot	Fasilitointiprosessin osaaminen	
Tavoitteeseen vieminen Varmistaa tuloksiin pääsemisen	Toiminnan tavoitteellisuus	
Kyky arvioida tilannetta Kyky nähdä epäkohtia	Arviointikyky	
Toimii läpinäkyvästi Osaa perustella toimintaansa	Varmuus siitä mitä on tekemässä	

Seuraavassa luvussa on esitelty tämän haastatteluaineiston tulokset. Tulosten analysoinnin jälkeen niitä tulkitaan, tehdään synteesejä ja johtopäätöksiä (Puusa, 2020, s. 151). Johtopäätöksissä aineistosta löydettyjä yhdistäviä luokkia yhdistetään aikaisempaan tutkimustietoon. Aikaisempi tieto ohjaa tässä vaiheessa analyysia, ja ajatteluprosessissa vaihtelevat valmis teoria sekä aineisto. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81.)

5 Tulokset

Tässä luvussa on esitelty tämän aineiston analyysin tulokset. Tulokset etenevät samassa järjestyksessä tutkimuskysymysten teemojen kanssa. Näin lukijalle muodostuu selkeä kokonaiskuvan tämän aineiston analyysin tuloksista. Johtopäätöksissä tuloksia yhdistetään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen tässä samassa järjestyksessä.

Ensimmäisessä alaluvussa on kuvailtu fasilitaattoreiden antamia merkityksiä työpaikkademokratialle. Sen jälkeen on esitelty haastateltujen antamia merkityksiä fasilitoinnin yhteyksistä työpaikkademokratiaan. Kolmannessa alaluvussa on tarkasteltu niitä merkityksiä, joita fasilitaattorit ovat antaneet organisaatioiden ulkopuoliselle fasilitoinnille. Neljännessä alaluvussa on esitelty niitä teemoja, joita aineistosta löytyi fasilitoinnista eri sektoreilla. Tulosten loppuvaiheessa on esitelty haastateltavien näkemyksiä niistä haasteista, joita organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyy. Tulosten viimeisessä alaluvussa on esitelty miten fasilitaattorit kokevat fasilitoinnin työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa.

5.1 Työpaikkademokratialle annetut merkitykset

Haastatelluilta kysyttiin, mitä työpaikkademokratia heille merkitsee. Työpaikkademokratia oli käsitteenä neljälle epäselvä. He kokivat käsitteen monitulkintaiseksi sekä yhden haastateltavan mukaan idealismiksi, joka vaatii käytännön sovellusta. Kaksi haastateltavaa vertasi työpaikkademokratiaa poliittiseen demokratiaan, jossa jokaisella on äänestyksissä yksi ääni. He pohtivat, että tasavertaisen äänioikeuden käyttäminen työelämässä ei ole mahdollista, sillä äänivalta jakautuu organisaatioissa roolien ja vastuun mukaan. Työpaikkademokratian käsitteen epäselvää luonnetta tuotiin esiin yhdessä haastattelussa näin:

”Mä osaan erottaa tästä paljon tulkintoja mitä mä teen siitä termistä” (#5)

Työpaikkademokratia koettiin myös arvokysymykseksi, sillä eräs haastateltava totesi seuraavasti:

”Mulla tulee mieleen semmoisia avainsanoja tai siis semmoisia yksittäisiä ajatuksia, että se on mielestäni tärkeä.” (#3)

Vaikka työpaikkademokratia oli usean haastateltavan mielestä tulkinnanvarainen, kaikki haastatellut pohtivat, että sillä tarkoitetaan todennäköisesti jaettua päätösvaltaa, yhteiskehittämistä tai osallisuutta. Aineiston analyysissä osallisuudesta muodostui työpaikkademokratialle annettujen merkitysten yhdistävä käsite. Eräs haastateltava koki työpaikkademokratian näin:

”Mä voin arvata mitä tuolla on tarkoitettu, että työpaikkademokratia varmaan tarkoittaa sitä, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua.” (#5)

Työpaikkademokratialle annettu merkitys jaetusta päätöksenteosta muotoiltiin yhdessä haastattelussa näin:

”Ja sitten tavallaan mun tehtävänä on tuoda niitä yhteistyön tiloja, vuorovaikutusta, keskustelua, jossa sitten päästään käyttämään se yhteinen aika mielekkäästi, tehokkaasti ja tavallaan päästä siinä asiassa eteenpäin. Ja tavallaan tää tukee sitä, että työpaikalla se ei ole pelkästään, että johtoryhmä päättää tai johtaja päättää.” (#2)

5.2 Fasilitointi ja sen yhteydet työpaikkademokratiaan

Haastateltavilta kysyttiin, miten fasilitointi ja työpaikkademokratia liittyvät heidän mielestään toisiinsa. Ennen näiden välisten yhteyksien selvittämistä haluttiin kuitenkin selvittää, mitä fasilitointi merkitsee tutkimukseen osallistuneille. Fasilitoinnille annetut merkitykset muodostivat yhdistäviä käsitteitä, jotka ovat osallisuus ja yhdessä oppiminen, menetelmät ja taidot. Kuudessa haastatteluissa kuvailtiin, että fasilitointi on ideointia ja yhteisymmärryksen etsimistä. Kahden haastateltavan kokemus oli, että

fasilitoinnin avulla voidaan löytää uusia ideoita ja ajatuksia, jotka syntyvät vasta vuorovaikutuksessa toisten osallistujien kanssa.

Haastatelluista kolme koki, että fasilitointi merkitsee heille työtapoja ja menetelmiä. Myös fasilitaattorin taidot sekä fasilitoinnin käsitteen kontekstiriippuvaisuus nousivat esiin fasilitoinnille annetuissa merkityksissä. Lisäksi fasilitointia tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta. Eräs haastateltava kuvaili, että fasilitoinnilla voidaan muokata johtamiskulttuuria.

”Se on kulttuurin muutosta, se on uskaltamista. Se on monen niinku perinteisen vaikkapa johtamisperinteen, johtamisparadigman haastamista.” (#7)

Fasilitoinnin ja työpaikkademokratian välisistä yhteyksistä kysyttäessä jokainen haastateltava pohti sitä, että fasilitoinnilla voidaan todennäköisesti toteuttaa tai edistää työpaikkademokratiaa. Vaikka jokainen koki, että fasilitoinnilla voidaan edistää työpaikkademokratiaa, esiin tuli myös aiheen kriittistä tarkastelua. Yksi fasilitaattori koki, että työpaikkademokratia on edellytys fasilitoinnin toteuttamiselle. Toisessa haastattelussa fasilitointi ja työpaikkademokratia koettiin keskenään hyvin erilaisiksi asioiksi. Kyseinen haastateltu kuvaili fasilitoinnin ja työpaikkademokratian eroavaisuuksia näin:

”(S)itten kuitenkin fasilitointi on semmoista vähän niinku avoin kukkaniitty ja mitä vaan voi tapahtua -tyyppinen, että sitten demokratia on vähän se, että on niinku valmiiksi asetettu, että nyt vaikka vaaleissa sinulla on nyt tämä joukko tässä kenestä voit valita, että se on aika silleen, niinku tavallaan, siinä on ne tiukemmat rajat jotenkin ehkä mun mielestä.” (#6)

Aineiston analyysissä fasilitoinnin ja työpaikkademokratian yhteyksistä löytyneistä ajatuskokonaisuuksista yhdistäväksi käsitteeksi muodostui johtaminen. Fasilitoinnin ja johtamisen välisiä yhteyksiä pohtivat kaikki haastateltavat. Haastatellut olivat keskenään melko yksimielisiä siitä, että työpaikkademokratia ei kuitenkaan sulje pois tarvetta johtajuudelle. Tätä näkökulmaa toi esiin viisi haastatelluista. Fasilitointi nähtiin

esimerkiksi välineenä tukea johtajia demokratian toteuttamisessa. Eräs haastateltava totesi seuraavasti:

”Työpaikoilla on aina joku hierarkia. Elikkä ei ole työpaikkaa ilman hierarkiaa, joillain se on matala, joillain se on korkeampi, mutta on niinku tunnustettava ja tunnistettava, että siellä on erilaisia rooleja ja näillä on vaikutus. On omistajia, on ehkä niin kun esihenkilöitä, joilla on jokaisella mahdollisuus vaikuttaa, mutta eri rooleista käsin ja jotenkin mä koen, että se on tärkeä tiedostaa myös, kun miettii fasilitointia.” (#7)

Yksi fasilitaattori kuvasi, että fasilitointi todennäköisesti opettaa demokraattisia toimintatapoja organisaatiossa, sillä fasilitaattori voi ulkopuolisen asemansa takia kannustaa työpaikkoja päätöksenteon laajentamiseen ja monipuolistamiseen. Hän lisäsi vielä, että fasilitaattori voi vähentää kuilua organisaatioiden eri tasojen välillä ja tuoda uusia johtamistapoja sekä ajattelua organisaatioihin.

Fasilitointi koettiin haastatteluiden perusteella myös demokraattisten toimintatapojen opettamiseksi. Yksi haastateltavista koki, että fasilitoinnilla voidaan tuoda organisaatioihin oppia ja luottamusta siihen, että osallistamalla kaikki päätöksentekoon, voidaan saada aikaan hyviä tuloksia. Useampi haastateltava mainitsi, että fasilitointi on tavoitteellista, eli sillä pyritään saavuttamaan jokin päämäärä tai tulos. Kaksi haastateltavaa totesi, että heidän tehtävänsä fasilitaattorina on tehdä itsestään tarpeettomia. Heidän mukaansa fasilitaattorin tehtävä on kehittää organisaatioiden kykyä ja osaamista toimia itse. Toinen heistä muotoili asian näin:

”Mä ajattelen niin, että tavoitteena aina olisi, että työpaikka tai organisaatio ei jää riippuvaiseksi ulkopuolisesta fasilitaattorista, vaan ottaisi niinku pikkuhiljaa niitä taitoja itselleen ja pystyisi silloin niinku itsenäisesti edistämään just tämmöistä niinku osallistavaa tapaa kehittää asioita.” (#7)

Yhdessä haastattelussa työpaikkademokratia koettiin työhyvinvoinnin ja työntekijän sitoutumisen kannalta tärkeäksi, ja fasilitointi koettiin toimivana tapana edistää tätä työhyvinvointia organisaatioissa. Kyseinen haastateltu muotoili näkemyksensä näin:

”Mulle se (fasilitointi) merkitsee ehkä ennen kaikkea sitä, että me annetaan ihmisille työelämään vähän kivempi toimintaympäristö. Mulle se on ihmisläheisempi työelämä tai ihmisläheisempi on ehkä väärä sana, vaan semmoinen ihmisen kokoisempi työelämä” (#5)

Yksi haastateltava mainitsi, että työpaikkademokratiolla voidaan sitouttaa työntekijöitä, joka taas edistää organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista. Eräs haastateltava totesi, että hyvin fasilitoidut prosessit lisäävät osallisuuden kokemusta, joka vähentää organisaatioissa myös muutosvastarintaa.

5.3 Organisaatioiden ulkopuolinen fasilitointi

Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa sen, että fasilitaattori tulee organisaation ulkopuolelta. Aineiston analyysissä aiheesta löytyi neljä yhdistävää käsitettä. Nämä olivat asiantuntijuus, turvallisuus, neutraalius ja ulkopuolisuus.

Organisaation ulkopuolisen fasilitaattorin asiantuntijuuteen liittyviä ajatuskokonaisuuksia nousi esiin kaikista eniten, yhteensä kuudessa haastattelussa. Asiantuntijuuteen liittyivät esimerkiksi fasilitaattorilta vaadittavat taidot. Näitä taitoja olivat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, prosessiin liittyvät taidot, kyky arvioida kokonaistilanteita, suunnittelu- ja johtamistaidot. Yksi haastatelluista painotti, että vain asiantuntevalla fasilitoinnilla voidaan edistää työpaikkademokratiaa. Eräs haastateltava mainitsi, että fasilitaattorin taitoihin kuuluu myös varmistaa, että osallistujat tietävät mihin he voivat vaikuttaa, ja mihin he eivät voi vaikuttaa. Yksi fasilitaattori koki myös, että työtä tehdään omalla persoonalla, ja joskus organisaatiot valitsevat fasilitaattorin persoonallisuuden perusteella, vaikka käytetyt menetelmät olisivat yksinkertaisia. Yksi haastatelluista koki, että usein organisaatioiden ulkopuolisen fasilitaattorin asiantuntijuutta arvostetaan organisaatioissa, ja mikäli tätä asiantuntijuutta halutaan organisaatioissa hyödyntää, myös työntekijät voivat itse kokea merkityksellisyyttä. Tämä näkökulma muotoiltiin haastattelussa näin:

”Tietty semmoinen niin kun panostuksen merkitys mun mielestä, että jos otetaan ulkopuolinen fasilitaattori, niin se tarkoittaa varmaan, että hänet on palkattu siihen työhön ja hän niinku on asiantuntija ja tavallaan tulee semmoista, että niinku tähän halutaan panostaa ja tässä on erityistä merkitystä, kun tää on joku ulkopuolinen.” (#1)

Ulkopuolisen fasilitaattorin luoma turvallisuuden tunne nousi esiin neljässä haastattelussa. Eräs haastatelluista totesi, että fasilitaattori pystyy kysymään osallistujilta sellaisia asioita, mitä heiltä arjessa harvemmin kysytään. Toinen haastateltava totesi, että ulkopuolinen fasilitaattori luo tilan, jossa ajatuksia voi tarkastella erilaisten linssien läpi. Kolmas haastateltava kuvaili fasilitoidun tilaisuuden turvallista tilaa seuraavalla tavalla:

”Kun fasilitoidaan niitä yhteistyön hetkiä, niin sitten se voikin niinku synnyttää vaikka keskustelukulttuuria semmoisten toimijoiden välillä, joiden välillä sitä ei ole aikaisemmin ollut. Joka sitten taas on omiaan lisäämään niinku ehkä just sitä tunnetta tulla kuulluksi ja se on ehkä sitä demokratian vahvistumista sitten.” (#6)

Neljäs haastateltava kuvaili ulkopuoliselle fasilitoinnille ominaisen tilanteen näin:

”Se ulkopuolinen, jolla tosiaan ei ole mitään ennakkokäsityksiä tai ennakkoluuloja, niin on aika hyvä semmoinen ämpäri, johon kaataa vaan kaikki ajatuksensa sitten vähän ehkä rohkeammin, kuin että jos se olisi vaikka joku oma esihenkilö tai tiiminvetäjä tai joku siinä toisella puolella.” (#3)

Organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin annetuissa merkityksissä kuudessa haastattelussa pohdittiin joko fasilitaattorin neutraalia roolia tai fasilitaattorin ulkopuolista asemaa. Haastatteluiden perusteella fasilitaattorin neutraali rooli johtuukin yleensä fasilitaattorin ulkopuolisesta asemasta. Fasilitaattorin ulkopuolista asemaa ja neutraalia roolia pohdittiin kuitenkin myös erikseen. Siksi näitä kahta yläluokkaa ei ole tässä tutkimuksessa pyritty yhdistämään. Yksi fasilitaattori sanoi, että ulkopuolisen asemansa vuoksi hän ei tunne organisaation sisäisiä jännitteitä tai osallistujien väliseen vuorovaikutukseen liittyviä piirteitä. Siksi fasilitaattori pystyy prosessia johtaessaan huolehtimaan siitä, että kaikkien äänet tulevat tasavertaisesti ja kunnioittavasti kuuluviin. Toinen haastateltava koki, että työpaikkademokratian edistämisen näkökulmasta

fasilitaattorin ei välttämättä tarvitse tulla organisaation ulkopuolelta, vaan riittävää on, että fasilitaattori on tarpeeksi kaukana kontekstista. Yksi fasilitaattori mainitsi myös, että ulkopuolisella fasilitaattorilla ei neutraalin asemansa vuoksi ole fasilitoinnille mitään henkilökohtaisia tavoitteita tai intressejä. Ulkopuoliseen asemaan liittyviä hyötyjä pohdittiin esimerkiksi näin:

”Tai sitten on just esimerkiksi vähän liian syvällä siinä organisaatiossa, jolloin tuntuu, että olisi parempi kuin joku muu tulisi sanoittamaan ja ajamaan asioita eteenpäin.” (#3)

5.4 Fasilitointi eri sektoreilla

Haastatelluilta kysyttiin, mitä eroavaisuuksia he näkivät julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin organisaatioiden fasilitoinnissa. Tutkimuskirjallisuutta näistä eroavaisuuksista ei juurikaan ollut löydettävissä. Kaikki haastateltavat tunnistivat joitakin fasilitointiin liittyviä eroavaisuuksia sektoreiden välillä. Aineistosta löytyneet yhdistävät käsitteet näistä eroavaisuuksista olivat organisaatiokulttuuri, arvot ja tavoitteet. Yksi haastatelluista totesi kuitenkin ennen eroavaisuuksiin siirtymistä näin:

”Mä väitän, että on parempia ja huonompia organisaatioita. On organisaatiota, jotka hyväksyy fasilitoinnin työtapana ja sitten on niitä jotka ei hyväksy niitä. Löytyy kyllä ihan kaikilta sektoreilta.” (#5)

Kolme haastateltavaa pohti organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita julkisissa organisaatioissa. He kokivat esimerkiksi, että julkisissa organisaatioissa tunnistetaan osallistumisen merkitys sekä tarve yhteiselle päätöksenteolle, mutta julkisorganisaatioiden haasteeksi muodostuu kuitenkin usein järjestelmän suuresta koosta, hierarkiasta ja byrokratiasta johtuvat rajoitteet osallistamisen vaikuttavuudelle. Julkisen sektorin organisaatioiden hierarkkisuuksia pohdittiin yhdessä haastattelussa näin:

”Ehkä se hierarkkisuus jollain tavalla semmoinen, että ihmiset on vähän puun ja kuoren välissä, että se voi olla että paljon puhutaan ja suunnitellaan näin, mutta

sitten tietyllä tavalla semmoinen niinku päätöksentekovalta tietyllä tavalla semmoinen, että mistä minä voin päättää, voinko minä päättää tästä asiasta?” (#6)

Yksi organisaatiokulttuuria pohtinut henkilö totesi, että vaikka osallisuutta pyritään edistämään, sen vaikutukset ovat julkisissa organisaatioissa vähäiset. Osallistavien toimintatapojen tulokset ovat olleet heikkoja ja työntekijöiden innostuneisuus osallistua esimerkiksi fasilitoituihin osallistamistilaisuuksiin on ollut vähäistä. Vastaavia organisaation toimintakulttuuriin liittyviä haasteita ei juurikaan yhdistetty yksityisen sektorin organisaatioihin. Kolmannen sektorin organisaatioissa kulttuuria käsiteltiin kuitenkin hieman.

Kolmannen sektorin organisaatioiden ulkoiseen fasilitointiin liittyy haastatteluaineiston perusteella eniten organisaatioiden arvopohjaisuus. Haastateltavista neljä koki, että kolmannen sektorin toimintaa ohjaavat ihmisläheiset arvot sekä halu edistää osallisuutta. Vaikka kolmannen sektorin toimintaa ohjaavat edellä mainitut arvot, ne koettiin muodostuvan myös haasteiksi fasilitoinnin näkökulmasta. Yksi haastateltava koki, että toiminta muuttuu kolmannen sektorin organisaatioissa joskus liian itseohjautuvaksi. Tämä näkökulma tuotiin esiin näin:

”Toisaalta monet näistä ketterämmistä organisaatioista taas sitten kompastuu siihen, että onkin liian itseohjautuvaa ja vapaat kädet, jolloin johtaminen, tavoite, visio, päämäärä, tekemisen mittarit ja maalit puuttuu.” (#5)

Toinen totesi, että organisaation arvot saattavat muodostua fasilitoinnissa myös kompastuskiveksi. Eräs haastateltavista mainitsi, että myös kolmannella sektorilla voi olla samankaltaisia organisaatiokulttuuriin liittyviä ongelmia, kuin aiemmin mainitulla julkisella sektorilla. Haastatelluista kolme mainitsi myös, että kolmannella sektorilla on usein käytettävissään niukat ja rajalliset taloudelliset resurssit, jotka vaikuttavat fasilitoinnin mahdollisuuksiin.

Yksityisten yritysten fasilitointiin liittyvissä vastauksissa yhdistäväksi käsitteeksi nousi tavoitteellisuus. Haastateltavista neljä kuvaili yksityisten organisaatioiden

tavoitteellisuutta esimerkiksi käsitteillä tehokas, napakka ja toimintaa palveleva. Liiketaloudellisen hyödyn tavoittelu näkyi useamman haastateltavan kuvauksissa. Yksi haastateltava koki yritysten taloudelliset tavoitteet fasilitoinnin näkökulmasta näin:

”Yksityisillä on sitten tietysti hyvin monenlaisia lähestymistapoja siihen fasilitoinnin käyttämiseen, mutta tietyllä tavalla on kuitenkin enemmän sitten vapautta investoida siihen, jos nähdään niinku, että se palvelee.” (#7)

Liiketaloudellinen näkökulma nähtiin siis myönteisenä asiana siinä, että on enemmän resursseja, joita voidaan käyttää laadukkaaseen fasilitointiin. Toisaalta eräs haastatelluista koki, että yksityisille yrityksille on ominaista, että kaikki toiminta pitää pystyä perustelemaan talouden näkökulmasta.

5.5 Fasilitointiin liittyvät haasteet

Fasilitaattoreilta kysyttiin, millaisia haasteita organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyy. Organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyvistä haasteista muodostui neljä yhdistävää käsitettä. Nämä olivat fasilitaattorin ulkopuolisuus, fasilitoinnin vaikuttavuus, ilmapiiri ja resursointi.

Tutkielman tuloksissa on tähän mennessä todettu, että fasilitaattorin ulkopuolisuudella on myönteinen vaikutus työpaikkademokratian edistämiseen. Ulkopuolinen asema oli haastateltavien mielestä toisaalta myös haaste, sillä sitä pohti ääneen viisi fasilitaattoria. Ulkopuolisuuden haasteet liittyivät haastateltavien mielestä esimerkiksi siihen, että ulkopuolinen fasilitaattori ei tunne organisaatiota hyvin. Eräs haastateltu muotoili asian näin:

”Sä et tiedä ihan tarkkaan, että mitä keskusteluja siellä käydään, tai mitkä siellä on päivän polttavia asioita”. (#6)

Toinen haastateltava totesi seuraavasti:

”Monet asiat saattaa olla ajautunut johonkin jamaan ja niitä ei ole osattu kääntää tai muuttaa ajoissa. Eli ulkopuolisen haaste on semmoinen monesti kompleksisen ongelman haltuunotto vajavaisella puutteellisilla tiedoilla ja sitten ulkopuolisena tuleminen sinne.” (#5)

Muutama haastatelluista kuvaili ulkopuolisuuteen liittyviä haasteita niin, että ulkopuolinen ei hyvästä valmistautuneisuudesta huolimatta välttämättä tiedä tai tunnista organisaatiossa pinnan alla vaikuttavia ongelmia tai laajempia kokonaisuuksia. Kahdessa haastattelussa ulkopuolisuuden haastetta pohdittiin myös toisesta näkökulmasta. Ulkopuolisuutensa takia fasilitaattori saattaa nähdä, että organisaatioissa on ongelmia, joihin fasilitoinnilla ei haluta vaikuttaa. Sen sijaan palvelun tilaaja saattaa ohjeistaa fasilitaattoria käsittelemään jotain toista helpompaa ongelmaa tai siitä aiheutuneita oireita. Kaksi haastateltavaa totesi, että näiden haasteiden seurauksena aito osallistuminen tai työpaikkademokratia ei välttämättä pääse toteutumaan.

Haastatelluista viisi pohti fasilitoinnin vaikuttavuuden haasteita erityisesti työpaikkademokratian edistämisen näkökulmasta. Haasteeksi he kokivat esimerkiksi sen, että fasilitoinnin vaikutukset voivat olla näennäisiä tai pinnallisia. Pari fasilitaattoria perusteli kantansa sillä, että fasilitoinnissa saatujen tulosten hyödyntäminen jatkossa jää organisaation vastuulle. Yksi haastateltavista muotoili vaikuttavuuden haasteet työpaikkademokratian kontekstissa niin, että työpaikkademokratia tarkoittaa laaja-alaista toimintakulttuuria, mutta fasilitointi saattaa olla vain kertaluonteinen interventio. Toinen haastatelluista huomioi kuitenkin, että fasilitointia voidaan hyödyntää myös pitkäaikaisemmassa kehittämistyössä.

Resursointiin liittyviä haasteita pohti haastatelluista fasilitaattoreista neljä. Tutkimusaineiston mukaan fasilitoinnille tulisi antaa tarpeeksi aikaa ja taloudellisia resursseja, jotta sillä voidaan päästä asetettuihin tavoitteisiin. Yksi haastatelluista sanoi, että myös fasilitoinnille asetettujen tavoitteiden kirkastamiseen ennen varsinaista fasilitointitilaisuutta tulisi varata riittävästi aikaa. Aineiston mukaan fasilitointiin tulee

investoida tarpeeksi, tai sen vaikutukset voivat jäädä pinnallisiksi ja kokemus heikommaksi. Eräs haastatelluista totesi tähän liittyen näin:

”Nää prosessit vaatii aikaa ja tavallaan kiire ja paine on usein niin kuin sen yhteisen työskentelyn hankaloittajia.” (#1)

Viisi haastatelluista mainitsi myönteisen ja avoimen ilmapiirin luomiseen liittyviä haasteita. Yksi heistä koki, että ulkopuolista fasilitaattoria saatetaan pitää organisaation johdon käsiparina. Toinen heistä pohti sitä, että joskus kun fasilitointi tulee johdolta annettuna tehtävänä, siihen saatetaan osallistua vain ikään kuin pakotettuna. Kolmas heistä totesi, että johdolla saattaa olla myös vaikutusta siihen, ketkä organisaatiosta saa osallistua fasilitointiin. Nämä nähtiin asioina, jotka saattavat aiheuttaa vastakkainasettelua fasilitaattorin ja osallistujien välillä tai fasilitointiin osallistuvien kesken. Ilmapiiriin liittyviä haasteita pohdittiin myös siitä näkökulmasta, että osallistujilla saattaa olla ennakkoluuloja fasilitoinnista tai huonoja aikaisempia kokemuksia vastaavanlaisista tilaisuuksista. Eräs haastateltava sanoi:

”Sitten siellä voi olla niinku tosi vahvoja vastavoimia, joiden mielestä se on ihan käsien heiluttelua ja ”post-it -lapuilla pelleilyä”. Että tavallaan sitten sekin että pitää löytää niinku ne juuri sinne organisaatioon sopivat työskentelytavat.” (#6)

Eräs haastateltava pohti ryhmäkoon vaikutusta ilmapiiriin. Hän totesi, että erityisesti isoissa ryhmissä aito kohtaaminen saattaa puuttua, mutta pienemmissä ryhmissä fasilitaattori huomaa herkemmin, mikäli joku osallistujista jää sivuun, ja pystyy vaikuttamaan tilanteeseen. Yksi haastatelluista mainitsi myös, että fasilitaattoria kohtaan asetetaan toisinaan korkeita odotuksia ja vaatimuksia, jotka voivat olla epärealistisia.

5.6 Fasilitointi vapaamuotoisissa tilanteissa

Fasilitaattoreilta kysyttiin, onko heidän mielestään fasilitoinnilla roolia työpaikkojen epävirallisissa tilanteissa. Lisäksi heitä pyydettiin perustelemaan vastauksensa. Tämän

kysymyksen vastauksissa oli selkeää hajontaa vastausten välillä. Haastatelluista neljä oli sitä mieltä, että fasilitoinnilla on rooli työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa. Vastauksissa, joissa fasilitoinnilla koettiin olevan rooli vapaamuotoisissa tilanteissa, yhdistäviksi käsitteiksi löytyivät avoin vuorovaikutus ja fasilitaattorin taidot.

Eräs fasilitaattori koki, että laadukkaan fasilitoinnin aikana voidaan luoda sellainen psyykkinen tila, joka mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen tai yhteisen ymmärryksen. Sellaista hyvää vuorovaikutusta voi hänen mukaansa tapahtua myös työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa. Hän sanoi:

”Kysehän on siitä, että me kuullaan toisemme. Me ollaan paremmassa vuorovaikutuksessa.” (#2)

Yksi haastatelluista painotti, että fasilitoinnin tarkoitus on, että sillä olisi vaikutusta myös työpaikkojen vapaamuotoisiin tilanteisiin. Hän lisäsi, että fasilitoinnista ei pitäisi syntyä tunne, että avointa vuorovaikutusta käydään ainoastaan virallisissa fasilitoiduissa tilanteissa. Toinen fasilitaattori koki, että fasilitoinnissa käsitellyt teemoja voidaan käsitellä esimerkiksi kahden virallisen fasilitointitilaisuuksien välillä avoimessa ja vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa. Olennaista on kuitenkin, että näissä keskusteluissa syntyneitä ideoita tai ajatuksia hyödynnetään myös virallisessa fasilitointitilanteessa ja prosessissa. Hän perusteli ajatuksensa seuraavan esimerkin avulla:

”Fasilitointi on niinku tiedon näkyväksi tekemistä ja sen läpinäkyvyyttä, niin sitten ehkä semmoinen, että jos kerätään vaikka palautetta tai tulee joku asia mieleen vapaamuotoisessa keskustelussa mihin sitten, no hei, tähän on niinku tärkeä asia, niin sen saisi jonnekin ylös muistiin ja näkyville ja sitten se otetaan niinku huomioon” (#1)

Haastatelluista, jotka kokivat, että fasilitoinnilla on rooli työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa, kolme koki, että ammatillisen osaamisensa vuoksi heillä on itsellään taipumus tuoda fasilitoinnista tuttuja elementtejä työpaikkojen vapaamuotoisiin tilanteisiin. He saattavat esimerkiksi huolehtia vapaamuotoisissa keskusteluissa siitä, että kaikki

osapuolet huomioidaan ja kaikki tulevat kuulluksi. Yksi heistä kertoi, että hän saattaa fasilitointiosaamisensa vuoksi aikatauluttaa erilaisia vapaamuotoisiakin tilanteita tai luoda struktuuria niihin.

Yksi fasilitaattori oli sitä mieltä, että fasilitoinnin rooli vapaamuotoisissa tilanteissa on sattumanvarainen, sillä vapaamuotoisissa tilanteissa ei voi vaatia, että jokainen osallistuu keskusteluun aktiivisesti ja tasavertaisesti. Hän lisäsi, että kahvihuoneessa työntekijöillä on oikeus olla keskustelematta, ja toisaalta vapaamuotoisissa tilanteissa työntekijöillä ei ole vastuuta jakaa puheenvuoroja tasaisesti. Vapaamuotoisten tilanteiden fasilitointi liittyy haastateltavan mukaan henkilöiden sosiaalisiin taitoihin ja persoonaan, ja sen toteutuminen on näistä asioista riippuvaista. Kyseinen haastateltu totesi:

”Voiko sitten kahvipöydässä vaan syödä pullaa ja juoda kahvia hiljaa, jos ei ole kauhean puhelias tai ei puhu” (#7)

Haastateltu kuitenkin lisäsi, että esimerkiksi esihenkilöllä on asemansa puolesta jonkin verran vastuuta fasilitoida myös vapaamuotoisia tilanteita.

Haastatelluista kaksi koki, että fasilitoinnilla ei ole roolia työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa. Yksi heistä muotoili asian niin, että fasilitointi voi tuntua vapaamuotoiselta keskustelulta, mutta todellisuudessa fasilitoinnilla on selkeä rakenne, ja sen prosessista pitää huolen fasilitaattori, jolle on yhteisymmärryksessä osallistujien kesken annettu lupa toimia asemassaan. Haastatellun mukaan tällainen ei kuitenkaan tapahdu vapaamuotoisissa tilanteissa. Tämä näkökulma perusteltiin näin:

”Usein se vaatii jonkun vastuullisen, joka vetää sitä ja silloin se on valta-asema muiden yli.” (#5)

Toinen kielteisesti tähän kysymykseen vastanneista perusteli näkemyksensä niin, että fasilitoinnilla voidaan lisätä työpaikkademokratian piirteitä, ja tämä työpaikkademokratia taas voi toteutua myös työpaikan vapaamuotoisissa tilanteissa.

6 Johtopäätökset

Edellisessä luvussa on esitelty tämän tutkimuksen aineiston tulokset. Tässä luvussa on vastattu tälle tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin yhdistämällä aineiston tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on ollut kuvata organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden kokemuksia fasilitoinnista työpaikkademokratian edistämisessä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaisia merkityksiä organisaatioiden ulkopuoliset fasilitaattorit antavat työpaikkojen ulkopuoliselle fasilitoinnille.

Tutkielman tutkimuskysymykset oli jaettu yhteen päätutkimuskysymykseen ja neljään alatutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymykset olivat: a) Millaisia yhteyksiä organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin ja työpaikkademokratian edistämisen välillä on? b) Miten organisaatioiden ulkopuolista fasilitointia hyödynnetään työpaikkademokratian edistämisessä erilaisissa työpaikoissa? c) Millaisia haasteita organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyy työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa? d) Millainen rooli fasilitoinnilla on työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa? Näiden alatutkimuskysymysten avulla pyrittiin saamaan vastaus päätutkimuskysymykseen, mikä on organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin merkitys työpaikkademokratian edistämisessä.

Työpaikkademokratia koettiin epäselväksi tai monitulkintaiseksi käsitteeksi. Tämä tulos tukee teorian esittämää väittämää, että demokratian liittäminen organisaatiokontekstiin vaatii käsitteen uudelleenmäärittelyä (Frega, 2021, s. 360; Landemore & Ferreras, 2016, s. 74). Haastateltavat nimesivät kuitenkin työpaikkademokratian ominaispiirteiksi osallisuuden ja jaetun päätöksenteon, joka vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia, sillä myös tutkimuksen mukaan osallisuus on yksi työpaikkademokratian tärkeimpiä piirteitä (Frega, 2021, s. 366; Weber & muut, 2020, s. 1009–1010; Cheney, 1995, s. 170; Viitala & Jylhä, 2019, s. 134). Aineiston mukaan työpaikkademokratia ei poista tarvetta hyvälle johtamiselle. Vastauksissa huomioitiin se, että myös demokraattisesti toimivissa työpaikoissa on jonkin asteinen hierarkia. Se nähtiin jopa välttämättömyytenä

työpaikoilla. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus painottaa sitä, että osallisuus ei poista organisaation johdolle jäävää vastuuta resurssien ja päätösvallan jakamisesta organisaation eri tasoille (Mantere, 2008, s. 310).

Aineiston mukaan fasilitoinnin ja työpaikkademokratian välillä on selkeä yhteys, joka liittyy erityisesti osallisuuden teemaan. Tämä tulos vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia, sillä myös kirjallisuuden mukaan fasilitoinnilla tarkoitetaan erilaisia prosesseja, joiden yhdistävänä tekijänä on vahva osallistumisen periaate (Kaner & muut, 2014, s. 18). Yhden haastatellun kokemus oli, että fasilitointi edellyttää toimiakseen työpaikkademokratiaa. Myös Rezaei ja muut (2021, s. 2543) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työpaikkademokratia fasilitoi olosuhteet osallistaville menetelmille sekä tiedon ja osaamisen jakamiselle.

Tutkimusaineisto vahvisti kirjallisuudessa esiintynyttä näkemystä, jonka mukaan fasilitoinnilla voidaan löytää sellaisia uusia ideoita ja ajatuksia, jotka syntyvät vasta vuorovaikutuksessa toisten osallistujien kanssa. (Kaner & muut, 2014, s. 29). Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä tutkijoiden kanssa siitä, että fasilitointi on kokoelma demokratiaan pyrkiviä menetelmiä, joiden tarkoituksena on kehittää organisaatioiden toimintaa (Doyle, 1996, s. xv).

Haastatellut pohtivat fasilitoinnin ja työpaikkademokratian vaikutuksia työhyvinvointiin sekä organisaatioon sitoutumiseen. Mathieun ja muiden (2008, s. 427) tutkimuksen tulokset siitä, että fasilitoinnilla ja työpaikkademokratialla voidaan edistää työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta, vahvistuvat tämän aineiston myötä, sillä myös aineiston mukaan työpaikkademokratialla ja fasilitoinnilla on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Eräs haastatelluista totesi, että hyvin fasilitoidut prosessit vähentävät myös muutosvastarintaa osallisuuden kokemuksen vuoksi. Tämä vahvistaa Ki-Soonin ja Poojan (2018, s. 1093) tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan osallisuus lisää työntekijöiden resilienssiä, eli kykyä selviytyä muutoksista.

Organisaatioiden ulkopuoliselle fasilitoinnille annetuissa merkityksissä löytyivät seuraavat yhdistävät käsitteet: ulkopuolisuus, turvallisuus, neutraalius ja asiantuntijuus. Nämä organisaation ulkopuoliselle fasilitoinnille annetut merkitykset ovat lähes identtiset kirjallisuudessa mainittujen ulkopuoliseen fasilitointiin liitettyjen myönteisten puolien kanssa. Esimerkiksi Bens (2012, s. 39) on todennut, että ulkopuolinen fasilitaattori koetaan usein luotettavana, ammattitaitoisena ja neutraalina. Fasilitaattorin ulkopuolisuus koettiin aineiston mukaan merkitykselliseksi myös siksi, että fasilitaattori voi kysyä, ja hänelle voi sanoa asioita, joita normaalisti työpaikoilla ei keskustella. Tämä mahdollisuus avoimeen keskusteluun liittyi esimerkiksi fasilitaattorin ulkopuolisesta asemasta johtuvaan turvallisuuden tunteeseen. Aineiston tulokset vahvistavat siis aiemman tutkimuskirjallisuuden tuloksia.

Harvey ja muut (2002, s. 582) ovat todenneet, että arvostavan ja avoimesti keskusteleavan ilmapiirin luomisen kyvyn lisäksi fasilitaattorin tehtävä on olla neutraali käsiteltävää aihetta kohtaan. Tätä neutraalia roolia painotettiin useissa muissakin tutkimuksissa (ks. esim. Wrobel & muut, 2020, s. 429; McAndrews & Hansberry, 2018, s. 87–88; Kaner, 2014, s. 33). Aineiston tulokset vahvistavat näitä aiempia tutkimustuloksia, sillä lähes kaikki haastatellut painottivat fasilitaattorin neutraalin roolin merkitystä. Osa haastatelluista liitti neutraalin roolin ulkopuolisuuden asemaan, mutta sitä pohdittiin kolmessa haastattelussa myös erikseen.

Asiantuntijuudella on aineiston mukaan tarkoitettu esimerkiksi niitä taitoja, joita fasilitaattorilta vaaditaan, jotta fasilitoinnilla olisi vaikuttavuutta. Tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä osin samoja taitoja, kuin mitä aineistosta löytyi. Näitä ovat yhteistyötaidot (Harvey & muut, 2002, s. 582), kyky hyödyntää erilaisia menetelmiä, ryhmänohjaustaidot (Wrobel & muut, 2020, s. 431), kuuntelutaito (Kaner & muut, 2014, s. 42–43) sekä aitous (Harvey & muut, 2002, s. 582). Harveyn ja muiden (2002, s. 582) painottama kyky olla aito, on käsitteenä todennäköisesti läheinen aineistosta löytyneiden läsnäolotaitojen ja persoonallisuuden hyödyntämisen kanssa.

Organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyy kuitenkin useita haasteita. Aineiston mukaan organisaatioiden ulkopuolinen fasilitointi parantaa aidon osallistumisen mahdollisuutta verrattuna organisaatioiden sisäisesti toteutettuun fasilitointiin. Lisäksi organisaation ulkopuoliseen fasilitointiin liittyy aineiston mukaan arvostetuksi tulemisen kokemus. Aineiston analyysin tulokset osoittavat, että tähän ulkopuolisen fasilitoinnin myönteiseen ominaisuuteen liittyy myös riski, sillä ulkopuolisen fasilitoinnin vaikutukset voivat jäädä näennäisiksi tai pinnallisiksi, mikäli fasilitoinnin tuloksia ei hyödynnetä jatkossa. Aineiston tulokset vahvistavat tutkimuskirjallisuuden näkemyksiä tästä samasta riskistä. Esimerkiksi Rask ja Karreinen (2020, s. 197) ovat artikkelissaan todenneet, että deliberaatiohankkeisiin osallistuminen voi olla voimaannuttava kokemus, jos osallistujat kokevat, että heidän ajatuksillaan on merkitystä. Mikäli deliberaation tuloksia ei kuitenkaan hyödynnetä, tai tulosten hyödyntämättömyyttä ei perustella, toiminta menettää kuitenkin merkitystään ja avoin dialogi katkeaa sekä syntyy epäluottamusta (ks. esim. Rask & Karreinen, 2020, s. 197; Raisio & Vartiainen, 2011, s. 32). Myös aineiston mukaan vastuu perusteluiden antamisesta päätösten hyödyntämistavoista on organisaatioiden lisäksi ainakin osittain fasilitaattorilla. Lisäksi aineiston mukaan on tärkeää, että fasilitointiin osallistuvat tietävät etukäteen, mihin asioihin he voivat ja mihin eivät voi vaikuttaa fasilitoinnilla.

Aineiston mukaan fasilitoinnille asetetut odotukset ja vaatimukset voivat olla epärealistisia tai kohtaaminen voi jäädä erityisesti isoissa ryhmissä etäiseksi. Myös muita ilmapiiriin liittyviä haasteita löytyi aineistosta. Tämä vahvistaa tutkimuskirjallisuuden tuloksia ilmapiiriin liittyvistä haasteista fasilitoinnille. Esimerkiksi Wrobel ja muut (2020, s.430) ovat todenneet, että osallistujien kunnioituksen ja arvostuksen määrä fasilitaattoria kohtaan vaikuttavat ryhmän kykyyn ja halukkuuteen keskustella avoimesti ja vapautuneesti.

Tutkimusaineiston mukaan mahdollisuus edistää työpaikkademokratiaa organisaatioiden ulkopuolisella fasilitoinnilla voi olla heikkoa siksi, että fasilitointi on

yleensä jaksottaista tai kertaluonteista. Aineiston mukaan fasilitointi on prosessi, jossa on selkeä alku ja päätöspiste, mutta ongelmat saattavat olla hankalasti selvitettäviä tai monimuotoisia. Fasilitointimenetelmiin liittyvä rajallinen aika, käsiteltävän teeman monimutkaisuus ja osallistujien määrä on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa fasilitoinnin haasteiksi (ks. esim. Raisio & Lindell, 2013, s. 71).

Sen sijaan työpaikkademokratia tarkoittaa laaja-alaista, aktiivista ja monipuolista osallistumista organisaation toimintaan (ks. esim. Frega, 2021, s. 366; Weber & muut, 2020, s. 1009–1010). Colton ja muut (2019, s. 64) ovat todenneet, että demokratian toteuttaminen vaatii jatkuvaa reflektiota ja harjoittelua. Esimerkiksi näihin tutkimuskirjallisuudessa esiintyvään tietoon fasilitoinnin ja työpaikkademokratian eroavaisuuksista tutkimusaineisto on antanut lisää näkemyksiä. Aineiston ja tutkimuskirjallisuuden tulokset vahvistavat toisiaan siinä, että organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin haasteeksi muodostuu herkästi se, miten hetkittäisesti toteutetulla fasilitoinnilla voidaan aidosti ja pitkäaikaisesti vaikuttaa demokraattisen työpaikkakulttuurin edistämiseen.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan fasilitoinnin haasteet voivat johtua siitä, että fasilitaattori ei ole valmistautunut fasilitointiin perusteellisesti (Bens, 2012, s. 39). Kirjallisuudessa painotettiin myös, että ollakseen vaikuttavaa, fasilitoinnin tulee olla laadukasta (Raisio & Vartiainen, 2011, s. 61). Aineiston mukaan organisaatioiden ulkopuolinen fasilitointi voi kuitenkin olla haasteellista huolellisesta valmistautumisesta ja laadukkaasti toteutetuista prosesseista huolimatta. Haasteiksi voiva muodostua esimerkiksi ajankäyttöön, resursointiin ja asenteisiin liittyvät asiat, jotka ovat usein organisaation määriteltävissä tai hallittavissa. Aineisto siis kyseenalaistaa osittain tutkimuskirjallisuuden näkemyksen siitä, miksi organisaatioiden ulkopuolinen fasilitointi saattaa olla haastavaa tai sen tulokset olla heikkoja.

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin myös heidän näkemyksiään siitä, mitä eroavaisuuksia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin fasilitoinnissa on. Tulosten

mukaan eroavaisuudet liittyvät organisaatiokulttuuriin, organisaation arvoihin tai taloudellisiin tekijöihin. Haastatellut kertoivat näkemyksensä aiheesta joko omien kokemusten tai mielikuvien perusteella. Aineiston tulokset eivät siis antanut laajaa tai luotettavaa tietoa siitä, millaisia eroavaisuuksia julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin organisaatioiden fasilitoinnin välillä on. Aineisto antoi kuitenkin viitteitä siitä, mitä ne eroavaisuudet voisivat olla.

Viimeiseksi tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, onko fasilitoinnilla roolia työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa. Vaikka tutkimuskirjallisuus ei antanut tähän kysymykseen suoraa vastausta, aineiston tuloksista voi tehdä joitain tulkintoja. Aineiston mukaan fasilitoinnilla on rooli vapaamuotoisissa tilanteissa liittyen fasilitoinnille ominaiseen taitavaan vuorovaikutukseen ja sen hyödyntämiseen myös virallisten fasilitointitilaisuuksien ulkopuolella. Fasilitointimenetelmiä ei kuitenkaan aineiston mukaan voi juurikaan hyödyntää työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa.

Tulkintoja tehdessä tulee kuitenkin huomioida, että fasilitaattoreilta kysyttiin fasilitoinnin roolista vapaamuotoisissa tilanteissa suljetulla kysymyksellä. Kysymys ohjasi siis haastateltuja valitsemaan kahdesta vaihtoehdosta jompikumpi vaihtoehto. Haastatelluilla saattoi kuitenkin olla keskenään erilaisia näkemyksiä siitä, mitä fasilitoinnilla vapaamuotoisissa tilanteissa tarkoitettiin. Esimerkiksi Bensin (2012, s. 176–193) mukaan fasilitointimenetelmät vaihtelevat strukturoiduista ja ratkaisukeskeisistä tehtävistä vapaampiin ohjattuihin keskusteluihin, joissa korostuvat tasavertaisen ajatustenvaihtamisen ja ideoinnin mahdollisuus. Sen lisäksi, että aineiston tulos antaa jotain viitteitä siitä, mikä fasilitoinnin rooli saattaa olla työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa, se vahvistaa Bertan ja muiden (2015, s.1) tutkimuksen tuloksia siitä, että fasilitointiin ja fasilitaattorin roolin määrittelyyn liittyy epäselvyyksiä, jonka vuoksi fasilitoinnin vaikuttavuudesta on vain vähän yleistettäviä tutkimuksia (Berta & muut, 2015, s. 1).

Tämän pro gradu -tutkielman päätutkimuskysymys oli, mikä on organisaatioiden ulkopuolisen fasilitoinnin merkitys työpaikkademokratian edistämisessä. Aineisto vahvistaa tutkimuskirjallisuuden tuloksia siinä, että organisaatioiden ulkopuolisella fasilitoinnilla ja työpaikkademokratian edistämisen välillä on vahva yhteys, ja fasilitaattorin ulkopuolisella asemalla on useita merkityksiä työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa. Organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyy kuitenkin eroavaisuuksia esimerkiksi erilaisten organisaatioiden välillä sekä työpaikkojen virallisten ja epävirallisten tilanteiden välillä. Myös fasilitointiin liittyviä rajoitteita ja haasteita tunnistetaan. Aineiston tulokset vahvistavat pitkälti tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä tuloksia näistä haasteista. Vaikka haasteet ja rajoitteet ovat aineiston ja tutkimuskirjallisuuden mukaan osittain samoja, aineisto osoittaa, että fasilitaattoreilla saattaa olla organisaatioiden kanssa eriäviä näkemyksiä siitä, mistä nämä haasteet johtuvat.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Aaltion ja Puusan (2020, s. 169) mukaan luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan niistä lähtökohdista, joista tutkimus on tehty ja millaisia menetelmiä on käytetty. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimuksen uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 167,169.)

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohde on määritelty eheästi ja tutkimuksen tulokset ja niiden käsittelytapa pitäytyvät tutkittavan ilmiön luonteessa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 171). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 21) mukaan uskottavuudella viitataan siihen, miten pätevästi ja uskottavasti lähdeaineistoa on käytetty ja miten argumentointi on suoritettu. Mitä huolellisemmin tutkija perehtyy tutkimuksen aiheeseen ja mitä monipuolisemmin hän huomioi eri näkökulmia koko tutkimusprosessin aikana, sitä uskottavammaksi tutkimus muodostuu (Aaltio & Puusa, 2020, s. 173). Ennen aineiston keruuta tässä tutkielmassa on perehdytty tutkimuksen

kannalta olennaiseen tieteelliseen kirjallisuuteen monipuolisesti. Tutkielmassa on hyödynnetty runsaasti kansainvälistä vertaisarvioitua tutkimustietoa sekä suomalaisia tutkimuskirjallisuutta. Olennaisten käsitteiden, eli fasilitoinnin ja työpaikkademokratian, määrittely ja niiden monipuolinen kuvaaminen on vahvistanut tutkijan ymmärrystä tutkimuksen kohteesta sekä edistänyt tutkimusprosessin eheyttä.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdotonta päästä täydelliseen objektiivisuuteen. Tutkimuksen objektiivisuutta voidaan kuitenkin lisätä tunnistamalla niitä tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä, joihin tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet ovat saattaneet vaikuttaa. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170.) Tämän tutkimuksen kohde on muotoutunut tutkijan aidosta kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Tutkimuksen aiheen rajaamisessa ja tutkimusasetelman muodostamisessa on kuitenkin pyritty neutraaliin lähestymistapaan, eikä tutkimuksen tuloksille ole asetettu ennako-oletuksia tai odotuksia. Tutkimusaiheen valinnan lisäksi tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tutkijan kiinnostus haastattelumenetelmiä kohtaan. Nämä tutkimuksen prosessiin liittyvät valinnat ovat olleet subjektiivisia, ja ne kertovat tutkimuksen arvosidonnaisuudesta.

Tutkimuksen luotettavuus perustuu Aaltion ja Puusan (2020, s. 167) mukaan siihen, miten vakuuttavasti tutkija perustelee valitsemansa lähestymistavat ja menetelmät, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tulee arvioida suhteessa tutkimuksen kohdeilmiöön sekä tutkimuksen tavoitteisiin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 174). Luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan myös sitä, onko ilmiötä tutkittu valituilla mittareilla luotettavasti ja tarkasti (Aaltio & Puusa, 2020, s. 170).

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaneet tekijät ovat tässä tutkimuksessa perusteltuja, sillä puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä täyttyvät laadullisen tutkimuksen ja puolistrukturoidun haastattelumenetelmän luotettavuuden arvioinnin kohteet. Myös aineiston analyysissä on pyritty tarkkuuteen. Analyysin eri vaiheet on kirjoitettu läpinäkyvästi, ja prosessia on havainnollistettu taulukoiden avulla. Lisäksi

tulososioon on liitetty aineistoa kuvaavia suoria lainauksia. Aaltio ja Puusa (2020, s. 176) ovat todenneet, että vaikka suorat lainaukset eivät todista mitään, niiden avulla pystyy seuraamaan päättelyketjun etenemistä. Johtopäätösten tekemisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että mihin tutkimuskysymyksiin voitiin vastata aineiston ja tutkimuskirjallisuuden yhdistämisen perusteella, ja mihin tutkimuskysymyksiin voitiin vastata vain tekemällä alustavia tulkintoja aiheesta. Ymmärrys näiden johtopäätösten eroavaisuuksista, ja sen esiin tuominen johtopäätöksissä, lisäsi tutkimuksen uskottavuutta.

Haastatteluissa tuli huomioida tutkimukseen osallistuvien ammatillisen taustan mahdolliset vaikutukset heidän näkemyksiinsä tutkimuksen aiheesta. Monipuolisen pohdinnan takaamiseksi haastattelukysymysten muodostamisessa kiinnitettiin huomiota siihen, että ne eivät olleet asenteellisia tai ohjaavia. Kohdeilmion kriittisen arvioinnin lisäämiseksi, haastatteluissa kysyttiin myös organisaatioiden ulkopuoliseen fasilitointiin liittyvistä haasteista.

Haastattelukysymysten muodostamisessa ja aineiston analyysissä huomioitiin työpaikkademokratian käsitteen monimuotoisuus. Siksi haastatelluilta kysyttiin, mitä työpaikkademokratia heille merkitsee. Työpaikkademokratia oli vastausten perusteella monelle käsitteenä epäselvä tai tulkinnanvarainen. Aineiston analyysin ja tutkimuskirjallisuuden perusteella voitiin todeta, että haastatellut kuvasivat työpaikkademokratian käsitteen merkityksiä keskenään melko samankaltaisesti. Haastateltujen näkemykset työpaikkademokratiasta olivat myös linjassa tutkimuskirjallisuuden työpaikkademokratialle antamien merkitysten kanssa. Tutkimuksen kohde säilyi siis tältä osin eheänä tutkimusprosessin läpi. Fasilitoinnille, eli tutkimuksen kohdeilmionille, annetuille merkityksille liittyi osittaisia käsitteellisiä näkemuseroja. Tämä näkyi erityisesti kysymyksen kohdalla, jossa selvitettiin haastateltujen näkemyksiä fasilitoinnin roolista työpaikkojen epävirallisissa tilanteissa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyyttä arvioidaan aineiston kylläntymisen perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75). Tähän tutkimukseen osallistui seitsemän haastateltavaa. Haastattelujen edetessä aineistosta pystyi havaitsemaan jonkin verran saturoitumista, sillä aineiston sisältö alkoi jonkin verran toistumaan. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Pro gradu -tutkielmassa ratkaisevampaa on kuitenkin aineistosta tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys. Aineiston koko ei ole merkittävimpiä opinnäytteen merkittävimpiä kriteereitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75.) Tutkimukseen haastatelluilla henkilöillä vaikutti olevan paljon ajatuksia tutkimuksen aiheesta, ja mikäli keskusteluita olisi vielä jatkettu vapaamuotoisemmin ja laajemmin, aineiston tuloksia olisi todennäköisesti voinut vielä laajentaa.

Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 115) ovat nimenneet tutkittavien suojaa koskevia normeja, joita tiedonhankinnassa tulee muistaa. Osallistujille on selvitettävä tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit ymmärrettävästi. Lisäksi tutkimukseen osallistuminen tulee perustua vapaaehtoisuuteen, ja tutkimustietoa tulee käsitellä luottamuksellisesti ja nimettömästi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 115–116.) Kaikille haastatelluille lähetettiin yllä mainitut asiat sisältävä tietosuojailmoitus ennen tutkimukseen osallistumista. Lisäksi ennen haastattelun aloittamista tutkimukseen osallistuvilta varmistettiin, että he ovat ymmärtäneet tietosuojailmoituksen sisällön. Ennen haastattelun aloittamista tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet käytiin vielä suullisesti läpi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tehdään eettisesti vastuullisia päätöksiä ja noudatetaan rehellisiä toimintatapoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111). Aaltion ja Puusan (2020, s. 167) mukaan eettisesti toteutettu tutkimus voi toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorena. Tässä tutkimusprosessissa on pyritty tutkimuseettisiin toimintatapoihin ja niiden huomioiminen prosessissa on ollut tutkimuksen alusta asti luontevaa. Tämä tutkielma on tekijänsä ensimmäinen tieteellinen tutkimus, joten ohjausta on haettu, ja

sitä on saatu läpi prosessin tutkielman ohjaajilta. Laadukkaan ohjauksen myötä tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus ovat lisääntyneet prosessin aikana.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä pro gradu -tutkielmassa haluttiin selvittää organisaatioiden ulkopuolisten fasilitaattoreiden antamia merkityksiä fasilitoinnille työpaikkademokratian edistämisessä. Tutkimuksen näkökulma rajoittui fasilitaattoreiden kokemuksiin aiheesta, joten siinä ei huomioitu fasilitointia tilaavien organisaatioiden näkemyksiä fasilitoinnista työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa. Tästä aiheesta ei ole helposti löydettävissä aikaisempia tutkimuksia. Jatkossa voisikin tutkia niitä merkityksiä, joita organisaatiot antavat organisaatioiden ulkopuoliselle fasilitoinnille työpaikkademokratian edistämisen näkökulmasta.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy siihen, miten kulttuuri vaikuttaa työpaikkademokratialle ja fasilitoinnille annettuihin merkityksiin sekä niiden välisiin yhteyksiin. Yksi haastatelluista pohti sitä, että kansainvälisellä tasolla työpaikkademokratiaan liittyy suuria kulttuurikohtaisia eroja. Hänen mukaansa työpaikkademokratian tasot eri kulttuureissa heijastuvat siihen, miten luontevaksi työtavaksi fasilitointi näissä maissa koetaan. Tutkimustietoa kulttuurin vaikutuksista fasilitointiin ja työpaikkademokratiaan ei vaikuttaisi olevan.

Siisäinen (2010, s. 14) on todennut, että vaikka osallistaminen on ulkoa päin ohjattua, se voi synnyttää aitoa osallistumista, mutta se voi myös rutinoitua passiiviseksi osallisuudeksi. Osallistavilla fasilitointimenetelmillä voidaan tämän tutkielman mukaan edistää osallistumisen kulttuuria, toisin sanoen työpaikkademokratiaa organisaatioissa. Tämä tutkielma ei kuitenkaan vastannut kysymykseen siitä, millaisia pitkäaikaisia vaikutuksia fasilitoinnilla voi olla työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa. Fasilitoinnin pitkäaikaiset vaikutukset työpaikkademokratian edistämiseen on tämän tutkielman kolmas jatkotutkimusehdotus.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. & Rehman, R.U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes : The mediating role of organizational justice. *Business strategy & development*, 2(3), 204–219. [http://doi.org/ 10.1002/bsd2.55](http://doi.org/10.1002/bsd2.55)
- Amar, A.D., Hentrich, C., Bastani, B. & Hlupic, V. (2012). How managers succeed by letting employees lead. *Organizational dynamics*, 41(1), 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.12.008>
- Bens, I. (2012). *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*. (toinen, uudistettu painos). John Wiley and Sons, Inc.
- Berta, W., Cranley, L., Dearing, J., Dogherty, E., Squires, J. & Estabrooks, C. (2015). Why (we think) facilitation works : Insights from organizational learning theory. *Implementation science*, 10(1). [https://doi.org/ 10.1186/s13012-015-0323-0](https://doi.org/10.1186/s13012-015-0323-0)
- Bruno, J., Stachowicz, J. & Bertness, M. (2003). Inclusion of facilitation into ecological theory. *Trends in ecology & evolution*, 18(3), 119–125. [https://doi.org/10.1016/S0169-5347\(02\)00045-9](https://doi.org/10.1016/S0169-5347(02)00045-9)
- Chang, W., & Chen, S. (2015). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability. *Journal of business research*, 68(6), 1283–1290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.020>
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167–200. <http://doi.org/10.1080/00909889509365424>
- Colton, J., Edenfield, A. & Holmes, S. (2019). Workplace democracy and the problem of equality. *Technical communication (Washington)*, 66(1), 53–67. Noudettu 2.11.2022 osoitteesta <https://www-ingentaconnect-com.proxy.uwasa.fi/content/stc/tc/2019/00000066/00000001/art00005;jsessionjs=b9kr81juoag8.x-ic-live-03#>

- Cooperrider, D. (2013). A contemporary commentary on appreciative inquiry in organizational life. Teoksessa D. Cooperrider, D.P. Zandee, L.N. Godwin, M. Avital & B.V. Boland (toim.), *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation*. Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1475-9152\(2013\)0000004001](https://doi.org/10.1108/S1475-9152(2013)0000004001)
- Crosby, N., Kelly, J. M., & Schaefer, P. (1986). Citizens Panels: A New Approach to Citizen Participation. *Public administration review*, 46(2), 170–178. <https://doi.org/10.2307/976169>
- Dillard, K. N. (2013). Envisioning the Role of Facilitation in Public Deliberation. *Journal of Applied Communication Research*, 41(3), 217–235. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.826813>
- Doyle, M. (1996). Foreword to the First Edition. Teoksessa S. Kaner, L. Lind, C. Toldi, S. Fisk & D. Berger (toim.), *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, John Wiley & Sons, Incorporated.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Evans, N. (2012). Destroying collaboration and knowledge sharing in the workplace: A reverse brainstorming approach. *Knowledge management research & practice*, 10(2), 175–187. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.43>
- Frega, R. (2021). Employee Involvement and Workplace Democracy. *Business ethics quarterly*, 31(3), 360–385. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.30>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. University of Edinburgh. Social Sciences Research Centre. Noudettu 6.2.2023 osoitteesta https://monoskop.org/images/1/19/Goffman_Erving_The_Presentation_of_Self_in_Everyday_Life.pdf
- Göran, A. ja Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization (London, England)* 18(1), 83–104. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1350508410376256>

- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477362>. [Rajattu pääsy]
- Harvey, G., Loftus-Hills, A., Rycroft-Malone, J., Titchen, A., Kitson, A., McCormack, B. & Seers, K. (2002). Getting evidence into practice: the role and function of facilitation. *Journal of advancing nursing*, 37(6), 577–588.
<http://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02126.x>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hoffman, E., McCabe, K. & Smith, V. (1996). Social Distance and Other-Regarding Behavior in Dictator Games, *The American Economic Review*, 86(3), 653–660.
 Noudettu 6.2.2023 osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/2118218>
- Holtzhausen, D. (2002). The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for competitive advantage. *Competitiveness review*, 12(2), 30–48. <https://doi.org/10.1108/eb046440>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkösikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 11.2.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- IAF. (2021). *IAF Core Competencies*. The International Association of Facilitators. Noudettu 11.2.2023 osoitteesta <https://www.iaf-world.org/site/sites/default/files/Revised%20IAF%20Core%20%20Competencies%20-%20December%206%202021.pdf>
- IAF. (2018). *IAF Professional Development Path*. The International Association of Facilitators. Noudettu 11.2.2023 osoitteesta <https://www.iaf-world.org/site/pages/iaf-professional-development-path>
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Kerr, J. (2004). The Limits of Organizational Democracy (and Executive Commentary). *The Academy of Management executive*, 18(3), 81–97.
<https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776172>

- King, D., & Griffin, M. (2019). Nonprofits as Schools for Democracy: The Justifications for Organizational Democracy Within Nonprofit Organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 48(5), 910–930. <https://doi.org/10.1177/0899764019837603>
- Ki-Soon, H. & Pooja, G. (2018). Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace. *Management research review*, 41(9), 1088–1116. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0267>
- Kitson, A.L., Harvey, G. & McCormack, B. (1998). Enabling the implementation of evidence based practice : a conceptual framework. *Quality & safety in health care*, 7(3), 149–158. <https://doi.org/10.1136/qshc.7.3.149>
- Kitson, A. L. & Harvey, G. (2016). Methods to Succeed in Effective Knowledge Translation in Clinical Practice. *Journal of nursing scholarship*, 48(3), 294–302. <https://doi.org/10.1111/jnu.12206>
- Kristiansen, P. & Rasmussen, R. (2014). *Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method*. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1724877>. [Rajattu pääsy]
- Kuokkanen, A. (2021). Työntekijöiden osallisuuden edistäminen Postin henkilöstölehdissä 1984–2017. Teoksessa P. Kettunen (toim.), *Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus.
- Landemore, H. & Ferreras, I. (2016). In Defense of Workplace Democracy: Towards a Justification of the Firm–State Analogy. *Political Theory*, 44(1), 53–81. <https://doi.org/10.1177/0090591715600035>
- Lappalainen, P. (2019). Osallistamiskäytännöllä hallinnoidaan kansalaisia ja asukkaita. Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (toim.), *Osallistu! Pelastaako osallistaminen demokratian?* Vastapaino.
- Lewis, S. (2016). *Positive Psychology and Change: How Leadership, Collaboration, and Appreciative Inquiry Create Transformational Results*. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://doi.org/10.1002/9781118818480>

- Lindell, J. (2014). Fostering organizational change through deliberations: The deliberative jury in a university setting. *Tertiary education and management*, 20(1), 30–43. <https://doi.org/10.1080/13583883.2013.858179>
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 6.3.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>
- Lindell, J. (2011). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 56–71. Noudettu 6.3.2023 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99347/57058>
- Lindström, S. & Taipale, T. (2021). Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Johtamistutkimuksen ja johtamisoppaiden osallisuus 1980-luvulta 2010-luvulle. Teoksessa P. Kettunen (toim.), *Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Margaryan, A., Milligan, C. & Littlejohn, A. (2013). Managers as workplace learning facilitators. *International Journal of Human resources Development and management*, 13(2-3), 206–223. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2013.055>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- McAndrews, C. & Hansberry, J. (2018). Facilitation and Dialogue as Methods of Reflective Practice in Profession Education. *Planning, practice & research*, 33(1), 86–95. <https://doi.org/10.1080/02697459.2017.1419653>
- Mellizo, P., Carpenter, J. & Matthews, P. (2014). Workplace democracy in the lab. *Industrial Relations Journal*, 45(4), 313–328. <https://doi.org/10.1111/irj.12054>
- Nabatchi, T. (2010). Addressing the Citizenship and Democratic Deficits: The Potential of Deliberative Democracy for Public Administration. *American review of public administration*, 40(4), 376–399. <https://doi.org/10.1177/0275074009356467>

- Oppenauer, V., & van de Voorde, F. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: A multi-level study. *International journal of human resource management*, 29(2), 311–337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146321>
- Palonen, M. & Kylmä, J. (2022). Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 34(4), 281–294.
- Powley, E., Fry, R., Barrett, F. & Bright, D. (2004). Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. *The Academy of Management executive*, 18(3), 67–80. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776170>
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of organizational change management*, 25(1), 7–23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>
- Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Demokratiaa "täplittämällä": Dotmocracy-prosessi kahdessa deliberatiivisessa foorumissa. *Kansalaisyhteiskunta*, 4 (1), 61–73.
- Raisio, H., & Vartiainen, P. (2011). *Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen: Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa*. (ensimmäinen painos). Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino.
- Rask, M. & Karreinen, L. (2020). Dialogi ja deliberaatio kompleksisuuden kimpussa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.

- Rezaei, M., Ferraris, A., Busso, D., & Rizzato, F. (2022). Seeking traces of democracy in the workplace: Effects on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 26(10), 2528–2557. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0103>
- Rhydderch, S.M., Edwards, A., Marshall, M., Elwyn, G. & Grol, R.P.T.M. (2006). Developing a facilitation model to promote organisational development in primary care practices. *BMC family practice*, 7(1), 38–38. <http://doi.org/10.1186/1471-2296-7-38>
- Ritchie, M. J., Parker, L. E., & Kirchner, J. E. (2021). From novice to expert: Methods for transferring implementation facilitation skills to improve healthcare delivery. *Implementation science communications*, 2(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s43058-021-00138-5>
- Ropes, D., Van Kleef, H., & Douven, G. (2020). Learning in The World Café: An empirical evaluation. *The journal of workplace learning*, 32(4), 303–316. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0126>
- Schwarz, R. M. (2016). *The Skilled Facilitator. A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches and Trainers.* (kolmas, uudistettu painos). Jossey-Bass.
- Seeber, I. (2019). How do facilitation interventions foster learning? The role of evaluation and coordination as causal mediators in idea convergence. *Computers in human behavior*, 94, 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.033>
- Seers, K., Cox, K., Crichton, N., Edwards, R., Eldh, A., Estabrooks, C., Harvey, G., Hawkes, C., Kitson, A.L, Linck, P., MacCarthy, G., McCormack, B., Mockford, C., Rycroft-Malone, J., Titchen, A. & Wallin, L. (2012). FIRE (facilitating implementation of research evidence): a study protocol. *Implementation science*, 7(1), 1–11. <http://doi.org/10.1186/1748-5908-7-25>
- Siisiäinen, M. (2010). Osallistumisen ongelma. *Kansalaisyhteiskunta*, 1(1), 8–40. Noudettu 3.5.2023 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51749/ky20101artsisiisainenkorjattu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sipponen-Damonte, M. (2020). *Varmuutta fasilitointiin.* Alma Talent.

- Smith, E. & Mackie, D. (2016). Influence from representations of others' responses : Social priming meets social influence. *Current opinion in psychology*, 12, 22–25. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.04.012>
- Sobering, K. (2019). Watercooler Democracy: Rumors and transparency in a Cooperative Workplace. *Work and occupations*, 46(4), 411–440. <https://doi.org/10.1177/0730888419860176>
- Steinmetz, J. & Pfattheicher, S. (2017). Beyond Social Facilitation : A Review of the Far-Reaching Effects of Social Attention. *Social cognition*, 35(5), 585–599. <https://doi.org/10.1521/soco.2017.35.5.585>
- Strandberg, K., Himmelroos, S., & Grönlund, K. (2019). Do discussions in like-minded groups necessarily lead to more extreme opinions? Deliberative democracy and group polarization. *International political science review*, 40(1), 41–57. <https://doi.org/10.1177/0192512117692136>
- Taylor, J.R. & Van Every, E.J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781410602275>
- Thunberg, O. A. (2011). World cafes and dialog seminars as processes for reflective learning in organisations. *Reflective practice*, 12(3), 319–333. <https://doi.org/10.1080/14623943.2011.571864>
- Tieteentermipankki. (2015). *Oikeustiede. Demokratia*. Noudettu 5.11.2022 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:demokratia>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vartiainen, R., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Värtto, M. (2019). Democratization of organizational change process through deliberation. *Leadership & organization development journal*, 40(7), 791–802. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0066>
- Watkins, J. M., Kelly, R., & Mohr, B. J. (2011). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* (toinen, uudistettu painos). Center for Creative Leadership.

- Weber, W.G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2020). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied psychology*, 69(3), 1009–1071. <https://doi.org/10.1111/apps.12205>
- Weber, W.G, Unterrainer, C. & Schmid, B. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of organizational behavior*, 30(8), 1127–1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>
- Wilson, C. (2007). Inverse, reverse, and unfocused methods: Variations on our standard tools of the trade. *Interactions (New York, N.Y.)*, 14(6), 54–55,63. <https://doi.org/10.1145/1300655.1300687>
- Wrobel, A., Cash, P. & Lomberg, C. (2020). Pro-active neutrality: The key to understanding creative facilitation. *Creativity and innovation management*, 29(3), 424–437. <http://doi.org/10.1111/caim.12372>
- Zajonc, R. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269–274. <https://doi.org/10.1126/science.149.3681.269>

Liite. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

1. Mitä fasilitointi merkitsee sinulle?
2. Mitä työpaikkademokratia merkitsee sinulle?
3. Miten fasilitointi ja työpaikkademokratia liittyvät mielestäsi toisiinsa?
4. Millaisissa tilanteissa fasilitointia yleensä pyydetään organisaatioissa?
5. Mikä merkitys työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa on sillä, että fasilitaattori tulee organisaation ulkopuolelta?
6. Millaisia haasteita ulkopuolisena fasilitaattorina toimimiseen liittyy työpaikkademokratian edistämisen kontekstissa?
7. Millaisia eroavaisuuksia julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin organisaatioiden fasilitoinnissa on?
8. Onko fasilitoinnilla roolia työpaikkojen vapaamuotoisissa tilanteissa esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa? Perustele vastauksesi.