

6.6.2025

OSALLISTUVA TYÖOTE KEHITTÄMISEN TUKENA

Miksi ja miten?

Elina Ala-Nikkola
kehityspäällikkö
Tulevaisuuskestävä terveys ja hyvinvointi innovaatiokeskittymä
Metropolia Ammattikorkeakoulu



Kehittänyt useita toimintamalleja **osallistuvalla työotteella** prosessin omistajan roolissa.

Ollut **kehittäjäkumppanina** erilaisille organisaatioille fasilitoijan roolissa useissa osallistuvissa kehittämisprosesseissa.

Toiminut **osallistuvan työotteen kouluttajana** ja Metropolian osallistuvan työotteen sparraustiimi Parrun kehittäjänä.

Tehnyt useita **julkaisuja osallistuvasta työotteesta**, mm.

***Osallistuen töissä. 2024.** (toim. Ala-Nikkola & Raivio)
luettavissa osallistuen.metropolia.fi sekä
Osallistuen-podcastsarja.*

Maisterityö (2015) *Konserttisaleista kaupunkiaktivismiin* käsitteli **osallisuuden strategisen merkityksen kasvun vaikutuksia** kunnallisten kulttuurituottajien työhön.

Työskentelee tällä hetkellä **kehityspäällikkönä** Tulevaisuuskestävä terveys ja hyvinvointi -**innovaatiokeskitymässä** Metropolia Ammattikorkeakoulussa.

ELINA ALA-NIKKOLA

Master of Culture and Arts
(kulttuurituottaja YAMK)

elina.ala-nikkola@metropolia.fi
[linkedin.com/in/elina-ala-nikkola](https://www.linkedin.com/in/elina-ala-nikkola)



kuva: Patrik Pesonen

Sukella osallistuvan työotteen maailmaan

osallistuen.metropolia.fi



osallisuus
ryhmäprosessit johtaminen toimijuus

työyhteisötaidot
organisaation kehittäminen osallistaminen osallistuminen osallistava työote

yhteis-kehittäminen
ohjaustilanteiden suunnittelu vuorovaikutus työssä oppiminen

fasilitointi

näkökulmia käytännön kokemuksia työkaluja

Yksi osaaminen, monta ratkaisua

Osallistuen töissä
Elina Ala-Nikkola & Anne-Mari Raivio (toim.)
2024

Osallistuen töissä on verkkojulkaisu osallisuudesta. Asiantuntijat ovat asettuneet ihmettelemään osallisuuden mahdollisuuksia, karikoita ja riemunhetkiä työelämässä. → osallistuen.metropolia.fi

29 artikkelia (n. 7 min lukuaika)
14 podcastia (n. 25 min kuunteluaika)

34 sisällöntuottajaa
14 eri organisaatiosta
27 eri toimialalta

 käytännönläheisyys ● ● ● ● ●
moniaänisyys ● ● ● ● ●
teoreettisuus ● ● ○ ○ ○

 inhimillinen ● ● ● ● ●
oivalluttava ● ● ● ● ●
runsas ● ● ● ● ●



Osallistuva työote kehittämisen tukena

Jos olisin kysynyt ihmisiltä, mitä he haluavat liikkumiseen, he olisivat todennäköisesti sanoneet, että nopeampia hevosia.

- Henry Ford

→ Ihmisiltä ei kannata vain kysyä, vaan myös **kehittää yhdessä heidän kanssaan.**

Monimutkaiset ongelmat ja systeemiset, innovatiiviset ratkaisut tarvitsevat niiden toiminnan varmistamiseksi useammat aivot ja useita näkökulmia.

Miltä näyttäisi päiväkotia, jonka aikuiset olisivat rakentaneet unohtaen, että lapsille moni asia on liian korkealla?

Miltä tuntuu käyttää tietokoneohjelmistoa, joka ei palvele ihmisiä tai tarpeita, joiden käyttöön se on kehitetty?

Miltä tuntuu olla käyttää palvelua, jota ei voi käyttää?

Minkä esimerkin itse arjessa kohtaamistasi asioista keksit? Mistä olisi voinut tulla toisenlainen, jos olisi annettu mahdollisuus ihmisille vaikuttaa, tulla kuulluksi?

OSALLISTAVUVA TYÖOTE KEHITTÄMISEN TUKENA

- Moninaisten toimijoiden kumppanuusperusteista yhteistoimintaa yhteisesti kiinnostavan asian äärellä (Sipari, Vänskä, Helenius 2024)
- Tarkoittaa suunniteltua prosessia, jossa ihmiset kutsutaan osallistumaan yhteiseen tekemiseen ja joka koostuu erilaisista osallistavista hetkistä kuten:
 - Työpajat, yhteiskehittämistilaisuudet, kyselyt, haastattelut, kohtaamiset, konkreettiset pilotit jne. Voi olla virtuaalista ja lähityöskentelyä.



Mitä lisäarvoa osallistuva työote kehittämiseen tuo?

Vuorovaikutus- järjestelmä	Prosessin omistajan ja kehitystyöhön liittyvien henkilöiden suhde	Vuorovaikutuksen luonne	
Tuotantojärjestelmä	Hierarkkinen	Sanelu	Lisäarvon tuottaminen
Neuvottelujärjestelmä	Tasavertainen	Neuvottelu	Lisäarvon jakaminen
Kehitysjärjestelmä	Tasavertainen	Yhteiskehittäminen	Lisäarvon tuottamisen tavan parantaminen

Soveltaen Alasoini 2021. Työnantajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteet työpaikalla.

Miksi osallistuminen toimii tukena kehittämistyössä?



Sitoutuminen ja tyytyväisyys

Kuulumisen tunne

Vaikuttamisen tunne

Merkityksellisyyden tunne

Motivaation tunne

Vastuunotto

Yhteisön vahvistuminen

Sudenkuoppa:
näennäisosallisuus



Innovointikyky ja luovuus

Useat aivot ja näkökulmat vs. harvat aivot ja näkökulmat:

- Systeemiset, luovat ja innovatiiviset ratkaisut

Sudenkuopat:

konsensushakuisuus, "hymistely"

Psykologisen turvallisuuden puute

Prosessin omistajan kapeakatseisuus

Kiire



Paremmat päätökset

Huomioi useampia näkökulmia, systeemisyys

Pitkäjänteisempi ratkaisu

Asiakaslähtöisyys

Sudenkuopat:

Konsensushakuisuus vs. radikaalit ideat

Prosessin hitaus



Tulosten käyttöönotto

Parempi vaikuttavuus, hyödynnettävyys, ketterämpi muutoskyky:

- Osallistujan halu edistää asiaa, viestiä siitä verkostoilleen
- Osallistujan halu ottaa itse ratkaisu käyttöön

Sudenkuopat:

näennäisosallisuus

Vielä yksi sudenkuoppa: **kehittämistyön tavoite** on hukassa

- **Kehittämistyöllä on aina jokin tavoite**, mitä kehitetään?
- Osallistuva työote on yksi **apuväline tavoitteen saavuttamiseen, ei itseisarvo**.
- Siksi tavoite on pidettävä **timanttisen kirkkaana** mielessä kaikissa osallistuvan prosessin toimenpiteissä ja viestittävä se myös osallistujille timanttisen kirkkaasti. Muuten osallistuminen jää irralliseksi, "kivoiksi työpajoiksi, joissa askarreltiin yhdessä post it –lapuilla".



MITEN VARMISTAN OSALLISTUVAN PROSESSIN ONNISTUMISEN?

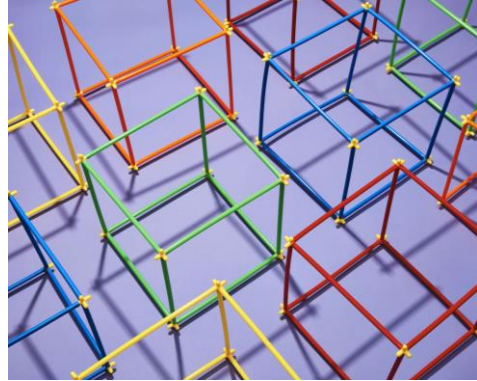
5 kivijalkaa onnistumiseen



5 onnistumisen kivijalkaa pätee aina, olipa osallistuva prosessisi



Pieni, vaikkapa virkistyspäivän järjestäminen.



Suuri, esimerkiksi uuden toimintamallin rakentaminen.



Yhden organisaation sisällä toteutettu



Useita eri organisaatioita ja muita toimijoita yhdistävä

Osallistuvan prosessin rakentaminen: onnistumisen kivijalat



Tietoinen valinta,
jota tulee
suunnitella,
johtaa, fasilitoida
ja arvioida.



Oikeat toimijat,
jotka osallistuvat
prosessiin.



**Toimenpide-
suunnitelma** siitä,
miten osallistuva
työote
on käytännössä
osana
kehittämiprosessia.



Kehittämistyöllä
on **omistaja**, joka
sitoutuu ja ymmärtää
osallistuvan
työotteen
merkityksen ja
toimenpiteet osana
kehittämistä.



Kehittämistyöllä on
fasilitoija, joka
vastaa osallistuvan
työotteen
suunnitelman
läpiviennistä.

Varmistaa nämä 5 asiaa ennen kehittämiproessin aloittamista!

KIVIJALAT YKSI KERRALLAAN



TIETOINEN VALINTA

Osallistuvaa työtä voi syntyä vahingossakin, mutta tietoinen valinta auttaa onnistumaan – varsinkin isoissa projekteissa se on onnistumisen ehto.

Tietoisen valinnan apukysymykset: mieti panos-tuotossuhdetta!



Miksi haluamme kehittää osallistuvalla otteella?

Onnistummeko kehittämisprosessin tavoitteessa paremmin sen avulla? Miksi?



Reunaehdot: osallistuminen osassa vai koko prosessissa?

Mihin osiin kehittämisprosessia otamme ihmisiä mukaan ja mihin emme?
Miksi teimme tämän valinnan?



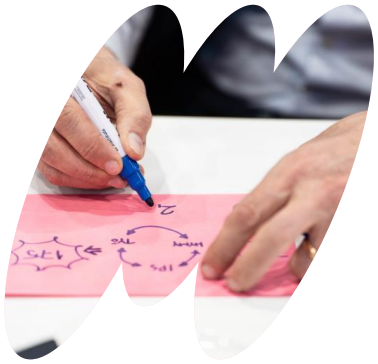
Resurssit?

Paljonko mitäkin resurssia tarvitsemme: aika, työntekijät, välineet?

Kehittämisprosessin

OMISTAJAN ROOLI ON MERKITTÄVÄ OSALLISTUVAN PROSESSIN ONNISTUMISESSA

Prosessin omistaja on henkilö, joka



määrittelee ja tuntee kehittämistyön tavoitteen

Tavoite pitää olla timanttisen kirkas. Sen avulla voidaan päättää kaikki osallistuvan kehittämisprosessin toimintatavat, menetelmät ja resurssitarpeet.



päättää ja vastaa resursseista

Osallistuvaan työotteeseen panostettu aika- ja työntekijäresurssi sekä välineet



vastaa aineiston hyödyntämisestä

Osallistuva työskentely perustuu usein suunniteltuihin työpajoihin, kyselyihin tai muuhun aineistonkeruuseen. Omistaja vastaa, että aineistoa hyödynnetään kehittämisessä.



tuo oman asiantunteuksensa prosessiin

Esimerkiksi strategisten asiakirjojen reunaehtoja, lain reunaehtoja jne.



joskus hänellä on myös operatiivinen vastuu

Aina ei ole käytössä erillisiä fasilitoijia. Tällöin olennaisinta on erottaa omat mielipiteet ja tarkastella objektiivisesti prosessia.

Näihin omistaja voi kompastua

- Omistaja **päättää** mitä ihmiset ovat mieltä **tai ei osoita kuulevansa** (näennäisosallistaminen)
- Omistaja **valuttaa vastuunsa** esimerkiksi ulkopuoliselle fasilitoijalle
- Omistaja **ei sanoita valintojaan** ja poisvalintojaan, jää kuulluksi tulemattomuuden tunne
- Omistaja **ei tuo omaa asiantuntemustaan** prosessin osaksi
- Omistaja **ei kirkasta tavoitetta** tai pysy siinä



Jos omistaja ei sitoudu, tapahtuu näennäisosallistamista

Varo osallisuuden ”trendikkyuden” ja näennäisosallisuuden houkutuksen vaaroja!

Minkä liikennevalon omistajana valitset?

Mahdollistetaan osallistuminen kehittämisprosessin eri vaiheissa. Osallistujat kokevat omistajuutta, muutosta. He ymmärtävät että ovat oikeasti vaikuttaneet työhönsä tai itselleen merkityksellisiin asioihin.

Osallistetaan, mutta esim. työpajojen tulokset eivät mene jatkotyöstöön. Tulosta ei koskaan näe. Näennäiskokemus.

Ei osallisteta lainkaan. Ei kysytä. Johdetaan ylhäältä käsin.



TOIMENPIDESUUNNITELMA

Varmistaa osallistuvan työotteen

- resursoinnin,
- prosessin johtamisen,
- käytännön toteuttamisen ja
- onnistumisen seurannan.

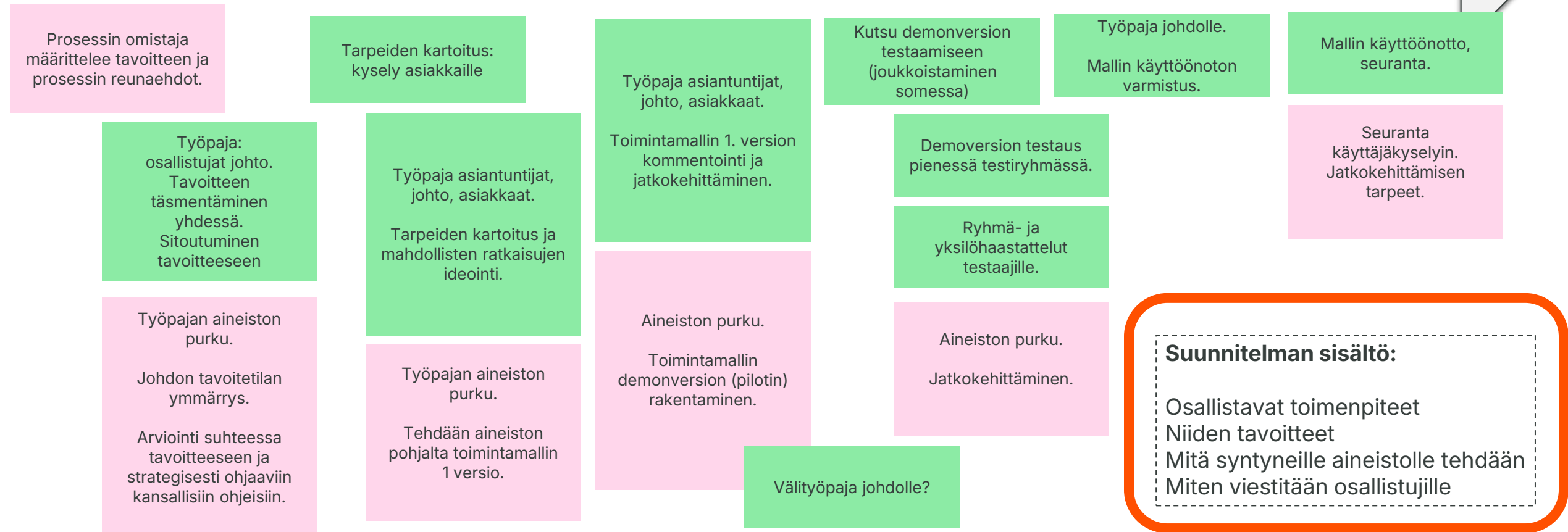
Toimenpidesuunnitelma on raskas sana, mutta suunnitelma voi olla myös hyvin kevyt. Siihen ei tarvitse mennä aikaa paljon, jos prosessi on pieni.

Toimenpidesuunnitelma voi näyttää **käytännön toteuttamisen osalta** esimerkiksi tältä: Kuvitteellisen toimintamallin/työvälineen rakentaminen

Jatkuva viestintä prosessin osallistujille.

Ydinviestit: mitä tehty, mitä tehdään seuraavaksi ja miten osallistujien ajatukset on huomioitu.

Mitä poisvalittu ja miksi.



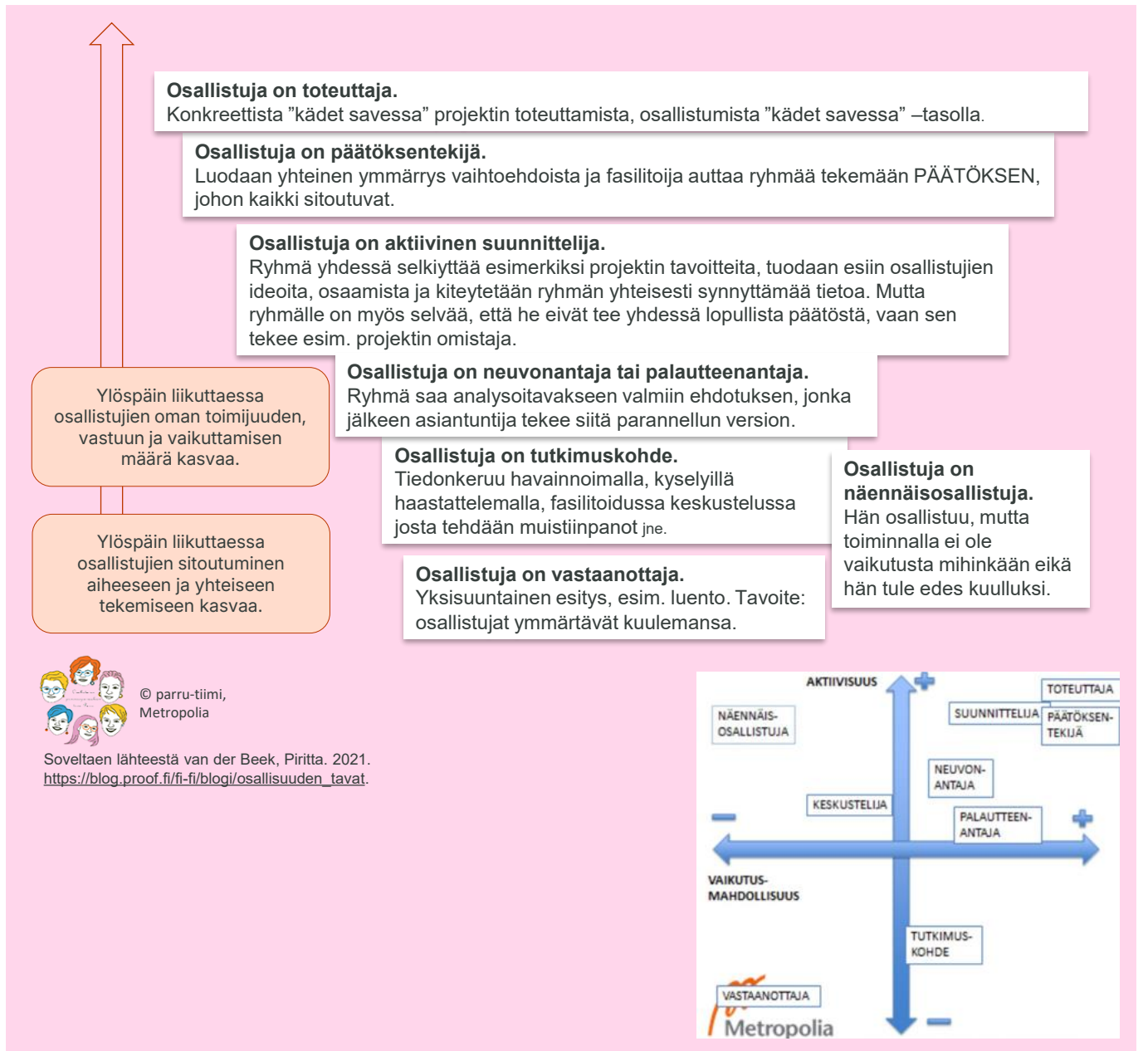
Suunnitelman sisältö:

Osallistavat toimenpiteet
Niiden tavoitteet
Mitä syntyneille aineistolle tehdään
Miten viestitään osallistujille

Pohdi ennen jokaista osallistuvaa toimenpidettä, missä roolissa osallistuja on.

Kuvio ei arvota osallisuuden ulottuvuuksia, oikean ulottuvuuden löytäminen nousee kehittämisprosessin tavoitteista.

Yhden kehittämisprosessin aikana tilaisuuden aikana voi toteutua monia eri osallisuuden ulottuvuuksia. Onkin tärkeää viestiä esimerkiksi yhteiskehittämistilaisuudessa tai vaikkapa lomakekyselyssä, mihin vastaamalla voi vaikuttaa.

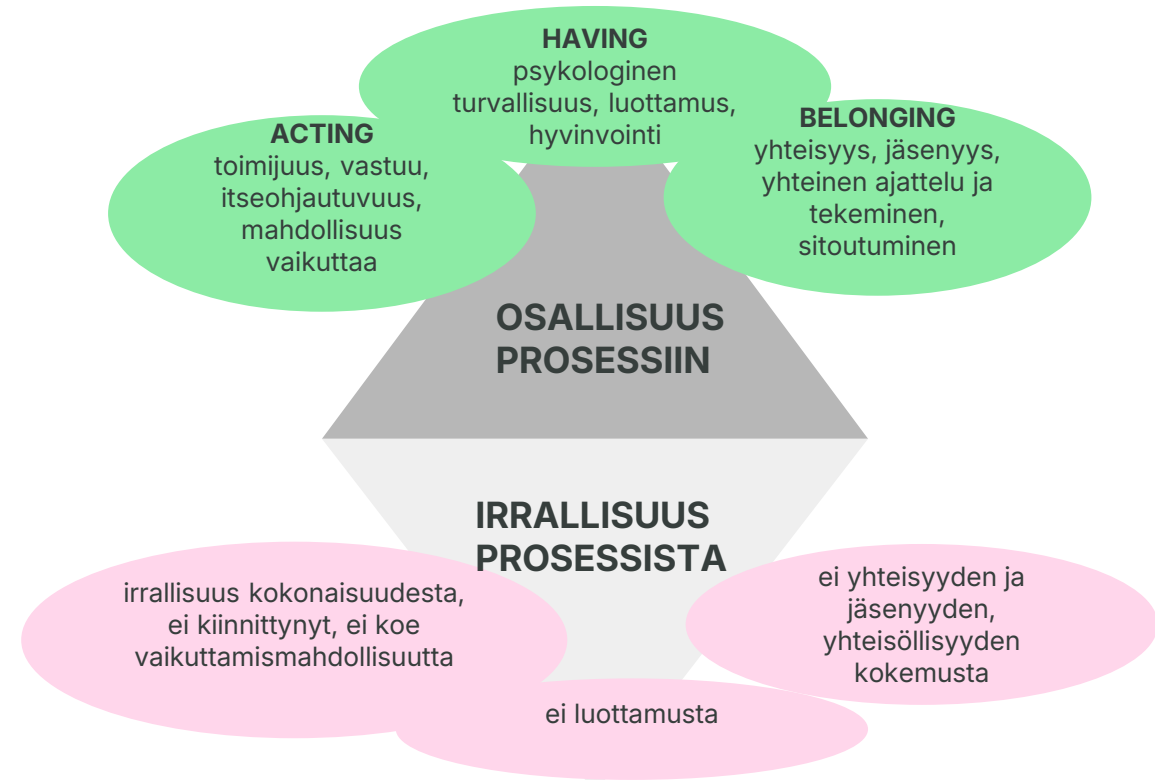


Etsi vastauksia kysymyksiin:

Kuinka paljon haluat, että osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa, ottaa toimijuutta - ja kuinka paljon ei (ACTING) **Tämä tulee myös viestiä osallistujille.**

Millaista yhteisyyttä ja sitoutumista yhteiseen tavoitellaan (BELONGING)

Vahvistamalla kaikessa tekemisessä **psykologista turvallisuutta** varmistat sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemuksia (HAVING)



Kuvio: Ala-Nikkola, Elina, soveltaen Raivio H. & Karjalainen J. 2012 osallisuuden kuvauksesta

OIKEIN VALITUT OSALLISTUJAT

Ilman ihmisiä ei ole osallistumista.



Toimijoiden tunnistaminen

Ota kehittämistyön tavoite esiin.
Kenelle tämä kehitystyö on ammattinsa tai henkilökohtaisen elämän kannalta merkityksellinen?
Kirjoita tunnistamiasi toimijoita ylös.



Mukaan kutsuminen

Mistä tavoitamme nämä ihmiset? Mikä porkkana motivoi heitä osallistumaan? Mikä olisi heille sopivin osallistumisen tapa (esim. Tilaisuudet, kyselyt, one-to one jne.)



Miten löytää ne, joita emme tunnista?

Voimmeko avata prosessin julkiseksi?



Mihin osallistujat voivat vaikuttaa ja mihin eivät?

Tämä on varsinkin pitkien osallistuvaa työtettä hyödyntävien prosessien kannalta olennaista miettiä ja myös viestiä osallistujille. Vaikuttamismahdollisuuksien ymmärtäminen sitouttaa ja välttää turhautumista.

FASILITOIJA

Vastaa osallistuvan prosessin
toimenpidesuunnitelman tai sen osien
läpiviennistä operatiivisella tasolla



facile (latin) - easily, readily, without difficulty, willingly



*"Fasilitointi on **neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista**. Sisällön tuottamisesta vastaavat osallistujat – he vastaavat viime kädessä myös tekemistään päätöksistä ja toimenpiteistä sekä niiden tekemättä jättämisestä. Fasilitaattorin tehtävänä on **avustaa ja sparrata** ryhmän työskentelyä puuttumatta asiasisältöön. Hän suunnittelee **ryhmätyöprosessin** ja valitsee siihen parhaiten soveltuvat **työkalut** sekä huolehtii siitä, että ryhmän koko kapasiteetti tulee tehokkaasti hyödynnettyä, jotta **tilaisuuden tavoitteet saavutetaan**."*

Kantojärvi, P. (2012). Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. <https://shop.almatalent.fi/fasilitointi-luo-uutta>

Fasilitoija orkestroi yhteiskehittämisen hetkiä

- **Ulkopuolisen fasilitoijan objektiivisuus** auttaa omistajaa osallistumaan itse ja osallistujia sanoittamaan ajatuksiaan
- Hyvän **fasilitoijan ominaisuuksia**
 - Määrittelee yhdessä omistajan kanssa kunkin osallistuvan hetken (esim. työpajan) tavoitteen ja pitää siitä kiinni
 - Osaa ryhmäprosessin
 - On takataskussa menetelmiä ja kykyä soveltaa niitä tilanteessa
 - On inhimillinen ja napakka samassa paketissa
 - Kyky muuttaa suunnitelmaa fasilitointitilanteessa



Fasilitoija orkestroi yhteiskehittämisen hetkiä

Elinan menetelmäsuosikit:

Menetelmiä, joihin fasilitoija ja osallistujat eivät kyllästy helposti, jotka ovat helppoja toteuttaa niin livenä kuin virtuaalisestikin ja jotka soveltuvat moneen tarkoitukseen:

Me - We - Us

Janat ja koordinaatistot

Joku pienryhmissä "pyörittämisen" tapa (esim. learning cafe) ja sitten sovelta sitä tilanteen mukaan erilaiseksi.

Joku helppo, mutta luovempi menetelmä (vaikkapa kuvakortit tai sana kerrallaan)

Kokoa työkaluja, joita voit ottaa fasilitointityökalupakistasi ja soveltaa omanlaiseksi.

Sovella rohkeasti, keksi omia tapoja tehdä. Menetelmissä ei ole sääntöjä, kunhan ne vievät kohti tavoitetta ja ovat ryhmälle sopivia.

Älä mene menetelmä edellä, vaan asia edellä. Menetelmä tukee asiaa.

Älä myöskään menetelmöi osallistujia ähkyn partaalle, yksinkertaisuus on kaunista.

Fasilitoijaksi oppii tekemällä, ole armollinen itsellesi!



Joukkoistaminen eli crowdsourcing ”sorsastus” on yksi tapa tehdä osallistuvaa kehittämistyötä



Hajautettu ongelmanratkaisu- ja tuotantomalli, jossa hyödynnetään yhteisön osaamista ja verkostoja jotakin tehtävää varten (Brabham, Daren C. 2013).

Keino kerätä ihmisten tietoa, taitoa ja kokemusta. Näin ihmiskunnan joukkoälyä kanavoidaan erilaisiin tarkoituksiin. (Aitamurto, Tanja. 2012.)

- ✓ Joukkoistaminen voi tapahtua kaikille avoimena tehtävänä, tai rajatulle joukolle toteutettuna tehtävänä.
- ✓ Vapaaehtoinen (non-pecuniary) ja palkallinen (pecuniary) joukkoistaminen sekä näiden välimuodot (esim. kilpailu).
- ✓ Joukkoistamisen määritelmä yhdistetään monesti internetissä tapahtuvaan toimintaan ja silloin siihen liitetään usein myös yhteisömanageroinnin käsite sekä parven käsitteet. Kuitenkin joukkoistamista voi tehdä myös verkon ulkopuolella.
- ✓ Rajat erilaisten käsitteiden välillä ovat häilyviä (esim. joukkoistaminen, osallistaminen, social design)

Joukkoistaminen on levinnyt lähes kaikille aloille ja siitä on esimerkkejä lähes loputtomiin. Tässä joitakin esimerkkejä:

- ❖ **Kartoittaminen** (esim. kevätseuranta, kraatterit Marsin pinnalla, kriisit)
- ❖ **Tuote- ja palvelukehitys, innovaatioprosessit** (mm. tuotekehitys, käyttäjätrendit, ratkaisujen ideointi käyttäjien ongelmiin esim. kilpailuin)
- ❖ **Luovat alat ja kulttuurituotteet** (esim. joukkoistettu käsikirjoitus ja muu sisällöntuotanto, joukkoistetut tuotannon tehtävät tapahtumissa, sisältöjen ideointi, designin joukkoistaminen, Teresa-viini)
- ❖ **Journalismi** (tiedonhankintaa, juttuaiheita) ja **markkinointi** joukkojen avulla
- ❖ **Joukkorahoitus** (crowdfunding)
- ❖ **Joukkoistaminen demokraattisissa prosesseissa**
- ❖ **Yhteisön ja verkoston** rakentamisen startti, vauhdittuminen tai ylläpito (parvesta yhteisöksi, jossa haasteena luovuuskyvyn ja liittymiskyvyn kaventuminen yhteisön pyrkiessä kohti yhdenmukaisuutta)
- ❖ **Ajattelu, keskustelu jonkin teeman äärellä esim. netissä** (yhteisömanageri huolehtii nettiyhteisön toimivuudesta; juttelee, auttaa ja ohjaa.)
- ❖ **Mikrotyön joukkoistaminen, yritystoiminnan joukkoistaminen** (Airbnb)
- ❖ **Tiedon keruu ja tuottaminen yhdessä** (esim. Wikipedia)

Mihin joukkoistamista voi hyödyntää?



→ "Jokainen pystyy rakentamaan muiden osallisuutta sillä, että katsoo silmiin hyväksyvästi ja antaa myönteistä palautetta, jää kuuntelemaan."

(Anna-Maria Isola 2024 podcastissa Ala-Nikkola, Isola, Raivio 2024)

→ Mahdollistamme ja olemme siis vastuussa toistemme osallisuudesta.



KIITOS!

Elina Ala-Nikkola

elina.ala-nikkola@metropolia.fi

040 539 5781

[linkedin.com/in/elina-ala-nikkola](https://www.linkedin.com/in/elina-ala-nikkola)