



# Fasilitointiohjeet

**Näin ohjaat yhteistä keskustelua  
Miten voit? -työhyvinvointitestin tuloksista**

Työterveyslaitos

 **Työelämän  
mielenterveysohjelma**

# Ohjeet yhteisiin keskusteluihin tiimin kanssa

Hyödynnä näitä fasilitointiohjeita yhteisten työhyvinvointikeskustelujen ohjaamiseen [Miten voit? -työhyvinvointitestin](#) tulosten pohjalta. Testi tukee keskustelua työhyvinvoinnista ja sen kehittämistä.

Tehkää työhyvinvointitesti tahoillanne ennen tai yhtä aikaa osana yhteistä kokoontumista. Jos teette testin itsenäisesti ennen kokoontumista, ottakaa omat tulokset mukaan kokoontumiseen. Yhteinen keskustelu kannattaa käydä pian testin vastaamisen jälkeen.

Anna työntekijän aina päättää, haluaako hän jakaa testituloksensa muille.

Huomioi, että henkilökohtaiset testitulokset voivat herättää myös kielteisiä tai ristiriitaisia tunteita.

Huomioi työturvallisuuslaissa määritelty työnantajan velvollisuus korjata työoloihin liittyvät puutteet, jos sellaisia tulee ilmi tulosten käsittelyssä.

## IDEOINTIVAIHE

- [Työhyvinvointiriihi](#)
- [Lumipallo](#)
- [Tuumatalkoot](#)
- [Kuusi ajatteluhattua](#)
- [Akvaario](#)

## IDEOISTA TAVOITTEIKSI JA TOIMENPITEIKSI

- [Sitoutuminen tavoitteeseen](#)
- [Toteutus suunnitelman laatiminen](#)

### VINKKEJÄ

**Miten voit?** -työhyvinvointitestin hyödyntämiseen itsekseen, kahden kesken tai tiimin kanssa <https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointitesti/vinkkeja-testin-hyodyntamiseen>

### Tee Miten voit? -työhyvinvointitesti

<https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointitesti>



# Ideointivaihe: yksilön ajatuksista yhteiseen käsitykseen

Ideointivaiheen keskustelujen tarkoitus on muodostaa yhteinen käsitys, mitkä asiat työssä ja työpaikalla vaikuttavat kunkin työhyvinvointiin sekä mitä voisitte työpaikalla tehdä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Ohjeisiin on koottu viisi erilaista tapaa yhteisen käsityksen muodostamiseksi.



## TYÖHYVINVOINTIRIIHI

**Kesto:** 30– minuuttia

**Suositteltu keskustelijoiden määrä:** 3–30

### Toteutus:

Pyydä osallistujia kirjaamaan fyysiselle tai virtuaaliselle lapulle ajatuksiaan, yksi ajatus per lappu: punaisille lapuille ”Mitkä asiat työssäsi vähentävät työhyvinvointiasi tai estävät työskentelyäsi?” vihreille lapuille ”Mitkä asiat työssäsi tukevat työhyvinvointiasi ja työskentelyäsi?”

Lähikokoontumisessa pyydä osallistujia tuomaan vihreät lappunsa yhteen kohtaan tilan seinää ja punaiset toiseen, kun he ovat saaneet kaikki ajatuksensa kirjoitettua. Etäkokoontumisessa pyydä osallistujia sijoittelemaan vihreät ja punaiset lappunsa niille määriteltyihin kohtiin virtuaalisella valkotaululla. Kun kaikkien laput ovat paikoillaan, aloita lappujen läpikäynti punaisista lapuista eli kielteisestä näkökulmasta. Lue laput ääneen ja tee yhteenvetoa niille kirjatusta asioista. Voit samalla siirrellä samansisältöisiä lappuja lähekkäin. Pyydä osallistujia tarvittaessa tarkentamaan ja selventämään lapuille kirjattuja seikkoja. Toistuuko jokin asia tai teema? Käsitelkää seuraavaksi samalla tavalla vihreät laput eli myönteinen näkökulma. Kysy osallistujilta, mitä ajatuksia heille herää, kun olet käynyt ryhmän laput läpi. Mihin asioihin olisi lappujen perusteella tärkeää tarttua? Miten voisitte vähentää punaisia lappuja ja lisätä vihreitä? Pienen ryhmän kanssa voitte yhdessä vapaamuotoisesti keskustellen ideoida, mitä kukin voisi itse tehdä työhyvinvointinsa kehittämiseksi ja toisaalta mitä voisitte tiiminä tehdä. Suuremman ryhmän keskustelun sujuvoittamiseksi ja jatkamiseksi voit soveltaa muita neljää ideointivaiheen fasilitointiohjetta.

**EHDOTUS:** Voitte valita testistä keskusteltavaksenne rajatummin yhden työhyvinvoinnin kokemuksen, esimerkiksi työn imun. Tällöin voitte korvata ohjeistuksissa sanan ”työhyvinvointiasi” työn imulla. Tämä voi auttaa teitä puhumaan selvemmin samasta asiasta. Testipalautteesta kukin näkee oman tuloksensa ja [testin verkkosivulta](#) voitte lukea eri työhyvinvointikäsitteiden määritelmät.

**VINKKI!** Jos valitsette rajata keskusteluun yhden työhyvinvoinnin kokemuksen, suosittelemme valitsemaan joko työn imun tai työtyytyväisyyden. Usein on hyvä keskittyä nimenomaan työhyvinvoinnin myönteisiin kokemuksiin ja niiden vahvistamiseen.



---

## LUMIPALLO

---

**Kesto:**

40–60 minuuttia

**Suositteltu keskustelijoiden määrä:** 8–32

### **Toteutus:**

Pyydä osallistujia kirjaamaan muistiin itsekseen mahdollisimman monta ideaa työhyvinvoinnin lisäämiseksi työssä ja työpaikalla. Anna aikaa 5–10 minuuttia.

Jaa osallistujat pareihin. Pyydä heitä käymään kummankin listat läpi ja valitsemaan 2–3 parasta ideaa muille kerrottavaksi. Anna aikaa 10–15 minuuttia.

Pyydä kutakin paria esittelemään valitsemansa ideat lyhyesti koko ryhmälle. Kirjaa ideat fyysiselle tai virtuaaliselle valkotaululle (tai vaihtoehtoisesti pyydä pareja kirjaamaan ne jo parikeskustelun aikana). Kokoa uudet neljän henkilön ryhmät erottaen aiemmat parit toisistaan. Pyydä kutakin ryhmää valitsemaan, minkä yhden tai kaksi ideaa se haluaa jatkokäsittelyyn. Ideoita voi valintavaiheessa yhdistää tai jalostaa. Anna aikaa noin 15 minuuttia.

Pyydä kutakin ryhmää esittelemään valintansa koko ryhmälle. Vertailkaa valittuja ideoita. Mitkä asiat näyttävät tärkeinä? Toistuuko jokin idea tai tema?



---

## TUUMATALKOOT

---

**Kesto:**

40–60 minuuttia

**Suositteltu keskustelijoiden määrä:** 8–32

### **Toteutus:**

Pyydä osallistujia itsekseen pohtimaan ideoita työhyvinvoinnin lisäämiseksi työssä ja työpaikalla. Pyydä heitä samalla kirjaamaan ideansa fläppipapereille tai virtuaaliselle valkotaululle. Jatka kirjaamista niin kauan kuin ideoita syntyy.

Pyydä jokaista osallistujaa äänestämään kolmea mielestään parasta ideaa: äännet voi merkitä fläppipaperille plussalla, virtuaalisesti tykkäämällä tai muulla työkalun mahdollistamalla tavalla. Voit ohjeistaa, että esimerkiksi vain yhden äänen saa antaa omalle idealleen.

Käykää yhdessä läpi, mitkä 3–5 ideaa saivat eniten ääniä. Kirjaa ne selkeästi näkyviin uudelleen. Jatkaa seuraavaksi näiden tarkempaa käsittelyä.

Jaa osallistujat pareihin keskustelemaan kunkin idean hyvistä ja huonoista puolista. Anna aikaa noin 15–20 minuuttia arvioitavien ideoiden määrästä riippuen.

Pyydä pareja esittelemään näkemyksensä muulle ryhmälle.

Lopuksi pyydä osallistujia äänestämään kaikkein toteuttamiskelpoisin idea.

Pohtikaa yhdessä idean toteuttamiseen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä ja laatikaa toteutussuunnitelma.



---

## KUUSI AJATTELUHATTUA

---

**Kesto:**

60–120 minuuttia

**Suositeltu keskustelijoiden määrä:** 6–12

### Toteutus:

Valmistautukaa keskustelemaan tiiminne työhyvinvoinnin tilanteesta ja kehittämisestä kuudesta eri näkökulmasta hatturooleja hyödyntäen. Hatun väri määrittelee keskustelun tai keskustelijan näkökulman ja roolin. Esittele hatut ja jätä hattujen kuvaukset keskustelun ajaksi näkyviin.

Valkoinen hattu: informaatio, faktat, luvut

- Mitä tiedämme tiimimme työhyvinvoinnin tilanteesta?
- Mitä tietoa tarvitsemme?
- Kuinka saamme tarvitsemamme tiedon?

Punainen hattu: tunteet, vaistot, intuitio

- Millaisia tunteita työhyvinvointimme tilanne herättää?
- Millaisia tunteita työhyvinvointitestin tulokset herättävät?

Musta hattu: varovaisuus, kriittinen arviointi, riskit, heikkoudet

- Mitkä ovat työhyvinvointimme tilanteen kriittiset kohdat ja heikkoudet?
- Mihin asioihin on syytä puuttua?
- Mitä täytyy ottaa huomioon työhyvinvoinnin kehittämisessä?

Keltainen hattu: optimismi, hyvät puolet, hyödyt, voimavarat

- Mitkä ovat työhyvinvointimme tilanteen hyvät puolet?
- Mitkä asiat ovat työssämme voimavaroja, jotka edistävät työhyvinvointiamme ja työskentelyämme?
- Millainen on paras mahdollinen työhyvinvoinnin tilanne työpaikallamme ja miten pääsemme sitä kohti?

Vihreä hattu: uudet ideat ja näkökulmat, luova hulluttelu

- Onko olemassa ideoita tai vaihtoehtoja, joita emme ole vielä ajatelleet?
- Voiko työhyvinvointimme tilanteeseen olla toisenlainen selitys, joka ei vielä ole tullut esiin?
- Voimmeko kehittää työhyvinvointiamme jotenkin toisin, uudella tavalla?

Sininen hattu: kokonaiskuva, organisointi, tavoitesuuntautuneisuus

- Miten olemme nyt lähestyneet työhyvinvointimme tilannetta ja sen kehittämistä? Miten meidän tulisi lähestyä asiaa?
- Millaisia ajatuksia ja kehittämis ehdotuksia keskustelussa on noussut esiin?
- Miten meidän tulisi seuraavaksi toimia?
- Sininen hattu tarkkailee keskustelun kulkua, suunnittelee toimintaa, tekee yhteenve-toja ja johtopäätöksiä.

Tehkää yhteisiä muistiinpanoja keskustelustanne sen aikana. Voitte toteuttaa keskustelun kahdella tavalla:

1. yhteisellä, vaihtuvalla ryhmän näkökulmalla. Koko ryhmä käyttää samanväristä hattua yhtä aikaa eli käsittelee asiaa samasta näkökulmasta kunnes hattua/näkökulmaa vaihdetaan. Yhteen näkökulmaan käytetään tällöin 10–20 minuuttia.
2. ryhmäläiseltä toiselle kiertävällä näkökulmalla. Hatturoolit kiertävät ryhmässä viiden minuutin välein, jolloin 1–2 osallistujalla kerrallaan on sama näkökulma riippuen ryhmän koosta. Näin ryhmän keskustelussa on koko ajan kaikki näkökulmat mukana.



---

## AKVAARIO

---

**Kesto:**

25–120 minuuttia

**Suositteltu keskustelijoiden määrä:** 6–20

### **Toteutus:**

Jaa osallistujat tasaisesti 2–4 ryhmään, 3–5 henkilöä kuhunkin ryhmään.

Esittele osallistujille akvaariokeskustelun idea: Kukin ryhmä vuorollaan on keskusteleva sisäryhmä. Sisäryhmän keskustellessa muut kuuntelevat aktiivisesti ja keskeyttämättä keskustelua. Ensimmäinen ryhmä keskustelee aiheesta annetun ajan. Tämän jälkeen toinen ryhmä jatkaa siitä, mihin edellinen ryhmä jäi. Näin jatketaan, kunnes kaikki ryhmät ovat saaneet puheenvuoron.

Lähikokoontumisessa aseta sisäryhmälle tuolit pieneen ympyrään ja muiden osallistujien tuolit sen ulkopuolelle kehään.

Etäkokoontumisessa pyydä sisäryhmäläisiä pitämään videokuviaan ja mikrofonejaan auki ja kuuntelijoita puolestaan kiinni.

Ohjeista sisäryhmää keskustelemaan, mitkä asiat työssä ja työpaikalla vaikuttavat kunkin työhyvinvointiin sekä mitä voisitte työpaikalla tehdä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Anna sisäryhmän keskustelulle aikaa 10–15 minuuttia, jonka jälkeen on seuraavan ryhmän vuoro siirtyä sisäryhmäksi. Kun kaikki ryhmät ovat päässeet keskustelemaan vähintään kerran, tehdään keskusteluista yhteinen yhteenveto, jossa kaikki pääsevät vielä ääneen. Yhteenveto on hyödyllistä kirjata muistiin, jotta siihen voidaan palata tavoitteen ja toteutussuunnitelman laatimiseksi.



# Ideoista tavoitteiksi ja toimenpiteiksi

Ideoinnista tulee aina päästä selkeään, jaettuun tavoitteeseen ja konkreettisiin toimenpiteisiin. Tavoitteeseen pääsemistä helpottaa, että siihen on yhdessä sitouduttu.

Tavoitteita on tärkeää asettaa kerralla maltillinen määrä, käytännössä vain 1–3 tavoitetta. Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tehdä sekä työn voimavaroja vahvistamalla että kuormittavia asioita vähentämällä: vahvistakaa työhyvinvointia edistäviä hyviä asioita ja käytäntöjä ja toisaalta miettikää, miten voisitte vähentää työn aiheuttamaa kuormitusta.



## SITOUTUMINEN TAVOITTEeseen

**Kesto:** 20–60 minuuttia

**Suositteltu keskustelijoiden määrä:** 8–20

### Toteutus:

Muodostakaa ideoinnissa tunnistamastanne/valitsemastanne kehittämiskohteesta tavoite. Kirjaa tavoitteenne yhdellä lauseella näkyviin.

Valmistele ja aseta näkyviin kuvan mukainen jana fyysiselle tai virtuaaliselle valkotalulle.



Pyydä jokaista osallistujaa miettimään itsekseen, mikä heidän kantansa tavoitteeseen on. Pyydä osallistujia kirjaamaan fyysiselle tai virtuaaliselle lapulle heidän kantansa lyhyiden perusteluiden kera.

Pyydä osallistujia sijoittamaan lappunsa janan kohtaan, joka kuvaa heidän kantaansa asiaan.

Anna osallistujille puheenvuoroja näkemysten jakamiseksi. Varmista, että janan kaikkien kantojen edustajat pääsevät ääneen. Aloita myönteisimmin suhtautuvista. Pyydä jokaista kuuntelemaan avoimin mielin ja aktiivisesti puheenvuoroissa esitettyjä perusteluja.

Jos osallistujia on paljon, voit jakaa heidät hetkeksi 3–4 hengen ryhmiin keskustelemaan näkemyksistään ja perusteluistaan. Varmista, ettei mihinkään ryhmään mene vain keskenään saman kannan edustajia. Pyydä ryhmiä kertomaan näkemyksistään ja perusteluistaan lyhyet koosteet.

Varauksellisesti suhtautuvilta voit kysyä: "Minkä pitäisi muuttua, että voisit kannattaa ehdotusta varauksetta?". Niiltä, jotka eivät hyväksy ehdotusta, pyydä vaihtoehtoista ehdotusta, joka vastaa kehittämistarpeitanne.

Näkemyksen pohjalta muokatkaa yhdessä ehdotusta sellaiseksi, että kaikki voivat hyväksyä sen.



## TOTEUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN

**Kesto:** 20–60 minuuttia,  
noin 20 minuuttia per tavoite

**Suositteltu keskustelijoiden määrä:** 8–20

Yhteisestä keskustelusta tulee tavoitteiden lisäksi syntyä yhteinen käsitys konkreettisista, toteutuskelpoisista toimenpiteistä. Luokaa yhdessä toteutussuunnitelma, joka sisältää tavoitteen lisäksi toimenpiteet, niiden edistämisaikataulun, toteutumisen mittarit, vastuuhenkilöt sekä seurannan tavat.

Esimerkiksi tavoitteen kokouskäytäntöjen kehittämisestä voi konkretisoida seuraaviksi toimenpiteiksi: 1) kokouskutsuihin kirjoitetaan asialista ja aikataulu, 2) jokaisen osallistujan vastuulla on ennakkoon tutustua asialistaan ja mahdollisiin kokousmateriaaleihin, 3) kokouksista kirjoitetaan muistiot, jotka tallennetaan yhteiseen kansioon viimeistään seuraavana päivänä.

Tavoite	Toimenpiteet	Aikataulu	Mittari: miten mitataan/mistä tiedetään, että tavoite on saavutettu?	Vastuuhenkilö(t)	Seuranta: milloin ja kuka seuraa?

Toteutussuunnitelman voitte luoda joko yhdessä koko tiimin kanssa keskustellen tai pienemmällä vastuuryhmällä. Jos asetatte useamman tavoitteen, voitte jakaantua pienempiin ryhmiin ja antaa ryhmille yhden tavoitteen toteutussuunnitelman laatimisen.

Jos työstätte toteutussuunnitelmia pienemmissä ryhmissä, on tärkeää mahdollistaa niistä keskustelu kaikille, joita ne koskevat sekä sitouttaa heidät suunnitelmiin. Sitouttamisessa ja siihen liittyvässä keskustelussa voitte soveltaa ”Sitoutuminen tavoitteeseen” -ohjetta.

Muistakaa seurata toimenpiteiden toteutumista suunnitelmanne mukaisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi!