

# Alussa on kysymys

---

**Monitahoiset  
ongelmat  
vaativat uusia  
ratkaisumalleja**



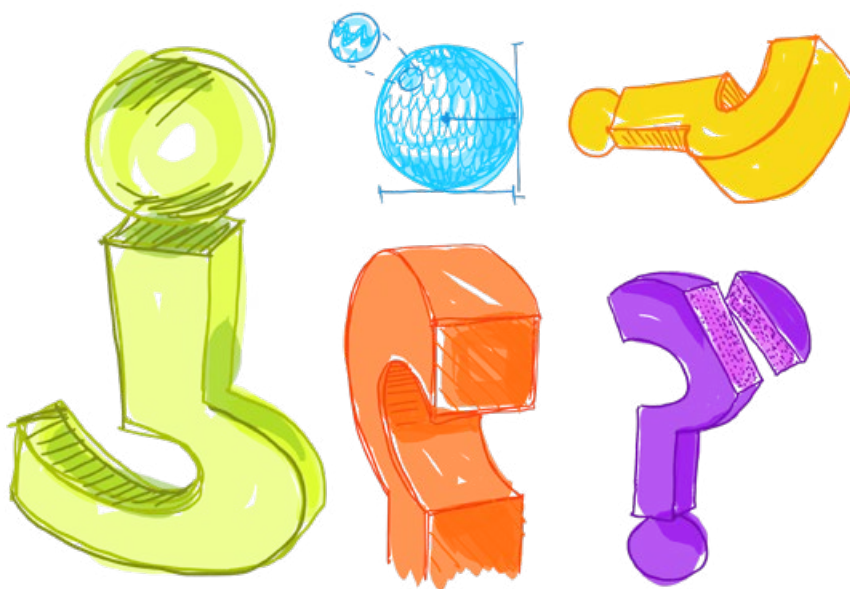
# Fast expert teams (FET) työskentelyllä hajallaan oleva osaaminen nopeasti käyttöön

TYÖ2030-ohjelmassa FET-toimintamallia on kehitetty erityisesti työelämään liittyvien kysymysten ratkaisemiseksi asiantuntijaverkoston kanssa.

Nopeat asiantuntijatiimit -toimintamallia (FET) on alunperin kehitetty LUT-yliopiston tutkimushankkeissa ratkaisuksi tilanteisiin, joissa organisaatiolla ei ole riittävästi omaa osaamista tai aikaa monitahoisten ongelmien ratkaisemiseksi tai uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseksi.

Digitaalisten työkalujen käyttö mahdollistaa hajallaan olevan asiantuntijatiedon ajasta ja paikasta riippumattoman yhteistyön. Digitaaliset työkalut ja yhteistyön johtaminen tuovat työskentelyyn nopeutta ja tehokkuutta.

FET-toimintamallissa kootaan tehtävässä tarvittava asiantuntijoiden kokemukseräinen tieto yhteiskunnan eri puolilta tehtävien ratkaisemiseksi. Tehtävät voivat olla yhteiskunnallisesti merkittäviä ja monimutkaisia, esimerkiksi eri ministeriöiden, tutkijoiden ja yritysten yhteistyö, kohtaanto-ongelmien ratkaiseminen, tai pk-yritysten tarve kehittää uusia tuote- ja palvelukonsepteja. Malli soveltuu hyvin myös alueelliseen kehittämiseen, jossa eritahotyöskentelevät verkostona ja ryhminä digitaalisella alustalla.



Monitahoisten kysymysten ratkomiseen tarvitaan monipuolista osaamista ja erilaisia näkökulmia.



# Miten FET-työskentely toimii?

Toimintaan kutsutaan asiantuntijoita heidän erityisen asiantuntemuksensa, ei tehtävän tai aseman, vuoksi. Osaamisen jakamiseen ja vastavuoroisuuteen perustuva FET-työskentely on määräaikaista ja vapaaehtoista, osallistujien osaamiseen ja kiinnostukseen perustuvaa. Yhteistyö tarvitsee myös raamit ja tiettyä tehtävää varten koottu asiantuntijaryhmä määrittelee yhdessä ongelman sekä sopii rooleista, fasilitoinnista ja yhteistyön pelisäännöistä. Luottamuksen rakentaminen luo perustan onnistuneelle FET-työskentelylle.

FET-työskentelyä suunniteltaessa on hyvä miettiä työskentelyn tavoite ja miksi juuri FET-työskentely on tehtävään ja tavoitteeseen paras toimintamalli. Tehtävä määrittää sen, keitä olisi hyvä saada mukaan, millaista osaamista ja asiantuntemusta sekä millaisia uusia näkökulmia olisi hyvä saada rikastamaan ja vauhdittamaan ratkaisun syntymistä.

Osallistajat toimivat itseohjautuvasti, mutta ryhmän fasilitointi tuo työskentelyyn ryhtiä ja vauhtia. Työskentelyssä arvostetaan kunkin yhteistyöhön tuomaa asiantuntemusta. Verkostotyöskentely täydentää osallistujien perinteistä työtä erilaisissa rooleissa ja organisaatioissa. Työskentelyssä hyödynnetään saman- ja eriaikaista työskentelyä. Yhteistyön fasilitointi tukee

yhteistä ajattelua, tiedon luomista, reflektointia ja ratkaisun konseptointia.

FET-työskentelyllä rakennetaan silta työelämän arjessa esiintyvien ongelmien ja TYÖ2030-ohjelman tavoitteena olevan maailman parhaan työelämän välille. Neljä siltaa yksilön osaamisen, yhteisön muutosvoiman ja työssä syntyvien ratkaisujen välillä ovat:

1. Aivojen alikäytöstä silta inhimillisen pääoman pohjalle rakentuvaan kukoistukseen.
2. Työpahoinvoinnista silta työhyvinvointiin, jota synnyttää osallisuuden kokemus ja sille rakentuvat hyvinvoinnin mekanismit.
3. Hierarkkisesta johtamismallista silta oppivaan ja yhteistoiminnalliseen organisaatioon.
4. Jäykistä silloista silta joustavaan organisaatiokulttuuriin ja uudistumiseen.

Parhaimmillaan työpaikkojen arjessa hyödynnetään joustavasti sekä muodollista asioiden valmistelua ja FET-työskentelyn epämuodollista verkostoyhteistyötä.

# Mitä FET-työskentely vaatii organisaatiolta ja asiantuntijalta?

---

FET-työskentelyyn tehtävän antavalta organisaatiolta työskentely edellyttää avoimuutta ja epävarmuuden hyväksymistä. Verkostomaisessa työskentelyssä painottuu kontrollin sijaan luottamus, ja FET-työskentelyn tuottamat ratkaisuehdotukset ovat usein innovatiivisia ja ennalta arvaamattomia.

FET-työskentelyyn osallistuvilta asiantuntijoilta työskentely edellyttää epävarmuuden sietämistä, epätäydellisyiden hyväksymistä sekä erilaisuuden arvostamista. Osallistujat sitoutuvat työskentelyyn sovittavalla tavalla ja tuovat kukin oman panoksensa yhteistyöhön.

# Miten yksittäinen asiantuntija hyötyy FET-työskentelystä?

---

FET-työskentely tarjoaa osallistujalle mahdollisuuden kehittyä ja oppia uusia taitoja, päivittää omaa osaamistaan ja rakentaa uusia ammatillisia verkostoja. Erilaisista organisaatioista ja toimintaympäristöistä tulevien osallistujien verkosto luo yhteisöllisen tilan uuden oppimiselle. Työskentely tukee myös systemisen ymmärryksen lisääntymistä ja oman ajattelun laajentamista. FET-työskentely luo polun tulevaisuuden asiantuntijatyöhön, jossa työskennellään dynaamisissa ja väliaikaisissa ryhmissä erilaisten tehtävien parissa.



FET-työskentelyn osallistujat saavat mahdollisuuden verkostoitua, oppia ja uudenlaisia sävyjä ajatteluunsa.

# Millaiset organisaatiot voivat hyötyä FET-toimintamallista?

FET-työskentelyssä hyödynnetään nopeasti hajallaan olevaa erilaista osaamista monimutkaisten kysymysten ratkaisemiseksi. Parhaimmillaan vapaamuotoisessa ja innostavassa, luottamukseen perustuvassa verkostotyöskentelyssä yhdistetään osallistujien kokemuksesta tietoa ja tuotetaan innovatiivisia ratkaisuja.

Digitaalisuutta ja asiantuntijuutta hyödyntävä FET-työskentely tarjoaa vaihtoehdon organisaation sisäiselle tai edustukselliselle yhteistyölle. FET-työskentelyssä sovelletaan verkostoissa olevaa asiantuntemusta ja opitaan yhdessä. Toimintamalli tukee hyvin organisaatioiden perinteisiä työtapoja. Verkostojen rajapinnoissa syntyy helpommin uusia ideoita ja innovatiivisia ratkaisuja.

## Hyödyt voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Säästöt ja helppous (ajankäytön tehostaminen, saman- ja eriaikaisen työskentelyn joustava yhdistäminen, nopea organisointi, byrokratian vähäisyys)
2. Osaaminen ja oppiminen (laaja-alaisuus, yhdistyy suoraan kehittämiseen)
3. Tuloksellisuus ja vaikuttavuus (dialogi, diversiteetti, ratkaisukeskeisyys, systeemisyyt, tulevaisuusorientaatio)

FET-työskentelyä käytetään esimerkiksi erilaisten hankkeiden esiselvityksenä, innovatiivisten konseptien rakentamisessa ja testaamisessa, ennakointi- ja strategiatyössä sekä yhteisöjen ja ekosysteemien rakentamisessa. Verkostoissa olevaa asiantuntemusta hyödyntävä FET-työskentely tukee organisaation oppimista, uudistumista ja kulttuurin muutosta.





# Sopimalla ryhtiä työskentelyyn

---

FET-työskentelyssä sitoudutaan yhteistyön periaatteisiin ja yhteisiin tavoitteisiin. Periaatteiden sanallistaminen ja niiden hyväksyminen rakentaa luottamusta ja väliaikaisen ryhmän yhteisen toimintakulttuurin omaksumista. Yhteiseen työhön sitoutuminen edistää ryhmän tavoitteiden sisäistämistä ja jäsenten identiteettiä.

Sopimukset sovitetaan FET-työskentelyn vaiheisiin ja sisältöön. Kirjallinen sopimus koskee ensisijaisesti käynnistysvaiheen jälkeistä ratkaisuvaihetta. Kirjallisissa sopimuksissa pyritään aina kevyimpään mahdolliseen sopimukseen.

FET-työskentelyn käynnistysvaiheessa sovitaan yhteistyön työskentelyn periaatteet, yhteiseen työhön sitoutumisesta, ja tunnistetaan kunkin ratkaisuvaiheen sopimustarpeet. Sitoutumissopimus tuo työskentelyyn raamit osallistujien ajalliselle panokselle. Jokainen ryhmän jäsen voi itse määritellä, milloin hän työskentelee, mutta sitoutuminen tukee ajan löytymistä muiden kiireisten asioiden keskellä.

Jos FET-työskentelyssä voi syntyä kaupallistamisen mahdollistavaa aineetonta pääomaa, on osallistujien tarpeen sopia tarkemmin osallistujien taustaorganisaatioiden roolista ja FET-prosessissa mahdollisesti syntyvistä immateriaalioikeuksista.

Sopimuksellisten kysymysten esille tuomisen ja käsittelyn tavoitteena on FET-työskentelyä harkitsevien ja siihen osallistuvien yksilöiden ja organisaatioiden välisen luottamuksen vahvistaminen. Sopimukselliset kysymykset tukevat myös yhteistä oppimista ja opitun hyödyntämistä yhteiskunnan ja ympäristön hyväksi.

# Mistä FET-yhteistyöstä saa lisätietoa ja tukea?

FET-työskentelyyn voi osallistua yksilönä, yhteisönä, tiiminä, organisaationa tai verkostona. Lisätietoa FET-toiminnan kehittämisestä ja kokeiluista löydät TYÖ2030-sivustolta. Tutkimusyhteistyöstä saat lisätietoa LUT-tiimiltä. Itsenäisen kokeilun lisäksi voit kysyä myös tukea FET-toimintamallin käynnistämiseen, fasilitointiin tai toimintatutkimukseen.

## Työssä mukana olleet asiantuntijaverkosto

### Projektitiimi

#### Työterveyslaitos

Sanna Kulmala  
Tuomo Alasoini  
Niina Do

#### LUT Yliopiston

#### Kauppakorkeakoulu

Kirsimarja Blomqvist  
Niina Salo  
Tuuli Toivikko

#### Tukitiimi

Annika Ranta  
Matti Hirvanen

#### Visualisointi

Annika Varjonen

#### Viestintä

Annu Höttönen, TTL  
Christa-Jemina Korhonen, TTL  
Teemu Launio, TTL  
Anna Huusko, LUT

### Asiantuntijat

#### EXIT 1

#### Fasilitaattorit:

Marika Tammeaid  
Nuppu Rouhiainen

#### Tiimin jäsenet:

Tiina Hanhike  
Annika Lepistö  
Annu Haapakangas  
Anu Sajavaara

Jorma Mäntynen

Niilo Hakonen  
Paula Helle  
Reetta Tuomi  
Soile Brushane  
Heidi Partanen  
Tarja Eloranta  
Anne Horila  
Ossi Aura

#### EXIT 2

#### Fasilitaattorit:

Anna Tienhaara  
Jaana Utti

#### Tiimin jäsenet:

Anna-Mari Lahtinen  
Mira Pulkkinen  
Satu Korkeamäki  
Taina Tuomi  
Tarja Kyllönen  
Tea Telamo  
Tiina Heusala  
Liisa Virolainen  
Jari Pulkkinen  
Pia Perttula  
Miiia Antila

#### EXIT 3

#### Fasilitaattorit:

Minna Takala  
Tuomas Wuorikoski

#### Tiimin jäsenet:

Annarita Koli  
Kari I. Mattila  
Laura Mänki  
Outi Vanharanta  
Taru Pajumäki  
Tiina Savolainen  
Tiina Tuominen  
Elina Lillstrang  
Sari Kiili  
Mirja Hannula  
Ville Mäkelä  
Päivi Mäkitalo  
Jesse Peurala

#### FET 1

#### Fasilitaattorit:

Riitta Hyppänen  
Ulla Rosenström

#### Tiimin jäsenet:

Anna Korpela  
Harri Jalonen  
Jaana Lauhkonen-Teräväinen  
Eetu Helminen  
Merja Niemi  
Sanna Ketonen-Oksi  
Timo Härmälä  
Timo Huttunen  
Valtteri Laasonen  
Tuula Strömberg

#### FET 2

#### Fasilitaattorit:

Kaisa Lähteenmäki-Smith  
Jalmari Eklund

#### Tiimin jäsenet:

Antti Närhinen  
Erkki Auvinen  
Virpi Einola-Pekkinen  
Paula Strann  
Eeva Kaunismaa  
Johanna Slaney  
Lotta Savinko  
Jarna Savolainen

#### FET 3

#### Fasilitaattorit:

Jukka Kyhäräinen  
Jonna Heliskoski

#### Tiimin jäsenet:

Maarit Pihlajaniemi  
Makke Leppänen  
Jouko Nuottila  
Päivi Myllykangas  
Mika Honkanen  
Markku Mäki-Hokkonen  
Anna Mäki-Jokela  
Mervi Holster-Hemmi

