

# Fast Expert Teams – uusi tapa tehdä yhteistyötä



Yhdistä erilaista tietoa ja osaamista,  
hyödynnä digitaalisuutta, tartu  
mahdollisuuksiin ja löydä uusia  
ratkaisuita!

# Uusi tapa tehdä yhteistyötä

## Yhdistä erilaista tietoa ja osaamista

Ihmisillä on valtavasti koulutuksen, työn ja elämäkokemuksen myötä karttunutta arvokasta tietoa ja osaamista. Samalla monet haasteet jäävät ratkaisematta ja mahdollisuudet käyttämättä.

Haasteiden ja monisyisten tehtävien ratkaiseminen vaatii yhä useammin erilaisen tiedon ja osaamisen yhdistämistä. Tiedon ja osaamisen kerryttäminen puolestaan vaativat aikaa ja erikoistumista.

Tietoa ja osaamista on kyllä saatavilla, mutta se on hajaantunut eri ihmisille ja organisaatioille. Organisaatiot eivät aina osaa käyttää saatavilla olevaa tietoa ja osaamista. Se on usein alikäytössä, jolloin arvokasta tietoa jää käyttämättä.

## Hyödynnä digitaalisuutta

Digitaalisuus mahdollistaa ihmisten nopean kytkeytymisen yhteistyöhön. Kenenkään ei tarvitse matkustaa. Yhteistyö vaatii vähemmän ajallisia ja taloudellisia resursseja ja osallistajat voivat tulla eri puolelta maata tai maailmaa.

Pitkien kokousten sijaan digitaalisilla alustoilla yhteisiin tehtäviin voi osallistua joustavasti silloin kun itselle sopii. Nopeasti kehittyvä teknologia mahdollista helpon ja monimuotoisen vuorovaikutuksen.

## Tartu mahdollisuuksiin ja löydä uusia ratkaisuita

Ongelmat ja käyttämättömät mahdollisuudet muuttuvat ratkaisuiksi, jos ihmiset haluavat osallistua ja innostuvat yhteistyöstä. Tiedon jakaminen ja uusien ratkaisuiden luominen yhteistyössä tarvitsee sitä tukevia rakenteita, prosesseja ja johtamista.

---

## Miten voit käyttää tätä työkirjaa?

Tämä työkirja on kirjoitettu erilaisten organisaatioiden käyttöön riippumatta niiden koosta, toimialasta, tuotteista tai palveluista.

Suurin hyöty saadaan työskenneltäessä monisyisten ja avointen haasteiden kanssa. Tehtävät voivat olla pienempiä, vain yhden tiimin vaativia; tai suurempia, missä FET-yhteisön sisällä monta tiimiä työskentelee ratkaisun osatehtävien parissa.

Voit hyödyntää työkirjaa eri rooleissa: osallistuvana asiantuntijana, yhteisön tai tiimin vetäjänä tai toimeksiantajan edustajana.

Se on vapaasti käytettävissä, jaettavissa ja linkitettävissä organisaation www-sivulle suomeksi ja englanniksi.

Tähänastisissa FET-hankkeissa on hyödynnetty tehtävästä riippuen tietoa ja osaamista yli sektorirajojen. Mukaan on kutsuttu asiantuntijoita pienistä ja suurista yrityksistä, yliopistoista, oppilaitoksista, julkisorganisaatioista, sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöistä.

*Koronakriisissä keväällä 2020 kootun asiantuntijayhteisön missio oli laaja: "Fast expert teams vs. korona – estetään Suomea halvaantumasta". Poikkeustilan ensimmäisenä päivänä rakennetun yli sadan hengen asiantuntijayhteisön sisälle muodostettiin kahdeksan ratkaisutiimiä, joiden tehtävät käsittelivät esimerkiksi varaosien printtaamista 3D-teknologialla, hyvien etätyökäytäntöjen jakamista, etätyöhön siirtymisen tutkimuksen käynnistämistä, hengityssuojainten puhdistusta jälleenkäyttöä varten, sekä nopeiden rahoitus- ja tutkimusinstrumenttien kehittämistä.*

*Keväällä 2021 TYÖ2030-ohjelman Fast expert teams & hybridityö -aloitteessa ratkottiin hybridityöskentelyyn liittyviä työhyvinvointiin, oppimiseen, innovointiin, ja yhteisöllisyyteen liittyviä kysymyksiä 80 työelämän asiantuntijan digitaalisessa yhteisössä ja kuudessa tiimissä. Osa tiimeistä pohti miten suomalaiset työyhteisöt ja työntekijät voisivat hyödyntää FET-toimintamallia, sekä millaisia sopimuksellisia kysymyksiä työskentelyyn liittyy.*

*Pandemiakriisiin liittyvään FFP2/3 hengityssuojainten puhdistaminen uusiokäyttöä varten -haasteen ratkaisemiseen osallistui yli 30 asiantuntijaa 10 organisaatiosta. Kriisitilanteessa ryhmä koottiin 24 tunnissa ja toimiva pilottilaitos oli valmis kuudessa viikossa.*

*Teknologiayritys Soletair Power sai FET-hankkeen myötä uusia pilottiasiakkaita ja terävöitti yhtiön teknologiatuotteen tuote-markkinayhteensopivuutta.*

Työskentelytapaa on kokeiltu myös sosiaali-, terveys- ja sivistysjohtajien yhteistyön kehittämisessä Etelä-Karjalassa sekä SmartHäme2025 aluekehityksessä 80 asiantuntijan voimin.

Toimintamalli sopii niin pk-yrityksille, jotka tarvitsevat ulkopuolista asiantuntemusta kuin suurille yrityksille, jotka hyödyntävät FET-työskentelyä yhdistämään organisaation eri puolelle olevaa tietoa. Se soveltuu ministeriöiden väliseen yhteistyöhön ja yli sektorirajojen tehtävään yhteistyöhön yksityisen ja julkissektorin toimijoiden sekä yliopistojen, tutkimuslaitosten ja alueellisten toimijoiden yhteistyössä.

FET-työskentely on aina tiettyyn tehtävään tai teema-alueeseen keskittyvää ratkaisukeskeistä asiantuntijatyötä. Se on myös määräaikaista ja työskentelyn päätyttyä syntyy usein uutta yhteistyötä.

FET-työskentelyä voi hyvin käyttää myös ekosysteemien ja yhteisöiden rakentamisessa.

Tiedosta ja osaamisesta kilpailuetua tavoittelevalle organisaatiolle FET-työskentelystä voi muodostua pysyvä toimintatapa..



Kuva 1. Luottamuksen rakentaminen & Yhteistyön johtaminen

---

# Sisällysluettelo

<b>Uusi tapa tehdä yhteistyötä</b> .....	<b>2</b>
<b>1.</b> Fast expert teams -toimintamalli .....	<b>6</b>
<b>2.</b> Mitä hyötyä FET-työskentelystä on? .....	<b>11</b>
<b>3.</b> Työskentelyn valmistelu .....	<b>15</b>
<b>4.</b> Ihmisen ja ajan huomioiminen .....	<b>22</b>
<b>5.</b> Luottamuksen rakentaminen .....	<b>28</b>
<b>6.</b> Yhteistyön johtaminen .....	<b>36</b>
<b>7.</b> Yhteistyön toimintaperiaatteet ja sopimus .....	<b>40</b>
<b>8.</b> Tehtävän määrittely .....	<b>44</b>
<b>9.</b> Taustamateriaalit ja uuden tiedon luominen .....	<b>47</b>
<b>10.</b> Konseptointi ja käytäntöön viemisen valmistelu .....	<b>54</b>
<b>Lopuksi</b> .....	<b>57</b>
<b>Kiitokset</b> .....	<b>58</b>
<b>Työkirjan tekijä</b> .....	<b>59</b>

# 1. Fast expert teams -toimintamalli

Fast expert teams (FET)-työskentelyn ideana on tuoda nopeasti erilaista asiantuntemusta omaavat, eri paikoissa työskentelevät ihmiset yhteistyöhön haasteiden ja monisyisten tehtävien ratkaisemiseksi. FET on lyhenne englanninkielisistä sanoista Fast expert teams, eli nopeat asiantuntijaryhmät.

Tällä tarkoitetaan väliaikaista asiantuntijatiimiä, joka on koottu yhteen jonkin haastavan tehtävän ratkaisemiseksi yli ammatti- ja organisaatorajojen. FET-tiimi voi työskennellä myös osana väliaikaista asiantuntijayhteisöä.

Organisaation sisältä ja ulkopuolelta tulevat asiantuntijat kootaan mukaan tietyn haasteen tai tehtävän ratkaisemista varten, koska heillä on juuri siihen tarvittavaa tietoa ja näkemystä.

Työskentelyssä arvostetaan sekä koulutuksen että kokemuksen kerryttämää asiantuntemusta. Ihmisten kokemusperäisen tiedon yhdistäminen tehtävän ratkaisussa on erityisen hyödyllistä.

Työskentely on nopeaa ja joustavaa, sillä siinä hyödynnetään digitaalisia yhteistyöalustoja ja teknologiavälitteisessä työskentelyssä kenenkään ei tarvitse matkustaa.

Luottamukseen ja yhteisiin toimintaperiaatteisiin perustuvaa asiantuntijayhteistyötä johdetaan aktiivisesti ja vain osa työskentelystä vaatii yhteisen ajan sopimista.

Yhteistyöalustalla keskustellaan ja jaetaan erilaisia dokumentteja, valokuvia tai videoita. Osallistujien yhteistyöhön tuomat digitaaliset aineistot tukevat eriaikaista yhteistyötä, ideointia ja uuden tiedon tuottamista.

FET-työskentelylle on luonteenomaista innovatiivisuus ja parhaimmillaan tehtävän toimeksiantaja saa uusia ja yllättäviäkin ideoita. Se on myös luonteeltaan enemmän kehkeytyvää kuin tarkasti suunniteltua ja työskentelyä voidaan sopeuttaa joustavasti.

---

Teknologiavälitteiseen ja fasilitoituun työskentelyyn on mahdollista saada muutoin vaikeasti saatavilla olevaa asiantuntemusta. Hyvin fasilitoidussa työskentelyssä kiireinen asiantuntija jakaa osaamista silloin kun siitä saadaan suurin hyöty.

Työskentelyn rytmittäminen antaa osallistujille tilaa ajatella ja reflektoida. Osa työskentelystä tapahtuu yksin tehtävää työstäen, osa keskustellen ja osa omia näkemyksiä kirjoittaen sekä toisten ideoita kommentoiden. Ajan tietoinen hyödyntäminen tukee osallistujan omaa oppimista.

FET-työskentelyn voi skaalata tarpeen mukaan. Se voi olla pienimuotoista – vain yksi tiimi – tai laajempaa, missä tiimit työskentelevät väliaikaisen asiantuntijayhteisön sisällä.



Kuva 2. Haastavien tehtävien ratkaiseminen FET-työskentelyssä

## Miten FET-työskentely eroaa perinteisistä organisaatioista ja tiimeistä?

FET-työskentely on joustavaa ja tehtävään räätälöityä. Asiantuntijat kutsutaan mukaan ennalta sovituksi ajaksi tiettyä teemaa tai tehtävää varten. Työskentely on lähtökohtaisesti täysin digitaalista ja paikasta riippumatonta. Halutessaan ryhmä voi järjestää lisäksi kasvokkaisia tapaamisia, mutta ne eivät ole välttämättömiä.

FET-työskentelyyn ei osallistuta minkään tahon edustajana vaan henkilökohtaisen asiantuntemuksen ja motivaation perusteella.

Joustavat rakenteet ja prosessit tukevat FET-työskentelyä, mutta työskentely on myös kehkeytyvää ja sitä voidaan joustavasti muokata tehtävän ja ryhmän tarpeiden mukaan. Hierarkkisen organisoitumisen sijaan työskentely on verkostomaista ja luottamukseen perustuvaa. FET-yhteisöä voidaan myös kasvattaa joustavasti, joten sillä on periaatteessa rajattomat resurssit.

FET-yhteisö	Perinteinen organisaatio
<ul style="list-style-type: none"><li>● Kiinnostus tehtävää kohtaan</li><li>● Sisäinen motivaatio</li><li>● Verkosto</li><li>● Luottamus</li><li>● Joustavat rakenteet &amp; rajat</li><li>● Rajattomat resurssit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Yhteinen työnantaja</li><li>● Ulkoinen &amp; sisäinen motivaatio</li><li>● Hierarkia</li><li>● Kontrolli</li><li>● Kiinteät rakenteet &amp; rajat</li><li>● Rajalliset resurssit</li></ul>

Taulukko 1. FET-yhteisön ja perinteisen organisaation erot



---

FET-tiimit eroavat perinteisistä tiimeistä siten, että ne ovat aina väliaikaisia ja koostuvat eri puolelta organisaatiota ja sen ulkopuolelta tulevista asiantuntijoista. Riippuen tarvittavasta asiantuntemuksesta mukaan voidaan kutsua uusia jäseniä, ja vastaavasti tehtävän selkeytyessä jotkut jäsenet voivat jäädä pois työskentelystä. Osallistujat voivat olla yhden tai useamman tiimin jäseniä.

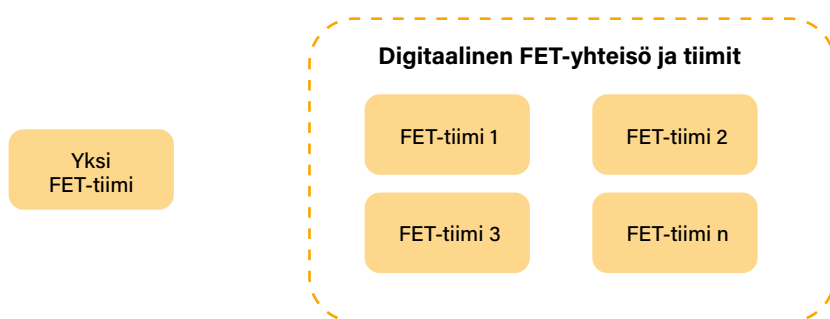
Aluksi useimmat FET-tiimin osallistujat ovat toisilleen vieraita ja tutustuvat työskentelyn käynnistyessä. Koska osallistujat tulevat erilaisista organisaatioista ja taustoista kukin tiimi sopii yhteisistä toimintatavoista. Tiimillä on yleensä kaksi toisiaan täydentävää tiimin vetäjää, jotka tukevat tiimiä ja työskentelevät yhdessä. Tiimin tehtävät, kokoonpano ja osallistujien roolit muotoutuvat työskentelyn aikana.

Nopea FET-tiimi	Perinteinen tiimi
<ul style="list-style-type: none"><li>● Kehkeytyvä tehtävä</li><li>● Elävä jäsenyys</li><li>● Muovautuvat roolit</li><li>● Väliaikaisuus</li><li>● Vieraus</li><li>● Erilaisuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Rajattu tehtävä</li><li>● Pysyvä jäsenyys</li><li>● Annetut roolit</li><li>● Pysyvyys</li><li>● Tuttuus</li><li>● Samankaltaisuus</li></ul>

Taulukko 2. FET-tiimin ja perinteisen tiimin erot

FET-työskentelyä voi hyödyntää joustavasti tehtävän ja tarpeen mukaan. Työskentely voi olla pienimuotoista, yhdessä tiimissä tapahtuvaa. Laajempaa tehtävää varten voidaan rakentaa väliaikainen FET-yhteisö ja työskennellä sen sisällä ratkaisutiimeissä (Kuva 3).

Tällöin FET-yhteisön sisälle muodostetaan tarvittava määrä pieniä ratkaisutiimejä, jotka keskittyvät tiettyjen osatehtävien ratkaisemiseen. Myös tiimien sisällä voidaan jakaantua pienempiin vastuualueisiin tiimin tehtävien edistämiseksi.



Kuva 3. FET-tiimistä FET-yhteisöön ja -tiimeihin skaalautuva toimintamalli

FET-yhteisön ja tiimien rajat ovat huokoiset ja myös työskentelyn aikana voidaan kutsua mukaan lisää asiantuntijoita. Yhteisö tukee tiimien työskentelyä ja tiimit tukevat toisiaan työskentelyn aikana ja antavat palautetta eri tiimeissä syntyville osaratkaisuille.

FET-työskentely voidaan nähdä innovaatioprosessin osana ja sitä voidaan käyttää myös erilaisten ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä.

---

## 2. Mitä hyötyä FET-työskentelystä on?

FET-työskentelyyn osallistujat oppivat sekä tehtävän substanssista, toisiltaan, että uusista digitaalisista työskentelytavoista. Osallistujat voivat työstää tärkeitä teemoja ajasta ja paikasta riippumatta.

### Osallistuvien asiantuntijoiden saama hyöty

FET-työskentelyssä omaa asiantuntemusta voi käyttää ja kehittää työroolia laajemmin. Se on myös erinomainen keino työssä tapahtuvaan oppimiseen ja osallistujan osaamisportfolion päivittämiseen.

Yhteisten tehtävien parissa syntyy uusia verkostokontakteja, yhteistä ymmärrystä ja luottamusta. Näin FET-työskentely kasvattaa myös osallistujien sosiaalista pääomaa.

Yhteisöllinen työskentely mielekkäiden ja merkityksellisten tehtävien parissa voi tukea myös osallistujien työn imua ja työhyvinvointia.

*V. 2021–2022 FET yhteisöihin ja tiimeihin osallistuneet kokivat työskentelyn mielekkäänä ja yhteisöllisenä. Osallistujia motivoi merkityksellisten tehtävien parissa työskentely, uuden oppiminen ja uudenlaisen toimintatavan kokeilu. Myös syntyvät uudet verkostosuhteet koettiin hyödyllisiksi tulevaisuuden kannalta*

## Toimeksiantajan saama hyöty

FET-työskentelyssä haastavien tehtävien ratkaisemiseen tarvittava tieto ja asiantuntemus saadaan nopeasti organisaation käyttöön. Ilman riittävää osaamista hyvätkin uudet mahdollisuudet voivat mennä ohitse, jos organisaatiot eivät pysty tarttumaan niihin ajoissa.

Yli sektori- ja ammatillisten rajojen tapahtuva työskentely laajentaa näkökulmaa ja vähentää riskiä tarkastella tehtävää liian kapeasti ja perinteisesti. Yhteistyö tuo tehtävänratkaisuun mahdollisuuden kehittää parempia ratkaisuita.

Organisaatioissa voi olla myös alikäytössä olevaa osaamista. FET-työskentelyssä organisaatio saa joustavasti käyttöönsä osaamista organisaation eri puolilta ja organisaation rajojen ulkopuolelta.

Lisäksi FET-työskentelyä harjoittavan organisaation toimintakulttuuri ja digitaalisten työskentelytapojen osaaminen kehittyvät.

Tehokkaasti tietoa organisaation sisältä ja ulkoa hyödyntämään oppivat organisaatiot kehittävät itselleen tietoperusteisen kilpailuedun.

## Verkostojen saama hyöty

Organisaatioiden välisiä verkostoja ja keskinäisriippuvia ekosysteemejä on vaikea rakentaa perinteisin menetelmin. Verkostoyhteistyö kehittyy hitaasti tai kaatuu ilman yhteiseksi koettua tavoitetta, luottamusta ja osapuolten sitoutumista.

Luottamuksen syntyminen ja osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön vaativat enemmän kuin harvakseltaan järjestettyjä kokouksia, joihin yleensä vain osa avainhenkilöistä pääsee osallistumaan.

FET-työskentelyllä voidaan nopeuttaa verkostojen syntymistä sekä tehostaa niiden toimintaa.

---

Onnistuneen FET-työskentelyn myötä rakenteilla olevaan verkostoon syntyy sosiaalista pääomaa, eli uusia verkostosuhteita, yhteistä kieltä ja ymmärrystä, sekä luottamusta. Uusien toimintatapojen ja yhteistyön tehtäväsäällöstä oppimisen myötä syntyy myös inhimillistä pääomaa.

*SmartHäme2025 hyödynsi keväällä 2021 onnistuneesti FET-työskentelyä maakunnan strategian kärkiteemojen jatkokehittämisessä eri toimijoiden kesken. Työskentelyyn osallistuneet 80 asiantuntijaa työstivät jatkohankkeita neljässä yli organisaatorajojen kootussa tiimissä kolmen viikon ajan.*

## Yhteiskunnan saama hyöty

Toimintatapa sopii erinomaisesti yhteiskunnallisiin haasteisiin, jotka eivät ole kenenkään yksittäisen toimijan vastuulla ja joita ei voi ratkaista yhdessä organisaatiossa.

Suomen kaltaisessa maassa on paljon osaamista, mutta se on hajallaan eri organisaatioissa ja harvaan asutussa maassa. Yhteiskunnan eri sektorit, tutkijat ja tutkimustiedon hyödyntäjät ovat harvoin riittävästi yhteistyössä keskenään.

FET-työskentely sopii monimutkaisten ongelmien tai haasteiden ratkaisemiseen, joihin voi liittyä erilaisia, vastakkaisiakin intressejä, useita intressiryhmiä, useita näkökulmia sekä ennen kaikkea monialaista tiedon tarvetta.

FET-työskentelyn erityisenä hyötynä on monialaisen osaamisen tuominen yhteiskunnan haasteisiin siten, että osallistuminen ei ole edustuksellista tai asemavaltaan perustuvaa.

FET-työskentelyn perustuessa osallistujien sisäiseen motivaatioon eli haluun työskennellä heille merkityksellisten asioiden eteen, vähennetään valtaan liittyviä jännitteitä ja oman hyödyn tavoittelua muiden kustannuksella.

## Millaisten organisaatioiden kannattaa kokeilla FET-yhteistyötä?

Halu kokeilla ja hyödyntää FET-työskentelyä perustuu organisaation oivallukseen siitä, että haasteiden ratkaisemisessa hyödyllistä tietoa on niin eri puolilla organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella.

Hajallaan olevan tiedon joustava yhdistäminen ja yli rajojen tapahtuva lyhytaikainen digitaalinen yhteistyö eroaa organisaatioiden perinteisistä toimintamalleista. Työskentelyssä tarvitaan myös avointa mieltä, epävarmuuden sietämistä, sekä halua ja kykyä oppia uutta.

Johdon hyväksyntä ja tuki kannustavat työntekijöitä uusien toimintamallien kokeiluun.

---

# 3. Työskentelyn valmistelu

Valmisteluun ja suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa yhteistyössä toimeksiantajan ja ydinryhmän kanssa. Mikäli mahdollista, kannattaa tutustua aiempiin FET-hankkeisiin. Lisäksi mukaan voi myös pyytää ihmisiä, joilla on aiempaa kokemusta FET-työskentelystä.

Mukaan tarvitaan työskentelystä vastaava henkilö, joka johtaa kokonaisuutta ja ottaa vastuun FET-työskentelyn organisoimisesta. FET-työskentelyn johtaja ja mahdollinen FET-tehtävän tilaava asiakas eli toimeksiantaja käynnistävät suunnittelun ja arvioivat ratkaistavan tehtävän luonnetta ja työskentelyssä tarvittavaa asiantuntemusta.

## Ryhmän kokoaminen

FET-ryhmän kokoaminen lähtee yhteisön ja tiimien tehtävästä. Keitä olisi hyvä saada mukaan miettimään juuri tähän haasteeseen liittyviä ratkaisuja?

### FET-yhteisön asiantuntijat

Ryhmään kutsutaan tietoisesti asiantuntijoita, joilla on erilainen koulutus ja kokemus. Usein suurin hyöty digitaalisesta asiantuntijayhteistyöstä saadaan silloin, kun mukaan kutsutaan erilaisista organisaatioista ja verkostoista tulevia ihmisiä.

Osallistujien arvokas tieto ja näkemys voivat olla peräisin erilaisesta koulutuksesta, työkokemuksesta tai vaikkapa vapaaehtoistoiminnasta. Se on usein kokemuseräistä, ja osallistuja pystyy sen avulla tuomaan työskentelyyn arvokkaita näkökulmia tai sisältöä, tai kysymään hyviä kysymyksiä, joita ryhmän kannattaa selvittää.

Oman toimen ohella työskentelevään väliaikaiseen asiantuntijaryhmään voi kutsua mukaan ihmisiä, jotka työskentelevät päätoimisesti muissa tehtävissä. He voivat olla esimerkiksi yrityksen työntekijöitä, julkissektorin työntekijöitä, yrittäjiä, konsultteja, tutkijoita tai opiskelijoita.

Sopivia henkilöitä voi löytyä omista työelämän verkostoista, esimerkiksi LinkedIn-verkostoista. Asiantuntijoiden hakemisessa voi käyttää myös ns. lumipallomenetelmää eli kysyä mukaan pyydetyiltä asiantuntijoilta, kenellä muulla heidän mielestään olisi tähän haasteeseen tai tehtävään tarvittavaa tietoa ja näkemystä?

Asiantuntijoita voidaan kutsua mukaan tarpeen mukaan vaikka vain yhteen kokoontumiseen, tai myös seuraamaan työskentelyä ja oppimaan toimintatavasta.

### **FET-tehtävän toimeksiantaja**

Toimeksiantaja on se taho, joka on tuonut FET työskentelyyn ongelman, haasteen, tai mahdollisuuden ratkaistavaksi.

Toimeksiantajan avainhenkilön tai henkilöiden aktiivinen mukanaolo tuo työskentelyyn tarvittavaa tehtäväkohtaista tietoa ja innostaa FET-yhteisöä tehtävän ratkaisemisessa.

Toimeksiantaja tukee, mutta ei johda työskentelyä eikä voi kontrolloida lopputulosta. FET-työskentelyssä syntyvä ratkaisu voi olla myös yllättävä ja erilainen kuin mitä toimeksiantaja ennakoi etukäteen.

FET-työskentelylle on luonteenomaista innovatiivisuus, joten tavoitteena ei ole synnyttää tilaustyötä, vaan ennemminkin yllättää toimeksiantaja myönteisesti uusilla ajatuksilla ja raikkaalla ratkaisulla.



---

## **FET-yhteisön johtaminen**

FET-yhteisön johtajan on hyvä olla selkeästi neutraali henkilö, jolla on hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä halua ja kykyä luotsata verkostoa. FET-yhteisön johtaja ei yleensä ole sama henkilö kuin toimeksiantaja.

FET-yhteisön johtaminen vaatii sitoutumista ja halua viedä työskentelyä eteenpäin mahdollisimman hyvin ryhmän tarpeita ja työskentelyä palvellen.

Osallistuvien on tärkeää voida luottaa verkoston johtajan kyvykkyyteen, hyväntahtoisuuteen sekä johdonmukaiseen ja reiluun toimintatapaan.

Yleensä johtaja vastaa FET-työskentelyn johtamisen ja eteenpäin viemisen lisäksi myös sisällöstä tai hänen rinnallaan työskentelyn sisällöstä voi vastata toinen henkilö. Tehtävän sisällöstä vastaamaan tarvitaan henkilö, jolla on paras mahdollinen kokonaiskäsitys asiasta.

Sisältövastaava toimii ikään kuin arkkitehtinä, miettien kokonaisuutta ja ratkaisun toteuttamiseen tarvittavaa erilaista osaamista. On hyödyllistä, jos sisältövastaavalla on laaja kokemus ja näkemys tehtävästä sekä kykyä hahmottaa kokonaisuus.

Tukena voi tarvittaessa olla myös digitaalinen fasilitaattori, joka tukee digitaalisella alustalla tapahtuvaa verkostotyöskentelyä. Sujuvan digitaalisen työskentelyn tueksi voidaan nimetä yksi tai kaksi digitukihenkilöä, jotka voivat tehdä sen oman asiantuntijaroolin ohessa, tai tähän voidaan nimetä erikseen henkilöt.

## **FET-tiimien vetäjät**

Koska työskentely on useimmiten oman toimen ohella tapahtuvaa, on viisasta valita tiimeille kaksi vetäjää, jotka voivat työskennellä vuorovedoin. Toinen voi ottaa myös enemmän vastuuta ratkaisutiimin tehtävän sisällöstä ja toinen puolestaan hoitaa perinteisiä projektipäällikön tehtäviä kuten työskentelyn aikatauluttamista.

## Yhteistyöalusta ja työkalut

FET-työskentelyssä teknologia on vain väline, ei itsetarkoitus. Käyttäjäystävälliset digitaaliset alustat ja työkalut tukevat ajasta ja paikasta riippumatonta nopeaa kytkeytymistä, digitaalisia kohtaamisia sekä eriaikaista työskentelyä yhteisen tehtävän ratkaisemiseksi.

FET-työskentelyssä voidaan hyödyntää ryhmän sopivaksi katsomaa ryhmätyöalustaa ja työkaluja. Aiemmin tiimit ovat hyödyntäneet esimerkiksi Microsoft Teamsiä, Solvedin ([www.solved.fi](http://www.solved.fi)) ja Howspacen ([www.howspace.com](http://www.howspace.com)) alustoja.

Soletair Power innovaation kansainvälistymisessä (2021), EKSOTE:n yhdeksän kunnan sosiaali-, terveys- ja sivistyspuolen yhteistyön kehityshankkeessa (2019) sekä Hiedanrannan kiertotalouskaupunginosan suunnittelussa (2016) käytettiin Solvedin alustaa.

Fast expert teams vs. korona (2020), TYÖ2030-ohjelman Fast expert teams & hybridityö sekä SmartHÄME2025 FET-yhteisöt (2021) toteutettiin Howspace-alustalla.

LUT-yliopiston tietojohdamisen aikuisopiskelijoiden tekemissä FET-työskentelyä soveltavissa kurssien harjoitustöissä ja kehityshankkeissa on käytetty sekä Solvedin että Howspacen alustoja.

Eri alustoilla on myös erilaisia toiminnallisuuksia. Suunnitteluvaiheessa onkin hyvä arvioida eri vaihtoehtoja ennen yhteistyöalustan ja muiden työkalujen valintaa. Ryhmän nopean ja sujuvan työskentelyn kannalta vähemmän voi olla enemmän, eli valitaan tarvittavat ja riittävät teknologiat.

Jos kyseessä on osallistujille uusi yhteistyöalusta, on tärkeää tarjota osallistujille mahdollisuus perehtyä alustaan ja sen toiminnallisiin ennen työskentelyä.

## FET-työskentelyssä tarjottava koulutus ja tuki

Usein osallistujien joukossa on digitaalisia yhteistyöteknologioita ja yhteiskehittämisen menetelmiä tuntevia edelläkävijöitä ja myös ihmisiä, joille nämä eivät ole niin tuttuja.

---

Voidaan esimerkiksi järjestää webinaari tai muu tilaisuus, missä tutustutaan yhteistyöalustaan ja mahdollisiin muihin työkaluihin. Webinaarit kannattaa tallentaa yhteistyöalustalle mahdollista myöhempää tarvetta varten.

Lisäksi yhteistyöalustalle kannattaa tehdä oma "kysymyksiä & vastauksia" -palsta, missä osallistujat voivat myöhemmin kysyä neuvoja. Tarvittaessa voidaan tarjota myös henkilökohtaisia alustaan tutustumisaikoja tai "kuumalinja", josta saa tarvittaessa teknistä tukea.

Myös Internetistä löytyy linkkejä erilaisten työkalujen käyttöön. Lisäksi järjestäjän voi olla hyödyllistä tehdä pieniä opetusmateriaalina hyödynnettäviä vinkkivideoita työskentelystä ja työkalujen käytöstä.

Yhteistyöalustat ovat helppokäyttöisiä ja usein pienempikin tuki riittää. Tukea on kuitenkin hyvä tarjota sekä ennen työskentelyn aloittamista että työskentelyn aikana nopean ja tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi.

## Sopimus tai yhteistyön toimintaperiaatteet

Myös FET-työskentelytapaan ja sen tasavertaisuutta ja luottamusta korostavaan toimintakulttuuriin on hyvä tutustua ennen työskentelyn aloittamista.

Työskentelyn alussa on hyvä sopia millä periaatteilla asiantuntijat osallistuvat työskentelyyn, millaiset arvot ohjaavat työskentelyä, ja millaisilla toimintatavoilla työskennellään?

Kun osallistujat tietävät, mihin he tulevat mukaan, on heidän helpompi päättää osallistumisesta. Ajankäytöstä ja toimintaperiaatteista sopiminen tukee myös osallistujien sitoutumista.

Joskus tarvitaan myös juridinen sopimus, mutta sen aika tulee yleensä myöhemmin. Sitä tarvitaan erityisesti silloin, jos työskentelyssä käsitellään yritysten liikesalaisuuksia tai voi syntyä aineettomia oikeuksia, esimerkiksi patentoitavia ideoita. Tästä lisää kohdassa [Yhteistyön toimintaperiaatteet ja sopimus](#).

## Mahdollinen korvaus ajankäytöstä

Asiantuntijat voivat tulla mukaan ilman erillistä palkkiota työnsä puolesta, vapaaehtoisina omasta kiinnostuksesta, tai erillisellä korvauksella. Tästä on hyvä sopia jo siinä vaiheessa, kun osallistujia kutsutaan mukaan.

Osallistujilla voi olla useita samanaikaisia motiiveja osallistua työskentelyyn. He voivat toivoa oppivansa uudesta työskentelytavasta, tutustua mielenkiintoisiin ihmisiin, löytää uusia työ- tai liiketoimintamahdollisuuksia sekä oppia uutta tehtävän sisällöstä.

Joskus tällaiset muut työskentelystä saatavat hyödyt koetaan niin suurina, että rahallista korvausta ei tarvita, tai se voi olla hyvin kohtuullinen.

Korvaus voi olla sovittava kertapalkkio tai suhteessa käytettävään aikaan. Jos työskentelyä johdetaan hyvin, vähempikin asiantuntijan aika on hyödyllistä ja riittävää tehtävän ratkaisemisessa.

### FET-YHTEISÖN TOIMEKSIANTAJAN MUISTILISTA

- Käynnistä suunnittelu ajoissa, vähintään 1 kk ennen FET työskentelyn käynnistymistä.
- Varaa käyttäjäystävällinen työskentelyalusta, sovi käyttökustannuksista ja teknisestä tuesta.
- Varaa aikaa yhteiselle suunnittelulle.
- Mieti kenen tai keiden on hyvä osallistua omasta organisaatiosta?
- Mieti, onko työskentely tai osa siitä luottamuksellista. Miten ja milloin luottamuksellisuudesta sovitaan?
- Suunnittele, kenelle tuloksista viestitään hankkeen jälkeen ja tee alustava aikatauluvaraus tapaamisesta ja mahdollisesta webinaarista.

---

## FET-YHTEISÖN JOHTAJAN MUISTILISTA

- Käynnistä suunnittelu ajoissa, vähintään 1 kk ennen FET työskentelyn käynnistymistä.
- Varaa työskentelyalusta, sovi käyttökustannuksista ja teknisestä tuesta.
- Varaa aikaa suunnittelulle toimeksiantajan ja alustan tarjoajan/digitaalisen fasilitaattorin kanssa.
- Kutsu asiantuntijat mukaan ajoissa, jotta he voivat varata kalenterista aikaa työskentelyyn.
- Sovi ketkä lupautuvat tiimin vetäjäksi. Mikäli tiimillä on kaksi vetäjää, mieti keiden osaamiset täydentävät toisiaan?
- Mieti johdatko itse myös työskentelyn sisältöä, vai tarvitsetko siihen toisen tukea?
- Sovi teknisen alustan käytön kustannuksista ja sisältöjen tallentamisesta jälkikäteen.

## YHTEISTÄ POHDITTAVAA

- Kuka tai ketkä johtavat työskentelyä?
- Keitä ainakin tarvitaan mukaan asiantuntijoiksi?
- Keitä olisi lisäksi hyvä saada mukaan?
- Mitä yhteistyöalustaa ja työkaluja käytetään?
- Millaista koulutusta ja tukea käyttäjät tarvitsevat sujuvan työskentelyn tueksi?
- Millaista osaamista, kokemusta ja näkemystä tehtävän ratkaisemiseen tarvitaan?
- Mistä sopivia ihmisiä voisi löytyä?
- Tarvitaanko sopimus ja jos, millainen? Voiko yhteistyössä syntyä aineettomia oikeuksia?
- Riittääkö yhteistyön periaatteista sopiminen?

## 4. Ihmisen ja ajan huomioiminen

FET-työskentelyn ideana on tarkastella avoimesti haastavia tehtäviä erilaisen kokemusperäisen tiedon ja näkemyksen valossa ja pyrkiä löytämään joustavasti ja nopeasti uusia ratkaisuita toimintakulttuuriin.

### Osallistuminen omana itsenä uudenlaiseen työskentelyyn

FET-työskentely poikkeaa perinteisestä projektityöskentelystä, selvityksistä, mietinnöistä ja työryhmätyöskentelystä. Osallistuminen ei siis ole edustuksellista, oman organisaation tai taustaryhmän näkemyksen tai etujen valvomista.

FET-työskentelyyn osallistutaan omana itsenään. Kukin osallistuja tuo työskentelyyn osaamisensa, näkemyksensä ja ideansa. Tärkeintä on mukaan tullut ihminen, ja hänelle kertynyt kokemusperäinen tieto, ideat ja aktiivinen halu työskennellä yhdessä muiden kanssa tehtävän ratkaisemiseksi.

FET-työskentelyn periaatteena on se, että osallistujia kuullaan tasavertaisena kunkin ideoita ja näkemyksiä kunnioittaen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että vaikka ihmiset esittäytyvät, tittelit ja nimikkeet jäävät taka-alalle.

### Epävarmuuden sietäminen uusien tehtävien edessä

Osallistujat joutuvat myös jossain määrin epämurkavuusalueelle, kokeilemaan ja oppimaan uutta sekä työskentelemään avoimesti ilman työroolin tuomaa varmuutta.

Epämääräinen ja ensin ehkä hyvinkin epäselvältä ja siten hankalalta tuntuva tehtävä, sekä uudenlainen työskentelymuoto vieraiden ja erilaisten ihmisten kanssa voivat tuntua haastavilta.

---

FET-työskentelyssä ei edellytetä valmiita ja hiottuja asiantuntijavastauksia vaan ideoimista, erilaisten näkemysten esiintuomista ja avointa ratkaisun työstämistä hyvässä yhteistyössä muiden kanssa. Monista tämä on myös innostavaa ja energisoivaa.

## **Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä voi tuoda esiin erilaisia näkemyksiä**

FET-työskentelyyn liittyvään epävarmuuteen on hyvä valmistautua henkisesti, ja työskentelyyn on hyvä rakentaa tietoisesti luottamusta ja turvallista ilmapiiriä, missä on turvallista työskennellä.

Ryhmän ilmapiiri on turvallinen silloin, kun asiantuntijat uskaltavat olla mukana omana itsenään. Hyväksyvä ja arvostava työskentelyn ilmapiiri on keskeistä sille, että osallistujat uskaltavat tuoda esiin omia ideoita ja näkemyksiä.

## **Uusien näkökulmien ja ratkaisujen aktiivinen etsiminen**

Tavoitteena on löytää uusia ideoita ja näkökulmia sekä innovatiivisia ratkaisuja yhdistämällä ryhmässä olevaa erilaista tietoa, osaamista ja näkemyksiä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kenelläkään ei ole valmiita vastauksia, vaan ryhmä hakee yhdessä uusia ideoita ja vaihtoehtoja.

FET-työskentelyssä on erittäin tärkeää voida olla myös eri mieltä. Rakentavat erilaiset näkökulmat tuovat työskentelyyn "luovaa hankausta", mistä syntyy keskustelua ja uusia näkökulmia. Jos kaikki olisivat jatkuvasti samaa mieltä, ei ryhmä yltäisi parhaimpaansa ja hyöty erilaisten ihmisten ja osaamisen yhdistämisestä jäisi saavuttamatta.

Parhaimmillaan FET-työskentelyssä syntyy yhteinen työskentelykulttuuri, jossa erilaisuutta arvostetaan ja kaikilla on turvallista olla. Työskentely yhteisön jäsenenä ilman virallista työroolia voi olla myös vapauttavaa ja monet FET-työskentelyyn osallistuvat ovat pitäneet toimintamallia innostavana.

*Eräs osallistuja kuvasi FET-työskentelyä näin: "Fast expert teams -yhteistyössä voi nähdä maailman uudelta kulmalta, löytää itsestään uusia puolia, kehittyä työskentelyssä ja kokea innostumista ja oivaltamisen hetkiä"*

## Ajankäyttö

Ajankäytöstä etukäteen sopiminen tekee odotukset selkeämmäksi ja luo yhteistyölle kehyksen helpottaen työskentelyyn osallistumista.

Digitaalisella alustalla tapahtuvasta FET-työskentelystä vain osa tapahtuu samanaikaisesti, yhteisesti sovittuina ajankohtina. Noin puolet työskentelystä tapahtuu itsenäisesti osallistujalle sopivaan aikaan tapahtuvaa.

FET-työskentely tapahtuu oman toimen ohella ja osallistujat työskentelevät yleensä myös toisaalla. Osallistujien on tällöin erityisen tärkeää tietää etukäteen, kuinka paljon aikaa työskentely heiltä vaatii. On siis arvioitava työskentelyn vaatima aika, ja kuinka paljon osallistujat voivat irrottaa aikaa muusta ajankäytöstään.

Kaikkien osallistujien ei tarvitse käyttää työskentelyyn yhtä paljon aikaa. Tiimien vetäjältä tarvitaan enemmän aikaa kuin asiantuntijalta. Asiantuntijan erityisosaamisen saaminen mukaan voi olla hyödyllistä, vaikka se vaatisi häneltä vain parin tunnin osallistumisen.

Ajankäytöstä keskustelu ja siitä sopiminen on tärkeää myös siksi, että osallistujat tietävät mitä heiltä odotetaan ja sitoutuvat tietoisesti yhteistyöhön.

Esimerkiksi 10 tunnin työpanos oman tiimin työskentelyyn neljän viikon aikana (noin 2,5 h/viikko) voi olla ajankäytöllisesti mahdollista, jos henkilö on innostunut FET-työskentelystä ja tehtävästä. Muu osallistuminen, esimerkiksi FET-yhteisön tapahtumiin, on vapaaehtoista osallistujien oman kiinnostuksen ja käytettävissä olevan ajan puitteissa.

Usein tietotyöläiset voivat päättää omasta ajankäytöstään, mutta informoivat siitä esihenkilöitä, ja tarvittaessa pyytävät luvan. Tällöin on hyvä tarjota FET-työskentelystä lyhyt infomateriaali työnantajalle esitettäväksi: esimerkiksi mikä on työskentelyn tavoite, ketkä ovat mukana, milloin työskentely tapahtuu ja mitä osallistujalta vaaditaan. Lisäksi voi listata muutamia työskentelystä saatavia hyötyjä, kuten uuden toimintamallin kokeileminen, tehtävästä oppiminen ja uudet verkostosuhteet.



---

*Työ2030 hybridityötä käsitelleessä FET-työskentelyssä sovimme kunkin osallistujan kanssa, että he varaavat 10 tuntia aikaa omassa tiimissä tapahtuvaan työskentelyyn. Tämän lisäksi he osallistuivat FET-yhteisön työskentelyyn kiinnostuksen ja käytettävissä olevan ajan puitteissa. Käytännössä tämä tarkoitti 2,5 h aikaa viikossa, eli n. 30 min/arkipäivä. Jälkikäteen tehdyssä kyselyssä kävi ilmi, että suurin osa oli käyttänyt työskentelyyn n. 10–20 h ja tästä ajasta puolet oli tapahtunut itse valittuna ajankohtana alustalla työskennellen.*

## **Samanaikainen (synkroninen) työskentely**

Yhteistyöprosessia suunnitteleamalla voidaan rytmittää työskentelyä, mistä osa tapahtuu yhdessä ja osa yksin, osa eriaikaisesti ja osa samanaikaisesti.

Yhteiset FET-yhteisön ja FET-tiimien virtuaaliset kohtaamiset rytmittävät työskentelyä ja antavat sille raamit. Samanaikaisia virtuaalikokouksia voivat olla esimerkiksi FET-yhteisön viikkotapaamiset, joissa käydään läpi aikaansaannoksia sekä sovitaan viikon tavoitteista, ja siitä mitä sen aikana tehdään. Kokoukset on hyvä suunnitella etukäteen siten, että ne ovat riittävän informatiivisia ja vuorovaikutteisia, mutta kuitenkin lyhyitä, esimerkiksi korkeintaan tunnin mittaisia.

Lisäksi kukin FET-tiimi sopii omasta, tiimille sopivasta työskentelytavasta. Toisille se voi tarkoittaa kaksi kertaa viikossa tapahtuvaa 45 minuutin samanaikaista virtuaalista tapaamista, toisille taas joka aamu tapahtuvaa 15 minuutin yhteistä tilannekatsausta aamukahvin äärellä.

Työskentelyssä pyritään kunnioittamaan osallistujien ajankäyttöä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisiä kalenterimerkinnän vaativia virtuaalikokouksia sovitaan harkitusti turhaa kokoustamista välttäen.

Parhaimmillaan ryhmän kohtaamiset ovat innostavia ja voimaannuttavia, mutta ilman omaehtoista työskentelyä aikaa ei jää riittävästi osallistujan omalle pohdinnalle ja oppimiselle.

## **Eriaikainen (asynkroninen) työskentely**

Lähtökohtaisesti noin puolet työskentelystä on oma-aikaista, eli kunkin osallistuja tekee töitä, kun itselle parhaiten sopii. Oma-aikainen työskentely sisältää kunkin tekemää tehtävän ratkaisemiseksi tarvittavaa taustatyötä.

Tärkeä osa eriaikaista työskentelyä on osallistuminen digitaalisella yhteistyöalustalla yhteisön tai tiimin keskusteluihin ja yhteisen tehtävän työstämiseen itselle sopivana ajankohtana. Alustatyöskentelyssä voidaan helposti hyödyntää erilaisia työskentelytapoja, esimerkiksi piirtotyökaluja tai tuomalla alustalle erilaisia liitteitä ja linkkejä. Tästä lisää kohdassa [Taustamateriaalit ja uuden tiedon luominen](#).

Tällöin asiantuntija voi osallistua alustalla käynnissä olevaan keskusteluun ja vain "piipahtaa" alustalla vaikkapa ennen työpäivää tai ruokatauolla. Jos yhdelle sopii parhaiten työskennellä aikaisin aamulla, voi ryhmässä olla myös iltavirkku, joka puolestaan työskentelee myöhään illalla. Tällöin aamuvirkku voi perehtyä iltavirkun ajatuksiin ja jatkaa työskentelyä aikaisin aamulla siitä mihin hän illalla jäi.

## Samanaikaisen ja eriaikaisen työskentelyn yhdistäminen

Samanaikaisen ja eriaikaisen työskentelyn joustava yhdistäminen mahdollistaa ryhmän arvokkaat virtuaaliset kohtaamiset ja ajatusten vaihdon, mutta antaa myös aikaa ja tilaa kunkin osallistujan oma-aikaiselle työskentelylle.

Yhteisen ja oman ajan tietoinen hyödyntäminen on FET-työskentelyn onnistumiselle keskeistä ryhmän ja yksilön näkökulmista. Ryhmä tarvitsee osallistujensa kokemusperäistä tietoa ja näkemyksiä mahdollisimman hyvän lopputuloksen aikaansaamiseen. Yksilö tarvitsee paitsi mahdollisuuden osallistua yhteisiin kohtaamisiin ja kokemuksen yhteisöllisyydestä, myös omaa aikaa ja tilaa ajatustensa selkiyttämiseen. Yhteisöllisyyden syntymistä ja oppimista voidaan tukea myös FET-yhteisön omissa tapahtumissa.

*Fast expert teams & hybridityö -yhteistyössä kokeiltiin onnistuneesti FET-yhteisön lounaskeskusteluita. Halukkaita osallistujia pyydettiin kertomaan lyhyesti jostain itseä lähellä olevasta teemasta, mikä kytkeytyi myös yhteisön työskentelyyn. Virtuaalisen 45-minuutin lounastapaamisten lisäksi keskustelua käytiin yhteistyöalustan chatissa. Lounaskeskustelut olivat onnistuneita ja keskustelu jatkui lounaan jälkeen vilkkaasti alustalla.*

FET-työskentely voi olla hyvin nopeaa ja kustannustehokasta, mutta parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi FET-yhteisön ja FET-tiimien työskentelyn sopiva rytmittäminen ryhmälle on tärkeää.

---

## **FET-YHTEISÖN JOHTAJAN JA TIIMIN VETÄJÄN MUISTILISTA**

- Sovi osallistujien kanssa FET-työskentelyn kestosta ja aikataulusta, jotta osallistujat osaavat varata aikaa työskentelylle ja sitoutuvat työskentelyyn.
- Voit sopia esimerkiksi 10 tai 15 h oman asiantuntijuuden käyttöä oman FET-tiimin työskentelyyn kuukauden aikana.
- Pidä samanaikaiset online-kokoukset lyhyinä
- Hyödynnä aikataulujen koordinoituvuutta kokouksien sopimisessa
- Kannusta osallistujia oma-aikaiseen työskentelyyn ja muistuta tarvittaessa.

## **ASIAANTUNTIJAN MUISTILISTA**

- Osallistu FET-työskentelyyn omana itsenäsi ja jätä työrooli taustalle.
- Pyri osallistumaan tapaamisiin ja työstä tehtäviä myös oma-aikaisesti.
- Osallistu keskusteluihin, kuuntele ja jaa osaamistasi.
- Viesti alustalla monipuolisesti (tekstiä, kuvia, kommentteja, äänitteitä).
- Osallistu ja kokeile aktiivisesti: FET-työskentely on mainio mahdollisuus oppia uutta!

# 5. Luottamuksen rakentaminen

Luottamus syntyy helpoimmin ajan myötä hiljalleen, samankaltaisten ihmisten työskennellessä kasvotusten.

FET-työskentelyssä osallistujien vieraus, moninaisuus, työskentelyn digitaalisuus ja uudenlaiseen työskentelytapaan liittyvä epävarmuus haastavat perinteisen luottamuksen ja osallistujien sitoutumisen.

Väliaikaisessa ja nopeassa FET-työskentelyssä on tärkeä panostaa tietoisesti luottamuksen rakentamiseen.

## Vieraudesta ja erilaisuudesta syntyvän varautuneisuuden purkaminen

FET-työskentely on mahdollisuus tutustua uusiin ja kiinnostaviin ihmisiin, vaikka vieraiden ja erilaisten ihmisten kanssa työskentely voi myös synnyttää kitkaa ja varautuneisuutta. Kuka tuo toinen on? Miksi hän on mukana työskentelyssä?

*Yhteistyöalustalle kirjautumisen voi rakentaa siten, että osallistujat kirjautuvat ensin "Ihmiset"-sivulle, missä he vastaavat joihinkin kysymyksiin itsestään, esimerkiksi miksi halusivat tulla mukaan ja mitä he voivat antaa työskentelylle. Lisäksi joku pieni henkilökohtainen kysymys tuo mukaan ihmisen persoonaa. Osallistujia kannattaa pyytää liittämään sivulle myös oma valokuvansa.*

Yhteistyöalustan Ihmiset-sivu on hyödyllinen, mutta passiivinen tapa esitellä toisilleen vieraat osallistujat toisilleen.

Kukin osallistuja voi esittäytyä itse, mutta myös yhteisön ja tiimien vetäjien on hyvä aktiivisesti esitellä uudet tulokkaat. Keitä he ovat ja miksi heidät on kutsuttu mukaan?

---

Esimerkiksi ”Tutustuimme Maijan kanssa aiemmassa projektissa X. Siinä Maijan osaamisesta Y oli paljon iloa ja saimme hyvällä yhteistyöllä hienoja tuloksia”. Näin Maijan esittelevä henkilö kertoo, että muutkin voivat luottaa Maijan osaamiseen ja yhteistyökykyyn.

## **Moninaisuus on osin näkyvää ja osin näkymätöntä**

FET-työskentely on erilaisuutta arvostavaa ja hyödyntävää. Sen taustalla on ajatus siitä, että osallistujille on kertynyt erilaisista taustoista johtuen monenlaista arvokasta kokemukseräistä tietoa, mistä on hyötyä tehtävän ratkaisemisessa.

Parhaimmillaan erilaisuuden yhdistämisestä saadaan työskentelyyn täydentävää osaamista ja uusia näkökulmia. Jos kaikki osallistujat olisivat samanlaisia, työskentelyyn saataisiin vain määrällisesti enemmän resursseja. Lisäämällä enemmän samaa ei synny uutta.

Ihmisten moninaisuudesta osa, kuten ikä, etninen tausta tai ammatti, on melko helposti havaittavissa. Osa moninaisuudesta on taas pinnan alla erilaisina ajattelutapoina, kokemuksina, arvoina ja näkemyksinä.

Erityisesti näkymätön, osallistujien erilainen yhteistyön tekemisen perinne, arvostukset sekä ajattelun ja toiminnan rytmi voivat aiheuttaa yhteistyölle kitkaa.

Asiantuntijoille on usein kertynyt arvokasta työkokemusta erilaisissa työtehtävissä ja organisaatioissa toimimisesta. Kokeneiden konkareiden lisäksi mukaan on hyvä kutsua myös nuorempia osallistujia, joiden kokemus on iän ja sukupolvikokemusten vuoksi erilaista.

Osallistujien erilaisuus on mahdollisuus löytää uusia ja innovatiivisia ratkaisuita, mutta se myös haastaa kommunikaatiota ja luottamuksen syntymistä.

Onkin hyvä pysähtyä hetkeksi kuuntelemaan tarkasti: Kuka hän on? Miten hän ajattelee ja toimii? Mistä hän tulee? Mikä hänen tehtävänsä on? Millainen ihminen on työroolin takana?

Joskus ihmiset käyttävät samoja termejä hieman eri merkityksessä. Ymmärrätkö, mitä toinen sanoo?

On hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä ja voit myös pyytää kertomaan käytännön esimerkkejä.

## Myönteiset tunteet vieraiden ja erilaisten ihmisten yhteistyössä

Moninaisuuden kääntäminen voimavaraksi vaatii usein myönteisen tunteen. Myönteiset tunteet saavat ihmisiä näkemään mahdollisuuksia ja kielteiset tunteet puolestaan riskejä. Tunteet – niin myönteiset kuin kielteiset – myös tarttuvat.

Kielteisten tunteiden esiin nostamat ajatukset riskeistä tekevät ihmiset varovaisiksi ja vetäytyviksi. Entä jos en osaa? Jos epäonnistumme?

Myönteiset tunteet ovat yhteistyölle tärkeitä, sillä ne ovat merkki siitä, että kaikki on hyvin ja rohkaisevat ihmisiä toimimaan. Kiinnostaviin ihmisiin tutustumalla voi oppia uutta. Ehkä voimme ratkaista yhdessä tämän haastavan ongelman?

Myönteisten tunteiden merkitys korostuu entisestään yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa. Kun ihminen on hyvällä mielellä ja näkee mahdollisuuksia, myönteiset tunteet auttavat myös näkemään toisen ja itsestä erilaisen ihmisen kokonaisuena, eikä pelkästään erottavia tekijöitä.

Nähdessämme toisen kokonaisuena havaitsemme myös meitä yhdistäviä tekijöitä. Ne voivat ensin tuntua itse tehtävän näkökulmasta sivuseikalta, mutta usein juuri pienet tekijät yhdistävät meidät erilaisiin ja vieraisiin ihmisiin. Onko hänkin opiskellut aikoinaan Turussa? Onko tällainen työskentelymuoto hänellekin ihan uutta? No, opitaan yhdessä!

## Nopean luottamuksen tietoinen ja aktiivinen rakentaminen

Luottamuksen syntyminen nopeasti on kriittistä sille, että asiantuntijat sitoutuvat yhteistyöhön, haluavat jakaa omaa kokemusperäistä asiantuntemustaan ja käyttää muiden tarjoamaa asiantuntemusta tehtävän ratkaisemisessa.

---

## Osaaminen, hyväntahtoisuus ja integriteetti luottamuksen kulmakivinä

FET-työskentelyssä osallistujien luottamusta toisiinsa rakentaa vetäjien sekä muiden osallistujien luotettavuus. Arvioidessamme toisten ihmisten luotettavuutta arvioimme enemmän tai vähemmän tietoisesti toisen ihmisen osaamista, hyväntahtoisuutta, sekä eettistä ja johdonmukaista toimintaa.

*Oman osaamisen voi tehdä näkyväksi FET-yhteistyössä kirjoittamalla aiemmasta kokemuksesta yhteistyöalustan osallistuvat esittelevällä sivulla, ja/tai jakamalla LinkedIn-profiilin. Verkoston ja tiimien vetäjät voivat myös kuvata, mitä osaamista osallistujat tuovat yhteistyöhön ja miksi heidät on kutsuttu mukaan.*

Vetäjien ja osallistujien osaamisen näkyväksi tekeminen lisää luottamusta kyvykkyyteen.

Hyväntahtoisuus tulee ilmi siinä, miten suhtaudumme muihin ihmisiin. Avoimuus uusille ajatuksille, myönteiset kommentit ja hymy viestivät myös hyväntahtoisuudesta.

Eettinen ja johdonmukainen toiminta näkyy siinä, mitä sanomme ja teemme. Ovatko sanat ja teot linjassa? Kerronko saman vai eri viestin riippuen vastaanottajasta?

## Tiedon jakamisessa ja käyttämisessä tarvitaan luottamusta hyväntahtoisuuteen ja osaamiseen

Parhaimmillaan FET-työskentelyn ratkaisuiden kehittämisessä hyödynnetään monipuolisen informaation lisäksi erilaisten asiantuntijoiden kokemukseräistä tietoa.

Kokemukseräinen tieto on hyvin henkilökohtaista. Sen jakaminen edellyttääkin, että osallistujat voivat luottaa toisten hyväntahtoisuuteen. Kukapa haluaisi joutua naurunalaiseksi tai sivuutetuksi kertoessaan omista kokemuksista ja ehkä vasta muotoa hakevista ajatuksista ja ideoista.

Tiedon käyttäminen taas edellyttää luottamusta tiedon tarjoajan osaamiseen. Kukaan ei halua työstää ratkaisua väärän tiedon varassa, mutta uusien ratkaisuiden kehittäminen vaatii myös epävarman tiedon tutkimista.

Luottamuksen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi on hyvä kertoa, mitä tietää varmasti ja mikä on ehkä kiinnostavaa, mutta toistaiseksi enemmän intuitiivinen idea tai epävarma signaali.

Myös oman osaamisen rajoista on hyvä olla avoin. Harva on kaikessa hyvä. FET-työskentelyn ideana on yhdistää erilaisten ihmisten monenlaista tietoa ja osaamista.

Riittävän vahvan luottamuksen riittävän nopea rakentaminen edellyttää monipuolista ja aktiivista kommunikaatiota.

## **Kommunikaatio ja aktiivinen vuorovaikutus rakentavat sosiaalista luottamusta**

Luottamus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Avoin kommunikaatio, aktiivinen yhteistyö ja sitoutuminen rakentavat luottamusta. Lisäksi se, miten yhteisön ja tiimin vetäjät osoittavat luottavansa mukana oleviin asiantuntijoihin rakentaa ryhmän luottamusta vetäjiin ja toisiinsa. Luottamuksen osoitus muille on sosiaalinen todistus toisten luotettavuudesta.

### **Viikkokirjeet**

*Kasvokkain kohtaamisten lisäksi FET-yhteisön ja tiimin vetäjät voivat viestiä ryhmälleen myös kirjoittamalla lyhyitä tilannekatsauksia siitä, missä ollaan menossa, mitä on saatu aikaiseksi ja mitä seuraavaksi tehdään. Tällaiset sähköiset viikkokirjeet alustalla ja/tai sähköpostitse toimivat hyvin esimerkiksi Fast expert teams vs. korona aloitteessa keväällä 2020.*

## **Ei-inhimilliset tekijät luottamuksen rakentamisessa**

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäksi luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös muut kuin sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät.

Henkilöihin liittymättömät tekijät ovat osallistuvista ihmisistä riippumattomia, kuten esimerkiksi vuorovaikutusta tukevat rakenteet ja prosessit, kyvykkyys, viestintä, teknologian toimivuus, sekä toimintaympäristö.

Vuorovaikutusta tukevat rakenteet ja prosessit rakentavat luottamusta lisäämällä yhteistyön ennustettavuutta ja vähentämällä siihen liittyvää epävarmuutta.

FET-työskentelyn rakenteita ja prosessia voi kuvata osallistujille myös tilannekuvina, mihin on visualisoitu työskentelyn etenemisen aikataulu ja tärkeimmät tapahtumat.



---

## Tilannekuva

*Fast expert teams vs. korona -aloitteessa ryhmän rakenne ja työskentelyn eteneminen visualisoitiin ns. tilannekuvaksi. Yhteisön johtaja päivitti työskentelyalustalla näkyvillä olevaan PowerPoint-tiedostoon kuvia kehittyvän ryhmän rakenteesta sekä työskentelyn vaiheesta. Visualisointien avulla osallistujat saavat nopeasti käsityksen kehkeytyvän työskentelyn rakenteesta, prosessista ja etenemisestä.*

Myös teknologian toimivuus vaikuttaa koettuun luottamukseen. Uusimman ja monimutkaisen teknologian sijaan kannattaa harkita toimintavarman, mutta riittävän hyvän teknologian käyttöä.

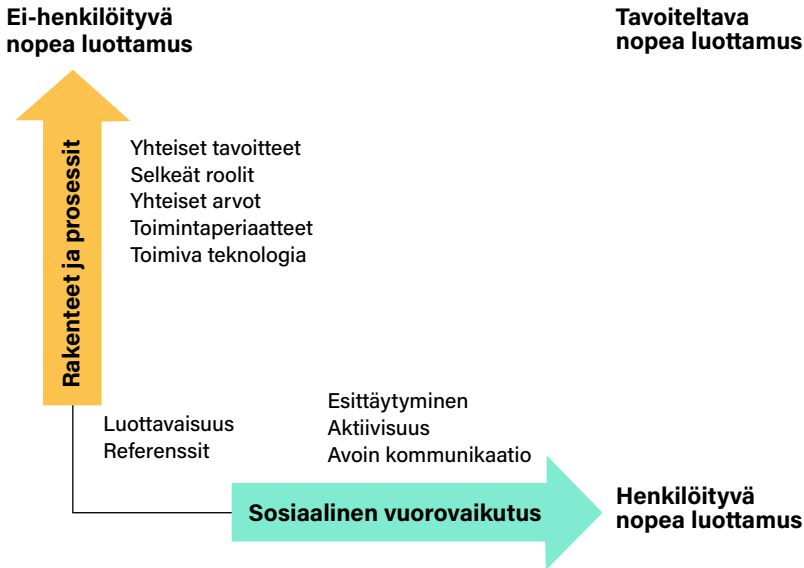
Jos käyttäjät eivät osaa käyttää hienoa ideointityökalua, eikä siitä järjestetä koulutusta, synnyttää se helposti turhautumista. Jos tapaamiskutsut päätyvät roskapostiin, eikä osallistujia ole varoitettu siitä, jäävät he vahingossa pois yhteisistä tilaisuuksista ja voivat pahimmillaan "tipahtaa sivuun" nopeasti kehittyvästä yhteistyöstä.

Myös toimintaympäristöllä on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Suomalainen toimintaympäristö, missä digitalisaatio on kehittyntä, työelämässä olevat asiantuntijat ovat pitkälle koulutettuja, ja organisaatioissa on verraten vähän hierarkiaa, tukee FET-työskentelyä.

Luotettavaksi koetut instituutiot, kuten poliittiset päättäjät, koulutusjärjestelmä ja ennakoitava lainsäädäntö tukevat myös osaltaan organisaatioiden ja ihmisten välisen luottamuksen rakentumista.

Yhteistyössä ns. pehmeisiin tekijöihin käytetty aika maksaa itsensä takaisin, sillä luottamus, kommunikaatio ja sitoutuminen liittyvät vahvasti toisiinsa vahvistaen tai heikentäen toisiaan. Kaikki kolme yhdessä ovat myös onnistuneen yhteistyön kriittisiä menestystekijöitä.

Parhaimmillaan monipuolinen sosiaalinen vuorovaikutus ja sitä tukevat rakenteet ja prosessit yhdessä rakentavat nopeasti FET-työskentelyä tukevaa luottamusta (kuva 4).



Kuva 4. Nopean ja vahvan luottamuksen rakentaminen

Riittävän vahvan luottamuksen rakentuminen nopeasti on keskeistä, jotta FET-työskentelyssä päästään tavoiteltaviin tuloksiin. Myös aiemmin kuvattu osallistujien valmistaminen työskentelyyn selkeyttää osaltaan odotuksia ja rakentaa siten luottamusta.

---

## FET-YHTEISÖN JOHTAJAN JA TIIMIN VETÄJIEN MUISTILISTA

- Kerro miksi työskentely on käynnistetty ja mikä on työskentelyn tavoite
- Keskustelu ja sovi yhteistyön toimintaperiaatteista
- Esittele itsesi ja vieraat ihmiset toisilleen. Kerro kunkin taustasta ja roolista työskentelyssä
- Tee yhteistyöalustan työskentelytilat ja työskentelyprosessi näkyväksi
- Varmista, että käytettävä teknologia toimii ja on osallistujille tuttua
- Päivitä jatkuvasti työskentelyn tilannekuva ja tee se näkyväksi
- Kuvaa kunkin kokoontumisen tarkoitus ja tehtävä
- Kerro mitä on saatu aikaiseksi ja mitä tehdään seuraavaksi
- Viesti ryhmän edistymisestä säännöllisesti ja sovittuja kanavia käyttäen
- Kysy aktiivisesti, kuuntele ja huomioi osallistujien näkemykset
- Tue kaikkien osallistumista
- Luo myönteistä tunnelmaa, kiitä ja kannusta
- Pyri toimimaan johdonmukaisesti ja samalla joustavasti
- Ole avoin ja rehellinen

## OSALLISTUJAN MUISTILISTA

- Puhu ymmärrettävää yleiskieltä
- Kuuntele tarkasti, mitä muut sanovat
- Näe erilaisuuden lisäksi myös yhteinen
- Ole avoin ja rehellinen
- Luo myönteistä tunnelmaa, kiitä ja kannusta
- Työskentele aktiivisesti, vie osaltasi yhteistyötä eteenpäin
- Kerro mitä osaat ja mitä et osaa, mitä toivot muilta
- Luota ensin itse muihin ja anna siten luottamuksen rakentumiselle mahdollisuus
- Pidä lupaukset äläkä lupaa liikaa
- Ole luottamuksen arvoinen, pyri parhaimpaasi ja rakenna yhteistä hyvää!

# 6. Yhteistyön johtaminen

Johtamista tarvitaan kaikilla tasoilla sekä yhteisön, tiimin että yksilön itsensä johtamisen tasoilla.

FET-työskentelyn johtaminen ei ole hierarkkista ylhäältä alas tapahtuvaa kontrolloivaa johtamista. Se on pikemminkin yhteistyön mahdollistavaa jaettua johtamista, mihin kaikki voivat osallistua jossain roolissa.

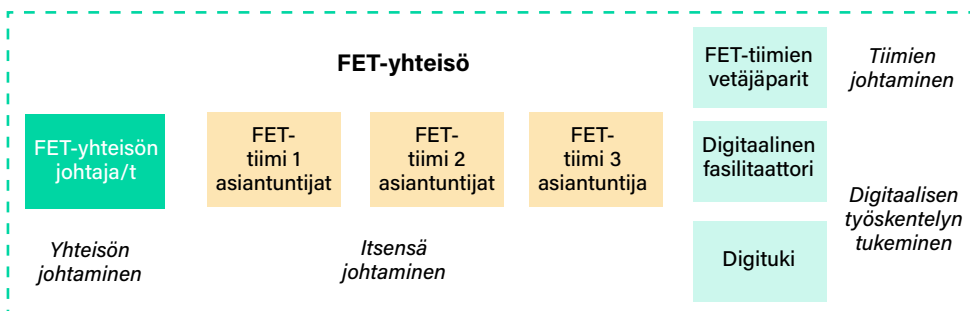
## Jaettua johtamista

FET-työskentelyssä tarvitaan johtamista sekä digitaalisen työskentelyn organisoimiseen ja -tukemiseen, että uuden tiedon luomiseen.

Osallistujat työskentelevät yleensä oman toimensa ohella, eikä johtamiseen ole käytettävissä mittavia resursseja.

Johtamiseen saadaan enemmän voimaa, jos osallistujat tukevat yhteistyön onnistumista osallistumalla johtamiseen. Näin osallistujat voivat tuoda oman asiantuntemuksensa lisäksi työskentelyyn myös muita vahvuuksiaan.

FET-työskentelyssä erilaisia rooleja voidaan hyödyntää joustavasti riippuen osallistujista ja haasteen laajuudesta (kuva 5).



Kuva 5. FET-yhteisön johtamisen roolit

---

Johtamisessa on hyvä olla tietyt roolit, mutta se on myös kehkeytyvää ja yhdessä rakennettua. Asiantuntijat myös sitoutuvat yhteistyöhön vahvemmin osallistuessaan yhteisön toiminnan kehittämiseen.

## **FET-yhteisön johtaminen**

FET-yhteisön johtamisessa voidaan hyödyntää jaettava johtajuutta luontevasti siten, että yhteisön johtajalla on tukena kokenut virtuaalisen työskentelyn fasilitaattori ja digitukea tarjoavat osallistujat. He voivat suunnitella ja toteuttaa yhdessä FET-työskentelyä tukevat virtuaaliset rakenteet ja prosessit sekä niiden toteuttamisen työskentelyn aikana.

*Fast expert teams vs. korona sekä TYÖ2030-ohjelman Fast expert teams -aloitteissa teimme yhteistyötä Humap Consulting Oy:n kanssa. LUT-yliopistolta tuli sisällöllinen johtaminen ja toimintamalli. Suunnittelimme yhdessä Humapin virtuaalifasilitoinnin asiantuntijoiden kanssa, miten hyödynnämme parhaiten Howspacen alustan toiminnallisuuksia.*

Työskentely elää ja hengittää osallistujien sekä työskentelyn myötä syntyvän oppimisen ja oivaltamisen myötä. FET-yhteisön johtaminen on myös kehkeytyvää tilannejohtamista, jossa työskentelyn eri vaiheita suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä työskentelyn edetessä.

## **Johtamisen takahuone**

*Työskentelyn aikaisessa suunnittelussa voidaan hyödyntää myös digitaaliselle alustalle tehtävää FET-työskentelyä johtavien ja tukevien henkilöiden yhteistä "takahuonetta", missä voi kommunikoida helposti työskentelyn johtamiseen liittyvistä asioista.*

Johtamisella on myös tärkeä rooli yhteisön työskentelykulttuurin ja identiteetin rakentumisessa.

*Soletair Powerin digitaalinen yhteiskehittäminen tehtiin Solvedin alustalla. Siinä LUT-yliopiston väitöskirjaa tekevä tutkija toimi aktiivisena toimintatutkijana, ja projekti toteutettiin yhteistyössä LUT-yliopiston ja Solvedin asiantuntijoiden kanssa. Työskentelyn seuraavia askeleita suunniteltiin IT-maailmasta tutuissa lyhyissä palavereissa. Prosessissa hyödynnettiin sekä Solvedin asiantuntijayhteisön jäseniä, että etsittiin uusia koti- ja ulkomaisia asiantuntijoita tuomaan hyödyllistä informaatiota ja näkemystä Soletair Powerin kansainvälistymisprosessiin.*

## **FET-tiimien johtaminen**

Tiimien vetäjillä on kaksi selkeää tehtävää: tukea tiimiä sisällön tuottamisessa sekä tiimityöskentelyn koordinoinnissa. Sisällön tuottamisessa kyse on tiimin tehtävän määrittelystä yhdessä ryhmän kanssa, ideoiden ja materiaalien keräämisestä sekä tiimin tehtävän ratkaisuun tähtäävän työskentelyn tukemisesta.

Tiimityöskentelyn koordinointi on puolestaan perinteistä projektipäällikön työtä, asiantuntijoiden yhdessä ja yksin tapahtuvan työskentelyn koordinointia sekä tavoitteista ja aikatauluista sopimista.

Tiimin vetäjältä vaaditaan asiantuntijaa enemmän aikaa ja sitoutumista työskentelyyn. Kokemus tiimien vetämisestä on hyödyllistä, mutta myös tiimin johtaminen voi olla jaettava johtamista kahden osallistujan kesken. Tällöin työmäärä pysyy kohtuullisena ja ajankäyttö joustavampana.

## **Tiimien vetäjien tuumaustuokiot**

*Työskentelyssä voi hyödyntää tiimin vetäjien vertaisoppimista ja sparrausta. Tiimien vetäjien yhteiset tuumaustuokiot toimivat mainiosti Fast expert teams & hybridityö -hankkeessa. Takahuonetta hyödynnettiin myös SmartHäme2025-hankkeessa. Se helpottaa vetäjien ajasta riippumatonta yhteistyötä.*

Tiimin vetäjät myös huolehtivat oman tiiminsä ratkaisun viimeistelystä ja esittelystä. Heidän kannattaakin suunnitella työskentelyyn tarvittava aika siten, että he ovat valmiit käyttämään siihen noin 1,5–2 kertaa enemmän aikaa kuin asiantuntijat.

---

## Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen tarkoittaa FET-työskentelyssä ensiksi sitä, että osallistujan on tietoisesti johdettava omaa ajankäyttöä ja hyödynnettävä erilaisia mahdollisuuksia työstää ratkaisua joustavasti ja itselleen sopivalla tavalla.

Toiseksi itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että asiantuntija tarjoaa omaa osaamistaan aktiivisesti verkostolle ja pyrkii myös itse oppimaan verkostolta.

Kolmanneksi on tärkeää sovittaa oma rooli tiimin työskentelyyn. Millaisen roolin asiantuntija on valmis ottamaan?

FET-työskentelyssä osallistujia ei johdeta tiukasti, eikä varsinkaan alkuvaiheessa asiantuntijoille jaeta tehtäviä. Osallistujien odotetaan ottavan osaa aktiivisesti ja osallistuvan itselleen sopivalla tavalla.

FET-työskentely on omaehtoista ja uusiin ratkaisuihin pyrkivää. Se vaatii itsensä johtamista ja omien ajatusten omaehtoista esiintuomista, ryhmän muita osallistujia aktiivisesti kuunnellen.

## FET-YHTEISÖN JOHTAJAN JA TIIMIN VETÄJÄN MUISTILISTA

- Tee työskentelyn eteneminen näkyväksi esim. Tilannekuvan ja Viikkokirjeen avulla.
- Sovi mistä johtamisen osa-alueista kukin vastaa. Kuka vastaa työskentelyn aikataulusta, kuka sisällöistä?
- Tee vetäjien kommunikaatio joustavaksi, esim. Takahuone.
- Hyödynnä vertaisoppimista ja sparrausta, esim. Tiimienvetäjien tuumaustuokiot.
- Kuuntele ryhmän toiveita ja kokeile kehitysideoita.
- Ota kiinnostuneet mukaan johtamiseen, esim. digituki.
- Tarkentakaa rooleja ja tehtävänjakoa tarvittaessa työskentelyn aikana.
- Vetäjän roolissa älä jää odottamaan, kysy muilta neuvoja ja ota apu vastaan!

## ASIAANTUNTIJAN MUISTILISTA

- Mieti miten voit sitoutua työskentelyyn.
- Suunnittele, miten yhdistät FET-työskentelyn muuhun työhösi.
- Pohdi millaisen roolin haluat ottaa ja miten voi tukea työskentelyn onnistumista.
- Tarjoa ideoita ja tukeasi, kysy missä voit olla avuksi.
- Ole rohkea ja aktiivinen, niin saat työskentelystä eniten irti!

# 7. Yhteistyön toimintaperiaatteet ja sopimus

Tehtävämäärityksessä keskustellaan yhdessä siitä, mitä yhteistyössä tehdään. Yhteistyön toimintatapoja koskevissa pelisäännöissä sovitaan siitä, *miten* yhteistyötä tehdään.

Sopiminen yhteistyön toimintaperiaatteista on FET-työskentelyssä välttämätöntä, sillä erilaisista tehtävistä ja taustoista tulevat asiantuntijat ovat usein tottuneet erilaisiin toimintatapoihin.

Yleensä on hyvä sopia ainakin työskentelytavoista, aikataulusta ja toimintaperiaatteista. Lähtökohtaisesti FET-työhön osallistuvan henkilön vastuulla on varmistaa ensin esimieheltään ja tarvittaessa organisaation lakitiimiltä mitä tietoja hän voi jakaa/käyttää ja miten hän voi työskennellä annetussa FET-tehtävässä.

Yhteistyön toimintaperiaatteista sopiminen on tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät, miten yhteistyössä on tarkoitus toimia. Ilman toimintaperiaatteita ja mahdollista sopimusta koskevaa keskustelua osallistujilla voi olla kullakin oma, toisista eriävä käsitys.

FET-työskentely on luonteeltaan enemmän kehkeytyvää kuin tarkasti suunniteltua. Vaikka työskentelyn alussa sovittaisiin alustavasti rooleista, aikatauluista ja toimintatavoista, on hyvä jättää liikkumavaraa, jotta työskentelyä voidaan joustavasti muokata työskentelyn aikana.

Osallistajat voivat esimerkiksi haluta ottaa työskentelyn edetessä suuremman roolin. Kun työskentelyssä opitaan lisää tehtävästä ja sen tarvitsemasta asiantuntemuksesta, voi olla hyödyllistä kutsua mukaan uusia asiantuntijoita, joilla on tarvittavaa osaamista.

Vastavuoroisuus ja reiluus ovat tärkeitä yhteistyön periaatteita. Toimintatapojen osalta on hyvä sopia esimerkiksi siitä, miten osallistutaan tai informoidaan mahdollisista esteistä.



---

FET-työskentelylle tyypillinen tehtävän avoimuus ja uudenlainen teknologiavälitteinen työskentely vieraiden ja erilaisten asiantuntijoiden kanssa voi aiheuttaa joissain osallistujissa hämmennystä ja epävarmuutta. Toimintatavoista ja -periaatteista keskusteleminen ja niistä sopiminen vähentävät asiantuntijoiden kokemaa epävarmuutta ja lisäävät ennustettavuutta. Toimintatavoista sopiminen rakentaa myös ryhmän luottamusta.

Toimintaperiaatteista sopiminen voi olla epävirallista tai virallista. Mikäli tehtävään ja työskentelyyn liittyy erityisen herkkiä ja salassa pidettäviä asioita, kuten liikesalaisuuksia, voidaan osallistujien kanssa sopia vaitiolovelvollisuudesta eli ns. salassapitosopimus.

Huolehdi myös henkilötietojen tietosuojaselosteesta.

Juridisia sopimuksia tehdään silloin, kun on kyse taloudellisista ansaintamahdollisuuksista tai merkittävistä riskeistä.

Jos FET-yhteistyössä kehitetään jotain sellaista, mistä voi syntyä patentoitavia oikeuksia, on syytä tehdä sopimus syntyvien oikeuksien käytöstä. Tällöin sovitaan sekä tausta-aineiston omistuksesta ja käyttöoikeuksista että tulosaineistosta ja patentoitavien teollisuus oikeuksista omistuksesta ja käytöstä. Tutkimus- ja kehitystyyppisissä hankkeissa sovitaan myös vastuuvollisuuksista, korvauksista ja sopimuksen päättämisestä.

Vaikka tällaisia oikeuksia ei syntyisikään, on hyvä sopia siitä, miten osallistuvat asiantuntijat voivat käyttää syntyviä ideoita ja konsepteja omissa organisaatioissaan. Lähtökohtaisesti hyvien käytäntöjen ja konseptien leviäminen on hyvä asia, eikä keneltäkään pois. Se voi olla myös työskentelyä rahoittaneen julkisorganisaation tavoite.

TYÖ2030-ohjelman tilaamassa FET-työskentelyssä pohdittiin myös sopimuksellisia kysymyksiä. Ryhmätyön tulokset näet täältä:

<https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/FET3%20Sopimukselliset%20kysymykset%20FET-prosessissa.pdf>

Lisäksi on hyvä sopia siitä, miten työskentelystä viestitään ulkopuolisille. Esimerkiksi vuoden 2020 koronakevään FET-työskentelyyn osallistujat kertoivat osallistumisestaan sosiaalisessa mediassa, mikä herätti sekä muiden asiantuntijoiden että median kiinnostuksen työskentelyä kohtaan. Yhteinen sosiaalisessa mediassa käytettävä hashtag eli aihetunniste, esim. #Fastexperteams voi rakentaa myös ryhmän identiteettiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

On myös sovittava, mitkä asiat ovat julkisia ja mitkä taas ryhmän sisäisiä. Voidaan esimerkiksi sopia, että alustalla oleva keskustelu jää ryhmän sisäiseksi. Näin osallistujat voivat kirjoittaa alustalle ajatuksia vapaasti tietäessään, että se, mitä kukin tuo esiin keskustelussa jää vain osallistujien tietoon.

Voidaan sopia käytettävän ns. Chatham House -sääntöä, minkä mukaan FET-työskentelyssä esitettyä tietoa saa vapaasti käyttää siten, ettei asian esittäjä kerrota tai asiiasältöä ei yhdistetä esittäjäänsä. [Chatman House -sääntö](#)

Voidaan myös sopia, että kenenkään tuomiin ajatuksiin ei viitata suoraan, vaan lopputulos on ryhmän yhteinen tulos.

Jos ryhmän keskustelussa syntyy hyviä ideoita jatkoprojekteista, voi olla reilua kysyä haluavatko ideointiin osallistuneet osallistua myös jatkoprojektiin. Esimerkiksi konsulttiyhteistyössä pidetään kohteliaana pyytää toisia mukaan tietyn ajan kuluessa, mutta kohtuullisen ajan, esimerkiksi vuoden päästä, kukin voi työstää asioita eteenpäin omalla tavallaan.

Yhteisiä toimintatapoja ja periaatteita voidaan työstää kysymällä osallistujilta etukäteen millaisia odotuksia, toiveita ja huolia heillä on yhteistyöhön liittyen. Keskustelun voi kytkeä luontevasti FET-työskentelyn käynnistävään työpajan, missä keskustellaan yhteistyöhön liittyvistä arvoista sekä reilun ja toimivan yhteistyön periaatteista.

Tällöin voidaan sopia myös siitä, miten seurataan yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Verkosto- yhteistyössä on hyvä tuoda esiin kunkin osallistujan odotukset erilaisille lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteille.

Syntyvät yhteistyön periaatteet voi koota ryhmän huoneentauluksi ja laittaa yhteistyöalustalle muistuttamaan sovitusta asioista.

Toimintaperiaatteet ja sopimus täydentävät [luottamuksen rakentamista](#).

---

## **FET-YHTEISÖN JOHTAJAN MUISTILISTA:**

- Nosta keskusteluissa esiin yhteistyön toimintatavoista sopiminen ja mahdolliset juridiset sopimukset alusta lähtien.
- Selvitä osallistujien odotuksia FET-työskentelylle ja käy niitä läpi yhteisessä työpajassa.
- Sovi yhteistyön periaatteista ja tee niistä huoneentaulu.
- Korosta työskentelyn kehkeytyvää luonnetta.
- Yhteistyön toimintaperiaatteet ovat pysyvämpiä, mutta käytännön toimintatavoista, esim. kunkin roolista, viestinnästä ja tapaamisista, voi sopia työskentelyn aikana tarkemmin.
- Tehtävän ollessa valmis on myös sovittava siitä, miten osallistujien nimet näkyvät loppuraportissa.

## 8. Tehtävän määrittely

FET-työskentelyssä haetaan ratkaisuja avoimiin ja haastaviin tehtäviin. Tehtävän avoimuus tarkoittaa sitä, että tehtävän sisältö ja luonne eivät ole itsestään selviä. Ne eivät yleensä ole selväpiirteisiä ja helposti hahmotettavia.

Tehtävä vaatii asiantuntijoiden keskustelua ja yhteistyötä jo määrittelyvaiheessa. Mistä oikein on kyse? Millaista osaamista tehtävän ratkaisemiseen tarvitaan?

Tehtävien haastavuus tarkoittaa myös sitä, että niitä ei voi heti jakaa osatehtäviin ja sopia, minkä osatehtävän kukin asiantuntija tai tiimi ratkaisee.

FET-työskentelylle on ominaista, että osallistujat selvittävät ensin yhdessä, mistä tehtävässä on kyse ja mitä ongelmaa he lähtevät yhdessä ratkaisemaan.

Tehtävämäärittely käynnistyy asiakkaalta saadun toimeksiannon myötä. Tehtävän sisältö ja se, millaista ratkaisua tavoitellaan, ei yleensä ole asiakkaallekaan selvä. Ratkaistavat tehtävät voivat olla hyvin erilaisia, tilaajasta ja tilanteesta riippuen.

Toimeksiantajan kanssa on tärkeää keskustella siitä, minkä tasoista ratkaisua tavoitellaan: onko tehtävän tavoitteena rakentaa kokonaiskuva, yksityiskohtiin menevä analyysi tai innovatiivinen konsepti jatkokehittämistä varten?

On myös hyvä käyttää aikaa tehtävästä keskusteluun niin toimeksiantajan avainhenkilöiden kuin muidenkin edustajien kanssa.

Toimeksiantajan avainhenkilöt voivat tulla omasta organisaatiosta ja tehtävään kytkeytyvistä sidosryhmistä, esimerkiksi asiakkaan omilta asiakkailta ja kumppaneilta.

Tarvittaessa tehtävän sisältöä ja tavoitetta voi myös työstää asiakkaan kanssa työpajoissa, esimerkiksi ryhmäkeskusteluiden avulla.

Usein asiakkaalla on tehtävään liittyviä tausta-aineistoja. Nämä voivat olla esimerkiksi aiempia selvityksiä tai raportteja, joita voi asiakkaan luvalla jakaa FET-työskentelyn taustamateriaaliksi. Hyödynnettävistä tietoa-aineistoista ja taustamateriaaleista lisää [Taustamateriaalit ja uuden tiedon luominen](#) -luvussa.

---

Tehtävämäärittelyyn kannattaa käyttää aikaa jo alkuvaiheessa. Epämääräiset ja avoimet tehtävät haastavat osallistujien ajattelua. Mitä monimuotoisempi tehtävä, sitä tärkeämpää sen mahdollisimman hyvä ymmärtäminen on.

Tehtävämäärittelystä käytävä keskustelu luo perustan yhteistyölle. Ilman osallistuvien yhteistä keskustelua on riskinä, että mukaan lähtevät asiantuntijat alkavat kukin työstää mielessään olevaa erilaista kysymystä.

Avoin keskustelu tehtävään liittyvistä erilaisista näkökulmista synnyttää parhaimmillaan uusia ideoita ja uutta luovia ratkaisuja. Keskustelu tukee myös kokemusta siitä, että ryhmä on ratkaisemassa yhdessä merkittävää tehtävää.

Tehtävän määrittelyyn osallistuminen lisää myös osallistujien työskentelyyn sitoutumista. On eri asia päästä itse määrittämään tehtävää, kuin osallistua valmiiksi annetun tehtävän työstämiseen. Yhteinen tehtävämäärittely rakentaa yhteistä tavoitetta, yhteisöllisyyden kokemusta ja luottamusta.

Tehtävästä keskustellaan FET-yhteisön ja tiimien kokoontumisissa. Jos FET-työskentelyssä on kyseessä suurempi tiimeille jaettava kokonaisuus, on tärkeää, että kukin tiimi saa työstää omaa tehtävämäärittelyä.

FET-työskentelyn aikana osallistujat oppivat enemmän tehtävästä ja myös työskentelyn tavoitetta voidaan muokata yhdessä matkan varrella.

Tehtävämäärittely on prosessi, joka jatkuu jossain muodossa koko FET-työskentelyn ajan. On siis mahdollista, että tehtävärajaukset muuttuvat työn edetessä. Sitä ei pidä suoraviivaisesti tulkita epäonnistumiseksi, vaan se voi kertoa alkuperäisen tehtävän monimutkaisuudesta sekä siitä, että tiimi on onnistunut työskentelyn aikana luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä.

Syntyvä ratkaisu ei usein ole ennalta selvä, ja se voi olla myös paljon enemmän kuin alussa oletettiin!

## **TEHTÄVÄN MÄÄRITTELYSSÄ KAIKKIEN OSALLISTUJIEN ON HYVÄ POHTIA:**

- Mistä oikein on kyse?
- Mikä on se ongelma tai tehtävä, mitä pyrimme ratkaisemaan?
- Mitkä tekijät ovat tärkeitä tehtävän ratkaisemisen kannalta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat toisiinsa?
- Mikä on työskentelyn painopiste ja miten rajaamme tehtävän?
- Minkä jätämme työskentelyn ulkopuolelle?
- Mihin keskitymme?

## **ON MYÖS HYVÄ MIETTIÄ KÄYTÄNNÖN REUNA-EHTOJA:**

- Millaisiin kysymyksiin meillä on annettavaa?
- Millaista asiantuntemusta voimme saada mukaan työskentelyyn?
- Selvitä, mitä taustamateriaaleja on käytettävissä ja miten niitä saa käyttää.
- Kuinka paljon resursseja ja aikaa meillä on käytettävissä?

## **FET-TYÖSKENTELYN JOHTAJAN MUISTILISTA:**

- Sovi keskustelusta toimeksiantajan avainhenkilön kanssa.
- Arvioi, järjestetäänkö toimeksiantajan kanssa tehtävämäärittelyyn liittyvä työpaja.
- Pohdi, keiden on hyvä osallistua työpajaan. Tarvitaanko osallistujia sidosryhmistä?
- Miten tehtävämäärittely jatkuu FET-yhteisön ja tiimien työskentelyssä?
- Selvitä, keillä asiakkaan tai asiakkaan sidosryhmien edustajilla on tehtävään liittyvää hyödyllistä tietoa.
- Onko taustamateriaaleista syytä työstää yhteenvetoja osallistujille? Kuka tekee sen?
- Miten ja missä muodossa lopputuotos raportoidaan toimeksiantajalle ja FET-työskentelyyn osallistujille?
- Mihin tehtävästä seuraa? Miten syntyviä tuloksia käytetään?

---

# 9. Taustamateriaalit ja uuden tiedon luominen

FET-työskentelyssä haetaan uusia ideoita ja innovatiivisia ratkaisuja. Näiden kehittämiseen tarvitaan monipuolista tausta-aineistoa ideoinnin, keskustelun ja työskentelyn pohjaksi.

## Taustamateriaalien tuominen työskentelyyn

Yhteistyöalustalla osallistajat voivat jakaa muille monenlaista materiaalia, mitä voidaan tarkastella yhdessä tai erikseen, kukin itselleen soveltuvana ajankohtana.

Tiimien vetäjät kannustavat osallistujia tuomaan mahdollisimman paljon kiinnostavaa materiaalia työskentelyyn.

Erilaisista taustoista tulevilla osallistujilla on aiempia projekteja, kokemuksia ja verkostoja, mistä voivat ammentaa materiaalia ratkaisun kehittelyyn. Tällainen asiantuntijan kokemusperäinen tieto toisesta kontekstista on tehtävän kannalta hyödyllistä.

Materiaalit helpottavat yhteisen ymmärryksen luomista tekemällä kunkin ideat näkyväksi. Yhteiset jaetut materiaalit ovat erityisen tärkeitä eritaustaisten asiantuntijoiden yhteistyössä.

Yhteistyöalustalle voi tuoda tekstipohjaisen keskustelun, kommenttien ja tykkäämisten lisäksi myös erilaisia liitteitä ja linkkejä. Sinne voi liittää ja jakaa muille osallistujille esimerkiksi tutkimusraportteja ja kiinnostavia lehtiartikkeleita.

Myös erilaiset kuviot, kaaviot ja vaikkapa valokuvat on helppo liittää alustalle. Samoin linkit internetissä oleviin erilaisiin materiaaleihin ja Youtube-videoihin on helppo jakaa muille. Rajana on vain mielikuvitus. Aineistona mukana voi olla myös valokuvia tai piirustuksia.

Rikas ja monipuolinen aineisto innostaa osallistujia keskustelemaan erilaisista mahdollisuuksista ja näkökulmista. Kiinnostavien materiaalien avulla osallistajat kertovat muille oman näkemyksensä siitä, mikä materiaalissa voisi olla kiinnostavaa ja hyödyllistä tehtävän ratkaisemisen näkökulmasta.

Ratkaistavan tehtävän kontekstin tunteva ryhmän vetäjä tai toinen asiantuntija voi osaltaan kertoa, miten aiemman tehtävän ratkaisemiseen tuotettu aineisto voisi olla tässä tehtävässä hyödyllistä.

Yhteistyöalustalle jaettuja materiaaleja voi jokainen tarkastella omaan aikaan ja omasta näkökulmasta. Niihin voi tutustua rauhassa ja kommentoida tai kysyä lisää silloin, kun itselle sopii. Näin materiaalit, niiden katsominen ja niistä keskustelu mahdollistavat monimuotoisen ja eriaikaisen kommentoinnin ja keskustelun.

### **MISTÄ VOIT ETSIÄ KIINNOSTAVIA AINEISTOJA?**

- Onko aiheesta tehty kiinnostavaa tutkimusta? Google Scholar -palvelusta löydät hakusanoilla paljon erityisesti englanninkielisiä tutkimusartikkeleita.
- Aiheesta löytyy varmasti suomen- tai englanninkielisiä opiskelijoiden lopputöitä. Google Scholar tai Google auttavat! Usein korkeakoulujen lopputöistä löytää hyviä katsauksia erilaisiin aiheisiin ja lähdeluettelon, mistä pääsee eteenpäin kiinnostaviin materiaaleihin.
- Myös Työterveyslaitos ja monet muut suomalaiset tutkimuslaitokset julkaisevat sivuillaan raportteja ja tiivistyksiä aiemmista hankkeista.
- LinkedIn-palvelusta voi löytyä kiinnostavia yhteisöjä tai henkilöitä ja heidän tekstejään.
- Hashtag-aihetunnisteita ja sanahakuja käyttämällä myös Twitter on myös hyvä lähde erilaisten kiinnostavien uutisten ja tekstien löytämiseen.
- Oletko itse tehnyt jotain aiheeseen liittyvää aiemmin? Voitko jakaa jotain materiaaleja muille?

### **KUVA KERTOO ENEMMÄN KUIN TUHAT SANAA...**

- Piirroksset ja kaaviot ovat hyviä keskustelun lähtökohtia, Internetistä löytyy ”kuva” hakutoiminnolla paljon valmiita kuvia inspiraatioksi.
- Voit myös itse piirtää kuvan, ottaa piirroksesta valokuvan, tallentaa sen jpg-, pdf-, png- tai gif-muotoon ja liittää yhteistyöalustalle.
- Mukaan voi liittää videopätkiä ja/tai Youtube-linkkejä.
- Myös valokuvat kiinnostavista kohteista kertovat paljon ja voivat välittää myös tunnelmaa.
- Esimerkiksi Howspacen yhteistyöalustalle voi liittää helposti myös kuvaamansa minivideon.



---

## Uuden tiedon luominen yhdessä

Erilaisten materiaalien tuominen alustalle luo eniten arvoa silloin kun materiaalin tuova osallistuja perustelee ja kertoo itse, miksi hän tuo materiaalin mukaan työskentelyyn. Mitä kiinnostavaa hän itse näkee siinä?

Kun asiantuntijat kommentoivat materiaaleja, auttavat ne välittämään erilaisten asiantuntijoiden näkemyksiä eli arvokasta kokemusperäistä tietoa. Asiantuntijoiden on helpompi keskustella yhteistyöalustalla materiaalien avulla, myös eriaikaisesti.

Esimerkiksi yksi asiantuntija tuo keskusteluun raportin ja kirjoittaa alustalle, mikä siinä on hänen mielestään kiinnostavaa. Toinen voi kommentoida raporttia omasta näkökulmastaan, ja kertoa mikä hänen kokemuksensa mukaan voisi olla hyödyllistä juuri tämän tehtävän ratkaisemisen näkökulmasta.

Kolmas asiantuntija voi kiittää ensimmäistä hyödyllisen raportin jakamisesta ja neljäs puolestaan esittää jatkokysymyksen. Tällöin ehkä toinen asiantuntija ehdottaa, miten raportin informaatiota voisi konkreettisesti hyödyntää ratkaisussa.

Tällaisessa jaettujen aineistojen ja eri asiantuntijoiden välisessä digitaalisessa dialogissa syntyy myös uutta tietoa. Tärkeää tässä on se, että FET-työskentelyyn osallistuvat asiantuntijat eivät jaa vain aineistoja, vaan myös kertovat oman mielipiteensä ja näkemyksensä. Näin voidaan yhdistää erilaista kokemusperäistä tietoa ja luoda yhdessä uutta tietoa.

Yhteistyöalustalla tapahtuva tekstimuotoinen keskustelu on parhaimmillaan runsasta ja rönsyilevääkin, kun osallistujat tuovat mukaan erilaisia näkökulmia ja materiaaleja.

Työskentelyn alkuvaiheessa tämä on vain hyväksi, mutta myöhemmässä vaiheessa tiimin vetäjien tehtävänä on koota rikkaasta keskustelusta asiakkaan tarpeeseen sopivaa ratkaisua. Myös tässä vaiheessa on tärkeä tukea osallistujien keskustelua, mutta uuden ja erilaisen aineiston tuomisen sijaan tiimin vetäjät alkavat ohjata työskentelyä kohti asiakkaan tarpeeseen soveltuvaa ratkaisua.

FET-työskentely voidaankin nähdä ensin uusia ideoita hakevana ja myöhemmin ideoita rajaavana.

## Pohjadokumentin käyttö uuden tiedon luomisessa

Työskentelyssä ja tiedon luomisessa voidaan myös käyttää tukena erilaisia pohjadokumentteja, mihin tuodaan työskentelyn kuluessa ideoita ja materiaalia. Pohjadokumentit tuovat yhteiseen työskentelyyn ryhtiä ja tekevät työskentelyn edistymisen näkyväksi.

Niitä voidaan käyttää sekä FET-yhteisön että tiimien tehtävissä. Mallipohjat ja raamit antavat tavoiteltaville tuotoksille puitteet ja helpottavat osatuotosten kokoamista ratkaisuksi. Esimerkiksi SmartHäme2025-tiimit käyttivät työskentelypohjana yhteisiä pohjia, mihin kukin tiimi valmisteli tiiviit ratkaisuehdotukset.

Erinomainen esimerkki pohjadokumentin käyttämisestä uuden tiedon luomisessa on Solvedin alustalla Ethican fasilitoima Solvedin asiantuntijayhteisön kanssa tehty Hiedanrannan kiertotalouskaupunginosan suunnittelu. Siinä digitaalisella alustalla tapahtuvan työskentelyn yhteisenä kehikkona käytettiin kuvan 5. kaltaista pyramidia, jota kehitettiin yhdessä työskentelyn aikana.



Kuva 6. Hiedanrannan kaupunginosan kiertotalous-konseptin suunnittelussa käytetyn pyramidi-idean kehitys konseptisuunnittelussa (kuva Ethica & Solved).

---

## **Case Solvedin alustalla tehty Hiedanrannan kiertotalouskaupungin osan suunnittelu**

*Solvedin alustalla tehdyssä Hiedanrannan kaupunginosan suunnittelussa Ethican vetäjät käyttivät pohjadokumenttina pyramidikuviota, mihin alettiin muotoilemaan yhteisen vision mukaisia ideoita.*

*Myöhemmässä vaiheessa, kun tehtävän sisältö alkoi olla selvä, tiimin vetäjät jakoivat kullekin asiantuntijalle tämän asiantuntemukseen liittyviä osatehtäviä, joita osallistujat kehittivät ja kommentoivat. Myös nämä liitettiin yhteiseen dokumenttiin ja raporttiin.*

*Pyramidin avaintekstit toivat yhteiseen työskentelyyn fokuksen. Kukin osallistuja saattoi seurata työskentelyn etenemistä vetäjien yhdistäessä ja "kutoessa" osallistujien ideoiden ja keskustelun perusteella syntyneitä ajatuksia pyramidiin. Työskentelyn aikana pyramidin sisältötekstit kehittyivät ja muuttuivat monta kertaa.*

Uuden tiedon luomiselle on tyypillistä rikas vuorovaikutus ja rentous. Tässä asiantuntijat saavat olla mukana omana itsenään, eikä liian tiukassa "oikeita ja valmiita vastauksia" tuovassa asiantuntijaroolissa.

Parhaaseen lopputulokseen päästään, jos työskentely on hieman leikkisää ja osallistujat uskaltavat heittää mukaan intuitiivisia ideoita sekä kysyä ja kommentoida rohkeasti. Jos kaikki ovat samaa mieltä, ei synny uutta eikä myöskään parasta mahdollista ratkaisua. Ryhmä toimii erinomaisesti silloin kun siinä nousee erilaisia ajatuksia ja voidaan olla rohkeasti myös eri mieltä.

Energinen uteliaisuus, halu oppia ja oivaltaa vievät työskentelyä eteenpäin!

## OSALLISTUJAN MUISTILISTA

- Informaation jakamisen lisäksi kerro muille, miksi tuot materiaalin tai linkin työskentelyyn. Miksi jokin asia on kiinnostavaa tai miksi epäröit? Kysy mitä mieltä muut ovat siitä.
- Jatka keskustelua, kysy ja kommentoi.
- Luo hyvää tunnelmaa arvostamalla ja kiittämällä muiden työpanosta!
- Voit olla myös eri mieltä – rakentavat erilaiset näkemykset parantavat lopputulosta!

## FET-TYÖSKENTELYN JOHTAJAN JA TIIMINVETÄJÄN MUISTILISTA

- Pyri luomaan avoin ja turvallinen ilmapiiri, missä kaikki voivat kommentoida.
- Pyri pitämään keskustelu aktiivisena ja ota kaikki mukaan.
- Kohdista kysymyksiä myös tietyille osallistujille, joilla voisi olla juuri nyt käsiteltävään asiaan annettavaa.
- Luo tilannekuvaa kertomalla missä kohtaa tiimi on menossa, mitä on valmiina ja mitä tehdään seuraavaksi.
- Pidä huoli ajan käytöstä ja harkitse milloin on aika siirtyä fokusoimaan ratkaisua asiakkaan tarpeisiin sopivaksi.
- Tuo myös toimeksiantajan eli asiakkaan ääni esiin. Jos toimeksiantaja ei ole itse mukana alustatyöskentelyssä, tuo ryhmälle toimeksiantajalta palautetta ja terveisiä.

## Myönteinen tunne lisää energiaa ja sitoutumista teknologiavälitteisessä työskentelyssä

Myönteinen tunne ja sen synnyttämä energia korostuvat teknologiavälitteisessä työskentelyssä, missä toisen ilmeiden ja eleiden havaitseminen on vaikeaa.

Kasvokkain kohdatessa kerätään osin alitajuisesti tilanteesta ja toisista monenlaista tietoa, mutta teknologiavälitteisessä työskentelyssä kommunikaatiota välittävä ”kaista” on kapeampi ja mahdollisuus havainnoida ja kerätä informaatiota toisesta on vähäisempi.

Tunnelman ja myönteisen energian luomiseen voi kukin itse vaikuttaa. Katsekontakti, hymy, aktiivinen kuuntelu, pään nyökkäys ja osallistuminen keskusteluun kertovat halusta olla mukana aktiivisesti ja kuulla muita.

---

Passiiviset kokoontumiset tappavat nopeasti innostuksen. Kaikilla on kokemuksia myös kasvokkain järjestetyistä kokouksista, missä yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Samalla tavoin myös teknologiavälitteinen työskentely voi olla tylsää ja yksisuuntaista, tai innostavaa ja vuorovaikutteista.

Parhaimmillaan teknologiavälitteiset kohtaamiset ovat vähintään yhtä rikkaita ja innostavia kuin kasvokkaiset lähitapaamiset. Niissä ideoidaan, keskustellaan, opitaan ja oivalletaan, nauretaan ja joskus liikututaankin – ihan kuin muissakin (työ) elämän hyvissä kohtaamisissa!

### **VIRTUAALIPALAVERIN OSALLISTUJAN MUISTILISTA**

- Pidä kamera päällä koko ajan, tai ainakin kun puhut.
- Kuuntele aktiivisesti ja näytä se vaikka pienillä pään liikkeillä.
- Hymyile! Hymy on helppo tapa viestiä toisille, että on mukana hyvässä hengessä. Toki aitous on tässäkin tärkeää.
- Kiitä toisia hyvistä puheenvuoroista ja kommentteista.
- Kirjoita kommentteja kuunnellessasi toisen puhetta.
- Lisää chatiin kiinnostavia linkkejä
- Tue viestintää ja kerro hyväksynnästä peukutuksilla, tykkäyksillä ja emojiilla.
- Anna tilaa myös muiden puheenvuoroille.
- Puheenjohtajana varmista, että kaikki tulevat kuulluksi ja saavat osallistua!

# 10. Konseptointi ja käytäntöön viemisen valmistelu

FET-työskentelyn tuloksena syntyneet ratkaisut konseptoidaan eli työstetään sellaiseen visuaaliseen muotoon, jolla sen voi viestiä helposti ratkaisun tilanneelle asiakkaalle ja sidosryhmille.

## Ratkaisun vieminen käytäntöön vaatii ennakkointia ja yhteistyötä

Ratkaisut eivät siirry itsekseen organisaatioiden uusiksi käytännöiksi. Mitä uudemmista ja laajemmista ratkaisuista on kyse, sitä enemmän aikaa ja ajatusta niiden käytäntöön vieminen vaatii. Myös ratkaisun konseptointia ja käytäntöön viemisen valmistelua voi olla hyvä työstää vaiheittaisesti toimeksiantajan kanssa.

Onkin hyvä, jos FET-työskentelyyn osallistuu ratkaistavan tehtävän asiakkaita ja käyttäjiä. Tällöin he voivat tuoda mukaan jo työskentelyn aikana asiakkaan ja käyttäjän näkökulman. Heidän aktiivinen osallistumisensa on myös työskentelyyn osallistuville asiantuntijoille innostavaa.

Jos tehtävän toimeksiantaja ei syystä tai toisesta voi osallistua itse FET-työskentelyyn, on hyvä hakea asiakkaalta palautetta ja käydä läpi syntyviä ratkaisuja työskentelyn aikana viimeistään siinä vaiheessa, kun ratkaisua aletaan paketoimaan tiiviisti esitettävään muotoon.

Riippuen tehtävästä, voi olla hyvä pitää työskentelyn rinnalla mukana ratkaisun käyttöönottoon vaikuttavien sidosryhmien edustajia.

*Esimerkiksi TYÖ2030-ohjelmassa FET-yhteisön johtaja informoi ohjelman johtoryhmää työskentelyn etenemisestä vierailen heidän kokouksissaan. Johtoryhmältä kysyttiin myös ideoita ja toiveita ennen FET-työskentelyn käynnistymistä tiimien tehtävistä.*

---

Ratkaisun viestinnässä ja konseptoinnissa selkeyden ja nopealukuisuuden lisäksi myös erilaiset käyttäjät ja käyttötavat on hyvä ottaa huomioon. Pitkien tekstimuotoisten raporttien sijaan ratkaisut voi olla hyvä visualisoida helposti hahmotettaviksi kuviksi ja kaavioiksi.

**Case Hiedanrannan** kiertotalouskaupunginosan konseptisuunnittelussa ryhmä teki asiakkaalle sekä tekstimuotoisen raportin että visuaalisen Powerpoint-esityksen. Lisäksi kiertotalouskonseptin idea viestittiin tiiviisti pyramidin muodossa, mihin kiteytyi ratkaisun ydinkohdat.

**Case Fast expert teams vs. korona – estetään Suomea halvaantumasta** -loppuraportista tehtiin värikäs ja visuaalinen pdf-esitys, johon kiteytettiin hankkeen ydintulokset. <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Fast-expert-teams-Eduskunnan-Tulevaisuusvaliokunta-05-2020.pdf>

Tutkijat työstivät raportin yhdessä mainostoimiston graafikon kanssa. Se on saatavilla osallistujien kotisivuilta ja OECD:n kiinnostuttua Fast expert teams -toimintamallista raportista tehtiin myös englanninkielinen versio. Sitä on kiitetty sen visuaalisuuden ja helppolukuisuuden vuoksi.

TYÖ2030-ohjelman ensimmäisessä raportissa **”Työ sulaa ja muuttaa muotoaan”** esiteltiin hybridityössä huomioitavia tekijöitä ja toisessa raportissa **Fast expert teams -toimintamallin ydinkohtia**.

[https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Tyo\\_sulaa\\_esite\\_220621\\_FET\\_raportti.pdf](https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Tyo_sulaa_esite_220621_FET_raportti.pdf)

<https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/FET%20Nopeat%20asiantuntijatiimit.pdf>

*Fast expert teams & hybridityö -ratkaisun tekstejä ja visuaalista ilmettä työstettiin yhteistyöalustalla. Ensimmäiset tiimit esittivät omat ratkaisunsa muille tiimeille, niistä keskusteltiin ja annettiin palautetta. Mukana oli myös graafikko, joka alkoi hahmotella visuaalista ilmettä. Yhteisten esitteiden tekstejä työstettiin hankkeen johtajan vetämänä yhdessä alustalle upotetussa Google Doc-tekstidokumentissa siten, että kaikki osallistujat saattoivat kommentoida tekstejä.*

Tiimien vetäjät ja FET-verkoston johtaja esittelivät tulokset sosiaali- ja terveystieteiden ministerille sekä työministerille raporttien julkistustilaisuuksissa. Raportit sekä niiden taustalla olevat laajemmalla materiaalilla sekä webinaarien tallennukset laitettiin saataville TYÖ2030-ohjelman sivustolle: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/uutinen/fet-tulokset>.

Raportit työstettiin yhdessä tiimin vetäjien, hankkeen johtajan ja graafikon kanssa. Osallistuvat asiantuntijat antoivat palautetta sekä teksteistä että kuvista, ja lopullisen vastuun yhteisestä raportista otti FET-verkoston vetäjä.

Ideana oli myös helppolukuisuus ja käytettävyys. Myös tekstin sanoitukseen kiinnitettiin huomiota, jotta viesti olisi selkeä erilaisia käyttäjäryhmiä ajatellen.

Case Soletair Powerin tulokset esitettiin hanketta fasilitoineen toimintatutkijan toimesta tiiviissä hieman infografiikkaa muistuttavassa visuaalisessa muodossa. Hankkeesta viestittiin erityisesti Greenreality-verkoston jäsenille, joiden toivottiin kokeilevan FET-toimintamallia esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyvissä hankkeissa.

On myös hyvä huomioida, että ratkaisun konseptointi vie aikaa. Yleensä sitä enemmän, mitä enemmän osapuolia työstämiseen osallistuu.

Käytännössä verkoston ja tiimien vetäjät usein viimeistelevät lopputuloksen. On siis tärkeää varata aikaa myös syntyvien konseptien työstämiseen ja niistä viestimiseen.

Myös mahdollisen julkistamistilaisuuden suunnittelu vaatii hieman aikaa ja ajatusta. Sen ajankohdasta on myös hyvä sopia ajoissa, jotta kaikki työskentelyyn osallistuneet pääsevät mukaan. Yhdessä tehtyjä ratkaisuita voi olla myös kiva juhlistaa!

### **FET-TYÖSKENTELYN JOHTAJAN JA TOIMEKSIANTAJAN MUISTILISTA:**

- Selvitä miten toimeksiantaja voisi osallistua alustatyöskentelyyn.
- Kutsu myös ratkaisun loppukäyttäjää mukaan alustalle, tai ainakin testaa ideoita ratkaisun loppukäyttäjillä työskentelyn aikana.
- Mieti mitä ratkaisu muuttaa organisaatiossa tai niiden rajapinnoissa?
- Tuoko ratkaisu jotain lisää vai vähentääkö jotain? Kuka hyötyy ja voiko uusi ratkaisu huolestuttaa jotakuta?
- Kenen päätöksiä tarvitaan? Keiden kaikkien pitää tukea sen käytäntöön viemistä?
- Kenelle kaikille ratkaisu olisi hyvä esitellä? Missä muodossa siitä olisi tehokkainta viestiä?
- Edellyttääkö ratkaisu muutoksia olemassa oleviin prosesseihin? Tarvitaanko uutta teknologiaa?
- Tarvitaanko koulutusta? Miten se olisi koulutettavien kannalta paras järjestää?



---

# Lopuksi

Tulevaisuudessa kasvokkaiset kohtaamiset ja teknologiavälitteinen työskentely yhdistyvät toisiinsa luontevasti. Kasvokkaiset kohtaamiset varataan suhteiden rakentamiseen ja ne voivat tapahtua myös työpaikan ulkopuolella.

Ajan myötä opimme kommunikoimaan luontevasti myös teknologiavälitteisesti. Jo nyt puolet työvoimasta voi tehdä työnsä teknologiavälitteisesti ja valtaosa tietotyöhön liittyvästä yhteistyöstä on teknologiavälitteistä.

Yksinkään ei tarvitse jäädä, sillä digitaalisten yhteistyöalustojen avulla voidaan tukea mainiosti työssäoppimista ja yhteisöllisyyttä.

Epäilyistä huolimatta myös yhteiskehittäminen ja innovointi on mahdollista teknologiavälitteisesti. Yhdessä ja erikseen työskentelyä voidaan rytmittää joustavasti digitaalisilla alustoilla. Myös yhteistyön rakenteiden ja prosessien muotoilu on kehittyneillä yhteistyöalustoilla helppoa.

Yhteistyötä johtamalla ja hyödyntämällä monimuotoista kommunikaatiota kokemusperäisestä tiedosta voidaan kutoa innovatiivisia ratkaisuja. Yhdistämällä kuhunkin tarpeeseen tarvittavaa dataa ja asiantuntijoiden kokemusperäistä tietoa voidaan ratkoa hyvinkin haastavia ongelmia.

Nopeasti ja tietoisesti rakennettu luottamus mahdollistaa asiantuntijatiedon jakamisen ja ongelmanratkaisuun tähtäävän yhteistyön.

Fast expert teams -yhteistyön ideana on tukea inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittymistä.

Rohkeat kokeilijat pärjäävät muutoksessakin!

# Kiitokset

Lämpimät kiitokset Fast expert teams -työkirjan käsikirjoitusta kommentoineille asiantuntijoille:

Anu-Liina Ginström, Suomen rakennusteollisuus Oy

Eetu Helminen, The Cleantech Company Solved Oy

Riitta Hyppänen, CM & HR Consulting Oy

Eeva Kaunismaa, VM

Antti Närhinen, TEM

Maarit Pihlajaniemi, Fortum

Ulla Rosenström, Valtioneuvoston kanslia

Nuppu Rouhiainen, Business Finland

Mika Ruokonen, LUT yliopiston kauppakorkeakoulu

Minna Takala, Hämeen liitto

Tuuli Toivikko, LUT-yliopiston kauppakorkeakoulu

Matti Vartiainen, Aalto-yliopisto

Seppo Yrjölä, Nokia

Kiitokset myös yli 300 Fast expert teams -aloitteisiin osallistuneille asiantuntijoille sekä siitä kiinnostuneille jatko-opiskelijoille, tutkijoille ja lopputyön tekijöille: Tuuli Toivikko, Niina Salo, Kateryna Kryzhanivska, Satu Vesin, Pia Adibe, Anu-Liina Ginström, Essi Mustonen, Katariina Tavilampi ja Jonna Neuvonen.

Tärkeän sykäyksen työkirjan kirjoittamiselle antoi työkirjan tilannut TYÖ2030-ohjelman ohjausryhmä ja ohjelmajohtaja Sanna Kulmala.

## Työkirjan tilaaja

Työkirjan on tilannut TYÖ2030-ohjelma.

TYÖ2030-ohjelma on osa hallitusohjelmaa. Ohjelmassa kehitetään uudenlaisia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa sekä kannustetaan kokeiluihin.

Toimintatapoja uudistamalla voidaan vaikuttaa työllisyyteen, talouteen, kilpailukykyyn sekä Suomen työelämäbrändiin maailmalla. Sosiaali- ja terveysministeriö toteuttaa ohjelman yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön sekä työmarkkinajärjestöjen ja muiden työelämän toimijoiden kanssa. Ohjelman operatiivisesta toteutuksesta vastaa Työterveyslaitos.

---

# Työkirjan tekijä



Työskentelen LUT yliopiston kauppakorkeakoulun tietojohdamisen professorina. Aiemmin olen työskennellyt pienissä ja suurissa yrityksissä, ministeriössä ja julkisorganisaatioissa.

Tietojohdamisessa minua kiinnostaa erityisesti se, miten ihmisten ja organisaatioiden erilaista tietoa ja osaamista yhdistämällä voidaan ratkaista ongelmia ja tarttua erilaisiin mahdollisuuksiin.

Työssäni yhdistyy tutkimus, opetus ja kehittäminen. Gradussa kehitin ns. vientirengas-konseptia ja väitöskirjassa kasvuyritysten ja suuryritysten yhteistyötä. Opetan sosiaaliseen pääomaan, luottamukseen ja tietointensiiviseen organisoitumiseen liittyviä kursseja. Oman toimeni ohella osallistun myös johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyyn, konsultoin ja alustan seminaareissa.

Olen julkaissut tietojohdamiseen, tietointensiiviseen verkostoyhteistyöhön ja luottamukseen liittyen yli 200 tutkimusartikkelia kansainvälisissä tiedelehdissä, kirjoissa ja konferensseissa. Viime vuosina olen ollut erityisen kiinnostunut uusista digitaalisista organisoitumismuodoista ja ohjaan aiheeseen liittyviä väitöskirjoja ja lopputöitä.

Työkirja on kirjoitettu ihmisille, jotka haluavat hyödyntää digitalisaatiota ja kokeilla uutta tapaa tehdä yhteistyötä. Tutkimuskirjallisuudesta poiketen siinä ei ole lähdeluetteloa eikä lähdeviitteitä.

Fast expert teams toimintamallia on tutkittu ja kehitetty mm. Business Finlandin rahoittamassa Fast expert teams in the platform economy sekä EAKR-rahoitteisessa Nopeat ratkaisutiimit -hankkeissa. Tietojohdamisen opiskelijat ovat myös soveltaneet toimintamallia Organizing in knowledge-based networks -kurssin harjoitustöissä.

Lisätietoa:

Kirsimarja Blomqvist  
LUT yliopiston kauppakorkeakoulu  
[kirsimarja.blomqvist@lut.fi](mailto:kirsimarja.blomqvist@lut.fi)  
+358 40 755 1693



## Tämä työkirja on tehty yksityisille ja julkisille organisaatioille, jotka hakevat uusia ratkaisuja ja toimintatapoja kehittääkseen toimintaansa.

Digitaalisuutta ja sosiaalista pääomaa hyödyntävä Fast expert teams (FET) -toimintamalli yhdistää erilaista osaamista nopeaan haastavien tehtävien ratkaisuun:

### **Löydä uusia ratkaisuita**

Haastavatko epämääräiset ongelmat organisaatiota? Tarvitaanko innovatiivisia ratkaisuja? Puuttuuko organisaatiosta aikaa ja osaamista niiden ratkaisemiseen?

### **Selvitä mahdollisuudet**

Lipuvatko kiinnostavat mahdollisuudet ohi? Eikö kukaan ehdi selvittää mitä ne tarkoittavat käytännössä?

### **Kehitä uusia työskentelytapoja**

Alkavatko vanhat ja hyväksi havaitut toimintamallit tuntua liian jäykiltä? Olisiko aika ravistella vanhaa ja kokeilla uutta?

### **Käytä osaamistasi ja opi uutta**

Voitko hyödyntää jo kertynyttä osaamista ja oppia uutta työtehtävissäsi?

### **Päivitä digitaalista yhteistyöosaamista**

Olisiko aika päivittää verkostotyöskentelyä digiaikaan?

### **Hyödynnä organisaation sisäistä ja ulkoista osaamista**

Osaatko hyödyntää joustavasti organisaation ulkopuolista osaamista?

### **Työskentele eri alan asiantuntijoiden kanssa**

Oletko kokeillut yhteistyötä eri alan asiantuntijoiden kanssa?

### **Innostu yhdessä kehittämisestä ja ratkaisuiden luomisesta**

Ratkaisujen kehittäminen ja asioiden eteenpäin vieminen yhteistyössä tekee työskentelystä mielekästä. Yhteistyö muiden samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten kanssa on innostavaa!

