

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveyden edistäminen

2020

Ruut-Susanna Ahola

VIRTUAALITIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT

-hyvinvointia ja tuottavuutta työn muotoilusta

Ruut-Susanna Ahola

VIRTUAALISEN VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT

- hyvinvointia ja tuottavuutta työn muotoilusta

Työelämän murros ja teknologian kehittyminen on mahdollistanut ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn, mikä on lisännyt virtuaalista tiimityöskentelyä. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että virtuaalisen vuorovaikutuksen monitulkintaisuus voi kuormittaa hyvinvointia. Virtuaalisen tiimityöskentelyn potentiaalin hyödyntäminen ja sujuvan yhteistyön saavuttaminen edellyttää yhteisesti sovittuja vuorovaikutuksen pelisääntöjä.

Tässä kehittämissuorituksessa oli tarkoitus, selvittää kirjallisuuden pohjalta minkälaisia vuorovaikutuksen pelisääntöjä tiimi tarvitsee, luoda ohjeistus virtuaalitiimin pelisääntöjen muotoiluun sekä arvioida NewWoW Crafting -hankkeen tuotosta virtuaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Työskentelymenetelminä olivat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, POP UP -työpajat (2 kpl), haastattelut sekä monivalintakysely (n=10).

Kirjallisuuden perusteella jokainen tiimi on yksilöllinen ja luo omia toimintaansa tukevia ja estäviä vuorovaikutuskäytäntöjä. Virtuaalitiimin toimintaa voi edistää vuorovaikutuskäytäntöjä tunnistamalla ja yhteisesti sovituilla toimintamalleilla. Virtuaalitiimit hyötyvät tavoitteisiin, yhteistyöhön, viestintään, viestintävälineisiin sekä päätöksentekokäytäntöihin liittyvästä keskustelusta. NewWoW Crafting -hankkeen työkaluissa nousi esiin samoja teemoja kuin kirjallisuudessa. Hankkeen tuotos koettiin hyödyllisenä ja vastaajat aikovat käyttää tuotosta jatkossa oman työn muotoiluun.

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että tiimeille ei voida tehdä valmiita vuorovaikutuksen pelisääntöjä vaan jokaisen tiimin pitää luoda ne itse. Tiimiä voi auttaa luomaan omat pelisääntönsä tukemalla tiimin oman toiminnan reflektiota sekä lisäämällä tiimin sisäistä systemaattista keskustelua. NewWoW Crafting -hanke onnistui tunnistamaan toimivia käytäntöjä ja tuottamaan myös virtuaaliseen vuorovaikutuksen kannalta toimivia työkaluja. Tämän kehittämissuorituksen tuloksia voi hyödyntää jokainen virtuaalista vuorovaikutusta käyttävä tiimi omaan vuorovaikutukseensa liittyvien ilmiöiden tunnistamiseen sekä omien vuorovaikutuskäytäntöjensä muotoiluun.

ASIASANAT:

virtuaalitiimi, vuorovaikutus, työhyvinvointi, työn muotoilu.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health promotion

2020 | 62 number of pages, 9 number of pages in appendices

Ruut-Susanna Ahola

THE RULES OF THE INTERACTION OF THE VIRTUAL TEAM

-increasing well-being at work with job crafting

Transformation of the work life combined with technological development has enabled working detached from time and space. This has increased virtual team working. Previous studies have found that the ambiguity of virtual interaction can overload wellbeing. Exploiting the potential of virtual teamwork and fluent co-operation requires commonly agreed rules of interaction.

The purpose of this development project is to find out, what kind of interaction rules the team needs, to create guidelines for developing virtual team rules, and to evaluate the output of the NewWoW Crafting project from the perspective of virtual interaction. The working methods were literature review, Pop Up workshops as well as interviews and a multi-choice survey.

Based on the literature, each team is unique and creates their own interaction practices that supports and prevents activities. Virtual teams benefit from discussion about goals, collaboration, communication, communicational tools, and decision-making practices. In the tools of the NewWoW Crafting project, the output was perceived as useful and the respondents planned to use the output in the future to design their own work.

Based on the results, it can be stated that it is not possible to set rules of interaction for teams. Each team must create rules for themselves. The team may be helped to create their interaction rules by supporting the reflection of the team's own actions and by increasing systematic discussion. The results of this development project can be used by any virtual team to identify phenomenas related to their own interaction and to formulate their own interaction practices.

KEYWORDS:

virtual team, interaction, occupational well-being, job crafting

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	8
1 JOHDANTO	9
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TARKOITUS	11
2.1 NewWoW Crafting -hanke	12
2.2 Kehittämiprojekti osana NewWoW Crafting -hanketta	14
2.3 Konstrukttiivinen lähestymistapa	15
2.4 Keskeiset käsitteet	15
2.5 Kehittämiprojektin eteneminen	18
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	20
3.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	20
3.2 Virtuaalisuuden vaikutus tiimin vuorovaikutukseen tutkimusten valossa	21
3.3 Virtuaalisuuden ja vuorovaikutuksen vaikutus työhyvinvointiin	23
3.4 Kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset	24
4 TIIMI JA VIRTUAALISEN VUOROVAIKUTUKSEN HAASTEET	25
4.1 Tiimin muodostuksen vaiheet	26
4.2 Tiimiroolit	26
4.3 Tiimikulttuuri ja vuorovaikutusta rakentavat sekä estävät käytännöt	27
4.4 Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen haasteet	28
4.4.1 Luottamuksen ja koheesion luominen virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa	28
4.4.2 Sosiaalisen läsnäolon toteuttaminen virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa	29
5 VIRTUAALITIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT	31
5.1 Yhteiset tavoitteet ja yhteistyön luonne	31
5.2 Viestintä	32
5.3 Viestintävälineet	33
5.4 Päätöksenteko ja kokouskäytännöt	33
5.5 Reflektio ja vuorovaikutustaidot	34
5.6 Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisääntöjen implementointi	34
5.7 Pelisääntöjen vaikutus tiimin toimintaan	36
5.8 Yhteenveto	37

6 POP UP -TYÖPAJAT	38
6.1 POP UP -työpajan kysely	39
6.2 Haastattelut	40
6.3 Hankkeen tuotoksen arviointikriteerit	41
7 POP UP -TYÖPAJAN TULOKSET	45
7.1 POP UP -työpajan kyselyn vastaukset	45
7.2 POP UP -työpajan haastatteluissa esiin nousseet asiat	48
7.3 Suositukset	49
7.4 Tulosten analysointi	49
7.4.1 Tulokset ja virtuaalinen vuorovaikutus	52
7.4.2 Tuloksien luotettavuus	53
8. KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI	55
7.5 Kehittämisprojektin prosessin arviointi	55
7.6 Kehittämisprojektin tuotoksen arviointi	57
7.7 Johtopäätökset	58
LÄHTEET	60

LIITTEET

LIITE 1. Kyselykaavake

LIITE 2. Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt -ohjeistus

KUVAT

Kuva 1. Mobiiliin ja liikkuvan työn haasteet.	11
Kuva 2. Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen ulottuvuuksia	24
Kuva 3 Pelisääntöjen implementointi	36
Kuva 4. Virtuaalitiimin keskusteluteemat	37
Kuva 5. Sivuston yleisvaikutelma	45
Kuva 6. Sivuston hyödyllisyys	46
Kuva 7. Työkalujen käyttöarvio	47
Kuva 8. Yhteiset pelisäännöt	47
Kuva 9 NewWoW Crafting -hankkeen kyselyn tuloksia kuvana	50

KUVIOT

Kuvio 1. NewWoW Crafting -hankkeen teemat	14
Kuvio 2. Kehittämiprojektin keskeiset käsitteet.....	16
Kuvio 3. Kehittämishankkeen eteneminen	19
Kuvio 4. Ryhmä ja tiimi.	25

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

ETÄTYÖ *Työ, jota tehdään työnantajan kanssa sovitusti etäpisteellä, jossain muualla kuin työpaikalla (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo. 2011, 7).*

HAJAUTETTU TYÖ *Saman tavoitteen ja kohteen eteen tehtävää työtä organisaation alueellisesti erillään olevissa työpisteissä (Koroma ym. 2011, 7).*

MOBIILI TYÖ *Työtä voidaan kutsua mobiiliksi työksi, kun työntekijä työskentelee vähintään 10 tuntia viikossa työpisteensä ulkopuolella ja käyttää työssään sähköisiä viestintä- ja yhteistyövälineitä. (Koroma ym. 2011, 7).*

MONIPAIKKAINEN TYÖ *Työntekijä perustaa työpisteensä työvälineiden avulla tarpeen mukaan eri paikkoihin. (Koroma ym. 2011, 5).*

VIRTUAALINEN TYÖ *Työtä, jota tehdään sähköisten työvälineiden mahdollistamissa virtuaalisissa tiloissa (Koroma ym. 2011, 7).*

TEKNOLOGIAVÄLITTYNYT VUOROVAIKUTUS *Sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 7) Käytetään synonyymina virtuaaliselle vuorovaikutukselle*

YAMK OPISKELIJA *ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittava opiskelija*

1 JOHDANTO

Työelämän murros on haastanut perinteisen työnteon ja tuonut uusia mahdollisuuksia kehittää omaa työtä. Nykyajan työelämää voi kuvata termeillä innovatiivisuus, verkostojen ja yhteistyön korostuminen sekä vastuun ja vapauden tasapaino (Liesivuori 2018, 159- 160). Nykyajan asiantuntijatyö ei ole enää aika- ja paikkasidonnaista. Ympäri vuorokautisesta saavutettavuudesta on tullut uusi normi, työtä tehdään eri paikoissa, eri vuorokauden aikoina ja eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten kanssa (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 198; Koroma, Hyrkkänen, Rauramo 2011, 3). Pysyäkseen muuttuvan työelämän mukana, vaaditaan työntekijältä hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, uudistumiskykyä ja joustavuutta sopeutua muutokseen muotoilemalla omaa työtään. Työn muotoilu on työntekijän keino hallita omia voimavarojaan ja vastata työn asettamiin haasteisiin muokkaamalla työympäristöään, työn sisältöä ja työnteon tapoja. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 7).

Työnteon tavat ovat muotoutuneet vastaamaan työelämän tarpeisiin. Yhteistyö ja tiimityö ovat tulleet yksilösuoritusten rinnalle. (Raappana 2018,11; Liesivuori 2018, 160). Tiimityön onnistuminen syntyy sujuvasta yhteisöllisestä vuorovaikutuksesta ja toimivasta yhteistyöstä. Työelämän muutos on muuttanut työnteon vuorovaikutusta. Työelämän vuorovaikutus on siirtynyt yhä enemmän teknologiavälitteiseksi eli virtuaaliseksi. (Hiila ym. 2019, 198; Raappana 2018, 12). Teknologian kehittyminen on mahdollistanut reaaliaikaisen yhteistyön lähes kaikkialla ympäri vuorokauden, mikä on johtanut virtuaalitiimien määrän kasvuun. Virtuaalisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuminen ei ole automaatio, vaan vaatii tietoista panostamista vuorovaikutukseen. (Marlow, Lacerenca & Salas 2017, 590). Virtuaalisen tiimin yhteistyön potentiaalin saavuttaminen edellyttää vuorovaikutuskäytäntöjen tunnistamista sekä siihen liittyvien prosessien kehittämistä. (Raappana 2018, 12).

Tämän kehittämisprojektin tarkoitus on tarkastella virtuaalitiimin vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä kirjallisuuden perusteella ja luoda sen pohjalta Virtuaalitiimin pelisäännöt - ohjeistus. Lisäksi tässä työssä arvioidetaan ”*NewWoW Crafting – mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilusta tuottavuutta ja hyvinvointia*”-hankkeen tuotosta virtuaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kehittämällä tiimin vuorovaikutusta, voidaan lisätä tiimien relienssiä eli kykyä sopeutua työelämän muutokseen, selkeyttää tiimin vuorovaikutusta

sekä edesauttaa työyhteisön hyvinvointia (Hiila ym. 2019; Tukiainen & Hakola 2019, 62, 65-66; Horila 2018, 49-51; Raappana 2018, 55-56; Einola 2017, 250-251; Salminen 2017, 129-131, 142; Aira 2012, 138-139; Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 20).

Vuorovaikutus kytkeytyy olennaisesti työhyvinvointiin, sillä sen avulla voidaan olennaisesti lisätä tai heikentää työhyvinvoinnin kokemusta. (Pennanen 2015, 53, 68; Hyrkkänen ym. 2011,14, 29-31; Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 20). Työhyvinvointia voidaan tukea vaikuttamalla työn tuomiin voimavaroihin sekä sen kuormitustekijöihin (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Työhyvinvointia ylläpitämällä ja kehittämällä voidaan saada merkittäviä säästöjä vuositasolla, sillä työhyvinvoinnin menetyksestä oheiskulujen kanssa koituu sosiaali- ja terveysministeriön arvion mukaan jopa lähes 25 miljardin euron kulut vuosittain. Työhyvinvoinnin voidaankin ajatella olevan aineetonta pääomaa, johon investoimalla voidaan saada jopa kuusinkertainen tuotto takaisin. (Naumanen & Lindholm 2018, 139-140, 160).

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TARKOITUS

Liikenne- ja viestintäviraston tekemän kuluttajatutkimuksen mukaan 68% tutkimukseen osallistuneista työkäisistä käytti mobiilia internetyhteyttä työ- ja opiskelutarkoitukseen vuonna 2018 (Liikenne ja viestintävirasto 2018). Työpisteen ulkopuolella ja sähköisten viestintävälineiden käytön avulla tapahtuvaa työtä, voidaan kutsua mobiiliksi ja liikkuvaksi työksi. Aiemmissa tutkimuksissa (Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 21; Hyrkkänen, Koroma, Muukkonen, Ojalehto, Rautio & Vartiainen 2011,14, 31) mobiilin ja liikkuvan työn yhdeksi haasteeksi on tunnistettu teknologiavälitteinen eli virtuaalinen vuorovaikutus. Mobiilin työn haasteet on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Mobiilin ja liikkuvan työn haasteet (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 12)

Virtuaalisen vuorovaikutuksen on todettu voivan edistää tai kuormittaa hyvinvointia. Kuormitustekijöiden vähentäminen edellyttää yhteisesti sovittuja vuorovaikutuskäytäntöjä. Toimivan ja sujuvan vuorovaikutuksen saavuttamiseksi tiimin tulee luoda yhtenäiset vuorovaikutuksen pelisäännöt. (Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 20, Hyrkkänen ym.

2011,14, 29-31) Tämän kehittämisprojektin tarkoitus on selvittää minkälaisia vuorovaikutuksen pelisääntöjä virtuaalitiimi tarvitsee ja miten ne luodaan. Työssä tarkastellaan virtuaalitiimin vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä kirjallisuuden pohjalta ja tuotetaan niistä virtuaalitiimin pelisäännöt -ohjeistus. Tulosten pohjalta arvioidetaan ”*NewWoW Crafting -hyvinvointia mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilusta*” -hankkeen tuotosta virtuaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kehittämisprojektin tavoitteena on sujuvoittaa virtuaalitiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja siten tukea virtuaalitiimin jäsenten työssäjaksamista sekä työhyvinvointia.

Tässä kehittämisprojektissa ennakoasetelmana oli, että virtuaalinen vuorovaikutus tuo lisähaasteita tiimityöskentelylle ja virtuaalisvälitteistä tiimityötä voi tukea luomalla yhteisesti sovittuja vuorovaikutuskäytäntöjä. Virtuaalitiimejä ja vuorovaikutusta on tutkittu paljon, mutta varsinaisia pelisääntöjä virtuaalitiimien vuorovaikutukseen ei tiedonhaussa löytynyt. Tämä työ toi uudenlaista näkökulmaa virtuaaliseen tiimityöskentelyyn tuottamalla konkreettisen ohjeistuksen yhteisten vuorovaikutuskäytäntöjen muotoiluun. Työelämän pelisäännöt pohjautuvat suosituksiin, lakeihin, työehtosopimuksiin sekä yhteisiin käytäntöihin. Selkeillä pelisäännöillä voidaan lisätä työyhteisön turvallista vuorovaikutusta. (Suonsivu 2015, 30, 87.)

2.1 NewWoW Crafting -hanke

Tämä kehittämisprojekti tehtiin ”*NewWoW Crafting -mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilusta tuottavuutta ja hyvinvointia*” -hankkeen toimeksiantona. NewWoW Crafting -hanke on valtakunnallinen monivuotinen hanke, jonka tavoitteena on tunnistaa mobiiliin ja monipaikkaisen työn erityispiirteitä ja luoda niiden pohjalta työkaluja työn muotoilun tueksi. (NewWoW Crafting -hankesuunnitelma 2018) Hankkeen perustana on tutkimus mobiiliin ja monipaikkaisen työn haasteista. Tutkimuksen mukaan mobiiliin ja monipaikkaisen työn haasteet ovat: *matkustaminen, monipaikkainen työskentely, välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö, projektimainen työskentely, erilaisissa kulttuureissa toimiminen sekä uudella tavalla rakentuva työaika*. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005).

NewWoW Crafting -hanke on jaettu kuuteen eri osa alueeseen. Hankkeen alussa tehtiin tilanneanalyysi, jossa tunnistettiin mobiiliin ja monipaikkaisen työn käytäntöjä. Pien- ja pk-yritysten työntekijöille tehdyssä kyselyssä kartoitettiin työn muotoilun käytäntöjä. Vastajia oli yhteensä 412 kpl 13 eri alalta ja 53 eri yrityksestä. Tämän jälkeen tunnistetuista käytännöistä eroteltiin yhtenäiset eri alojen ylittävät työn muotoilun piirteet. Tuloksien

pohjalta kehitettiin työkaluja työn muotoiluun sekä yhteistyövälineitä työterveyshuollon kanssa työskentelyn tueksi. Lopuksi kehittämismenetelmistä koostettiin valmennusmateriaalit eli hankkeen tuotokset. Hankkeen tuotokset sisältävät hankkeen alussa tehdyn kyselyn tulokset, niiden pohjalta koostettua teemoittain jaoteltua tietoa, sekä konkreettisia työkaluja mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoiluun. NewWoW Crafting -hankkeen tulokset jäävät virtuaaliselle Howspace -alustalle ja ovat kaikkien asiasta kiinnostuneiden hyödynnettävissä. Alustaa päivitetään ja ylläpidetään seuraavat 5 vuotta projektin toimesta. Tuloksista tehtiin myös kirjallinen artikkelikokoelma, jonka arviointi rajattiin tämän kehittämissuunnitelman ulkopuolelle. (NewWoW Crafting -Ohjausryhmä 2019.) Hankkeen virtuaalinen tuotos löytyy osoitteesta ”<https://newwowcrafting-tyonmuotoilu.in.howspace.com>”

New WoW Crafting -hanke on monen osatoteuttajan yhteistyöprojekti, jossa päätoteuttajana toimii Turun Ammattikorkeakoulu. Projektin muut osatoteuttajat ovat: Humap Consultation Oy, Aalto-yliopisto, Työterveyslaitos, Lapin ammattikorkeakoulu ja Tampereen teknillinen yliopisto. Hankkeen rahoittaa Suomen rakennerahaston Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelman kautta Euroopan sosiaalirahasto. (ESR) (NewWoW Crafting -hankesuunnitelma 2018.)

NewWoW Crafting -hanketta voidaan kutsua kehittämistutkimushankkeeksi, sillä se sisältää sekä tutkimuksen, että kehittämistyön tutkimuksen tulosten pohjalta. Kehittämissuunnitelman ja kehittämisen ero on siinä, että kehittämistutkimuksessa toimitaan tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. (Kananen 2015, 33, 39- 42) Kehittämissuunnitelma käytetään myös termiä *design -tutkimus*, joka tulee englannin kielen sanoista ”*design research*” tai ”*design based research*”. (Pernaa 2013) Kehittämissuunnitelma on tutkimuskohde, eli kehitettävä kohde sekä muutoskohde, johon pyritään vaikuttamaan. Kehittämissuunnitelma ongelman määrittelyssä hyödynnetään perinteisiä tutkimusmenetelmiä, mutta ongelmanratkaisussa etsitään oikeita muutosinterventioita. (Kananen 2015,33, 39-42.)

Intervention luomista voi kuvailla kolmen syklin avulla, joiden avulla interventiota suunnitellaan, luodaan ja arvioidaan. Relevanssisyklissä tunnistetaan muotoilun uhkia ja mahdollisuuksia niiden todellisessa ympäristössä. Ympäristön vaikutustekijöitä ovat mm. ihmiset, organisaatiojärjestelmät ja tekniset järjestelmät. Rigor sykli luo muotoiluprosessin tietoperustan eli teoreettisen viitekehyksen, jossa huomioidaan aiemmat tutkimukset, kokemukset, asiantuntemus, teorit ja käsitteet. Design tutkimus on muotoilun keskiö, jossa työn vaatimukset nousevat ympäristöstä (relevanssivaihe) ja

työskentelymenetelmät pohjaavat tietoperustaan eli rigor sykliin. Design syklissä arvioidaan, muotoillaan ja testataan menetelmiä palautteen perusteella, sekä arvioidaan eri toteutusvaihtoehtoja. Työskentelyä jatketaan kunnes saadaan tyydyttävä lopputulos. (Hevner 2007, 89- 92)

2.2 Kehittämisprojekti osana NewWoW Crafting -hanketta

NewWoW Crafting -hankkeen virtuaalinen tuotos sisältää yleistä tietoa työn muotoiluun liittyen sekä työkaluja mobiiliin ja liikkuvan työn muotoiluun tueksi. Tuotos on rakennettu kolmen teeman ympärille, jotka ovat työajan, työtilojen sekä työtapojen muotoilu. Teemojen jaottelu on esitetty kuviossa 1. Tässä kehittämisprojektissa arvioidaan NewWoW Crafting -hankkeen virtuaalista tuotosta ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen keskitytään työtapojen sisällön arviointiin. Arviointia tehdään kirjallisuuden sekä POP UP -työpajoissa (2 kpl) kerätyn haastattelu -ja kyselytiedon (n=10) pohjalta. Arvioinnissa tehdään johtopäätöksiä siitä, miten NewWoW Crafting -hankkeen virtuaalinen lopputuotos palvelee mobiiliin ja liikkuvan työn tekijöitä. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, miten työkalut toimivat alat ylittävässä työn muotoilussa, sekä miten työkaluja voidaan kehittää vastaamaan paremmin virtuaalisen tiimityöskentelyn vuorovaikutuksen haasteisiin. NewWoW Crafting -hankkeeseen tehdään myös toinen ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämisprojekti, joka keskittyy työajan muotoilu -teemaan. Kummatkin työt ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, mutta opiskelijat ovat tehneet yhteistyötä työpajojen sisällön tuottamisen sekä arviointikyselyjen laadinnassa.



Kuvio 1. NewWoW Crafting -hankkeen teemat

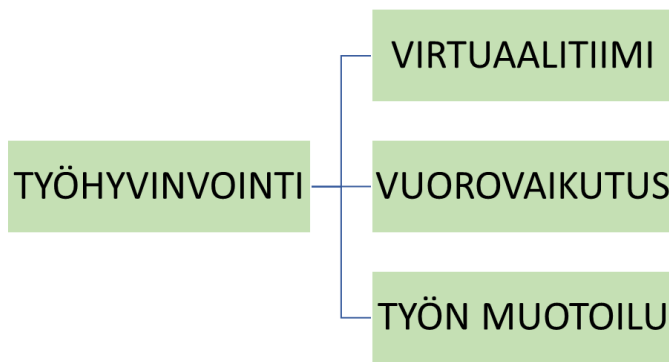
2.3 Konstruktiiivinen lähestymistapa

Kehittämiprojektin taustalla vaikuttaa konstruktiiivinen ajattelumalli, jonka mukaan tieto konstruktoidaan eli rakennetaan yhteistyössä. Konstruktiiivisen ajattelumallin mukaan kehittäminen edellyttää aktiivista ja yhteistyössä tapahtuvaa toimintaa. Konstruktiiivisessa ajattelumallissa ei painoteta pelkästään lopputulosta vaan myös kehittämisprosessi itsessään on tärkeässä roolissa. (Lukka 2014; Salonen 2013, 16.) Tässä kehittämisprojektissa loppukäyttäjä nähdään aktiivisena toimijana, joka reflektoi, tunnistaa ja muotoilee omaa työtään yhteistyössä muun tiimin kanssa.

Tämä kehittämisprojekti tehdään osana kehittämistutkimushanketta, jonka tavoitteena on tuottaa uusia käytännön ratkaisuja. Konstruktiiivisen lähestymistavan mukaan intervention luominen on syklistä toimintaa, joka pohjaa teoriaan sekä käytännöstä esiin nousseisiin ongelmiin. Tässä tapauksessa tarve virtuaalisen vuorovaikutuksen säännöille on noussut aiempien tutkimusten pohjalta eli teoriasta sekä NewWoW Crafting -hankkeen alkukartoituksen pohjalta käytännöstä eli käyttäjien kokemuksista. NewWoW Crafting -hankkeen tuotoksen arvioinnissa hyödynnettiin sekä kohderyhmän käyttäjäkokemuksia että teoriapohjaa.

2.4 Keskeiset käsitteet

Teknologia on mahdollistanut hajautetusti toimivan tiimityöskentelyn, jolloin vuorovaikutus tapahtuu teknologiavälitteisesti eli virtuaalisesti. Virtuaalisena työskentelevää tiimiä kutsutaan *virtuaalitiimiksi*. Virtuaalisuuden on todettu asettavan lisähaasteita *vuorovaikutukselle*. Virtuaalisen vuorovaikutuksen mukana tuomiin haasteisiin voi vaikuttaa yhteisesti sovitulla säännöllä. Yhteisten pelisääntöjen luominen tapahtuu *työn muotoilun* avulla. Yhteiset pelisäännöt tukevat yhteistyötä ja edesauttavat *työhyvinvointia*. Keskeisten käsitteiden yhteyttä on kuvattu alla olevan kuvio 2 avulla.



Kuvio 2. Kehittämiprojektin keskeiset käsitteet

Virtuaalitiimi

Käsitykset työelämän tiimeistä ovat muovautuneet ja muuttuneet työelämän muutosten myötä. Perinteiset tiimimuodot ovat saaneet rinnalleen erilaisia ammatit- ja maantieteelliset rajat ylittäviä tiimityön muotoja. Raappanan tutkimuksen (2018, 11-12, 57) mukaan tiimeiksi voidaan lukea kaikki ryhmät, jotka kokevat olevansa tiimejä tai ne, jotka ovat ulkopuolisten tahojen tiimeiksi nimittämiä. Horilan (2018, 53) mukaan työelämän tiimi koetaan yhteisönä johon halutaan kuulua, tai ammatillisen toiminnan mahdollistavana ryhmänä.

Laitisen ja Valon (2016, 60) mukaan virtuaalitiimeiksi voidaan luokitella työskentelyssään viestintäteknologiaa käyttävät tiimit. Dufrene & Lehman (2015, 3) jaottelee virtuaalitiimit sen mukaan, milloin ja miten paljon ne käyttävät virtuaalista viestintää. Raappanan (2018, 19) mukaan virtuaalitiimin määrittelyyn ei tarvita tiukkoja rajoja, vaan virtuaalitiimikäsitettä voidaan käyttää kun tiimi hyödyntää vuorovaikutuksessaan viestintäteknologiaa. Tässä kehittämissuorituksessa *virtuaalitiimi (virtual team)* määritetään työelämässä toimivaksi ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhteistyössä sovitun tavoitteen saavuttamiseksi hyödyntäen vuorovaikutuksessaan osittain tai täysin virtuaalisia viestintä- ja yhteistyövälineitä.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on kahden tai useamman toimijan välistä viestintää, jossa osapuolet viestivät verbaalisesti tai nonverbaalisesti pyrkien ilmaisemaan itseään, sekä tulkitsemaan ja reagoimaan toisten viesteihin. (Tieteen termipankki 2018) Sanallinen viestintä rakentuu kielellisestä merkkijärjestelmästä eli kielestä, joka on usein tiedostettua viestintää. Non-verbaalinen viestintä sisältää kaiken muun viestinnän. Se voidaan jaotella kinesiiikkaan

eli ilmeisiin ja eleisiin, proksematiikkaan eli tilankäyttöön ja välimatkalliseen viestintään, kosketukseen sekä äänen ulottuvuuksiin liittyvään viestintään. (Harviainen ym. 2002.) Vuorovaikutuksella on huomattava rooli yhteistyön rakentajana. Vuorovaikutuksen avulla muodostetaan yhteistyössä tarvittavia vuorovaikutussuhteita, tiimejä ja verkostoja, näin vuorovaikutusta tutkimalla voidaan vaikuttaa samalla yhteistyöhön. (Aira 2012, 129,146) Virtuaalista vuorovaikutusta voidaan tarkastella eri konteksteissa ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, tai ihmisen ja koneen välisenä vuorovaikutuksena. Tässä työssä fokus on tiimin jäsenten eli ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. *Vuorovaikutuksella (interaction)* tarkoitetaan tässä työssä työelämässä toimivan tiimin jäsenten välistä keskinäistä verbaalista- ja nonverbaalista viestintää.

Työn muotoilu

Työn muotoilussa työntekijä muokkaa ja kehittää työtään vastaamaan paremmin hänen tarpeitaan ja vahvuuksiaan. Työn muotoilu lähtee työntekijän omasta halusta kehittää työtään, eikä ulkopuolisesta vaatimuksesta. (Hyrkkänen 2018.) Työntekijän omien taitojen kehittäminen ja hyödyntäminen tukee tehokasta ja tuloksellista työntekoa sekä ehkäisee työuupumusta (mm. Hyrkkänen 2018, Manka & Manka 2016, 112, Hakanen ym. 2012, 12-14) Työn muotoilusta käytetään myös termiä työn tuunaaminen. (Manka & Manka 2016, 111). Työn muotoilun avulla voidaan lisätä työn mielekkyyttä, työn hallinnan tunnetta, työn imua sekä työn iloa. Työn tuunaamista ja työn imua on tutkittu mm. useissa Työterveyslaitoksen julkaisuissa. ”*Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI)*”-tutkimus- ja kehittämishankkeessa työn tuunaamista tarkasteltiin voimavarana ja työn imuun vaikuttavana tekijänä (Hakanen ym. 2012).

Työn muotoilun keinoja ovat työn rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen lisääminen, työn vaatimusten muokkaaminen sekä työn merkityksen uudelleen kohdentaminen. (Manka & Manka 2018, 112). Käytännössä se tarkoittaa omien taitojen monipuolista hyödyntämistä, laadukasta vuorovaikutusta sekä toimintamallien kehittämistä. (Harju ym. 2015,15). Tässä työssä keskitytään sosiaalisten voimavarojen lisäämiseen eli työn muotoilua tarkastellaan sosiaalisesta kontekstista. Työn muotoilulla (*job crafting*) tarkoitetaan tässä työssä tiimin jäsenten halua kehittää tiimin sisäisiä vuorovaikutustapoja. Aloite työn muotoiluun voi lähteä yksittäiseltä tai useamman tiimin jäseneltä, mutta itse työn muotoilu nähdään sosiaalisena koko tiimiä koskevana tapahtumana.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointikäsite pitää sisällään kaiken työhön ja työympäristöön liittyvän toiminnan ja päätöksenteon, jolla on vaikutusta yksilön hyvinvointiin. (Laine 2018, 24) Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tutkijoiden mukaan työhyvinvointi syntyy mielekkääksi koetusta ammattitaitoisesta, turvallisesta, tuottavasta ja hyvin johdetusta työskentelystä, joka tukee yksilön elämänhallintaa. Työhyvinvoinnin kokemus ei ole staattinen tila, vaan siihen vaikuttaa työn kuormituksen ja voimavarojen välinen tasapaino (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6).

Manka & Mankan (2018, 70, 76) voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointi rakentuu psykologisesta pääomasta, rakennepääomasta sekä sosiaalisesta pääomasta. Rakennepääoma koostuu organisaation rakenteista ja oman työn hallinnasta, psykologinen pääoma käsittää henkilön omat asenteet ja terveyden, sosiaalinen pääoma koostuu johtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Työhyvinvoinnin rakentuminen on koko työyhteisön vastuulla (Puttonen ym. 2016. 13). Työyhteisön sosiaalisen pääoman syntyyn voi vaikuttaa luottamuksella ja vastavuoroisuudella. (Suonsivu 2015, 87) Tässä työssä työhyvinvointia tarkastellaan sosiaalisessa kontekstissa, eli siinä miten tiimin toiminta vaikuttaa sen jäsenten hyvinvointiin. *Työhyvinvointi (occupational well-being)* nähdään yksilön henkilökohtaisena kokemuksena oman työnsä kuormituksesta sekä voimavaroista, mutta työhyvinvoinnin kehittämisen ajatellaan tapahtuvan monen toimijan yhteistyönä

2.5 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojekti on edennyt seuraavasti: NewWoW Crafting -hanke esiteltiin Turun ammattikorkeakoulun projektitarjottimella tammikuussa 2019. Helmikuussa allekirjoittaneelle tuli tieto hankkeeseen mukaan pääsystä ja ensimmäinen yhteistyöpalaveri. Maaliskuussa tehtiin alustavaa tiedonhakua ja ideapaperin työstöä. Huhtikuussa palautettiin ideapaperi ja kirkastettiin aihesisältöä. Kirjallisuuskatsauksen haut tehtiin huhti-kesäkuun aikana. Kesäkuussa palautettiin kirjallisuuskatsauksen kirjallinen raportti. Heinäelokuussa työstettiin kehittämiprojektisuunnitelmaa, joka esitettiin syksyn ensimmäisessä non stop -seminaarissa. Työpajojen suunnittelu tapahtui samanaikaisesti elokuussa. Arvioitettava versio NewWoW Grafting -hankkeen virtuaalisesta tuotoksesta esiteltiin syyskuussa hankkeen seminaarissa.

Lokakuussa 2019 pidettiin POP UP -työpajat (2 kpl). Yhteenvedona työpajoissa tehdyistä kyselyistä sekä haastatteluista tehtiin suositukset, jotka esitettiin NewWoW Grafting-hankkeen ohjausryhmälle lokakuun lopussa. Väliraportti palautettiin maaliskuussa 2020. Kehittämishankkeen tulokset esiteltiin posterimuodossa Turun ammattikorkeakoulun järjestämässä KV-seminaarissa huhtikuussa 2019 sekä TALK seminaarissa toukokuussa. Loppuraportti ja kypsyysnäyte palautettiin toukokuussa 2020. Kehittämishankkeen lopullinen tuotos linkitetään NewWoW Crafting -hankkeen virtuaalisen tuotoksen yhteyteen. Kehittämishankkeen ajallinen eteneminen ajallisesti on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen eteneminen

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Virtuaalitiimin pelisääntöjä lähdettiin rakentamaan kirjallisuudesta löytyneen teoretiedon pohjalta. Kirjallisuuskatsauksessa muodostetaan tutkimuskysymys, johon lähdetään etsimään vastausta (Kunttu 2017, 7). Tutkimuskysymyksiä pitää olla yksiselitteisiä, keskittyä tutkittavaan aihealueeseen, sekä olla vastattavissa. (Aveyard 2015, 45-46). Usein tutkimuskysymyksen lisäksi tarvitaan nk. apukysymyksiä eli tarkentavia metakysymyksiä. (Kananen 2019, 24). Aiheen rajauksesta keskusteltiin NewWoW Crafting -hankkeen yhteyshenkilöiden kanssa ja keskustelujen asiasisältöjen pohjalta muodostui tutkimuskysymys. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseksi muodostui: Miten luodaan virtuaalitiimin yhteiset vuorovaikutuksen pelisäännöt? Apukysymyksinä toimivat lisäkysymykset: Mitä virtuaalitiimin vuorovaikutus on? Minkälaisia pelisääntöjä virtuaalitiimi tarvitsee? Miten vuorovaikutuksen yhteisten pelisääntöjen luonti vaikuttaa virtuaalitiimin toimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin?

3.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin huhti- toukokuussa 2019. Tiedonhaun menetelmänä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, sillä tavoitteena oli saada kattavan kokonaiskuva aiheesta. Virtuaalisen vuorovaikutuksen pelisäännöt voivat koskea työnteon tapoja, työnteon tiloja sekä työaika, jolloin liian tiukka rajaaminen voi jättää tärkeä osa-alueen kokonaan huomioimatta. Hakuja tehtiin yksittäisillä hakusanoilla sekä useampien hakusanojen yhdistelmillä. Asiasanojen muodostuksessa hyödynnettiin YSA (Yleinen suomalainen asiasanasto) sanastopalvelua. Hakusanoiksi valikoituivat: virtuaalitiimi, virtual team, vuorovaikutus, communication, dialogi, dialogy, hyvinvointi, well-being, mobiili työ, mobile work, hajautettu tiimi ja distributed work. Hauissa käytettiin myös katkaistuja hakusanoja ja hakusanojen yhdistelmiä kattavien hakutuloksien varmistamiseksi. Ikärajuksi rajattiin vuodet 2009-2019. Ikärajuus jätettiin tarkoituksella pidemmäksi, sillä 10 vuotta vanha tieto on vielä paikoin relevanttia ja kirjallisuuskatsaukseen haluttiin sisällyttää NewWoW Crafting -hankkeen pohjana toimivia tutkimuksia mobiiliin ja liikkuvan työn haasteista (kts. Hyrkkänen & Vartiainen 2009; Hyrkkänen ym. 2011; Koroma ym.

2011). Haut rajattiin suomen ja englanninkielisiin tuloksiin. Englannin kieli valittiin mukaan kirjallisuuskatsaukseen, koska nykyisin suurin osa tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista on kirjoitettu englanniksi. Hakukannoiksi valikoituivat Turun ammattikorkeakoulun Finna tietokanta, Aalto yliopiston Aaltodoc sekä Helsingin yliopiston Helka tietokanta.

Hakutuloksien alustava seulonta tehtiin otsikoiden ja hakusanojen perusteella. Jos otsikko ja/tai asiasanat vastasivat tutkimuskysymyksiin, niin aineisto otettiin tarkempaan tutustumiseen. Tarkemmassa analysoinnissa tutustuttiin aineiston tiivistelmään ja/tai sisällysluetteloon, joiden perusteella valikoitui osa tutkimuksista mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Mukaanottokriteerinä oli se, miten artikkeli vastaa tutkimuskysymyksiin ja miten se linkittyy koko NewWow Crafting -hankkeen teemoihin. Hylkäämiskriteereinä oli, että tutkimukset eivät olennaisesti vastanneet tutkimuskysymykseen tai kehittämissuunnan keskeisiin teemoihin. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi tehtiin myös täydentävää manuaalista tiedonhankintaa, jossa hyödynnettiin aiheeseen liittyvien pro gradujen lähdeluetteloita, sekä tehtiin nimihakuja lähdeluetteloista ja artikkeleista löydettyjen nimien pohjalta.

Mukaan valituista tutkimuksista keskityttiin etsimään tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, tutkimusmenetelmät sekä keskeiset tulokset. Keskeiset tulokset kirjoitettiin ylös, ja ne jaoteltiin sisällöittäin aineistosta nousseisiin teemoihin. Aineistosta nousivat teemat: työhyvinvointi, työn muotoilu, tiimityöskentely, vuorovaikutus ja yhteistyö tiimityössä, teknologiavälittynyt vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen. Teemojen jaottelun jälkeen niitä tarkasteltiin tutkimuskysymyksiin kautta. Tarkastelussa keskityttiin siihen, minkälaista tietoa teemat antavat suhteessa tutkimuskysymyksiin. Teemoja tarkasteltiin tutkimuskysymys kerrallaan ja joka osiosta nostettiin olennaisesti kysymykseen liittyvät asiat kysymysten alle. Näiden pohjalta lähdettiin rakentamaan virtuaalisen vuorovaikutuksen pelisääntöjä.

3.2 Virtuaalisuuden vaikutus tiimin vuorovaikutukseen tutkimusten valossa

Virtuaalitiimien tutkimus on aiemmin keskittynyt perinteisten ja virtuaalisesti toimivien opiskelijaryhmien vertailuun. Gilson ym. (2015) systemaattisen katsauksen perusteella virtuaalitiimien tutkimus on kuitenkin muuntunut vuosien saatossa. Virtuaalitiimien tutkimus on laajentunut ja keskittynyt enemmän virtuaalitiimien sisäiseen tarkasteluun kuin vertailevaan tutkimukseen.

Aiemmin virtuaalisuus ollaan nähty ryhmän toimintaa haittaavana elementtinä, mutta uudempien tutkimuksien mukaan virtuaalisuuden vaikutukset eivät ole niin yksioikoisia kuin aiemmin on mielletty. Virtuaalisuuden vaikutukset tiimin sisäiseen toimintaan ja sen vuorovaikutukseen vaikuttaisivat vaihtelevan. Virtuaalisesta ryhmäviestinnästä tehtyjen tutkimusten tarkastelu nosti esiin epäselviä ja muuttuvia tuloksia, mikä osaltaan johtuu viestinnän osa-alueiden epäselvyydestä. Virtuaalisuuden ja viestinnän yhteyden tarkastelu vaatii käsitteiden yhtenäistämistä ja tutkimuksellisen viitekehyksen luomista. (mm. Laitinen & Valon 2018; Marlow, Lacerenza & Salas. 2017; Laitinen & Valo 2016).

Virtuaalisuus voidaan nähdä tiimiin vaikuttavana osatekijänä tai tiimiä olennaisesti määrittävänä tekijänä. Virtuaalisuuden vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen riippumatta siitä miten määrittävänä tekijänä se nähdään. (mm. Raappana 2018; Tiilikainen 2018; Kohonen-Aho 2017; Marlow ym. 2017; Dufrene & Lehman 2015; Hyrkkänen ym. 2012). Virtuaalisuuden ja vuorovaikutuksen suhteeseen vaikuttaa ryhmän virtuaalisuuden aste, tehtävien moniulotteisuus sekä ryhmän itsenäisyys. (Shannon 2017.) Virtuaalisuuden ja fyysisen todellisuuden sosiaalisia vaatimuksia ja niiden edellyttämiä prosesseja väitöskirjassaan tutkineen Tiilikaisen (2018) mukaan eri todellisuuksissa toimiminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. Kohonen-Ahon neljä osa-tutkimusta sisältävässä väitöskirjassa (2017) tutkittiin sosiaalisen vuorovaikutuksen syntyä virtuaalisessa maailmassa. Tuloksien mukaan virtuaalisessa maailmassa sosiaalisuuden ilmaiseminen tuo haasteita. Myös Hyrkkänen, Nenonen & Kojo (2012) kirjoittavat tutkimusartikkelissaan virtuaaliliitoissa tapahtuvan työskentelyn ulottuvuuksista ja psykososiaalisista haasteista mm. läsnäolon saavuttamisesta.

Virtuaalisuuden vaikutusta tiimin vuorovaikutukseen voi kuitenkin tiimi itse säädellä. Menestyviä tiimejä yhdisti tietoisuus omista toimintatavoistaan. (mm. Horila 2018; Raappana 2018; Einola 2017; Aira 2012; Hedman 2015;). Einola (2017) tutki väitöskirjassaan virtuaalisten tiimien muodostumista ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen loppupäätelmänä oli, että kehittämismyönteisyys ja jatkuva vuorovaikutus lisäsivät tiimin menestymismahdollisuuksia, mutta tiimin menestykseen vaikutti moni asia. Raappana (2018) tutki väitöskirjassa työelämän tiimien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä neljän osatutkimuksen avulla. Tuloksien mukaan tiimin onnistumiseen vaikuttaa sen kyky tunnistaa ja arvioittaa vuorovaikutukseen vaikuttavia asioita. Hedmanin (2015) väitöskirjan sisältämissä tutkimuksissa tutkittiin johtoryhmän vuorovaikutusta. Väitöskirjassa tarkasteltiin vuorovaikutusteorioita, havainnoitiin johtoryhmän vuorovaikutusta, sekä tarkasteltiin vuorovaikutuksen kehittymistä fasilitoinnin avulla. Tuloksien mukaan

vuorovaikutuksen kehittyminen vaatii reflektiivistä työskentelyä. Horilan (2018) väitöskirjassa tutkittiin työelämässä toimivien tiimien vuorovaikutusta. Väitöskirjan osatutkimuksien mukaan tiimin vuorovaikutus voi olla monin eri tavoin tehokasta ja toimivaa ja tiimi hyötyy oman toimintansa tarkastelusta. Airan (2012) väitöskirjassa tutkittiin yhteistyön ja vuorovaikutuksen suhdetta hajautetussa yhteistyössä. Tuloksien mukaan vuorovaikutus ja yhteistyö kulkevat käsi kädessä. Hajautuneen yhteistyön onnistuminen edellyttää toiminnan tietoisuutta sekä riittävää resurssointia yhteistyöhön.

3.3 Virtuaalisuuden ja vuorovaikutuksen vaikutus työhyvinvointiin

Vuorovaikutuksella on kaksisuuntainen vaikutus työhyvinvointiin eli se voidaan kokea samanaikaisesti vapauttavana sekä kuluttavana (Vehko ym.2019; Bordi ym. 2018; Franssila 2014; Hyrkkänen ym. 2013; Hyrkkänen ym. 2011; Koroma ym. 2011; Hyrkkänen & Vartiainen 2009;). Bordin ym. (2018) tutkimus tarkasteli digitaalisen viestinnän vaikutusta työhyvinvointiin. Tuloksien mukaan sosiaalisilla tavoilla sekä käytännöllä voi vaikuttaa työn kuormittavuuteen. Franssilan (2014) tuloksien mukaan digitaalista työympäristöä voi kehittää paremmaksi ja työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työkuormitukseensa oman työn organisoinnilla.

Työterveyslaitoksen tutkijoiden (kts. Kuikka & Paajanen 2015) mukaan työntekijän ja työelämän suhteessa on tärkeää löytää tasapaino. Kirja pohjautuu aiemmin tehdyn ”Työ -ja terveys Suomessa 2012” -kyselyn tuloksiin. Omasta hyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta ja siihen voi vaikuttaa konkreettisoin keinoin. Puttonen ym. (2016) raportoi työhyvinvoinnin tilasta eri tutkimusten pohjalta sekä nostaa esiin työhyvinvointia tukevia keinoja. Tuloksien mukaan hyvinvoiva henkilöstö on voimavara ja työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan hyödyntää prosessikehittämisen menetelmiä. Ropponen ym. (2018.) tutkimuksessa selvitettiin älypuhelinsovelluksen ja kyselytutkimuksen avulla asiantuntija työn työaikojen läikkymistä. Tuloksien mukaan jatkuva tavoitettavuus ja älypuhelimien käyttö olivat yhteydessä heikompaan työhyvinvoinnin kokemukseen. Pennanen (2015) tutki hoitohenkilöstön käsityksiä työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. Tuloksien mukaan vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti.

3.4 Kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset

Kirjallisuuskatsauksen keskeinen tulos oli se, että virtuaalinen vuorovaikutus on prosessi, johon vaikuttavat monet asiat. Kirjallisuudesta nousseita vuorovaikutukseen vaikuttavia ulottuvuuksia on esitetty kuvassa 2. Virtuaalisessa tiimissä ja perinteisessä tiimissä vuorovaikutus syntyy samalla tavoin, mutta virtuaalisuus tuo lisäulottuvuuksia tiimin vuorovaikutukseen. Tiimin muodostama vuorovaikutus on aina yksilöllinen ja tiimi voi itse vaikuttaa siihen minkälaisen vuorovaikutuksen se rakentaa. Tiimin jäsenten työhyvinvointia voi tukea sopimalla yhteisiä vuorovaikutuskäytäntöjä.



Kuva 2. Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen ulottuvuuksia

4 TIIMI JA VIRTUAALISEN VUOROVAIKUTUKSEN HAASTEET

”Tiimiytyminen on prosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksen avulla. Ilman vuorovaikutusta ei voi olla ryhmää. Vuorovaikutus käynnistää ryhmän toiminnan ja ylläpitää sitä.” (Harviainen ym. 2002.)”

Ryhmät voivat olla virallisia tai epävirallisia ja ne voivat olla pitkäaikaisia tai satunnaisia ihmisten kokoontumisia. Kaikista ryhmistä ei muodostu tiimejä. Mikä erottaa tiimin ja ryhmän toisistaan? Tiimin voidaan ajatella olevan yhteisvastuullinen tavoitteellisesti toimiva ryhmä. (Harviainen 2002.) Tiimiytyminen ei synny automaationa, vaan edellyttää aktiivista yhteistyötä, yhteisten merkitysten syntyä ja kollektiivisuuden tunnistamista (Einola 2017, 256-258). Tiimityö eroaa joukkotyöskentelystä sillä, että se keskittyy koko tiimin suorituksen saavuttamiseen, eikä vain yksilösuorituksiin. (Salminen 2017, 21). Vesterisen (2015, 14) mukaan tiimissä fokus on tiimin tavoitteissa ja tiimin tuotoksissa, kun taas työryhmissä keskitytään enemmän henkilökohtaisiin vastuisiin, tavoitteisiin ja tuotoksiin. Työryhmissä tarkoitus, tavoitteet ja lähestymistavat ovat määrättyjä johdon taholta, tiimeissä nämä asiat määritellään tiimin jäsenten ja tiimin vetäjän kanssa yhteistyössä. Tiimin ja ryhmän eroavaisuuksia on selvennetty kuviossa 4



Kuvio 4. Ryhmä ja tiimi (mukaillen Vesterinen 2015, 14)

4.1 Tiimin muodostuksen vaiheet

Tuckmanin (1965, 386-390, 396) perinteisen tiiminmuodostusteorian mukaan tiimin muodostus tapahtuu vaiheittain. Vaiheista puhutaan usein suuntautumis-, konflikti-, normiutumisen- sekä tehtävän suoriutumisvaiheina. Ensimmäinen vaihe on tehtävään suuntautuminen eli ryhmän muodostuminen. Kakkosvaiheessa eli konfliktivaiheessa ryhmän energia kuluu jäsenten välisiin ristiriitoihin. Kolmannessa yhteenkuuluvuuden eli normiutumisen vaiheessa ryhmän jäsenet hyväksyvät toisensa ja ryhmän koheesio kasvaa. Neljännessä vaiheessa ryhmädynamiikka tukee tiimitehtävän suoriutumista, työ-roolit ovat joustavia ja toimivia. Myöhemmin Tuckman lisäsi vielä toiminnan päättämisen vaiheen (Vesterinen 2015, 15-16). Päättämisvaiheessa tiimi hajoaa. Päättämisen syytä voi olla tavoitteiden saavuttaminen tai ulkoiset tekijät. (Salminen 2017, 55-57.) Tiimi voi myös seilata kehitysvaiheiden välillä. Tiimimuoto ei ole staattinen, vaan tiimi muokkautuu ja muuttuu jatkuvasti. Muutoksien myötä tiimi voi joutua hakemaan uudestaan muotoaan. (Einola 2017, 250 ; Salminen 2017, 55-58; Hiila ym.2019, 61.)

Ryhmän muodostuksessa voidaan puhua rakenteistumisesta, jolla tarkoitetaan ryhmän toimintaa ylläpitäviä rakenteita. Rakenteiksi voidaan lukea mm. roolit ja normit, jotka ryhmälle syntyvät. (Harviainen 2002) Perusperiaatteet ovat tiimityössä aina samat, vaikka tiimejä perustetaan eri tarkoituksiin (Salminen 2017,24). Tiimiytyminen eli tiiminmuodostuminen tapahtuu siis samoin sekä perinteisen että teknologiyhteisen tiimin kohdalla. (Aira 2012,138). Yhteistä kaikille ryhmille on, että ne rakentuvat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Harviainen 2002). Vuorovaikutus on tiimin peruspilari, johon sen toiminta nojaa (Salminen 2017, 88).

4.2 Tiimiroolit

Tiimityöskentelyä voi verrata palapeliin. Kokonaisuus muodostuu erilaisista palasista, joista jokaista tarvitaan eheän kokonaisuuden luomiseen. Tiimityössä tiimin jäsenet ottavat tiettyjä rooleja suhteessa muihin tiimin jäseniin eli heille muodostuu tiettyjä tiimirooleja. (Salminen 2017, 29, 109.) Englantilainen Belbin havainnoi useiden vuosien ajan kokeellisia tehtäviä suorittavia tiimejä. Havaintojensa pohjalta hän kehitti yleisesti käytetyn tiimirooliteorian. Teorian mukaan ihmisillä on luontainen taipumus ottaa tietynlaisia rooleja tiimissä. Belbin havaitsi, että tiimit tarvitsevat erilaisia ihmisiä toimiakseen ja tietyt tiimiroolit täydentävät toisiaan. Parhaisiin tuloksiin eivät yltäneet tiimit, joissa oli vain

älykköjä” vaan tiimit, joissa eri jäsenet tekivät toimivaa yhteistyötä keskenään. (Belbin 2010, 5, 14, 21, 107, 155)

Tietoisuus tiimidynamiikasta voi ehkäistä erilaisten työtapojen ja kulttuurien yhteentörmäystä. Virtuaalitiimin jäsenet tarvitsevat tietoa tiimidynamiikasta. Virtuaalitiimin dynamiikan tiedostaminen lisää tiimin jäsenten sitoutumista yhteiseen toimintaan, sekä auttaa ymmärtämään jokaisen tiimin jäsenen merkityksellisyyttä tiimin toimivuudessa (Hiila ym. 2019, 72-73, 97, 199; Salminen 2017 114-116.)

4.3 Tiimikulttuuri ja vuorovaikutusta rakentavat sekä estävät käytännöt

Tiimi luo omassa vuorovaikutuksessaan merkityksiä ja rakenteita, jotka määrittävät tiimin sisäisen vuorovaikutuksen toteutumistavat. (Aira 2012, 138-139). Vuorovaikutuskäytäntö tarkoittaa vuorovaikutusrakenteiden pohjalta syntyneitä vakiintunutta tapaa toimia vuorovaikutuksessa (Mikkola ym. 2014, 10-11). Vuorovaikutuskäytännöt vaikuttavat muun muassa siihen mitä; miten; missä ja milloin viestitään (Aira 2012, 138-139). Tiimin vuorovaikutus siis määrittelee sen, minkälaiseksi tiimi rakentuu eli tiimikulttuurin (Raappana, 2018, 12). Tiimikulttuuri on aina ainutlaatuinen ja tiimin itsensä vuorovaikutuskäytännöistä muodostama (Laitinen & Valo 2016, 73).

Tiimityössä muokkautuneet vuorovaikutuskäytännöt voivat rakentaa tai vaikeuttaa yhteistyötä. Tiimi voi jumittua toimimattomiin käytäntöihin, mikä estää uusien toimivampien käytäntöjen muodostumista. (Raappana 2018, 71; Aira 2012,138.) Vuorovaikutuksen edetessä asioille kehittyy uusia merkityksiä. Uudet merkitykset voivat olla ristiriidassa aiempien merkitysten kanssa (Jäppinen 2012, 62-63). Yksilön ja tiimin käsitykset sopivasta vuorovaikutuksesta voivat erota toisistaan (Hiila ym 2019, 199). Tiimin jäsenet voivat kokea tiimin muodostaman vuorovaikutuskäytännöt toimimattomiksi. (Horila 2018, 49). Toimivat vuorovaikutuskäytännöt puolestaan auttavat keskittymään olennaisiin asioihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Hajautetussa yhteistyössä tiimin vuorovaikutuskäytäntöjä kehittämällä voidaan sujuvoittaa yhteistyötä sekä helpottaa maantieteellisesti etäällä sijaitsevien yhteistyökumppanien osallistumista työskentelyyn. (Aira 2012, 143.)

4.4 Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen haasteet

Virtuaalisuudesta on tullut osa tiimityöskentelyä (Hiila ym. 2019, 61). Virtuaalisessa yhteistyössä keskeisiä tavoitteita on saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri, koheesio eli yhteisöllisyyden tunne sekä läsnäolon kokemus yhteistyön osapuolille (Hyrkkänen, Nenonen & Ranta 2019, 46-48; Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 16). Vaikka virtuaalivälitteisessä ympäristössä vuorovaikutus toimiikin samojen periaatteiden mukaan kuin perinteisessä vuorovaikutuksessa, niin virtuaalisuus tuo tiettyjä lisähaasteita kanssakäymiselle. (Aira 2012, 147).

Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen haasteita ovat mm. ei sanallisen viestinnän puutteet tai sen vaikea havaittavuus, epäselvät viestit ja epävirallisten sosiaalisten tilanteiden puuttuminen, joita perinteisessä yhteistyössä syntyy (Dufrene & Lehman 2015; Hyrkkänen ym. 2013; Hyrkkänen ym. 2011; Hyrkkänen & Vartiainen 2009). Virtuaalitiimien viestintä voi olla monitasoista ja tapahtua useilla eri välineillä. Useimmat tiimit ovat yhteydessä sekä kasvokkain, että virtuaalisesti. Virtuaaliset tiimin jäsenet voivat myös viestiä eri aikaisesti eli asynkronoidusti. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa voidaankin puhua synkronoidusta ja asynkronoidusta vuorovaikutuksesta. (Marlow ym. 2017, 576-577).

4.4.1 Luottamuksen ja koheesion luominen virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa luottamuksellisen ilmapiirin ja koheesion luominen voi tuoda haasteita. Luottamuksen syntymisen haasteita lisää eriaikainen viestintä, riippuvuus teknologiasta, kyvyttömyys olla vuorovaikutuksessa reaaliaikaisesti sekä henkilökohtaisten tapaamisten puute. (Marlow 2017, 590). Aivan kuten perinteinen vuorovaikutus, myös virtuaalinen viestintä on kontekstisidonnaista ja siihen vaikuttavat sosiaaliset suhteet (Laitinen & Valo 2016, 73). Luottamuksen rakentuminen tapahtuu pikkuhiljaa osana vuorovaikutusprosessia (Aira 2012, 138). Luottamus ei synny itsestään, vaan se ansaitaan. Luottamus syntyy mm. toimivasta viestinnästä, lupauksien pitämisestä sekä kokouksiin ajoissa osallistumisesta (Dufrene & Lehman 2015, 14).

Tiimiksi kehittyminen vie aikaa (Salminen 2017, 64). Tiimi aloittaa työskentelyn niin kutsutun ”pikaluottamuksen” varassa ennen lopullisen luottamuksen syntymistä. (Aira 2012, 138). Luottamuksellinen ilmapiiri tuo turvallisuuden tunteen tiimin jäsenille. Jos turvallisuuden tunne puuttuu, niin ihmisen energia menee oman suorituksen varmistamiseen

sekä epäonnistumisen välttelyyn. Turvallisuuden tunne lisää mahdollisuutta vaikuttaa, kokeilla ja innovoida. (Hiila ym. 2019,73, 168)

Tiimin koheesio eli yhteenkuuluvuuden tunne syntyy ryhmän jäsenten halusta kuulua ryhmään (Harviainen ym. 2002). Tiimin yhteenkuuluvuuden tunne auttaa luomaan yhteisiä käsityksiä sekä tiimin identiteettiä. Koheesio avulla voidaan lisätä tiimin jäsenten sitoutumista, kehittää tiimin luovuutta ja edistää tasapuolista osallistumista. (Raappana 2018, 29; Einola, 2017, 250-251.) Yhteisöllisyyden kehittyminen on prosessi, joka kartuttaa yhteisön sosiaalista vahvuutta ja sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman avulla edistetään yksilön toimintaa yhteisössä. Se on myös yhteisön jäsenten luottamusta toisiinsa sekä kykyä toimia yhteistyössä. (Jäppinen 2012,122-123.)

Ihmissuhteita on haastava muodostaa sähköisten apuvälineiden avulla, jolloin tiimiä ylläpitävän vuorovaikutuksen painoarvo kasvaa. Tiimin vuorovaikutus voi olla tehtäväkeskeistä tai suhdekeskeistä eli relationaalista (Marlow 2017, 578). Koheesio sekä luottamuksen lisäämiseksi on tärkeää keskustella myös muusta kuin itse työtehtävästä (Hyrkkänen, Nenonen, Kojo 2012, 201). Ryhmien toimintaa voidaan tarkastella perus- ja suhdetehtävien kautta. Perustehtävä on syy ryhmien perustamiseen, esimerkiksi työtehtävän suorittaminen. Suhdetason vuorovaikutusta on mm. yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen, kollegan tukeminen, hyväksyminen tai väheksyminen. (Harviainen ym. 2002.) Suhdetason viestinnällä ja epävirallisilla keskusteluilla voidaan lisätä yhteisen identiteetin syntyä sekä lisätä luottamuksen syntyä. (Marlow 2017, 590).

4.4.2 Sosiaalisen läsnäolon toteuttaminen virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa

Virtuaalinen työskentely tapahtuu samanaikaisesti sekä fyysisessä, että virtuaalisessa tilassa. (Hyrkkänen ym. 2011, 7). Fyysisen ja virtuaalisen maailman yhteensovittaminen ei ole ongelmallista. (Hyrkkänen, Nenonen & Kojo 2012, 202). Luoviminen fyysisen ja virtuaalisen maailman odotusten välillä tuo uudenlaisia haasteita vuorovaikutukselle. (Tiilikainen 2018, 46).

Sosiaalisen läsnäolon toteuttaminen on haastavaa virtuaalisessa työskentelyssä (Hyrkkänen, Nenonen ja Kojo 2012, 202). Normaaliin vuorovaikutukseen sisältyy myös hiljaisia hetkiä. Virtuaalisessa viestinnässä hiljaiset hetket ovat haasteellisia sosiaalisen läsnäolon kannalta, sillä ei verbaalinen viestintä on vaikeammin havaittavissa (Kohonen-Aho 2017, 49.) Tunneilmaisuja voi olla haastavampaa havainnoida virtuaalisessa

vuorovaikutuksessa, joten virtuaalisessa viestinnässä hiljaiset hetket voidaan ymmärtää väärin (Laitinen & Valo 2016, 73, Hyrkkänen, Nenonen & Ranta 2019).

5 VIRTUAALITIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT

Tiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt ovat yhteisesti sovittuja periaatteita, jotka ohjaavat tiimin toimintaa ja sen vuorovaikutusta. Tiimi luo sääntöjä asioille, joita se itse katsoo tarvitsevänsä. Sääntöjä ei laadita hovin, vaan tarpeen vuoksi. (Salminen 2017,92.) Tiimin tehtävä on luoda itse itselleen toimivat säännöt (Hiila ym. 2019, 199). Kun tiimi itse määrittelee pelisääntönsä, sen jäsenet myös sitoutuvat niihin. (Salminen 2017, 92-94). Pelisääntöjen noudattaminen tarkoittaa sitoutumista pelisääntöjen taustalla oleviin arvoihin. Pelisääntöjen avulla arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä ja siksi niiden noudattaminen on tärkeää. (Jäppinen 2012,92- 93.)

5.1 Yhteiset tavoitteet ja yhteistyön luonne

Tiimityön alussa tulisi kartoittaa tiimin jäsenten käsitys tiimin merkityksestä sekä tiimityön luonteesta ja vaatimuksista, jolloin tiimityön alussa voidaan käsitysten perusteella sovittaa yhteen tavoitteita ja odotuksia. (Raappana 2018, 69-72). Toiminnan onnistuminen on yhteydessä yhteiseen visioon, tavoitteiden saavuttamiseen, arvoihin ja asenteisiin sitoutuneeseen toimintaan (Jäppinen 2012,130). Arvot vaikuttavat toiminnan taustalla, joten ne on hyvä tehdä näkyväksi. Arvot määrittelevät asioiden tärkeysjärjestyksen, joten niiden tiedostaminen tukee yhteisen merkityksen löytämistä. (Hiila ym. 2019, 111-119.) Ydinarvoiksi kutsutaan niitä arvoja, jotka tukevat ja ohjaavat yhteisön toimintaa eri tilanteissa. Ydinarvot määritellään selkeästi ja niihin toiminta nojaa myös muutostilanteissa. (Jäppinen 2012,138.) Yhteisen näkemyksen löytämiseksi määritellään arvoihin perustuvat konkreettisesti sanoitetut tavoitteet. Tavoitteiden määrittelyssä huomioitavia asioita on tavoitteiden laatu, määrä, selkeys ja mitattavuus. (Hiila 2019, 128.)

Yhteistyöhön tarvitaan vuorovaikutusta. Virtuaalisessa tiimityössä aktiivisen vuorovaikutuksen rooli kasvaa. Sujuva yhteistyö ei synny itsessään vaan vaatii osapuolten aktiivista vuorovaikutusta. Virtuaalisen joukkueen on heti toiminnan alussa määriteltävä työn tavoitteet, työtehtävät sekä vastuut. (Aira 2012, 139-140.) Jokainen tiimin jäsen on oman työnsä paras asiantuntija. Se mikä sopii toiselle, ei automaattisesti sovikaan toiselle.

(Horila 2018, 49). Tiimin on itse löydettävä ja soviteltava itselleen parhaiten soveltuvat vuorovaikutuksen ja yhteistyön käytännöt ja rajat, sillä kokoaikainen yhteistyö ei automaattisesti johda parempiin tuloksiin, vaan voi olla kuluttavaa ja resursseja vievää. (Hiila ym. 2019, 199; Aira 2012, 140.)

5.2 Viestintä

Teknologia on mahdollistanut vuorovaikutuksen toteuttamisen virtuaalisesti lähes kaikilla vuorokauden ajasta riippumatta (Hyrkkänen, Nenonen & Kojo 2012, 198). Muuttuva työelämä on tuonut vuorovaikutukseen kriisiviestinnän haasteita. Tilanteet muuttuvat vauhdilla ja niihin pitää reagoida nopeasti. Tämä on lisännyt tarvetta luoda yhteisesti sovitut säännöt viestinnälle. (Hiila ym. 2019, 199; Aira 2012, 131, 139.) Viestintä on tärkeää virtuaalisessa kanssakäymisessä, mutta liiallisella viestinnän määrällä voidaan lisätä kognitiivista kuormitusta. (Marlow 2017, 578). Tampereen yliopistossa tehdyn toimintatutkimuksen mukaan yhteisillä käytännöillä sekä työtavoilla pystytään ehkäisemään digitaalisen viestinnän aiheuttamaa kuormitusta. Digitaalisen viestinnän kuormitavuustekijöiksi nousi mm. viestinnän suuri määrä, useiden viestintäkanavien yhtäaikainen käyttö sekä viestintäetiketin puuttuminen. Yhteisiä käytäntöjä kaivattiin viestintäkanavien valintaan, viestinnän jakoon ja viestintäetikettiin eli siihen, mitkä olennaiset asiat viesteihin kuuluvat sekä auttavat viestien suuntaamista oikeille henkilöille. (Bordi ym. 2018, 41.)

Tiimityössä yksi hallittavista taidoista on informaatiotulvan hallinta (Salminen 2017, 26). Liiallisen informaatiokuorman on todettu lisäävän stressiä ja sillä olevan negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Franssila ym. 2014, 9) Informaation aiheuttamaa kuormitusta voi voidaan pyrkiä hillitsemään informaatioergonomialla. Se on osa työergonomiaa, ja sillä pyritään tasapainottamaan työntehtävien aiheuttamaa informaatiokuormitusta ja työntehtäjän voimavaroja. (Bordi & Okkonen 2018, 4.)

Sähköisen viestinnän pelisääntöjä kehittämällä voi vähentää informaatiokuormitusta ja tukea työhyvinvointia (Manka & Manka 2016, 116) Tiimin pitää siis sopia mahdollisimman selkeät säännöt viestinnälle. Tehokkaat viestintämallit olivat yhteydessä virtuaalisen tiimin suoristuskykyyn (Marlow 2017, 592). Käytännössä tiimin pitää miettiä vastauksia siihen, missä ja milloin asiat viestitään sekä minkälaiset vastaus viiveet ovat sallittuja (Hiila ym. 2019, 199 -202). Virtuaalitiimin konfliktit johtuvat usein epäselvästä ja väärän ajoitetusta viestinnästä. Tiimin on tärkeää kiinnittää huomiota viestien sisältöön, laatuun

ja taajuuteen. Viestien saamisen ja ymmärtämisen kuittaamiseen perustuva suljetun silmukan viestintä on keino selkeyttää ryhmän toimintaa, sillä virtuaalisessa vuorovaikutuksessa väärinymmärryksien mahdollisuus on suurempi. Viestinnän laatu on kriittinen virtuaalisen ryhmäviestinnän osatekijä, joten säännöt, jotka koskevat viestien laatua (ymmärrettävyyttä ja sujuvuutta) ovat erityisen tärkeitä. (Marlow 2017, 579, 585, 590-591.)

5.3 Viestintävälineet

Oikein valitut viestintävälineet mahdollistavat virtuaalityöskentelyn. Laitisen & Valon (2018, 12-14) tutkimuksessa havaittiin, että viestintäteknologia vaikuttaa virtuaalitiimin monin tavoin. Viestintäteknologialle luodaan merkityksiä tilanteiden mukaan. Tehokkaat viestintämallit ovat yhteydessä virtuaaliseen tiimin suorituskykyyn. (Marlow 2017, 592). Raappanan (2018, 70) mukaan virtuaalitiimin vuorovaikutuksen onnistumiseen voi vaikuttaa miettimällä jo etukäteen sekä työskentelyn aikana ovatko käytettävissä olevat viestintävälineet tarkoituksenmukaisia. Virtuaalisessa viestinnässä on tärkeää tiedostaa eri vuorovaikutuskanavien vaikutus viestintään ja niiden tarkoituksenmukainen käyttö eri tilanteissa, esimerkiksi sähköpostilla ei keskustella työskentelyn ohella lomasuunnitelmista. (Hiila ym. 2019, 200-201; Hyrkkänen, Nenonen & Kojo, 2012. 201.) Virtuaaliset tiimit, joissa kasvokkain työskentely on vähäisempää, vaikuttavat hyötyvän kasvot näytävien viestintäteknologioiden käytöstä. Kasvokkain tapaamiset auttavat luomaan tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta, siksi on tärkeää, että tiimi hyödyntää kasvokkaista virtuaalista viestintää. (Marlow 2017, 591).

Informaatio ja virtuaalinen vuorovaikutus on jakaantunut erilaisiin työvälineisiin, joiden käyttöönottoon vaatii aikaa ja resursseja (Manka & Manka 2016, 116). Laitisen & Valon mukaan (2016, 73) vuorovaikutusteknologiaan liittyy negatiivisia tunteita, joita olivat mm. epävarmuus omasta osaamisesta ja tekniikan toimivuudesta. Digiyo ja stressi- hankkeen loppuraportissa suositellaan, että tietojärjestelmien hallintaan liittyvän koulutuksen pitäisi olla jatkuvaa ja osaamista ylläpitävää, jotta työntekijöiden ammattitaito pysyy järjestelmien kehityksen mukana (Vehko ym.2019,11-12).

5.4 Päätöksenteko ja kokouskäytännöt

"Älä tuhlaa muiden aikaa" Virtuaalitiimien pelisääntöjä tulee luoda kokouskäytäntöihin ja päätöksentekoon liittyen. Tiimin tulee huomioida mitä se kokouksella tavoittelee.

Kokouskäytäntöihin kuuluu mm. aloitus- ja lopetusajat, kokouksen esityslistat, kokoukseen valmistautuminen, läsnäolo kokouksissa, kokouksien dokumentointi, kokoukseen osallistujat ja päätöksenteko. (Salminen 2017,40- 41, 92.)

Päätöksenteko on monivaiheinen prosessi, jonka taustavaikuttajina on toisistaan riippuvaisia ja riippumattomia tekijöitä mm. päätöksentekijät, eri vaihtoehdot, päätöksen ajankohta, vallitsevat olosuhteet ja henkiset, fyysiset sekä materiaaliset prosessit. Päätöksenteossa on hyvä huomioida, että osallistuvatko oikeat tahot päätöksentekoon, mikä on päätöksenteon pohja, ovatko taustatekijät huomioitu ja mitkä ovat päätöksen seuraukset. (Jäppinen 2012,114-117)

5.5 Reflektio ja vuorovaikutustaidot

Tiimin kyky reflektioon eli oman toiminnan tarkasteluun vaikuttaisi olevan yhteydessä toimivaan tiimityöskentelyyn. Horilan (2018, 50, 53) tutkimuksen mukaan tiimi hyötyy yhteisten merkitysten kriittisestä tarkastelusta. Raappanan (2018, 71) tutkimuksen mukaan tiimityöskentelyä voi kehittää kannustamalla tiimejä oman toimintansa tarkasteluun ja arviointiin. Omien ja organisaation vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen tukee tiimin toimintaa ja sen ymmärrystä (Hiila ym. 2019, 82). Reflektoinnilla voidaan saavuttaa synergiaetuja, jolloin yhteisön asiantuntijuus saadaan valjastettua parhaalla mahdollisella tavalla. (Jäppinen 2012,74) Tiimin itsetuntemus koostuu sen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta, tiimidynamiikan ymmärtämisestä, me-pystyvyys käsityksestä sekä yhteisen motivaation ymmärtämisestä. (Hiila ym. 2019, 98).

Tutkimusten mukaan parhaisiin tuloksiin ylsivät tiimit, joissa panostettiin kehittämiseen ja tiimityöskentelytaitoihin. Yksilön tiimityötaitoilla on vaikutusta koko tiimin toimintaan, joten tiimityötaitojen opettelu yksilö- ja tiimitasolla tukee yhteistyötä. Tiimin on tärkeää muistaa, että tiimityötaitoja voi ja pystyy opettelemaan, ne eivät synny automaattisesti. (Horila 2018, 53; Raappana 2018, 71; Einola 2017, 250; Hedman 2015, 59.)

5.6 Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisääntöjen implementointi

Virtuaalitiimin yhteisten pelisääntöjen luominen lähtee tiimin jäsenten omasta halusta kehittää yhteisiä käytäntöjä. Työn muotoilu ei ole ulkoa ohjattua toimintaa, vaan tiimin sisäinen tarve muotoilla ja kehittää omaa toimintaansa. Työn muotoilu voi olla uudenlainen

lähestymistapa asiaan, uusien toiminta- ja ajatusmallien kehittämistä tai vanhojen toimintamallien järkevöittämistä. Kehittäminen lähtee toiminnan taustalla olevien rakenteiden ja käytäntöjen tunnistamisesta. Uudistuminen vaatii ajattelumallien ja toimintatapojen kyseenalaistamista. (Manka & Manka 2016, 231.) Kun tiimi tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, se pystyy vaikuttamaan niihin. Joustava tiimi osaa hyödyntää kokemuksiaan ja muokkaa toimintaansa oppimansa perusteella. (Hiila ym. 2019, 65.)

Tiimin on tärkeää tunnistaa mihin asioihin se voi ja ei voi vaikuttaa (Kiviniemi 2018,107). Pelisääntöjen luominen vaatii sen, että tiimi tekee näkymättömän näkyväksi. Rutiinit auttavat arjessa, mutta voivat samanaikaisesti estää kehitystä. Toimintamallien tunnistaminen vaatii oman toiminnan reflektointia, eli tietoisuutta omista toiminta- ja ajattelumalleista. (Wright 2003, 68, 217). Yhteistyössä syntyvien käytäntöjen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on yhtä tärkeää kuin itse toimivien käytäntöjen luominen (Hiila ym. 2019, 159). Yhteisten toimintamallien kehittämisen tekeekin haasteelliseksi se, että jokainen katsoo ja tulkitsee asioita omasta kokemuskätkelmästä (Salonen 2017, 20-22). Harvoin on olemassa oikeaa ja väärää tapaa toimia. On vain erilaiset tavat katsoa asioita. (Suonsivu 2015, 122.)

Havaitseminen ja kyseenalaistaminen auttavat kiinnittämään huomiota ei toimiviin malleihin (Manka & Manka 2016, 231). Havainnot voivat vaihdella niiden tekijän mukaan, sillä jokainen antaa asioille eri merkityksiä oman maailmankuvansa pohjalta (Eyong 2013, 44-46). Maailmankuva on ihmisen muodostama käsitys eli sisäinen malli ympäröivästä todellisuudesta, joka toimii perustana uuden oppimiselle ja jonka pohjalta luomme merkityksiä asioille (Wright 2003, 39-40). Maailmankuvan taakse jää helposti piiloon olennaisia huomioita. Mielen rajoitukset voivat siten estää meitä näkemästä ymmärtämästä ja havainnoimasta ilmiöitä ja toimintatapoja ympärillämme. (Eyong & Royce 2013, 14-16.)

Toiminnan muuttaminen on dynaaminen prosessi. Toiminnan sujuvoittaminen edellyttää käytännön synnyttämien tapojen toteuttamista uudella vaihtoehtoisella tavalla (Hiila ym. 2019, 159). Muutos voi olla yksinkertaisimmillaan esineen siirtämistä paikasta toiseen, mutta usein siihen vaikuttaa monia osatekijöitä, jotka tekevät muutoksesta monimutkaisempaa (Eyong & Royce 2013, 23-24). Tiimin onnistuminen on suorassa yhteydessä sen jäseniin. Muutosvaiheet ovat samanlaisia yksilön ja tiimin näkökulmasta. Ensin tiedostetaan tarve ja mietitään suhtautuminen muutokseen. Muutos voidaan nähdä mahdollisuutena tai sitä voidaan vastustaa. Muutoksen sitoutuminen edellyttää sen miettimistä, mitä se vaatii tiimiltä, eli mihin sitoudutaan. (Salminen 2017,78.) Toiminnan

pohjaksi on tärkeää luoda yhteinen visio. Avoin, vastavuoroinen keskustelu ja kaikkia osallistava vuorovaikutus tukevat toiminnan muotoilussa sekä uuden kehittämisessä. (Salonen, 2107, 22; Aira 2012, 129.)

Yhteisesti sovitut käytännöt vaativat myös säännöllistä arvioittamista. Pelisääntöjen tarkastelussa voi hyödyntää kysymyksiä: Mitkä ovat pelisääntömme? Ovatko ne tarkoituksenmukaisia? Noudatetaanko niitä? Mitkä säännöt toimivat? Mitkä säännöt eivät toimi ja miksi? Reflektoinnissa eli oman toiminnan arvioinnissa tiimi arvioi itse itseään. Oman toiminnan arvioinnin tulee olla säännöllistä, syklistä, kriittistä sekä rakentavaa. (Salminen 2017, 43; Jäppinen 2012,129-131.) Kuvassa 3 on selvennetty pelisääntöjen implementointi on prosessina.



Kuva 3 Pelisääntöjen implementointi

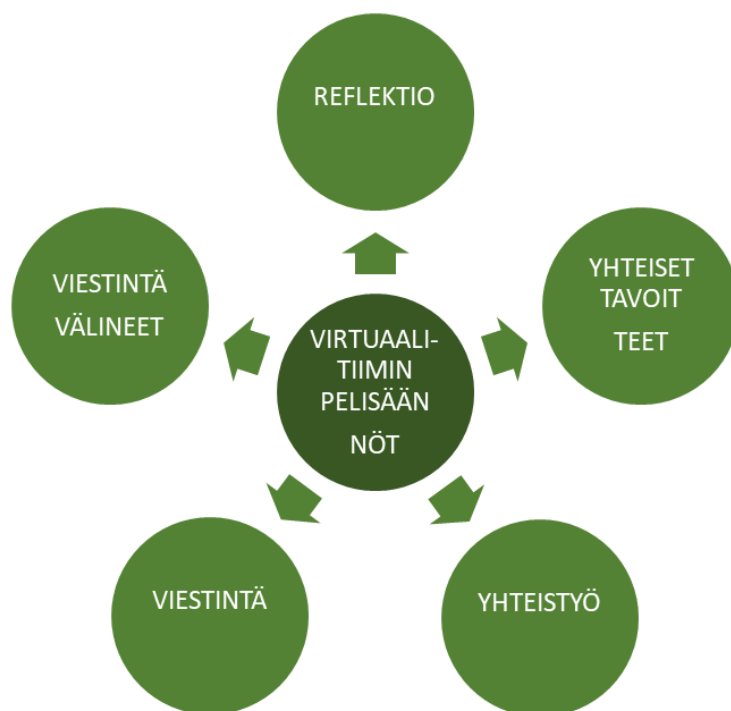
5.7 Pelisääntöjen vaikutus tiimin toimintaan

Kirjallisuuden perusteella tiimi hyötyy yhdessä sovitusta vuorovaikutuksen pelisäännöistä. Yhteisten toimintatapojen ja sääntöjen sopiminen selkeyttää tiimin vuorovaikutusta. Toimivalla vuorovaikutuksella voidaan edistää tiimin päätöksentekoa ja työnjakoa ja siten lisää tiimin tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tiimin sujuva vuorovaikutus auttaa hyödyntämään tiimin monimuotoisuutta sekä tukee yhteisymmärryksen ja luottamuksen syntymistä tiimin jäsenten välillä. Yhteisillä pelisäännöillä voidaan lisätä työergonomiaa ja siten tukea tiimin jäsenten työhyvinvointia. Virtuaalitiimin työskentelyssä yhteisten pelisääntöjen merkitys korostuu, sillä virtuaalitiimin käyttämä välittynyt vuorovaikutus tuo

omia lisähaasteita yhteistyölle. (kts. Bordi ym. 2018, 41; Horila 2018, 49- 51; Manka 2018, 113-115; Raappana 2018, 55-56, 67; Einola 2017, 250-251; Shannon 2017, 590; Aira 2012, 129, 138-139; Belbin 2010; Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 19-20.)

5.8 Yhteenveto

Tiimi luo itse omat vuorovaikutuksen pelisääntönsä keskustelun ja itsereflektion avulla. Omien vuorovaikutuskäytäntöjen tunnistaminen auttaa tiimiä pelisääntöjen luonnissa. Tiimi hyötyy systemaattisesta keskittyvästä keskustelusta, jossa käydään läpi tiimin tavoitteet ja yhteistyön määrä, viestintäetiketti ja viestintävälineiden tarkoituksenmukaisuus, kokous- ja päätöksentekokäytännöt, sekä sovitaan säännöllistä toiminnan reflektoinnista. Teemat on koottu kuvaan 4. Kirjallisuuden pohjalta nousseiden asioiden pohjalta on tiivistetysti kirjoitettu *Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt* -ohjeistus, joka löytyy tämän työn liitteenä kts. LIITE 1.



Kuva 4. Virtuaalitiimin keskusteluteemat

6 POP UP -TYÖPAJAT

Työpaja eli workshop on yhteistoiminnallinen tapahtuma, jossa osallistujat jakavat tietoja ja näkemyksiä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Salonen ym. 2017, 63, 91). Työpajatoiminnassa voidaan keskittyä laajaan aihe-alueeseen tai rajattuun näkökulmaan tietyn aihe-alueen sisällä. (Haukijärvi ym. 2014,34- 35). Työpajatoiminnasta puhuttaessa korostuu usein yhteisöllisyys ja innovatiivisuus. Työpaja on yhteistoiminnallinen menetelmä, mutta sen käytännön toteutuksen voi tehdä eri tavoin. Työpajassa ihmisiä kokoontuu yhteiseen työskentelyyn ja eri työskentelytapoja hyödyntämällä löydetään uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Työskentelyssä ammennetaan inspiraatiota kokemusten pohjalta ja toimintaa ohjaa usein fasilitaattori. Fasilitointi tarkoittaa työskentelyä, jossa pääpaino on ryhmälähtöisyydellä eli sillä, että ryhmä toimii itse asiantuntijan roolissa. Ryhmälähtöisyys edellyttää, että ryhmää tuetaan ja avustetaan itse ryhmäprosessissa, jotta ryhmä pystyy keskittymään varsinaiseen yhteistyöskentelyyn. Fasilitaattori on objektiivinen tekijä, jonka tehtävänä on varmistaa työskentelyn sujuminen ja ryhmän tavoitteiden saavuttaminen. (Summa & Tuominen 2009, 6-10.)

Tässä työssä NewWoW Crafting -hankkeen tuotosta arvioitettiin kahdessa POP UP -työpajassa Mothership of Work (MOW) -työtilassa Tampereella syksyllä 2019. POP UP -työpaja eroaa jonkin verran perinteisestä työpajasta. POP UP -työpajan ideana on, että osallistujat eivät ole sidottuja työpajan toteutusaikaan. Ihmiset voivat tulla ja osallistua työpajaan joustavasti yksin tai yhdessä omien aikataulujensa puitteissa, mikä mahdollistaa mahdollisimman monipuolisen osallistumisen. POP UP-työpajassa osallistuja voi piipahtaa lyhyesti tai käydä syvällisempiä keskusteluja ajan kanssa. POP UP -työpajassa kaikki käynnit ovat tärkeitä, niin lyhyet kuin pidemmätkin tuokiot. (Nenonen 2019.)

Alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus pitää perinteinen suunnitellun rungon mukainen työpaja, jossa osallistujat ovat tiedossa ja he kokoontuvat tietyksi ajaksi työskentelemään yhdessä. Työpajassa olisi testattu kahden YAMK opiskelijan yhteisvetämänä NewWoW Crafting -hankkeen työkaluja. Työpajoille ehdittiin suunnitella alustava runko ja aikataulutus sekä miettiä tarvittavaa välineistöä. Työpajatyöskentelyssä osallistujat olisivat olleet aktiivisessa roolissa ja työskentely olisi pohjautunut jokaisen osallistujan täyttämään viikkolomakkeen, johon he olisivat täyttäneet omia työaikojaan, työtilojaan sekä työskentelyvälineitään. Itse työskentelyyn oli tarkoitus käyttää arvioitettavia työkaluja, joista olisi kerätty lopussa suulliset sekä kirjalliset palautteet. Perinteiset

työpajat vaihdettiin. POP UP -työpajoiksi NewWoW Crafting- hankkeen toiveesta, jolloin työpajojen sisältö ja arviointikohde muuttui. Suunnitelmien muuttuessa arviointikohde vaihtui työkalujen käytännössä testaamisesta hankkeen tuotoksen yleiseen arvioittamiseen ja loppupalautekysely muokattiin yleisarviointia tuottavan monivalintakyselyn muotoon.

POP UP- työpajan etukäteistiedottamisesta huolehti NewWoW Crafting -hankkeen Tampereen yhteyshenkilö. Etukäteistiedottaminen tapahtui työskentelytilojen intranetissä sekä työtilojen yhteistapaamisissa tiedottamalla. POP UP-työpajan käytännön järjestelyt hoidettiin NewWoW Crafting -hankkeen puolesta ja hankkeen yhteyshenkilöt olivat työpajoissa mukana. Työpajan sisältö eli tuotoksen esittely sekä arviointitiedon kerääminen tehtiin kahden YAMK opiskelijan yhteistyönä.

POP UP -työpajassa kävijöiltä pyydettiin arvioita tuotoksesta kyselykaavakkeella, jossa oli kysymyksiä hankkeen tuotokseen liittyen. Lisäksi työpajoissa tehtiin suullista teema-haastattelua tuotoksen esittelyn yhteydessä. POP UP-työpajassa kävijät voivat käydä hyvin lyhyesti piipahtamassa ja haastattelut vaativat enemmän aikaa, joten kyselyllä varmistettiin käyttäjäkokemuksien saaminen. Kysely ja haastattelut täydensivät menetelminä toisiaan, sillä kyselyn avulla saatiin vastauksia tuotoksen vaikutelmasta. Haastattelut puolestaan tukivat monivalintakysymyksiä, sillä niissä nousi esiin perusteluja vaikutelmalle sekä niissä nousi esiin konkreettisia kehittämissuhteita.

Työpajoihin oli kumpikin opiskelija valmistautunut hankkimalla mukaan otettavaa infomateriaalia kävijöille. Tämän kehittämisprojektin tietopaketti luotiin oman tutkimuskysymyksen ja siihen löytyneen teorian pohjalta, johon oli liitetty alun perin arvioitavaksi tarkoitettu työkalu. Materiaalia esiteltiin työpajakävijöille ja samalla tehtiin haastattelua sen sisällöstä. Opiskelijat tekivät työpajoissa yhteistyötä, jolloin toisen esitellessä materiaaliaan, toinen kirjoitti muistiinpanoja ja havaintoja.

6.1 POP UP -työpajan kysely

POP UP -työpajan kävijöitä pyydettiin täyttämään tuotoksen arviointikysely, jossa oli monivalintakysymyksiä tuotoksesta sekä yleisellä tasolla, että hankkeen teemoihin liittyen. Työpajojen muuttuminen POP UP-työpajoiksi ja arvioinnin muuttuessa työkalujen arvioinnista koko virtuaalisen tuotoksen arviointiin, muokattiin myös loppukyselyn kysymykset vastaamaan koko tuotoksen arviointia. Samalla myös kysymyksien muotoa

muutettiin ja tiivistettiin. POP UP -työpajassa käynnit voivat olla lyhyitä, joten päädyttiin miettimään ja mahdollisimman informatiivinen kysely. Vastaajat täyttivät lisäksi myös Euroopan sosiaalirahaston (ESR) käyttäjälomakkeen. Huoleksi nousi, että pitkään käyttäjäkyselyyn jätettäisiin vastaamatta. Kyselyssä hyödynnettiin monivalintakysymyksiä, sillä sen avulla saatiin nopeasti ja lyhyesti yhteenvetoa hankkeen tuotoksen yleisvaikutelmasta.

Kyselyn toteuttamista ja vastausgrafiikoiden tekemistä testattiin ennen varsinaista työpajaa lähipiirin avulla, jolloin nähtiin miten kyselyvastaukset käyttäytyvät. Alun perin kysely oli suunniteltu tehtäväksi SurveyMonkey -sovelluspohjalla, mutta POP UP-työpajan luonteen vuoksi loppukyselyä ei toteutettukaan sähköisesti vaan kysely tulostettiin ja vastaajat kirjasivat vastaukset käsin. Kyselypohjaksi valikoitui Google Forms sovelluksen kyselypohja, sillä sen sai muokattua visuaalisesti toimivammaksi tulostetussa kyselyssä. Vastaukset syötettiin ja analysoitiin kuitenkin Surveymonkey-sovelluksessa alkuperäisen suunnitelman mukaan. Kyselylomake on työn liitteenä (kts. LIITE 2). Kyselyn alussa kysyttiin työpaikan kokoa, jolloin pystyttiin katsomaan vastaako vastaajan profiili hankkeen kohderyhmää, muuten henkilötietoja ei kerätty. Sähköpostin sai laittaa, jos halusi saada työpajan materiaalit käyttöönsä sähköisinä, mutta se ei ollut pakollista. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, paitsi kysymyksen 10 kohdalla jätettiin avoin tila vastaamista varten.

6.2 Haastattelut

POP UP -työpajaan kuuluu vuorovaikutus vetäjien ja kävijöiden kesken, joten oli luontevaa ottaa tiedonhankintaan mukaan myös haastattelu. Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, mutta se poikkeaa keskustelusta sillä, että haastattelijalla ohjaa keskustelua kysymyksillä. Haastattelu on joustava tiedonkeruumuoto, jossa vastaaja on aktiivisessa roolissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 206.) Jokaiselle kyselyyn vastanneelle tehtiin suullinen haastattelu (n=10). Haastattelut toteutettiin teemapohjaisina keskusteluina ilman strukturoituja kysymyksiä. Haastattelu eteni oman työn kuormittavuustekijöistä, ja oman työn muotoilusta, tuotoksen esittelyyn ja arviointiin. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun teemat ja runko on mietitty, mutta tiettyä kysymyksenasettelua ei ole, vaan haastattelu etenee teemoittain (Hirsjärvi ym. 2010, 208).

Haastattelun alussa kysyttiin onko vastaaja kokenut omassa työssään työaikoihin tai virtuaaliseen yhteydenpitoon liittyviä haasteita ja minkälaisia. Lisäksi kysyttiin, onko työn

muotoilu tuttua ja onko mietitty, miten voisi itse vaikuttaa työn haasteisiin. Sen jälkeen lähdettiin esittelemään tuotosta ja samalla kysyttiin mielipidettä yleisvaikutelmasta. Sitteen kysyttiin, tunnistivatko haastateltavat omissa töissään hankkeen tunnistamia ongelmia liittyen työaikaan, työtiloihin ja työtapoihin ja minkä teeman työkalut heitä eniten kiinnostivat. Eniten mielenkiintoa herätti työaika ja jokainen vastaaja kertoi sen yhdeksi oman työnsä haasteeksi. Työtapojen teeman sisältö oli aluksi epäselvä, mutta teema selkeytyi kun työkaluja esiteltiin. Yleisarvioinnin jälkeen kysyttiin, onko työn priorisointi tuttua ja onko vastaaja pyrkinyt muokkaamaan omia työaikakäytäntöjään. Työaikaan ja priorisointityökaluun liittyvä analysointi esitetään toisessa NewWoW Crafting -hankkeeseen tehtävässä kehittämissuorituksessa tarkemmin. Tapojen työkalujen esittelyn yhteydessä kysyttiin, onko vastaajan työpaikalla yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Jos vastaaja vastasi, ettei ollut, niin kysyttiin lisäkysymys kokiko hän, että sellaiset tarvittaisiin ja minkälaisiin asioihin. Lopuksi esiteltiin lyhyesti ”yhteistoiminnan skarppauskehikko” -työkalua ja kysyttiin, uskoiko haastateltava hyödyntävänsä tuotosta ja sen sisältämiä työkaluja tulevaisuudessa. Haastatteluissa hyödynnettiin opiskelijoiden POP UP -työpajaan tekemiä infomateriaaleja. Haastatteluissa opiskelijat tekivät yhteistyötä, jolloin toinen teki muistiinpanoja, toisen keskustellessa. Muistiinpanot kirjattiin auki heti työpajojen jälkeen. Osa haastatteluista oli kävijöiden aikataulullisten ongelmien vuoksi hyvin pintapuolisia. Kaksi haastatteluista tutustui tuotokseen todella perusteellisesti ja suullisten kommenttien avulla saatiin tarkempaa tietoa tuotoksen arvioinnin tueksi.

Teemahaastattelun runko

- Oman työn haasteet (työaika, virtuaalinen vuorovaikutus)
- Haasteisiin vastaaminen (työn muotoilu)
- NewWoW Crafting -hankkeen tuotoksen ja tulosten esittely
- Tuotoksen yleisvaikutelma: selkeys ja sisältö
- Hankkeen teemajaottelu ja mikä teema kiinnosti eniten
- Työaika ja priorisointityökalu/ Työtavat ja vuorovaikutuksen pelisäännöt
- Yhteistoiminnan skarppauskehikon esittely
- Arvio jatkokäytöstä

6.3 Hankkeen tuotoksen arviointikriteerit

Kehittämisen ongelmaksi muodostuu usein puutteellinen arviointi (Saari ym. .2018, 6). Arvioinnin merkitys korostuu uusia käytäntöjä luovissa hankkeissa, joissa toteutusmenetelmät voivat olla kokeilevia ja muokkaantuvia (Seppänen- Järvelä 2004, 22). Arvioinnin mielekkyyden takaamiseksi hankkeen pitää määritellä mitä arvioinnilla tavoitellaan.

Arviointia voidaan jaotella sen mukaan mitä, miten ja kuka arviointia suorittaa. Hanketoimintaan kohdistuvaa itsearviointia kutsutaan sisäiseksi arvioinniksi. Ulkoinen arviointi keskittyy hankkeen tuotosten ja tuloksien arviointiin ja sen suorittaa lähtökohtaisesti ulkopuolinen taho. Arvioinnin luonteesta riippumatta sen pitää olla systemaattista ja arviointiprosessi pitää raportoida mahdollisimman tarkasti. (Suopajarvi 2013, 9-10, 15.)

Arviointi voidaan jaotella arvioinnin kohteen mukaan formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Formattiivinen arviointi arvioi koko hanketta, kun taas summatiivinen arviointi keskittyy hankkeen tuotoksen ja tulosten vaikutusten arviointiin. (Suopajarvi 2013, 9, 15.) Vaikutuksen arviointi on muutoksen arviointia, joka voi olla positiivista, negatiivista tai neutraalia (Saari ym. 2008, 11). Vaikutukset tulevat näkyviin usein pitkällä aikavälillä, mikä tekee niiden arvioinnista haastavaa. Käytännössä hankkeiden vaikuttavuuden arviointi on usein vaikutusten ennakoivaa arviointia. (Suopajarvi 2013, 11-12.)

Kehittämiseen keskittyvissä hankkeissa vaikutukset tulevat esiin vasta uusien toimintojen vakiintuessa, joten vaikutuksia voidaan arvioida ennakoivasti hankkimalla tietoa kohderyhmältä. (Seppänen-Järvelä 2004, 39). Arviointitietoa saadaan kohderyhmältä, sillä vain kohderyhmä pystyy arvioimaan muutosta ja sen vaikutuksia. Arviointitiedon hankintaa voidaan tehdä mm. kyselyjen ja haastattelujen avulla. (Suopajarvi 2013, 27.) Haastattelut ja keskustelut kohderyhmän edustajien kanssa auttavat vastaamaan kysymyksen toimiiko interventio toivotulla tavalla ja miten kohderyhmä kokee intervention merkityksen. (Seppänen-Järvelä 2004, 39). Arvioinnissa ei vain kerätä tietoa, vaan tietoa pitää myös analysoida (Suopajarvi 2013, 9). Usein arvioinnin haasteeksi nouseekin tiedon hyödyntäminen eli se, miten tietoa osataan soveltaa käytäntöön. (Seppänen-Järvelä 2004, 53).

Tässä työssä arvioitiin NewWoW Crafting -hankkeen virtuaalista tuotosta ja sen sisältämien työkalujen hyödynnettävyyttä ja käytettävyyttä kohderyhmällä. Arviointia tehtiin kirjallisuuden pohjalta nousseiden virtuaalisen vuorovaikutuksen teemojen sekä POP UP-työpajoissa tehdyn kyselyn ja haastattelujen avulla. Tämän pohjalta tehtiin korjaussuositukset hankkeelle. Arviointitiedon keruuseen osallistui kaksi YAMK opiskelijaa, jotka tekivät arviointianalyysejä eri näkökulmista omina erillisinä töinään. Arviointi tehtiin ulkopuolisina arvioitsijoina, sillä vaikka kehittämisprojektia tehtiin hankkeen toimeksiantona, niin arvioitsijat eivät toimineet virtuaalisen tuotoksen sisällöntuottajina. Arviointi oli luonteeltaan laadullista ja sen tarkoitus oli arvioittaa hankkeen lopputuotosta kohderyhmällä ja tuottaa siitä analyysi ja yhteenveto hankkeen käyttöön.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus oli testata hankkeen tuottamia työkalupilotteja kohderyhmällä ja tehdä näiden tietojen pohjalta arviointia työkalujen toimivuudesta sekä jatkokehitysehdotukset. Suunnitelmien muuttuessa POP UP-työpajoiksi työkalujen käytännön kokeiluja ei voitu tehdä, joten arviointitoiminnan muoto muokkautui. Alun perin tarkoitus oli tehdä puhtaasti kehittämisarviointia, mutta koska hankkeen tuotos julkistettiin ennen sen arvioittamista työpajoissa, niin arvioinnin muoto laajentui myös vaikutuksen ja hyödyn arvioimiseen. Arvioinnissa keskityttiin hankkeen toiveesta vain hankkeen virtuaalisen tuotoksen arviointiin, vaikka hankkeessa tehtiin myös kirjallinen tuotos. Arvioinnin selkeyttämiseksi hankkeen virtuaalisen tuotoksen arvioimisesta rajattiin pois työterveyttä koskeva osio.

Tässä työssä ei tehdä projektiarviointia eli arvioida itse projektin toimintaa, vaan arviointia tehdään projektin tuotoksesta. Projektin tuotokset ovat konkreettisia asioita, jotka kertovat mitä projektissa on loppujen lopuksi saatu aikaan. Tuotoksen arvioinnin suunnittelussa hyödynnettiin kuitenkin hankkeen tavoitteita, joista käy ilmi mitä tuotoksella tavoiteltiin. Tavoitteet kertovat projektin suunnan, johon projektin toiminta perustuu (Suopajarvi 2013, 11). Hankkeen tavoitteet olivat:

”Selvittää, miten mobiiliin ja liikkuvan työn tekijät muotoilevat omaa työtään ja voimavarojaan, saadakseen ne vastaamaan työn tuomia haasteita”

”Tunnistaa eri alojen ylittävät yhteiset piirteet mobiilissa ja liikkuvassa työssä, yleistää ne ja käyttää niitä valmennusmateriaalien kehittämisessä”

”Tuottaa valmennusmateriaalia ja -menetelmiä, joilla mikro- ja pk-yrityksiä voidaan auttaa saamaan käyttöönsä mobiiliin ja monipaikkaisen työn edut”

”Edistää välillisesti työn tuottavuutta, työterveyttä sekä työhyvinvointia” (NewWoW Crafting -hankesuunnitelma 2018)

Tuotoksen arvioinnissa hyödynnettiin hankkeen lähtötavoitteita sekä kirjallisuudesta esiin nousseita virtuaalisessa vuorovaikutuksessa huomioitavia asioita. Arvioinnin apukysymyksinä toimivat alla olevat kysymykset:

- Ovatko hankkeen tunnistamat työn haasteet samoja kuin loppukäyttäjillä?
- Toimiiko tuotos mobiiliin ja monipaikkaisen työn eri aloilla?
- Onko tuotos visuaalisesti sekä sisällöllisesti toimiva?
- Pystyykö hankkeen tuotos edistämään työhyvinvointia ja lisäämään työn tuottavuutta?
- Miten tuotos palvelee työajan muotoilussa?

- Miten hankkeen tuotos vastaa virtuaalisen tiimityön vuorovaikutuksen haasteisiin ja vastaavatko hankkeen teemat kirjallisuudesta esiin nousseita teemoja?
- Uskooko käyttäjä hyödyntävänsä tuotoksen työkaluja jatkossa?

7 POP UP -TYÖPAJAN TULOKSET

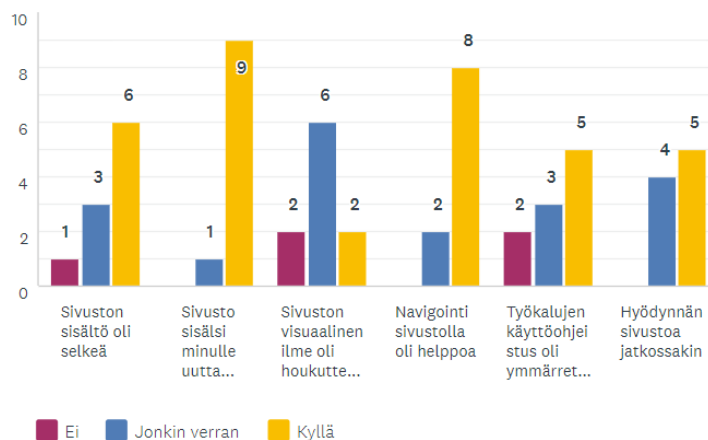
POP UP -työpajan aiheet kiinnostivat kovasti kävijöitä, mutta kiire häytti asiaan keskittymistä. Useat työpajaan osallistujat kävivät pajassa lounastauon yhteydessä, jolloin heidän fokuksensa keskittyä työpajan tarjontaan ei ollut paras mahdollinen. POP UP -työpajassa esiteltiin virtuaalisen tuotoksen lisäksi ”Virtuaalisen vuorovaikutuksen käytäntöjen kehittäminen” ja ”Yhteistoiminnan skarppaus-kehikko”-työkaluista tuotettua kirjallista yhteenvetoa. Yhteenveto aiheutti paljon kiinnostusta ja työpajoissa keskityttiinkin pitkälti sen esittelyyn. Työajan haasteet olivat kaikille työpajoissa kävijöille tuttuja, mutta työajan *Priorisointi* -työkalun tarkempi tutustuminen olisi vaatinut oman ajankäytön miettimistä ja aiheeseen perehtymistä, joten työkalun esittely jäi sivuosaan.

7.1 POP UP -työpajan kyselyn vastaukset

Kirjallisten vastausten otos on (n= 10) yhteensä molemmista työpajoista. Työpajoissa oli kävijöitä enemmän, mutta kaikki eivät halunneet tai ehtineet täyttää kyselyä. Vastaukset esitetään vastausmäärän mukaan otoksen pienuuden vuoksi. Kahden kysymyksen kohdalla vastaukset esitetään prosenttilukuina paremman havainnollistamisen saavuttamiseksi.

Mitä mieltä olet työn muotoilun HowSpace -verkkosivustosta ja sen työkaluista?

Answered: 10 Skipped: 0



Kuva 5. Sivuston yleisvaikutelma

Sivustosta yleisilmeestä arvioitettiin sen selkeyttä, informatiivisuutta, visuaalisuutta ja navigoitavuutta. Tulokset on esitetty kuvassa 5.

Selkeys: Kuusi vastaajaa koki sivuston selkeäksi, kolme jonkin verran ja yhden mielestä sivusto ei ollut selkeä.

Visuaalisuus: Kuusi vastaajaa koki sivuston visuaalisena, kahden vastaajista mielestä sivusto oli jonkin verran visuaalinen ja kaksi vastaajaa koki, ettei sivusto ei ollut visuaalinen.

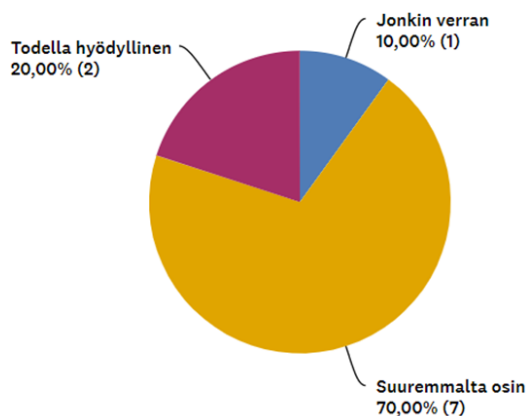
Navigoitavuus: Kahdeksan vastaajan mielestä navigoitavuus sivustolla oli helppoa, kahden mukaan navigoitavuus oli jonkin verran helppoa.

Informatiivisuus: Yhdeksän vastaajaa kymmenestä vastasi sivuston sisältävän uutta tietoa ja yksi vastasi sivuston sisältävän jonkin verran uutta tietoa.

Työkalujen käyttöohjeistus: Viisi vastaaja arvioi käyttöohjeistukset ymmärrettäväksi, kolme arvioi käyttöohjeistukset jonkin verran ymmärrettäväksi ja kaksi ei ymmärrettäväksi.

Arvioi HowSpace -sivuston hyödyllisyyttä itsellesi.

Answered: 10 Skipped: 0

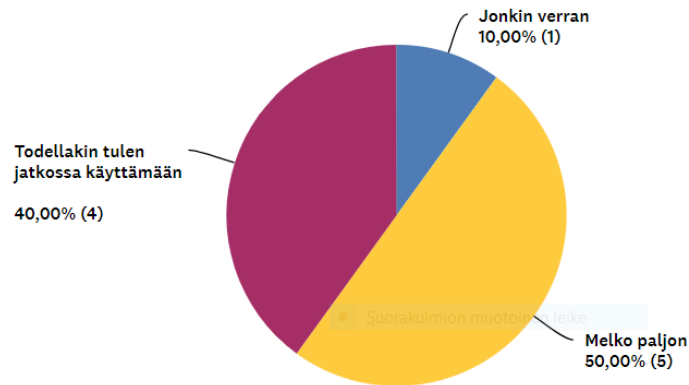


Kuva 6. Sivuston hyödyllisyys

Vastaajista 9/10 arvioi NewWoW Crafting -hankkeen sivuston hyödylliseksi itselleen. Kuvassa 6 on havainnollistettu vastaukset kuvamuodossa. Kaikki vastaajat (10 kpl) uskoivat käyttävänsä jatkossa hankkeessa kehitettyjä työkaluja oman työnsä kehittämiseen. Heistä neljä uskoi varmasti käyttävänsä, viisi melko varmasti ja yksi arvioi käyttävänsä jonkin verran. Tulokset on esitetty kuvassa 7.

Voisin kuvitella käyttäväni sivuston työkaluja oman työni kehittämiseen?

Answered: 10 Skipped: 0

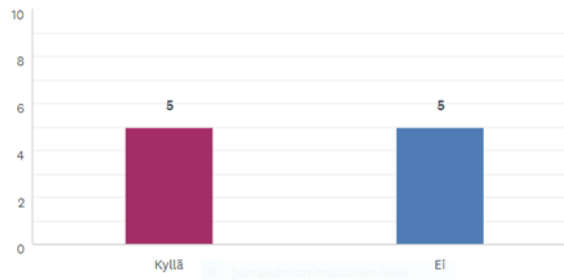


Kuva 7. Työkalujen käyttöarvio

Virtuaalinen vuorovaikutus: Tasan puolet vastaajista (5/10) ilmoitti, että heillä oli yhteisesti sovittuja sähköiseen viestintään liittyviä käytäntöjä. Toinen puoli ilmoitti, ettei niitä ole. Kuvassa 8 on esitetty vastausten jakautuminen.

Onko yrityksellänne yhteisesti sovittuja sähköiseen viestintään liittyviä toimintatapoja tai käytäntöjä?

Answered: 10 Skipped: 0



Kuva 8. Yhteiset pelisäännöt

7.2 POP UP -työpajan haastatteluissa esiin nousseet asiat

Hankkeen tekemän kyselyn tulokset kiinnostivat ihmisiä ja jokainen vastaaja tunnisti tuloksista myös oman työnsä haasteita. Kaikki haastateltavat nostivat työajan suurimmaksi haasteeksi omassa. Vastaajille esiteltiin myös hankkeen tunnistamia työaikaan liitettyjä ongelmia. Omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeys nousi esiin työaikojen noudattamisen sekä informaatioergonomian näkökulmista. Haastatteluissa nousi esiin virtuaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen ongelmat, yhteisten pelisääntöjen puute ja se, ettei osa vastaajista tiennyt oliko työpaikoilla virtuaaliseen vuorovaikutukseen tehtyjä pelisääntöjä. Osa vastaajista oli muotoillut omaa työtään mm. omia työaikojaan muokkamalla tai laittamalla ajoittain viestintävälineet äänettömälle.

NewWoW Crafting -hankkeen tuotoksen aihepiiri koettiin tärkeänä. Työn muotoilun teemojen (työaika, työtilat ja työnteon tavat) esittelyä kaivattiin heti tuotoksen alkuun ja muun materiaalin jakoa selkeämmin näiden teemojen alle. Lisäksi toivottiin teemakohtaisia linkkejä, joista pääsisi suoraan kyseistä teemaa sisältäviin materiaaleihin. Nykyinen jako työkaluihin ja tarinoihin ym. koettiin paikoin sekavana. Työskentelymenetelmissä olevat kirjalliset- sekä video-ohjeet koettiin hyvänä yhdistelmänä. Tuotoksen visuaalisuudesta tuli eriäviä mielipiteitä. Suurin osa koki värikkäät sivut mielenkiintoisina, mutta osan mielestä sivuston ulkonäkö ei houkutellut tutustumaan tuotokseen tarkemmin.

Haastattelujen perusteella ongelmaksi nousi sivuston löytäminen. Painettu linkki koettiin liian pitkäksi, eikä hankkeen kotisivuilta ollut linkkiä hankkeen Howspace sivustolle eli hankkeen virtuaaliseen tuotokseen. Haastattelujen yhteydessä nousi esiin toive QR-koodin hyödyntämisestä sivustolle pääsyssä. Sivuston vaatima rekisteröinti koettiin ongelmalliseksi, koska silloin ei voinut vain käydä selailemassa sivustoa vaan pitää tietää, miten mennä etsimään hankkeen tuotoksia. Sivustolle rekisteröitymiseen riittää vain sähköpostiosoite, mutta sitä ei mainita missään. Rekisteröiminen tarkoittaa monen mielestä kaikkien tietojen antamista, eivätkä ihmiset jaksaa tai halua lähteä täyttämään kaikkia tietojaan. Sivuston alussa olevan navigointisivun olemassaolon tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Sen sijaan ensimmäiseksi sivuksi kaivattiin infosivua, josta lyhyesti ja selkeästi löytyy mikä sivusto on ja mitä se voi tarjota käyttäjälleen.

7.3 Suositukset

POP UP -työpajojen pohjalta tehtiin yhteenveto esiin nousseista asioista, joiden pohjalta tehtiin suositukset. Yhteenveto esiteltiin NewWoW Crafting -hankkeen työryhmän virtuaalisessa tapaamisessa työpajojen jälkeisellä viikolla. Suositukset olivat seuraavanlaisia:

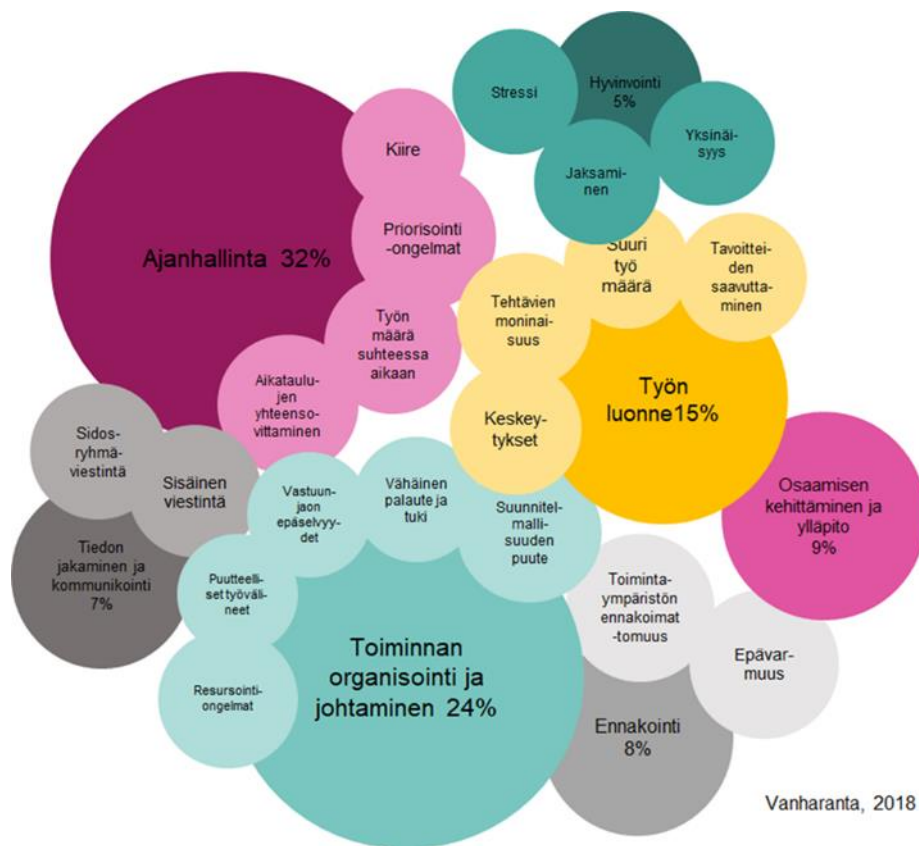
Hankkeen kotisivuille liitetään näkyvään kohtaan suora linkki hankkeen virtuaaliseen tuotokseen. Jatkossa myös kaikkeen painettavaan materiaaliin liitetään suora linkki tai QR-koodi, joka ohjaa Howspace sivustolle. Rekisteröitymisen yhteydessä korostetaan, että rekisteröitymiseen riittää vain sähköpostiosoite. Tervetuloa -sivustolle lisätään lyhyt ja ytimekäs kuvaus siitä mitä sivusto voi tarjota käyttäjälleen. Kyselyn tulokset tuodaan näkyvämmiin esille.

7.4 Tulosten analysointi

POP UP- työpajan etuina voidaan pitää ihmisten tavoitettavuutta ja mahdollisuutta tutustua asiaan ilman sitoumuksia (Nenonen 2019). POP UP -työpajassa saatiin näkyvyyttä hankkeen tuotoksille, mutta työkalujen arvioinnin kannalta se ei toiminut. Työkaluja ei voitu testata käytännössä, eli varsinaiset käyttökokemukset jäivät puuttumaan arvioinnista. Perinteisissä työpajoissa korostuva ryhmäoppiminen ja näkökulmien vaihto kävijöiden kesken ei toteutunut POP UP -työpajassa, sillä kävijät eivät olleet juurikaan vuorovaikutuksessa keskenään. POP UP-työpajassa ihmiset tutustuivat tuotokseen nopeasti eli heidän mielipiteensä olivat ensivaikutelmia, jotka voivat muuttua kun käyttäjä ehtii tutustumaan tuotokseen rauhassa.

POP UP- työpajan kävijämäärä ei ollut etukäteen tiedossa, vaan ihmiset tulivat aiheen kiinnostavuuden perusteella. Perinteisessä pajassa osallistujamäärä on yleensä tiedossa, jolloin toimintaa voi ennakoida paremmin. Työpajoissa kävijöitä oli harvakseltaan, mikä mahdollisti monipuoliset keskustelut ja takasi rauhallisen tunnelman kävijöiden haastatteluille. Vaikka työpajassa kävijöiden otos oli pieni, niin osa suullisista vastauksista oli todella perusteellisia ja kattavia. Vastausten pohjalta voi tehdä laadullista tulkin-
taa ja arviointia, mutta niiden pohjalta ei voida lähteä yleistämään asioita. Työpajatoiminnan vastausten perusteella ei siis tehdä eri ammattikuntia ylittäviä yleistyksiä NewWoW Crafting -hankkeen tuotosten vaikutuksista ja työkalujen toimivuudesta.

Kumpikin POP UP-työpaja pidettiin samassa MOV:in yhteistyöskentelytilassa, joten toisella kerralla tiloissa työskenteli paljon jo aiemmin työpajassa käyneitä. POP UP-työpajan pitäminen kahdessa eri paikassa olisi voinut saavuttaa enemmän vastaajia. Toisaalta Mov:in työskentelytilat sopivat hyvin intervention testaamiseen, sillä tiloissa työskentelevistä suurin osa työskentelee pienyrityksissä, mikä oli NewWoW Crafting -hankkeen kohderyhmä. Kyselyyn vastanneista kahdeksan vastasi työskentelevänsä pien- ja pk- yrityk- sessä, yksi ei ollut vastannut ollenkaan ja yksi oli yksinyrittäjä, eli kuului mikroyritykseen. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli tunnistaa eri alojen yhtenäiset haasteet mobiilissa ja liikkuvassa työssä. POP UP-työpajan vastaajat olivat eri alojen työntekijöitä ja jokainen tunnisti samoja haasteita omassa työssään kuin mitkä olivat nousseet NewWoW Crafting -hankkeen kyselyssä. Työpajakeskustelujen perusteella NewWoW Crafting -hanke vaikuttaisi tunnistaneen mobiiliin ja liikkuvan työn yhtenäisiä haasteita eri aloilta tavoitteensa mukaisesti. Vastauksessa on kuitenkin tärkeää huomioida vastaajien pieni otos. Hankkeen tuloksia on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9 NewWoW Crafting -hankkeen kyselyn tuloksia kuvana (Vanharanta 2018)

POP UP-työpajoissa ei pystytty testaamaan NewWoW Crafting -hankkeen työkaluja käytännössä alkuperäisen suunnitelman mukaan. Työpajan kävijöille kuitenkin esiteltiin työkalua ja pyydettiin arvioimaan mahdollista käyttöä tulevaisuudessa. Työhyvinvointi ja työn muotoilu koettiin tärkeiksi asioiksi ja jokainen työpajaan osallistuja uskoi hyödyntävänsä sivustoa jatkossa. Tämän pohjalta voidaan ennakoida, että NewWoW Crafting -hankkeen työkaluja tullaan tulevaisuudessa käyttämään oman työn kehittämisessä ja muotoilussa. Työn muotoilu on tiiviissä yhteydessä työhyvinvoinnin kokemukseen, joten todennäköisesti hankkeen tuotos lisää työhyvinvointia, kuten sen tavoite on. Arvioinnin pohjalta ei sitä voida kuitenkaan luotettavasti osoittaa.

Tuotoksen sisältö ja visuaalisuus jakoi mielipiteitä. Esiin nousi kuitenkin tietyt kehittämis-kohteet yhteneväisesti mm. tervetulo -sivuston epäselvyys. Tulosten pohjalta tehtiin yhteenveto ja suositukset hankkeen sisällölliseen muokkaukseen, jotta hankkeen tuotos palvelee parhaiten kohderyhmää. Kohderyhmältä itseltään esiin nousseet kehittämis-ehdotukset ovat arvokkaita, sillä omalle työlleen voi sokeutua. Se mikä tuotoksen tuottajalle on itsestään selvää voi olla kohderyhmälle uutta tietoa.

NewWoW Crafting -hankkeen tavoitteena oli levittää hyviä käytäntöjä kaikkien saataville. Hanke oli valtakunnallinen ja sen yhteistyösapuolet ovat levittäneet tietoa hankkeesta eri puolilla Suomea. Hankkeen tuotoksia on esitelty mm. kahdessa seminaarissa, työterveyspäivillä sekä yhteistyökumppanien organisaatioissa. Tuloksista on tehty myös yhteenveto osallistuneille yrityksille. NewWow Crafting -hankkeen tuotoksella voidaan ajatella olevan oikein kohdennettu ja juurrutettuna vaikutusta, sillä etätö yleisty jatkuvasti. Työajan läikkyminen ja informaatiokuormitus haastavat työhyvinvointia ja työntekijöiden pitää itse huolehtia työn kuormittavuuden säätelystä eri tavalla kuin aiemmin.

NewWoW Crafting -hankkeen virtuaalinen tuotos on ilmainen ja kaikille avoin, joten sen kokoamat käytännöt ovat halukkaiden saatavissa. Hankkeen tuotos on tehty suomen kielellä, mutta Suomessa asuu 7,1 % muun kielistä väestöä, pois lukien ruotsin- ja saamenkieliset. (Tilastokeskus 2020). Kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus huomioiden voisi kehitysehdotuksena olla tuotteiden hyödynnettävyys myös muilla kielillä. Tämä palvelisi myös hankkeen tavoitteita tuottaa kaikille halukkaille mahdollisuus hyödyntää tuotoksia.

Hankkeen alussa tehtiin laaja kysely kohderyhmänä oleville pien- ja pk-yrityksille. Olisi mielenkiintoista vertailla saman kyselyn vastauksia eri kokoisilta työryhmiltä. Minkälaisia työn haasteita nousee yksinyrittäjiltä tai isojen kansainvälisten yritysten työntekijöiltä?

Ovatko työn haasteet samoja vai nouseeko niissä esiin eroavaisuuksia? Tämä voisi antaa laajempaa käsitystä työn haasteista ja mahdollisuuden vertailla miten käsitykset mobiiliin ja monipaikkaisen työn haasteista eroavat toisistaan ja mitkä haasteet ovat samantlaisia erikokoisissa työyhteisöissä.

7.4.1 Tulokset ja virtuaalinen vuorovaikutus

Kysymykseen yrityksen yhteisesti sovitusta virtuaalisen viestinnän käytännöistä vastanneista puolet (5kpl) vastasi, ettei niitä ole. Keskusteluissa kävi ilmi, että ne, jotka olivat vastanneet ei, eivät tieneet oliko heidän työpaikoillaan yhteisiä käytäntöjä vai ei. Tästä voi päätellä, että yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ei joko ollut, niitä ei tunnustettu tai niihin perehdyttämisessä on puutteita. Ihannetilanteessa pelisäännöt luodaan yhteistyössä, jolloin jokainen työntekijä tietää niistä ja sitoutuu niihin. Joissakin tilanteissa pelisäännöt joudutaan kuitenkin luomaan organisaation toimintamallien mukaan tai pienen ydinjoukon mietintänä. Tällaisissa tilanteissa pelisäännöistä tiedottaminen nousee tärkeää asemaan. Ihminen ei voi noudattaa pelisääntöjä, joita hän ei tiedä. Myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tulisi systemaattisesti huomioida perehdyttäminen vuorovaikutuksen yhteisiin pelisääntöihin. Taustalla voi vaikuttaa myös vuorovaikutukseen liittyvien toimintamallien tiedostaminen. Yhteistyössä muodostuu rakentavaa sekä haittaavaa toimintaa, jota ei tunnusteta yrityskulttuureissa. Vuorovaikutus on niin olennainen osa jokapäiväistä elämää, että sitä pidetään helposti itsestäänselvyytenä. Jos toimintaa ei tunnusteta, ei sitä voi myöskään kehittää.

Kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että tiimi hyötyy yhteisten käytäntöjen kehittämisestä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työpajassa olisi testattu ”*Yhteistoiminnan skarppauskehikko*”-työkalua käytännössä. Työkalu on NewWoW Crafting -hankeryhmän kehittäämä työkalu, jota työyhteisö voi hyödyntää yhteistyön kehittämiseen. Työkalussa on koottu ympyrä muotoon hankkeen aiemmissa vaiheissa tärkeiksi nousseita yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevia teemoja. Teemojen alle on luotu apukysymyksiä, joiden avulla työyhteisö voi lähteä refleктоimaan omia käytäntöjään. ”*Yhteisen toiminnan skarppauskehikko*”-työkalussa esiin nostetut teemat ovat yhteisten tehtävien ymmärtäminen, erilaiset näkökulmat keskustelussa, laadukas toimintatapa jossa luottamus syntyy, yhteinen suunta, itse- ja yhdessä ohjautuvuus sekä yhteisen ajan käyttäminen. Teemat vastasivat hyvin kirjallisuuden pohjalta esiin nousseita virtuaalitiimin vuorovaikutuksen

pelisääntöjen teemoja, jotka ovat tavoitteet ja yhteistyö, viestintä ja viestintävälineet, päätöksen teko ja kokouskäytännöt sekä reflektio ja vuorovaikutuskoulutus.

Alustan, joka tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tiimin toimintaa, mutta joka jättää itse käytännöistä sopimisen tiimin itsensä vastuulle, voidaan ajatella toimivan myös virtuaalisen vuorovaikutuksen tukena. Sillä jokaisen tiimin pitää itse luoda omat pelisääntönsä. Tiimiä voi tukea vuorovaikutuskäytäntöjen havaitsemisessa ja yhteisen keskustelun lisäämisessä, mutta valmiita säännöksiä ei voi tehdä tiimin puolesta. Tämän pohjalta voidaan siis sanoa, että työkalua voi hyödyntää myös virtuaalitiimien vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

7.4.2 Tuloksien luotettavuus

Tuloksien tarkastelussa on tärkeää huomioida, että keskusteluista ja kirjallisuudesta esiin nostetut asiat sisältävät aina tulkintaa. Tulokset eivät siten ole toistettavissa, mikä syö osaltaan niiden uskottavuutta. Hanketyöskentelyssä suunnitelmat voivat muuttua hankkeen edetessä ja siten kävi myös tämän kehittämisprojektin osalta. Kehittämisprojektissa arviointiosuuteen oli suunniteltu NewWoW Crafting -hankkeen tuottamien käyttäjäkokemusten kerääminen perinteisen työpajan pohjalta, mutta suunnitelmien muuttuessa arviointitapaa sekä -kohdetta muokattiin. Suunnitelmien muokkautuminen voi näkyä arviointiprosessin paikoin pinnallisempina käsittelyinä, mutta tiedon analysointi on pyritty perustelevaan mahdollisimman tarkasti.

Kohderyhmälle tehdyn kyselyn, haastattelujen sekä kirjallisuudesta nousseiden teemojen perusteella voidaan todeta, että hanke on onnistunut tunnistamaan mobiilin ja monipaikkaisen työn haasteita. Arvioinnin pohjalta ei voida luotettavasti osoittaa, että tuotos toimii yleisesti mobiilissa ja monipaikkaisen työssä, vaikka arviointia saatiinkin eri aloilla työskenteleviltä ihmisiltä.

Arvioinnissa on myös huomioitava, että kohderyhmän antamat arviot ovat ensivaikutelmia, jotka voivat muuttua myöhemmin. Arvioinnin luotettavuutta syö myös se, ettei työkalujen toimivuudesta saatu konkreettisia käyttäjäkokemuksia. Vaikka arvioinnin tavoite oli tuottaa laadullista tietoa, kyselyssä käytettiin valmiita vastausvaihtoehtoja POP UP -työpajan luonteen vuoksi. Tällä tavalla saatiin lisäinfoa haastattelujen tueksi. Itse

muutosta eli tuotoksen vaikutusta ei pystytty mittaamaan, vaan vaikutusten arvioiminen on ennakoivaa arviota, eikä kerro tuotoksen lopullista hyödynnettävyyttä.

8. KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Tämän kehittämisprojektin tarkoitus oli selvittää minkälaisia vuorovaikutuksen pelisääntöjä virtuaalitiimi tarvitsee ja miten ne luodaan. Lisäksi tässä kehittämisprojektissa arviointiin NewWoW Crafting -hankkeen tuotosta eli sitä vastaako tuotos hankkeen kohderyhmän tarpeisiin ja voiko tuotosta hyödyntää virtuaalisessa tiimityöskentelyssä. Kysymyksiin ollaan pyritty vastaamaan johdonmukaisesti. Kehittämisprojektin ennakoasetelmana oli, että virtuaalinen vuorovaikutus luo lisähaasteita tiimityölle ja tiimityötä voi tukea yhteisillä pelisäännöillä. Kirjallisuuskatsaus tuki näitä väittämiä. Kirjallisuuskatsauksen keskeiset huomiot olivat ne, että virtuaalitiimi voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa vuorovaikutukseensa ja virtuaalitiimin vuorovaikutuksen rakentumiseen liittyä monia ulottuvuuksia.

Perinteisessä tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta mitataan reliabilisuudella eli toistettavuudella sekä validiteetilla eli pätevyydellä. (Hirsjärvi 231). Tämän työn luotettavuuteen vaikuttaa se, että työ ei ole toistettavissa vaan kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun analysointi sekä NewWoW Crafting -hankkeen tuotoksen arvioinnin analysointi sisältävät tekijän tulkintaa. Aineiston tulkintaan voi myös vaikuttaa tekijän vahva ennakkokäsitys asiasta. Kehittämispainotteisessa työskentelyssä on tärkeää raportoida läpinäkyvästi mitä on tehty, miten ja miksi. Tässä raportissa kuvataan työn eteneminen sekä perustellaan valinnat lukijalle. Avoimuuteen on pyritty mahdollisimman tarkalla prosessin kuvauksella, joka antaa lukijalle mahdollisuuden tehdä omat johtopäätöksensä työn kuluista sekä sen lopputuotoksesta.

7.5 Kehittämisprojektin prosessin arviointi

Hankkeelle tehtävässä kehittämisprojektissa on tärkeää löytää yhteisymmärrys tekijän ja toimeksiantajan välillä. Rajauksesta keskusteltiin ja tutkimuskysymys hyväksyttiin hankkeen yhteyshenkilöillä ennen kirjallisuuskatsauksen tekoa. Aiheen rajaus auttaa säilyttämään työn näkökulman. Tässä kehittämisprojektissa aiheen rajaukseen sekä näkökulman valintaan kiinnitettiin tietoisesti huomiota sillä kehittämisprojektin teemat: työhyvinvointi, virtuaalitiimi, vuorovaikutus ja työn muotoilu olivat laajoja teemoja.

Projektissa on pyritty kunnioittamaan yhteistyötahon toimeksiantoa ja vastaamaan aiemmin tunnistettuun tarpeeseen johdonmukaisesti.

Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin systemaattisen katsauksen sijaan kuvailevaa katsausta, joka jättää tekijälle vapaammat kädet lähdeaineiston valinnan suhteen. Vaikka kirjallisuuskatsaus oli kuvaileva, niin sen haut ja dokumentointi tehtiin systemaattisesti, mutta lähdevalinnassa hyödynnettiin tietoisesti väljempiä mukaanottokriteereitä. Systemaattista kirjallisuuskatsausta voidaan pitää luotettavampana sen toistettavuuden vuoksi, mutta tässä tapauksessa pyrittiin saamaan yleiskatsaus aiheesta. Perinteisessä tutkimuksessa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kulkua ei kuvata, mutta tässä kehittämisprojektissa tuotos pohjaa vahvasti teoriaan, joten kirjallisuuskatsauksen kuvaus on relevanttia. Vaikkei hakuja tuoda raportissa esiin systemaattisen katsauksen tarkkuudella, niin teoriapohjan esittely lisää tuotoksen läpinäkyvyyttä.

Arviointiosioon vaikutti olennaisesti arviointikohteen- ja sisällön muuttuminen viime hetkellä. POP UP -työpaja ei toiminut tuotoksen arvioinnissa, sillä varsinaiset työkalujen käyttäjäkokemukset jäivät puuttumaan. Arvioinnin tiedonhaussa teemahaastattelu sekä monivalintakysely tukivat hyvin toisiaan ja auttoivat kokonaisarvion muodostamisessa. Muutokset kehittämisprojektin kulussa vaikuttivat myös siihen, että tutkimuskysymykset vastasivat vain osittain lopullista tehtävänantoa. Lopulliseen tehtävänantoon olisi tarvittu kirjallisuuskatsauksen laajentamista lisähauilla intervention laadusta ja arvioinnista. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista aikataulullisten puitteiden vuoksi, mikä näkyy arviointiosuuden pinnallisempänä toteutuksena. Arvioinnin pohjalta tehdyt konkreettiset suositusehdotukset annettiin NewWoW Crafting -hankkeen ohjausryhmälle aikataulullisten syiden vuoksi työpajoja seuraavalla viikolla, jolloin tulosten analysointi oli vielä kesken. Tulokset pystyttiin kertomaan ja niiden yhteenvedosta tehdyt suositukset, mutta tulosten lopullinen analysointi oli vielä tekemättä. Arviointitiedon parhaan mahdollisen hyödyn saavuttaminen olisi vaatinut aikataulullisesti tarkempaa suunnitelmaa.

Työskentelyn uhkia, tarvetta, vahvuuksia ja heikkouksia kartoitettiin kehittämisprojektin alussa SWOT -analyysin avulla. SWOT-analyysi on suunnittelun ja arvioinnin apuväline, jossa työskentelyn kartoitusta tehdään nelikentän avulla. Swot lyhenne tulee englannin kielen sanoista: strenghts (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä treaths (uhat) (Mäkelä, n. d., 65.) Suurimmaksi uhaksi nousi ajalliset haasteet, sillä alkuperäisen suunnitelman mukaan työpajat olisi tehty jo ennen hankkeen tuotoksen julkistamista.

Kehittämisprojektissa vaikutti konstruktiiivinen ajattelumalli, jossa tieto rakentuu prosessin edetessä ja itse työskentely nähdään oppimiskokemuksena. Tämä kehittämisprojekti on toiminut oppimiskokemuksena sekä antanut valmiuksia muuttuvaan työelämään. Perinteinen tieteellinen tutkimus etenee tiettyjen normien mukaan, mutta kehittämissuhteissa projektissa työskentely on usein syklittäisempää ja tieto muokkaa koko prosessia, mikä vaatii työskentelijältä taitoa muovata käsitystään tarvittaessa hyvinkin radikaalisti. Myös tässä kehittämisprojektissa on tullut eteen muutoksia ja suunnitelmat ovat muokkautuneet useaan otteeseen. Kehittämisprojekti on tuonut kokemusta muuttuvien tilanteiden hallintaan ja lisännyt ymmärrystä hanketyöskentelyn luonteesta.

7.6 Kehittämisprojektin tuotoksen arviointi

Tämä työn tuotos on ”*Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt*”-ohjeistus, joka löytyy kehittämisprojektin liitteenä. (kts LIITE 2.) Tuotoksen tarkoitus oli tuottaa kirjallisuuden pohjalta virtuaalitiimeille konkreettiset vuorovaikutuksen pelisäännöt. Alkuperäinen tuotoksen ajatus oli, että virtuaalitiimeille voidaan luoda yleispätevät konkreettiset pelisäännöt, mutta työn edetessä valkeni, ettei se ole mahdollista. Yleispäteviä pelisääntöjä ei voi kehittää, sillä virtuaalinen vuorovaikutus on monen osion summa ja tiimien vuorovaikutus on yksilöllistä. Yksinkertaistetut ”*tehkää näin*”-säännöt eivät toimi, sillä ne eivät huomioi riittävästi tiimien yksilöllistä vuorovaikutusta. Konstruktiiivisen ajattelumallin mukaisesti tuotoksen kehittäminen muokkautui tiedon lisääntyessä. Yhtenäisiä pelisääntöjä ei pystytty kehittämään, joten tuotos tehtiinkin tiiviiksi tietopaketti. Tietopakettiin on koottu ja tiivistetty teoriasta nousseita virtuaalitiimin vuorovaikutukseen liittyviä ulottuvuuksia ja keskusteluteemoja. Vaikka tuotoksen sisältö muokkautui, niin sen alkuperäinen tavoite sujuvoittaa virtuaalitiimin keskinäistä vuorovaikutusta säilyi. Sisältö vain muokkautui konkreettisista ohjeista tiiviiksi tietopaketti.

Kehittämisprojektin tärkeä osa-alue on myös tuloksien juurruttaminen. Tämän kehittämisprojektin tulokset on koottu tuotoksen muotoon, joka linkitetään NewWoW Crafting-hankkeen lopputuotokseen ja se on jatkossa virtuaalisesti saatavilla hankkeen Howspace -alustalla. Kehittämisprojektin tuotos ja NewWoW Crafting -hankkeen työkalut täydentävät toisiaan, sillä tämä työ antaa tietoa ja auttaa tunnistamaan vuorovaikutuksen ilmiöitä, kun taas hankkeen työkalut auttavat konkreettisesti kehittämään pelisääntöjä.

Kehittämiprojektin tuotoksen vaikutusta ei pystytty aikataulun puitteissa testaamaan, mutta tuotoksen linkittyessä NewWoW Crafting -hankkeen tuotokseen, sen voi sanoa palvelevan hankkeen tuotoksen loppukäyttäjiä. Tuotoksen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin tiimin omaa aktiivisuutta, sillä itse pelisääntöjen sopiminen jää virtuaalitiimin itsensä vastuulle, tuotos vain tukee niiden kehittämisessä. Tuotosta voi hyödyntää jo pidempään virtuaalista yhteistyötä tehneet, sekä vasta ensiaskeliaan virtuaalisessa vuorovaikutuksessa hyödyntävät tiimit.

7.7 Johtopäätökset

Tiimi on käsitteenä laajentunut ja saanut uusia muotoja. (mm. Horilan 2018; Raappana 2018). Perinteinen kasvokkain säännöllisesti tapaava tiimi ei vastaa enää muuttuneen työelämän tarpeisiin. Tiimejä muodostuu erilaisin kokoonpanoin erilaisiin työtehtäviin, mutta ryhmän muodostumisen ja vuorovaikutuksen periaatteet ovat samanlaisia kaikissa tiimimuodoissa ja vaikuttavat yhtäläillä kaikkiiin tiimimuotoihin. Tämän takia on tärkeää tunnistaa yleisiä tiimin vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Yleisten toimintaperiaatteiden lisäksi tiimille muodostuu oma yksilöllinen tiimikulttuuri. Tiimin ainutlaatuisuuden vuoksi, jokaisen tiimin pitää itse kehittää omat vuorovaikutuksen pelisääntönsä. Virtuaalitiimin vuorovaikutuskäytäntöjen muotoilu on prosessi, johon nivoutuu niin monta ulottuvuutta ja ilmiötä, ettei yksinkertaistettuja yleispäteviä pelisääntöjä voida luoda. Vuorovaikutuksen pelisääntöjen tärkeyttä on helppo korostaa, mutta niiden luominen vaatii tiimin omaa aktiivisuutta.

Tiimin pelisäännöt luodaan yhteistyössä keskustellen ja reflektoiden omaa toimintaa. Vuorovaikutukseen liittyvistä asioista keskusteleminen auttaa tiimiä tunnistamaan omaan vuorovaikutukseensa liittyviä käyttäytymis- ja ajattelumalleja. Kirjallisuuskatsauksen perusteella tiimi hyötyy tiettyihin teemoihin liittyvistä keskusteluista. Teemoja ovat tavoitteet ja yhteistyö, viestintä ja viestintävälineet, päätöksenteko ja kokouskäytännöt sekä reflektio. Yhteistyön alussa tiimin on jo tärkeää tiedostaa tiimityöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita, jolloin tiimi voi sopia pelisäännöt ennaltaehkäisevästi ja kehittää siten jo valmiiksi toimintamalleja ristiriitatilanteisiin. Jo pidempään yhdessä työskennellyt tiimi voi niinkään työstää ja muotoilla omaa työtään tunnistamalla epäkohtia, puuttamalla niihin sekä kehittämällä yhteiset pelisäännöt vuorovaikutukselle.

Virtuaalisuus voi sekä tukea, että heikentää työhyvinvointia. Se on mahdollistanut vapaamman työskentelyn eri paikoissa, mutta tuonut mukanaan jatkuvan tavoitettavuuden (mm. Laitinen & Valo 2016; Hyrkkänen ym. 2011; Hyrkkänen & Vartiainen 2009.) Työelämässä ei riitä se, että osaa tehdä työnsä hyvin, nykyaikana vaaditaan myös itsensä tuntemista ja omasta työergonomiasta huolehtimista. Omien vahvuuksien ja rajoitusten tunnistaminen tukee työhyvinvointia aikana, jolloin tavoitettavuus on kokoaikaista. Omien vahvuuksien ja rajoitusten tunnistaminen on tärkeää myös tiimityöskentelyssä. Kun tiimi tiedostaa oman vuorovaikutuksensa ”pullonkaulat” niin se pystyy vaikuttamaan niihin, sillä jatkuva tavoitettavuus, työajan läikkyminen ja informaatioahky kuormittavat työhyvinvointia. Sanonta ”*Rajat ovat rakkautta*” pätee myös tiimityöskentelyyn, sillä yhteisillä rajanvedoilla tiimi voi tukea yksittäisen tiimin jäsenen työhyvinvointia ja siten lisätä koko tiimin sosiaalista pääomaa

Työelämä on ollut murroksessa jo pitkään. Asiantuntijatyössä virtuaalinen yhteistyö on kasvattanut suosiotaan jo aiemmin, mutta muu yhteiskunta on pitkälti toiminut perinteisen vuorovaikutuksen varassa. Kehittämiprojektin aihe on erittäin ajankohtainen, sillä maailmanlaajuinen pandemia on nostanut esiin virtuaalisen vuorovaikutuksen rajattomat käyttömahdollisuudet. Uudenlaiset käytännöt voivat mullistaa perinteisesti tuotettuja palveluita, mikä tulee lisäämään virtuaalista yhteistyötä. Sujuvaa virtuaalista yhteistyötä ei ole saa pitää automaationa. Sen saavuttaminen vaatii tietoista vuorovaikutuskäytäntöjen tarkastelua ja yhteisesti sovittuja sääntöjä.

Aiemmin on todettu, että virtuaalisuuden merkitys tiimityössä vähenee yhteistyön pidentyessä (mm. Laitinen & Valo 2016), mutta vaikuttaako se myös yhteisten pelisääntöjen tarpeeseen. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista selvittää, miten eri tavoin tiimit hyödyntävät vuorovaikutuksen pelisääntöjä ja miten virtuaalitiimin pelisääntöjen tarpeet muuttuvat tiimityön pidentyessä.

LÄHTEET

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Aveyard, H. 2014. Doing a literature review in Health and social care. A practical guide. 3. painos.: London: Open university Press.
- Belbin, M. 2010. Management team why they succeed or fail. 3 painos. Elsevier Ltd. Oxford. Iso-Britannia
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P., Heikkilä-Tammi, K. 2018. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Nordic journal of working life studies. Volume 8 Number 3. 5/ 2018. 29-48
- DuFrene, D. & Lehman C. 2015 Managing virtual teams. Second edition. Business Express Press.
- Einola, K 2017. Making sense of successful global team. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Eoyang, G. & Holladay, R. 2013. Adaptive Action. Leveraging Uncertainty in Your Organization. Stanford University Press, 2013.
- Franssila, H, Okkonen, J & Savolainen, R. 2014. Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Gilson, L. Maynard, T. Nicole C. Young J. , M. Vartiainen M & M. Hakonen . 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. Journal of Management 2015. Volume: 41 issue: 5, page(s): 1313-1337
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P, Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Työntekijän taito kehittää omaa työtään voi merkittävästi vaikuttaa organisaation uudistumiskykyyn. Työterveyslaitos, Helsinki 2012. Innostuksen spiraali -innostavat ja menestyvät työtehtävät tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia.
- Harviainen, L, Marila, E, Mikkola, L., Pörhölä, M., Valkonen, T. Valo, M. & Ylinen, A. 2002. Vuorovaikutus. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos. Ryhmäviestinnän perusteet-verkkomateriaali. Viitattu 1.5.2019. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/viestinta/verbaalinen.html>
- Haukijärvi, N, Kangas, A, Knuutila, H, Leino-Richert, E & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Hevner, Alan, R. 2007. A Three Cycle View of Design Science Research. Scandinavian Journal of Information Systems: Vol. 19: Iss. 2, Article 4. 87-92
- Hiila, I, Tukiaisen, M & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Horila, T 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhtenäisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hyrkkänen, U, Nenonen, S. & Ranta, A. 2019 Digitaalisen tilan sosiaalinen rakenne. Julkaisussa Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. toim. Roininen, M. Turku: Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. 11-17
- Hyrkkänen, U & Vartiainen, M. 2009. "Säädylisissä ja hyvissä oloissa" Mobiiliin ja monipaikkaisen työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmän kehittäminen. Turku: Turun Ammatti-korkeakoulun tutkimuksia 29
- Hyrkkänen, U & Vartiainen, M. 2019. Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Julkaisussa Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. toim. Roininen, M. Turku: Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. 11-17
- Hyrkkänen, U 2018. Mikä ihmeen työn muotoilu? New Wow Grafting- hankkeen blogi. Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.7.2019 <https://newwow.turkuamk.fi/blogit/mika-ihmeen-tyon-muotoilu/>
- Hyrkkänen, U, Koroma, J, Muukkonen, H, Ojalehto, M, Rautio, M. & Vartiainen, M. 2011. Mobiiliin ja monipaikkaisen työolojen ja työkuormituksen arviointikonsepti. Turku: Turun ammatti-korkeakoulun raportteja 103.
- Hyrkkänen, U., Nenonen S. and Kojo, I. 2012. The Virtual Reality of Work - How to Create a Workplace that Enhances Well-Being for a Mobile Employee. Teoksessa Virtual Reality and Environments, Cecilia Sık Lányi (toim.), 193-204.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. jyväs-kylä: PS-Kustannus.

- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu- julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiviniemi, L. 2018. Uudistuskyykyky yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Teoksessa Naumanen, P & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työ-hyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen 2. uudistettu painos. VALTE -hankkeen julkaisu. 107-109
- Kohonen- Aho, L. 2017. Video-based observations on the construction of social presence in virtual worlds. Väitöskirja. Aalto yliopisto.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U., Rauramo, P., Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. 2011. Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä: Työterveyslaitos.
- Laine, P. 2018. Mistä puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä. Teoksessa Naumanen, P & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työ-hyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen 2. uudistettu painos. VALTE -hankkeen julkaisu. 18-25
- Laitinen, K. & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. International Journal of Human - Computer Studies March 2018, Vol.111, pp.12-22
- Laitinen, K., & Valo, M. (2016). Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi: puhevies-tinnän vuosikirja 2016, 59-75.
- Liesivuori, J. 2018 Nykytyön monimuotoisuus. Teoksessa Naumanen, P & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen 2. uudistettu painos. VALTE -hankkeen julkaisu. 159-166
- Liikenne- ja viestintävirasto 2018. Kuluttajatutkimustaulukko 2018. Helsinki:. <https://www.traficom.fi/fi/viestintapalvelujen-kuluttajatutkimus>. Viitattu 28.4.2019
- Lukka, K 2004. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix- Metoditietämystä kaikille. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> Viitattu 5.5.2019
- Manka M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.
- Marlow, Shannon L; Lacerenza, Christina N ; Salas, Eduardo 2017. Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. Human Resource Management Review. Volume 27, Issue 4, December 2017, Pages 575-589
- Mikkola, L.; Pennanen,E; Laapotti, T & Välipakka, H. Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytännöt. Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mäkelä, O. n. d. Itsearviointin vaihtoehtoiset menetelmät. Teoksessa. Mäkinen A-K. & Uusiky-lä, P. (toimi.) Tiedostarvioi-paranna: Itsearviointi ESR- projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö. Julkaisuja 2000-2006. 57-78 Viitattu 1.7.2019 http://www.rakennerahistot.fi/vanhat_sivut/rakennerahistot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_opaat/opaat/02_itsearviointiopas.pdf.
- Naumanen, P & Lindholm, M. 2018, Työhyvinvoinnin kustannukset ja vaikuttavuus. Teoksessa Naumanen, P & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen 2. uudistettu painos. VALTE -hankkeen julkaisu. 139-142
- Naumanen, P. 2018. Mistä puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä. Teoksessa Naumanen, P & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen 2. uudistettu painos. VALTE -hankkeen julkaisu. 18-25
- Nenonen, S. 10.10.2019. Kirjallinen selvitys sähköpostitse POP UP -työpajan periaatteista. NewWow Crafting -hankkeen yhdyshenkilö Tampereen yliopistosta. Viitattu 22.3.2020
- New WoW Crafting- ohjausryhmä 2018. NewWoW Crafting - mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilusta tuottavuutta ja hyvinvointia. Viitattu 20.5.2019 www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hae-projekteja/newwow-crafting-mobiilin-ja-monipaikkaisen-tyon-mu/
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. Prologi: puhevies-tinnän vuosikirja 2015, 52-74. .
- Pernaa, J. (2013). Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa J. Pernaa (toim.), Kehittämistutkimus opetus-alalla (s. 9-26). Juva: Bookwell Oy.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki. Työterveyslaitos

- Raappana, M 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen työkirja. Helsinki. J-Impact
- Salonen, K, Eloranta, S, Hautala, T & Kinon, S. 2017. Kehittäminen ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku. Turun Ammattikorkeakoulu.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Sta-kes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki 2004.
- Summa, T & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. UNIPress
- Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja. C. Työpapereita 55. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tieteen termipankki 2018. TEPA-termipankki, Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma- Sanasto-keskus TSK Viitattu 12.6.2019 (<http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/vuorovaikutus>)
- Tilastokeskus 2020. Vieraskieliset. Tilasto 2018. Viitattu 26.3.2020
- Tuckman, B. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965, Vol. 63, No. 6, 384-399
- Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 1.6.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Vanharanta, O 2018. NewWoW Crafting -hankkeen tulokset REAL työskentelyalustalla. Viitattu 20.6.2019
- Von Wright, M. , Von Wright J., Soini T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY

LIITE 1. Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt -ohjeistus

VIRTUAALITIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT	
TARKOITUS	Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt ovat tiimin yhdessä sopimia periaatteita, joiden tarkoitus on ohjata virtuaalitiimin vuorovaikutusta.
HYÖDYT	<p>Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt ovat tiimin yhdessä sopimia periaatteita, joiden tehtävä on ohjata virtuaalitiimin vuorovaikutusta.</p> <p>Auttavat virtuaalitiimiä tunnistamaan omia vuorovaikutustapojaan</p> <p>Lisäävät virtuaalitiimin tietoisuutta vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä sujuvalle yhteistyölle</p> <p>Tehostavat ja tukevat virtuaalitiimin toimintaa</p> <p>Tukevat virtuaalitiimin jäsenten välisen luottamusta sekä koheesion eli yhteenkuuluvuuden tunteen syntyä</p> <p>Vähentävät virtuaalisen vuorovaikutuksen kuormittavuutta, lisäävät informaatioergonomiaa ja ylläpitävät työhyvinvointia</p> <p>Nostavat esiin konkreettisia virtuaalisen vuorovaikutuksen keskusteluteemoja</p>
KÄSITTEET	<p>Informaatioergonomia Työergonomian muoto, jossa informaation aiheuttamaa kuormitusta pyritään säätelemään erilaisin keinoin</p> <p>Normit Tiimin muodostamia näkyviä ja näkymättömiä sääntöjä. Kuuluvat olennaisena osana tiimikulttuuriin.</p> <p>Teknologiavälittynyt vuorovaikutus Vuorovaikutusta, jota käydään vuorovaikutusteknologian välityksellä eli virtuaalisesti.</p>

	<p>Tiimi Yhteistyössä työskentelevä tavoitteellinen ryhmä, jota leimaa jaettu johtajuus, kollektiivisuus ja yhteinen päämäärä</p> <p>Työhyvinvointi Työntekijän muuttuva kokemus omasta hyvinvoinnista, johon vaikuttaa kaikki työhön ja työympäristöön liittyvät toimet</p> <p>Työn muotoilu Työntekijän omasta halusta tapahtuvaa työn muokkaamista, joka tapahtuu tunnistamalla oman työn voimavaroja sekä säätelemällä oman työn kuormitusta.</p> <p>Vuorovaikutus "Kahden tai useamman toimijan välistä verbaalista eli sanallista tai nonverbaalista viestintää" (Tieteen termipankki)</p>
<p>VIRTUAALITIIMIN MUODOSTUMINEN</p>	<p>Tiimit muodostuvat eli tiimiytyvät vuorovaikutuksen avulla, vuorovaikutus on siis yhteistyön edellytys. Virtuaalitiimi on tiimi, joka käyttää teknologiavälitteistä eli virtuaalista vuorovaikutusta yhteistyössään</p> <p>Perinteinen kasvokkain tapaava tiimi ja virtuaalitiimi muodostuvat eli tiimiytyvät samojen vaiheiden mukaan. Tiimin muodostuksen vaiheita ovat: suuntautumis-, konflikti-, normiutumisen, tehtävän suoriutumisen- sekä toiminnan päättämisen vaiheet.</p>
<p>VIRTUAALITIIMIN VUORO-VAIKUTUS</p>	<p>Virtuaalinen vuorovaikutus on vuorovaikutusta, joka tapahtuu teknologiavälitteisesti eli virtuaalisesti. Virtuaalitiimien vuorovaikutus on viestintäteknologiaa käyttävän tiimin vuorovaikutusta.</p> <p>Virtuaalitiimien vuorovaikutus voi olla tehtäväkeskeistä tai suhdekeskeistä. Tehtäväkeskeinen vuorovaikutus on tiimin tehtäviin keskittyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutus voi olla myös relatiivista eli suhdekeskeistä. Se sisältää tiimin jäsenten välisen ihmissuhteisiin liittyvän vuorovaikutuksen.</p>
<p>VIRTUAALITIIMIN VUORO-VAIKUTUKSEN KEHITTYMINEN</p>	<p>Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen muodostuminen on prosessi, johon vaikuttaa monet asiat mm. tiimin jäsenten vuorovaikutustaidot ja tiimin muodostamat roolit.</p>

Tiimin yhteistyössä muodostuu asioille merkityksiä, vuorovaikutusrakenteita sekä normeja, joiden pohjalta syntyy vuorovaikutuskäytäntöjä eli vakiintuneita tapoja.

Vuorovaikutuskäytännöt siis ovat tiimin itse rakentamia vuorovaikutustapoja. Tavat vaikuttavat mm. siihen mitä, miten, missä ja milloin viestitään. Vuorovaikutuskäytännöt ovat usein tiedostamattomia. Vuorovaikutuskäytännöt eli vakiintuneet tavat eivät aina ole tiimin toiminnan kannalta järkeviä vaan voivat haitata tiimin toimintaa. Tiimin pinttyneet tavat voivat estää uusien toimivampien käytäntöjen syntymistä.

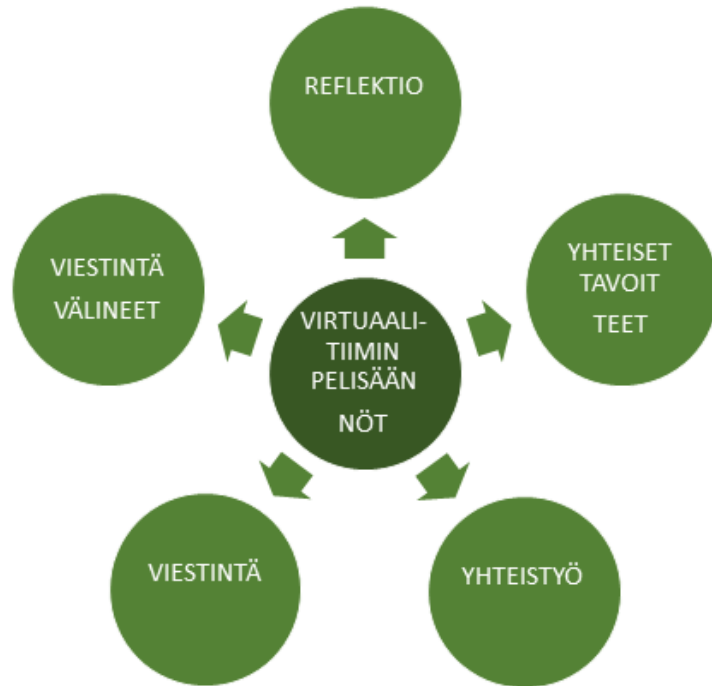
Jokaiselle tiimille muodostuu yksilöllinen vuorovaikutukseen pohjaava tiimikulttuuri. Vuorovaikutus rakentaa tiimikulttuuria ja tiimikulttuuri rakentaa vuorovaikutusta



VIRTUAALITIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN HAASTEET

Virtuaalinen työskentely tapahtuu samanaikaisesti fyysisessä, että virtuaalisessa tilassa, erilaisten maailmojen yhteensovittaminen ei ole aina ongelmaton. Virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteiksi on tutkimuksissa tunnistettu mm. viestintäetiketin puuttuminen, epäselvät ja monitulkintaiset viestit, tunteiden vaikea havainnointi sekä "hiljaisten hetkien" tulkintaongelmat.

	<p>Virtuaalisessa tiimityöskentelyssä vuorovaikutuksen haasteeksi muodostuu luottamuksellisen ilmapiirin, yhteisöllisyyden tunteen sekä sosiaalisen läsnäolon toteuttaminen.</p> <p>Tiimin toiminta perustuu luottamukselliseen ilmapiiriin. Luottamus ei synny itsestään, vaan se pitää ansaita. Luottamus syntyy useista pienistä asioista mm. lupauksien pitämisestä, toimivasta viestinnästä ja yhteisiin tapaamisiin osallistumisesta.</p> <p>Aivan kuten perinteinen vuorovaikutus, myös virtuaalinen vuorovaikutus on tilannesidonnaista ja siihen vaikuttaa tiimin sosiaaliset suhteet. Ihmissuhteita on haastava muodostaa sähköisten apuvälineiden avulla, jolloin tiimin sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys kasvaa.</p> <p>Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ei-sanallinen viestintä jää kokonaan tai osittain pois, mikä lisää väärinymmärrysten riskiä. Normaaliin vuorovaikutukseen sisältyy myös hiljaisia hetkiä. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ”hiljaiset hetket” voidaan kokea epämiellyttävänä ja ymmärtää väärin.</p>
<p>PELISÄÄNTÖJEN TARVE</p>	<p>Jokainen tiimi on yksilöllinen ja muodostaa yksilöllisen vuorovaikutuksen. Tiimin pelisääntöjen tarvekin on siten yksilöllinen, eikä yhteisiä kaikille tiimeille sopivia pelisääntöjä voida rakentaa valmiiksi, vaan tiimin pitää itse ne luoda.</p> <p>Vaikka pelisäännöt ovatkin yksilöllisiä, niin virtuaalitiimien vuorovaikutusta ja yhteistyötä kartoittavien tutkimusten mukaan virtuaalitiimit kuitenkin hyötyvät siitä, että ne sopivat pelisäännöt seuraaviin asioihin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön tavoitteet ja yhteistyön käytännöt mm. yhteistyön tiiviys, työroolit, työtehtävät • Viestintä viestintäetiketti, informaatioergonomia, viestinnän laatu sekä sisältö • viestintävälineet välineiden valinta ja osaamisen ylläpitäminen • kokouskäytännöt ja päätöksenteko päätöksentekoprosessi, kokousten toteutus • oman toiminnan arvioittaminen



PELI-SÄÄNTÖJEN LUOMINEN

Virtuaalitiimin vuorovaikutuskäytäntöjen muotoilu vaatii virtuaalitiimin omaa aktiivisuutta. Virtuaalitiimin itse pitää luoda omat sääntönsä, sillä vain tiimi tietää minkälaisia sääntöjä se tarvitsee. Pelisääntöihin pitää jokaisen tiimin jäsenen sitoutua, siksi on tärkeää, että tiimi luo ne yhdessä.

Virtuaalitiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt luodaan oman toiminnan reflektiolla sekä systemaattisella keskustelulla.

Virtuaalitiimin yhteisten pelisääntöjen luominen lähtee tiimin jäsenten omasta halusta kehittää yhteisiä käytäntöjä.

Oman toiminnan tarkastelu auttaa havainnoimaan mitkä asiat toimivat ja mitkä puolestaan eivät toimi.

Keskusteluun osallistuu koko virtuaalitiimi.

Pelisääntöihin sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista myös toiminnan tasolla eli virtuaalitiimi jäsenten pitää muokata toimintaansa vastaamaan sovitun sääntöjä.

Pelissäantöjä tulee arvioida säännöllisesti, mikä edellyttää jälleen oman toiminnan reflektiota.



Lähdetiedot ja lisää aiheesta

Tekijä Ahola, R. 18.5.2020. Turun ammattikorkeakoulu (YAMK)

Lähteet

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Belbin, M. 2010. Management team why they succeed or fail. 3 painos. Elsevier Ltd. Oxford. Iso-Britannia

Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P., Heikkilä-Tammi, K. 2018. Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Nordic journal of working life studies Volume 8 Number 3 5/ 2018. 29-48

Einola, K 2017. Making sense of successful global team. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

Franssila, H, Okkonen, J & Savolainen, R. 2014. Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Gilson, L. Maynard, T. Nicole C. Young J. , M. Vartiainen M & M. Hakonen . 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. Journal of Management 2015. Volume: 41 issue: 5, page(s): 1313-1337

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P, Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Työntekijän taito kehittää omaa työtään voi merkittävästi vaikuttaa organisaation uudistumiskykyyn. Työterveyslaitos, Helsinki 2012. Innostuksen spiraali -innostavat ja menestyvät työnteisöt tutkimus- ja kehittä-mishankkeen tuloksia.

Harju, L, Aminoff, M., Pahkin, K. & Hakanen, J. 2015. Inspistä. Työn tuunaajan käsikirja. Helsinki. Työterveyslaitos. ONKO ENÄÄ?

Harviainen, L, Marila, E, Mikkola, L., Pörhölä, M., Valkonen, T. Valo, M. & Ylinen, A. 2002. Vuorovaikutus. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos. Ryhmäviestinnän perusteet-verkkomateriaali.

Hiila, I, Tukiainen, M & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Horila, T 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhtenäisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hyrkkänen, U, Nenonen, S. & Ranta, A. 2019 Digitaalisen tilan sosiaalinen rakenne. Julkaisussa Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. toim. Roininen, M. Turku: Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. 11-17

Hyrkkänen, U & Vartiainen, M. 2009. "Säädyllisissä ja hyvissä oloissa" Mobiiliin ja monipaikkaisen työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmän kehittäminen. Turku: Turun Ammatti-korkeakoulun tutkimuksia 29

Hyrkkänen, U & Vartiainen, M. 2019. Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Julkaisussa Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. toim. Roininen, M. Turku: Turun amat-tikorkeakoulun raportteja 261. 11-17

Hyrkkänen, U, Koroma, J, Muukkonen, H, Ojalehto, M, Rautio, M. & Vartiainen, M. 2011. Mobiiliin ja monipaikkaisen työolojen ja työkuormituksen arviointikonsepti. Turku: Turun am-mattikorkeakoulun raportteja 103.

Hyrkkänen, U., Nenonen S. and Kojo, I. 2012. The Virtual Reality of Work - How to Create a Workplace that Enhances Well-Being for a Mobile Employee. Teoksessa Virtual Reality and Environments, Cecilia Sík Lányi (toim.), 193-204.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kohonen- Aho, L. 2017. Video-based observations on the construction of social presence in virtual worlds. Väitöskirja. Aalto yliopisto.

Koroma, J., Hyrkkänen, U., Rauramo, P., Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. 2011. Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työturvalli-suuskeskus TTK, palveluryhmä: Työterveyslaitos.

Laine, P. 2018. Mistä puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä. Te-oksessa Naumanen, P & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja näkökul-mia työ-hyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen 2. uudistettu painos. VALTE -hankkeen julkaisu. 18-25

Laitinen, K., & Valo, M. (2016). Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi: puhe- viestinnän vuosikirja 2016, 59-75.

Laitinen & Valo 2018. Laitinen, K. & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. International Journal of Human - Computer Studies March 2018, Vol.111, pp.12-22

Manka M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Naumanen, P. 2018. Mistä puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittämi- sestä. Teoksessa Naumanen, P & Liesivuori, J. (toim.) Valmiina työelämään! Visioita ja nä- kökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen 2. uudistettu painos. VALTE -hankkeen julkaisu. 18-25

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityk- sestä hyvinvoinnille. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 52-74.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvin- voinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki. Työterveyslaitos

Raappana, M 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen työkirja. Helsinki. J-Impact

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. UNIPress

Tieteen termipankki 2018. TEPA-termipankki, Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen ko- koelma- Sanastokeskus

Tuckman, B. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965, Vol. 63, No. 6, 384-399

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 1.6.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ty-ohyvinvointi/>

LIITE 2.

NewWoW Crafting

1. Email address *

2. Mark only one oval.

Option 1

New Ways of Work

3. Ammatti:

4. Työpaikka:

Mark only one oval.

- Mikroyritys (alle 10 työntekijää)
 Pk-yritys (11 - 249 työntekijää)
 Suuryritys (yli 250 työntekijää)

5. Minkälaisia ajankäytön ja tehtävähallinnan menetelmiä tai työkaluja käytät työssäsi?

Check all that apply.

- Kalenteri
 Tehtävälista, to-do -lista
 Projektilista
 Tarkistuslista
 Päiväkirja tai viikkoraportti
 Hainölista
 Mielenyhjennyslista

6. Onko käytössäsi työajan ja -tehtävien hallinnan työkaluja?

Check all that apply.

- Priorisointityökalu: jakaa tehtävät kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan
- Viikkotyön suunnittelutyökalu: Unelmien työviikko - riittävästi aikaa myös ajattelulle ja palautumiselle
- Työajan muotojen arviointityökalu: Mikä on operatiivista, sosiaalista ja reflektiivistä aikaa työssä?

7. Onko yrityksellänne yhteisesti sovittuja sähköiseen viestintään liittyviä toimintatapoja tai käytäntöjä?

Check all that apply.

- KYLLÄ
- EI
- Kaipaisin pelisääntöjä digitaaliseen viestintään?

8. Mitä mieltä olet työn muotoillun HowSpace -verkkosivustosta ja sen työkaluista?

Mark only one oval per row.

	Sivuston sisältö oli selkeää	Sivusto sisälsi minulle uutta tietoa	Sivuston visuaalinen ilme oli houkutteleva	Navigointi sivustolla oli helppoa	Työkalujen käyttöohjeistus oli ymmärrettävää	Hyödynnän sivustoa jatkossakin
Ei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jonkin verran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Voisin kuvitella käyttäväni sivuston työkaluja oman työni kehittämiseen?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Ei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä

10. Nousiko jokin tietty työkalu, jota hyödynnät jatkossa työssäsi? Mikä?

11. Arvioi pop-up työajan hyödyllisyyttä itsellesi.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Ei ollenkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella hyödyllinen