

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Mia Tuominen

YHTEISTYÖN JA VIESTINTÄKANAVIEN MERKITYS VIRTUAALITIIMIEN TOIMINNASSA

– yrityksen X liiketoiminta-alueiden välisen
yhteistyön kehittäminen

Mia Tuominen

YHTEISTYÖN JA VIESTINTÄKANAVIEN MERKITYS VIRTUAALITIIMIEN TOIMINNASSA

- yrityksen X liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön kehittäminen

Virtuaalitiimien yleistessä, tulee yrityksissä kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, miten yhteistyötä tehdään tiimeissä ja miten tietoa ja osaamista jaetaan niin tiimin jäsenten kesken kuin myös eri tiimien välillä. Viestintäkanavien valinta ja niiden käytön suunnittelu ovat tärkeässä roolissa yhteistyön onnistumiseksi ja tiimeille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Digitaalisten viestintäkanavien avulla virtuaalitiimit pystyvät jakamaan osaamista ja tehostamaan yhteistyön tekemistä, kun tietoa pystytään käsittelemään monipuolisesti tiimin jäsenten kesken.

Kansainväliselle rahoitusalan yritykselle toimeksiantona tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ideoita yrityksen Turun toimipaikkojen eri liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmateriaali kerättiin lyhyellä kyselyllä nykytila-analyysin tekemistä ajatellen sekä järjestämällä virtuaalinen työpaja toimeksiantajayrityksen työntekijöille. Työpaja järjestettiin koronaviruspandemiasta johtuen Microsoft Teamsin kautta ja siihen osallistui kahdeksan yrityksen työntekijää siten, että toimeksiantajan kaikki neljä eri liiketoiminta-alueita olivat edustettuina. Työpaja toteutettiin avorihityyppisenä työskentelynä Nominal Group Technique menetelmää käyttäen.

Kirjallisuuden perusteella virtuaalitiimeissä tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on merkittävässä roolissa siinä, että tietoa jaetaan ja tiimit saavuttavat heille asetetut tavoitteet. Myös verkostoituminen, yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet, tiimin jäsenten eri vahuuksien hyödyntäminen työskentelyssä sekä tehokas johtaminen tuottavat hyviä tuloksia virtuaalitiimien toiminnassa. Virtuaalitiimit kohtaavat yhteistyössä myös haasteita, joita muodostavat esimerkiksi kulttuuriset eroavaisuudet, konfliktitilanteet, kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puute sekä tiimin jäsenten eristäytymisen tunteet muusta tiimistä. Digitaaliset viestintäkanavat ja niiden suunnitelmallinen käyttö ovat tärkeä osa virtuaalitiimien yhteistyön onnistumista ja tiimien menestystä. Tehokkaan viestintäkanavien suunnittelun avulla virtuaalitiimi pystyy vahvistamaan toimintaansa ja vastaamaan haasteisiin, joita se kohtaa.

Tutkimuksen tuloksena saatiin aikaan useita ideoita liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön kehittämiseksi toimeksiantajayrityksen Turun toimipaikoissa. Ideat olivat kerättävissä neljän eri teeman alle. Nämä teemat olivat viestintäkanavat, verkostoituminen, motivaatio ja yhteistyön tekemiseen osallistujat sekä erilaiset haasteet. Tulokset esiteltiin toimeksiantajalle ja tulosten pohjalta yrityksessä on mahdollista lähteä kehittämään liiketoiminta-alueajat ylittävää yhteistyötä. Työpajaan osallistuneiden mielestä yhteistyön tekeminen on erittäin tärkeä asia ja myös kirjallisuuden perusteella yhteistyö on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä kilpailukykyä edistävästä tekijöistä yrityksissä.

ASIASANAT:

virtuaalitiimit, yhteistyö, tiedon ja osaamisen jakaminen, digitaaliset viestintäkanavat

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2021 | 69 pages

Mia Tuominen

COLLABORATION AND MEDIA CHOICE IN VIRTUAL TEAMS

- developing collaboration between business areas in company X

Nowadays when virtual teams are becoming more common companies need to pay more attention how collaboration is done between teams and how knowledge is shared with team members and between different teams. Media choice and planning how different medium is used plays a key role on how collaboration is done and how teams manage to achieve their goals. With digital communication tools virtual teams can share their knowledge and enhance their collaboration when information can be handled in many ways among team members.

This thesis was done as an assignment for an international financing company and the goal was to find some new ideas to enhance the collaboration between business areas in the Turku region. Study was done as a qualitative research and the material was collected first with a short query to find some answers for current status analysis and then with a virtual workshop for the employers of the assignment company. The workshop was held via Microsoft Teams due to COVID-19 pandemic and there were eight participants from all the four business areas of the company. Brainstorming method and Nominal Group Technique were used in the workshop to find new ideas.

Based on the literature trust between the team members is the key role on how knowledge is shared in a virtual team and how team manage to succeed. Networking, common rules and goals, utilising the different skills of employees and efficient leadership are also important things for a virtual team to be successful. Virtual teams meets also some challenges in their collaboration. Challenges can be for example cultural differences, conflicts, lack of face-to-face operation and feelings of isolation among team members. Digital communication tools and well-planned media choice plays an important role for collaboration and success in virtual teams. With effective media choice virtual teams can improve their work and meet the challenges they face.

As a result of this study there were many ideas to be found to enhance the collaboration between business areas in the Turku region. Ideas were able to divide under four different themes. Those themes were communication tools, networking, motivation and people and challenges. The results were introduced to the assignment company so they can use the results when starting to enhance the collaboration between business areas. The workshop participants thought that collaboration with other business areas is an important thing and based on the literature collaboration is one of the most important things in the future for companies to improve their competitiveness.

KEYWORDS:

Virtual teams, collaboration, information and knowledge sharing, digital communication tools

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa ja toimeksiantaja	7
1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelma	8
2 YHTEISTYÖ JA TIEDON JAKAMINEN	10
2.1 Yhteistyö virtuaalitiimeissä	10
2.2 Yhteistyön ja tiedon jakamisen hyödyt virtuaalitiimeissä	14
2.2.1 Tiimiäly ja luottamus virtuaalitiimeissä	14
2.2.2 Virtuaalitiimin johtaminen ja motivointi	16
2.2.3 Digitaaliset viestintäkanavat virtuaalitiimin yhteistyössä	17
2.3 Yhteistyön ja tiedon jakamisen haasteet virtuaalitiimeissä	17
2.3.1 Kulttuurinen monimuotoisuus, viestintäkanavat ja konfliktit	19
2.3.2 Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja eristäytymisen tunteet	20
2.4 Tiimirajat ylittävä yhteistyö ja yhdessä oppiminen osana virtuaalitiimin toimintaa	22
3 DIGITAALISET VIESTINTÄKANAVAT	24
3.1 Digitaalisten viestintäkanavien käyttö	24
3.1.1 ECT-menetelmä	25
3.1.2 Median Rikkauden Teoria	27
3.2 Median Synkronisuuden Teoria	28
3.2.1 Viestinnän prosessit ja viestintävälineiden ominaisuudet	30
3.2.2 Tiedon käsittelyn ominaisuuksia ja asianmukaisuuden tekijät	31
3.3 Edellytykset digitaalisten yhteistyökanavien käyttämiselle	33
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät	35
4.2 Aineiston keruu	37
4.2.1 Nykytila-analyysi	37
4.2.2 Työpaja	37
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
5.1 Nykytila-analyysi	42
5.1.1 Yhteistyön eri muotoja	42
5.1.2 Käytössä olevat viestintäkanavat	43

5.1.3 Viestinnän suunnitelmallisuuden nykytila	45
5.2 Työpaja	46
5.2.1 Viestinnän kanavat	47
5.2.2 Verkostoituminen	50
5.2.3 Motivaatio ja yhteistyön tekemiseen osallistujat	55
5.2.4 Haasteet yhteistyön tekemiselle	57
5.2.5 Työpajan yhteenveto	58
6 LOPPUPÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	60
6.1 Keinoja tiedon ja osaamisen jakamiseen yli liiketoiminta-alue rajojen	60
6.2 Yhteistyön kehittämisessä hyödynnettävät viestintäkanavat	61
6.3 Toimivan viestintäkanavakokonaisuuden muodostamisen edellytykset	62
6.4 Yhteenveto tutkimuksesta	63
6.5 Toiminta- ja kehittämissuhteita toimeksiantajalle	65
LÄHTEET	67

KUVIOT

Kuvio 1. Yhteistyökäytännön teemoja (Huxham & Vangen 2008, 12).	11
Kuvio 2. Etätiimin vaatimukset johdolle, tiimivalmentajalle ja tiimin jäsenille (Eklund ym. 2019, 191).	12
Kuvio 3. Tiimin verkostokartta (Eklund ym. 2019, 140).	13
Kuvio 4. Virtuaalitiimin toimintaan liittyvät haasteet ja niiden voittaminen (Eklund ym. 2019, 181).	18
Kuvio 5. Olemassaolevien Internet-pohjaisten yhteistyökanavien hierarkkinen luokittelu yritysten rajat ylittävään yhteistyöhön sovellettaessa (Memon & Meyer 2017, 4).	26
Kuvio 6. Median Synkronisuuden Teoria (Dennis ym. 2008, 582).	29
Kuvio 7. Työpajassa käytetty dia, joka kertoo työpajan tavoitteista.	40
Kuvio 8. Dia työpajan NGT -menetelmän mukaisen yksin pohdiskelun vaiheen tueksi.	40
Kuvio 9. Liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön muotoja tällä hetkellä.	42
Kuvio 10. Yhteistyön tekemiseen käytettävät viestintäkanavat.	44
Kuvio 11. Viestinnän suunnitelmallisuuden nykytila	45
Kuvio 12. Työpajan ideoista muodostuneet eri teemat sekä haasteet.	47
Kuvio 13. Viestinnän kanaviin liittyneiden ideoiden jakautuminen.	48
Kuvio 14. Verkostoitumisen teeman jakautuminen kahteen alateemaan.	50
Kuvio 15. Ihmisten tuntemiseen liittyviä ideoita.	52
Kuvio 16. Työpajassa mainittuja yhteistyön kehittämiseen liittyviä haasteita.	57
Kuvio 17. Toimintaehdotukset yhteistyön kehittämiseksi toimeksiantajalle.	65

TAULUKOT

Taulukko 1. Taulukko tavoitteiden ymmärtämiseksi yhteistyötä tehtäessä (Huxham & Vangen 2008, 62).	21
Taulukko 2. Eri viestintäkanavien ominaisuuksia MST -mallin mukaisesti (mukaillen Dennis ym. 2018, 582.)	32

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa ja toimeksiantaja

Yhteistyön tekeminen tulee korostumaan tulevaisuudessa yhtenä merkittävimmistä yritysten kilpailueduista. Digitalisaation lisääntyessä ihmisten vuorovaikutusta tarvitaan entistä enemmän tehtävissä, joita koneet eivät pysty suorittamaan, joten toimivat tiimit ja yhteistyö läpi organisaation tulevat olemaan suuressa roolissa tulevaisuuden menestyvissä yrityksissä. (Hiila ym. 2019, 35; Koivisto & Ranta 2019, 13.) Jotta yhteistyö ja tiedon jakaminen koko organisaatiossa on mahdollisimman tehokasta, tulee yrityksissä suunnitella huolellisesti, minkälaisia viestintäkanavia yhteistyössä hyödynnetään (Eklund 2019, 184).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yhteistyön kehittämistä eri liiketoiminta-alueiden välillä ja eri viestintäkanavien vaikutusta yhteistyön tekemisessä. Työ tehdään toimeksiantona kansainväliselle rahoitusalan pörssiyritykselle keskittyen yhtiön Turun toimipaikkojen yhteistyön kehittämiseen. Toimeksiantajan päämarkkina-alue on Pohjoismaat ja se työllistää yhteensä noin 15.7000 työntekijää. Yrityksellä on neljä erillistä liiketoiminta-alueita, jotka ovat henkilöasiakasliiketoiminta, pk-yritysten liiketoiminta-alue, suuryritysten liiketoiminta-alue ja varainhoidon liiketoiminnot. Kaikki neljä eri liiketoiminta-alueita ovat edustettuina Turun toimipaikoissa. Yhtiön koko huomioiden opinnäytetyö rajattiin käsittelemään liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön kehittämistä Turun toimipaikoissa, sillä kehittämissuhteita ja ideoita haluttiin lähteä testaamaan ensin pienemmällä kohderyhmällä, jonka jälkeen hyväksi havaittuja toimintoja voitaisiin tarjota käyttöön myös laajemmin toimeksiantajaorganisaatiossa.

Toimeksiantajayrityksen Turun toimipaikoissa eri liiketoiminta-alueen työntekijät työskentelevät hajautetusti eri tiloissa, osa eri yksiköissä ja osa etätöissä. Lisäksi opinnäytetyötä tehtäessä toimitiloissa liikkuminen ja työskentely on tarkkaan määritelty tietyille alueille koronaviruspandemiasta johtuen, joten kaikki yhteistyö tapahtuu virtuaalisesti. Näistä syistä johtuen opinnäytetyössä käsitellään yhteistyötä virtuaalitiimin näkökulmasta ja kyseistä termiä käyttäen. Virtuaalitiimi mielletään usein tiimiksi, joka työskentelee eri paikoissa ja käyttää erilaisia virtuaalisia viestintäkanavia yhteistyön tekemiseen. Virtuaalitiimi voi muodostua myös organisaation sisällä eri työpisteellä työskentelevistä tai eri työtehtäviä tekevistä henkilöistä. (Alsharo ym. 2017, 480.) Yhteistyön tekemistä

käsitellään työssä osaamisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Termillä viestintä tarkoitetaan puolestaan kaikkea yksilöiden ja tiimien välistä toimintaa ja kommunikointia.

Yhteistyön kehittäminen viestintäkanavat huomioiden valikoitui opinnäytetyön aiheeksi tämän opinnäytetyön tekijän omien kokemusten ja kollegoiden kanssa käydyissä keskusteluissa esille tulleiden kehittämistarpeiden perusteella. Toimeksiantajaorganisaatiossa tehdään melko vähän yhteistyötä tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyen, vaikka useissa työtehtävissä olisi tarpeellista tietää mitä muilla liiketoiminta-alueilla on meneillään ja osittain osata myös työhohjeita. Käytössä olevat viestintäkanavat ovat puolestaan melko vapaasti ihmisten käytössä, eikä eri kanavien käytöstä ole tehty selkeää suunnitelmaa. Keväällä 2020 alkanut koronapandemia korosti opinnäytetyön tärkeyttä, sillä viestinnän kulussa eri liiketoiminta-alueiden välillä havaittiin haasteita, kun toimintaohjeita saatiin eri aikaisesti ja eri muotoisesti liiketoiminta-alueilla.

Aiheen ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta tukee Finanssiala ry:n jäsenilleen vuosina 2018 ja 2019 teettämä kysely liittyen tulevaisuudessa rahoitusalaalla tarvittaviin taitoihin. Tutkimus toteutettiin Suomessa, Tanskassa ja Norjassa. Suomessa kolmanneksi tärkeimmäksi tulevaisuuden taidoksi nousi sosiaaliset taidot, johon myös yhteistyön tekeminen liittyy. Kaikissa kolmessa maassa sosiaaliset taidot olivat viiden tärkeimmän taidon joukossa. (Finanssiala ry. 2019.) Lisäksi Koivisto ja Ranta (2019, 13) kertovat, että OECD:n ja World Economic Forumin tekemissä tulevaisuuden skenaarioissa kyky tehdä ja johtaa yhteistyötä ovat tärkeimpien taitojen joukossa määriteltäessä tulevaisuuden tarpeellisimpia työelämätaitoja.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yhteistyön merkitystä virtuaalitiimin toiminnassa sekä sitä, miten yhteistyötä pystyttäisiin vahvistamaan erilaisten viestintäkanavien avulla. Tavoitteena oli myös löytää konkreettisia toimintaehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle liiketoiminta-aluerajat ylittävän yhteistyön kehittämiseksi. Työn tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin lyhyellä kyselyllä nykytila-analyysia ajatellen sekä järjestämällä työpaja toimeksiantajayrityksen työntekijöille, jossa kerättiin ideoita yhteistyön kehittämiseksi. Työpaja järjestettiin Teams-kokouksena ja siinä hyödynnettiin Nominal Group Technique -menetelmää. Opinnäytetyön ja työpajan avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millä keinoin organisaatiossa pystytään kehittämään yhteistyön tekemistä yli liiketoiminta-alueiden?
2. Mitkä ovat ne viestintäkanavat, joita organisaatiossa voidaan hyödyntää yhteistyön tekemisessä?
3. Miten organisaatiossa saadaan muodostettua toimiva viestintäkanavakokonaisuus, jonka avulla yhteistyötä pystytään tekemään tehokkaasti liiketoiminta-alueiden välillä?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin yhteistyötä ja tiedon jakamista virtuaaliympäristöissä ja tämän jälkeen digitaalisia viestintäkanavia ja niiden käyttöön liittyviä teorioita ja käsitteitä. Digitaalisten viestintäkanavien teoriaosuudessa käsitellään erityisesti Median Synkronisuuden Teoriaa, MST-mallia, sillä tämä teoria koettiin kiinnostavaksi ja toimeksiantajaorganisaation toimintoja tukevaksi malliksi. Lähdemateriaalina käytettiin pääasiallisesti vertaisarvioituja ulkomaisia artikkeleja. Artikkelit käsittelivät yhteistyön tekemistä erityisesti virtuaaliympäristöissä sekä digitaalisia viestintäkanavia ja viestintäkanavien valintaan vaikuttavia teorioita. Lähteinä käytettiin myös kotimaista kirjallisuutta tiimityöskentelyyn liittyen. Käytetyt lähteet olivat valtaosin kirjoitettu ja julkaistu 2000 – luvulla. Tätä vanhempia lähteitä pyrittiin tietoisesti välttämään ja käyttämään lähteitä enimmäkseen vuosilta 2015–2021, jotta käytettävä tieto olisi mahdollisimman tuoreta. Muutama lähde oli huomattavasti vanhempi ollen vuosilta 1972 ja 1986, mutta näiden käyttäminen oli perusteltua johtuen työn tutkimuksessa käytetyn NGT-menetelmän ja teoriaosuudessa esitellyn Median Rikkauden Teorian historiasta.

2 YHTEISTYÖ JA TIEDON JAKAMINEN

Markkinoiden globalisoituminen, teknologian kehittyminen, kilpailun lisääntyminen ja viimeisimpänä koronaviruspandemia ovat vaikuttaneet siihen, että virtuaalitiimien merkitys yrityksille kasvaa ja virtuaalitiimit ovat yleistyneet (Zaharie 2021, 1). Virtuaalitiimeissä tiedon jakaminen tiimien ja tiimin jäsenten kesken on tärkeässä roolissa siinä, miten yhteistyö onnistuu sekä siinä, miten tiimit saavuttavat heille asetetut tavoitteet. Vähäinen tiedon jakaminen tiimien sisällä saattaa johtaa epäonnistumisiin yrityksen strategian suorittamisessa. (Davidavičiene ym. 2020, 1.)

2.1 Yhteistyö virtuaalitiimeissä

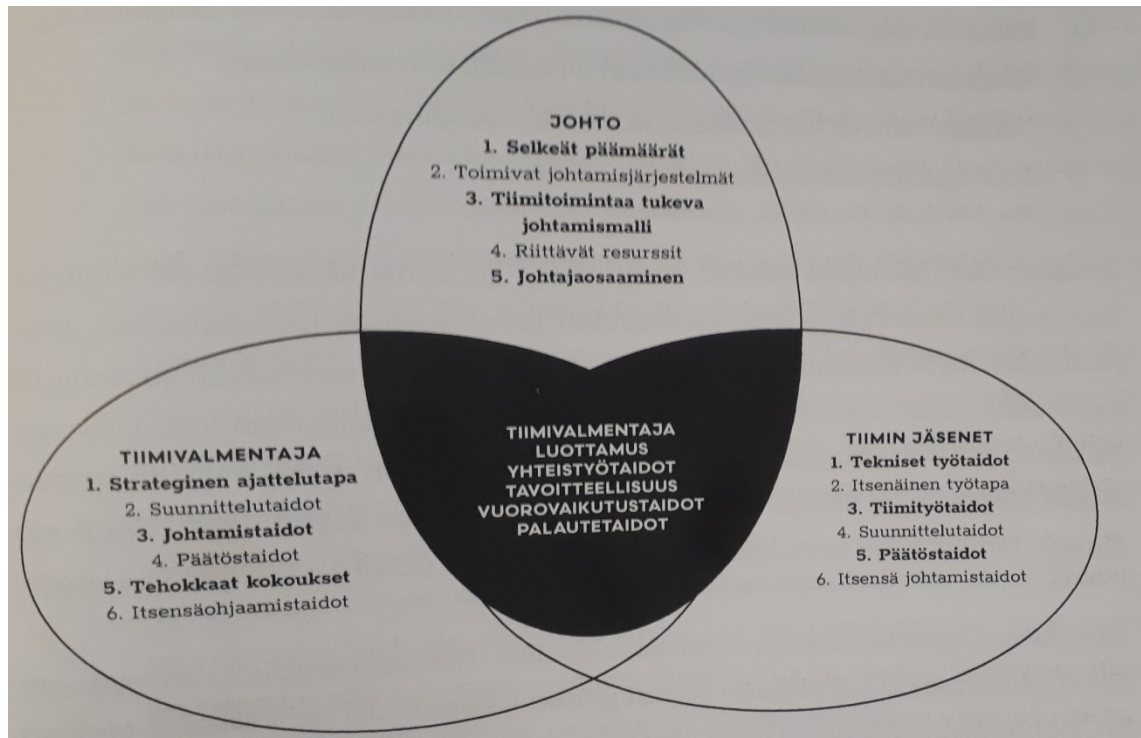
Digitalisaation lisääntyessä yhteistyön merkitys korostuu yrityksissä entisestään ja muuttaa myös muotoaan. Perinteiset pitkään yhdessä toimivat tiimit muuttuvat yhä useammin projektiluontoisiksi tiimeiksi, jotka työskentelevät virtuaalitiimeinä ympäri maailmaa ja joiden jäsenet saattavat olla jopa eri työnantajien palveluksessa. Innovointiin pystyvät vuorovaikutteiset tiimit tulevat olemaan tulevaisuudessa yritysten kilpailukyvyn kasvattamisen kulmakiviä. (Hiila ym. 2019, 62, 66.) Virtuaalitiimien ja tiimin jäsenten välinen yhteistyö muodostuu useista eri tekijöistä. Osa tekijöistä on elintärkeitä yhteistyön onnistumiselle ja osa taas tuo haasteita keskinäiselle työskentelylle. Huxham ja Vangen (2008, 12) ovat muodostaneet teorian yhteistyön vaikutuksista eri yhteistyökäytännön teemoihin perustuen. Nämä teemat on esitelty kuviossa 1. Kuvio havainnollistaa sitä, miten eri yhteistyön teemat linkittyvät toisiinsa ja vaikuttavat yhteistyön tekemiseen. Kukin yhteistyöhön vaikuttava tekijä voi olla merkittävä missä tahansa yhteistyön vaiheessa. Yhteistyö muuttaa myös jatkuvasti muotoaan ja siihen muodostuu toiminnan kehittyessä uusia yhteistyön malleja ja osa-alueita, joita kuvion 1 tyhjät ympyrät kuvastavat. (Huxham & Vangen 2008, 12.)



Kuvio 1. Yhteistyökäytännön teemoja (Huxham & Vangen 2008, 12).

Yhteistyön tekeminen tiimien ja tiimin jäsenten välillä on monimutkaista ja monipuolista kuten kuvioista 1 ilmenee. Yhteistyön onnistumisen eteen on tehtävä töitä eikä menestys tapahdu itsestään. Yhteisen viisauden ja yhteisymmärryksen löytäminen on erittäin haastavaa ja yhdessä työskennellessä vastaan saattaa tulla vastalauseita tai epätoivottua käytöstä, mutta myös uusia ehdotuksista jalostettuja ideoita. Näiden tilanteiden ymmärrys ja kyky käsitellä mahdollisia jännitteitä luovat pohjan yhteistyön onnistumiselle. (Huxham & Vangen 2008, 12–13.) Lisäksi yrityksissä koko organisaation yhteisten tavoitteiden tulee olla selkeät, jotta eri tiimien välinen yhteistyö on sujuvaa ja jokaisen tiimin osaamista pystytään hyödyntämään tavoitteisiin pääsemiseksi (Hiila ym. 2019, 107).

Virtuaalitiimeissä yhteistyötä tekevien tahojen roolien ja vastuualueiden tulee olla selkeästi määriteltyjä, jotta yhteistyö voi onnistua ja tuottaa toivottuja tuloksia. Kaikilla virtuaalitiimin tekijöillä on tiettyjä ominaisuuksiin ja toimintoihin liittyviä vaatimuksia yhteistyön onnistumiseksi, mutta organisaation johtoa, virtuaalitiimin esimiestä ja tiimin jäseniä yhdistävät myös tietyt yhteiset taidot. Näitä ovat esimerkiksi vahva sitoutuminen toimintaan, kyky tehdä yhteistyötä ja toimia vuorovaikutteisesti erilaisten ihmisten kanssa, taito luottaa muihin ja antaa palautetta sekä kyky työskennellä tavoitteellisesti yhteisten tavoitteiden eteen. (Eklund ym. 2019, 191–192.) Kuviossa 2 esitetään virtuaalitiimin toiminnan ja yhteistyön kannalta merkittäviä taitoja sekä sitä, miten taidot linkittyvät toisiinsa.



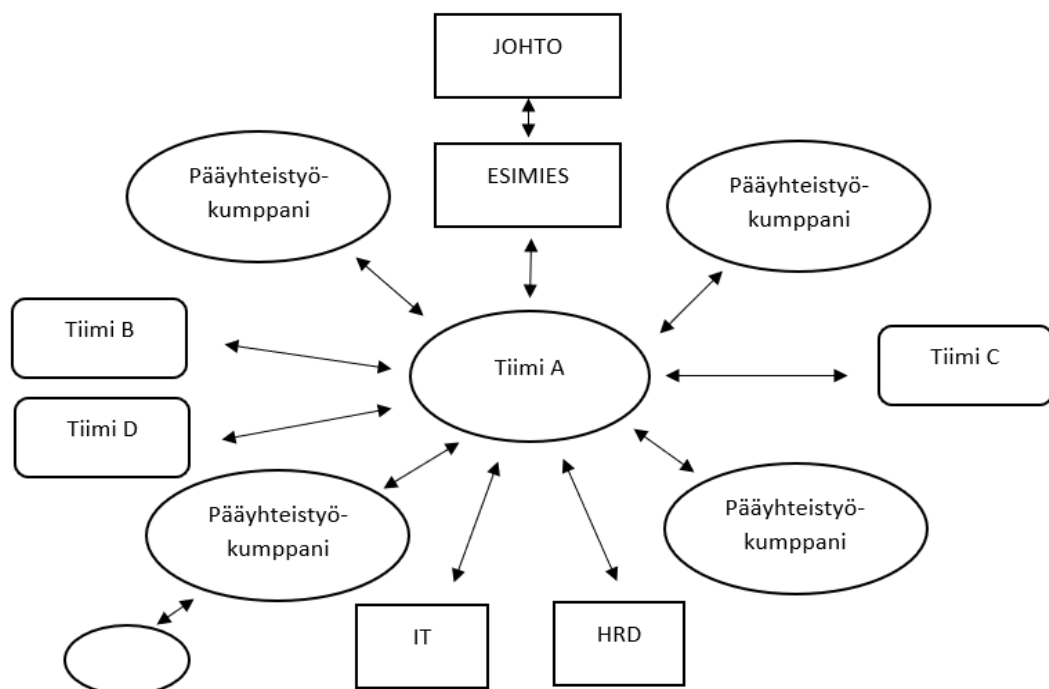
Kuvio 2. Etätiimin vaatimukset johdolle, tiimivalmentajalle ja tiimin jäsenille (Eklund ym. 2019, 191).

Kaikkien organisaation yhteistyötahojen yhteisten taitojen lisäksi eri toimijoilta edellytetään myös erilaista osaamista yhteistyön onnistumiseksi. Organisaation johdolta edellytetään muun muassa selkeiden vastuualueiden ja toimintaperiaatteiden määrittelemistä sekä aitoa sitoutumista yhteistyön tekemiseen ja organisaation merkitykseen. Virtuaalitiimin esimieheltä edellytetään puolestaan vahvoja johtajuustaitoja kuten esimerkiksi sallivan työilmapiirin luomista sekä kykyä jakaa vastuuta ja luoda avointa keskustelua tiimin sisällä. (Hiila ym. 2019, 224 – 225.) Esimiehen tulee myös tuntea hyvin tiimin jäsenet, asiakkaat ja tiimiin toimintaympäristö. Tiimin jäseniltä yhteistyö ja toiminta virtuaalitiimissä edellyttää muun muassa kykyä työskennellä itsenäisesti, mutta kuitenkin osana tiimiä ja etätyöskentelyyn vaadittavien teknisten työominaisuuksien hallintaa. (Eklund ym. 2019, 193.) Lisäksi vahva itsetuntemus ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot kuten empatiakyky, halu jakaa omaa osaamista, kyky kuunnella muita ja antaa palautetta ovat tärkeitä ominaisuuksia virtuaalitiimin jäsenelle, jotta yhteistyö sujuu hyvin (Hiila ym. 2019, 223).

Virtuaalitiimeissä yksi tärkeä osa yhteistyötä on verkostoituminen. Markkinoiden monimutkaistuuksissa ja laajentuessa maailmanlaajuisiksi, tarvitsevat tiimit toistensa apua ja osaamista. (Eklund ym. 2019, 139.) Sitran vuonna 2021 osana vuoden mittaista

verkostoyhteistyöprojektia varten Taloustutkimuksen tutkimuskeskuksella teettämän kyselyn mukaan verkostoituminen ja tämän osana tiedon jakaminen ja yhteistyön tekeminen ovat eri kokoisten ja ympäri Suomea toimivien yritysten päättäjien mukaan toiseksi tärkein trendi, joka tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa yritysten liiketoiminnan kehittämiseen (Vesa, 2021). Taloustutkimus Oy:n Turjan ja Myllymäen (2021) kyselystä tekemän koosteen mukaan verkostomainen toiminta, tiedon jakaminen ja yhteistyön kasvava merkitys koettiin lähes yhtä tärkeiksi tekijöiksi liiketoiminnan kehittämisessä yrityksen toimialasta, toimialueesta tai yrityksen koosta riippumatta.

Yhteistyötä ja verkostoitumista tulee tehdä niin oman yrityksen sisällä muiden tiimien kanssa kuin myös ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden, päättäjien ja eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Verkostoitumisen ymmärtämisen apuna yritykset ja niiden eri tiimit voivat hyödyntää verkostokarttaa. Kartan avulla työntekijöiden on helpompi hahmottaa oman tiimin tärkeimmät verkostot ja miettiä verkostojen kehittämistä ja hyödyntämistä tiimin toiminnassa. (Eklund ym. 2019, 139.) Kuviossa 3 on kuvattu esimerkki siitä, millä tavalla verkostokartta voisi olla.



Kuvio 3. Tiimin verkostokartta (Eklund ym. 2019, 140).

Verkostoitumisen tilannetta on hyvä käydä läpi tiimin jäsenten kanssa, sillä tällöin työntekijöille muodostuu kokonaiskuva niistä sidosryhmistä, joiden kanssa tiimi tekee yhteistyötä sekä verkostoista, joita kullakin tiimin jäsenellä on olemassa. Kuvion 3 verkostokarttaesimerkin avulla verkostojen laajuutta on helppo käsitellä ja näin syventää yhteistyötä sekä helpottaa verkostojen hyödyntämistä eri tilanteissa. Verkostokartan avulla tiimiläiset tietävät esimerkiksi kenen puoleen kääntyä, kun vastaan tulee jokin haaste. Verkostokokonaisuuden läpikäynti on tärkeää myös siksi, että tiimin on mahdollista huomioida verkostoihin mahdollisesti liittyvät puutteet ja kehittää suhteita tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa ja laaja verkostoituminen auttavat yritystä menestymään ja saavuttamaan tavoitteitaan. (Eklund ym. 2019, 139 – 140.) Organisaation eri tiimien välinen yhteistyö edesauttaa myös uudenlaisten ajatusten esiintulemistä ja uusien ratkaisujen muodostamista (Hiila ym. 2019, 154).

Virtuaalitiimissä yhteisten pelisääntöjen määrittely muodostaa pohjan toimivalle yhteistyölle. Pelisääntöjen avulla määritellään tiimin tapoja toimia ja käytäntöjä yhteistyön tekemiseksi, jotta tavoitteiden eteen työskentely tehostuu ja tiimiläiset voivat keskittyä itse työn tekemiseen. Esimerkiksi keskinäinen viestintä, kokousten käytännöt, päätöksentekemiseen liittyvät asiat, tiimin sisäinen työnjako, konfliktitilanteiden ratkaiseminen ja muiden auttaminen edellyttävät selkeitä yhteisiä pelisääntöjä. (Nummi 2018, 156.) Tiedon ja osaamisen jakaminen sekä ideoiden vaihtaminen ovat elintärkeitä virtuaalitiimin yhteistyön toimivuudelle. Toimivassa virtuaalitiimissä tiimin jäsenten tulee unohtaa oman edun tavoittelu ja keskittyä saavuttamaan tiimille asetetut tavoitteet ja näin pyrkiä jakamaan omaa osaamistaan sen sijaan, että pitäisivät tietoa itsellään. (Alsharo ym. 2017, 479.)

2.2 Yhteistyön ja tiedon jakamisen hyödyt virtuaalitiimeissä

2.2.1 Tiimiäly ja luottamus virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimeissä tiedon jakamiseen ja yhteistyön tekemiseen liittyy asioita, jotka edesauttavat yhteistyön onnistumista. Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 62) käyttävät termiä ”tiimiäly” puhuessaan tiimityöskentelytaidoista, joihin yritysten tulee tulevaisuudessa keskittyä entistä enemmän. Samaa termiä käyttävät myös Eklund, Lindholm ja Salminen (2019, 37) kuvatessaan sitä yhteistä älykkyyttä, joka muodostuu toimivasta yhteistyöstä tiimin sisällä. Tiimiäly muodostuu tiimin jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä yhteisestä tavasta ratkoa ja hahmottaa työssä eteen tulevia haasteita ja ongelmia kunkin

tiimin jäsenen osaamista ja vahvuuksia hyödyntämällä (Eklund ym. 2019, 37). Tiimiälykkyyteen liittyy työntekijöiden yksilölliset taidot toimia muuttuvissa tiimeissä muuttuvassa organisaatiossa ja markkinassa. Tiimiälykäs yhteisö oppii tarkkailemalla ympärillään tapahtuvia muutoksia ja sopeuttaa omaa toimintaansa muutosten mukaisesti. Tällaisella työskentelyllä ja yhteistyöllä tiimin jäsenet pystyvät kehittämään myös omaa osaamistaan, tunnistamaan omia vahvuuksiaan, selviämään entistä paremmin muuttuvista tilanteista ja hyödyntämään muilta opittuja taitoja. Näin yhteistyötä tekevät tiimit ja niiden jäsenet ovat tyytyväisempiä työntekijöitä, kun muutoksen sietäminen ja yhdessä toimiminen vahvistuvat. (Hiila ym. 2019, 62.)

Kaikissa yhteistyötä tekevissä tiimeissä yksi tärkeimmistä yhteistyön onnistumiseen vaikuttavista asioista on työntekijöiden välinen keskinäinen luottamus. Toisiinsa luottavissa tiimeissä tietoa jaetaan avoimesti ja toisia autetaan. Tiimin jäsenten välinen luottamus saa aikaan yhteistyötä ja yhteisöllistä toimintaa ja avoimen yhteisen vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden ja luottamuksellisten kokemusten avulla luottamus vahvistuu ja yhteistyön tekeminen syvenee. (Nummi 2018, 144; Zahari 2021.) Luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa esimerkiksi se, miten tiimin jäsenet hoitavat työtehtävänsä. Oman osaamisen tuominen tiimiin, aikatauluista kiinni pitäminen, yhteistyön tekeminen ja tiimin toiminnassa mukana oleminen vaikuttavat virtuaalitiimin luottamuksen muodostumiseen. Lisäksi tiimin jäsenten tunteminen on tärkeä osa luottamuksen muodostumista. Virtuaalitiimeissä luottamusta vahvistaa myös yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja se, että jokainen tiimin jäsen huomioidaan palavereissa siten, että kaikkien mielipiteet tulevat kuulluiksi. Luottamuksen muodostumisen kannalta on tärkeää myös mahdollisuus käydä kahdenkeskeisiä luottamuksellisia keskusteluja. (Eklund ym. 2019, 184 – 186.)

Virtuaalitiimeissä luottamuksen muodostuminen on kuitenkin yleisesti haastavampaa kuin tiimeissä, jotka työskentelevät fyysisesti yhdessä samoissa työskentelytiloissa. Luottamuksen muodostumisen haastavuutta lisää esimerkiksi se, että virtuaalitiimit ovat usein lyhytaikaisia tiimejä, jotka hoitavat jonkun tietyn projektin eikä luottamuksen muodostumiselle jää näin kovin paljon aikaa. (Järvenpää & Leidner 1999, 794.) Kasvokkain tapaamisten puuttuessa ei-sanallinen viestintä jää virtuaalitiimeissä melko vähäiseksi ja luottamuksen muodostumiseen tarvitaan erilaisia tekijöitä kuin niin sanotuissa perinteisissä kasvokkain kohtaavissa tiimeissä. Erilaiset digitaaliset vuorovaikutustyökalut auttavat virtuaalitiimeissä tiimin jäseniin tutustumisessa ja luottamuksen rakentamisessa. (Alsharo ym. 2017, 479.)

2.2.2 Virtuaalitiimin johtaminen ja motivointi

Yksi tärkeistä yhteistyön ja tiedon jakamisen onnistumisen edellytyksistä virtuaalitiimeissä on tiimin johtaminen. Virtuaalitiimeissä johtajien on pystyttävä motivoimaan tiimien jäseniä yhteistyöhön luomalla turvallinen ja luottamuksellinen työilmapiirin erilaisia digitaalisia viestintäkanavia hyödyntäen. Johtajien on myös osattava käsitellä konfliktitilanteita, ilmaista mielipiteitään sekä pystyttävä tekemään päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa, jotta tiedon välittäminen ja yhteistyö onnistuvat. (Davidavičiene ym. 2020, 7.) Lisäksi virtuaalitiimin johtajan on oltava valmiina kohtaamaan haasteita, jotka muodostuvat tiimin omasta toiminnasta sekä haasteita, jotka muodostuvat siitä, että tiimi työskentelee virtuaalisesti (Turel & Connelly 2012, 704). Usein näiden haasteiden kohtaaminen ja perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa hyväksi havaittujen toimintamallien hyödyntäminen virtuaalitiimin toiminnassa aiheuttavat kuitenkin ongelmia johtamisessa (Zaharie 2021, 1).

Virtuaalitiimin ja työntekijöiden vahva motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä virtuaalitiimin menestyksen saavuttamiseksi. Tiimin yhteinen vahva sisäinen motivaatio muodostaa työskentelyilmapiirin, jossa töitä tehdään innokkaasti yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen myös ilman jatkuvaa kontrollointia ja johtamista. Lujan yhteisen motivaation ilmapiirin avulla tiimiin jäsenet tuntevat olevansa vahvemmin osa työyhteisöä ja tiimille asetetut tavoitteet määrittyvät myös tiimin jäsenten henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. (Koivisto & Ranta 2019, 38.) Onnistunut yhteistyö vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista työtehtävistä sekä parantaa työhyvinvointia ja vahvistaa oppimista. Yksistään jo yhteenkuuluvuuden tunne lisää työntekijöiden motivaatiota ja onnistumisia. (Hiila ym. 2019, 66.) Erityisesti hiljainen tieto siirtyy helpommin työntekijöiden välillä, kun luottamus ja työntekijöiden motivaatio ovat kunnossa kuin jos näissä on puutteita. Yhteistyöhön vaikuttavat niin työntekijän sisäiset kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi tehokkuuden tunne sekä ilo siitä, että pystyy auttamaan muita ja tuntee näin olevansa osa tiimiä. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat puolestaan esimerkiksi taloudelliset hyödyt, joita yhteistyön onnistuminen tuo mukanaan tai työyhteisöltä saatavat tunnustukset hyvin sujuneesta työstä. (Davidavičiene ym. 2020, 5.)

2.2.3 Digitaaliset viestintäkanavat virtuaalitiimin yhteistyössä

Virtuaalitiimeissä työntekijöiden mahdollisuus käyttää erilaisia viestintäkanavia työn tekemiseen ja kommunikaatioon helpottaa yhteistyön tekemistä ja vaikuttaa tähän positiivisesti. Erilaiset nykyaikaiset digitaaliset viestintäkanavat tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden valita omaan käyttöön ja tilanteeseen sopivimmat välineet, jolloin yhteistyön tekeminen tiimien välillä on tehokasta. Käytössä olevat viestintäkanavat myös yhdistävät tiimien jäseniä sekä auttavat helpottamaan mahdollisia yhteistyön haasteita, joita esimerkiksi kulttuuri- ja kielierot saattavat aiheuttaa. (Davidavičiene ym. 2020, 6.)

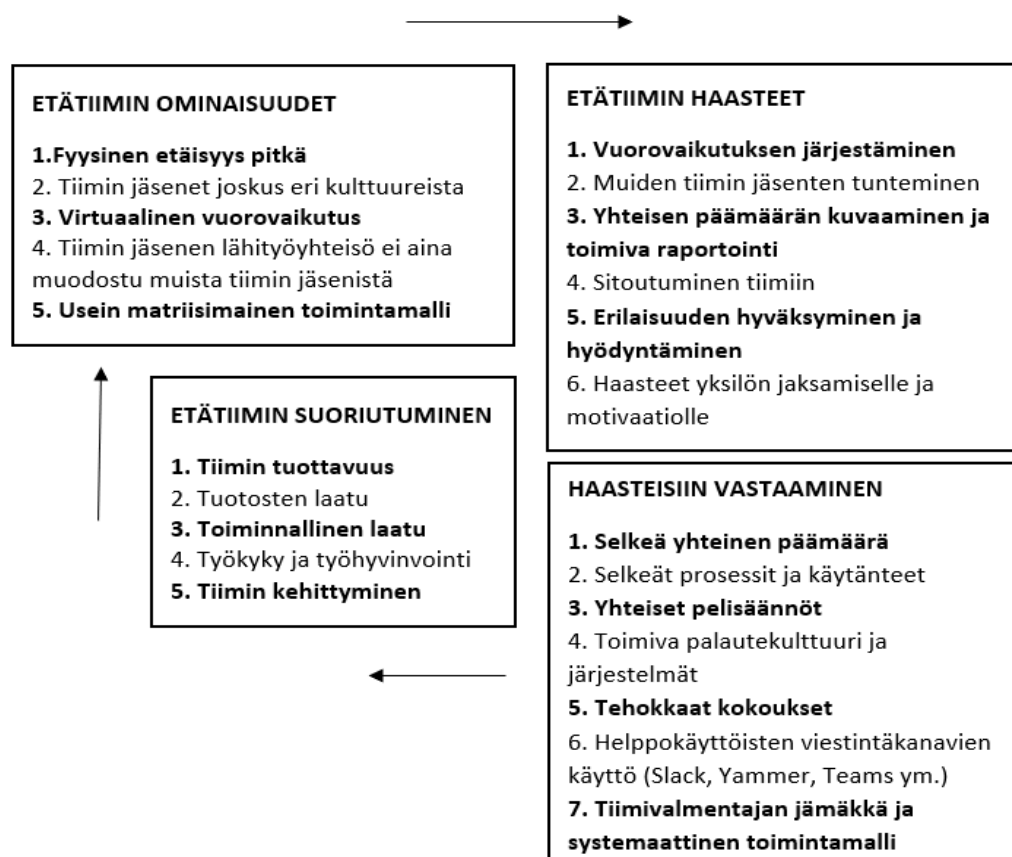
Yrityksen käyttämän yhteisen kielen ollessa jollekin vieras, voi tiedon jakaminen ja kommunikointi muiden kanssa olla haastavaa, kun työntekijä on epävarma omasta kielitaidostaan. Tätä haastetta yritys voi helpottaa tarjoamalla työntekijöiden käyttöön erilaisia viestinnän keinoja. Esimerkiksi sähköpostin lähettäminen vieraalla kielellä voi olla jollekin työntekijälle hyvä keino jakaa omaa osaamista. Sähköpostia kirjoittaessa kieliasu on helppo rauhassa tarkastaa ennen viestin lähettämistä ja näin työntekijä pystyy osallistumaan hänelle sopivalla tavalla yhteistyöhön. (Davidavičiene ym. 2020, 5.)

Erilaisten viestintäkanavien tarjoaminen tiimiläisten käyttöön helpottaa myös siihen haasteeseen, että eri luonteiset ihmiset pystyvät helpommin osallistumaan yhteistyön tekemiseen ja tiedon jakamiseen. Esimerkiksi introverteille ihmisille itsensä ilmaiseminen on useimmiten helpompaa kirjoittamalla kuin asiasta puhumalla esimerkiksi palaverissa kaikkien kuullen. Kun virtuaalitiimin käytössä on erilaisia kirjallisen viestinnän viestintäkanavia, on hiljaisimpienkin tiimiläisten helpompi jakaa omia ajatuksiaan ja ideoitaan tiimin kesken. (Eklund ym. 2019, 182 – 183.)

2.3 Yhteistyön ja tiedon jakamisen haasteet virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimeissä on myös paljon haasteita yhteistyön tekemiseen ja tiedon jakamiseen liittyen. Haasteiden kohtaaminen ja niiden ratkaiseminen luo edellytykset tiimin toiminnan vahvistumiselle ja menestykselle. Haasteet tulisi huomioida jo siinä vaiheessa, kun virtuaalitiimi aloittaa toimintansa ja tiimiläisille tulisi antaa koulutusta niin käytössä oleviin viestintävälineisiin liittyen kuin virtuaalitiimin toimintaan suhteessa kasvokkain työskentelevään tiimiin ja tästä aiheutuvista haasteista. (Eklund ym. 2019, 188.) Virtuaalitiimin haasteina voivat olla esimerkiksi tiimin viestintään liittyvät haasteet,

työntekijöiden eristäytyminen tiimistä tai raportointiin ja seurantaan liittyvät ongelmat. Virtuaalitiimissä työskentely edellyttää myös monien erilaisten taitojen osaamista, joten myös tämä voi olla haaste työntekijälle, joka työskentelee virtuaalitiimissä. Lisäksi se, että virtuaalitiimin jäsenet ovat usein osa jotain muuta lähityöyhteisöä saattaa asettaa haasteita virtuaalitiimin kulttuurin muodostumiselle ja tiimistä tulevien viestien tulkinnalle. Lähityöyhteisö vaikuttaa usein huomaamatta työntekijän toimintaan ja tästä johtuen haasteita saattaa tulla virtuaalitiimissä etenkin, jos sen toiminta ja kulttuuri eroaa suuresti lähityöyhteisön toiminnasta. Kuviossa 4 on esitetty niitä haasteita, joita virtuaalitiimi kohtaa toiminnassaan sekä keinoja vastata haasteisiin. (Eklund ym. 2019, 180 – 181.)



Kuvio 4. Virtuaalitiimin toimintaan liittyvät haasteet ja niiden voittaminen (Eklund ym. 2019, 181).

2.3.1 Kulttuurinen monimuotoisuus, viestintäkanavat ja konfliktit

Organisaation jäsenten kulttuurinen monimuotoisuus ja erilaiset taustat ovat tärkeä tekijä yrityksen menestyksen kannalta, mutta nämä asiat luovat myös eniten haasteita yhteistyön onnistumiselle virtuaalitiimeissä (Davidavičiene ym. 2020, 4). Kulttuuriset erot vaikuttavat esimerkiksi palautteen antamiseen ja palkitsemiseen, sillä kulttuuri määrittää miten ihminen on tottunut ottamaan palautetta vastaan ja minkälaisia asioita hän arvostaa (Eklund ym. 2019, 189). Kulttuuriset haasteet aiheutuvat muun muassa erilaisista arvoista, uskomuksista ja normeista joihin eri kulttuureissa on totuttu ja nämä tekijät saattava aiheuttaa väärinkäsityksiä, väärinymmärryksiä ja tahatonta sopimatonta käytöstä työntekijöiden kesken. Mahdollisten väärinkäsitysten seurauksena tiedon jakaminen ja yhteistyön tekeminen hankaloituvat, sillä tietoa ei olla valmiita jakamaan, mikäli työntekijä kokee tulleen loukatuksi. Tästä johtuen erilaisten kulttuurien ja ihmisten taustojen ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää ja organisaatioissa tulisi pyrkiä luomaan oma sisäinen kulttuurinsa sekä tapa viestiä yhtenäisesti. (Davidavičiene ym. 2020, 4.)

Luvussa 2.2.3 kerrottiin eri viestintäkanavien tuomista eduista virtuaalitiimin yhteistyölle. Viestintäkanavien käyttämiseen liittyy myös haasteita, joita voi muodostua esimerkiksi siitä, miten virtuaalitiimin jäsenet suhtautuvat käytössä oleviin digitaalisiin viestintäkanaviin. Digitaaliset viestintävälineet ovat tärkeässä roolissa virtuaalitiimin yhteistyön toiminnassa, joten mikäli eri kanavien käyttö on vierasta ja niihin suhtaudutaan epäroivästi, luo tämä haasteita myös tiimin yhteistyön muodostumiselle ja vahvistumiselle. Tiimiläiset voivat suhtautua eri tavoin esimerkiksi tiimin kesken pidettäviin virtuaalokokouksiin ja niissä käytettäviin välineisiin ja jo sähköpostiviestien kirjoittamisessa ja viestien tulkitsemisessä voi olla eroja tiimiläisten kesken. Esimerkiksi kulttuuriset erot voivat näkyä sähköpostiviestinnässä siten, että siinä missä suomalaiset pitävät useimmiten lyhyissä ja asiapitoisissa viesteissä, voi tämä tapa viestiä tuntua jonkin toisen kulttuurin edustajasta tylyltä hänen käyttäessä henkilökohtaisempaa ja enemmän tunteita sisällään pitävää sähköpostiviestintää. Digitaalisten viestintäkanavien haasteena on myös se, että viesti voidaan melko helposti tulkita väärin, kun vastaanottajan ei ole mahdollista tulkita viestin lähettäjän eleitä ja ilmeitä. Tämän vuoksi virtuaalitiimin jäsenillä tulisi olla vahvat vuoro-vaikutustaidot ja tiimissä pitäisi sopia avoimesti siitä, miten yhteyttä pidetään toisten kanssa sekä keskustella myös siitä, miten erilaisia viestejä voidaan ymmärtää ja mikä on erilaisten viestien merkitys tiimin toiminnassa. (Eklund ym. 2019, 181 – 182.)

Erilaiset konfliktit asettavat myös haasteita yhteistyön tekemiselle. Konflikteja saattaa muodostua kulttuuristen erojen lisäksi yrityksessä tehtävistä töistä, mikäli työtehtäviä ei ole selkeästi jaettu tai avattu työntekijöille. Lisäksi työntekijöiden väliset suhteet, erilaiset arvot, mielipiteet ja käsitykset tai organisaation työtavat saattavat aiheuttaa konflikteja, jotka vaikuttavat siihen, että tietoa ei olla valmiita jakamaan muiden kanssa. Konfliktit voidaankin jakaa kolmeen eri kategoriaan juuri työtehtäviin, työntekijöiden välisiin suhteisiin tai työprosesseihin liittyen. (Davidavičiene ym. 2020, 6.) Konfliktitilanteissa henkilöiden välinen käyttäytyminen voi olla joko positiivista tai negatiivista. Positiivisesti konfliktitilanteessa käyttäytyvä kommunikoi kannustavaan ja sovitteluvaan sävyyn, kun negatiivisesti toimiva henkilö puolestaan kommunikoi vihamielisesti tai ei kannustavasti. Konfliktitilanteissa asiaan vaikuttaa myös se, miten tiimin jäsenet kokevat toisen käyttäytymisen. Kokevatko he ristiriitojen muodostuvan henkilökohtaisista ominaisuuksista vai vaikuttaako ristiriitoihin jotkin ulkopuoliset tekijät. Virtuaalitiimeissä ristiriitoja voi muodostua myös siitä, että tiimin jäsenet syyttävät toisiaan viestien tahallisesta vääринymmärtämisestä tai viestinnän viivästyttämisestä. (Kashian & Walter 2020, 648, 650.) Erilaiset konfliktitilanteet voidaan myös hyödyntää tiimien menestyksessä ja kehittämisessä. Kun työntekijät uskaltavat tuoda esiin eriäviä mielipiteitään ja näistä pystytään keskustelemaan rakentavasti, luo se mahdollisuuden uusille innovaatioille ja toiminnan kehittymiselle. (Hiila ym. 2019, 164.)

2.3.2 Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja eristäytymisen tunteet

Yhteistyön onnistumiselle yhteisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Tämä on myös yksi haastavammista yhteistyön osa-alueista. Virtuaalitiimin jäsenille motiivit yhteistyölle voivat olla hyvin erilaisia ja yhteistyön alkuvaiheessa asetettavat tavoitteet eivät välttämättä tunnu vastaavaan omia tavoitteita. Yhteistyötä tehtäessä kukin osallistuja tuo tiimiin omaa osaamistaan omat tavoitteet ja tarpeet huomioiden. (Huxham & Vangen 2008, 61.) Lisäksi virtuaalitiimeissä tiimin jäsenet työskentelevät usein melko etäällä toisistaan, joka voi aiheuttaa haasteita ryhmäytymiseen ja siihen, miten yhteisten tavoitteiden eteen työskennellään. Tiimin esimiehen on huolehdittava ryhmäytymisen onnistumisesta, vaikka yhteisten tavoitteiden eteen työskentely ja tiimin toiminta onkin jokaisen tiimin jäsenen vastuulla. Yhteisten päämäärien tulisi olla kaikkien ryhmän jäsenten tiedossa ja tiimiläisillä tulisi olla mahdollisuus seurata sitä, miten ryhmän työt etenevät ja miten toiminta kehittyy yhteisiin tavoitteisiin nähden. (Eklund ym. 2019, 182.) Toiminnan seuraminen onnistuu silloin, kun yhteisiä tavoitteita ja ryhmän olemassaolon merkitystä

määriteltäessä huomioidaan, että käytössä olevat digitaaliset viestintäkanavat mahdollistavat nopean ajatusten vaihtamisen, mielipiteiden kysymisen ja palautteen antamisen työntekijöiden kesken. Mikäli työntekijät eivät saa helposti apua muilta tiimin jäseniltä ongelmatilanteissa, he saattavat turhautua ja etsiä apua muualta, jolloin yhteiset tavoitteet eivät tunnu riittävän tärkeiltä ja yhteisten asioiden eteen työskentely saattaa kärsiä. Kun viestintäkanavien valintaan ja niiden helppouteen kiinnitetään huomiota jo tiimin strategiaa mietittäessä, on yhteisymmärryksen löytäminen luontevaa ja tehokasta. (Maynard & Gilson 2014, 19 – 20.)

Yhteisten tavoitteiden asettamisessa apuna voidaan käyttää taulukkoa, johon jokainen osallistuja täyttää ajatuksensa niin omista, organisaation kuin yhteistyön tavoitteista (taulukko 1). Taulukkoa täytettäessä tulisi miettiä itsestään selviä tavoitteita, oletettuja tavoitteita sekä piilossa olevia tiedostamattomia tavoitteita. Taulukon täyttämisen avulla yhteistyötä tekevien henkilöiden on helpompi huomioida muiden näkemykset yhteisille tavoitteille ja myös osallistujan on itse helpompi jäsentää ajatuksiaan yhteistyöhön liittyen. Näitä ajatuksia selkeyttämällä osallistujien on helpompi sopia yhteistyön yhteisistä tavoitteista. (Huxham & Vangen 2008, 61 – 63.)

Taulukko 1. Taulukko tavoitteiden ymmärtämiseksi yhteistyötä tehtäessä (Huxham & Vangen 2008, 62).

(yhden osallistujan näkemys)	Itsestään selvä	Oletettu	Piilotettu
Yhteistyön tavoitteet	yhteistyön tarkoitus		määritelmän mukaan nämä ovat käsityksiä yhteisistä tavoitteista, joten eivät voi olla piilotettuja
Organisaation tavoitteet	mitä kukin organisaatio tavoittelee omalle toiminnalleen yhteistyön avulla		
Yksilön tavoitteet	mitä kukin yksilö ja tiimin jäsen toivoo saavuttavansa itselleen yhteistyön avulla		

Tiimin esimiehen tulisi seurata jokaisen tiimiin jäsenen työskentelyä yhteiset tavoitteet huomioiden ja yhteisistä tavoitteista tulisi keskustella säännöllisesti tiimin kesken, jotta varmistetaan, että kaikilla on varmasti sama näkemys siitä, mitkä tavoitteet ovat (Eklund ym. 2019, 182). Toiminnan seuraamisen haasteena on kuitenkin se, että virtuaalitiimin vetäjällä ei ole välttämättä mahdollisuutta tavata säännöllisesti tiiminsä jäseniä. Tämä

aiheuttaa puolestaan uuden haasteen liittyen siihen, että työntekijä saattaa eristäytyä työyhteisöstä tai ainakin kokee joutuneensa eristetyksi. Yksinäisyyden ja turhautumisen tunteet aiheuttavat tuntemuksia siitä, että työntekijä ei pysty tuomaan esille omaa työpersoonansa eikä pysty kommunikoimaan virtuaalisesti tiimin muiden jäsenten kanssa. Työntekijä voi myös kokea, että häntä ei kohdella reilusti, hänellä ei ole kunnollisia mahdollisuuksia edetä urallaan tai tulla palkituksi työstään, kun toiminta tapahtuu virtuaalisesti pois fyysisestä toimipisteestä. Eristäytymisen tuntemukset aiheuttavat myös sen, että työntekijä tuntee jäävänsä paitsi epävirallisesti tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja oppimisesta tiimin jäsenten kanssa. Eristäytymisen tuntemukset aiheuttavat sosiaalisia, psykologisia ja organisaatioon liittyviä haasteita virtuaalitiimin jäsenelle. Työpaikan säilymiseen ja muihin työntekijälle tärkeisiin asioihin liittyy epävarmuutta, joka voi aiheuttaa sen, että työntekijä ei koe organisaatiota tutuksi eikä ole tästä johtuen sitoutunut yrityksen toimintaan. (Dahlstrom 2013, 441 – 442.)

2.4 Tiimirajat ylittävä yhteistyö ja yhdessä oppiminen osana virtuaalitiimin toimintaa

Pysyäksään kilpailukykyisenä ja menestyäkseen entistä monimuotoisemmassa globaalissa markkinassa, tulee yritysten kehittää tulevaisuudessa entistä enemmän yksiköidensä toimintaa ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. Yhteistyön tekeminen ja muilta oppiminen tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden pysyä mukana muutoksessa työntekijöiden oppiessa jatkuvasti toisiltaan esimerkiksi omia kokemuksia jakamalla. (Lehmann-Willenbrock 2017, 124.) Oppimista tapahtuu jatkossa tiimien välisen yhteistyön ja kollegoilta oppimisen lisäksi myös tekoälyn kanssa tehtävän yhteistyön avulla. Yhteistyötä hyödyntävissä organisaatioissa työntekijät ovat valmiita oppimaan uutta ja sopeutumaan muutoksiin, jolloin organisaation on mahdollista menestyä. (Hiila ym. 2019, 58 – 59.)

Yhteistyötä tekemällä oppiminen tapahtuu monilla eri tavoilla, tasoilla ja tyyleillä tiimien jäsenistä riippuen. Yhdessä oppimisen on kuitenkin oltava systemaattista, sillä tiimien jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia ja usein osa isompaa organisaatiota. Yhdessä oppiminen muodostuu yhdistelmästä tiimin omia prosesseja ja tuloksia, jotka saavat aikaan muutosta ja kehitystä tiimin tietämyksessä ja toiminnassa. Tiimissä oppiminen edellyttää monia erilaisia toimintamalleja, jotta yhdessä oppiminen onnistuu ja on tehokasta (Van der Haar ym. 2013, 3.) Van der Haarin, Segersin ja Jehnin (2013, 4) mukaan erilaisia oppimisen perustoimintamalleja on kolme. Nämä perustoimintamallit liittyvät tiedon

jakamiseen, yhdessä oppimiseen ja rakentaviin konflikteihin. Näitä perustoimintamalleja voidaan täydentää ja kehittää aktiivisella tiimitoiminnalla, rajat ylittävällä tiedon vaihdolla, reflektiivisellä tiimityöskentelyllä sekä opitun tiedon tallentamisella ja käyttöönottamisella sopivalla hetkellä.

Organisaatiossa tiimien rajat ylittävän yhteistyön on jo pitkään koettu olevan tehokas keino yhdessä oppimiseen ja tiedon jakamiseen organisaatiossa. Yhdessä oppimisen koetaan olevan tärkeä prosessi organisaation silojen poistamiseen ja tiimirajat ylittävän yhteistyön edistämiseksi. Toimintamalli muodostaa alustan sukupolvien ja eri työtehtävien väliselle yhteistyölle mahdollistamalla tiedon jakamisen johonkin tiettyyn konkreettiseen työhön liittyvään haasteeseen liittyen. Tiimirajojen yli tapahtuvan yhdessä oppimisen tavoitteena on jakaa sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa niin omien kokemusten kuin olemassa olevien materiaalien avulla. (Yeo 2020, 702 – 703.) Eri tiimien on vaikea oppia tai työskennellä tehokkaasti, mikäli tiimi ei jaa omaa osaamistaan, tietämystään, ajatuksiaan tai kehitysideoitaan muiden sidosryhmien kanssa. Tämä johtuu siitä, että tiimi ei pysty yksin määrittämään tehokkuuttaan, vaan tarvitsee yhteistyötä eri yhteistyötahojen, kuten organisaation muiden tiimien tai asiakkaiden, kanssa. Tiimirajat ylittävä tiedon jakaminen vaikuttaa sekä kykyyn tuoda uutta tietoa tiimiin että uuden oppimisen tehokkuuteen. (Decupyer ym. 2010, 118.)

Tiimirajat ylittävän tiedon jakamisen avulla eri tiimien jäsenet pystyvät jakamaan omia kokemuksiaan tiettyihin yksittäisiin tilanteisiin ja haasteisiin liittyen ja tätä kautta asiat konkretisoituvat muille. Ihmisten omiin kokemuksiin perustuvien keskustelujen kautta välittyy paljon hiljaista tietoa liittyen jonkin asian toimivuuteen tai toimimattomuuteen. Keskustelujen avulla osallistujat voivat myös tunnistaa mahdollisia haasteita ja haittatekijöitä tiettyihin tilanteisiin liittyen ja miettiä yhdessä ratkaisuja näiden asioiden korjaamiseen. (Yeo 2020, 703.) Tämä tuo yritykselle kilpailuetua, kun ongelmia tunnistetaan ja ratkaistaan nopeammin kuin ilman yhteistyötä. Erilaisten taustojen ja luonteiden myötä työntekijät kiinnittävät tiimeissä huomiota erilaisiin asioihin ja myös tämä edesauttaa haasteiden huomaamista ja ratkaisujen löytämistä. Asioista keskusteleminen ja yhdessä pohtiminen auttavat etenemään töiden tekemisessä ja nopeuttavat haasteista yli pääsemistä. Yhteistyötä tehtäessä myös yksittäisen työntekijän osaaminen kehittyy. Kullakin tiimiläisellä on usein erilaiset taustat, erilaisia näkökulmia asioista ja jokainen on luonteeltaan ja toimintatavoiltaan erilainen. Muita seuraamalla ja kokemuksia vaihtamalla oppiminen tapahtuu lähes huomaamatta. (Hiila ym. 2019, 67 – 69.)

3 DIGITAALISET VIESTINTÄKANAVAT

Kommunikaatio on yksi avaintekijöistä virtuaalitiimien tehdessä yhteistyötä ja tavoittellessa hyviä tuloksia sekä muodostettaessa ryhmähenkeä virtuaalitiimin jäsenten kesken. Nykyään erilaisia viestinnän keinoja on useita, joita virtuaalitiimin jäsenet voivat hyödyntää keskinäiseen viestintään ja kommunikaatioon. Virtuaalitiimeissä on tärkeää löytää yhdessä tehokkaat keinot eri viestintäkanavien käytölle. (Aritz ym. 2018, 222.) Yhteinen tapa toimia ja viestiä luo pohjan virtuaalitiimin menestykselle ja työn seurannalle. Virtuaalitiimeissä tieto ei välity tekijältä toiselle kahvihuonekeskusteluissa tai muissa vastavissa epävirallisissa tilanteissa, joten yhteisen viestintämallin suunnittelu ja sen noudattaminen on erityisen tärkeää. Suunnitelman tulee vastata sekä tiimin että sen jäsenten viestintätarpeisiin. (Eklund ym. 2019, 184.) Viestintäkanavien vaikutus tiedon välittämisessä ja jakamisessa perustuu eri kanavien kykyyn helpottaa yhteistyötä tekevien ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta (Dennis ym. 2008, 578).

3.1 Digitaalisten viestintäkanavien käyttö

Ihmiset työskentelevät yhä useammin yhtäaikaisesti monissa eri virtuaalitiimeissä ja ihmisten kanssa, joita he eivät tunne entuudestaan (Maynard & Gilson 2014, 6). Erilaiset digitaaliseen viestintäteknologiaan liittyvät viestintäkanavat ovat tärkeä osa globaalia liiketoimintaa ja virtuaalitiimien yhteistyötä. Niiden käyttäminen on edellytys yhteistyön onnistumiselle toimivatpa tiimit täysin tai osittain virtuaalisesti. (Bélanger & Watson-Manheim 2006, 301; Abarca ym. 2020, 168924.) Nykyaikaiset Internet-pohjaiset yhteistyöviestinnän kanavat tarjoavat laajan viestintävälineiden valikoiman, joilla virtuaalitiimeissä voidaan tehdä yhteistyötä aina tiedon vaihtamisesta tiimien väliseen yhteistyöhän ja tiedon koordinointiin. Nämä viestintäkanavat ovat tärkeitä virtuaalitiimeille, sillä ne nopeuttavat prosesseja ja tehostavat tuottavuutta sekä parantavat organisaatioiden ja asiakkaiden välisiä suhteita. Digitaalisten viestintäkanavien avulla voidaan tietoa jakaa isollekin joukolle, jotka työskentelevät yhdessä. Digitaaliset viestintäkanavat tuovat viestintään joustavuutta ja mahdollistavat tiedon jakamisen etänä sekä vähentävät tiedon jatkuvaa tallentamista useaan eri paikkaan, jotta kaikki tiimin jäsenet saisivat tiedon. (Memon & Meyer 2017, 1 – 2.)

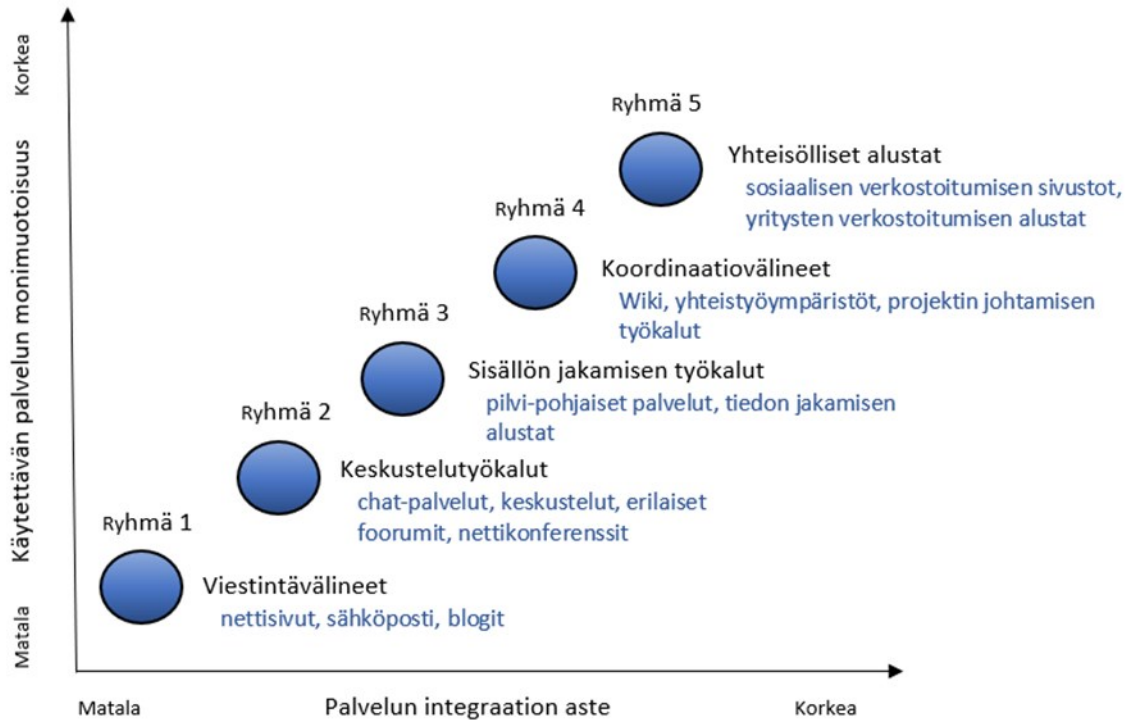
Digitaaliset viestintäkanavat pitävät sisällään tiettyjä ominaisuuksia, jotka kehittävät viestintätoiminnan tehokkuutta. Viestiin liittyvät tekijät määrittävät, onko käytävä viestien vaihto tehtävä- vai sosioemotionaalisesti suuntautunutta, yksinkertaista vai monimutkaista, tarkkaa vai moniselitteistä ja pyritäänkö valitun digitaalisen viestintäkanavan avulla johonkin tiettyyn konkreettiseen lopputulokseen. Viestintäkanaviin liittyvät tekijät vaikuttavat puolestaan viestinnän teknisiin asioihin, kuten siihen minkälaisen viestinnän jokin tietty kanava mahdollistaa, miten paljon tietyn viestintäkanavan avulla on mahdollista viestiä analogisesti tai hyödyntää sanatonta viestintää sekä minkälainen läsnäolon tunne tietyn viestintäkanavan avulla on mahdollista luoda. (Bubas & Spitzberg 2008, 5.)

3.1.1 ECT-menetelmä

Albream ja Maraqa (2019, 1011) käyttävät digitaalisista yhteistyöviestinnän kanavista ja niiden käytöstä nimitystä Electronic Collaboration Tools, eli ECT-menetelmää. Menetelmälle on olemassa erilaisia määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta digitaalisia yhteistyöviestinnän kanavia katsotaan. Virtuaalitiimien näkökulmasta ECT-menetelmän viestintäkanavia kuvataan työkaluiksi, jotka toimivat etänä Internetin kautta. Sähköisten viestintäkanavien avulla virtuaalitiimit voivat hyödyntää erilaisia digitaalisia piirto-ohjelmia, muistilappuja, ikoneita, kuvia, kommentointia, keskustelua ja muita tarjolla olevia sähköisen viestinnän ominaisuuksia päätösten tekemistä helpottaakseen. (Turel & Connelly 2012, 705.) ECT-menetelmää on kuvattu myös prosessiksi, jossa virtuaalitiimin jäsenet kommunikoivat keskenään erilaisten IT-järjestelmien avulla ilman kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. ECT-menetelmän mukaisten digitaalisten viestintäkanavien tarkoitus on vahvistaa, helpottaa ja tukea maantieteellisesti hajallaan työskentelevien tiimien yhteistyötä ja näiden tiimien yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Kock 2010; Albream & Maraqa 2019, 1011.)

Jokainen digitaalinen viestintäkanava tuo apua tietyn tyyppiseen vuorovaikutuksen tarpeeseen ja eri kanavat eroavat toisistaan siinä, miten monipuolisesti ne pystyvät luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta tai vuorovaikutusta osapuolten välillä. Sähköposti tai Skypein Messenger-viestit tuottavat melko yksinkertaista kanssakäymistä ihmisten välillä, mutta esimerkiksi nettikonferenssit ja sosiaalisen verkostoitumisen alustat tarjoavat laajemman mahdollisuuden luoda yhteyden osapuolten välillä. Niissä yhteistyön tekijät pystyvät kommunikoimaan toistensa kanssa kirjallisesti, suullisesti ja visuaalisesti sekä samanaikaisesti useamman osapuolen kanssa. (Memon & Meyer 2017, 4.) Kuviossa 5

esitetään eri digitaalisen viestinnän kanavia niiden monimuotoisuuden ja palvelun integraation asteen mukaisesti luokiteltuna. Kummankin janan alkupäässä monimuotoisuus tai käytön laajuus, eli integraation aste on matala ja ylöspäin ja oikealle mentäessä viestintäpalvelun monimuotoisuus ja käytön integraatio kasvavat.



Kuvio 5. Olemassaolevien Internet-pohjaisten yhteistyökanavien hierarkkinen luokittelu yritysten rajat ylittävään yhteistyöhön sovellettaessa (Memon & Meyer 2017, 4).

Kuviossa 5 ryhmän yksi viestintäkanavat pitävät sisällään yksinkertaisimmat digitaaliset viestintäkanavat, jotka sopivat parhaiten viestin ja tiedon välittämiseen, mutta eivät tarjoa juurikaan sosiaalista kanssakäymistä osapuolten kesken tai muutoin monimuotoista viestintämahdollisuutta. Näihin viestintäkanaviin kuuluvat esimerkiksi sähköposti, yritysten kotisivut ja erilaiset blogit. (Memon & Meyer 2017, 5.) Nämä kanavat tarjoavat kuitenkin tekijälle ja lähettäjälle mahdollisuuden miettiä tarkkaan viestin sisältöä ja kirjoitusasua, jolloin viestin sisältö on tarkkaan harkittua (Maynard & Gilson 2014, 17). Kuvion 5 toiseen ryhmään kuuluvat digitaaliset viestintäkanavat, joissa yhteistyötä tekeville henkilöillä on mahdollisuus keskustella toistensa kanssa. Nämä keskustelukanavat mahdollistavat osallistujien välisen reaaliaikaisen kanssakäymisen laajemmalla viestinnän tarjonnalla. Instant-viestintäpalvelut, erilaiset keskustelufoorumit ja nettikonferenssit tarjoavat osallistujille mahdollisuuden keskustella toistensa kanssa sekä olla yhteydessä myös videoyhteyden välillä. (Memon & Meyer 2017, 5.) Instant-viestintäpalvelut mahdollistavat

myös nopean kommunikoinnin tiimin jäsenten välillä, sillä usein viestejä sekä lähetetään että vastaanotetaan muiden töiden ohessa (Maynard & Gilson 2014, 17).

Ryhmän kolme viestintäkanavat laajentavat entisestään viestinnän monimuotoisuutta sekä käytettävyyttä. Sisällön jakamisen työkalut, kuten erilaiset pilvipalveluiden tallennustilat ja tiedon jakamisen alustat, mahdollistavat monipuolisen käyttäjille suunnatun tiedon tallentamisen keskitettyyn verkkopalveluun. Ryhmän neljä digitaaliset viestintäkanavat laajentavat yhteistyön mahdollisuutta tiedon koordinoimiseen liittyen. Koordinaatiovälineiden, kuten erilaisten Wiki-pohjaisten yhteistyösivujen tai yhteistyöympäristöä tarjoavien Google Docsin ja Microsoft Teamsin avulla yhteistyötä tekevät virtuaalitiimit pystyvät työskentelemään saman materiaalin parissa tehokkaasti. (Memon & Meyer 2017, 5.) Esimerkiksi tiedoston jakaminen Google Docsin kautta mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön tekemisen, kun tiimin jäsenet voivat muokata materiaalia yhtä aikaa, muutosten tekemistä pystyy seuraamaan, erilaisten dokumenttien versioiden tekeminen tehostuu ja tiimin jäsenet voivat viestittää toisilleen materiaaliin liittyen samalla kun työskentelevä sen parissa (Aritz ym. 2018, 229).

Monimuotoisinta ja laajimman käyttömahdollisuuden viestintäpalveluita tarjoavat kuviossa 5 esitetyt viidennen ryhmän, yhteisöllisten alustojen palvelut. Näihin kuuluvat sosiaalisen verkostoitumisen alustat kuten esimerkiksi LinkedIn ja Facebook sekä Internet-alustat, jotka tarjoavat yrityksille mahdollisuuden verkostoitumiseen. Näiden viestintäkanavien avulla käyttäjät pystyvät jakamaan tietoa ympäri maailman osin teknologian tarjoamien vuorovaikutusmahdollisuuksien avustamana. (Memon & Meyer 2017, 5 – 6.)

3.1.2 Median Rikkauden Teoria

Digitaalisten viestintäkanavien käyttöä ja niiden käytön suunnittelua ohjaa vuonna 1986 Daftin ja Lengelin kehittämä Median Rikkauden Teoria (Media Richness Theory, MRT). Tämän teorian mukaan erityisesti haastavien ja monimutkaisten tehtävien suorittaminen paranee, kun työyhteisön käytössä on laaja viestintäkanavien valikoima ja tämän valikoiman viestintäkanavat tarjoavat monipuolisen, eli rikkaan, tavan välittää tietoa. (Daft & Lengel 1986.) Ne piirteet, jotka tekevät MRT-mallin mukaan viestinnän välineistöstä rikkaamman ovat käytettävän välineistön tuoma mahdollisuus hallita useita tiedon lähteitä yhtäaikaisesti, mahdollisuus antaa nopeaa palautetta, kyky luoda henkilökohtaisia valintoja ja mahdollisuus käyttää itselle luontaista kieltä viestinnässä (Dennis ym. 2008, 575; Aritz ym. 2018, 227). Viestinnän kanavista rikkaimmat viestinnän keinot, kuten

kasvokkain tapaamiset, sopivat MRT-mallin mukaan parhaiten tilanteisiin, joissa tiedon välittäminen on moniselitteistä ja siihen liittyy mahdollisuus erilaisiin tulkintoihin. Niihin tilanteisiin, joissa tiedon jakaminen on yksinkertaisempaa, sopivat sähköiset viestinnän kanavat. (Dennis ym. 2008, 575.)

Median Rikkauden Teoriaa on testattu ja kritisoitu vuosien varrella ja siitä on kehitetty uusia viestintäkanavien käyttöön liittyviä teorioita, jotka huomioivat myös nykyaikaiset digitaaliset viestintäkanavat (Aritz ym. 2018, 227). Näistä yhtä uutta teoriaa, Median Synkronisuuden Teoriaa, käsitellään luvussa 3.2. MRT-mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että se keskittyy vain siihen, missä tilanteissa mikäkin viestintäkanava olisi paras käyttää, ei siihen, miten viestintäkanavia todellisuudessa valitaan käytettäväksi (Dennis ym. 2008, 408). Viestintäkanavan valintaan saattaa vaikuttaa esimerkiksi se rooli, jossa viestintää tehdään tai muut henkilökohtaiset, sosiaaliset ja tehtävään tai organisaatioon liittyvät asiat. Lisäksi erityisesti haastavammissa viestintätilanteissa pelkkä viestintävälineiden rikkaus ei ole ainoa asia, joka vaikuttaa valittavaan viestintäkanavaan, vaan monimutkaisemmissa tilanteissa on tärkeää, että käytettävä viestintäkanava tarjoaa mahdollisuuden myös tallentaa ja palauttaa tietoja käyttöön sekä antaa viestin lähettäjälle ja vastaanottajalle mahdollisuuden keskinäiseen kommunikointiin. (El-Shinnaway & Markus 1997, 464.) MRT-mallissa ei myöskään määritellä ja mitata kovin tarkasti viestinnän suorituskykyä (Dennis ym. 1999, 410). El-Shinnaway ja Markus (1997, 464) kritisoivat MRT-mallia myös siitä, että sitä on vaikea käyttää sellaisenaan uusien digitaalisten viestintäkanavien käytön suunnitteluun, sillä MRT ei huomioi digitaalisten viestintäkanavien tarjoamia viestinnän mahdollisuuksia.

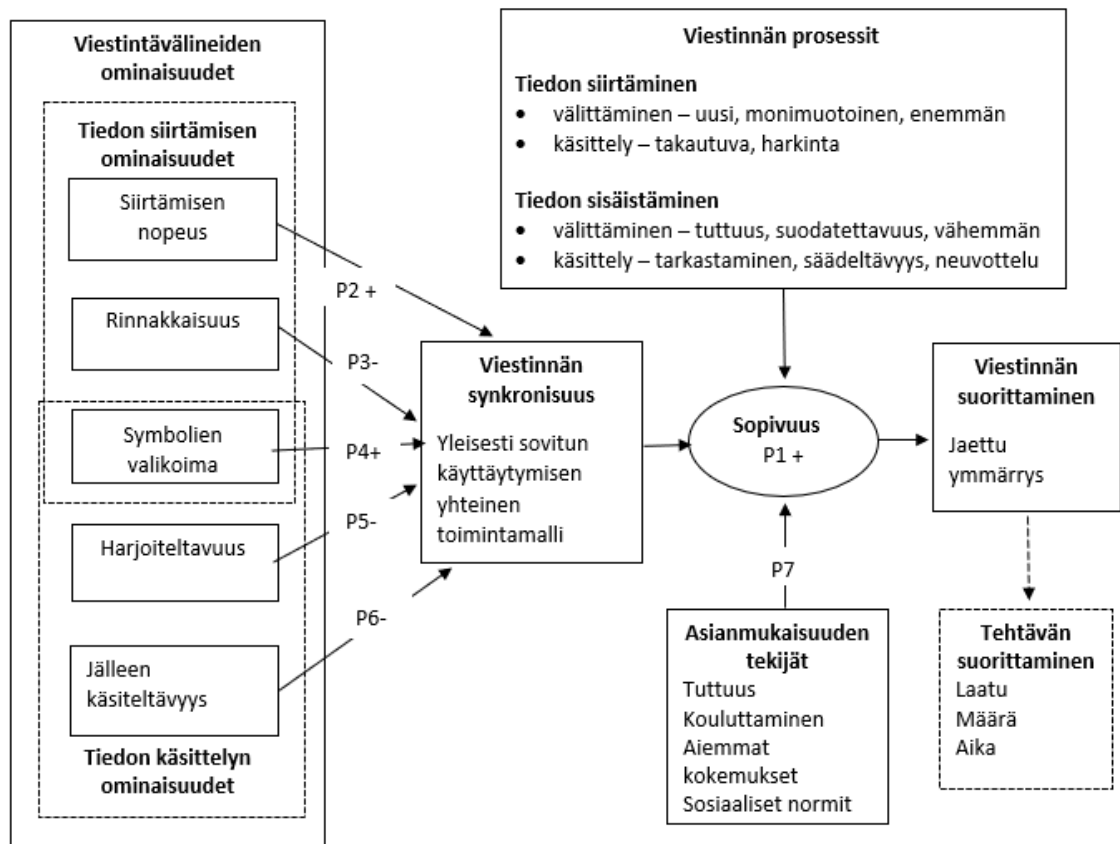
3.2 Median Synkronisuuden Teoria

Edellisessä luvussa kerrottiin Median Rikkauden Teoriasta, joka on ensimmäinen eri viestintäkanavien käyttöön liittyvä teoria. MRT-mallista on kuitenkin kehitetty monia uusia teorioita ja yksi niistä on Median Synkronisuuden Teoria, eli MST, jonka ovat kehittäneet Dennis ja Valacich vuonna 1999. He ovat kehittäneet teoriaansa vuosien varrella ja vuoden 2008 määritelmän mukaisesti teoria perustuu siihen, että viestintäkanavien ominaisuuksien sopivuus tietyn tehtävän tiedonvälittämisen tarpeisiin vaikuttaa viestinnän asianmukaisuuteen ja viestintäkanavien käyttöön, eli median synkronisuuteen. Tämä puolestaan vaikuttaa viestinnän suorittamiseen ja tiimin yhteisen ymmärryksen

löytämiseen ja tätä kautta tiimille annetun tehtävän tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Dennis ym. 2008, 576.)

MST-mallin mukaan yhteistyön tekemiseen ja työntekijöiden väliseen viestinnän prosessiin vaikuttavat kaksi tärkeää asiaa, jotka ovat tiedon välittäminen ja viestin sisällön välittyminen. Viestintäkanavien valinnalla ja käytöllä on merkitystä siihen, miten tiimin jäsenet pystyvät välittämään tietoa ja käsittelemään saatuja viestejä. Viestinnän on oltava riittävän tarkkaa ja käytettävän kanavan valinnassa on huomioitava se, miten eri viestintäkanavien ominaisuudet vaikuttavat tiedon välittämiseen ja vastaanottamiseen. Digitaalisessa viestinnässä tulee huomioida myös se, miten eri viestintäkanavat tarjoavat erilaisia viestinnällisiä ominaisuuksia ja vaihtoehtoja viestin sisällön tuottamiseen. (Dennis ym. 2008, 576.)

Kuviossa 6 on kuvattu MST-mallin mukaisia viestintäprosessien vaiheita, viestintävälineiden ja tiedon käsittelyn ominaisuuksia sekä sitä, miten nämä ominaisuudet vaikuttavat viestinnän synkronisuuteen, tätä kautta viestinnän sopivuuteen ja lopulta viestinnän suorittamiseen ja jaetun ymmärryksen muodostumiseen.



Kuvio 6. Median Synkronisuuden Teoria (Dennis ym. 2008, 582).

3.2.1 Viestinnän prosessit ja viestintävälineiden ominaisuudet

MST-mallissa viestinnän prosesseista tiedon siirtämisessä viestin välittäminen pitää sisällään suuren määrän uuden tiedon lähettämistä eri viestintäkanavien vaihtoehdot huomioiden. Tiedon käsittely käsittää puolestaan muun muassa mahdollisuuden tarkastaa jälkikäteen vastaanotettuja tietoja ja käyttää harkintaa viestien toimittamisessa. Tiedon siirtämisen vaiheessa mahdollisuus työskennellä yhtäaikaisesti saman tehtävän parissa ei ole MST-mallin mukaan yhtä tärkeää kuin tiedon sisäistämisen vaiheessa. Tietoa siirrettäessä vähemmän synkroniset digitaalisen viestinnän välineet johtavat tehokkaaseen viestinnän suorittamiseen. Tiedon sisäistämisen vaiheessa mahdollisuus työskennellä yhtäaikaisesti asioiden parissa on tärkeää ja viestinnän synkronisuus johtaa parempaan viestinnän suorittamiseen kuin jos mahdollisuutta yhtäaikaiseen työskentelyyn ei ole. Sisäistämisen vaiheessa tietoa käsitellään tarkastelemalla ja neuvottelemalla asioista ja tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys viestin sisällöstä työn tekemiseen liittyen. (Dennis ym. 2008, 581 – 582.)

Kuviossa 6 esitettävän MST-mallin mukaan tietyt viestintäkanavien ja tiedon käsittelyn ominaisuudet vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti käytettävän viestinnän synkronisuuteen ja yhteisen viestintämallin toteuttamiseen. Kuviossa P1+ kuvaa sitä, miten viestinnän suorittaminen on riippuvainen siitä, miten viestinnän synkronisuus ja viestinnän prosessit saadaan suoritettua sekä sopimaan yhteen. Eri viestintävälineiden ominaisuudet vaihtelevat siinä, miten ne tukevat tiedon siirtämistä ja informaation prosessointia. Nämä ominaisuudet määrittävät viestintävälineiden kyvyn tukea viestinnän synkronisuutta ja vaikuttavat näin viestinnän sopivuuteen tiimille ja tietyn tehtävän suorittamiseen. Erilaisia viestintävälineiden tiedon siirtämiseen liittyviä ominaisuuksia ovat viestintävälineen tiedon siirtämisen nopeus, kyky lähettää viesti rinnakkaisesti yhtä aikaa useammalle vastaanottajalle ja mahdollisuus lähettää viesti useita eri symboleja ja viestintätapoja hyödyntäen. (Dennis ym. 2008, 583 – 585.)

Edellä mainituista viestintävälineiden ominaisuuksista tiedon siirtämisen nopeus (P2+) ja viestinnän keinojen laajuus (P4+) tukevat viestinnän synkronisuutta. Mitä enemmän fyysisiä, visuaalisia tai suullisia keinoja viestinnässä pystytään hyödyntämään, sitä enemmän viestintä tukee yhteistä tekemistä suhteessa esimerkiksi kirjalliseen viestintään, jossa symbolien käyttö on vähäisempää. Lisäksi tilanteeseen parhaiten sopivien symbolien käyttö edistää viestin välittämistä ja viestinnän prosesseja ja näin sopivien ilmeiden, eleiden ja merkkien avulla pystytään tukemaan viestinnän luomaa

yhteisymmärrystä. (Dennis ym. 2008, 583 – 586.) Viestinnän ilmaisullisuus välittyy viestinnässä juuri käytettävistä sanoista ja kuvista, joiden avulla viesti pyritään välittämään parhaiten sekä viestinnän hienovaraisuudesta käytettävät viestintäkanavat huomioiden. Viestinnässä käytettäviä symboleita ja viestintää kokonaisuudessaan tukevat esimerkiksi käytettyyn viestityyliin tai sisältöön liittyen sopivan viestintäkanavan valinta, viestiketjujen merkityksen huomioiminen viestinnässä sekä se, miten valitun viestintäkanavan eri ominaisuuksia osataan käyttää. (Bubas & Spitzberg 2008, 5.) Kirjallisessa viestinnässä erilaisten viestinnän keinojen ja symbolien puuttuessa ihmiset kiinnittävät enemmän huomiota esimerkiksi viestin kielelliseen sisältöön ja kirjoitustyyliin luodakseen inhimillisyyttä ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta viestiä lähettäessään (Walther 2019, 90).

3.2.2 Tiedon käsittelyn ominaisuuksia ja asianmukaisuuden tekijät

Median Synkronisuuden Teoriassa tiedon käsittelyyn liittyviä eri viestintävälineiden ominaisuuksia kuvaavat harjoiteltavuus ja jälleen käsiteltävyys. Viestintäväline, joka mahdollistaa harjoiteltavuuden, tarjoaa lähettäjälleen mahdollisuuden miettiä tarkkaan viestin sisältöä ennen sen lähettämistä. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa viiveitä viestin toimittamiseen, sillä viestin lähettäjällä kestää pidempään muodostaa viestiä ja jakaa tietoa. Erityisesti jos viestinnässä odotetaan nopeaa vastausta ja reagointia, voi viestinnän harjoiteltavuus heikentää viestintävälineen kykyä tukea viestinnän synkronisuutta (P5-). Viestin jälleen käsiteltävyys puolestaan on tärkeää tiedon prosessoinnissa erityisesti, jos käsiteltävänä on uutta, monimutkaista ja paljon tietoa sisältävää viestintää. Uudelleenkäsiteltävyys saattaa kuitenkin aiheuttaa viiveitä viestin välittämisessä, sillä vastaanottajalta menee enemmän aikaa tarkastella aiempia viestejä. Tästä syystä myös viestin jälleen käsiteltävyys (P6-) heikentää MST-mallin mukaan yhteisen ymmärryksen muodostumista ja vaikuttaa siksi negatiivisesti viestintävälineen mahdollisuuteen tukea synkronisuutta. Näiden edellä mainittujen viestintävälineiden ominaisuuksien lisäksi myös viestinnän rinnakkaisuus (P3-) vähentää MST-mallin mukaan viestintävälineen mahdollisuutta tukea viestinnän synkronisuutta. Mallin mukaan useaan viestintäketjuun keskittyminen heikentää tietoon keskittymistä ja tästä syystä rinnakkaisuus on haaste synkronisuudelle. (Dennis ym. 2008, 583 – 587.)

MST-mallin mukaan myös viestinnän asianmukaisuuden tekijöillä on vaikutusta viestinnän sopivuuteen ja sen vaikutukseen viestinnän toteuttamiseen. Viestinnän käyttäjät valitsevat miten ja milloin he käyttävät mitäkin viestintäkanavaa. Ne viestintävälineet, jotka

sopivat parhaiten käyttäjän tarpeisiin ovat säännöllisesti käytössä, kun taas ne, jotka eivät vastaa käyttötarpeisiin, jäävät käyttämättä. Viestinnän asianmukaisuuden ja sopivuuden tekijöihin vaikuttavat käyttäjien aiemmat kokemukset eri viestintäkanavista, yleiset sosiaaliset normit, viestintäkanavan tuttuus sekä koulutus, jonka käyttäjä on mahdollisesti saanut viestintävälineen käyttämiseen. Yleisesti tilanteeseen parhaiten sopivin viestintäkanava on yhdistelmä eri kanavia. Tasapainoilemalla kunkin viestintävälineen vahvuuksien ja heikkouksien kanssa viestinnän suorituskykyä voidaan parantaa. (Dennis ym. 2008, 588.) Viestin välittämiseen ja viestintävälineen valitsemiseen vaikuttaa myös se, minkälaisessa roolissa viestin lähettäjä kokee olevansa suhteessa heihin, joille viesti lähetetään. Viestiä hän muille ryhmän jäsenenä, ulkopuolisena viestijänä vai tavoitteenaan tukea ihmisten välisiä suhteita. (Walter 2018, 86.)

Taulukossa 2 on kuvattu eri viestintäkanavia MST-mallin määrittelemät ominaisuudet huomioiden. Viestintäkanavien ominaisuuksia on kuvattu asteikolla alhainen – korkea ja hidas – nopea. Esimerkiksi erilaiset Skypeen Chat ja muut instant-viestit ovat viestinnän synkronisuuden osalta keskivertaisia tarjoten nopean tiedon siirtämisen, mutta toisaalta viestissä ei ole mahdollista hyödyntää kovin paljon erilaisia viestinnän keinoja ja symboleja (Eisenberg ym. 2021, 2).

Taulukko 2. Eri viestintäkanavien ominaisuuksia MST -mallin mukaisesti (mukaillen Dennis ym. 2018, 582.)

	Siirtämisen nopeus	Rinnakkaisuus	Symbolien valikoima	Harjoiteltavuus	Jälleen käsiteltävyys	Tiedon välittäminen	Tiedon käsittely	Synkronisuus
Kasvokkain tapaaminen	korkea	keskiverto	muutamausea	alhainen	alhainen	nopea	alhainen	korkea
Teams tai muu videoneuvottelu	korkea	keskiverto	muutamakeskiverto	alhainen	alhainen	nopea	alhainen	korkea
puhelinneuvottelu	korkea	alhainen	muutama	alhainen	alhainen	nopea	alhainen	keskiverto
Skypeen Chat tai muu instant-viestittely	keskiverto-korkea	alhainen-keskiverto	muutamakeskiverto	keskiverto	keskiverto-korkea	keskiverto	alhainen-keskiverto	keskiverto
yhtäaikainen sähköinen neuvottelu	keskiverto-korkea	korkea	muutamakorkea	keskiverto	korkea	keskiverto	keskiverto	alhainen-keskiverto
eriaikainen sähköinen neuvottelu	alhainen-keskiverto	korkea	muutamakorkea	korkea	korkea	hidas	nopea	alhainen
eriaikainen sähköinen viesti	alhainen-keskiverto	korkea	muutamakorkea	korkea	korkea	hidas	korkea	alhainen
ääniviesti	alhainen-keskiverto	alhainen	muutama	alhainen-keskiverto	korkea	hidas	keskiverto	alhainen
dokumentit	alhainen	korkea	muutamakeskiverto	korkea	korkea	hidas	korkea	alhainen

Kasvokkain tapaamisissa viesti siirtyy ja tieto välittyy nopeasti kuten taulukosta 2 voi nähdä. Tästä syystä kasvokkain tapaamisten ajatellaan sopivan parhaiten tiimin jäsenten väliseen kommunikaatioon erityisen haastavissa ja monimutkaisissa tilanteissa.

Videoneuvottelut mahdollistavat myös nopean tiedon siirtämisen ja välittämisen ja nämä sopivatkin hyvin esimerkiksi juuri virtuaalitiimien käyttöön kasvokkain tapaamisten korvaajaksi. Puhelinneuvottelut puolestaan tarjoavat myös mahdollisuuden siirtää ja välittää tietoa nopeasti, mutta niiden viestinnän synkronisuus on heikompi kuin kasvokkain tai videon välityksellä tapahtuvan viestinnän. Puhelinneuvotteluista puuttuvat mahdollisuus tulkita vastapuolen kasvojen ilmeitä ja kehon kieltä. Eriaikaiseen sähköiseen viestintään sisältyvät sähköpostiviestit puolestaan tarjoavat mahdollisuuden välittää viestiä useille henkilöille yhtäaikaisesti, mutta tieto siirtyy ja välittyy hitaasti riippuen siitä, miten nopeasti vastaanottaja lukee viestin. Sähköpostiviestin käyttäminen ei ole kovin hyvä viestintäväline monimutkaisissa tilanteissa eikä sähköpostiin ole mahdollisuus sisällyttää kovin paljon erilaisia viestinnän symboleja vaikkakin viestin harjoiteltavuus on korkea ja tarjoaa näin lähettäjälleen mahdollisuuden miettiä sanavalintoja ja viestin sisältöä. (Bjorvatn & Wald 2019, 4.)

Viestintäkanavien erilaisia ominaisuuksia voidaan hyödyntää viestinnässä käyttämällä eri kanavia esimerkiksi yhtäaikaisesti tai jaksottaisesti. Yhtäaikaisesti käytettäviä eri viestintäkanavia voidaan hyödyntää esimerkiksi neuvottelupuhelun aikana jakamalla tietokoneelta aiemmin toimitettua materiaalia, jolloin materiaalista pystytään helposti keskustelemaan puhelun aikana. Jaksottaisesti käytettäviä viestintäkanavia taas voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun ensimmäinen viestintäväline ei tuota toivottua tulosta tai jos asiaa halutaan alustaa esimerkiksi sähköpostin avulla ennen varsinaista tapaamista tai puhelinneuvottelua. (Bélanger & Watson-Manheim 2006, 304 – 305.)

3.3 Edellytykset digitaalisten yhteistyökanavien käyttämiselle

Digitaalisten viestintäkanavien käyttö edellyttää yrityksiltä toiminnan eri osa-alueiden ymmärtämistä ja varmistamista, että lähtökohdat sähköisten viestintäkanavien käytölle ovat kunnossa. Ensimmäiseksi organisaation teknologisen infrastruktuurin tulee olla kunnossa. Yrityksen käytössä olevien laitteiden, servereiden, verkon, ohjelmistojen ja tietokantojen tulee olla toimivat ja näiden on yhdistettävä työntekijät ja osastot sekä myös yhteistyökumppanit Internetin ja Intranetin välityksellä. Teknologinen infrastruktuuri muodostuu kommunikaatiojärjestelmistä, sovellusjärjestelmistä, tietokantojen järjestelmistä ja tukijärjestelmistä. (Mohezar & Soosay 2010, 4.) Yrityksellä tulisi olla käytössään viimeisimmän tietotekniikan mukaiset laitteet, jotta työntekijöiden on mahdollista

työskennellä tehokkaasti digitaalisten viestintäkanavien avulla ja yhteistyön jatkuva kehittäminen ja ylläpito voidaan varmistaa (Albream & Maraqa 2019, 1012).

Tehokas digitaalisten viestintäkanavien käyttö edellyttää myös organisaation sisäisen toimintaympäristön ymmärtämistä. Yrityksen on ymmärrettävä niin hallinnolliset kuin organisaatiolliset asiat, joita yritys tarvitsee toimintansa ylläpitämiseksi. Tämä pitää sisällään strategian, vision, johtajuuden, organisaatorakenteen ja työskentelytavat. Yrityksissä tulisi kiinnittää riittävästi huomiota organisaation rakenteeseen, jotta digitaalisten viestintäkanavien käyttö onnistuisi ja olisi mahdollisimman tehokasta. Toimintatavat ovat satunnaisia ja improvisoituja mikäli yrityksellä ei ole selkeitä suunnitelmia sähköisten viestintäkanavien käyttöön. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatiossa ei saavuteta asetettuja tavoitteita. Menestyksen ja ECT-työkalujen tehokkaan käytön kannalta on tärkeää myös se, että jokaisella yrityksen tiimillä ja osastolla on selkeästi määritellyt toimintatavat ja tiedossa toiminnan tarkoitus. (Kock 2010; Albream & Maraqa 2019, 1012.)

Osaava henkilöstö on myös yksi onnistuneen digitaalisten viestintäkanavien käytön merkittävimmistä tekijöistä. Koulutetun ja osaavan henkilökunnan avulla toiminnan laadukkuus, menestyksekkäisyys ja jatkuvuus ovat turvattuja ja sähköisten viestintäkanavien käyttäminen tehokkaasti mahdollista. Työntekijöillä tulisi olla valmius käsitellä erilaisia teknologian ratkaisuja ja kyky sopeutua uusien kehittyneiden teknisten välineiden käyttöön. Henkilökunta tulisi ottaa mukaan suunnittelemaan sähköisten viestintäkanavien käyttämistä ja viestinnän strategiaa, jotta eri kanavien käyttäminen vastaa yrityksen tarpeita ja työntekijät huomioidaan. Oman organisaation tuntemisen ja osaavan henkilöstön lisäksi yrityksen toimintaympäristön ymmärtäminen on tärkeä osa toimivaa digitaalista yhteistyöviestintää. Toimintaympäristö pitää sisällään muun muassa hallituksen määräykset, kuluttajat, kilpailun ja sen tuoman toiminnan paineen ymmärtämisen sekä teknologian toimittajien antaman tuen. Yrityksen tulisi sopeutua toimintaympäristöönsä ja huomioida SWOT-analyysin kautta sen toimintaan liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat sähköisten viestintäkanavien käyttämiseen. (Albream & Maraqa 2019, 1012.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimus aloitettiin nykytila-analyyseillä, jonka pohjalta tutkimusta jatkettiin järjestämällä työpaja toimeksiantajayrityksen Turun toimipaikoissa työskenteleville eri liiketoiminta-alueiden edustajille. Nykytila-analyyseihin kerättiin lähettämällä lyhyt kysely työpajaan osallistuneille henkilöille. Työpajan tulokset analysoitiin teema-analyysejä ja tulosten kvantifiointia hyödyntäen etsien työpajan tuloksena saaduista ideoista ja työpajan keskusteluista eniten esiin nousseita ja puheenvuoroissa esiintyneitä tiettyihin teemoihin liittyneitä ideoita. Analysoinnissa keskityttiin puhtaasti aineiston sisällön analysoimiseen. (KvaliMOTV 2021.) Työpajan keskustelut kirjoitettiin ylös tallenteelta niin kuin osallistajat asiat kertoivat ja tämän jälkeen vastauksista lähdettiin havainnoimaan erilaisia teemoja. Teemat koodattiin väreittäin, jotta tietyn tyyppiset ideat oli helppo erottaa toisistaan ja laskea tulokset teemoittain. (Valli 2015, 226 – 227.) Työpaja haluttiin toteuttaa aivoriihityyppisenä työskentelynä ja hyödyntää tämän työskentelymallin tärkeimpiä perustekijöitä. Ojasalon ym. (2015, 61) mukaan näitä ovat:

1. Älä arvioi tai tuomitse ideoita.
2. Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimiseen.
3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu.
4. Kehitä muiden ideoita.
5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas.

Aivoriihityöskentely päätettiin toteuttaa Nominal Group Technique, eli NGT-menetelmää hyödyntäen. NGT on yhteisöllinen tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on muodostaa mielipiteitä ja luoda ratkaisuja rakenteettomiin haasteisiin. Menetelmässä hyödynnetään ryhmän yhteistyötä ja sitä voidaan käyttää, kun pyritään määrittelemään ongelman muodostavia tekijöitä erityisesti, jos tekijät ovat poliittisia, sosiaalisia tai kulttuuriin liittyviä. NGT-menetelmän avulla voidaan määritellä tutkimuksen tavoitteita ja tärkeimpiä asioita sekä sitouttaa työntekijöitä kaikilta toiminnan osa-alueilta päätöksentekoprosessiin ja parantaa lopullisen päätöksen hyväksyntää. (Delp ym. 1977, 14.) Menetelmän käytön etuina tutkimuksen tekemisessä ovat muun muassa se, että se tarjoaa tutkimukseen

osallistuville mahdollisuuden määritellä, että mitkä esille nousevista asioista tulisi ottaa syvällisemmän selvittelyn alle ja mihin mahdollisesti aiemmin tunnistamattomiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota (Olsen 2019, 2).

Toimintatutkimus ja NGT valikoituivat käytettäviksi tutkimusmenetelmiksi, sillä tutkimuksella haluttiin löytää ratkaisuja selkeään käytännön haasteeseen, yhteistyön lisäämiseen eri liiketoiminta-alueiden välillä, ja ratkaisuja haluttiin saada aikaan nimenomaan ottamalla työntekijät mukaan ratkaisujen ideoimiseen. Toimintatutkimusta hyödynnetään usein juuri tutkimuksissa, joissa pyritään löytämään ratkaisuja erittäin käytännönläheisiin ongelmiin, joita työympäristössä kohdataan päivittäin. Tutkimusmenetelminä toimintatutkimuksessa käytetään yleensä menetelmiä, joilla tutkimukseen osallistuvat ihmiset saadaan sitoutettua mukaan tutkimukseen. Osallistavien menetelmien avulla pyritään saamaan uutta tietoa olemassa olevasta tilanteesta sekä ymmärtämään tilannetta. (Ojasalo ym. 2015, 59.) NGT-menetelmän käyttäminen työpajassa tuki hyvin aivoriihiyöskentelyä ja ohjasi työpajan etenemistä.

Toimintatutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi tuki myös se, että tutkimuksen onnistumisen kannalta koettiin tärkeäksi, että tutkimuksen kohteena olevan asian kanssa työskentelevät ihmiset olivat aktiivisesti mukana tutkimusprosessissa. Tutkijan ja tutkitavien yhteistyöllä saadaan usein aikaan parempia tuloksia ongelmien ratkaisemiseksi kuin jos ulkopuolinen tutkija yksin esittäisi kehitysideoita. Tutkimuksen kohteena olevat ihmiset tuntevat olemassa olevat ongelmat ja tutkija pystyy tuomaan uusia ajatuksia haasteiden korjaamiseksi. Organisaation työntekijöiden osallistuessa tutkimukseen, pystyy tutkija hyödyntämään työssään työntekijöiden niin sanottua hiljaista tietoa, heidän ammattitaitoaan ja kokemustaan organisaation toiminnoista. Toimintatutkimuksen tulosten myötä löytyvien ratkaisujen käyttöönotto saattaa olla myös helpompaa, kun työyhteisön jäsenet ovat saaneet olla mukana tutkimusprosessissa kuin jos ratkaisuehdotukset tulisivat ulkopuolelta työntekijöiden mielipiteitä huomioimatta. (Ojasalo ym. 2015, 59, 61.)

Työpajassa haluttiin saada tasapuolisesti kaikkien osallistujien ajatukset ja mielipiteet mukaan keskusteluun ja NGT-menetelmää käyttämällä tämä oli mahdollista. Työpajaan osallistuvat olivat valtaosin tuttuja toisilleen jo useiden vuosien ajalta, mutta mukana oli myös uusia, toisille vieraita henkilöitä sekä osallistujien luonteenpiirteet olivat erilaisia ajatellen muun muassa sitä, miten helppoa yhteiseen keskusteluun osallistuminen kellekin on. NGT-menetelmää suositellaan käytettäväksi tilanteissa, joissa ryhmän jäsenistä toiset ovat aktiivisempia kuin toiset, osa osallistujista pystyy miettimään ideoita parhaiten hiljaisuudessa, ilman menetelmän hyödyntämistä osa osallistujista ei osallistuisi

aktiivisesti työpajaan, ryhmän on vaikea tuottaa paljon ideoita, ryhmän jäsenet ovat toisilleen uusia tai ongelmia, johon haetaan ratkaisua, on kiistanalainen tai yhteisössä on kuumentunut konfliktitilanne. (asq.org.) Menetelmän vahvuus on siinä, että se mahdollistaa tasapuolisesti kaikkien ryhmän jäsenten osallistumisen ja jokainen esille tuleva idea huomioidaan (McMillan ym. 2016, 655 – 656).

4.2 Aineiston keruu

4.2.1 Nykytila-analyysi

Ennen varsinaista työpajaa haluttiin selvittää, minkälaista yhteistyötä toimeksiantajaorganisaatiossa tällä hetkellä tehdään liiketoiminta-alueiden välillä, minkälaista viestintää yhteistyössä käytetään ja onko viestinnän käytöstä yleisesti sovittu jotain oman tiimin kesken. Nykytila-analyysin tekemistä ajatellen työpajaan ilmoittautuneille lähetettiin heti ilmoittautumisen päätyttyä 8.2.2021 sähköposti, jossa kysyttiin seuraavat kysymykset yhteistyön nykytilanteeseen ja viestintäkanavien käyttämiseen liittyen:

1. Minkälaista yhteistyötä teet tällä hetkellä eri liiketoiminta-alueiden edustajien kanssa?
2. Mitä viestintäkanavia/-välineitä (esim. s-posti, Teams, SharePoint ym.) käytät yhteistyössäsi? Entä oman tiimin kesken?
3. Onko omassa tiimissäsi sovittu, mitä viestintäkanavaa käytetään erilaisissa viestintätilanteissa?

Kysymykset lähetettiin työpajaan osallistujille vielä uudestaan osana 1.3.2021 lähetettyä sähköpostiviestiä, jossa muistutettiin osallistujia tulevasta työpajasta ja kerrottiin lyhyesti työpajan kulusta. Työpajaan mennessä vastaukset saatiin seitsemältä työpajaan ilmoittautuneelta. Kahdelta osallistujalta ei saatu vastauksia.

4.2.2 Työpaja

Tämän opinnäytetyön osana järjestetty työpaja pidettiin 4.3.2021. Työpajaan etsittiin vapaaehtoisia lähettämällä 19.1.2021 sähköpostitse kutsu toimeksiantajayrityksen työntekijöille Turun yksikön työntekijät kattavalla jakelulla. Jakelulistalla oli kaiken kaikkiaan noin 170 vastaanottajaa. Samalla jakelulla lähetettiin 29.1.2021 vielä toinen viesti ja

kutsu osallistua työpajaan, jotta osallistujia saatiin mukaan riittävästi. Viesti välitettiin laajalla jakelulla, sillä työpajaan haluttiin mukaan osallistujia jokaiselta liiketoiminta-alueelta, jotta yhteistyön kehittämisessä voitaisiin huomioida jokaisen toiminta-alueen mahdolliset erityispiirteet sekä saataisiin ajatuksia monipuolisesti eri alueet huomioiden. Työpajaan ilmoittautui määräaikaan 5.2.2021 mennessä kymmenen vapaaehtoista, joiden kanssa sovittiin työpajan ajankohta.

Työpajaan osallistui lopulta kahdeksan henkilöä. Yhdelle mukaan ilmoittautuneista työpajan ajankohta ei sopinut ja yksi joutui perumaan osallistumisen edellisenä päivänä työtehtävistä johtuen. Hänen kanssaan kävimme lyhyen puhelinkeskustelun aiheeseen liittyen 8.3.2021 ja hän lähetti myös sähköpostilla ajatuksiaan aiheeseen liittyen. Työpajaan osallistuneiden määrä oli ideaali ajatellen käytössä ollut NGT-menetelmää, jonka suosituksena on, että osallistujien määrä olisi viidestä kahdeksaan henkilöä (Van de Ven & Delbecq 1972, 338). Työpajaan osallistujista kuusi työskenteli asiantuntijatehtävissä ja kaksi esimiestehtävissä. Työkokemusta osallistujilla oli toimeksiantajayrityksen palveluksessa vähintään kuusi vuotta ja enimmillään lähes 40 vuotta. Työpajan osallistujat edustivat kaikkia toimeksiantajayrityksen neljää liiketoiminta-aluetta, joten tavoite saada työpajaan kattavasti näkökulmia eri alueilta toteutui.

Kahden tunnin mittainen työpaja järjestettiin Teams -kokouksena toimeksiantajayrityksen koronapandemiaan liittyvistä rajoituksista ja ohjeistuksista johtuen. Työpajan runkona käytettiin PowerPoint -esitystä, johon myös kirjattiin muistiin työpajan aikana esiin nousseita ideoita. Ennen työpajaa osallistujilta pyydettiin sähköpostilla vastaukset kolmeen kysymykseen yhteistyön ja viestintäkanavien käytön nykytilanteeseen liittyen. Näiden kysymysten avulla haluttiin selvittää, että minkälaista yhteistyötä eri liiketoiminta-alueiden välillä tehdään tällä hetkellä ja näkykö tiedon ja osaamisen jakaminen vastauksissa. Lisäksi haluttiin selvittää viestintäkanavien valintaan liittyen, että miten systemaattista ja ohjattua eri kanavien käyttö on tällä hetkellä. Lyhyt nykytila-analyysi käytiin läpi työpajan osallistujien kanssa pajan alustusvaiheessa. Tässä työssä nykytila-analyysin tulokset käsitellään luvussa 5.1.

Työpaja eteni NGT-menetelmän vaiheiden mukaisesti. Menetelmän kehittäneiden Van de Venin ja Delbecqin (1972, 338 – 339) ja American Society of Quality -yhteisön (asq.org) määritelmien mukaisesti eteneminen tapahtuu seuraavanlaisesti:

1. Ongelman, aiheen tai kysymyksen esittely johon tapaamisessa pyritään löytämään ratkaisu, varmistetaan, että jokainen osallistuja ymmärtää ongelman

2. Jokainen ryhmän jäsen miettii yksin hiljaisuudessa ratkaisuehdotuksia, joita hänelle tulee mieleen ja kirjoittaa ylös niin monta ratkaisuehdotusta kuin ehtii ennalta sovitun ajan verran, suositeltu aika 5–10 minuuttia
3. Jokainen ryhmän jäsen esittelee yhden oman idean kerrallaan, työpajan vetäjä kirjaa ehdotukset ylös
 - tässä vaiheessa keskustelu tai kysymykset eivät ole sallittuja
 - ryhmälle kerrottavat ideat voivat olla myös kirjoitetun listan ulkopuolelta, ideoita syntyy lisää, kun muut tuovat omia ajatuksiaan esille
 - ryhmän jäsen voi ohittaa vuoronsa, ellei hänellä ole enää enempää ideoita jaettavaksi
 - kierroksia käydään niin pitkään, että jokainen on saanut tuotua omat ideansa esille tai sovittu aika tulee täyteen
4. Jokainen idea käydään läpi keskustellen. Ideoita voidaan poistaa listalta vain koko ryhmän yhteisellä päätöksellä tai mikäli listalla on päällekkäisiä ideoita. Keskustelun tarkoitus on selventää ideoita, vastata esiin tuleviin kysymyksiin ja tuoda esille yhteisymmärrystä tai erimielisyyksiä ideoista. Keskusteluvaiheessa ideoita voidaan yhdistää erilaisiin kategorioihin. (asq.org.)
5. Ideat järjestetään tärkeysjärjestykseen alkuperäinen ongelma huomioiden esimerkiksi äänestämällä tai ideoita vähentämällä. Pääsääntöisesti eniten ääniä saaneet ideat valitaan toteutettavaksi tai eteenpäin vietäviksi.
6. Äänestystuloksesta keskustellaan ja mahdolliset muutokset omiin mielipiteisiin tai ääniin ovat vielä mahdollisia. (Van de Ven & Delbecq 1972, 339.)

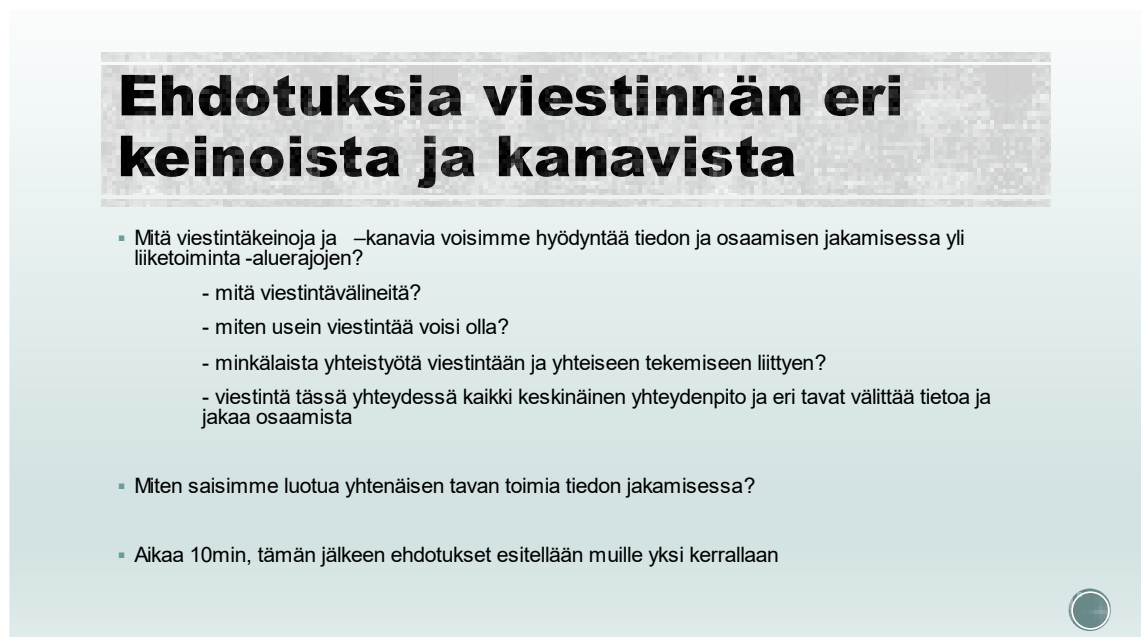
Tämän opinnäytetyön työpajassa ei suoritettu NGT-menetelmän viidettä ja kuudetta, äänestämiseen liittyviä vaiheita. Työpajan aikana esille nousseet ideat oli selkeästi ryhmiteltävissä neljään eri teemaan eikä työpajan vetäjänä toiminut tämän opinnäytetyön tekijä kokenut äänestämisen tuovan lisäarvoa tärkeimpien ideoiden valinnalle. Muutoin työpaja seurasi NGT-menetelmän työvaiheita.

Työpajan alussa osallistujille esitettiin taustat ja syyt miksi aihetta tutkitaan sekä esitettiin tutkimuskysymykset, joihin pyrittiin löytämään vastauksia. Osallistujille esitettiin kuvion 7 mukainen dia, jossa oli esitetty työpajan tavoitteet.



Kuvio 7. Työpajassa käytetty dia, joka kertoo työpajan tavoitteista.

Alustusvaiheen jälkeen osallistujilla oli 10 minuuttia aikaa miettiä itsekseen ideoita yhteistyön lisäämiseksi. Pohdinnan tukena osallistujilla oli kuviossa 8 nähtävä dia, jossa kuvattiin vielä lyhyesti kysymyksiä, joihin haettiin ratkaisuehdotuksia sekä muistutettiin osallistujia siitä, miten käsite viestintä tuli ajatella ja miten se ajateltiin koko tutkimuksen ajan. Osallistujia ohjeistettiin miettimään erilaisia vaihtoehtoja laajasti ja heitä rohkaistiin avoimeen ja luovaan ajatteluun ideoita pohdittaessa.



Kuvio 8. Dia työpajan NGT -menetelmän mukaisen yksin pohdiskelun vaiheen tueksi.

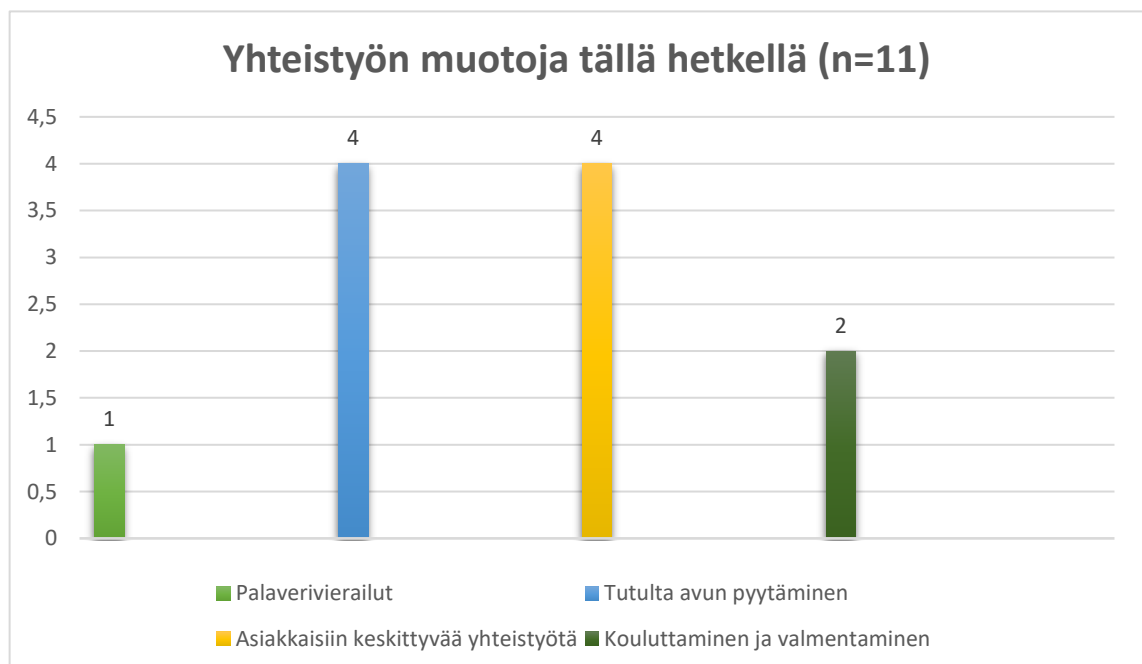
Yksin pohdinnan päätyttyä jokainen esitteli vuorollaan yhden ylös kirjoittamansa idean kerrallaan. Tässä vaiheessa ideoita ei kommentoitu millään tavalla ja aiheet kerättiin ylös kaikkien nähtävälle osaksi työpajassa käytettyä Power Point -esitystä. Ideoiden esittelykierroksia käytiin kaiken kaikkiaan kolme ja tähän käytettiin aikaa 30 minuuttia. Ideoita esiteltäessä osallistujille tuli mieleen myös ideoita, joita he eivät olleet kirjanneet ylös ensimmäisessä yksin miettimisen vaiheessa kuten NGT-menetelmässä on tyypillistä (asq.org). Kun jokainen oli esittänyt omat ideansa eikä uusia ideoita enää tullut, lähdettiin ideoista keskustelemaan ja kyselemään lisätietoja ja -ajatuksia työpajan vetäjän ohjeistamana. Ideoista keskusteltiin noin 45 minuutin ajan, jolloin jokainen sai vapaasti kertoa ajatuksiaan. Keskustelun aikana ideoita myös hieman kehitettiin ja mietittiin, että miten asioita saataisiin vietyä käytäntöön.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Nykytila-analyysi

5.1.1 Yhteistyön eri muotoja

Tämänhetkistä yhteistyön tekemistä kartoittaneen ensimmäisen kysymyksen vastauksissa korostui se, että yhteistyötä tehdään tälläkin hetkellä, mutta yhteistyö perustuu valtaosin asiakastapauksiin, joissa asiakkaalla on palvelutarpeita eri liiketoiminta-alueilla. Vastauksissa korostui myös verkostoitumisen ja omien kontaktien merkitys yhteistyön tekemisessä. Nämä molemmat nousivat esille neljässä vastauksessa kuten kuviosta 9 selviää. Kuviossa on kuvattu seitsemältä vastaajalta saadut maininnat eri yhteistyön muodoista ja nämä on havainnollistettu neljän eri pääteeman alle. Kuviossa on kuvaa mainintojen määrää.



Kuvio 9. Liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön muotoja tällä hetkellä.

Asiakkaisiin keskittyvästä yhteistyöstä kertoivat seuraavat vastaukset yhteistyön nykytilanteeseen liittyen:

Käytännössä yhteistyö on paljolti case-pohjaista lähinnä yhteisten asiakkaiden asioiden hoitoa. Pyrimme yhdessä maksimoimaan asiakaskannattavuutta/pittoa sekä pitää pankin riskit hallinnassa. (työpajaan osallistujan s-posti 10.2.2021.)

... teen yhteistyötä uusasiakashankinnassa, käyn läpi asiakaslistoja ja pidän ajan tasalla missä casejen kanssa mennään...ohjaan asiakkaitani ja niitä keskeneräisiä caseja hoidetaan osin yhdessä... (työpajaan osallistujan s-posti 8.2.2021).

Verkostoitumisen ja ihmisten tuntemisen tärkeys tulivat esille puolestaan seuraavissa vastauksissa:

Mielestäni tärkein luonnikkaan yhteistyön edellytys on toimivat ihmissuhteet eli suomeksi sanottuna tutut kollegat eri toiminnoista. Oma työkokemus eri osastoilta vuosien varrelta helpottaa yhteistyötä ja riittävä kiinnostus kokonaisuuden osasista mahdollistaa oikeaan osuvan vinkityksen. Kun tiimiläiselleni tulee eteen tilanne, jossa emme osaa itse auttaa tai on epäselvää, että kuka voisi auttaa, niin osaan yleensä neuvoa oikean henkilön, jonka puoleen kannattaa kääntyä ja monessa tapauksessa soitan itse ja kysyn oikeaa reittiä eri asioille. (työpajaan osallistujan s-posti 1.3.2021.)

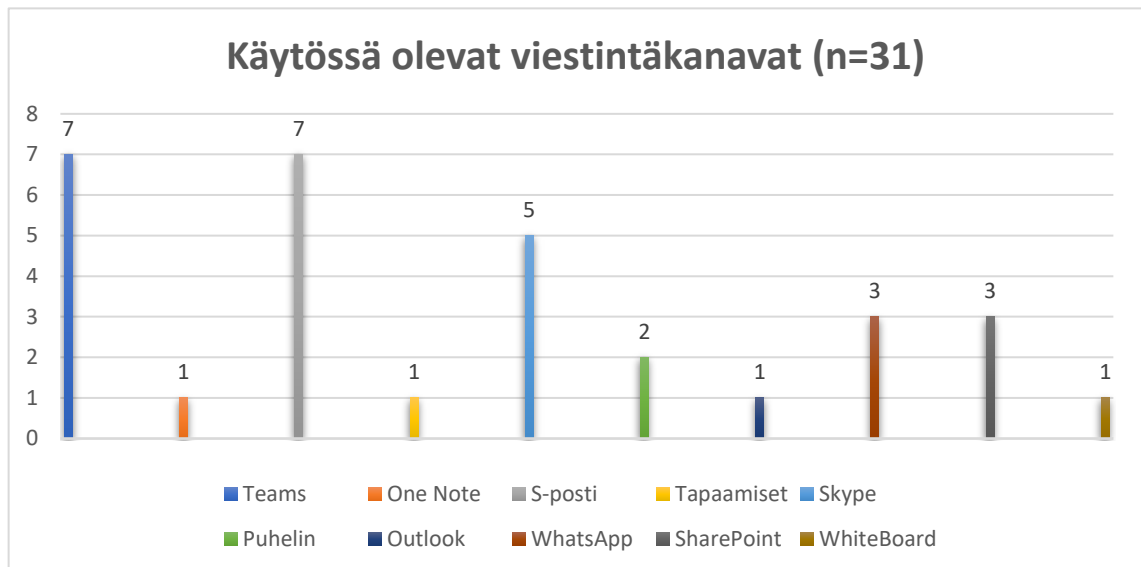
Yhteistyö lähinnä tuttavakeskeistä. Kun tunnen osaan/voin/viitsin kysyä. Kun tunnen ihmisen, tiedän mitä hän tekee työkseen ja mitä asioita voi kysyä...Vinkkejä uusista asiakkaista helpompi välittää tuttujen kesken. Voisitko sinä ottaa hoitaaksesi, tiedätkö kuka teillä voisi auttaa? (työpajaan osallistujan s-posti 9.2.2021.)

Liiketoiminta-alueiden rajat ylittävään yhteistyöhön viitattiin kolmessa vastauksessa, joissa yhdessä yhteistyö pohjautui epäsäännöllisen säännöllisesti tapahtuviin palaveri- vierailuihin ja kahdessa vastauksessa nousi esiin kouluttamiseen ja valmentamiseen liittyvät asiat. Tosin näissä kahdessa vastauksessa tiettyjen asioiden kouluttaminen ja valmentaminen kuuluivat vastanneiden toimenkuvaan ja tapahtuivat vain tietyille liiketoiminta-alueelle.

5.1.2 Käytössä olevat viestintäkanavat

Yhteistyössä käytettävistä viestintäkanavista esille nousi useimmin sähköisen viestinnän kanavat. Seitsemän kyselyn vastaajaa mainitsivat yhteensä 31 kertaa jonkin käyttämänsä viestintäkanavan. Näistä maininnoista oli erotettavissa yhteensä 10 eri kanavaa. Yleisimmin käytössä olivat Teams ja sähköposti, joita jokainen vastaaja mainitsi käyttävänsä sekä oman tiimin välisessä viestinnässä, että yhteistyöviestinnässä. Käytössä

olevat viestintäkanavat olivat pääsääntöisesti samat niin oman tiimin kesken kuin yhteistyössä, joten tästä syystä vastauksia ei lähdetty erittelemään. Lisäksi aivan kaikki vastaajat eivät eritelleet vastauksissaan viestintäkanavien käyttöä oman tiimin ja yhteistyön kesken, joten myös tästä syystä vastaukset käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Kuviossa 10 näkyy, mitä erilaisia viestintämuotoja työpajan osallistujilla oli käytössä. Kuviossa käytetty n=mainintojen määrä.



Kuvio 10. Yhteistyön tekemiseen käytettävät viestintäkanavat.

Vastauksissa näkyivät käyttöön yleisesti vakiintuneet Teams ja sähköposti:

Teams on tällä hetkellä selkeä ykkönen monen osa-alueen osalta...sähköpostilla kulkee luonnollisesti paljon materiaalia ja infoa. (työpajaan osallistujan s-posti 1.3.2021.)

Lähinnä skype, sen jälkeen sähköposti yhteistyössä (työpajaan osallistujan s-posti 9.2.2021).

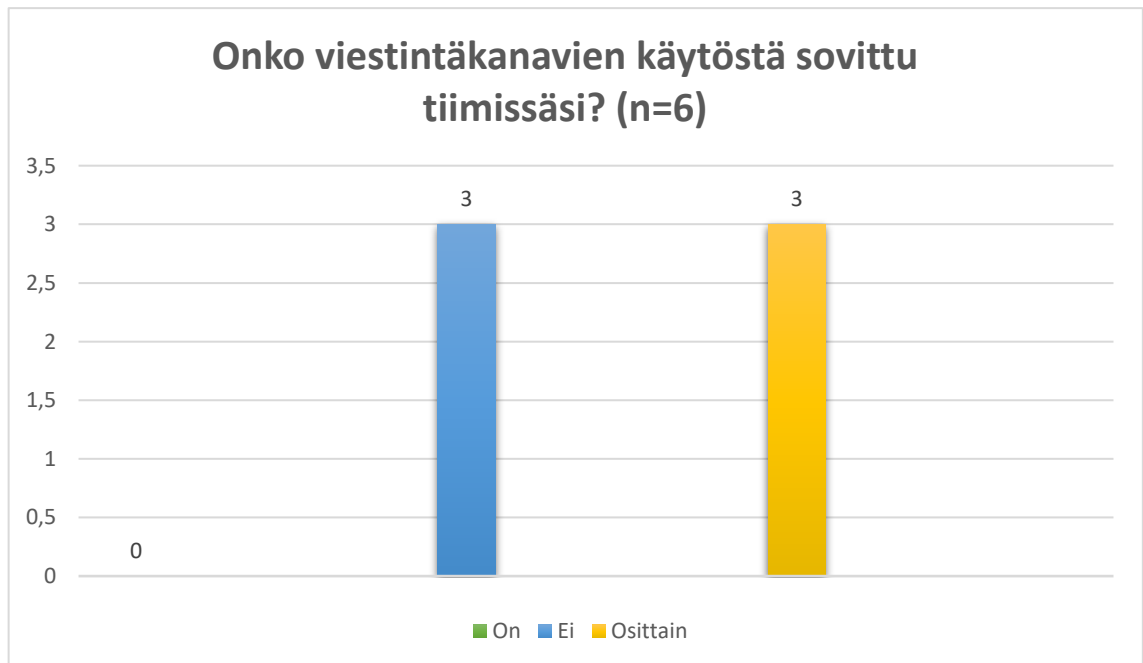
Eri liiketoiminta-alueiden välillä; sharepoint, meilit, teams, puhelin (työpajaan osallistujan s-posti 1.3.2021).

Yhdessä vastauksessa nousi esille myös kasvokkain tapaamisten merkitys yhteistyössä, vaikkakin koronapandemia on tuonut tähän nyt omat haasteensa.

Parhaat kontaktit ovat oikeita tapaamisia, joissa keskustellaan asiakascaseista. Korona aikana Skype, Teams, sähköposti. Minulle toimivin kanava on soittaminen ja puhelimesta puhuminen. (työpajaan osallistujan s-posti 10.2.2021.)

5.1.3 Viestinnän suunnitelmallisuuden nykytila

Yhteistyömuotojen ja käytössä olevien viestintäkanavien lisäksi haluttiin etukäteen selvittää, että miten selkeästi eri viestintäkanavien käytöstä on mahdollisesti sovittu. Käytännössä varsinaista viestintäsuunnitelmaa ei ollut käytössä kenelläkään. Vastaukset jakautuivat kuviossa 11 nähtävän mukaisesti siten, että puolella vastaajista ei ollut mitään tiimin keskeistä sopimusta eri viestintäkanavien käytöstä ja puolella oli sovittu jotain, mutta valtaosin jokainen itse päätti mitä viestintäkanavaa käyttää milloinkin. Yksi vastaajista ei vastannut tähän kysymykseen ollenkaan, joten siksi vastausten lukumäärä, eli n on kuusi.



Kuvio 11. Viestinnän suunnitelmallisuuden nykytila

Viestintäkanavien käytöstä sopimiseen tuli seuraavanlaisia vastauksia:

Ei ole sovittu. Itse olen soveltanut... (työpajaan osallistujan s-posti 9.2.2021).

Yhteispalaverit käydään Teamsilla. Muutoin kaikki kanavat on käytössä, puhelin, whatsapp, email, teams... (työpajaan osallistujan s-posti 10.2.2021).

Joissain tiimeissä viestinnän käytännöistä oli sovittu jotain ja tiimin omien käytäntöjen myötä käytössä oli vakiintuneita toimintatapoja.

Se on sovittu, että asiakkaisiin liittyvää viestintää ei tehdä whatsappissa. Sharepointissa on lähinnä lomalistat ja jotain henkilöstöasioihin liittyvää. Palaverit on

Teamsissa. Sähköposti on kuitenkin yleisin viestintäväline, mm.tuotteisiin liittyvät asiat, esimieheltä tulevat infot. (työpajaan osallistujan s-posti 8.2.2021.)

Oman tiimin kesken on luonnollisesti vakiintuneita käytäntöjä viestikanavissa mutta yhteistyö lähtee useimmiten liikkeelle pikaisella chatilla tai soitolla (työpajaan osallistujan s-posti 1.3.2021).

Whatsapp VAIN vapaa-ajan viesteihin, (ei työasioita). Työasiat muilla pankin hyväksymillä viestintäkanavilla. (työpajaan osallistujan s-posti 1.3.2021.)

Saaduista vastauksista saa käsityksen, että varsinaista tiedon ja osaamisen jakamista tapahtuu melko vähän tällä hetkellä ilman, että mukana olisi yhteinen asiakastapaus. Yhteistyö keskittyy enemmän juuri asiakkaiden tarpeisiin ja tiedon liikkuminen liiketoiminta-alueelta toiselle on hyvin satunnaista. Viestintäkanavien käyttö vaikuttaa puolestaan olevan monipuolista, mutta käyttöä ei juurikaan ole suunniteltu ja mietitty. Toimeksiantajayrityksen puolesta tulee vahvasti Microsoft Teamsin käyttö tällä hetkellä esimerkiksi tiimipalaverissa, ja sähköposti on jo pitkään toiminut viestintäkanavana. Muutoin viestintä vaikuttaa olevan melko vapaata ja välineitä käytetään sen mukaisesti, mikä on oma osaamisen taso ja mitä vakiintuneita käytäntöjä omassa tiimissä on mahdollisesti muodostunut.

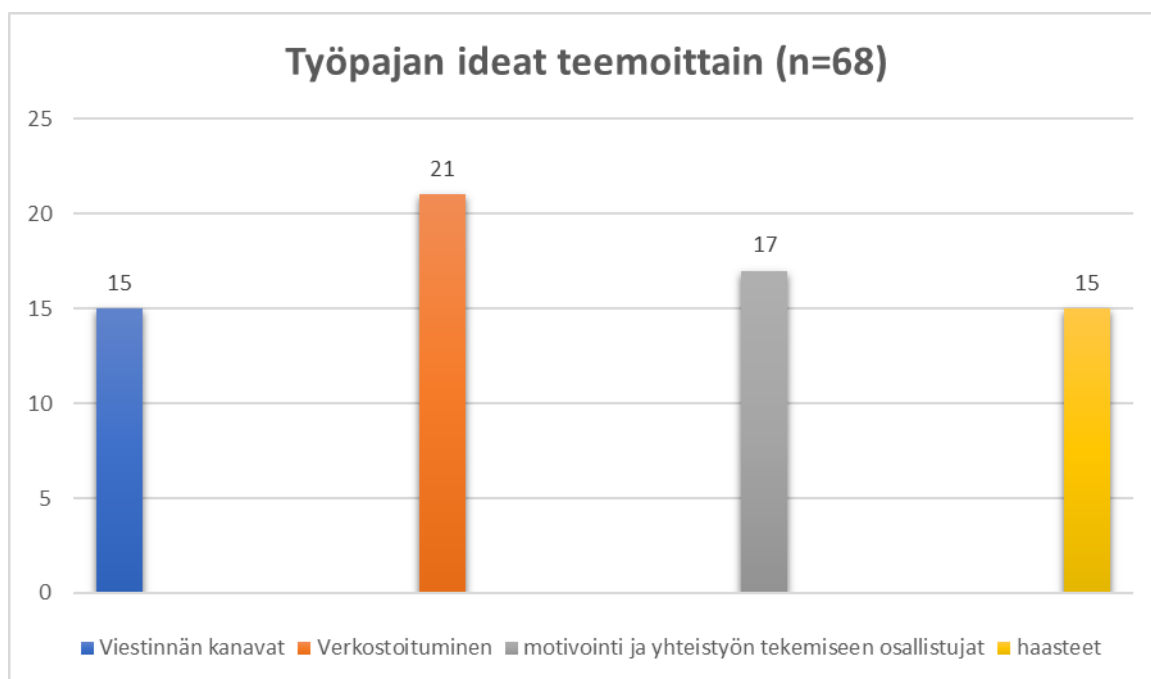
5.2 Työpaja

Työpajan tavoitteena oli löytää ideoita toimeksiantajayrityksen eri liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön kehittämiseen löytämällä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millä keinoin organisaatiossa pystytään kehittämään yhteistyön tekemistä yli liiketoiminta-aluerajojen?
2. Mitkä ovat ne viestintäkanavat, joita organisaatiossa voidaan hyödyntää yhteistyön tekemisessä?
3. Miten organisaatiossa saadaan muodostettua toimiva viestintäkanavakokonaisuus, jonka avulla yhteistyötä pystytään tekemään tehokkaasti liiketoiminta-alueiden välillä?

Työpajaan osallistui lopulta kahdeksan henkilöä yhden mukaan ilmoittautuneen jouduttua perumaan osallistumisensa päivää ennen työpajaa työesteen vuoksi. Työpajan aikana ideoita ja ajatuksia havaittiin neljään eri teemaan liittyen. Nämä teemat olivat

viestintäkanavat, verkostoituminen, motivointi ja yhteistyön tekemiseen osallistujat sekä yhteistyön tekemiseen liittyvät haasteet. Verkostoitumisen teema oli lisäksi jaettavissa vielä kahdeksi alateemaksi, jotka olivat työkierto ja ihmisten tunteminen. Kaiken kaikkiaan erilaisia ideoita mainittiin työpajan aikana 68 kappaletta ja nämä ideat sijoitettiin edellä mainittujen teemojen alle. Kuviossa 12 on kuvattu havaitut neljä teemaa ja mainittujen ideoiden jakaantuminen teemojen välillä (n=mainintojen lukumäärä).



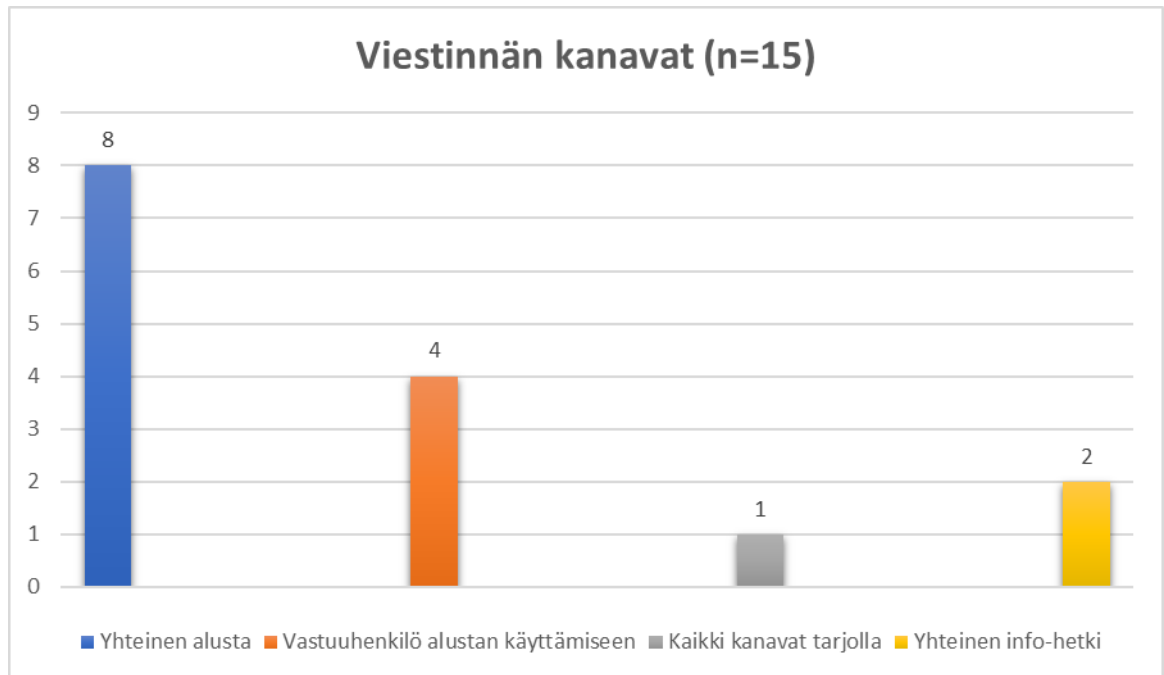
Kuvio 12. Työpajan ideoista muodostuneet eri teemat sekä haasteet.

Eniten ideoita kertyi verkostoitumisen teeman alle. Erilaisia verkostoitumiseen liittyviä ehdotuksia mainittiin 21 kertaa. Liiketoiminta-alueiden rajat ylittävään yhteistyöhön liittyvään motivointiin ja yhteistyön tekemisen osallistujiin liittyviä ideoita ja ajatuksia mainittiin 17 kertaa ja viestinnän kanaviin liittyviä ajatuksia esitettiin 15 kappaletta. Työpajan aikana keskusteltiin myös erilaisista haasteista, joita yhteistyön tekemiseen liittyi. Kaiken kaikkiaan erilaisia haasteita mainittiin 15 kertaa.

5.2.1 Viestinnän kanavat

Työpajan aikana erilaisiin viestintäkanaviin liittyviä ideoita ja kommentteja mainittiin kaiken kaikkiaan 15 kappaletta (n=15). Nämä ideat jakoutuivat neljän eri teeman alle, jotka on kuvattu kuviossa 13. Enemmistö ideoista käsitteli yhteisen alustan ja yhteisen viestintäkanavan käyttämistä. Tähän liittyviä ideoita mainittiin yhteensä kahdeksan kertaa.

Yhtenä konkreettisenä ideana oli yhteisen alustan käyttöön ottaminen Turun alueella, johon koottaisiin tietoa kaikilta liiketoiminta-alueilta ja jokaisesta yksiköstä. Yhteiselle viestintäalustalle kerättäisiin tietoa alkaen aina henkilölistoista ja siitä, että missä ketäkin työskentelee ja mitä työ pitää sisällään. Lisäksi yhteisen alustan kautta hoidettaisiin tiedottamista muun muassa organisaatiomuutoksista ja nimityksistä ja jokaisella yksiköllä olisi oma osionsa, johon voitaisiin lisätä oleellista tietoa uudistuksista ja päivityksistä toimintamalleihin tai työhohjeisiin.



Kuvio 13. Viestinnän kanaviin liittyneiden ideoiden jakautuminen.

Yhteiseksi viestintäkanavaksi ehdotettiin muun muassa Teamsin, One Noten ja Turun alueen oman intra-sivuston perustamista sekä tietyissä tilanteissa sähköpostin hyödyntämistä edellä mainittujen viestintäkanavien tukena. Teamsin chat-ominaisuuden etuna sähköpostiin koettiin olevan se, että Teamsin kautta viestit tallentuvat jonkin aihealueen alle, kun taas sähköpostiin tärkeät tiedot ja ohjeet hukkuvat helposti kaiken muun viestitulvan alle. Eräässä puheenvuorossa korostettiin sitä, että sillä ei ole suuresti väliä, että mitä tekniikkaa käytettäisiin tai mikä tämä yhteinen alusta ja kanava olisi, kunhan käytössä olisi selkeästi yksi yhteinen kanava, jonka kaikki tietäisivät ja josta löytyisi valtaosa tiedosta. Erityisesti yhden yhteisen alustan merkitys koettiin korostuvan nyt kun tiimit toimivat entistä enemmän virtuaalitiimeinä etätöiden ja hajautettujen tiimien lisääntyessä. Yhteisen viestintäkanavan tarpeellisuus mainittiin myös sähköpostissa, jonka työtehtävän takia osallistumisensa työpajaan perumaan joutunut työntekijä lähetti. Hänen

ajatuksensa oli, että organisaation käytössä olevista järjestelmistä jokin sovittaisiin yhteiseksi viestintäkanavaksi, jotta kaikilla olisi tiedossa, mistä tietoa löytyy.

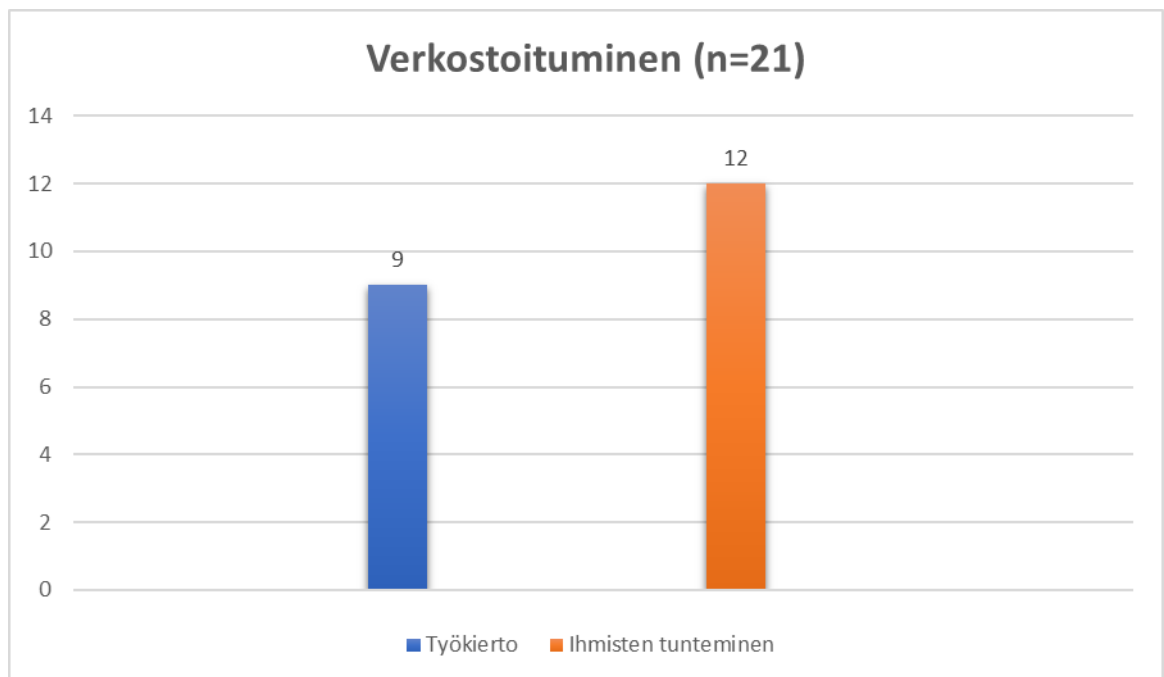
Tärkeänä osana yhteisen alustan ja viestinnän kanavan käyttöä koettiin vastuuhenkilön valinta jokaiselta liiketoiminta-alueelta ja eri tiimeistä. Tämä idea sai yhteensä neljä mainintaa ja siitä keskusteltiin aktiivisesti. Vastuuhenkilön rooli koettiin tärkeäksi, jotta tieto kulkisi eri yksiköiden välillä ja kaikilla työntekijöillä olisi olemassa tieto, että kenen puoleen voisi kääntyä akuuteissa tilanteissa, jossa apua tarvittaisiin joltain tietyltä alueelta. Tällä hetkellä yhteys toiselle liiketoiminta-alueelle koettiin olevan liikaa omien verkostojen varassa. Vastuuhenkilön ajateltiin olevan ensimmäinen kontakti asian hoitamisessa, mutta hänen ei tarvitsisi tietää kaikkea eikä osata antaa vastausta heti, mutta vastuuhenkilön olemassaolo helpottaisi yhteyden ottamista niillekin, joilla ei välttämättä ole omia verkostoja yli liiketoiminta-alerajojen. Vastuuhenkilön vastuulla olisi oman liiketoiminta-alueen tietojen päivittäminen yhteiselle alustalle ja alustalle koottavien tietojen tiedottaminen omalle tiimille esimerkiksi tiimipalaverissa tai vastaavissa. Puheenvuoroissa ja ideoissa korostui se, että vastuuhenkilönä toimivan henkilön tulisi olla aidosti kiinnostunut yhteistyön tekemisestä ja hänellä olisi hyvä olla jo jonkin verran kokemusta toimeksiantajayrityksessä työskentelystä, jotta hänellä olisi käsitys siitä, että mitkä asiat ovat tärkeitä tiedottaa muille liiketoiminta-alueille. Vastuuhenkilön ajateltiin olevan joku muu kuin esimies.

Erilaisiin yhteistyössä hyödynnettäviin viestinnän kanaviin liittyen yksi osallistuja nosti esille, että kaikki toimeksiantajayrityksen tarjoamat kanavat olisi hyvä olla käytössä eikä niistä pitäisi sulkea mitään pois käytöstä. Näin jokainen pystyisi valitsemaan tilanteen, asian ja henkilön mukaan sopivimman viestintäkanavan, jota käyttää. Kahdessa puheenvuorossa esitettiin ajatus yhteisen infohetken järjestämisestä. Tämä idea sai alkunsa toimintamallista, joka on tälläkin hetkellä käytössä yhdellä liiketoiminta-alueella. Tässä mallissa liiketoiminta-alueella järjestetään joka toinen viikko ympäri Suomea oleville esimiehille suunnattu puolen tunnin mittainen tiivis palaveri Teamsin kautta. Palaverissa jokaisen yksikön ja toimialueen edustaja kertoo lyhyesti siitä, mitä omassa yksikössä tapahtuu parhaillaan, mitä kehityshankkeita on meneillään ja mitä uutta on tulossa ja miten nämä kaikki asiat vaikuttavat ja näkyvät asiakkaille. Palaverin kerrottiin antavan hyvän yleiskuvan siitä, missä yrityksessä mennään parhaillaan eikä palaveria haluttu jättää välistä, sillä sen aikana kerrottiin saavan niin paljon tietoa, jota ei löydy mistään muualta organisaation tietolähteistä. Yhteisten infohetkien järjestämiseen liittyi myös ajatus siitä, miten joitain vuosia sitten Turun toimipaikan työntekijät kokoontuivat säännöllisesti

yhteen kuulemaan jonkin toimialueen ajankohtaisista asioista. Näiden toimintamallien muokkaaminen tähän hetkeen sopivaksi ajateltiin miettimisen arvoiseksi. Yhteisen Teams-palaverin tallenteen jakamista eri liiketoiminta-alueille lähdettiin selvittämään heti, mutta ainakaan vielä tässä vaiheessa tämä ei ollut mahdollista.

5.2.2 Verkostoituminen

Toinen selkeä teema, jonka ympärille työpajassa muodostui ideoita yhteistyön kehittämiseksi, oli verkostoituminen. Verkostoitumiseen liittyviä ideoita mainittiin kokonaisuudessaan 21 (n=21) kertaa kuten kuvioista 12 selviää. Näistä ideoista oli kuvion 14 mukaisesti vielä havaittavissa ideoita kahteen eri teemaan, työkiertoon ja ihmisten tuntemiseen liittyen. Työkiertoon liittyviä ajatuksia mainittiin yhdeksän kertaa ja ihmisten tuntemiseen 12. Verkostoitumista pidettiin erityisen tärkeänä yhteistyön tekemiselle, jotta hiljaista tietoa saataisiin jaettua, lisättyä ymmärrystä muiden liiketoiminta-alueiden työskentelyyn ja jotta apua tarvittaessa olisi helpompi ottaa yhteyttä kollegoihin.



Kuvio 14. Verkostoitumisen teeman jakautuminen kahteen alateemaan.

Työkierto

Työpajaan osallistuneista kaikilla oli kokemusta työkiertoon tai työtehtävien ja työskentelypaikan vaihtoon liittyen. Työpajan ideoista ja ajatuksista päätellen työkiertoa ajateltiin olevan kahdenlaista. Toisessa vaihdettiin työtehtäviä lyhyeksi aikaa ja toisessa mallissa

työkierto ajateltiin omien työtehtävien tekemisenä eri liiketoiminta-alueen toimitiloissa. Omien tehtävien tekeminen uudessa toimintaympäristössä tai ainakin uusien työntekijöiden kanssa on tullut monille toimeksiantajaorganisaation työntekijöille tutuksi maaliskuusta 2020 alkaen. Tällöin Turun toimipaikassa hajautettiin tiimejä istumaan eri kerrokseen eri toimijoiden kanssa osana koronapandemian varautumissuunnitelmaa. Tiimien hajasijoittuminen todettiin työpajaan osallistuneiden toimesta toimivaksi toimintamalliksi ajatellen tiedon välittymistä liiketoiminta-alueelta toiselle ja avun pyytämistä, kun eri liiketoiminta-alueen työntekijät istuivat yhdessä samoissa tiloissa. Aiemmin liiketoiminta-alueet työskentelivät kukin omissa osastoissaan omien tiimien kesken. Tiimien hajasijoittamisen toivottiin jatkuvan ainakin jossain muodossa siinä kohtaa, kun tiimien on mahdollista siirtyä taas omiin toimitiloihinsa. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa tämä ei ollut vielä mahdollista. Joillain yrityksen toimialueilla työskentelytilojen jakamisesta eri liiketoiminta-alueiden kesken oli tietyvästi kokemusta ja niissä noudatettiin niin sanottua free seating -järjestelmää, jossa kenelläkään ei ole omaa työpistettä vaan paikka vaihtuu päivittäin. Lisäksi työpajaan osallistumisen joutunut perumaan henkilö kertoi puhelinkeskustelussa 8.3.2021, että hänellä oli kokemusta toimintamallista, jossa eri liiketoiminta-alueiden työntekijät istuivat säännöllisesti vierekkäin noin kahtena päivänä viikossa, jolloin yhteistyön tekeminen ja tiedon vaihtaminen oli helppoa ja luontevaa. Tämä toimintamalli tosin päättyi, kun alueen johtoon tuli muutoksia.

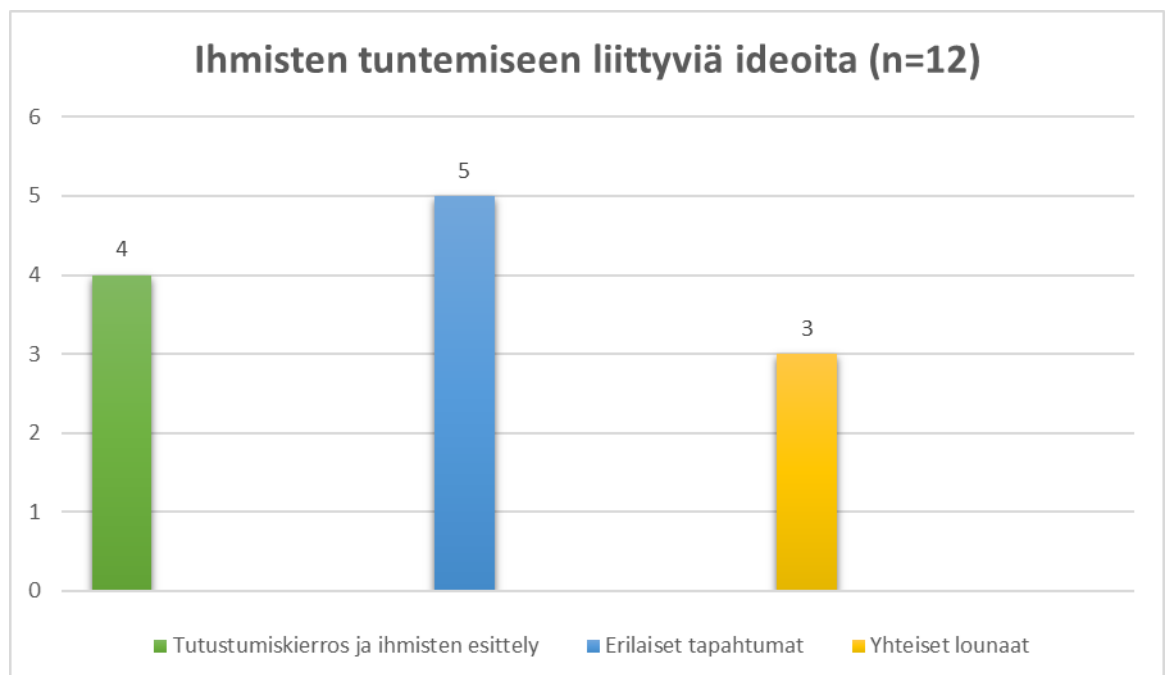
Työkiertoa ja työskentelypaikasta toiseen siirtymistä ehdotettiin tehtäväksi tulevaisuudessa yhteistyön lisäämiseksi säännöllisesti ja ajatuksella, että työkierto kuuluisi kaikille. Työpajassa keskusteltiin siitä, että kaikille paikan tai tehtävien hetkellinen vaihtaminen ei ole luontaista, mutta toisaalta vaihtelu tekisi kaikille hyvää ja erityisesti niille, jotka ovat tiiviisti sidoksissa omaan työporukkaan ja työpisteeseen. Ajallisesti työkierron ei toivottu olevan kovin pitkäkestoista etenäkään silloin, kun omaa työtehtävää tehtäisiin toisen tiimin tiloissa. Ajatukset eri työpisteellä työskentelyn kestosta vaihtelivat muutamasta päivästä kuukauteen. Työskentelypaikan vaihtamista ehdotettiin tehtävän siten, että kussakin tiimissä olisi muutama eri liiketoiminta-alueen työntekijä kerrallaan vierailemassa, mutta valtaosa niin sanottua omaa tiimiä olisi paikalla, jotta tieto kulkisi ja paikan vaihtaminen ajaisi asiansa.

Työkierron hyötyinä yhteistyön lisäämiseksi koettiin olevan erityisesti toisen toimialueen tai yksikön työn ymmärryksen lisääntyminen. Työkierron, joko eri tehtäviä tehden tai omia työtehtäviä toisessa yksikössä tehden, kuvattiin avaavan silmiä organisaation eri toiminnoista. Työskennellessä toisessa työympäristössä oppii tietämään paremmin,

minkä asioiden kanssa yksikössä työskennellään päivittäin ja mitä haasteita heillä on toiminnassa. Tällöin nämä asiat on helpompi huomioida omassa toiminnassa ja yhteistyössä. Työkierron aikana koettiin myös olevan helppo jakaa omaa tietämystä ja osaamista mahdollisesti toiselta liiketoiminta-alueelta sekä auttaa löytämään omasta verkostosta oikeat ihmiset, joilta pyytää apua. Eri yksiköissä työskennellessä näkee myös erilaisia tapoja tehdä samoja asioita. Vaikka koko organisaatiossa on ohjeistukset ja toimintamallit asioiden hoitamiseen, tehdään töitä kuitenkin aina tietyn tiimin tavalla ja tapa tehdä töitä voi olla hyvinkin erilainen eri yksiköissä. Virtuaalitiimeissä työkierto tarjoaa mahdollisuuden verkostoitua ihmisten kanssa ja oppia tuntemaan ihmisiä eri tiimeistä ympäri Suomen, jolloin tietää, että keneltä lähteä kysymään neuvoja, kun niitä tarvitsee.

Ihmisten tunteminen

Verkostoitumisen ja yhteistyön kehittämisen yhtenä tärkeimpänä osa-alueena työpajaan osallistujat kokivat ihmisten tuntemisen. Ihmisten tuntemisen lisäksi kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset korostuivat useissa puheenvuoroissa ja ihmisten tuntemiseen liittyviä ideoita ja ajatuksia mainittiinkin työpajan aikana 12 kertaa kuten kuviosta 14 selviää. Erilaiset ideat jakautuivat kolmen eri teeman alle, jotka on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15. Ihmisten tuntemiseen liittyviä ideoita.

Ensimmäinen ihmisten tuntemiseen liittynyt idea oli eräänlaisen esittäytymiskierroksen järjestäminen Turun toimipaikoissa koronapandemian hellittäessä ja ihmisten

kohtaamiseen liittyvien rajoitusten poistuessa. Idean lähtökohtana oli vierailulla Turun alueella eri liiketoiminta-alueiden tiimeissä näiden työtehtäviin ja toimintoihin tutustuen. Liiketoiminta-alueiden toiminnoista koettiin tiputun kärryiltä kaikkien menneiden vuosien muutosten aikana ja esittäytymiskierroksen avulla toiminnot ja myös liiketoiminta-alueiden kollegat tulisivat tutummiksi. Kierros pohjautuisi siihen ajatukseen ja keskusteluun, että miten eri liiketoiminta-alueiden toimijat voisivat auttaa toinen toisiaan ja huomioida myös asiakkaat, sillä monet asiakkaat tarvitsevat organisaation palveluita yli liiketoiminta-aluerajojen. Useista tiimeistä todettiin vuosien varrella järjestetyn vierailukäyntejä organisaation asiakaspalveluyksiköihin, jotta heidän toimintansa tulisi tutuksi ja nähdään, miten yksiköissä tehdään töitä. Tätä samaa toimintamallia voitaisiin hyödyntää Turun toimipaikan yksiköiden esittäytymiskierroksissa.

Työtehtäviin ja tiimien toimintaan liittyvän esittäytymiskierroksen lisäksi työpajassa keskusteltiin myös siitä, että uuden ihmisen aloittaessa työt organisaatiossa olisi hyvä, että hän kiertäisi esittäytymässä eri yksiköissä, jotta tiedettäisiin, että taloon on tullut uusi työntekijä. Tätä todettiin tehtävän ainakin jossain määrin jo tällä hetkellä, mutta esittäytymisen tekeminen riippui täysin tiimin esimiehen toimintatavasta. Työpajan keskusteluissa todettiin myös, että usein nimitykset jäävät vain oman tiimin ja toimialueen tietoon, jolloin kaikki eivät edes tiedä muutoksista joita alueella tapahtuu. Ihmisten esittelyyn liittyi myös idea aiemmin käsitellyn yhteisen Turku -alustan hyödyntämisessä siten, että alustalla olisi kaikista Turun toimipaikan tiimien työntekijöistä kuvalliset esittelyt, josta näkisi missä ketäkin työskentelee ja mitä tekee työkseen. Näin ihmisten kasvot tulisivat tutuiksi ja verkostoituminen uusien ihmisten kanssa olisi helpompaa. Tälläkin hetkellä satunnaisesti tehtävät vierailut muiden liiketoiminta-alueiden tiimipalavereissa todettiin hyväksyttäväksi tutustua eri tiimien työntekijöihin ja tätä toimintamallia toivottiin hyödynnettävän yhteistyön tekemisessä jatkossakin.

Ihmisten tutustumiseen tuli myös ideoita ajatellen erilaisten tapahtumien järjestämistä ja organisaation ulkopuolisiin tapahtumiin osallistumista. Yksi idea oli Turku-päivän järjestäminen vuosittain. Ajatuksena oli, että päivän ohjelma muodostuisi asiapitoisesta osuudesta päivällä ja illalla vapaamuotoisemmasta iltajuhlasta. Päivään osallistuisivat kaikki Turun alueen työntekijät, jolloin ihmiset tutustuisivat toisiinsa tai ainakin nähtäisiin, keitä kaikkia alueella työskentelee. Tällä hetkellä yhteinen iltajuhla järjestetään joka toinen vuosi alueen työntekijöille. Yhteiseen tekemiseen ja tätä kautta ihmisiin tutustumiseen liittyi myös ajatus osallistumisesta ulkopuolisiin tapahtumiin yhtenä porukkana työntekijöiden kesken. Niin Turku -päivän avulla kuin osallistumalla yhdessä vapaa-ajalla

esimerkiksi urheilu- tai kulttuuritapahtumiin organisaatio ja ihmiset tulisivat tutuiksi ja osallistuminen loisi yhteishenkeä työntekijöiden välille. Näiden tapahtumien avulla ihmiset saisivat mahdollisuuden verkostoitua uusien ihmisten kanssa, jolloin yhteistyön tekeminen helpottuisi ja tulisi luontevammaksi osaksi tekemistä. Tapahtumiin osallistumista kerrottiin aikaisemmin olleenkin, mutta jostain syystä isommalla joukolla osallistumiset ovat jääneet lähes täysin tekemättä viimeisten vuosien aikana ja tapahtumiin on saatettu osallistua vain oman tiimin kesken.

Verkostoitumiseen ja ihmisiin tutustumisen lisäämiseksi ehdotettiin myös Turun toimipaikkojen oman verkostoitumistapahtuman järjestämistä. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoitumista tehdään jonkin verran osallistumalla erilaisiin tapahtumiin ja tätä mallia voitaisiin hyödyntää myös työntekijöiden väliseen verkostoitumiseen. Verkostoitumistapaamisia ajateltiin pidettäväksi viikoittain. Ajatus olisi tutustua osallistujiin mahdollisesti jonkin tietyn aiheen johdantelemana, mutta kuitenkin melko vapaamuotoisen keskustelun kautta ja siten, että kaikki osallistujat pääsisivät olemaan mukana keskustelussa. Verkostoitumiseen ehdotettiin myös avoimen Teams -palaverin järjestämistä, jossa eri liiketoiminta-alueiden työntekijät pääsisivät keskustelemaan yhdessä ja vaihtamaan ajatuksia. Työpajan keskustelujen yhteydessä todettiin, että kaikilla on saman tyyppisiä ajatuksia esimerkiksi juuri yhteistyöhön liittyen, mutta tällä hetkellä ei ole oikein olemassa paikkaa, jossa asioista voitaisiin keskustella.

Erilaisten tapahtumien lisäksi ehdotettiin hyödynnettäväksi yhteisiä lounaita muiden kuin oman tiimin jäsenten kanssa, jotta eri liiketoiminta-alueiden työntekijät tulisivat tutuiksi. Tätä oli jonkun verran jo tehtykin ja koettiin, että yhteisen lounaan aikana tieto vaihtuu huomaamatta, kun lounaan ohessa päivitetään kuulumisia. Tällä hetkellä koronapandemia estää yhteiset lounaat, mutta pandemian jälkeen tätä ideaa toivottiin kehitettävän ja otettavan käyttöön laajemmalti kuin vain yksittäisten työntekijöiden omasta toimesta tehtäväksi. Pandemian lisäksi yhteisten lounaiden järjestämisen haasteena koettiin olevan juuri sen, että ihmisiä ei tunneta. Itselle vieraan kollegan kanssa lounastaminen vaatisi jonkin linkin henkilöiden välille, jotta lounas saataisiin edes sovittua. Turun toimipaikan oman lounasravintolan poistuttua vieraiden työntekijöiden kanssa yhteisen lounaan järjestäminen vaatii melko paljon työntekijöiltä, eikä lounas vieraan ihmisen kanssa ole kaikille myöskään helpoin tapa lisätä yhteistyötä. Näistä syistä yhteiselle lounaalle ehdotettiin mietittäväksi toimintamallia, jossa mukana olisi koordinaattori, joka yhdistäisi ja kannustaisi ihmisiä lounaalle uusien henkilöiden kanssa.

Yhteisten lounaiden ideasta eräälle työpajaan osallistuneelle tuli mieleen idea virtuaalikahtien järjestämisestä Turun toimipaikan työntekijöiden kesken nyt kun kasvokkain kohtaaminen ei ole mahdollista. Virtuaalikahtitapahtumia oli järjestetty osallistujan liiketoiminta-alueella ja tätä toimintatapaa ehdotettiin kokeiltavaksi myös Turun alueella. Virtuaalikahtien avulla eri liiketoiminta-alueiden ihmiset tutustuisivat melko helpolla tavalla toisiinsa, jolloin tiedon vaihtaminen ja avun pyytäminen sekä antaminen helpottuisivat. Virtuaalikahtikonseptista käytiin erillinen Teams-palaveri 10.3.2021 ideaa esittäneen henkilön kanssa. Tämän palaverin aikana selvisi, että virtuaalikahtien ideana on, että neljä ihmistä eri liiketoiminta-alueilta kokoontuisi puolen tunnin mittaisen Teams-kahtittelun merkeissä. Kahtittelun lomassa olisi tarkoitus ensin esittäytyä lyhyesti ja tämän jälkeen keskustella vapaasti esiin nousevista asioista, vaihtaa kuulumisia yli liiketoiminta-alerajojen ja näin tutustua samalla itselle vieraisiin kollegoihin. Vapaaehtoiset osallistujat kerättäisiin ensin listalle erikseen nimetyin koolle kutsujan toimesta. Koolle kutsuja jakaa osallistujat neljän hengen ryhmiin, jonka jälkeen osallistujat sopivat keskenään kaikille sopivan ajan virtuaalikahtihetkelle. Virtuaalikahtveille omalla liiketoiminta-alueella osallistuneella henkilöllä oli hyviä kokemuksia tästä toimintamallista. Hän kertoi, että kahtien parasta antia oli se, että pääsi tutustumaan uusiin ihmisiin ja oppi tuntemaan kollegoita ympäri Suomea sekä kuuli samalla, että mitä missäkin tapahtui. Näiden kokemusten ja idean pohjalta virtuaalikahtitapahtumaa ehdotettiin järjestettäväksi Turussa 11.3.2021 alueen toimipaikkojen johtajalle lähetetyllä sähköpostiviestillä. Hän lupasi selvittää kiinnostusta kahtien järjestämisestä keskustelemalla tiimien esimiesten kanssa asiasta.

5.2.3 Motivaatio ja yhteistyön tekemiseen osallistujat

Yhteistyön kehittämiseen ja tiedon jakamiseen liittyen yhdeksi tärkeäksi teemaksi muodostui se, mistä löytää motivaatio yhteistyön tekemiseen ja ne ihmiset, joita yhteistyön tekeminen kiinnostaa. Paikallisuus ja toiminta Turun toimipaikan hyväksi koettiin yhdeksi motivaation lähteeksi lähdeettäessä miettimään erilaisia asiaan vaikuttavia tekijöitä. Eräs työpajaan osallistuja totesi, että

...jos haluamme tehdä yhteistyötä Turussa, on meidän tehtävä se ihan itse.

Lisäksi työpajan keskustelussa mainittiin, että yhteistyön on lähdeettävä Turku ajattelusta ja paikallisesta toiminnasta, jotta saadaan intoa tehdä asioita. Paikallisuus mainittiin myös sähköpostiviestissä 5.3.2021, jonka osallistumisensa viime hetkellä perumaan

joutunut henkilö lähetti. Hän korosti, että yhteistyöhön liittyvät päätökset, kuten yhteisen toimintatavan päättäminen, tulisi tehdä aluetasoisesti Turussa ja näihin päätöksiin sitouduttaisiin alueellisesti. Paikallisuudessa korostui paikallisen johdon ja tiimien esimiesten mukaan saaminen yhteistyön kehittämiseen, jotta asioita saataisiin todella vietyä eteenpäin ja osoitettua henkilökunnalle, että organisaatiosta löytyy oikeasti halua kehittää yhteistä toimintaa ja osaamisen jakamista. Paikallisjohdon vastuulla koettiin olevan asioista viestiminen ja tapahtumien tukeminen, jotta muutos saataisiin liikkeelle.

Yhteistyön motivointiin ja tekijöiden löytymiseen liittyen työpajassa todettiin, että mukaan lähtevät ne henkilöt, joita aihe kiinnostaa ja jotka kokevat tärkeäksi sen, että organisaatiossa pystyttäisiin jakamaan osaamista ja tietoa yli liiketoiminta-alue rajojen. Kaikkia yhteistyön tekeminen ei kiinnosta tai ainakaan asian eteen työskentely. Motivaatiosta ja resurssoinnista eräs työpajan osallistuja totesi seuraavasti:

...mikäli yhteistyön kehittämiseen liittyvät asiat priorisoidaan ja jos tälle annetaan arvoa, niin tälle löytyy aikaa... jos ei koeta riittävän tärkeäksi mitään ei tapahdu.

Todettiin myös, että tekeminen vaatii aina liikkeelle panevan voiman. Yhteistyön koordinoijan olisi oltava henkilö, joka pystyy luomaan yhteishenkeä, ottaa aktiivisesti muita mukaan ja kannustaa yhteistyön tekemiseen. Tämän koordinoijan avulla löydettäisiin myös muita tekijöitä kehittämään toimintaa. Koordinoijan merkityksen tiivistä yksi työpajaan osallistujista seuraavasti:

...jonkun pitää palaa, niin muut syttyvät.

Työhyvinvoinnin paranemisen, oman osaamisen lisääntymisen ja asiakastyytyväisyyden parantumisen koettiin olevan asioita, jotka toimisivat motivaattoreina yhteistyön kehittämiseksi. Mitä enemmän yhteistyötä olisi ja mitä paremmin Turun toimipaikan henkilökunta tuntisi toisensa, olisi asioita helpompi kysyä ja kun tietoa jaettaisiin, olisi toisen liiketoiminta-alueen asioista mahdollista kertoa asiakkaalle tarvittaessa ainakin jotain. Yhteisen tekemisen muodosta todettiin, että sillä ei ole suuresti merkitystä, että mitä tehdään vaan todettiin, että tärkeintä olisi, että asioita yleensäkin tehtäisiin yhdessä. Ihmisiä kiinnostavat eri asiat eikä kaikkien työntekijöiden mukaan saaminen ole koskaan mahdollista, mutta kun järjestettäisiin yhteistä tekemistä, saataisiin mukaan kuitenkin aina joku porukka, joka on motivoitunut tekemään yhdessä asioita.

5.2.4 Haasteet yhteistyön tekemiselle

Työpajan aikana käytyjen keskustelujen joukosta löytyi myös haasteita, jotka vaikuttavat siihen, miten yhteistyön kehittämistä saataisiin toteutettua ja tekijöitä, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet yhteistyön vähenemiseen vuosien varrella. Erilaisia haasteita mainittiin kaiken kaikkiaan 15 kertaa (n=15). Haasteet jakoutuivat viiteen eri teemaan, jotka on kuvattu kuviossa 16.



Kuvio 16. Työpajassa mainittuja yhteistyön kehittämiseen liittyviä haasteita.

Yhtenä haasteena ja isona vaikuttajana yhteistyön vähenemiselle koettiin olevan vuonna 2018 yrityksessä tapahtunut iso organisaatiomuutos, jolloin alueorganisaatiot poistuivat. Tämä aiheutti sen, että eri liiketoiminta-alueiden välinen tekeminen väheni huomattavasti alueellisesti, kun tiettyjä toimintoja siirryttiin johtamaan valtakunnallisesti jostain muualta kuin Turusta. Yhteistyön tekemisen ja verkostoitumisen koettiin jääneen yksilön omille harteille ilman organisaation tarjoamaa riittävää tukea. Paikoin keskusjohtoisen toimintatavan nähtiin asettavan haasteita yhteistyön tekemiseen, kun kaikille päivittäisestä työstä poikkeaville asioille tulee pyytää lupa keskusjohtolta ja monet asiat vaikuttavat siihen, että pystytäänkö työn tekemisen keskeltä irtaantumaan työarjen ulkopuolisiin tapahtumiin. Myös työaikojen laajenemisen koettiin olevan oma haasteensa yhteistyön tekemiselle, sillä aikataulujen sovittamisesta on tullut entistä haastavampaa osan työntekijöistä aloittaessa työpäivänsä muita aiemmin ja osan tullessa töihin myöhemmin.

Edellisessä luvussa esiteltiin tuloksia yhteistyön tekijöihin liittyen. Tekijöiden ja erityisesti yhteistyötä koordinoivan henkilön puuttumisen koettiin olevan isoimpia haasteita siinä, miten yhteistyötä saataisiin lisättyä ja aktivoiduttua esimerkiksi erilaisiin tapahtumiin osallistumisessa isommalla porukalla. Aiempina vuosina Turun alueen organisaatiossa työskenteli markkinointikoordinaattori, jonka työnkuvaan kuului erilaisten tapahtumien järjestäminen ja ulkopuolisiin tapahtumiin osallistumisen organisointia. Tätä toimenkuvaa ei ole enää käytössä, joten yhteistyön koordinointia tulisi hoitaa omien työtehtävien ohessa. Osin tekijöiden puuttumisen ja löytämisen koettiin johtuvan siitä, että työmäärät ja työtehtävät ovat lisääntyneet vuosien varrella. Pelkästään omasta päivittäisestä työstä selviytymisen mainittiin olevan paikoin haastavaa, joten verkostoitumiselle ja toisen liiketoiminta-alueen asioiden seuraamiselle ei koettu juurikaan jäävän aikaa tai voimavaroja, vaikka tahtoa olisi. Jatkuvan muutoksen ja tietotulvan koettiin myös vaikeuttavan yhteistyön tekemistä. Lisäksi ihmisten nähtiin vaihtavan työtehtäviä nykyisin aiempaa nopeammin ja tämän koettiin vaikuttavan siihen, että mikäli jossain yhteistyöhön liittyvässä tehtävässä on tekijä ja hän vaihtaa tosiin tehtäviin, voi hänen tilalleen olla vaikea löytää uutta tekijää.

Erilaisten muutosten rinnalla yhdeksi haasteeksi yhteistyön tekemiselle nostettiin myös meneillään oleva koronapandemia ja äkillisesti lisääntyneet etätyöt. Vaikka etätyömahdollisuuden koettiin tuoneen paljon hyvää, todettiin sen myös entisestään vaikuttavan siihen, että toimipaikalla työskentelevät ihmiset jäivät vieraammiksi ja töitä tehtiin enemmän vain oman tiimin kesken. Oman tiimin työskennellessä hajautetusti eri paikoissa ja virtuaalisesti koettiin, että oman tiimin työdynamiikka oli hieman kärsinyt eikä virtuaalitiimin toimintaa osattu ehkä täysin johtaa ja hyödyntää. Tämä puolestaan tuo haasteensa liiketoiminta-alueiden rajat ylittävälle yhteistyölle, jos omassa tiimissäkin virtuaalityöskentelyä vasta harjoitellaan.

5.2.5 Työpajan yhteenveto

Työpajan järjestäminen sujui kokonaisuudessaan hyvässä ilmapiirissä ja ideoista keskusteltiin avoimesti. Työpajan lopputuloksena saatiin aikaan useita erilaisia ideoita liittyen yhteistyön ja tiedon ja osaamisen jakamisen kehittämiseen Turun toimipaikkojen välillä. Yhteistyön kehittämisen ottamista opinnäytetyön aiheeksi kiiteltiin ja todettiin, että aihe on tärkeä. Loppukeskusteluissa toivottiin, että työpajassa esitetyt ideat näkyvät jollain aikajänteellä Turun alueen tekemisessä ja todettiin, että nyt kun työpajassa on tuotu

eri liiketoiminta-alueiden työntekijöiden suulla esiin asioita ja toiveita yhteistyön kehittämistä, olisi tällä merkitystä ja muutoksen liikkeelle saavaa voimaa. Koronapandemian rajoittaessa toimintaa todettiin, että tässä kohtaa olisi hyvä miettiä erilaisia yhteistyön tekemisen muotoja ja vaihtoehtoja ja viedä näitä ideoita eteenpäin paikallisjohdolle, jotta fyysistä läsnäoloa edellyttäviä yhteistyön muotoja voitaisiin lähteä toteuttamaan mahdollisimman nopeasti sitten kun pystymme taas kohtaamaan toisiamme myös kasvokkain.

Työpajasta onnistuttiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin, joten työpajan järjestäminen onnistui myös tästä näkökulmasta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löytyi useita erilaisia keinoja liiketoiminta-alueiden ylittävän osaamisen ja tiedon jakamisen kehittämiseen. Näitä keinoja esitettiin verkostoitumisen teeman alla sekä myös motivoinnin ja tekijöiden teemoista. Toisen tutkimuskysymyksen viestintäkanavia pohtivaan tutkimuskysymykseen löytyi vastauksia työkalujen ja viestinnän keinoja pohtineista keskusteluista ja ideoista kuten esimerkiksi yhteisen Turku-alustan käyttöön ottaminen. Kolmas tutkimuskysymys käsitteli keinoja, joilla toimeksiantajayrityksessä saataisiin muodostettua toimiva viestintäkanavakokonaisuus tiedon jakamiseen. Tähän löytyi vastaus ajattelun paikallisjohdon roolia ja merkitystä kokonaisuuden muodostamisessa ja erilaisten toimintojen käyttöön ottamisessa.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

6.1 Keinoja tiedon ja osaamisen jakamiseen yli liiketoiminta-alue rajojen

Yhteistyön tekeminen eri verkostojen kesken vaikuttaa olevan merkittävä tekijä tulevaisuuden työelämässä. Esimerkiksi Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 66) sekä Koivisto ja Ranta (2019, 13) kertovat, että tulevaisuudessa työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja läpi organisaation toimiva yhteistyö tulevat olemaan tärkeitä tekijöitä sekä yritysten menestymisessä että kilpailukyvyyn vahvistamisessa. Yhteistyön tekeminen, verkostoituminen ja tiedon jakaminen korostuivat myös Sitran vuonna 2021 eri kokoisille yrityksille tekemässä kyselyssä, jossa edellä mainitut asiat olivat yrityspäätäjien mielestä toiseksi tärkein liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttava trendi tulevaisuudessa (Vesa, 2021). Yhteistyön tekemisestä käytiin runsasta keskustelua työpajan osallistujien kesken ja aihe koettiin erittäin tärkeäksi.

Työpajassa yhteistyö eri liiketoiminta-alueiden välillä todettiin pohjautuvan pitkälti ihmisten tuntemiseen ja paikalliseen toimintaan. Yhtenä tärkeimpänä tekijänä pidettiin verkostoitumista, jotta tietoa ja osaamista pystyttäisiin luontevasti jakamaan tekijöiden kesken. Verkostoitumisen muodoista esimerkiksi työkierron koettiin edistävän muilta oppimista ja Yeon (2020, 702) mukaan yhdessä oppiminen onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun pyritään poistamaan organisaatiossa olevia silloja ja kehittämään tiimirajat ylittävää yhteistyötä. Verkostoitumisen merkitys mainittiin myös teoriaosuudessa, jossa todettiin, että yritysten ja työntekijöiden tulee tulevaisuudessa pyrkiä verkostoitumaan entistä enemmän sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa (Eklund 2019, 139). Verkostoitumisen keinoiksi työpajassa ehdotettiin erilaisia työkierron muotoja, sisäisten verkostoitumistapahtumien ja Turun toimipaikoissa tehtävien tutustumiskierrosten järjestämistä, ulkopuolisiin tapahtumiin osallistumista sekä lounaita muiden kuin oman tiimin jäsenten kanssa. Yhtenä konkreettisena ideana tiedon ja osaamisen jakamisen vahvistamiseksi ehdotettiin virtuaalikalorien pitämistä, jotta ihmiset tulisivat keskenään tutuiksi ja avun antaminen ja pyytäminen helpottuisivat.

Ihmisten tunteminen ja yhdessä työskentely esiintyivät kaiken kaikkiaan useissa puheenvuoroissa työpajan aikana. Tähän yhdistyy mielestäni tärkeänä osana luottamuksen muodostuminen tekijöiden kesken erityisesti tällä hetkellä, kun yhteistyön tekeminen toimeksiantajaorganisaatiossa pohjautuu pitkälti tiimien väliseen virtuaaliseen toimintaan.

Kuten Nummi (2018, 144) ja Zahari (2021) toteavat, luottamuksellisen ilmapiirin valli-
tessa tietoa jaetaan avoimemmin ja yhteistyön tekeminen on merkityksellisempää teki-
jölle kuin jos toisiin ei luoteta. Ihmisten tunteminen ja tätä kautta luottamuksellisuus ovat
tärkeitä asioita jokaisessa tiimissä, mutta uskon, että aiheen korostumiseen työpajan tu-
loksissa vaikutti vahvasti koronapandemian aiheuttama etätyön yhtäkkinen lisääntymi-
nen ja työn tekemisen muutos. Toimeksiantajayrityksessä on Turun alueella toimittu pit-
kään valtaosin fyysisesti yhdessä samoissa tiloissa toimivina tiimeinä, joten tiimien ha-
jauttaminen sekä virtuaalitiimien lisääntyminen ovat varmasti vaikuttaneet tässä het-
kessä ihmisten tarpeeseen kohdata kollegoita eri liiketoiminta-alueilla myös kasvokkain,
jotta luottamusta ja yhdessä tekemisen ilmapiiriä saataisiin vahvistettua.

6.2 Yhteistyön kehittämisessä hyödynnettävät viestintäkanavat

Varsinaisia tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyviä viestintäkanavia ja niihin liittyviä ide-
oita löydettiin työpajassa jonkin verran. Tärkeimpänä kehittämisen kohteena pidettiin yh-
teisen alustan käyttöön ottamista tiedon jakamiseen, jotta kaikilla Turun toimipaikkojen
työntekijöillä olisi tiedossa, että mistä tietoa on saatavilla ja löydettävissä kun sitä tarvit-
see. Yhteiseksi viestintäalustaksi ehdotettiin alueelle perustettavaa yhteistä Teams ryh-
mää tai OneNote -kansiota sekä aiemmin käytössä ollutta Turun toimipaikkojen omaa
intra-sivustoa. Käytettävistä viestintäkanavista todettiin työpajassa, että organisaatiossa
on tällä hetkellä hyvin tarjolla erilaisia viestintävälineitä ja näin tulisi olla jatkossakin,
vaikka käyttöön otettaisiin yhteiseen viestintään tarkoitettu kanava. Mitään yhteis-
työssä hyödynnettäviä viestintäkanavia ei tulisi ottaa pois, jotta jokainen pystyisi jatkos-
sakin valitsemaan itselleen omaan käyttöön ja tilanteeseen sopivimman tavan tehdä yh-
teistyötä. Kuten Dennis, Fuller ja Valacich (2008, 588) kertovat, juuri itselle tutuimmat ja
parhaiten viestintätarpeeseen sopivimmat viestintäkanavat ovat yleisimmin käytettyjä
kanavia ja lisäksi viestintäkanavien käyttöä ohjaavat aiemmat kokemukset tietyistä ka-
navista sekä mahdolliset tiimiin yhteiseksi muodostuneet käytänteet. Yhteiset viestinnän
käytänteet tulivat esille työpajaan osallistuneille tehdystä kyselyssä viestinnän ja yhteis-
työn tekemisen nykytilaan liittyen. Vaikka mitään varsinaista sopimusta tiimin viestintä-
kanavien käyttämiseen liittyen ei oltukaan tehty todettiin, että yhteiseksi muodostuneet
käytänteet ohjasivat viestintäkanavien käyttöä tietyissä tilanteissa.

Erilaisten viestintäkanavien hyödyntämiseen yhteistyön lisäämiseksi jäi kuitenkin työpa-
jan jälkeen vielä suunniteltavaa. Yhteiseen alustaan liittyvää ideaa ja sen käsittelyä tulisi

miettiä vielä tarkemmin, jotta toimeksiantajan Turun toimipaikkojen välillä todella saataisiin käyttöön viestintäkanava, jota pystyttäisiin käyttämään yhteiseen tiedon jakamiseen. Esille nousseet vaihtoehdot olivat viestintäkanavia, joita yleisesti käytettiin jo organisaatiossa ja oman tiimin kesken. Vastauksista ja keskustelusta oli havaittavissa, että ihan kaikkia viestinnän mahdollisuuksia ei välttämättä osata hyödyntää riittävästi eikä välttämättä olla tietoisia siitä, mitä kaikkia mahdollisuuksia olisi olemassa. Tästä asiasta olisi hyvä jatkaa keskustelua ja miettiä mahdollisesti myös aivan uusia yhteistyöviestinnän vaihtoehtoja ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia jakaa tietoa ja yhdistää ihmisiä.

Yhteisen viestintäkanavakokonaisuuden suunnittelussa olisi hyvä huomioida asioita, joita esimerkiksi luvussa 3.2 käsitellyssä MST-mallissa korostetaan. Mallin mukaisesti suunnittelussa olisi hyvä huomioida eri viestintäkanavien ominaisuudet siinä, miten ne pystyvät tukemaan viestinnän synkronisuutta, tiedon välittämistä, vastaanotetun tiedon sisäistämistä ja kokonaisuudessaan yhteistyön eteen tehtävien asioiden toteuttamista. MST-mallin mukaan viestintäkanavien tarjoama mahdollisuus tiedon jälleen käsiteltävyyteen vaikuttaisi negatiivisesti viestinnän synkronisuuteen. (Dennis ym. 2008, 576.) Omasta mielestäni mahdollisuus käsitellä saatuja tietoja uudelleen, on kuitenkin yksi tärkeimmistä viestintäkanavan ominaisuuksista erityisesti juuri toimeksiantajaorganisaation toiminnat huomioiden. Muuttuvat ohjeistukset esimerkiksi rahoitusala säätelevien ohjeiden osalta edellyttävät sitä, että ohjeet on mahdollista tarkastaa tarvittaessa uudelleen tiedon saamisen jälkeen. Tämä varmistaa tiimin toiminnan säännösten mukaisesti ja ehkäisee turhia virheitä, kun tiimit työskentelevät heille asetettujen tavoitteiden eteen.

6.3 Toimivan viestintäkanavakokonaisuuden muodostamisen edellytykset

Yhteisten tavoitteiden eteen työskentely ja yhteisten tavoitteiden selkeys ovat tärkeitä asioita, jotta yhteistyön tekeminen onnistuu ja tiimien osaamista pystytään hyödyntämään (Hiila ym. 2019, 107). Nämä asiat korostuivat myös työpajan keskusteluissa liittyen siihen, miten toimeksiantajaorganisaatiossa pystyttäisiin muodostamaan toimiva viestintäkanavakokonaisuus ja ottamaan yhteistyöviestinnän eri kanavat käyttöön Turun alueella. Tärkeimpinä tekijöinä pidettiin yhdessä työskentelyä paikallisesti paikallisten asioiden eteen sekä paikallisjohdon mukaan saamista viestintäkanavien muodostamiseen ja eri viestintäkeinojen toteuttamiseen yhteistyön lisäämiseksi. Toisaalta markkinat globalisoituvat jatkuvasti ja sen myötä myös virtuaalitiimien suosio tulee kasvamaan entisestään. Tästä johtuen yhteistyön kehittämisessä tulisi huomioida myös asioita, jotka

vaikuttavat tiimien toimintaan yli maarajojen, ei vain paikallista toimintaa. (Abarca ym. 2020, 168923.) Toimeksiantajayrityksen päämarkkina-alueena on Pohjoismaat, mutta sillä on myös globaalia toimintaa, joten yrityksessä yhteistyötä tulisi tarkastella myös laajemmin kuin vain paikallisella tasolla. Osa yrityksen tiimeistä työskentelee pohjoismaisina tai kansainvälisinä tiiminä, joten esimerkiksi eri kulttuurien vaikutusta tiimien yhteistyöhön on varmasti jouduttu miettimään. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen keskittyminen paikalliseen toimintaan oli kuitenkin perusteltua, sillä ideoita haluttiin testata ensin paikallisella tasolla ennen kuin mahdollisia hyväksi havaittuja ideoita lähdettäisiin esittämään laajemmalti toimeksiantajayrityksessä.

Paikallisen toiminnan lisäksi myös työntekijöiden mukaan saaminen ja motivointi liiketoiminta-alueiden rajat ylittävään yhteistyöhön koettiin työpajassa olevan yksi tärkeimpiä edellytyksiä, että alueella saataisiin käyttöön toimiva kokonaisuus viestintään liittyen. Vahva sisäinen motivaatio onkin yksi tärkeimmistä virtuaalitiimien menestyksen tekijöistä, joka auttaa siinä, että tiimin tavoitteet koetaan omiksi tavoitteiksi ja ihmiset ovat valmiita työskentelemään asetettujen tavoitteiden eteen ja kokevat olevansa vahva osa tiimiä (Koivisto & Ranta 2019, 38). Työpajassa todettiin, että ihmisten motivointiin vaikuttaa paljon se, miten tärkeäksi yhteistyön kehittäminen ja yhteisten viestintäkokonaisuuksien käyttöön ottaminen osana tiedon ja osaamisen jakamista koetaan niin organisaatiossa, paikallisjohdossa kuin työntekijöiden keskuudessa. Paikallisjohdon merkitys koettiin tärkeäksi osaksi motivointia, jotta ihmiset ovat valmiita lähtemään mukaan tekemään töitä yhteisten asioiden eteen. Paikallisjohdon tuki ja mahdollinen arvonn osoittaminen asialle antaisivat viestiä työntekijöille siitä, että yhteisiä viestintätoimintoja pidetään tärkeinä ja asioita priorisoidaan siten, että yhteistyötä saadaan kehitettyä. Työpajassa todettiin myös, että yhteisten viestintämallien muodostaminen ja yhteistyön kehittäminen edellyttää asiasta innostuneiden ihmisten mukaan saamista ja henkilöä, joka pystyy luomaan yhteishenkeä työyhteisössä ja kannustaa aktiivisesti kaikkia mukaan toimintaan.

6.4 Yhteenveto tutkimuksesta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yhteistyön merkitystä virtuaalitiimin toiminnalle sekä sitä, miten yhteistyötä pystyttäisiin vahvistamaan erilaisten viestintäkanavien avulla. Tavoitteena oli myös löytää konkreettisia toimintaehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle Turun toimipaikoissa liiketoiminta-alueen rajat ylittävän yhteistyön kehittämiseksi. Nämä tavoitteet saavutettiin, joten näiltä osin voidaan todeta, että tutkimus oli

onnistunut. Opinnäytetyön tutkimustulokset perustuvat työpajan osallistujien keskusteluista ja ideoista analysoituihin ja kvalifioituihin tuloksiin. Työpajaan osallistui työntekijöitä kaikilta toimeksiantajaorganisaation liiketoiminta-alueilta, joten mukaan saatiin laaja-alainen näkemys toiminnan nykytilasta sekä siitä minkälaiselle yhteistyön kehittämiselle olisi tarvetta.

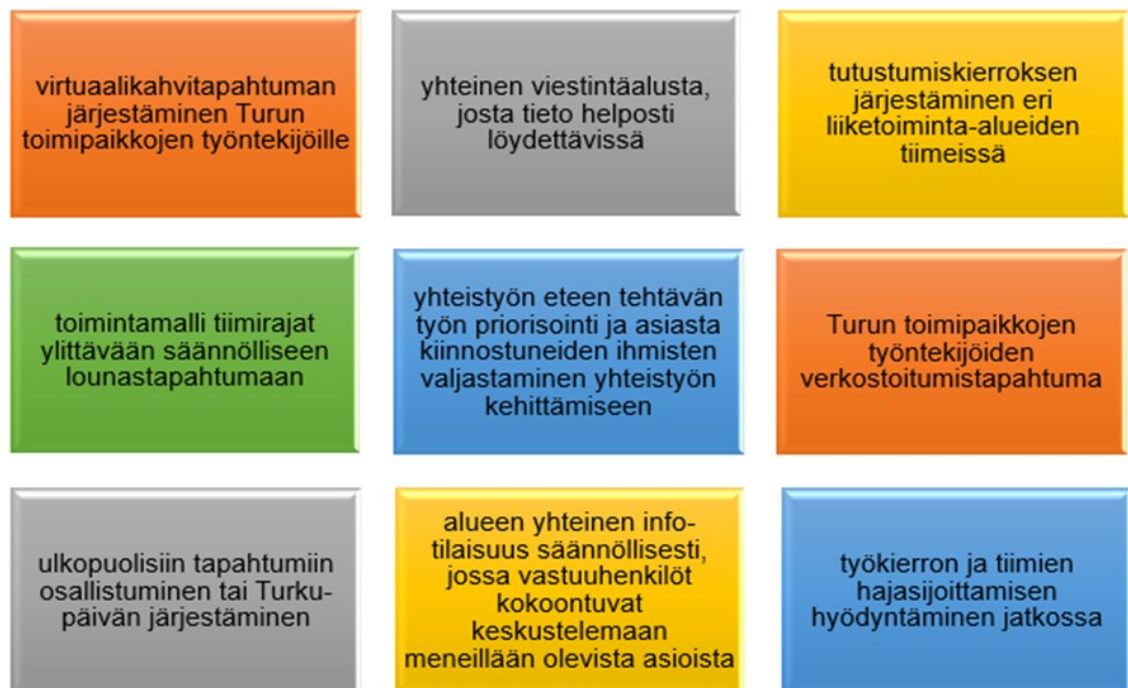
Käytetyn tutkimusmenetelmän avulla saatiin luotettavia vastauksia tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali oli valtaosin lähivuosina julkaistuja kirjallisuusteoksia ja ulkomaisia artikkeleja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Lähteiden luotettavuus varmistettiin valitsemalla lähteiksi vertaisarvioituja artikkeleja ja valitsemalla uudempia lähteitä varmistettiin tiedon ajanmukaisuus. Tutkimuksen tulokset ja teoria tukivat toisiaan, ja tutkimuksen tuloksista oli löydettävissä teoriassa käsiteltyjä aiheita. Esimerkiksi verkostoituminen nousi työpajassa yhdeksi tärkeimmistä yhteistyön kehittämisen teemoista ja sama aihe ja sen merkitys tulevaisuuden työskentelyssä korostui myös lähdemateriaaleissa.

Tutkimuksen tulokset luovat pohjan liiketoiminta-alueajat ylittävän yhteistyön kehittämistyölle toimeksiantajaorganisaatiossa Turun toimialueella. Tuloksista on löydettävissä konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, jotka esitellään seuraavassa luvussa. Lisäksi tuloksista on löydettävissä tärkeitä asioita, jotka tukevat yhteistyön kehittämistyötä ja vahvistavat yhteisten viestintäkanavien käytön merkitystä liiketoiminta-alueajat ylittävässä virtuaalisessa yhteistyössä. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan lisäksi myös niissä organisaatioissa, joissa virtuaalitiimit ovat yleistyneet ja joissa halutaan parantaa yhteistyön tekemistä sekä huomioida viestintäkanavien vaikutus toiminnassa.

Tulevaisuudessa aihetta voitaisiin tutkia vielä tarkemmin esimerkiksi selvittämällä kyselyn avulla toimeksiantajaorganisaation Turun alueen työntekijöiltä, että minkä tyyppistä yhteistyötä he kaipaavat liiketoiminta-alueiden välille. Kyselyn avulla saataisiin lisää konkreettisia ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten toimeksiantajaorganisaation muilla toimipaikoilla on tehty liiketoiminta-alueajat ylittävää yhteistyötä ja lähteä vaihtamaan kokemuksia valtakunnallisesti.

6.5 Toiminta- ja kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle

Tutkimuksen ja työpajan lopputuloksena voidaan todeta, että pajaan osallistuneet toimeksiantajaorganisaation työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että eri liiketoiminta-alueiden välistä yhteistyötä ja yhteisiä viestintämalleja saataisiin kehitettyä Turun toimipaikoissa. Tämä antaa viestin toimeksiantajaorganisaatiolle, että asiaan tulisi kiinnittää huomiota ja lähteä työstämään tässä opinnäytetyössä esille tulleita ideoita ja ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi. Työpajan aikana todettiin, että pajasta saatavat ideat olisi hyvä esitellä tämän opinnäytetyön avulla paikallisjohdolle ja nämä ideat ja keskustelut voisivat toimia pohjana yhteistyön kehittämisessä. Kuvioon 17 on koottu työpajan keskusteluihin ja tutkimustuloksiin pohjatutuvia toimintaehdotuksia toimeksiantajalle.



Kuvio 17. Toimintaehdotukset yhteistyön kehittämiseksi toimeksiantajalle.

Kuvion 17 toimintaehdotuksen lisäksi yhteistyön kehittämisessä tulisi huomioida se, että alueella mietittäisiin yhtenäisen viestintäkanavakokonaisuuden muodostamista erilaiset viestintätarpeet ja liiketoiminta-alueiden välinen yhteistyön kehittäminen huomioiden. Näin viestintä olisi tulevaisuudessa entistä yhdenmukaisempaa ja kaikilla olisi tiedossa, että mitä viestintäkanavaa olisi hyvä käyttää milloinkin. Yhtenäisen kokonaisuuden muodostaminen helpottaisi myös niiden haasteiden ratkaisemista, joita työpajan osallistujat

mainitsivat pajan aikana. Esille nousseista haasteista esimerkiksi ihmisten vaihtuvuudella ei olisi jatkossa enää niin suurta vaikutusta yhteistyön tekemiselle, mikäli käytössä olisi jokin tietty konsepti ja toimintamalli, jonka mukaan alueella toimittaisiin. Työntekijöiden vaihtuessa yhteistyötä olisi helpompi jatkaa valmiin toimintamallin mukaisesti ja löytää lähteneiden tilalle uusia asiasta kiinnostuneita tekijöitä. Valmiiksi mietitty kokonaisuus helpottaisi varmasti myös ihmisten osallistumista yhteistyön tekemiseen omien työkiireiden ohella, mikäli asiat olisivat selkeästi järjestettyjä eikä suunnitelmien tekemiseen menisi enää kovin paljon aikaa.

Toimeksiantajan olisi myös hyvä kehittää erilaisia virtuaalisia yhteistyön muotoja Turun alueella järjestettäväksi, sillä tällä hetkellä ei ole koronapandemiasta johtuen varmuutta siitä, milloin ihmisiä voidaan taas kohdata kasvokkain. Erilaisille virtuaalisille kohtaamisille olisi varmasti tarvetta myös jatkossa, sillä organisaation työntekijät työskentelevät entistä enemmän etätöissä ja hajautetusti Turun alueella. Kokonaisuudessaan yhdessä tekemisen tarpeen ja viestin toimeksiantajalle siitä, että yhteistyön eteen tulisi tehdä jotain kiteyttää mielestäni seuraavat työpajaan osallistuneiden työntekijöiden kommentit:

... yhteistyöllä ei ole vaikutusta vain työhyvinvointiin vaan myös asiakastyytyvyyteen ja osaamiseen.

...se ja sama mitä tehdään, kunhan se tehdään yhdessä.

LÄHTEET

- Abarca, V. M. G., Palos-Sanchez, P. R. & Rus-Arias, E. 2020. Working in Virtual Teams: A Systematic Literature Review and a Bibliometric Analysis. *IEEE access*, 8, 168923-168940. doi:10.1109/ACCESS.2020.3023546.
- Albreach, F. & Maraqa, M. 2019. The impact of adopting e-collaboration tools on knowledge management processes. *Management science letters*, 9(7), 1009-1028. doi:10.5267/j.msl.2019.4.004.
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. 2017. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & management*, 54(4), 479-490. doi:10.1016/j.im.2016.10.005.
- American Society for Quality website. Viitattu 8.3.2021. <https://asq.org/quality-resources/nominal-group-technique#:~:text=%20Nominal%20Group%20Technique%20Steps%20%20%20State,it%20on%20the%20flipchart.No%20discussion%20is...%20More>.
- Aritz, J., Walker, R. & Cardon, P. W. 2018. Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination. *Business and professional communication quarterly*, 81(2), 222-243. doi:10.1177/2329490617723114.
- Bélanger, F. & Watson-Manheim, M. B. 2006. Virtual Teams and Multiple Media: Structuring Media Use to Attain Strategic Goals. *Group decision and negotiation*, 15(4), 299-321. doi:10.1007/s10726-006-9044-8.
- Bjorvatn, T. & Wald, A. 2019. Complexity as a Driver of Media Choice: A Comparative Study of Domestic and International Teams. *International journal of business communication* (Thousand Oaks, Calif.), p. 232948841987436. doi:10.1177/2329488419874367
- Bubas, G. & Spitzberg, B. 2018. The relations of communication skills in face-to-face and computer-mediated communication. 2nd European Communication Research and Education Association (ECREA) Conference.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management science*, 32(5), 554-571. doi:10.1287/mnsc.32.5.554.
- Dahlstrom, T. R. 2013. Telecommuting and Leadership Style. *Public personnel management*, 42(3), 438-451. doi:10.1177/0091026013495731
- Davidavičienė, V., Al Majzoub, K. & Meidute-Kavaliauskiene, I. 2020. Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 12(17), 6917. doi:10.3390/su12176917.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. 2010. Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organizations. *Educational research review*, 5(2), 111-133. doi:10.1016/j.edurev.2010.02.002.
- Dennis, A.R., Fuller, R.M. & Valacich, J.S. 2008. Media, tasks, and communication processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 32 (3), 575-600.
- Dennis, A. R., Kinney, S. T. & Hung, Y. C. 1999. Gender Differences in the Effects of Media Richness. *Small group research*, 30(4), 405-437. doi:10.1177/104649649903000402
- Eisenberg, J., Glikson, E. & Lisak, A. 2021. Multicultural Virtual Team Performance: The Impact of Media Choice and Language Diversity. *Small group research*, p. 104649642098561. doi:10.1177/1046496420985614.

- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.
- El-Shinnawy, M. & Markus, M. 1997. The poverty of media richness theory: Explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International journal of human-computer studies*, 46(4), 443-467. doi:10.1006/ijhc.1996.0099
- Finanssiala ry 2019. Skills and competences in the Nordic financial sector, 2019. Julkaisut. Viitattu 12.2.2021. <https://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros/Sivut/default.aspx>.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2008. Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. Repr. Abingdon: Routledge.
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization science (Providence, R.I.)*, 10(6), 791-815. doi:10.1287/orsc.10.6.791.
- Kashian, N. & Walther, J. B. 2020. The Effect of Relational Satisfaction and Media Synchronicity on Attributions in Computer-Mediated Conflict. *Communication research*, 47(5), 647-668. doi:10.1177/0093650218789581.
- Kock, N. 2010. Using WarpPLS in E-collaboration Studies: An Overview of Five Main Analysis Steps. *International journal of e-collaboration*, 6(4), 1-11. doi:10.4018/jec.2010100101.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, KvaliMOTV. Viitattu 29.3.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Maynard, M. T. & Gilson, L. L. 2014. The Role of Shared Mental Model Development in Understanding Virtual Team Effectiveness. *Group & organization management*, 39(1), 3-32. doi:10.1177/1059601113475361.
- McMillan, S. S., King, M. & Tully, M. P. 2016. How to use the nominal group and Delphi techniques. *International journal of clinical pharmacy*, 38(3), 655-662. doi:10.1007/s11096-016-0257-x.
- Memon, A. B. & Meyer, K. 2017. Why We Need Dedicated Web-based Collaboration Platforms for Inter-organizational Connectivity? A Research Synthesis. *International journal of information technology and computer science*, 9(11), 1-11. doi:10.5815/ijitcs.2017.11.01.
- Mohezar, S. & Soosay, C. 2010. Integrating the supply chain through electronic collaboration and the impact on operational efficiency, *Proceedings of the 24th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Managing for Unknowable Futures*. 8 – 10 Dec 2010, Adelaide Australia. 1 – 21.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Olsen, J. 2019. The Nominal Group Technique (NGT) as a Tool for Facilitating Pan-Disability Focus Groups and as a New Method for Quantifying Changes in Qualitative Data. *International journal of qualitative methods*, 18, p. 160940691986604. doi:10.1177/1609406919866049.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Turel, O. & Connelly, C. E. 2012. Team Spirit: The Influence of Psychological Collectivism on the Usage of E-Collaboration Tools. *Group decision and negotiation*, 21(5), 703-725. doi:10.1007/s10726-011-9245-7.

Turja, T. & Myllymäki, T. 2021. Yritys-oppilaitoskysely 2021, koontiraportti, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Sitran kotisivut. Julkaisut. Viitattu 29.3.2021. <https://media.sitra.fi/2021/03/29125857/yritysoppilaitoskysely-2021-koko-maa.pdf>

Van der Haar, S., Segers, M. & Jehn, K. A. 2013. Towards a contextualized model of team learning processes and outcomes. *Educational research review*, 10, 1-12. doi:10.1016/j.edurev.2013.04.00.

Van de Ven, A. H. & Delbecq, A. L. 1972. The nominal group as a research instrument for exploratory health studies. *American journal of public health* (1971), 62(3), 337-342. doi:10.2105/AJPH.62.3.337.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vesa, A-M. 2021. Yrityskysely: Merkityksellisen työn kysyntä kasvaa – yritykset kokevat tärkeimmäksi trendiksi. Sitran kotisivut. Uutiset. Viitattu 29.3.2021. <https://www.sitra.fi/uutiset/yrityskysely-merkityksellisen-tyon-kysynta-kasvaa/>

Walther, J. B. 2018. The Emergence, Convergence, and Resurgence of Intergroup Communication Theory in Computer-Mediated Communication. *Atlantic journal of communication*, 26(2), 86-97. doi:10.1080/15456870.2018.1432616.

Yeo, R. K. 2020. Crossing Knowledge Boundaries: From Team Learning to Knowledge Teams. *Small group research*, 51(6), 700-737. doi:10.1177/1046496420919929.

Zaharie, M. 2021. Challenges, trust and performance in virtual teams: Examining the role of openness to experience and preference for virtual teams. *Team performance management, ahead-of-print*, . doi:10.1108/TPM-07-2020-0066.