

**PELIALAN YRITYSTIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN
KEHITTÄMINEN**

Aarne Manneri

Viestinnän maisterintutkielma

Syksy 2019

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden
Tekijä – Author Aarne Manneri	
Työn nimi – Title PELIALAN YRITYSTIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMINEN	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2019	Sivumäärä – Number of pages 80
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämä maisterintutkielma on työnäytegradu, jossa raportoidaan maaliskuussa 2019 järjestetyn kaksipäiväisen tiimikoulutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi. Koulutuksen nimi oli Tiimipeli – tiimikulttuurin vuorovaikutuskoulutus. Koulutettava taho oli videopelialalla toimiva alle kymmenen hengen yritys. Koulutustarpeen määrittämistä varten toteutettiin seitsemän henkilöhaastattelua ja viisi kokoustilanteen videointia. Koulutustarpeiden perusteella asetettiin koulutuksen neljä tavoitetta: koulutus tarjoaa tilaisuuden ja ohjausta keskusteluun tiimi viestinnän kehittämiseksi, tiimin jäsenet motivoituvat tarkastelemaan ja kehittämään vuorovaikutustaan, koulutuksessa ideoidaan tiimin viestintää kehittävästä parannuksista ja sovitaan niistä sekä tiimin jäsenten ymmärrys syvenee tiimin vuorovaikutusilmiöistä. Koulutuksen pääteema oli tiimikulttuuri, ja koulutuksessa käsiteltyjä keskeisiä sisältöjä olivat kokouskäytänteet, tiedonkulku, palaute, perehdyttäminen ja työyhteisöön identifioituminen.</p> <p>Koulutuksella pyrittiin saamaan aikaan yrityksen viestintää parantavia muutoksia ja kasvattamaan koulutettavien tietämystä tiimin viestintäilmiöistä. Koulutuksessa käytettiin erilaisia koulutusmenetelmiä tämän tavoitteen saavuttamiseksi ja koulutuksen rytmittämiseksi. Koulutusmenetelminä käytettiin kouluttajan tietoisuuksia, kouluttajan esittämiä havaintoja, kouluttajan ohjaamaa keskustelua ja erilaisia ideointi-, keskustelu-, ja päätöksentekoharjoitteita. Koulutettavilta pyydettiin koulutusilanteessa suullinen palaute koulutuksesta ja koulutuksen jälkeen kirjallinen palaute sähköisellä lomakkeella. Noin kuukausi koulutuksen jälkeen koulutettavilta tiedusteltiin yrityksessä tapahtuneista muutoksista.</p> <p>Koulutettavilta saadun palautteen perusteella koulutus saavutti tavoitteensa. Koulutettavan tahon kokous- ja palautekäytänteitä on koulutuksen jälkeen muutettu niin, että kokoukset koetaan tehokkaammiksi ja palautteen hakeminen ja antaminen on osaavampaa. Koulutettavat myös ilmaisivat tyytyväisyytensä koulutusjärjestelyihin ja kertoivat koulutuksen jälkeen ymmärtävänsä paremmin viestinnän tärkeyden tiimin työskentelylle.</p>	
Asiasanat – Keywords Kouluttaminen, peliala, tiimi, valmennus, viestintä, viestintäkoulutus, vuorovaikutusosaaminen	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1 JOHDANTO	5
OSA I: KOULUTUSPROJEKTIN TAUSTA	8
2 VIDEOPELIALA.....	9
2.1 Peliala ja pelaaminen	9
2.2 Pelinkehitystyö.....	12
3 TYÖELÄMÄN TIIMIT	16
4 TIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN OSAAMISALUEITA	22
OSA II: KOULUTUSPROJEKTIN TOTEUTUS	27
5 KOULUTUKSEN SUUNNITTELU	28
5.1 Koulutuksen eettiset ja filosofiset lähtökohdat	28
5.2 Koulutuksen vaiheet	30
5.3 Koulutettava yritystiimi	33
5.4 Koulutustarpeen määrittäminen	38
6 KOULUTUKSEN TOTEUTUS	45
6.1 Koulutuksen tavoitteet ja sisällöt	45
6.2 Koulutusmenetelmät.....	48
6.3 Koulutuksen toteuttaminen	51
7 KOULUTUKSEN ARVIOINTI	61
7.1 Koulutuksen arvioinnin periaatteet	61
7.2 Itsearvio ja palaute koulutustilanteessa	62
7.3 Yritystiimin antama palaute	63
7.4 Koulutuksen siirtovaikutus	66
8 PÄÄTÄNTÖ.....	69
Kirjallisuus	72
Liitteet	79

Liite 1: Näyte koulutusmateriaalista	79
Liite 2: Koulutuspäivien aikataulut	80

1 JOHDANTO

Tiimityöksi voidaan kutsua monia erilaisia yhteistyön tapoja, mutta yleensä tiimit yhdistetään asiantuntija- ja tietotyöhön (Raappana 2018, 15.). Tiimeissä työskentely on 2010-luvun lopulla yleinen käytäntö, jolla tavoitellaan useita hyötyjä verrattuna itsenäisesti tehtävään työhön. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi monialaisen osaamisen yhdistäminen, luova ideointi ja sattuneiden virheiden huomaaminen ajoissa. (Hirokawa & Salazar 1999; Seibold & Krikorian 1997, 274.) Työelämässä tiimeiltä toivotaan kykyä saavuttaa tiimille asetettuja tavoitteita tehokkaasti, ja tiimitaitoja pidetäänkin yhtenä tulevaisuuden tärkeistä osaamisalueista (Arola 2017, 6–7). Tiimitaitojen ytimessä on tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus, ja ryhmän vuorovaikutustaitoja on pidetty jo pitkään tärkeinä (Beebe & Barge 1994).

Työelämän tiimit ovat monimuotoisia: organisaatiot voivat koostua useista tiimeistä, ja näiden tiimien jäsenet voivat kuulua samanaikaisesti useisiin muihinkin tiimeihin. Tiimit voivat kokoontua yhteen päivittäin, tai voi olla, etteivät tiimin jäsenet koskaan tapaa toisiaan kasvotusten. Tiimien jäsenet voivat kaikki olla saman alan ammattilaisia, tai tiimi voi koostua henkilöistä, joista jokainen edustaa erilaista ammattikuntaa. Lisäksi usean organisaation yhteisiä projekteja varten saatetaan muodostaa tiimejä, joiden kaikki jäsenet ovat paitsi eri alojen ammattilaisia, myös eri yritysten tai organisaatioiden edustajia.

Yksi tiimejä hyödyntävä toimiala on digitaalisten pelien suunnittelu ja tuotanto, eli peliala tai peliteollisuus. Peliala kasvanut merkittävästi 2010-luvulla, ja vuosikymmenen lopulla suosituimpia pelejä ovat pääasiassa mobiililaitteilla pelattavat pelit (Kinnunen, Lilja & Mäyrä 2019, 4). Lähivuosina mobiilipelaaminen saattaa kattaa yli puolet kaikesta digitaalisesta pelaamisesta (Warman 2018), ja moni pelinkehitysyritys keskittyykin vain mobiilipelien kehittämiseen tietokone- tai konsolipelien sijasta (Hiltunen, Latva & Kaleva 2019, 18–22).

Tiimeistä on hyötyä esimerkiksi silloin kun tehtävä on monimutkainen (Levi 2017, 9). Pelinkehitystyö vaatii jatkuvasti usean yksilön taitojen yhdistelyä ja koordinointia, luultavasti keskimäärin enemmän kuin monella muulla alalla. Tiimitaidot ovatkin

pelialan tulevaisuuden osaamistarpeita (Taipale-Lehto ja Vepsäläinen 2015, 69). Pelialalla yksittäisen tiimin jäsenen työskentely ja siitä viestiminen voi vaikuttaa merkittävästi muiden tiimin jäsenten tehtävistä suoriutumiseen. Lisäksi yhden pelinkehityksen osa-alueen ammattilaiselle itsestään selvät asiat saattavatkin olla toiselle täysin vieraita. Tiimin sisäinen diversiteetti saattaa aiheuttaa tiimille esimerkiksi työskentelytapoihin, tiimin rooleihin, vastuuseen ja valtaan liittyviä haasteita, joiden kaikkien ratkaisemisessa keskeistä on tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus.

Pelialan tiimien haasteina moniammatillisen työn koordinoinninlisäksi virtuaalisesti tehtävän työn erityispiirteet ja nopeasti kasvavalle alalle tyypillinen kova kilpailu. Pelinkehitystyötä on mahdollista tehdä osin tai jopa kokonaan virtuaalisten työvälineiden avulla, ja silloin tiimissä täytyy kiinnittää erityishuomiota muun muassa luottamuksen rakentamiseen ja tiedonkulkuun (Cascio 2000, 83–84). Kilpailutilanteessa muita paremmin pärjäävät todennäköisesti yritykset, jotka pystyvät parhaiten hyödyntämään jäsentensä osaamista. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus vaikuttaa ratkaisevasti muun muassa tiimin tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimin vuorovaikutukseen puolestaan vaikuttavat jäsenten yksilölliset vuorovaikutustaidot, tiimin ulkopuoliset vaikuttavat tekijät ja tiimin jaettu, vuorovaikutuksessa muodostuva ja kehittyvä osaaminen.

Tiimin vuorovaikutuksen kehittämällä voidaan parantaa tiimien tehtävistään suoriutumista. Yleinen kehitystapa on ulkopuolisen tahon järjestämä koulutus tai valmennus, joka voi kohdistua viestintään liittyviin tietoihin, taitoihin tai asenteisiin. Koulutuksen avulla voidaan esimerkiksi kehittää yksilöiden vuorovaikutustaitoja, jakaa tietoa ryhmäviestinnän ilmiöistä tai motivoida tiimin jäseniä keskittymään entistä tarkemmin ryhmän vuorovaikutukseen. Jokaisella ryhmällä ja tiimillä on ainutlaatuisia viestinnän kehitystarpeita, ja kouluttajan tehtävä onkin selvittää nämä tarpeet (DeWine 2001, 51–52).

Tämä maisterintutkielma on työnäytegradu, jossa raportoin pelialalla toimivalle tiimille toteuttamani viestintäkoulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. Tutkielma on jaettu osiin I ja II. Osassa I esittelen pelialan ja pelinkehitystyön ominaispiirteitä ja moniammatillisten tiimien työskentelyssä tarvittavia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Osassa II raportoin toteuttamani koulutuksen vaiheet, eli koulutustarpeen määrittämisen, koulutuksen suunnittelun, koulutuksen toteutuksen ja koulutuksen arvioinnin.

Graduprojektia aloittaessani tavoitteenani oli toteuttaa tiimikoulutus jollekin moniammatilliselle, luovaa työtä tekeväälle tiimille. Lähestyin suoraan useita pelialan yrityksiä ja hyödynsin sopivan tiimin etsimisessä myös henkilökohtaisia verkostojani. Halusin toteuttaa koulutusprojektin pelialalla toimivalle tiimille, koska olin pelitutkimuksen ja pelinkehityksen sivuaineopintoja suorittaessani havainnut tarvetta viestintä- ja vuorovaikutustaidoille pelinkehitystiimeissä. Lisäksi peli- ja sovelluskehitys työnä on viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta mielenkiintoinen ympäristö sen moniammatillisuuden ja osittaisen virtuaalisuuden vuoksi. Tästä huolimatta pelialan tiimejä koskevaa viestinnän tutkimusta ei juurikaan ole tehty.

Koulutettava tiimi löytyi henkilökohtaisten tuttavuussuhteiden kautta. Suunnittelin ja toteutin tiimille kaksipäiväisen tiimikoulutuksen pääkaupunkiseudulla 23. – 24.3.2019. Koulutuksen nimi oli *Tiimipeli – tiimikulttuurin vuorovaikutuskoulutus*. Koulutukselle asettamani henkilökohtaiset tavoitteet olivat, että koulutuksessa käsiteltävät asiat perustuvat tiimin tarpeisiin ja johtavat konkreettisiin viestinnän ja vuorovaikutuksen muutoksiin tiimissä.

Henkilökohtaiset tavoitteeni tälle opinnäytetyölle jakautuvat omaan oppimiseeni ja tiedon jäsentämiseen. Oppimistavoitteenani on tiedonhaun ja kokemuksen kautta ymmärtää koulutuksen toteuttamisen eri vaiheiden erityispiirteitä. Haluan myös kartuttaa entisestään tietämystäni tiimin vuorovaikutuksesta, ja kehittää omia taitojani kouluttajana. Tiedon jäsentämisen tavoitteella tarkoitan sitä, että pyrin opinnäytetyössäni jäsentämään tiimiviestinnän keskeistä roolia työssä, joka yhdistelee monialaista osaamista. Lisäksi tavoitteenani on esittää selkeä kuvaus viestintäkoulutuksen eri vaiheiden toteutuksesta.

OSA I: KOULUTUSPROJEKTIN TAUSTA

2 VIDEOPELIALA

2.1 Peliala ja pelaaminen

Videopelien kehitys ja kustantaminen on merkittävää liiketoimintaa Suomessa ja maailmalla. Pelialan kokonaisliikevaihto oli Suomessa vuonna 2018 yli kaksi miljardia euroa (Hiltunen, Latva & Kaleva 2019, 26–27). Maailmanlaajuisesti pelialan markkina-arvoksi on arvioitu 134,9 miljardia euroa vuonna 2018, mistä lähes puolet (47 %) on peräisin mobiilipeleistä. Vuoteen 2021 mennessä pelialan arvon ennustetaan olevan 174 miljardia, ja alan tuotosta yli puolet (52 %) olisi tuolloin mobiilipelien tuottamaa. (Warman 2018.) Peliala on siis nopeasti kasvava ala talouden näkökulmasta. Pelinkehitystä voidaan pitää houkuttelevana liiketoimintana myös siksi, että se on niin sanottua skaalautuvaa teollisuutta: kerran kehitetyn pelin jakelun moninkertaistaminen ei vaadi tuotannon moninkertaistamista. Digitaalisten tuotteiden, kuten pelien ja sovellusten jakelu on nykyisin vaivatonta, koska tuotteita voi ladata verkosta ilman tarvetta fyysisille kopioille, kuten CD-levyille.

Pelialan voimakas kasvu ja yritysten määrän lisääntyminen tarkoittaa myös lisääntyneitä kilpailua. Kilpailussa menestyminen vaatii usein kokemusta, osaamista tai molempia. Suomessa on selkeä osaajapula, jonka ratkaisuina voidaan nähdä uuden osaajakunnan kouluttaminen ja ulkomaisen työvoiman saatavuuden helpottaminen. (Pelialan politiikkasuositukset vuosille 2019–2024 2018, 8.) Yksittäisten henkilöiden erityisosaamisen lisäksi olisi myös tarpeen korostaa yksilöiden yhdessä muodostamaa, vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tiimiosaamista, joka on ainut keino yhdistää usean alan ammattilaisten työpanokset yhteiseksi kokonaisuudeksi.

Suomessa 2010-lukua voidaan pitää pelialan menestyksen ja kasvun kulta-aikana. Vuosikymmenen alussa pelialan kokonaisliikevaihto Suomessa oli 105 miljoonaa euroa, ja vuoteen 2018 mennessä liikevaihto oli kaksikymmenkertaistunut yli kahteen miljardiin euroon. Pelialan taloudellisen merkityksen nousua kuvastaa esimerkiksi se, että vuonna 2017 kaksi suurinta yhteisöveronmaksajaa, Supercell ja Kahon3, olivat pelialan toimijoita. Supercell jatkoi vuonna 2018 suurimman liikevaihdon peliyhtiönä, ja yleisesti suomalaiset peliyhtiöt ovat kasvattaneet liikevaihtoaan. Vuoden 2018

loppuun mennessä yli 50 miljoonan euron liikevaihtoon ylsi neljä suomalaista pelialan yritystä, yli 10 miljoonan euron liikevaihtoon 11 yritystä, ja yli miljoonan euron liikevaihtoon 34 yritystä. (Hiltunen ym. 2019, 26–27.)

Myöskin pelialalla työskentelevien määrä on lisääntynyt 2010-luvulla. Töissä pelialalla oli 2010-luvun alussa noin 1100 henkilöä, ja vuoden 2018 loppuun mennessä alalla työskentelevien määrän arvioitiin olevan noin 3200 (Hiltunen ym. 2019, 23–27). Pelialalla toimivien yritysten ja siten myös alalla työskentelevien henkilöiden lukumäärästä voi olla haastavaa saada ajankohtaista ja tarkkaa tietoa, koska uudet peliyritykset saattavat toimia vuosia pimennossa, tai peliyritys voi olla yritysrekisterissä, vaikka käytännössä toiminta olisi jo loppunut. Neogames Finland ry:n tekemän arvion mukaan vuonna 2010 päätoimisesti videopelejä tuottavia yrityksiä oli noin 70, ja vuoden 2018 lopussa arviolta 220. (Hiltunen ym. 2019, 16–17.)

Peliyritysten määrän arviointia vaikeuttaa myös se, että tilastokeskuksella ei ole omaa kategoriaa yleisesti digitaalisten pelien kehitykseen liittyvälle yritystoiminnalle (Hiltunen, Latva & Kaleva 2019, 16). Pelialalla toimivat yritykset saattavat hyvinkin ilmoittaa toimialakseen jonkin seuraavista: tietokonepelien kustantaminen, muu ohjelmistojen kustantaminen, ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus tai pelien ja leikkikalujen valmistus. Vuonna 2017 videopelien kustannus oli ilmoitettu 29 yrityksen, muu ohjelmistojen kustannus 59 yrityksen, pelien ja leikkikalujen valmistus 35 yrityksen, ja ohjelmistojen suunnittelun ja valmistus 4244 yrityksen päätoimiseksi toimialaksi (Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2018).

Virallisten toimialojen perusteella on mahdotonta tietää, mille pelialustoille peliyritykset pelejään tekevät. Hiltusen, Latvan ja Kalevan (2019, 18–22) mukaan suurin osa suomalaisista peliyrityksistä keskittyy kuitenkin juuri mobiilipelien kehittämiseen. Syynä tähän on heidän mukaansa esimerkiksi se, että mobiilipelien kehitys vaatii vähemmän resursseja verrattuna muihin peleihin. Muita syitä voivat olla mobiilipelien helppo levittäminen mobiilisovelluskauppojen kautta ja se, että mobiilipelit olivat Suomessa vuonna 2018 kaikkein pelatuin pelityyppi (Kinnunen, Lilja & Mäyrä 2019, 4).

Kaiken digitaalisen pelaamisen määrä on kasvanut 2000-luvulla. Kinnusen, Liljan ja Mäyrän (2019, 4) mukaan vuonna 2018 suomalaisista 38,5 % pelasi mobiilipelejä vähintään kerran kuussa, ja mitä tahansa digitaalisia pelejä pelasi vähintään kerran kuussa 60,5 % suomalaisista. Mobiilipelaaminen ja digitaalisten pelien pelaaminen

yleensäkin on yleistynyt merkittävästi 2000-luvun aikana, ja vuonna 2017 digitaalisia pelejä pelasi vähintään kerran vuodessa yli puolet kymmenen vuotta täyttäneistä suomalaisista (Digipelaaminen 2017 2019). Mobiilipelaamisen ja muiden digitaalisten viihdepelien lisäksi muutoksia on tapahtunut myös rahapeleissä. Digitaalisten rahapelien pelaaminen on kasvussa, ja perinteisemmät, esimerkiksi paperikuponkien avulla pelattavat rahapelit ovat menettäneet suosiotaan. Digitaalisiksi rahapeleiksi lasketaan verkkosivustoilla pelattavat verkkorahapelit sekä esimerkiksi päivittäistavarakauppojen auloissa pelattavat digitaaliset rahapeliautomaatit. (Kinnunen, Lilja & Mäyrä 2019, 28–29.)

Digitaalisista peleistä erityisesti kilpapelien, eli e-urheilun suosio on kasvussa. Kinnusen, Liljan ja Mäyrän (2019, 42) mukaan e-urheilua seuraa noin kerran kuussa tai useammin 8,5 % kaikista suomalaisista. E-urheilu on heidän mukaansa erityisesti nuorien ikäryhmien suosiossa: 10-19 -vuotiaista 27,1 % katsoi e-urheilua kerran kuussa tai useammin, ja 20-29 -vuotiaista näin teki 21,5 %. E-urheilun suosion kasvua selittänee osin erilaisten pelien pelaamisessa järjestettävät turnaukset, jotka ovat perinteisten urheilukilpailujen tavoin suurehkoja yleisötapahtumia, joihin liittyy myös taloudellisia intressejä. E-urheilun kansainvälinen liikevaihto oli vuonna 2018 noin 865 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria (Gough 2019), ja samana vuonna jaettiin yhteensä 140 miljoonan Yhdysvaltain dollarin arvosta palkintorahoja erilaisissa e-urheilun turnauksissa (Batchelor 2018).

Videopelien pelaamisen reaaliaikaisesta lähetyksestä internetin välityksellä, eli striimauksesta, on myös tulossa suosittua ajanvietettä. Suomalaisista 8,5 % katsoo kerran kuussa tai useammin e-urheiluun liittyvää striimauksta tai tallenteita, ja 11,7 % suomalaisista katsoo kerran kuussa tai useammin muita kuin e-urheiluun liittyviä pelistriimejä tai pelitallenteita. Sekä 10-19-vuotiaista että 20-29-vuotiaista yli 30 % katsoi muita kuin e-urheiluun liittyviä striimejä tai tallenteita kerran kuussa tai useammin. (Kinnunen ym. 2019, 85–86.) Suomessa digitaalisten pelien pelaamisen livelähetyksestä viihdetarkoituksessa on siis tullut erityisesti nuoren ikäryhmän keskuudessa suosittu ilmiö.

Tietokone- ja konsolipelit ovat Suomessa enemmän miesten kuin naisten suosiossa, mutta mobiilipelien kohdalla tilanne on toisin päin. Naisista noin 40 % pelaa mobiilipelejä kerran kuussa tai useammin, mutta miehistä vain 35 %. Suomalaiset naiset ovat myös miehiä aktiivisempia pulmapelien, opetuspelien sekä musiikki- ja seurapelien pelaajia. Miehet puolestaan pelaavat huomattavasti naisia enemmän digitaalisia

rahapelejä ja joko pelaavat tai seuraavat e-urheilua useammin. (Kinnunen ym. 75–82, 85–86.)

Pelaaminen on 2010-luvulla yleinen ja monipuolinen ilmiö, ja digitaalisia pelejä pelataan useilla erilaisilla laitteilla. Pelialan tunnusmerkkejä ovat kova kilpailu ja nopea kasvu, mikä houkuttelee alalla entistäkin enemmän yrityksiä. Pelinkehitystyö onkin haastava tiimityön muoto, jonka ominaispiirteitä esittelen seuraavassa alaluvussa.

2.2 Pelinkehitystyö

Digitaaliset pelit, tai mitkään pelit yleensäkin, eivät olisi niin suuressa suosiossa, elleivät ne pystyisi tyydyttämään joitakin ihmisen tarpeista. Digitaaliset ja perinteiset pelit, kuten lauta-, piha- ja korttipelit eivät eroa paljoakaan toisistaan perusominaisuuksiltaan. Peleissä esimerkiksi kisailaan yksilöinä tai joukkueina, seurataan tarinaa tai pyritään ratkaisemaan jokin pulma. Kirjassaan *Rules of play* (2004, 33–34) Salen ja Zimmermann aloittavat pelien ominaisuuksien tarkastelun pohtimalla sitä, miten peleissä syntyy merkityksiä. He määrittelevät pelien merkityksen syntyvän pelaajan toiminnan ja pelisysteemin välisestä suhteesta. Pelin merkitys syntyy heidän mukaansa siis prosessissa, jossa pelaaja toimii tietyn pelisysteemin reunaehtojen mukaan, ja tämä systeemi puolestaan reagoi pelaajan toimintaan. Pelien suunnittelussa ja kehityksessä voidaan siis ajatella olevan pohjimmiltaan kyse siitä, miten peli onnistuu tarjoamaan pelaajalle erilaisia merkityksiä, ja miten pelaajan toiminta muuttaa noita merkityksiä.

Käytännössä digitaalisten pelien suunnittelu ja kehitys on luovaa prosessityötä, joka sisältää paljon erityyppisiä tehtäviä. Yksittäiset pelinkehityksen tehtävät vaikuttavat toinen toisiinsa, joten pelinkehitystyössä on pystyttävä koordinoimaan monipuolista osaamista. Yksinkertaisinkin peli vaatii pelin juonen ja mekaniikan ideointia, toimintaperiaatteen suunnittelua, graafista toteutusta, äänien suunnittelua ja tuottamista sekä näiden osasten yhdistelemistä peliohjelmoinnin avulla. Pelialalla tarvitaan useita muitakin taitoja kuin vain itse pelituotteen tekoon liittyvää osaamista, kuten yrityksen hallinnollisten tehtävien hoitoa, markkinointitaitoja, teknologisen laadun varmistamista ja asiakaspalveluun liittyvää osaamista. (Taipale-Lehto ja Vepsäläinen 2015, 22–28.)

Kyse on monipuolisesta tiimityöstä, jonka tehokkuuteen vaikuttaa keskeisesti tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus. Taulukossa 1 on esitetty Peliteollisuuden osaamistarveraportin (2015) mukaisia perinteisiä peliteollisuuden moniammatillisten tiimien tehtäviä.

TAULUKKO 1 Pelialan perinteiset osa-alueet ja tehtävät (Taipale-Lehto ja Vepsäläinen 2015, 54)

Pelialan osa-alue	Tehtävät
Pelink kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Käsikirjoittaja • Pelisuunnittelija • Graafikko • Tuottaja • Äänisuunnittelija • 2D- ja 3D-mallintaja • Säveltäjä • Peliohjelmoija
Liike- ja yritystoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi • Hallintotehtävät • Talousjohtaminen • Projektinhallinta • Henkilöstöhallinto • Viestintä
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoturva • Laadunvarmistus • Ylläpitotoimet • Palvelinohjelmointi • Työkalujen kehitys • Laitteisto-osaaminen
Asiakaspalvelu ja asiakasanalyysit	<ul style="list-style-type: none"> • Analyytikko • Yhteisömanageri • Testaattaja • Big data -osaaja

Taulukon 1 jäsenitys havainnollistaa, miten monialaista osaamista pelialan yrityksessä on kyettävä yhdistelemään ja koordinoimaan sekä itse pelinkehitystyössä, että laajemmin yrityksen toiminnassa. Taipale-Lehdon ja Vepsäläisen (2015, 23–25) mukaan pelialan työpaikkailmoituksissa korostuvat ohjelmointiosaamisen lisäksi käyttäjäpalautteen hyödyntämisen taidot sekä asiakas- tai käyttäjäymmärrys. Erilaisten osa-alueiden taitojen lisäksi pelialan nykyisiksi ja tulevaisuuden tarpeiksi nähdään

viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tiimityöskentelytaidot, joustavien projektinhallintamenetelmien käyttö ja luova johtaminen (Taipale-Lehto & Vepsäläinen 2015, 59–60). Viestintä- ja vuorovaikutustaidot tosin nähdään raportissa tarpeellisiksi enemmänkin asiakaspalvelun ja talousneuvotteluiden konteksteissa, vaikka yrityksen sisäinen viestintä ja tiimien jäsenten välinen vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten moniammatillisen ja haastavan alan vaatimaa monipuolista osaamista pystytään tiimissä yhdistelemään.

Pelialalla tarvittavan talousosaamisen voidaan katsoa muuttuneen pelien ansaintamallien määrän kasvun myötä. Pelejä ei enää osteta vain fyysisinä CD-levyinä, vaan digitaalisia kopioita ladataan niin mobiililaitteille, tietokoneille kuin pelikonsolleillekin erilaisista sovelluskaupoista internetin välityksellä. Lisäksi pelejä ei osteta enää vain kiinteällä hinnalla, vaan ansaintamalleina ovat käytössä myös kuukausimaksut, pelien sisäiset ostot ja uusien pelattavien sisältöjen osto jo omistettuun peliin. Pelien digitaalisen jakelun ja mikromaksujen yleistymistä voidaankin pitää kahtena merkittävimpänä tekijänä, jotka ovat muuttaneet pelialaa talousnäkökulmasta (Pelialan politiikkasuositukset vuosille 2019-2024 2018, 7).

Taipale-Lehton ja Vepsäläisen (2015, 34) mukaan myös käyttäjätiedon hyödyntämiseen ja tietoturvaluuuteen liittyvien taitojen merkitys tulee kasvamaan pelialalla. Monet eri alojen yritykset hyödyntävät esimerkiksi asiakkaan verkkokaupakäyttäytymisestä saatavaa tietoa kehittääkseen toimintaansa ja tarjotakseen juuri kyseistä asiakasta kiinnostavia tuotteita. Taipale-Lehto ja Vepsäläinen (2015) pitävät tällaiseen toimintaan liittyvää osaamista tärkeänä erityisesti hyöty- ja palvelupelien kehittämisessä, mutta samalla he korostavat käyttäjätiedon hankintaan liittyvän osaamisen ohessa tietoturvaluuustaitoja, jotta kuluttajien yksityisyydensuoja ei vaarantuisi. Tietoturvaluuuden varmistamisen ja kuluttajansuojasta huolehtimisen lisäksi muita pelialan haasteita Suomessa ovat julkaisu- ja kustannusrahoituksen hankkiminen, asiakashankinta, työntekijäpula ja tasapainottelu luovuuden ja käyttäjätiedon välillä. (Hiltunen ym. 2019, 30–31).

Pelialalla työskentely vaatii siis monen eri osa-alueen huomiointia ja monenlaista osaamista. Pelin pelituotteen kehitys vaatii usean täysin eri alan ammattitaitoa, ja tämän lisäksi tuotteen kaupallistaminen ja yritystoiminta vaativat muun muassa hallinnollisia ja liiketoiminnallisia taitoja. Tämä moniammatillisten tehtävien koordinointi, liittyy se pelinkehitykseen tai yrityksen hallinnolliseen puoleen, toteutuu aina yrityksen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Pelialalla työskennellään usein

ryhmissä tai tiimeissä, joten tarvittavia vuorovaikutustaitoja ovat esimerkiksi kokoustamistaidot, päätöksenteko, ongelmanratkaisu, tiedonjako, palautteenanto, ilmapiiristä huolehtiminen ja yhteisymmärryksen varmistaminen. Tällaista pelialan tiimeissä tapahtuvaa vuorovaikutusta on siis tarpeen kehittää pelialan yrityksissä, jotta voidaan parantaa työskentelyn tehokkuutta ja yritysten kilpailussa pärjäämistä.

3 TYÖELÄMÄN TIIMIT

Ihminen kuuluu moniin erilaisiin ryhmiin niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Arkikielessä ryhmän ja tiimin käsitteitä käytetään usein synonyymeinä kuvastamaan joukossa toimimista ja viestimistä erilaisissa konteksteissa. Usean yksilön keskinäinen vuorovaikutus tai muu toiminta ei kuitenkaan tee ihmisjoukosta vielä ryhmää tai tiimiä. *Ryhmän* voi määritellä kolmen tai useamman henkilön joukoksi, jolla on jokin yhteinen tarkoitus tai tavoite, ja jonka jäsenet myös mieltävät itsensä ryhmäksi. Lisäksi ryhmässä on sisäisiä rakenteita ja normeja ja ryhmän jäsenten välillä on keskinäistä riippuvuutta. Ryhmän jäsenillä on myös erilaisia rooleja ja keskinäisiä vuorovaikutussuhteita, ja jäsenet vaikuttavat koko ryhmän toimintaan, ja ryhmä puolestaan vaikuttaa jäsentensä toimintaan. (Hollingshead & Poole 2012, 1; Keyton 2006, 4–11.)

Ryhmän tavoite voi olla tietoista yhteistyötä jonkin asian saavuttamiseksi tai vain yhteistä ajanviettoa. Ihmisten voidaan ajatella muodostavan luonnostaankin ryhmiä kahdesta pääsyystä: tehtävien tehokkaampi suorittaminen ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen (Stewart, Manz & Sims 1999, 4–5). Puhuttaessa *tiimistä* korostetaan usein jonkin tavoitteellisen tehtävän aktiivista suorittamista, joka vaatii tiimin jäseniltä vuorovaikutusta ja yhteisen toiminnan koordinoitua. Raappanan (2018, 16) mukaan tiimin käsitteen voidaan katsoa kattavan erilaisia ihmisjoukon työskentelymuotoja, kuten parityöskentely tai työyhteisössä tehtävä työ, ja käsitteellä voidaan myös viitata tapoihin organisoida työtä tai erilaisiin yhteistyörakenteisiin. Laajasti määriteltynä tiimi voidaan ymmärtää siis tehtäväkeskeisenä ryhmänä, ja usein tällaiset tiimit toimivat työelämäkontekstissa. Tällöin voidaan puhua työelämän tiimeistä.

Työelämän tiimeillä voidaan tarkoittaa montaa asiaa, kuten Raappana (2018, 57) esittää:

– – työelämän tiimit ovat siis kompleksisia, heterogeenisiä ja dynaamisia työskentelymuotoja, jotka työelämän muutosten myötä voivat olla yhä useammalla tavalla monimuotoisia. Työelämän tiimi on monimerkityksinen, vuorovaikutuksessa rakentuva kokonaisuus, jota ohjaavat sekä ulkoiset että sisäiset tavoitteet ja toisaalta sekä ennalta määrätyt että tiimin vuorovaikutuksessa syntyvät tehtävät.

Työelämän tiimiksi voidaan siis katsoa varsin laajasti erilaiset yhteistyön muodot, joihin vaikuttavat tiimin sisäiset ja ulkoiset tekijät. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi työorganisaation asettamat resurssit ja tavoitteet, sekä tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tehtävä työn koordinointi ja työilmapiiristä huolehtiminen.

Suomessa työskentely työelämän tiimeissä on varsin yleistä. Vuonna 2011 yli 80 % suomalaisista työpaikoista käytti tiimimäistä työskentelytapaa, ja vuonna 2012 59 % palkansaajista työskenteli tiimissä, jolla ” — on yhteinen tehtävä, ja jolla on mahdollisuus suunnitella työtään” (Lyly-Yrjänen 2013, 40). Organisaatorajoja ylittävää projekti- tai ryhmätyötä Suomessa teki vuonna 2018 puolestaan 40 prosenttia palkansaajista (Lyly-Yrjänäinen 2019, 41).

Tiimityötä tehdään työelämässä useista eri syistä. Merkittävin syy lienee se, että joukkona toimittaessa ollaan todennäköisesti tehokkaampia kuin yksilöinä. Ryhmän, tiimin tai joukon suurempaa tehokkuutta yksilöihin verrattuna selittää ainakin 1) isomman tietomäärän omaaminen ja paremmat mahdollisuudet etsiä lisää tietoa 2) kyky tarkastella tehtäviä ja ongelmia useammasta näkökulmasta 3) toisena silmäparina oleminen, eli kyky korjata toisten virheitä ja tarkastella kriittisesti niitä oletuksia, joiden pohjalta toimitaan, 4) kyky koota yksilöiden työpanoksia yhteen, 5) mahdollisuus arvioida päätösten seurauksia ja sopeuttaa niitä tarkoituksenmukaisesti, 6) mahdollisuus kannustaa ja motivoida ryhmän jäseniä ja 7) mahdollisuus sitouttaa tiimin jäseniä tiimin päätöksiin osallistuttamalla heidät päätöksentekoprosesseihin. (Hirokawa 2003 127–128; Seibold & Krikorian 1997, 274.) Työtehtävät soveltuvat hyvin monimuotoiselle tiimeille varsinkin silloin, kun käsillä oleva tehtävä on monimutkainen ja sisältää useita epävarmuustekijöitä (Levi 2017, 9–10).

Työelämän tiimien monimuotoisuus voi liittyä esimerkiksi tiimien kokoonpanoon, tiimin olemassaolon kestoon, kasvokkain käytävän vuorovaikutuksen määrään tai asemaan organisaatiossa. Useat työelämän tiimit ovat moniammatillisia, eli tiimin jäsenet edustavat eri ammattikuntia tai koulutusaloja ja työskentelevät eri tehtävänimikkeillä. Tiimin on tällöin kyettävä koordinoimaan monipuolista osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja tiimin menestykseen vaikuttavatkin keskeisesti juuri tiimin viestintäprosessit (Thompson 2009, 279). Esimerkiksi moniammatillista sairaalaympäristöä tarkasteltaessa on havaittu, että vuorovaikutuksen säännöllisyys tiimissä voi vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden, yhteistyön ja työtyytyväisyyden laatuun (Conn, Reeves, Dainty, Kenaszchuk & Zwarenstein 2012). Moniammatillisen tiimin viestintää voikin edesauttaa esimerkiksi ajan varaaminen vuorovaikutukselle, yhteisymmärryksen varmistaminen päätöksistä, tiimin jäsenten tuttuus keskenään sekä matala organisaatiohierarkia (Rabøl, McPhail, Østergaard, Andersen & Mogensen 2012, 133).

Moniammatillisuus voi aiheuttaa tiimissä erilaisia haasteita, jotka saattavat johtua esimerkiksi erilaisista työtottumuksista ja asenteista työntekoon. Eri ammattitaustat omaavilla tiimin jäsenillä saattaa esimerkiksi olla toisistaan poikkeava ymmärrys siitä, mikä tieto on oleellista jakaa muille tiimin jäsenille (Seamons & Canary 2017, 49). Muita moniammatillisen tiimin haasteita voivat olla muun muassa epäselvyys tehtävänjaosta, puute selkeistä toimenpiteistä, tiimin jäsenten eriävät tavoitteet, valtapeli, asiantuntijuudesta väittely ja toisen asiantuntijuuden kyseenalaistaminen sekä väärinymmärrykset (Rabøl ym. 2012, 135; Thompson 2009, 290–293).

Moniammatillisuuden lisäksi työelämän tiimien haasteita voi lisätä virtuaalisesti tehtävä työ, jonka määrä ja muodot ovat merkittävästi lisääntyneet teknologisen kehityksen myötä (Gilson, Maynard, Jones, Vartiainen & Hakonen 2014, 1331). Esimerkiksi Suomessa vuonna 2018 erilaisia viestintäsovelluksia hyödynsi työssään 60 % palkansaajista, ja määrä on kasvanut viimeisen neljän vuoden aikana yli kymmenen prosenttiyksikköä (Lyly-Yrjänäinen 2018, 41–42). Nykypäivänä työnteon tukena voidaan käyttää mitä erilaisimpia pikaviestimiä, virtuaalityötiloja, kokous- ja videopuhelusovelluksia sekä erilaisia tiedonhallintasovelluksia. Virtuaalisia työkaluja ja sovelluksia hyödyntävistä tiimeistä käytetään usein virtuaalitiimin käsitettä.

Virtuaalitiimi voidaan määritellä joukoksi ihmisiä, jotka ovat työssään toisistaan riippuvaisia ja joilla on jaettu tavoite, ja joka työskentelee ajasta, paikasta ja organisaatorajoista riippumatta hyödyntäen teknologiaa (Lipnack & Stamp 2000, 18). Toisaalta käsitettä on käytetty kuvaamaan montaa erilaista työnteon muotoa, jonka tukena ylipäätään käytetään jotain teknologiaa (Anderson, McEwan, Bal & Carletta 2007, 2559). Oleellisin ero virtuaalitiimin ja tiimin määritelmän välillä lienee se, että virtuaalitiimin jäsenet voivat olla maantieteellisesti erillään, ja että tiimin jäsenet käyttävät vuorovaikutuksessaan pääasiassa jotain viestintäsovellusta (Berry 2011, 187–188).

Virtuaalisesti tehtävään tiimityöhön ja tiimiviestintään liittyy sekä etuja että haasteita. Tiimin jäsenet säästävät aikaa ja matkakuluja, jos voivat kokoontua lähes missä ja milloin vain. Myös työn ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen on virtuaalitiimissä helpompaa, ja uusien asiantuntijoiden hankkiminen tiimin jäseniksi käy kätevämmän ilman paikkaan liittyviä rajoitteita. Virtuaalityön heikkouksia puolestaan ovat kasvokkain käytävän vuorovaikutuksen ja siihen liitettyjen synergiaetujen puute. Lisäksi luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on virtuaalitiimissä haastavampaa verrattuna kasvokkain kokoontuvaan tiimiin. Luottamuksen puute voi johtaa haasteisiin

työhön ja tavoitteisiin sitoutumisessa ja jäsenten käytöksen ennustettavuudessa. (Cascio 2000, 83–84.)

Työelämän tiimien moninaisuus voi virtuaalisuuden ja moniammatillisuuden lisäksi liittyä tiimin asemaan organisaatiossa tai tiimin olemassaolon keston. Virtuaalitiimit ja moniammatilliset tiimit saattavat toimia jonkin organisaation alaisuudessa tai rikkoa organisaatorajoja esimerkiksi projektiluontoisissa tehtävissä. Perinteisesti tiimien ehkä ajatellaankin toimivan organisaation sisällä, organisaatiolle alisteisena, tai organisaatioiden välisinä, mutta yksi tiimi voi myös muodostaa koko yrityksen tai organisaation. Tällaisesta tiimistä voidaan käyttää nimitystä *yritystiimi*.

Yritystiimi (*entrepreneurial team*) on kahden tai useamman henkilön joukko, jolla on liiketoimintaansa liittyviä taloudellisia ja muita intressejä, ja jonka jäsenet ovat sitoutuneita liiketoiminnan menestykseen ja tulevaisuuteen. Yritystiimin jäsenten työ on keskinäisriippuvaista jaetun tavoitteen ja liiketoiminnan menestyksen tavoittelemista, ja jäsenet kantavat jaettua vastuuta liiketoimesta ja tiimistä itsestään. Yritystiimin jäsenet ovat toimivallallisessa asemassa liiketoiminnan varhaisessa vaiheessa, ja yritystiimi mielletään sosiaalisesti kokonaisuudeksi. (Schjoedt & Kraus 2009, 515.) Käsitteellisesti yritystiimiä voi pitää lähes startup-yrityksen synonyyminä, ja tällaiset tiimit ovat varsin yleisiä teknologia- ja ohjelmistonkehitysalalla, johon myös peliala kuuluu.

Yritystiimin käsitteessä korostuu tiimin jäsenten jaettu vastuu toiminnan tuloksista verrattuna esimerkiksi organisaatiossa työskentelevään tiimiin. Yritystiimin jäsenet kantavat itse kaiken laillisen ja taloudellisen vastuun, mutta organisaation alaisesta tiimistä on viimekädessä vastuussa organisaation johtajisto. Lisäksi yritystiimin määritelmässä korostuvat yritystiimin jäsenten henkilökohtaiset intressit yrityksen tai organisaation toiminnan kehittämiseen. Yritystiimiä voidaan myös ajatella ryhmäyrittäjyytenä, jossa yksöiden investoima osaaminen ja aika, tavoitteet, sosiaaliset suhteet ja identiteetit yhdistävät yksilöitä ryhmään (Ruef 2010, 7.)

Yritystiimejä tarkasteltaessa on havaittu, että yritystiimien menestymisen mahdollisuuksia lisäävät tiimin jäsenten aikaisempi kokemus uuden yrityksen perustamisesta, yrityksen toimitusjohtajan osallistuminen tiimityöskentelyyn alusta lähtien ja yrityksen omistajuuden jakautuminen tasaisesti tiimin jäsenten välillä (Leary & DeVaughn, 2009). Yritystiimin menestykseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten kilpailu ja toimialan vakaus. Epävakaassa toimintaympäristössä heterogeeninen, eli esimerkiksi moniammatillinen tai monikulttuurinen tiimi menestyy todennäköisesti

parhaiten, koska tiimin voi olettaa tällöin pohtivan useampia menettelymahdollisuuksia kuin homogeeninen tiimi (Schjoedt & Kraus 2009, 516).

Yritystiimin, kuten monen muunkin tiimin menestyksen mahdollistavat ryhmäprosessit, eli tiimin vuorovaikutus. Laadukkaalla viestinnällä on esimerkiksi mahdollista säästää aikaa ja parantaa tiimin suoriutumista tehtävistään. (Schjoedt & Kraus 2009, 517). Laadukkaalla tai taitavalla vuorovaikutuksella viitataan usein moninasiin yksilöiden ja tiimien vuorovaikutustaitoihin, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Olipa työelämän tiimi millainen tahansa, niin tiimin vuorovaikutukseen ja työskentelyyn vaikuttaa laaja tottumusten ja roolien kompleksinen rakenne, jota voidaan kutsua tiimikulttuuriksi. *Tiimikulttuuri* on sosiaalinen ja kognitiivinen kokonaisuus, jonka muodostavat tiimin jäsenten jaetut merkitykset ja havainnot, tiimissä vallitsevat normatiiviset uskomukset sekä käyttäytymiseen liittyvät odotukset, ja joka näkyy tiimin jäsenten vuorovaikutuksessa ja käytöksessä (Patanakul & Aronson 2012, 221; Shin, Kim, Choi & Lee 2015, 235). Tiimikulttuuri on siis kokoelma erilaisia odotuksia, tottumuksia ja tapoja viestiä ja työskennellä tiimissä, ja tätä kulttuuria ylläpidetään ja muokataan tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiimikulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen millaista vuorovaikutus tiimissä on, ja toisaalta ainoastaan tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus voi muuttaa tiimikulttuuria.

Tiimikulttuuria on mahdollista tyypitellä usealla tavalla. Tiimikulttuuri voidaan määritellä joko yksilökeskeiseksi tai tiimikeskeiseksi riippuen siitä, painottuvatko tiimin arvot ja normit enemmän tehtävän suorittamiseen vai vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon (Lai, Lam & Lam 2013, 1042–1044). Tiimikulttuuria on myös tyypitelty tiimissä vallitsevan kontrollin, joustavuuden ja tiimin huomion suuntautumisen perusteella (Shin ym. 2015, 234–235). Tässä opinnäytetyössä tiimikulttuurin tyypittelyä oleellisempaa on ymmärtää tiimikulttuuri vuorovaikutuksessa alati muotoutuvana ja rakentuvana subjektiivisten ja kollektiivisten tekijöiden kokoelmana, joka ohjaa tiimin vuorovaikutusta ja tiimin jäsenten suhtautumista tiimiin ja tehtävään.

Tiimikulttuurin käsitteeseen liittyvät oleellisesti *tiimiin identifioituminen* ja *tiimi-identiteetti*. Tiimiin identifioituminen tarkoittaa yksilön ja tiimin välistä kognitiivista, emotionaalista ja behavioraalista suhdetta, joka kuvastaa yksilön tunnetta osallisuudesta tiimiin (Henry, Arrow & Carini 1999; Gundlach, Zivnuska & Stoner 2006, 1608). Tiimi-identiteetti puolestaan on tiimin tason kollektiivista tiimiin identifioitumista (Gundlach ym. 2006, 1613), joka määrittää missä määrin jäsenet ovat halukkaita

tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita (Wegge & Haslam 2003, 51–52). Vahva tiimi-identiteetti edistää tiimin tehtävistä suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista, ja ohjaa tiimin jäseniä asettamaan tiimin tavoitteet omien henkilökohtaisten tavoitteidensa edelle (Gundlach ym. 1614).

Tiimikulttuuriin liittyy myös tiimin viestintäilmapiiri, joka tarkoittaa tiimin yleistä tunnelmaa tai henkeä (Keyton 2006, 127), joka vaikuttaa tiimin jäsenten suhtautumiseen tiimin tehtävää ja tiimiä kohtaan (Gouran 2003, 850–851). Viestintäilmapiiri voidaan jakaa supportiiviseen ja negatiiviseen viestintäilmapiiriin, ja supportiivisen viestintäilmapiirin tiimien on havaittu suoriutuvat tehtävistään keskimääräisesti paremmin verrattuna negatiivisen viestintäilmapiirin tiimeihin. Supportiivisen ilmapiirin tiimissä viestitään muun muassa arvostusta muiden työpanosta ja mielipiteitä kohtaan sekä rohkaistaan ja kannustetaan toisia. Tällainen ilmapiiri edistää tiimin koheesiota ja tiimin jäsenten sitoutuneisuutta tiimiin ja tehtävään. (Gouran 2003, 850–851; Keyton 2006, 80–83, 127–133).

Tiimikulttuuri voi vaikuttaa merkittävästi tiimin työskentelyyn ja tuloksiin.

Tiimikulttuuriin kuuluvat tiimin käyttäytymisodotukset eli normit voivat säädellä tiimikäyttäytymistä. Kaikkia jäseniä osallistavan, yhteistyötä ja koheesiota korostavan tiimikulttuurin on havaittu vaikuttavan positiivisesti tiimin tehtävistä suoriutumiseen.

Myös sääntöjä, systemaattisuutta, tehokkuutta ja työn teon vakautta korostavan tiimikulttuurin on havaittu vaikuttavan positiivisesti tiimin tehtävästä suoriutumiseen.

Tiimin luovuutta voi puolestaan tukea tiimikulttuuri, jossa ollaan avoimia riskinotolle ja innovoinnille. (Shin ym. 2016.)

4 TIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN OSAAMISALUEITA

Vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen on keskeistä tiimien menestyksen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Laadukas vuorovaikutus on yhdistetty ainakin ongelmanratkaisuun, luovuuteen ja innovointiin, päätöksentekoon, yhteistyön koordinointiin, johtajuuteen, työtyytyväisyyteen sekä konfliktien ja kriisien hallintaan (Shockley-Zalabak 2015, 398). Spitzbergin ja Cupahin (1984) esittämän, viestinnän kirjallisuudessa vakiintuneen määritelmän mukaan *vuorovaikutusosaaminen* kattaa kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden osaamisalueita. Kyse on siis vuorovaikutukseen liittyvästä ymmärryksestä, vuorovaikutustaidoista ja asennoitumisesta. Lisäksi vuorovaikutusosaaminen on aina jonkinlainen arvio vuorovaikutuksen laadusta, kuten esimerkiksi selkeydestä, kyvystä edistää vuorovaikutusta, ymmärryksen osoittamisesta ja vuorovaikutuksen tuottamasta tyytyväisyydestä (Spitzberg 2003, 97–98). Vuorovaikutusosaamisen arvioinnin keskeisiä kriteereitä ovat vuorovaikutuksen tehokkuus eli kyky saavuttaa tavoitteita, ja tarkoituksenmukaisuus eli viestiminen tilanteeseen sopivalla ja sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla (Backlund & Morreale 2015, 21–24).

Tarkasteltaessa tiimin vuorovaikutusosaamista on pääasiassa keskitytty tiimien tehtävissä suoriutumisen tarvittaviin vuorovaikutustaitoihin, kuten päätöksentekoon, palauterakenteisiin ja yhteistyötä edistäviin käytänteisiin (Jablin & Sias 2001). Vuorovaikutusosaamista on perinteisesti tarkasteltu yksilön osaamisrakenteena, mutta tiimissä voidaan myös ajatella olevan yksilöistä lähtöisin olevaa, yhteisesti jaettua ja jatkuvasti muokkautuvaa ja kehittyvää vuorovaikutusosaamista, joka ei ole täysin palautettavissa yksilötasolle (Horila 2015, Horila & Valo 2016). Tiimeissä todennäköisesti muodostetaankin jaettuja käsityksiä siitä, mitä vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa juuri tiimissä ja millaista vuorovaikutusta tiimissä pidetään tavoiteltavana ja taidokkaana (Jablin & Sias 2001.) Nämä käsitykset voivat toki olla myös toisistaan eriäviä (Horila 2015).

Tiimissä tarvittavaa vuorovaikutusosaamista voi tarkastella siitä näkökulmasta, millaista vuorovaikutusta erilaisissa tiimeissä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Ryhmäviestinnän tutkimuksessa erityisesti päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvät taidot ovat saaneet paljon huomiota

(Gouran 2003, 835–836). Ryhmäviestinnän tutkimuksessa tiimien ja ryhmien vuorovaikutukseen liittyvät taidot jaetaan perinteisesti tehtäväkeskeisiksi taidoiksi ja suhdekeskeisiksi taidoiksi (Beebe & Barge 1994, Valkonen 2003, 45–46) mutta erillisenä taitokokonaisuutena voidaan pitää myös ryhmän tai tiimin proseduraalisia, eli toiminnan suunnitteluun liittyviä taitoja (Gouran 2003, 855–860). Tiimissä tarvittavia taitoja on myös jäsennelty tiimin vuorovaikutustehtävien perusteella *koordinoiviin, operatiivisiin, innovatiivisiin, relationaalisiin ja kehittäviin* tehtäviin (Raappana & Valo 2015).

Esitelen seuraavaksi, millaisia erilaisia tiimin vuorovaikutustaitoja työelämässä voidaan tarvita. Käsittelen luvussa ja koko opinnäytetyössäni vuorovaikutusosaamista ja vuorovaikutustaitoja tiimin tasolla: tiimin vuorovaikutus on tiimin yhdessä luomaa ja muovaavaa, eikä se ole täysin palautettavissa yksilöihin ja heidän vuorovaikutustaitoihinsa. Tiedostan, että tiimin vuorovaikutuksen taustalla vaikuttavat aina yksilötason prosessit ja taidot. Tiimin vuorovaikutusosaamisessa onkin kyse siitä, missä määrin tiimin tasolla ilmenee tehokasta ja tarkoituksenmukaista osaamista, ja miten tämä osaaminen tiimissä kehittyy ja muokkautuu.

Tiimissä vuorovaikutustaidot ovat osittain samankaltaisia kuin lähes missä tahansa muussakin vuorovaikutustilanteessa tarvittavat taidot hieman tilanteen mukaan. Ajatusten ja tunteiden tarkka ilmaiseminen sopivalla tavalla, taitava argumentointi, omien puheenvuorojen yhdistäminen aiemmin puhuttuun, oman käyttäytymisen mukauttaminen tilanteeseen ja toisten vuorovaikutusosapuolien rohkaiseminen ovat esimerkkejä taidoista, joista on hyötyä niin tiimissä kuin muissakin vuorovaikutustilanteissa. (Hample, 2003, 442–443; Valkonen 2003, 45.) Työelämän tiimien ominaispiirteisiin kuitenkin kuuluu tavoite- tai tehtäväorientoituneisuus (Raappana 2018, 57), joten yleisen tason vuorovaikutustaitojen lisäksi tiimeissä tarvitaan sellaista osaamista, joka auttaa tavoitteen saavuttamisessa.

Jotta tiimin olisi mahdollista toimia tavoitteellisesti, on sen jäsenillä oltava yhteinen ymmärrys siitä, mitä tiimi tarkalleen tavoittelee. Yhteisymmärryksen muodostaminen ja säilyttäminen tiimin tavoitteessa onkin yksi keskeinen tiimin tason vuorovaikutustaito, olipa kyse hetkellisestä ongelmanratkaisusta tai laajemmasta tavoitteesta (Levi 2017, 19, 30–31; Hirokawa 2003, 128–131). Tiimin olisi siis hyvä käydä jatkuvaa vuorovaikutusta säilyttääkseen yhteisymmärryksen tavoitteesta, eli yhteensovittava tavoitteeseen liittyviä merkityksiään. (Wit 2006, 383–390). Tavoitteen asettaminen

määritellään usein tehtäväkeskeiseksi vuorovaikutustaidoksi, ja muita tehtäväkeskeisiä taitoja ovat esimerkiksi

- Tehtävien suunnittelu ja koordinointi
- Ideoiden tuottaminen
- Toimintavaihtoehtojen arviointi
- Argumentointi
- Loogisen päättelyn osoittaminen
- Keskustelun koherenssin ylläpito
- Ongelman, haasteen tai päätöksenteon kohteena olevan asian rajaaminen ja määrittely
- Päätöksenteko (Beebe & Barge 1994, 262, 272–273; Gouran 2003, 836–846; Keyton 2006, 79–86; Valkonen 2003, 46; Wit 2006, 383–384.)

Yksi tiimin tai ryhmän päätöksenteossa tarvittavia vuorovaikutustaitoja kuvastava teoreettinen malli on Hirokawan (2003) funktionaalisen päätöksenteon malli (*functional perspective on group decision making*). Mallin mukaan laadukkaan päätöksen saavuttamiseksi tiimin tulisi arvioida, vaatiiko tiimin tilanne päätöksentekoa, mitä päätöksellä halutaan saavuttaa, mitkä ovat erilaiset ratkaisuvaihtoehdot ja mitkä ovat kunkin ratkaisuvaihtoehdon hyvät ja huonot puolet. (Hirokawa 2003, 125–133). Toimiakseen näin tiimin täytyy olla motivoitunut ratkaisemaan ongelman tai tekemään päätöksen, tiimin täytyy ymmärtää tehtävä ja sen vaatimukset, tiimillä pitää olla saatavissa tarpeeksi tietoa tehtävän ratkaisemiseksi, ja tiimin jäsenillä pitää olla riittävät viestintätaidot (Gouran & Hirokawa 2003, 27–28).

Tiimin tai ryhmän suhdekeskeisillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja tiimin viestintäilmapiiriin liittyvää osaamista. Suhdekeskeisiä taitoja ovat vuorovaikutussuhteiden luominen, suhdekonfliktien hallinta- ja ratkaisutaidot, neuvottelutaidot, tiimin jäsenten keskinäisestä luottamuksesta ja koheesiota huolehtiminen, sosiaalisen tuen tarjoaminen, sanomien tarkoituksenmukaisen kohdentamisen taito ja supportiivisten viestintäilmapiirin ylläpitäminen (Gouran 2003, 850–854; Keyton 2006, 80–83, 127–133, 210–216; Valkonen 2003, 46). Suhdekeskeiset taidot vaikuttavat myös tiimin mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteitaan, sillä suhdekeskeisissä tehtävissä epäonnistumisen on esimerkiksi havaittu vähentävän tiimin jäsenten halukkuutta ylipäättään työskennellä tiimissä (Byazit & Mannix 2003).

Tiimeissä tarvittavat vuorovaikutus- ja viestintätaidot voivat myös olla sellaisia, joita on vaikea ryhmittää selkeästi joko tehtäväkeskeisiksi tai suhdekeskeisiksi taidoiksi, vaan jotka ovat pikemminkin näitä molempia. Esimerkiksi suhdekeskeiset taidot kuten viestintäilmapiiiristä huolehtiminen ja konfliktien hallinta voidaan myös nähdä osana tehokkaassa päätöksenteossa tarvittavia taitoja (Gouran 2003, 850–855). Lisäksi tällaisia taitoja ovat johtajalta vaaditut taidot ja palautteen antamisen ja hakemisen taidot.

Johtajuus on laajasti määriteltynä interpersonaalisen vaikutusvallan käyttöä ryhmän tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi (Keyton 2006, 219–227). Johtajuuteen liitettävät taidot ovat hyvin samankaltaisia kuin aiemmin tässä luvussa esitellyt suhde- ja tehtäväkeskeiset vuorovaikutustaidot. Johtajuuteen kuitenkin liitetään vaatimus muita tiimin jäseniä aktiivisemmasta roolista ja osallistumisesta vuorovaikutukseen sekä roolista tiimin suunnan näyttäjänä. (Hill 2016, 363–380.) Johtajuus ei välttämättä liity vain yhteen henkilöön, kuten nimettyyn johtajaan, vaan johtajuus voidaan nähdä enemmänkin vuorovaikutusprosesseina, joilla koordinoidaan ryhmän toimintaa, arvioidaan ja ohjataan tehtävissä edistymistä ja motivoidaan ryhmän jäseniä sekä kehitetään ryhmän vuorovaikutussuhteita (Keyton 2006, 219–227).

Myöskin palautteella on tärkeä merkitys tiimin tehtävistä suoriutumisessa. Palaute on keino korjata ja kehittää tiimin jäsenten tietoja ja taitoja, motivoida tiimiä isompaan vaivannäköön ja suunnata toimintatapoja uudelleen. Laadukkaana palautteen tulisi olla kohdennettua ja tarkkaa, palautteen tueksi tulisi antaa perusteluja eikä palautteen tulisi kohdistua henkilöön. Kehittävää palautetta, jonka tarkoituksena on osoittaa virheitä tai kehitystarpeita, tulisi antaa pehmenneysti tai vahvistavan, yleisemmin positiiviseksi kutsutun palautteen yhteydessä. Palautetta antaessa tulisi myös käyttää kuvailevaa kieltä arvottavan kielen sijaan, ja palaute tulisi muutoinkin sovittaa tilanteeseen sopivaksi. (Haslett & Ogilvie 2003, 97–107.)

Tiimin tason vuorovaikutustaidoilla on vaikutusta tiimien työskentelyn tehokkuuteen ja tulosten laatuun. Tiimin tehokkuudella tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamisen arviointia: tehokkuus on arvio tiimin suoriutumisesta suhteessa tiimille annettuihin tai tiimin itsensä asettamiin kriteereihin (Raappana 2018 33). Tehtävä- ja suhdekeskeiset taidot eivät aina ole erotettavissa toisistaan, mutta molempia usein tarvitaan, jotta tiimi ylipäättään saavuttaa tavoitteensa, ja jotta sen toiminta voisi olla tehokasta. Kuviossa 1 on havainnollistettu, miten tehtävä- ja suhdekeskeisten taitojen keskinäinen suhde voi vaikuttaa tiimin suoriutumiseen tehtävästään.



KUVIO 1 Tehtävä- ja suhdekeskeisen vuorovaikutuksen suhteet (Levi 2017, 74).

Organisaatioiden ja erityisesti yritysten näkökulmasta on taloudellisista syistä kiinnostavaa tietää, mitkä tekijät yhdistävät tiimejä, joiden tulokset ja tehokkuus ovat erinomaisella tasolla. Menestyville tiimeille yhteisiä ominaisuuksia näyttäisivät olevan ainakin 1) selkeät ja kyllin tarkasti määritellyt tavoitteet 2) tilanteeseen ja tehtävään sopiva johtajuus 3) ympäröivän organisaation tarjoama tuki ja resurssit 4) tehtävien sopivuus tiimityölle ja 5) jaettu vastuu tehtävästä sekä työstä palkitseminen (Levi 2017, 31). Menestyvien tiimien yhteinen ominaispiirre on myös jäsenten hyvin vahva omistautuminen ja motivaatio tiimin tehtävää ja työskentelyprosessia kohtaan, mikä johtaa vahvaan keskinäiseen riippuvuuteen ja luottamukseen tiimin jäsenten välillä (SunWolf 2008, 99–104). Tällaisessa tiimissä voidaan myös kokea sekä yksilö-, että tiimitason flow-kokemuksia, jotka edellyttävät pääasiassa edellä mainittuja asioita: tavoitteen selkeyttä, korkean tason osaamista, avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä, keskinäistä luottamusta, motivaatiota työhön ja keskinäistä rohkaisua ja palautetta (Valo & Antikainen 2013).

OSA II: KOULUTUSPROJEKTIN TOTEUTUS

5 KOULUTUKSEN SUUNNITTELU

5.1 Koulutuksen eettiset ja filosofiset lähtökohdat

Koulutustapahtumassa kouluttajalla on merkittävää valtaa ja vastuuta. Kouluttaja on koulutustilanteessa usein asiantuntijaroolissa, ja koulutuksella voi olla merkittäviä vaikutuksia koulutettavien toimintaan. Työelämäkontekstissa kouluttaja saattaa myös saada tarkkaa tietoa yrityksestä, jonka jäsenet osallistuvat koulutukseen.

Koulutustilanteeseen liittyvän vallan ja vastuun takia koulutustapahtuman ja ylipäätään koulutustoiminnan tulisi olla eettisesti kestävä.

Esittelen tässä alaluvussa kolme viestintäkoulutukseen soveltuvaa eettistä ohjeistoa sekä kuvaan omaa koulutusfilosofiaani. Viestinnän eettinen neuvottelukunta (VEN) määrittelee verkkosivuillaan kaikille viestinnän ammattilaisille eettiset ohjeet, jotka jakautuvat neljään osaan: 1) avoimuus ja vuorovaikutteisuus, 2) rehellisyys, 3) luotettavuus ja 4) arvostus (Viestinnän eettiset ohjeet). Viestintäkoulutuksen – tai konsultoinnin – työtä tekevä henkilö on tietäntyyppiseen viestintätyöhön erikoistunut ammattilainen, joten eettisen ohjeistuksen soveltaminen viestintäkoulutukseen on perusteltua, vaikka ohjeisto ei ole koulutusympäristöön kohdennettu.

VEN:n eettisissä ohjeissa kehoitetaan vuorovaikutuksen edistämiseen ja kaiken tarpeellisen tiedon avoimeen jakamiseen. Lisäksi viestinnän ammattilaisen tulisi ohjeiden mukaan pysyä totuudessa ja korjata havaitsemansa tai välittämänsä virheellinen tieto. Lisäksi viestinnän ammattilaisen on toimittava luotettavasti ilmaisemalla omat eturistiriitansa ja pidettävä työnantajansa tai asiakkaansa intressejä etusijalla. Viestinnän ammattilaisen on myös pyrittävä kehittämään itseään ja toimittava nöyrästi kollegoitaan ja muiden ammattialojen edustajia kohtaan. (Viestinnän eettiset ohjeet.)

Organisaatioviestintään erikoistunut Charles Redding on ehdottanut viittä eettistä suuntaviivaa nimenomaan viestinnän koulutustyötä tekeville (Goldhaber 1993, 340–344, Johannesenin, Valden & Whedbeen 2008, 170 mukaan):

- 1) Kunnioita koulutettavan loukkaamattomuutta ja arvosta sekä hyödynnä koulutettavan näkemyksiä ja osaamista.

- 2) Tarjoa koulutettaville mahdollisuus itsensä toteuttamiselle, ja rohkaise luovuuteen ja innovatiivisiin oppimistapoihin.
- 3) Rohkaise kriittistä ajattelua organisaatiossa ja kannusta aiheellisten kysymysten esittämiseen ja perustelujen vaatimiseen liittyen organisaation toimintatapoihin.
- 4) Kiinnitä erityistä huomiota eettisten aiheiden käsittelyyn, ja monipuoliseen eettiseen pohdintaan tuloskeskeisyyden sijasta.
- 5) Ilmaise halusi edistää koulutettavien kehittymistä pitkällä aikavälillä äläkä rajoita kouluttamista vain nykyisessä työtehtävässä tarvittaviin taitoihin.

Kolmantena viestintäkoulutukseen sovellettavana eettisenä jäsenyyksenä esittelen Montgomeryn, Wiesmanin ja DeCaron (2001) ehdotuksen viestintäkonsulttien eettiseksi säännöstyksi. Säännöstö on jaettu neljään osaan: 1) Kouluttajan käytös, 2) Kouluttajan vastuut asiakkaalle, 3) Kouluttajan vastuut kolmansille osapuolille ja 4) Kouluttajan vastuut ammattikuvalle, yhteiskunnalle ja jatkuvalla ammattimaiselle kehitykselle. *Kouluttajan käytös* -osan mukaan kouluttajan tulisi käyttää vuorovaikutustaitojaan kannustamiseen ja toisten huomioimiseen sekä pyrkiä säilyttämään korkean tason asiantuntijuus seuraamalla ajankohtaista viestinnän tutkimusta ja tiedekirjallisuutta (Montgomery, Wiesman & DeCaro 2001).

Kouluttajan vastuut asiakkaalle -osan mukaan kouluttajan tulee asettaa asiakkaan intressit etusijalle ja varmistaa asiakkaan kyky itsenäiseen päätöksentekoon. Lisäksi kouluttajan tulee sitoutua ammattikunnan hyväksi todentamien toimenpiteiden harjoittamiseen koulutustoiminnassa ja tarvittaessa turvautua toisten viestintäkouluttajien tukeen. Kouluttajan tulee myös huolehtia asiakkaan tietosuojasta ja vaalia salassapitovelvollisuuttaan. Koulutuksesta laskuttaminen ja sen mainostaminen tulisi myös olla harkittua niin, että toiminta on avointa ja totuudenmukaista. (Montgomery, Wiesman & DeCaro 2001.)

Kolmas osa, *kouluttajan vastuut kolmansille osapuolille* sisältää kouluttajan vastuut toisille asiantuntijoille sekä epäsuorasti koulutukseen yhteydessä oleville tahoille. Kouluttajan tulisi varmistaa, että koulutustoiminnasta ei aiheudu minkäänlaista haittaa edes välillisesti, ja lähtökohtaisesti vaatia kaikkien asianosaisten osallistumista koulutukseen. Kouluttajan toiminnasta ei myöskään saa koitua harmia toisen ammattilaisen maineelle. (Montgomery, Wiesman & DeCaro 2001.)

Kouluttajan vastuut ammattikuvalle, yhteiskunnalle ja jatkuvalla ammattimaiselle kehitykselle -osio kattaa sitoutumisen ammattikuvan maineesta huolehtimiseen sekä

ihmis- ja käyttäytymistieteiden edistämiseen. Lisäksi kouluttajien tulisi osallistua vapaaehtoiseen viestinnän kehittämiseen yhteiskunnassa. Kouluttajien on myös aktiivisesti päivitettävä osaamistaan ja asiantuntijuuttaan, jotta kykenevät tarjoamaan laadukasta ja eettistä koulutuspalvelua (Montgomery, Wiesman & DeCaro 2001.)

Kaikki kolme eettistä ohjeistoa tarjoavat hieman eripainotteisia linjauksia siitä, miten viestintäkouluttaja voi toimia eettisesti ennen koulutusta, sen aikana ja sen jälkeen. VEN:n ohjeisto on kokoelma suurpiirteisiä ohjeita, joiden konkreettinen toteuttaminen viestintäkoulutuksessa vaatii hieman soveltamista. Reddingin viisi suuntaviivaa taas keskittyvät pitkälti siihen, miten kouluttajan tulisi suhtautua koulutettaviin ja millaiset muutokset olisivat eettisestä näkökulmasta tavoiteltavia. Montgomeryn, Wiesmanin ja DeCaron ehdotus eettiseksi säännöstöksi puolestaan ottaa kantaa laajemmin siihen, mitä vastuita viestintäkouluttajalla on asiakkaille, yhteisöille ja yhteiskunnalle, ja ehdotus korostaa myös ammattikuvan maineen vaalimista.

Kaikkia kolmea eettistä ohjeistoa yhdistää koulutettavan tahon arvostaminen ja heidän intressiensä edistäminen. Myös oma koulutusfilosofiani perustuu koulutettavien arvostamiseen. Viestintäkoulutuksen tulisi aina olla koulutettavia eikä kouluttajaa varten, joten kaiken kouluttamisen perustana on oltava ymmärrys koulutettavan tahon toiveista ja tarpeista. Viestintäkouluttajan on pystyttävä selvittämään koulutettavan tahon koulutustarpeet, jotta koulutus voidaan suunnitella niiden pohjalta.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvien tietojen, taitojen ja asenteiden lisääntyminen ja kehitys ovat jotain, mitä koulutettavat saavuttavat itse kouluttajan ohjauksessa.

Kouluttajan tehtävä on siis olla oppimisen mahdollistaja, *fasilitaattori*.

Koulutusfilosofiani mukaan kouluttajan tulisi tarjota tarvittavaa tietoa ja ohjausta, mutta koulutettavat itse ovat suurimmassa vastuussa omasta oppimisestaan ja konkreettisista muutoksista. Keskeinen työkalu koulutuksessa tulisi siis olla reflektointi: ymmärtämällä yksilön, tiimin tai yhteisön aiempaa viestintää ja vuorovaikutusta on mahdollista kehittää viestintään liittyvää osaamista ja konkreettisia kehitystoimenpiteitä.

5.2 Koulutuksen vaiheet

Koulutus, valmennus tai mikä tahansa tilaisuus, jossa tarkoituksena on saada aikaan muutosta vaikuttamalla ihmisten tietoihin, taitoihin ja asenteisiin, on monivaiheinen prosessi. Jotta kouluttaja voi tehdä johdonmukaisia ehdotuksia ja tarjota tarpeellista tietoa, on kouluttajan ensin havaittava ja tunnistettava koulutettavan tahon ongelmia ja haasteita, eli koulutustarpeita (DeWine 2001, 51–52). Koulutustarpeella tarkoitetaan joko jo havaittua, selvitettävää tai tarkennettavaa koulutettavan tahon tarvetta tietojen tai taitojen kehitykselle. Koulutettava taho voi itse ilmaista tarpeen koulutukselle tai kouluttaja voi itse selvittää koulutustarpeita. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 4.)

Koulutustarpeita voi selvittää esimerkiksi kyselylomakkeilla, haastattelemalla, havainnoimalla, tai pyytämällä koulutettavia kirjoittamaan kokemuksistaan (DeWine 2001, 56–65; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 4). Koulutettaessa vuorovaikutukseen liittyviä tietoja ja taitoja koulutustarpeen määrittäminen tarkoittaa selvitystä siitä, mitkä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät tiedot ja taidot ovat tärkeitä juuri koulutettavan tahon perustehtävän suorittamisessa (Hargie 2006, 555; Segrin & Givertz 2003, 139–140).

Koulutustarpeiden määrittäminen antaa perusteet koulutuksen tavoitteiden asettamiselle. Koulutuksen tavoitteet kuvastavat sitä, mitä koulutuksella on tarkoitus saada aikaan ja miksi se ylipäätään järjestetään. Tavoitteisiin vaikuttavat koulutustarpeiden lisäksi käytettävissä olevat resurssit, kuten aika, ja kouluttajan taidot. (Kupias & Koski 2012, 11–13.) Tavoitteet olisi myös hyvä ilmaista jonkin mitattavissa olevan, halutun lopputuloksen avulla (Kirkpatrick ym. 2006, 5.) Koulutuksen tavoitteilla pyritään siis sanoittamaan, mitkä ovat koulutuksen toivotut vaikutukset.

Koulutettavien koulutustarpeiden ja koulutuksen tavoitteiden perusteella tulisi määrittää koulutuksen sisällöt, eli koulutuksessa käsiteltävät aihealueet. Koulutuksessa käsiteltävien aiheiden tulisi vastata koulutettavien tarpeisiin ja olla sellaisia, joiden kautta koulutuksen tavoitteet ovat saavutettavissa. (Kirkpatrick ym. 2006, 9–10.) Kaikkia selvitettyjä koulutustarpeita ei välttämättä voida käsitellä koulutuksessa, joten sisällöt tulisi valikoida koulutettavien etuja ajatellen.

Valittujen sisältöjen kouluttamiseen voidaan käyttää monenlaisia koulutusmenetelmiä. Tehokkaissa viestintään ja vuorovaikutukseen keskittyneissä koulutuksissa yleensä käytetäänkin useita erilaisia menetelmiä, kuten yksittäisten vuorovaikutustaitojen harjoittelua (Hargie 2006, 554–555), vuorovaikutukseen liittyvän tiedon jakamista tai vuorovaikutuksen mallintamista (Segrin & Givertz 2003, 140–141, 167).

Koulutusmenetelmät riippuvat myös siitä, millaiseen oppimiskäsitykseen kouluttaja

tukeutuu. Kolb (1984, 38) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa tieto muodostuu ja muokkautuu jatkuvasti kokemusten muuttumisen myötä. Koulutusmenetelmien voidaan siis ajatella olevan tapoja tuottaa koulutettaville erilaisia kokemuksia, joiden kautta heidän tietämyksensä muokkautuu.

Koulutuksen aikataulun ja puitteiden tulisi määräytyä koulutettavan tahon tarpeiden mukaan. Sopivaa ajankohtaa hakiessa koulutettavan tahon toiveiden tulisi siis mennä kouluttajan toiveiden edelle, sillä koulutettavien epämieluisaksi tai hankalaksi kokema aika ja paikka voivat vaikuttaa koulutettavien motivaatioon osallistua koulutukseen. Koulutuspuitteita valittaessa tulisi pyrkiä maksimoimaan koulutettavien viihtyvyys ja minimoimaan koulutukselle aiheutuva haitta. Koulutuksen puitteisiin voidaan sisällyttää myös tauko- ja ruokailujärjestelyt. (Kirkpatrick ym. 2006, 11–12.) Koulutuksen aikaa ja paikkaa valittaessa tulisi siis pyrkiä siihen, että mikään ylimääräinen ei vaatisi koulutettavien huomiota tai tekisi heidän oloaan epämukavaksi.

Koulutusmenetelmien tukena käytetään usein havainnollistamismateriaalia, jonka tarkoitus on konkretisoida ja selkeyttää koulutettavaa aihetta.

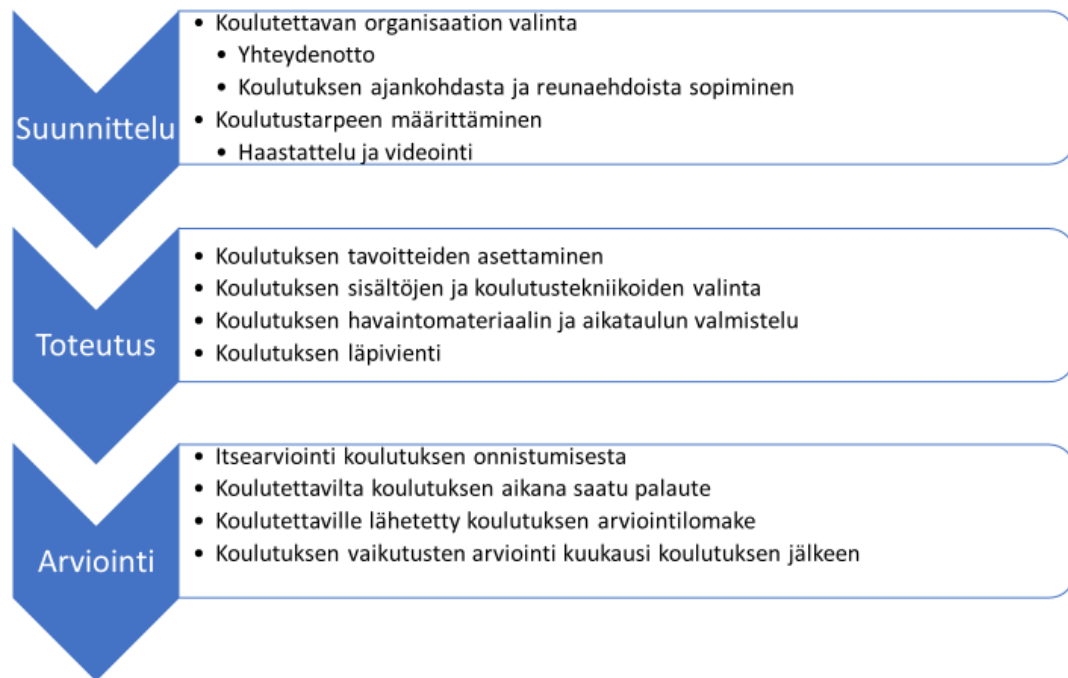
Havainnollistamismateriaalien valmisteluun on hyvä varata riittävästi aikaa ennen koulutustapahtumaa. Havainnollistamismateriaali sisältää kuvia, videoita, työkaluja, diaesityksiä tai joitain muita välineitä, joilla koulutettavaa aihetta havainnollistetaan. (Kirkpatrick ym. 2006, 13–14; Kupias & Koski 2012, 82–85)

Havainnollistamismateriaalien tulisi toimia kouluttajan ja koulutusmenetelmien tukena niin, etteivät ne vie huomiota pois koulutuksessa käsiteltävistä asioista.

Koulutuksen toteutus tarkoittaa suunniteltujen sisältöjen kouluttamista erilaisilla koulutusmenetelmillä havainnollistamismateriaalia hyödyntäen (Kirkpatrick ym. 2006, 14). Koulutuksen aikana kouluttajan on pyrittävä edistämään oppimista esiintymisellään, mikä vaatii esimerkiksi kykyä ohjata, hillitä ja saada aikaan keskustelua (Kupias & Koski 2012, 125–138). Kouluttajan on myös hyvä kyetä riittävään selkeyteen ja tarkkuuteen jakaessaan tietoa tai antaessaan ohjeita. Lisäksi kouluttajan hyvä kyetä tarjoamaan havainnollistavia esimerkkejä ja pyrittävä liittämään uusi tieto jo aiemmin opittuun. (Rowan, 419–432.)

On epätodennäköistä, että yksi koulutustapahtuma saisi aikaan merkittäviä muutoksia viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvissä taidoissa. Tehokas koulutus koostuukin usein lukuisista koulutuskerroista, tai ainakin jonkin tason seurannasta tai koulutuksen tulosten arvioinnista. (Segrin & Givertz 2003, 144). Koulutettavien kehityksen

arvioinnin lisäksi koulutuksen vaiheisiin kuuluu myös itse koulutustapahtuman arviointi, jota käsitellään luvussa 7.



KUVIO 2 Koulutuksen vaiheet.

Toteuttamassani koulutuksessa jaottelin koulutuksen vaiheet kolmeen päävaiheeseen: suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin (Kuvio 2). Suunnitteluvaiheeseen kuului koulutettavan tahon hankkiminen, koulutustarpeen määrittäminen ja aikataulusta sopiminen. Toteutukseen kuului koulutuksen tavoitteiden asettaminen, koulutussisältöjen ja -menetelmien valinta, havainnollistamismateriaalien valmistelu ja koulutuksen toteuttaminen. Arviointivaiheeseen kuului itsearvio koulutuksen onnistumisesta, palaute koulutustilanteesta, palautteen kerääminen sähköisellä lomakkeella ja kuukausi koulutuksen jälkeen tehty arvio koulutuksen vaikutuksista tiimissä.

5.3 Koulutettava yritystiimi

Koulutettava taho oli suomalainen pelialalla toimiva yritys. Käytän koulutettavasta yrityksestä käsitettä yritystiimi, koska yrityksen jäsenet muodostavat joukon, jolla on

keskinäisiä taloudellisia ja muita liiketoiminnallisia intressejä, ja jonka jäsenet ovat sitoutuneet yrityksen toimintaan pitkäaikaisesti (Schjoedt & Kraus 2009, 515).

Jokaisella yritystiimin jäsenellä on erilainen työtehtävä joko yrityksen hallintoon tai työstettävään peliprojektiin liittyen. Kyse on siis moniammatillisesta tiimistä, jossa eri henkilöt ovat vastuussa esimerkiksi ohjelmoinnista, äänituotannosta, grafiikasta, projektinhallinnasta ja yrityksen taloudesta.

Yrityksen seitsemästä jäsenestä kuusi on yrityksen perustajajäseniä ja viidellä on rooli yrityksen hallituksessa. Yritys on melko nuori, ja tiimin jäsenet ovat tunteneet toisensa ja aloittaneet pelinkehityksen jo ennen yrityksen perustamista. Yrityksen toimitilat ovat pääkaupunkiseudulla, ja yritystiimi työstää ensimmäistä videopeliään. Yritystiimin jäsenet ovat sitoutuneet yrityksen pitkäaikaiseen toimintaan, eikä toiminnan ole suunniteltu rajoittuvan vain tekeillä olevaan peliin.

Koulutettava yritystiimi löytyi henkilökohtaisten kontaktieni kautta. Aluksi keskustelin tiimin kahden jäsenen kanssa mahdollisuudesta kouluttaa yrityksen jäseniä niin, että tekisin koulutusprojektista viestinnän maisterintutkielman. Ajatus kiinnosti heitä, ja sovimme ajan ryhmäpuhelulle, johon osallistuisivat kaikki yritystiimin jäsenet. Puhelun aikana kerroin, millainen koulutusprojekti voisi esimerkiksi olla, ja mitä aiheita koulutuksessa voitaisiin käsitellä. Kerroin esimerkkejä ryhmäviestintään liittyvistä ilmiöistä ja kysyin tiimin jäsenten ajatuksia ja toiveita liittyen yritystiimin viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Ryhmäpuhelun aikana sovimme suullisesti koulutuksen toteuttamisesta, ja että yhteydenpito ja tarkempi sopiminen hoidettaisiin yhteyshenkilön välityksellä.

Yritystiimin kanssa laadittiin projektisopimus, jossa sovittiin koulutusprojektin tavoitteista, vastuista ja luottamuksellisten asioiden salassapidosta. Yritystiimin jäsenet haluavat suojella tarkasti salassa pidettäviä tietojaan, kuten tekeillä olevan videopelin ominaisuuksia ja yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Yritystiimistä tallennettavan materiaalin säilytyspaikaksi sovittiin tiimin itsensä hallinnoima pilvipalvelu. Ennen maisterintutkielman arvioitavaksi jättämistä yritystiimi myös tarkastaa, ettei tutkielmassa ole salassa pidettävää aineistoa. Yritystiimi ei maksa korvausta koulutuksesta.

Yritystiimin työskentely

Koulutettava yritystiimin työnteko on osittain hajautunutta sekä paikallisesti että ajallisesti. Työtä tehdään osittain etänä ja osittain samassa tilassa, ja osa yritystiimin jäsenistä työskentelee osa-aikaisesti. Tiimillä on käytössään toimistotila, johon mahtuu yhtäaikaaisesti työskentelemään vain osa tiimin jäsenistä. Etätöiden suhteen tiimissä ollaan joustavia, ja etätöitä tehdään erilaisten sovellusten avulla esimerkiksi pitkän työmatkan tai hiljaisuuden tarpeen vuoksi. Toimistolla työskentelyyn käytetty aika saattaa eri henkilöillä vaihdella viikoittain, joten yritystiimin usean jäsenen yhteinen työskentelyaika toimistolla on epäsäännöllistä. Tiimissä on siis joitakin virtuaalitiimin (Lipnack & Stamp 2000, 18) piirteitä, mutta toisaalta tiimi kokoontuu kasvokkain pidettäviin kokouksiin melko säännöllisesti.

Yritystiimi kokoustaa sekä pelinkehitykseen että yrityksen hallintoon liittyvissä asioissa. Yrityksen hallituksen jäsenet kokoontuvat hallituksen virallisiin kokouksiin ja epävirallisempiin iltakouluihin, joissa on usein läsnä myös kuudes perustajajäsen. Hallituksen iltakouluja pyritään järjestämään kahden viikon välein hieman tarpeen mukaan. Kuukauden aikana yritystiimi pitää myös kolme pelinkehityksen projektinhallintaan liittyvää kokousta. Yritystiimi kokoontuu myös tarvittaessa ideoimaan tai vain keskustelemaan pelinkehitystyöhön liittyvistä asioista. Kokouksia varten yrityksellä on mahdollisuus varata käyttöönsä erilaisia neuvotteluhuoneita.

Yritystiimin käyttämät sovellukset

Tiimi hyödyntää useita sovelluksia keskinäisessä viestinnässään sekä projektin- ja tiedonhallinnassaan. Yritystiimin käyttämiä sovelluksia ovat Slack, Discord, HacnPlan, Google Drive ja Github. Näistä sovelluksista Slack ja Discord ovat viestintään käytettäviä sovelluksia, ja loput sovellukset ovat projektin- tai tiedonhallintaan käytettäviä työkaluja. Näen erilaiset sovellukset keskeisenä tiimin viestinnän osana, joten kerron niistä hieman perusteellisemmin.

Slack on tietokoneella tai älylaitteella käytettävä sovellus, jota yrityksessä käytetään aktiivisesti jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Slack voidaan mieltää pikaviestisovellukseksi, jossa eri keskustelunaiheilla on toisistaan erilliset näkymät. Slackin avulla yrityksessä viestitään asioista, joihin muilta jäseniltä halutaan mahdollisimman nopeasti jokin reaktio. Slackin välityksellä sovitaan myös kokousten

ajankohdista ja annetaan sekä pyydetään palautetta. Slackiin voi esimerkiksi lähettää tiedoston, kuten ruudunkaappauskuvan, ja pyytää siitä kommentteja muilta tiimiläisiltä.

Discord on videopelien harrastajille suunnattu ryhmäpuhelusovellus, jota yritystiimi käyttää etänä käytävissä keskusteluissa ja kokouksissa. Sovelluksessa on ääniyhteyden lisäksi mahdollista kirjoittaa viestejä ja lähettää tiedostoja, jotka näkyvät koko ryhmän yhteisessä syötteessä. Discordissa on mahdollista perustaa useita keskustelualueita eri aiheille, aivan kuten Slackissa. Videopuhelut ovat Discordissa mahdollisia vain kahden laitteen välillä, joten ryhmäpuheluissa yritystiimin jäsenet ovat ilman videokuvaa. Discordia voidaan käyttää tiimissä myös niin, että etänä työskentelevä tiimin jäsen on ääniyhteydessä toimistolla työskentelevien kanssa.

HacknPlan on pelinkehitykseen suunniteltu projektinhallintasovellus, jonka avulla yritystiimi seuraa ja suunnittelee peliprojektinsa etenemistä. Sovellus perustuu joustavaan projektinhallintamalliin, jossa tietylle ajanjaksolle merkataan jakson aikana suoritettavat tehtävät, ja ajanjakson jälkeen tehtävistä suoriutuminen ja kokonaistuote arvioidaan. Sovellus tarjoaa työkaluja projektin tehtävien ja niiden etenemisen visuaaliseen jäsentelyyn ajallisesti ja aihealueittain.

Tiedonhallintaan yritystiimi käyttää Google Drivea ja GitHubia. Yrityksen hallintaan ja peliprojektiin liittyvät tiedostot on järjestelty Google Driveen kansioittain. GitHub on versionhallintasovellus, jonka avulla usean henkilön on mahdollista päivittää videopelin erillään työstettäviä osia ja liittää niitä toisiinsa. Kyse on siis ohjelmistosta, jonka avulla on mahdollista muokata yhteistä peliprojektia hajautetusti. Esimerkiksi 3D-animoinnista vastaava henkilö voi työstää itsenäisesti yhtä yksityiskohtaa, ja liittää sen osaksi isompaa pelitiedostoa GitHubin avulla.

Scrum -projektinhallintamalli

Yritystiimi hyödyntää pelinkehitystyössään Scrum-projektinhallintamallia. Scrumin perusajatus on jakaa projekti yksittäisiksi tehtäviksi, ja jakaa osa noista tehtävistä tiimin jäsenille suoritettavaksi tietyn aikajakson aikana. Scrumia pidetään niin sanottuna joustavana tapana hallita projektia (*agile project management*), jossa projektin osatehtävien edistymistä ja tarpeellisuutta arvioidaan ja tarvittaessa muutetaan jatkuvasti. Projektille ei siis luoda koko projektin mittaista aikataulua, vaan projektiin

sisällytettäviä tehtäviä lisätään, poistetaan tai muokataan projektin edetessä riippuen tehtävien arvioidusta hyödyistä ja tarpeellisuudesta. (Abrahamsson, Oza & Siponen 2010, 35; Dingsøyr, Dybå & Moe 2010, 2, 35; Resnick, Bjork & de la Maza 2011, 13–15, 20–22).

Yritystiimi määrittelee projektiinsa valittavat tehtävät käyttäjätarinoiden (*user stories*) muodossa. Käyttäjätarina on kirjallinen kuvaus siitä, mitä valmista tuotetta käyttävän henkilön on mahdollista tuotteella tehdä. (Resnick, Bjork & de la Maza 2011, 20).

Käyttäjätarinat kuvaavat siis valmiin lopputuotteen toimivuutta käyttäjän näkökulmasta. Pelinkehityskontekstissa tällainen käyttäjätarina voisi esimerkiksi olla muotoa: *Pelaajan on aiheutettava pelimaailmassa olevien ovien avautuminen liikuttamalla pelihahmoa ovien lähelle*. Tällöin tehtävänä olisi tuottaa peliin mekanismi, joka seuraa pelihahmon ja pelimaailmassa olevien ovien etäisyyttä, ja joka aiheuttaisi ovien avautumisen etäisyyden ollessa tarpeeksi pieni.

Scrumin toiminta perustuu kahteen toistettavaan aikasykliin, joista pidempää, yleensä kahdesta kahdeksaan viikkoon kestävää sykliä kutsutaan sprintiksi. Sprintin alussa tiimin jäsenille jaetaan tehtävät, jotka heidän arvioidaan pystyvän suorittamaan sprintin aikana. Lyhyempi sykli on perinteisesti päivittäinen kokous, jonka aikana jokainen projektin jäsen tiedottaa tehtäviensä edistymisestä, tärkeistä huomioista ja tehtäviin liittyvistä haasteista. Lyhyemmässä syklissä on siis myös tarkoitus arvioida jatkuvasti projektin edistymistä ja siihen sisällytettyjen tehtävien määrän ja laajuuden sopivuutta. (Resnick, Bjork & de la Maza 2011, 4–16.)

Koulutettava yritystiimi käyttää Scrumia soveltaen. Tiimin työskentelyssä käytetään kuukauden mittaista sprinttiä, mutta lyhyemmän syklin kokouksia pidetään vain kerran viikossa. Moni tiimin jäsen tekee pelinkehitystyötä osa-aikaisesti, joten yritystiimin jäsenillä ei välttämättä ole päivittäin uutta tietoa raportoitavana muulle tiimille. Nämä viikoittaiset tapaamiset yritystiimi toteuttaa pääsääntöisesti Discord- sovelluksen mahdollistamalla ääniyhteydellä.

Yhden sprintin, eli yhden kuukauden aikana yritystiimi pitää kolme Scrumiin liittyvää kokousta, jossa kaikkien tiimin jäsenten odotetaan olevan fyysisesti läsnä. Kokouksia kutsutaan nimillä *sprint planning* (SP), *backlog refinement* (BR) ja *Sprint review and retrospective* (SRR). SP-kokouksessa jaetaan tehtävät alkavalle sprintille. BR-kokouksessa suunnitellaan ja arvioidaan yritystiimin toimintaa pidemmällä aikavälillä

muun muassa seuraaviin sprintteihin sisällytettävien tehtävien osalta. SRR-kokouksessa puolestaan arvioidaan kulunutta sprinttiä.

5.4 Koulutustarpeen määrittäminen

Haastattelut

Yritystiimin koulutustarpeen määrittäminen alkoi jo tiedustellessani kiinnostusta koulutusta kohtaan ja yritystiimin kanssa käydyssä ryhmäpuhelussa, joissa kyselin tiimin jäsenien ajatuksia tiimin viestinnän kehittämistarpeista. Selvitin tiimin koulutustarpeita perusteellisemmin haastattelemalla tiimin jäseniä ja videoimalla heidän kokouksiaan. Haastattelin kaikki seitsemän yritystiimin jäsentä kasvotusten. Lyhyin haastattelu kesti 31 minuuttia ja pisin 61 minuuttia. Tallensin haastattelut äänitallentimella ja siirsin tallenteet yritystiimin hallinnoimaan pilvipalveluun. Haastatteluäänitteiden yhteispituus oli neljä tuntia ja 52 minuuttia. Kaikki haastattelut tehtiin yritystiimin varaamassa rauhallisessa kokoushuoneessa kahden peräkkäisen päivän aikana.

Haastatteluiden avulla keräsin tietoa yritystiimin jäsenten ajatuksista ja kokemuksista liittyen tiimin viestintäkäytänteisiin, normeihin, työtapoihin, eli erilaisiin tiimikulttuuriin osa-alueisiin. Halusin saada mahdollisimman selkeän ja kattavan kuvan siitä, miten yritystiimissä viestitään ja työskennellään, ja millaisia käsityksiä ja kokemuksia tiimin jäsenillä on yritystiimin vuorovaikutuksesta.

Aloitin jokaisen haastattelun kyselemällä haastateltavan työtehtävistä ja rooleista. Ensimmäisissä haastatteluissa kyselin myös tarkemmin yritystiimin tavoista tehdä työtä, kuten kokouskäytänteistä ja Scrumin toteuttamisesta käytännössä. Selvitin haastatteluissa myös keskeiset yritystiimin käyttämät sovellukset. Kyselin yritystiimin viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä aiheista, kuten tiedonkulusta, työilmapiiristä, kokouskäytänteistä, johtajuudesta sekä viestintään liittyvistä vahvuuksista ja haasteista. Pyysin myös haastateltavia kuvailemaan itseään tiimin jäsenenä.

Tiimin jäsenet vaikuttivat osallistuvan haastatteluihin mielellään. Jäsenet vastailivat kysymyksiini perusteellisesti ja pohdiskellen. Haastattelutilanteet olivat tunnelmaltaan keskustelevia ja epävirallisia. Toteutin haastattelun vapaamuotoisesti ilman haastattelurunkoa tai ennakkoon valittuja haastatteluteemoja. Haastattelun tukena oli kuitenkin seuraavia ennakkoon mietittyjä kysymyksiä:

- Mikä on roolisi yritystiimissä?
- Miten tiimissänne tehdään projektityötä?
- Miten käytätte Scrumia?
- Millaisia tapaamisia tai kokouksia tiimillänne on?
- Miten valmistaudut tapaamisiin?
- Millainen ilmapiiri tiimissä on?
- Miten kuvailisit itseäsi tiimin jäsenenä?
- Miten tiimissänne tehdään päätöksiä?
- Millaista johtajuutta tiimissä on?
- Miten ratkaisette ongelmia tai haasteita?
- Onko tiimissä ollut konflikteja?
- Kannustatteko tiimissä toisianne?
- Missä viestintään liittyvässä asiassa tiimillänne on eniten varaa parantaa?

Haastatteluiden avulla sain kattavaa tietoa yritystiimin työtavoista ja viestinnästä. Kuuntelin haastatteluäänitteet ja tein jokaisesta äänitteestä muistiinpanoja. Kirjasin muistiin huomioita, jotka arvioin tärkeiksi tai merkityksellisiksi tiimin vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tällaiset huomiot liittyivät esimerkiksi yritystiimin kokouksiin, palautteeseen, johtajuuteen, tai viestintähaasteisiin. Tämän jälkeen muodostin muistiinpanojeni pohjalta kuusi kategoriaa sen perusteella, millaisia viestintään ja tiimissä työskentelyyn liittyviä ilmiöitä haastatteluissa käsiteltiin. Tällaista kategorisointia voi ajatella hyvin vapaamuotoisena sisältölähtöisenä analyysinä (haastatteluaineiston analyysistä ks. esim. Hirsijärvi & Hurme 2000, 138–152). Kategorisoinnin tuloksena muodostamani kategoriat olivat 1) Tulevaisuuteen liittyvät viestintäilmiöt, 2) Yrityksen hallintoon liittyvä viestintä, 3) Palaute ja tiedonkulku 4) Johtajuus, 5) Yritys- ja kaveri-identiteetti ja 6) Muu viestintä yritystiimissä.

Ensimmäiseen kategoriaan sisältyi kolme aihealuetta: uuden työntekijän perehdyttäminen, nykyisen työ- tai kaveri-ilmapiirin säilyttäminen yritystiimissä ja viestintäkäytännöt työntekijämäärän kasvaessa. Haastatteltavat siis pohtivat, miten

uudet työntekijät saadaan osallisiksi nykyistä tiimikulttuuria ja viestintäilmapiiriä, ja miten nykyinen, matala hierarkia on mahdollista säilyttää tulevaisuudessa. Yritystiimin jäsenet ovat tunteneet toisensa jo kauan ennen yrityksen perustamista, ja tiimin ilmapiiriä kuvailtiin erittäin rennoksi, mutta sellaiseksi, jossa myös kyetään keskittymään hyvin työn tekemiseen.

Toiseen kategoriaan jaottelemiani muistiinpanot koostuivat haastateltavien huomioista yrityksen hallintoon liittyvästä viestinnästä. Tähän kategoriaan kuuluivat esimerkiksi kuvaukset siitä, miten hallituksen kokousten ilmapiiri eroaa muista yrityksen kokouksista. Hallituksen kokouksia luonnehdittiin yhtäältä virallisemmiksi kuin muita kokouksia, mutta toisaalta haastatteluissa korostettiin tiimin yhteisen huumorin olevan läsnä myös niissä. Lisäksi kategoriaan kuuluivat myös huomiot yrityksen hallituksen ja muun yritystiimin välisestä viestinnästä ja tiedonkulusta.

Kolmanteen kategoriaan kuuluivat yritystiimin jäsenten huomiot tiimin tiedonkulusta ja palautteesta. Haastateltavat kertoivat useista tiimin palautteeseen liittyvistä vahvuuksista ja haasteista. Haasteeksi mainittiin esimerkiksi palautteen niukkuus Slackissa, ja vahvuudeksi muun muassa se, että tiimissä kannustetaan toisia jäseniä. Haastateltavien huomiot luovaan työhön liittyvästä epävarmuudesta ja haluttomuudesta tuoda keskeneräisiä teoksia muun tiimin nähtäville kuuluivat myös tähän kategoriaan. Haastatteluissa mainittiin useasti haasteet, jotka liittyvät tiimin jäsenten viestimiseen työtehtävien edistymisestä. Kyse oli siis epätietoisuudesta siitä, miten yritystiimin jäsenille jaetut tehtävät edistyvät suhteessa niille asetettuun aikatauluun. Tiimissä tiedostettiin myös mahdollisuus kehittää annettavan palautteen tarkkuutta.

Neljänteen kategoriaan kuuluivat haastateltavien näkemykset yritystiimissä olevasta johtajuudesta. Haastateltavat pohtivat hyvän johtajuuden ominaispiirteitä ja sitä, millaisia johtajia yritystiimissä on. Useat haastateltavat erottivat yritystiimissä yhden nimetyn johtajan ja kaksi muuta johtajaa, joiden johtajuus liittyi heidän rooleihinsa ja työtehtäviinsä yritystiimissä. Toisaalta jokainen pelinkehitystyön eri osa-alueen päävastaava nähtiin tietyllä tavalla kyseisen osa-alueen johtajana. Esimerkkinä hyvästä johtajuudesta mainittiin yritystiimin tavoitteen ja tiimin jäsenten vastuiden selkiyttäminen, muiden auttaminen ja inspiroiminen ja työn merkityksen esille tuominen.

Viidennen kategoriaan kuuluivat haastateltavien näkemykset kaveruuden ja yritystiimissä työskentelyn vaikutuksista toisiinsa. Yritystiimin jäsenten kaveruuden

arveltiin yhtäältä hankaloittavan ja toisaalta mahdollistavan kriittisen tai korjaavan palautteen antamista. Haastateltavien mukaan yritystiimissä on pystytty tarvittaessa tekemään selvä ero sen välillä, milloin keskustellaan kavereina ja milloin yrityksen osakkaina.

Kuudenteen kategoriaan kuuluivat kaikki loput haastateltavien huomiot ja ajatukset liittyen yritystiimin viestintään. Tähän kategoriaan sisältyivät esimerkiksi huomiot siitä, miten yhteisellä toimistolla työskentely on koettu paremmaksi tiedonkulun ja ideoinnin kannalta etätööhön verrattuna. Lisäksi kategoriaan kuuluivat yritystiimin jäsenten huomiot esimerkiksi käytettävien viestintäsovellusten haasteista, kokouksien venymisestä, ja moniammatillisen työn tuomista haasteista.

Videointi

Haastattelutallenteiden käsittelyn jälkeen jatkoin yritystiimin koulutustarpeiden määrittämistä videoimalla yritystiimin kokouksia. Haastatteluiden ja haastattelutallenteiden käsittelyn myötä olin muodostanut alustavan käsityksen yritystiimin työtavoista ja viestinnästä. Videoinnin avulla tarkensin tätä käsitystä keräämällä tietoa siitä, millaista vuorovaikutus tiimin kokouksissa on. Videolle tallennettiin yhteensä viisi yritystiimin kokousta: yksi yrityksen hallituksen epävirallinen kokous eli iltakoulu, yksi design-kokous ja kolme erilaista Scrumiin liittyvää kokousta. Scrumiin liittyvät kokoukset olivat *sprint planning (SP)*, *backlog refinement (BR)* ja *sprint review and retrospective (SRR)*. Yritystiimi tallensi kokoukset itse ja toimitti videotiedostot samaan pilvipalveluun, jonne haastattelutallenteetkin vietiin. Lyhimmän kokouksen pituus oli yksi tunti ja 35 minuuttia ja pisimmän yksi tunti ja 59 minuuttia. Videotallenteiden yhteenlaskettu pituus oli yhdeksän tuntia ja viisi minuuttia.

Kävin videotallenteet läpi ja tein jokaisesta tallenteesta muistiinpanoja. Kiinnitin huomiota keskustelun etenemistapoihin kokouksissa, keskustelunaiheisiin, ja kokoustilanteen hallintaan ja koordinointiin. Tarkkailin myös sitä, miten yritystiimin jäsenet puhuivat toisilleen ja koko tiimille, miten aktiivisesti eri henkilöt osallistuivat keskusteluun ja millaisia vuorovaikutusfunktioita puheenvuoroilla näytti olevan. Merkitsin muistiinpanoihini myös tapahtumien ajankohtia.

Kirjasin muistiin myös videotallenteiden katselun yhteydessä havaitsemiani epäselvyyksiä. Tällaisia olivat esimerkiksi se, tekikö kukaan kokouksessa muistiinpanoja, oliko kokouksessa ennakkoon sovittua esityslistaa ja oliko keskustelulle asetettu varsinaisia tavoitteita. Muutamassa videotallenteessa oli yksittäisiä hetkiä, jolloin yritystiimin jäsenten puheesta ei saanut selvää hiljaisen tai päällekkäisen puheen takia. Osa videoista oli myös kuvattu niin, että kaikki yritystiimin jäsenet eivät näkyneet kuvassa.

Yritystiimin hallituksen iltakoulu sisälsi pääasiassa yrityksen liiketoimintaan liittyvän tiedon jakamista, siitä keskustelua ja erilaisten toimintavaihtoehtojen pohdintaa. Kokous oli hallituksen epävirallinen kokous, joten yritystä koskevia päätöksiä ei kokouksessa tehty. Kokoukseen osallistuivat kaikki yrityksen hallituksen jäsenet, joista yksi etänä, ja hallituksen ulkopuolinen kuudes perustajajäsen. Kokouksessa korostui yhden jäsenen rooli tiedon jakajana ja keskusteluiden pohjustajana. Muut jäsenet osallistuivat keskusteluun vaihtelevalla aktiivisuudella käsiteltävän aiheen mukaan.

Design- kokouksen tarkoituksena näytti olevan pelituotteen sisällöistä keskusteleminen. Kokouksen aikana yritystiimin jäsenet esittivät ideoita, kehitysehdotuksia ja mahdollisia muutoksia pelin eri osa-alueisiin, kuten pelimekaniikkoihin ja grafiikkaan. Yritystiimi aloitti kokouksen toimistolla, josta he siirtyivät isompaan kokoustilaan. Toimistolla vietetystä ajasta tallennettiin kahdeksan minuuttia pelkkää ääntä teknisten vaikeuksien vuoksi, ja 18 minuuttia videota ennen kokoustilaan siirtymistä. Toimistossa kuvatussa videotallenteessa vain kaksi yritystiimin jäsentä näkyivät selkeästi.

Design-kokouksen toimistolla vietetyn osan aikana tiimin kokoustaminen oli hyvin vapaamuotoista keskustelua, ja kokoustilaan siirryttyä kokoustaminen muuttui järjestelmällisemmäksi. Toimistolla yritystiimi ideoi ja keskusteli useista pelituotteeseen mahdollisesti lisättävistä elementeistä. Keskustelun kohde vaihtui usein aiheesta toiseen, vaikka keskustelua pyrittiin välillä palauttamaan aiemmin esitettyihin kysymyksiin. Toimistotilasta kuvatulta videotallenteelta ei myöskään selvinnyt, tehtiinkö keskustelusta muistiinpanoja.

Yritystiimin siirryttyä kokoustilaan tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus oli huomattavasti systemaattisempaa. Kokoustilassa käsiteltäviä aiheita koskevaa materiaalia pidettiin kaikkien esillä, mikä näytti pitävän tiimin keskustelun paremmin yhdessä aiheessa kerrallaan. Kokouksen edetessä keskustelun aihe vaihteli niin, että välillä tiimin jäsenet vaikuttivat puhuvan kahdesta eri asiasta samanaikaisesti.

Kokouksen aikana käsiteltiin useita aihealueita, ja osallistumisaktiivisuus vaihteli aiheen mukaan.

Kaikissa Scrumiin kuuluvissa kokouksissa vaikutti olevan selkeähkö etenemisjärjestys, joka varmistti puheenvuoron jokaiselle jäsenelle vuorollaan liittyen heidän henkilökohtaisiin tehtäviinsä. Näissä kokouksissa käsiteltiin jokaisen jäsenen työpanosta ja näkökulmaa suhteessa sprintin tavoitteisiin. Jokaisessa Scrumiin kuuluvassa kokouksessa jokainen jäsen myös raportoi omista aikaansaannoksistaan.

Sprint planning (SP) -kokouksessa yritystiimin jäsenet jakoivat jokaiselle jäsenelle sprintin aikana suoritettavat tehtävät käyttäjätarinoiden muodossa. Tiimi keskusteli jokaisen käyttäjätarinan yksityiskohdista ja tarpeellisuudesta, ja tarvittaessa vielä muokkasi käyttäjätarinaa. Tehtävien jako tehtiin niin, että tiimi muodosti yhteisen ymmärryksen jokaisen tehtävän työllisyydestä. Tämä ymmärrys muodostettiin keskustelemalla tehtävän vaativuudesta ja äänestämällä. Työllisyysmäärä pisteytettiin, ja jokaiselle jäsenelle jaettiin tehtäviä sen mukaan, monenko pisteen edestä he ovat sitoutuneet työskentelemään sprintin aikana.

Työtehtävien pisteytystapaa kutsutaan nimellä *planning poker*. Planning pokerissa jokainen tiimin jäsen äänestää, monenko työpisteen arvoiseksi hän tehtävän arvioi. Suurimman ja pienimmän pistemäärän antaneet henkilöt perustelevat tarvittaessa antamansa pistemäärän, ja tarvittaessa myös henkilö, jolle tehtävää ollaan antamassa, antaa lisätietoa tehtävästä. Tällaisen tehtävää tarkentavan keskustelun jälkeen äänestetään uudelleen. Planning pokerin avulla yritystiimin jäsenet saavat melko tarkkaa tietoa muiden tiimin jäsenten tehtävistä ja tehtävien suhteista muiden pelinkehityksen osa-alueiden tehtäviin.

Yritystiimi piti BR- kokouksen sprintin puolivälissä. Kokouksen tarkoituksena oli yhtäältä jakaa tietoa jäsenten edistymisestä tehtävissään ja sprintin alkupuolen aikana syntyneitä ajatuksia ja huomioita. Lisäksi kokouksen tarkoituksena oli muokata listaa tehtävistä, joita oltiin valitsemassa seuraaviin sprintteihin. BR- kokouksessa ei ollut havaittavista aivan yhtä selkeää etenemisjärjestystä kuin kahdessa muussa Scrumiin liittyvässä kokouksessa, vaan kokous sisälsi myös vapaamuotoista keskustelua ja ideointia erilaisista pelituotteeseen liittyvistä elementeistä.

Sprintin viimeisessä, SRR- kokouksessa oli tarkoitus arvioida yritystiimin suoriutumista kuluneesta sprintistä. Kokouksen aikana jokainen tiimin jäsen kertoi vuorollaan, miten onnistui omasta mielestään suorittamaan sprintin alussa asetetun tehtävän, ja mitä

haasteita tai huomioita sprintin aikana ilmeni. Välillä myös muut tiimin jäsenet antoivat palautetta toisten jäsenten toiminnasta tai työn tuloksista. Kokouksessa myös tehtiin jokaisen tiimin jäsenen itsearvio henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja siitä, miten sitä voisi vielä parantaa. Kehitysmahdollisuuksiksi mainittiin esimerkiksi paremmat yöunet ja liikunnan lisääminen.

Yritystiimin kaikissa videoiduissa kokouksissa vaikutti oleva avoin ilmapiiri, ja kaikki sisälsivät huumoria. Moni pelituotteeseen liittyvä yksityiskohta puhutti tiimin jäseniä välillä kokouksen varsinaisen aiheen vierestä. Videotallenteissa jäi välillä epäselväksi, milloin tiimi vain keskustelee ja ideoi, ja milloin tekee kaikkia sitovia päätöksiä. Tiimissä oli sekä puheliaampia että hiljaisempia yksilöitä, mutta erityisesti Scrumiin liittyvissä kokouksissa kaikille taattiin puheenvuoro.

Haastatteluista ja videoista oli havaittavissa ja tulkittavissa useita aihealueita, joden käsittely koulutuksessa voisi olla tiimille eduksi. Koulutustarpeen määrittämisen tuloksina tunnistin seuraavat yritystiimin koulutustarpeet:

- Aktiivinen ja tarkka palautteen antaminen ja hakeminen tiimissä
- Työtehtävien etenemisestä ja ongelmien kohtaamisesta viestiminen sekä muu tiedonkulku
- Ajanhallinta ja aiheessa pysyminen kokouksissa
- Tiimikulttuuriin ja viestintäilmapiiriin vaikuttaminen
- Uuden työntekijän integrointi osaksi työyhteisöä
- Keinot matalan organisaatiohierarkian säilyttämiseksi
- Yrityksen hallituksen ja muun tiimin väliset viestintätavat
- Viestintäsovellusten käyttötavat
- Uusien tiimien rakentaminen työntekijämäärän kasvaessa
- Tietoisuuden lisääminen toisten tiimin jäsenten tehtävien yksityiskohdista
- Työssä jaksamisesta huolehtiminen
- Motivaation ilmaiseminen työssä ja toisten motivoiminen
- Työporukan ja kaveriporukan erottaminen toisistaan

Kaikkia yritystiimin koulutustarpeita ei voitu sisällyttää osaksi koulutusta, sillä sovittu aika ei yksinkertaisesti olisi mahdollistanut kaikkien perusteellista käsittelyä.

Seuraavassa luvussa kuvaan koulutukseen valitut sisällöt ja koulutuksen toteutuksen.

6 KOULUTUKSEN TOTEUTUS

6.1 Koulutuksen tavoitteet ja sisällöt

Tässä alaluvussa kuvaan koulutuksen päätavoitteet ja sisältökokonaisuudet sekä perustelen sisältökokonaisuuksien valinnat osaksi koulutusta. Koulutustarpeiden määrittämisen jälkeen valitsin koulutukselle teeman, tavoitteet ja sisällöt. Ne perustuivat yritystiimin jäsenten toiveisiin ja tekemiini havaintoihin ja tulkintoihin yritystiimin vuorovaikutuksesta. Koulutuksen pääteemaksi valitsin tiimikulttuurin, joka sisältää tiimin arvot, normit, käyttäytymismallit sekä viestintään ja työntekoon liittyvät odotukset ja tavat. Tiimikulttuuri on siis yläkäsite kaikille koulutuksessa käsiteltäville aihealueille. Nimesin myös koulutuksen tämän tiimikulttuurin mukaan, koska käsitän kaikki koulutuksessa käsiteltävät asiat osaksi tiimikulttuuria.

Asetin koulutukselle neljä päätavoitetta:

- 1) Koulutus tarjoaa tilaisuuden ja ohjausta keskusteluun tiimin viestinnän kehittämiseksi.
- 2) Tiimin jäsenet motivoituvat tarkastelemaan ja kehittämään vuorovaikutustaan.
- 3) Koulutuksessa ideoidaan tiimin viestintää kehittäviä parannuksia ja sovitaan niistä.
- 4) Tiimin jäsenten ymmärrys syvenee tiimin vuorovaikutusilmiöistä, erityisesti tiimikulttuurista, kokouskäytännöistä, tiedonkulusta, palautteesta ja työyhteisöön identifioitumisesta.

Avaan seuraavaksi hieman tarkemmin jokaisen päätavoitteen merkitystä. Koulutuksen ensimmäinen tavoite toteuttaa omaa koulutusfilosofiaani, jonka mukaan ihminen oppii havainnoimaan ja kehittämään omaa viestintäänsä tuloksellisesti itsereflektion avulla. Lähtökohta koulutuksessa on siis se, että yritystiimin jäsenet itse keskustelevat ja sanoittavat viestintään liittyviä haasteitaan ja keinoja niiden ratkaisemiseksi. Koulutuksen ensimmäisenä tavoitteena on tarjota tilaisuus ja tukea tähän itsereflektointiin. Tuella tarkoitan kouluttajana ja viestinnän asiantuntijana tarjoamaani lisätietoa ja keskusteluiden johdattelua sekä ohjausta.

Toinen tavoite kuvastaa pyrkimystä saada aikaan muutosta koulutettavien arvoissa ja asenteissa liittyen tiimin vuorovaikutukseen. Tavoite saavutetaan, mikäli koulutuksen jälkeen yritystiimin jäsenten ymmärrys vuorovaikutuksen ja tiimin tehokkuuden yhteydestä lisääntyy ja tiimin jäsenet motivoituvat kiinnittämään jatkossa enemmän huomiota tiimin vuorovaikutukseen. Koulutuksessa koulutettavien on tarkoitus saada uutta tietoa tiimin viestintään liittyvistä ilmiöistä, ja oivaltaa tiedon sekä keskustelun avulla viestinnän merkitys ja motivoitua kehittämään tiimin vuorovaikutusta. Toiseen tavoitteeseen liittyvät myös tiimin jäsenten oivallukset tiimin viestintähaasteista ja tahtotilan syntyminen ratkaista noita haasteista.

Kolmannen tavoitteen taustalla oli ajatus siitä, että jo koulutuksen aikana yritystiimi sopii konkreettisista toimenpiteistä, joilla sen viestintää ja vuorovaikutusta kehitetään. Halusin edesauttaa sitä, että koulutuksen aikana opitut, ideoidut ja oivalletut asiat hyödynnettäisiin tiimin arjessa koulutuksen jälkeen. Tavoite oli muistuttamassa siitä, että koulutuksen jälkeen yritystiimissä tulisi tapahtua konkreettisia muutoksia, ja etteivät koulutuksessa käsitellyt asiat jää vain puheeksi.

Koulutuksen neljäs tavoite ilmaisee pyrkimyksen koulutettavien tiedon lisääntymiseen. Tavoitteessa on lueteltuna koulutuksessa käsiteltävät sisällöt, joista erityisesti tarjotaan lisätietoa ja joihin pääasiassa keskitytään koulutuksen aikana. Tavoite kuvastaa siis sitä, että koulutuksen jälkeen koulutettavat ovat oppineet lisää juuri näistä viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöistä.

Jaoin koulutuksessa käsiteltävät sisällöt kolmeen sisältökokonaisuuteen:

- 1) Kokouskäytänteet
- 2) Tiedonkulku ja palaute
- 3) Työyhteisöön identifioituminen

Kaikkia sisältökokonaisuuksia yhdistää tiimikulttuurin yläkäsite. Tiimikulttuurilla tarkoitan kokoelmaa kaikkia erilaisia tiimin arvoja, käyttäytymisnormeja, viestintätapoja ja odotuksia liittyen tiimin vuorovaikutukseen ja työntekoon. Tiimi myös jatkuvasti muokkaa omaa tiimikulttuuriaan vuorovaikutuksessa. Kuvaan seuraavaksi jokaisen koulutuksen sisältökokonaisuuden sisältöjä ja esitän perustelut sisältökokonaisuuksien valinnalle osaksi koulutusta.

Kokouskäytänteisiin sisältyy kokoustamiseen liittyviä teknisiä asioita ja kokoustilanteen vuorovaikutuksen erityispiirteitä. Sisältökokonaisuuteen kuuluvat usein kokouksissa

tarvittavat tehtäväkeskeiset vuorovaikutustaidot, kuten yhteisymmärryksen saavuttaminen kokouksen tavoitteesta, päätöksenteko, tiedon välittäminen ja kokoaminen sekä ideointi. Sisältökokonaisuuden muita sisältöjä ovat muun muassa kokouksiin valmistautuminen, asialistan ja kokousmuistion laatiminen sekä aikataulussa pysyminen.

Valitsin kokouskäytänteet sisältökokonaisuudeksi, koska tiimin jäsenet itse kertoivat haastatteluissa kokouksiin liittyvistä haasteista, ja koska videotallenteilta oli nähtävissä kehitystarpeita liittyen erityyppisiin kokouksiin. Useampi haastateltava mainitsi kokousten venymisestä ja siitä, että keskustelu ei aina pysynyt sovitussa aiheessa. Videotallenteilta oli myös havaittavissa keskustelun ajautumista sivuraiteille, ja ainakin joissain kokouksissa yhteistä asialistaa ei näytetty pidettävän esillä. Yritystiimin jäsenet siis itse tiedostivat tarpeen kokoustilanteiden vuorovaikutuksen kehittämiseksi, ja videotallenteet tarjosivat lisää perusteita valita kokouskäytänteet koulutuksessa käsiteltäväksi sisältökokonaisuudeksi. Asetin jokaiselle sisältökokonaisuudelle omat osatavoitteensa, ja kokouskäytänteiden tavoitteet olivat seuraavat:

- Koulutettavien ymmärrys kokousten tehtävistä ja haasteista syvenee
- Koulutettavat oivaltavat tiiminsä kokouksissa vallitsevia käytänteitä
- Koulutettavat päättävät keinoista kehittää kokouksiaan

Tiedonkulku ja palaute -sisältökokonaisuudessa käsitellään työhön liittyvää tiedonvälitystä ja palautteen hakemista ja antamista sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti. Sisältökokonaisuuteen kuuluvat palautteen osalta sen erilaiset muodot, tyylit ja tehtävät sekä laadukkaan palautteen ominaispiirteet. Palautteeseen liittyvästä havainnollistamismateriaalista on näyte liitteessä 1. Sisältökokonaisuuteen kuului myös tiedonkulun merkityksen käsittelyä moniammatillisessa työssä erityisesti tiimin käyttämien sovellusten näkökulmasta.

Valitsin tiedonkulun ja palautteen sisältökokonaisuuden osaksi koulutusta, koska moni tiimin jäsen mainitsi haastatteluissa, että tiimillä on haasteita raportoimisessa tehtävissä etenemisestä ja viestimisessä kohdatuista haasteista. Haastatteluissa tiedostettiin myös mahdollisuus parantaa tiimissä annettavan palautteen laatua. Tiedonkulun haasteita tuotiin erityisesti esille yritystiimin kanssa käymässäni ryhmäpuhelussa koulutusprojektin alkuvaiheessa. Myös videotallenteilta oli satunnaisesti nähtävissä se, että kaikki kokouksessa olijat eivät olleet tietoisia joistakin kokouksessa käsiteltävistä asioista. Tiedonkulun valintaa koulutuksen sisällöksi puolsi myös sen tärkeys

moniammatillisessa työssä: pelinkehityksen työvaiheet ovat riippuvaisia toisistaan, joten kokonais kuvan säilyminen työtehtävien edistymisestä on koko pelinkehitysprosessin kannalta tärkeää. Tiedonkulun ja palautteen sisältökokonaisuuden tavoitteita olivat:

- Koulutettavien ymmärrys tiedonkulusta ja palautteesta tiimissä syvenee
- Koulutettavat tulevat tietoisemmiksi siitä, millaisia tiedonkulku- ja palautekäytänteitä tiimissä vallitsee
- Koulutettavat päättävät keinoista kehittää tiedonkulkua ja palautetta tiimissä

Työyhteisöön identifioituminen on sisältökokonaisuutena monipuolinen. Siihen sisältyy joukkoon kuulumisen tunnetta ja ryhmän koheesiota edistävän vuorovaikutuksen ominaispiirteitä sekä uuden työntekijän perehdytyksessä tarvittavaa viestintää ja suunnitelmallisuutta. Lisäksi sisältökokonaisuus kattaa muita yksittäisiä tiimin vuorovaikutukseen liittyviä osa-alueita, joita ovat roolit tiimissä, yrityksen arvojen näkyminen viestinnässä ja viestintäilmapiiri.

Valitsin nämä sisällöt osaksi koulutusta vastaamaan haastatteluissa esitettyihin huoliin tulevaisuuden viestintä- ja vuorovaikutushaasteista. Huolet koskivat sitä, miten uusia työntekijöitä saadaan integroitua mukaan tiimiin niin, että nykyisen tiimikulttuurin positiivisiksi koetut ilmiöt säilyisivät. Sisällytin koulutukseen myös muita tiimin vuorovaikutukseen liittyviä aiheita, koska niiden käsittelyn avulla on mahdollista kasvattaa koulutettavien tietoisuutta omista viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteistään tiimissä. Kolmannen sisältökokonaisuuden tavoitteet ovat:

- Koulutettavien ymmärrys syvenee työyhteisöön identifioitumisesta ja muista tiimikulttuuriin liittyvistä viestintäilmiöistä
- Koulutettavat saavat konkreettisia työkaluja tulevaisuuden viestintään ja vuorovaikutuksen haasteisiin

6.2 Koulutusmenetelmät

Tässä alaluvussa kuvaan käyttämäni koulutusmenetelmät. Koulutusmenetelmillä tarkoitan erilaisia harjoitteita, keskusteluja ja tiedonjakomenetelmiä, joiden avulla

koulutusta rytmitetään ja koulutukselle asetettuja tavoitteita pyritään saavuttamaan. Erilaisia koulutusmenetelmiä käyttämällä on mahdollista saada aikaan oppimista eri tasoilla. Esimerkiksi jakamalla tietoa voidaan saada aikaan tiedon lisääntymistä ja sen muistamista, ja erilaisilla harjoitteilla puolestaan voidaan kehittää koulutettavien taitoa soveltaa jotain tietoa käytännössä. Koulutuksessa käytettyjä koulutusmenetelmiä olivat tietoisjut, havaintojen esittäminen, ideointi ja ohjattu keskustelu (ks. kuvio 3). Kuvaan seuraavaksi jokaisen koulutusmenetelmän.



KUVIO 3 Koulutusmenetelmät.

Tietoiskut tarkoittavat kouluttajavetoista ajanjaksoa, jolloin kouluttaja jakaa asiantuntijuuteensa perustuvaa tietoa koulutettaville. Viestintäkoulutuksessa tällaiset tietoisjut voivat esimerkiksi käsitellä johonkin viestinnän ilmiöön liittyviä tutkimustuloksia tai teoreettisia jäsennyksiä. Tietoiskut eivät kuitenkaan tarkoita

kouluttajan yksinpuhelua. Täysin vieraan tai uuden aiheen käsittelyn yhteydessä on hyvä rohkaista kysymyksiin ja varmistua siitä, että koulutettavat ymmärtävät tietoiskun keskeisen sisällön. Toteuttamassani koulutuksessa tietoiskut oli suunniteltu lyhyiksi, enimmillään 15 minuutin mittaisiksi jaksoiksi.

Havaintojen esittäminen tarkoittaa koulutustarpeen määrittämisen aikana tehtyjen havaintojen raportoimista ja niistä keskustelua. Haastattelu- ja videotallenteista tehdyt havainnot ja tulkinnat voidaan esittää joko sanallisesti kuvaillen, näyttämällä litteroituja sitaatteja tai näyttämällä ja kuunteluttamalla pätkiä tehdyistä tallenteista. Tulkintoja tehdessä on aina mahdollisuus väärinymmärryksille, joten koulutettavilta on hyvä varmistaa, vastaavatko havainnot todellisuutta. Havainnoista kertomisen yhteydessä kysyin tarkentavia kysymyksiä yritystiimin toiminnasta ja varmistin epäselviksi jääneitä asioita. Yritystiimin jäsenet myös kertoivat ajatuksiaan havaintojeni pohjalta. Koulutusmenetelmän avulla pyrin johdattamaan yritystiimin jäseniä pohtimaan ja tiedostamaan millaisia viestintäkäytänteitä tiimissä on.

Ideoinnilla tarkoitan erilaisia harjoitteita, joiden tarkoituksena on tiimin viestintään liittyvien vahvuuksien ja haasteiden sanoittaminen sekä konkreettisten kehitystoimenpiteiden keksiminen. Ideointi sisältää erilaisia keskusteluharjoitteita, kuten aivoriihen erilaisia sovellettuja versioita ja pareittain tai ryhmissä keskustelua tietyistä aiheista tai kysymyksistä. Koulutuksessa käytettävien harjoitteiden avulla oli tarkoitus selkiyttää yritystiimin jäsenten välistä yhteisymmärrystä tiimin viestintään liittyvistä vahvuuksista ja haasteista. Lisäksi ideoinnin avulla oli tarkoitus tuottaa realistisia viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä kehitysideoita tulevaisuutta varten.

Ohjatulla keskustelulla tarkoitan koulutustilanteen hallintaa niin, että keskustelua käydään niistä aiheista, joista on tarkoitus. Ohjattu keskustelu voi olla keskustelujen tulosten kokoamista ja tiivistämistä, tarkentavien kysymysten kysymistä ja tarvittaessa puheenvuorojen jakamista. Keskeistä ohjatussa keskustelussa on varmistaa, että keskustelua käydään juuri niistä aiheista, joista on tarkoituskin, ja tarpeen tullen keskeyttää ja ohjata keskustelu takaisin koulutuksen kannalta oleellisten kysymysten äärelle.

Konkreettisilla kehitystoimenpiteillä tarkoitan koulutuksen aikana tehtyjä päätöksiä siitä, millä tavoin yritystiimi tulee koulutuksen jälkeen muuttamaan viestintä- ja työskentelytapojaan. Nämä kehitystoimenpiteet ovat siis yksi koulutuksen tuloksista, jotka saavutetaan erilaisten koulutusmenetelmien avulla. Konkreettiset

kehitystoimenpiteet ovat parhaimmillaan silloin, kun toimeenpantava muutos on kuvattu selkeästi ja kattavasti, sille on valittu aikataulu ja vastuuhenkilö, ja on myös päätetty, milloin toimenpiteen vaikutuksia arvioidaan.

Valmistelin koulutuksen havainnollistamismateriaaliksi PowerPoint -esityksen, jonka tarkoitus oli lisätä koulutuksen selkeyttä. PowerPoint -esitykseen olin kirjoittanut esimerkiksi ohjeita erilaisille ideointiharjoitteille ja listannut erilaisia jäsennyksiä ja esimerkkejä havainnoistani. Havainnollistamismateriaalilla pyrin viestimään mahdollisimman selvästi sitä, mitä koulutuksessa milloinkin tapahtuu ja tiivistämään ääneen puhumiani koulutussisältöjä. Liitteessä 1 on näyte koulutuksessa käyttämästäni havainnollistamismateriaalista, jossa on kaksi tietoisuuteen liittyvää PowerPoint -diaa, ja yksi ideointiin liittyvä ohjeistus keskustelulle.

6.3 Koulutuksen toteuttaminen

Koulutuksen ensimmäisenä päivänä sisältökokonaisuuksista käsiteltiin kokouskäytänteet ja tiedonkulku ja palaute, ja toisena päivänä työyhteisöön identifioituminen. Valitsin koulutussisältöjen järjestyksen niin, että ensimmäisen päivän sisältökokonaisuudet olivat yritystiimille ajankohtaisia, ja niiden aikana päätettyjä kehitystoimenpiteitä olisi mahdollista ottaa heti käyttöön. Toisen koulutuspäivän sisältökokonaisuudet käsitelivät osittain tiimin viestintäilmiöitä, jotka tulisivat ajankohtaisiksi vasta tulevaisuudessa. Toisen päivän lopuksi tehtiin myös yksi case-harjoite, jossa yritystiimi sai valita muutamasta vaihtoehdosta itselleen mieluisimman.

Molempina päivinä koulutus kesti taukoineen kuusi tuntia. Kummankin koulutuspäivän aikatauluun kuului yksi noin tunnin mittainen ruokatauko ja kaksi lyhyempää taukoa. Ensimmäisenä päivänä koulutus alkoi kello 12, ja koulutuksen yleisten asioiden esittelyyn oli varattu 15 minuuttia. Ensimmäisenä sisältökokonaisuuksista käsiteltiin kokouskäytänteet, jonka jälkeen oli varattu aikaa tunnin ruokailulle. Tauon jälkeen käsiteltiin sisältökokonaisuus tiedonkulku ja palaute, ja koulutuspäivä päätettiin kello 18. Liitteessä 2 on esitetty molempien koulutuspäivien aikataulu.

Kuvaan seuraavaksi ensimmäisen sisältökokonaisuuden. Tiimipeli – tiimikulttuurin vuorovaikutuskoulutus alkoi ajallaan 23.3.2019 kello 12. Koulutustilana toimi tilava

kokoushuone, jossa oli valkotaulu ja taulutelevisio sekä istumapaikkoina tuoleja ja parisohvia. Sijoitin koulutettavat istumaan niin, että kaikki näkivät toisensa sekä valkotaulun ja taulutelevision. Taulutelevisiossa pidin näkyvissä havainnollistamismateriaaliksi valmistelemi PowerPoint -esityksen. Koulutettavasta yritystiimistä koulutukseen osallistui kuusi jäsentä, joista yksi osallistui molempina päivinä etäyhteyden välityksellä. Etänä osallistuva henkilö osallistui koulutuksen molempina koulutuspäivinä noin kello 13:sta eteenpäin.

Koulutuksen aluksi kerroin koulutettaville koulutuksen pääteemaasta, eli tiimikulttuurista, ja miksi olin valinnut juuri sen. Esittelin yritystiimille koulutuksen sisältökokonaisuudet, tavoitteet, aikataulun ja koulutusmenetelmät, joita koulutuksessa tulaisiin hyödyntämään. Kerroin lyhyesti, miten olin määrittänyt yritystiimin koulustarpeet haastattelu- ja videotallenteiden avulla, ja miten olin niistä johtanut koulutuksen sisällöt. Ennen ensimmäiseen sisältökokonaisuuteen siirtymistä kysyin vielä koulutettavien ajatuksia ja odotuksia koulutuksesta.

Koulutuksen yleisten asioiden käsittelyn jälkeen siirryttiin ensimmäiseen sisältökokonaisuuteen, jonka rakenne on esitelty seuraavan sivun kuviossa 4. Aloitin ensimmäisen sisältökokonaisuuden tietoisella, jossa kerroin sisältökokonaisuudelle asettamistani tavoitteista, kokousten merkityksestä tiimien tehokkuudelle, kokouksissa olevista vuorovaikutusprosesseista ja kokousten yleisistä haasteista. Tietoisun jälkeen annoin koulutettaville ideointitehtävän, jossa heidän tuli kahdessa ryhmässä miettiä ensin viisi minuuttia tiimin vahvuuksia erilaisissa kokouksissa, ja sen jälkeen viisi minuuttia tiimin kokouksiin liittyviä haasteita.

Ideointitehtävän jälkeen oli vuorossa ohjattua keskustelua, jossa käytiin läpi molempien ryhmien huomioita kokouksiin liittyvistä haasteista ja vahvuuksista. Ohjasin keskustelua jakamalla puheenvuoroja, kyselemällä tarkentavia kysymyksiä ja kokoamalla keskustelua. Samalla toimin kirjurina, ja kokosin valkotaululle yritystiimin ajatuksia kokousten vahvuuksista ja haasteista.

Ohjatun keskustelun jälkeen esitin haastatteluista ja videoista tekemiäni havaintoja yritystiimin kokouksista. Olin sisällyttänyt havainnollistamismateriaaliini muutamia sitaatteja haastatteluista, ja kuvailin lyhyesti erilaisten kokousten vuorovaikutusta. Näytin myös noin viiden minuutin mittaisen pätkän design-kokouksesta, jossa puheenaihe vaihtelee varsin nopeasti. Pyysin koulutettavia tekemään muistiinpanoja tallenteen aikana. Sen jälkeen pyysin jokaista kertomaan huomioitaan siitä, mitä

tallenteella tapahtui. Tiimin jäsenet tekivät samoja havaintoja kuin minä, esimerkiksi sen, että varsinaisesta keskustelunaiheesta siirrytään monta kertaa johonkin toiseen aiheeseen. Tämän ohjatun keskustelun jälkeen pidettiin tauko.

1. Kokouskäytänteet	
Tietoisku:	<ul style="list-style-type: none"> - Sisältökokonaisuuden esittely ja sen valinnan perustelu - Sisältökokonaisuuden tavoitteet - Kokousten merkitys, vuorovaikutusprosessit ja haasteet
Ideointi:	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimin vahvuudet ja haasteet kokouksissa: pohdinta kahdessa ryhmässä
Ohjattu keskustelu:	<ul style="list-style-type: none"> - Kokouksiin liittyvien haasteiden ja vahvuuksien sanoittaminen ja yhteisymmärryksen luominen - Kirjaus valkotalulle haasteista ja vahvuuksista
Havaintojen esittäminen ja ohjattu keskustelu:	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutetaan havaintoja tiimin kokoustamisesta perustuen haastatteluihin ja videotallenteisiin - Lyhyen videotallennepätkän näyttäminen ja siitä keskustelu
Tauko	
Tietoisku:	<ul style="list-style-type: none"> - Kokousten tavoitteet ja vuorovaikutustehtävät kokouksissa
Ohjattu keskustelu:	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisymmärryksen rakennus siitä, millaisiin vuorovaikutustehtäviin tiimin haasteet kokouksissa enimmäkseen liittyvät
Tietoisku	<ul style="list-style-type: none"> - Kokousten suunnittelu ja hallinta ja niissä hyödynnettävät työkalut
Ohjattu keskustelu:	<ul style="list-style-type: none"> - Kehitystoimenpiteistä päättäminen liittyen tiimin kokouksiin
Ohjattu keskustelu:	<ul style="list-style-type: none"> - Sisältökokonaisuuden koonti

KUVIO 4 Kokouskäytänteet.

Tauon jälkeen jatkoin koulutusta tietoiskulla kokousten tavoitteisiin liittyvästä vuorovaikutuksesta ja jäsenyksistä kokousten erilaisista vuorovaikutustehtävistä. Tietoiskun jälkeen oli ohjattua keskustelua tietoiskun sisällöistä. Ohjattu keskustelu jatkui niin, että ennen taukoa valkotaululle kirjoitettuja kokouksiin liittyviä haasteita pyrittiin sijoittamaan tietoiskun aikana esitelyihin vuorovaikutustehtäviin. Tarkoituksena oli saada aikaan ymmärrystä siitä, millaisissa vuorovaikutustehtävissä tiimillä näyttäisi olevan haasteita ja missä puolestaan vahvuuksia.

Seuraavaksi jatkoin tietoiskulla kokousten suunnittelusta ja hallinnasta. Kerroin tavoista hyödyntää kokouksien esityslistaa, kokouksiin valmistautumisen tärkeydestä, kokousten etenemisen hallintaan käytettävistä työkaluista ja kokouksen jälkeisistä toimenpiteistä. Tämän jälkeen oli ohjattua keskustelua, jonka tarkoituksena oli saada aikaan päätöksiä konkreettisista kokouksia kehittävästä toimenpiteistä. Ohjasin keskustelua niin, että ensin valkotaululle koottiin erilaisia ideoita, joista sitten valittiin sellaiset, joiden toteuttaminen koettiin tiimissä mahdolliseksi. Esitin keskustelun aikana tarkentavia kysymyksiä ja varmistin, että jokaiselle kehitysidealle päätetään vastuuhenkilö ja aikataulu.

Yritystiimi päätti kokeilla kokouksissaankirjurina, joka kirjaa muistiin kokouksissa tehdyt päätökset, kesken jääneet asiat ja pyrkii kokoamaan keskustelua. Kokouksen jälkeen kirjurin tekemä dokumentti viedään yritystiimin Slackiin kaikkien tiimin jäsenten nähtäville. Yritystiimi päätti myös kehittää kokouksensa esityslistoja niin, että käsiteltäville aiheille annetaan myös käsittelyaika. Esityslistat myös viedään Slackiin vähintään 24 tuntia ennen kokousta. Yritystiimi päätti myös, että tulevaisuudessa on tarve selkiyttää tiimin päätöksentekokäytänteitä. Nämä päätökset kirjattiin valkotaululle, minkä jälkeen kertosin ensimmäisen sisältökokonaisuuden aikana käytyjä keskusteltuja ja päätettyjä asioita. Kyselin myös koulutettavien oivalluksia ja ajatuksia siitä, mitä jokainen haluaa vielä kehittää jatkossa liittyen kokouksiin. Tämän jälkeen koulutuksessa alkoi tunnin mittainen ruokatauko.

Ruokatauon jälkeen siirryttiin käsittelemään toista sisältökokonaisuutta, tiedonkulkua ja palautetta, jonka rakenne on kuvattuna edellisen sivun kuviossa 5. Aloitin sisältökokonaisuuden tietoiskulla, jossa perustelin teeman valintaa koulutukseen, esittelin sen tavoitteet ja esittelin jäsenyksen siitä, mitä kaikkea tiedonkululla voidaan tarkoittaa. Tietoiskun jälkeen annoin koulutettaville ideointitehtävän, jonka tarkoituksena oli sanoittaa tiedonkulkuun liittyviä haasteita ja vahvuuksia tiimissä. Tällä kertaa ideointi toteutettiin niin, että jokainen kirjoitti ensin itsenäisesti muistiin

ajatuksiaan haasteista ja vahvuuksista, ja sen jälkeen niistä keskusteltiin yhdessä ohjatusti.

2. Tiedonkulku ja palaute
<p>Tietoisku:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sisältökokonaisuuden esittely, tavoitteet ja valinnan perustelu. - Tiedonkulun määrittelyä ja sen osa-alueiden nimeämistä
<p>Ideointi ja ohjattu keskustelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimin tiedonkulun vahvuuksien ja haasteiden sanoittaminen
<p>Havaintojen esittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kouluttajan havainnot haastatteluista ja videoista tiedonkulkuun liittyen - Haasteet tehtävien etenemisestä viestimisessä - Haasteet keskeneräisen työn näyttämässä muulle tiimille
<p>Tietoisku:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedonkulku osana tiimikulttuuria
<p>Ideointi ja ohjattu keskustelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkreettisten kehitystoimenpiteiden ideointi ja valinta
<p>Tauko</p>
<p>Tietoisku:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palautteen merkitys tiimissä - Laadukkaan palautteen rakenne - Palautetyylejä
<p>Ideointi ja ohjattu keskustelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimin palautteen hakemisen ja antamisen käytäntöjen sanoittaminen - Palautteeseen liittyvät haasteet ja vahvuudet
<p>Havaintojen esittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kouluttajan havainnot tiimissä annettavasta ja haettavasta palautteesta
<p>Ideointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palautteen antamista ja hakemista koskevat kehitystoimenpiteet
<p>Ohjattu keskustelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toteutettavien kehitystoimenpiteiden valinta
<p>Ohjattu keskustelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sisältökokonaisuuden koonti

KUVIO 5 Tiedonkulku ja palaute

Keskustelun jälkeen esitin havaintojani haastatteluista ja videotallenteista liittyen tiedonkulkuun. Näytin muutamia haastattelusitaatteja, joissa tiimin jäsenet ilmaisevat tiedostavansa haasteita tehtävien edistymiseen liittyvien ongelmien viestimisessä. Lisäksi kerroin muutamia videotallenteista tekemiäni tiedonkulkuun liittyviä huomioita. Tallenteilta oli nähtävissä esimerkiksi hieman epätietoisuutta tiedonhallinnasta.

Havaintojen esittämisen ja niistä seuranneen keskustelun jälkeen jatkoin koulutusta tietoiskulla, jossa kerroin mitä kaikkea tiedonkulku on osana tiimikulttuuria. Tietoiskun jälkeen oli yhteinen, ideoiva keskustelu konkreettisista toimenpiteistä, joilla tiedonkulkua parannettaisiin jatkossa. Keskustelun jälkeen pidettiin tauko.

Tauon jälkeen siirryttiin käsittelemään palautetta tiimissä. Aloitin aiheen käsittelyn tietoiskulla, jossa kerroin palautteen merkityksestä tiimissä, palautteen muodoista, palautetyyleistä ja laadukkaan palautteen rakenteesta. Tietoiskun jälkeen annoin tiimille ideointitehtävän keskustella ja sanoittaa palautteeseen liittyviä tapoja ja käytänteitä, vahvuuksia ja haasteista. Ideoinnin jälkeen seurasi ohjattu keskustelun purku, jonka aikana kirjasin jälleen valkotaululle tiimin yhteisiä ajatuksia palautteeseen liittyvistä vahvuuksista ja kehitystarpeista tiimissä.

Keskustelun yhteydessä esitin haastatteluista ja videotallenteista tekemiäni palautteeseen liittyviä havaintoja. Haastatteluissa pohdittiin esimerkiksi sitä, miten tiimin historia kaveriporukkana vaikuttaa tapoihin antaa palautetta. Videotallenteissa erityisesti sprintin viimeisessä kokouksessa annettiin runsaasti tarkkaa palautetta. Havaintojeni esittämisen jälkeen annoin koulutettaville ideointitehtävän, jonka tavoitteena oli keksiä konkreettisia kehitystoimenpiteitä palautteen kehittämiseksi tiimissä. Ideointi tehtiin soveltaen aivoriihi-ideointimenetelmää niin, että aluksi jokainen kirjasi itsenäisesti ideoitaan muistiin. Tämän jälkeen keskustelua kehitysideoista käytiin pareittain, ja lopuksi kaikkien osallistujien kesken. Ohjasin yhteistä keskustelua ja kirjoitin valkotaululle tiimin sopimia kehitystoimenpiteitä. Päätin sisältökokonaisuuden ja samalla ensimmäisen koulutuspäivän kertaamalla sen keskeiset sisällöt ja tiimin tekemät päätökset.

Toinen koulutuspäivä alkoi kello 10 samassa tilassa kuin ensimmäisenä päivänä. Toisen päivän kaikki koulutussisällöt kuuluivat kolmanteen sisältökokonaisuuteen, työyhteisöön identifioitumiseen. Sisältökokonaisuudessa käsiteltiin yritystiimin kasvuun ja tulevaisuuteen liittyviä viestintähaasteita, sekä tiimikulttuurin ja tiimityöskentelyyn liittyviä viestintäilmiöitä. Sisältökokonaisuuden aluksi käsiteltiin yrityksen arvojen

viestimistä, viestintäilmapiiriä ja erilaisia rooleja tiimeissä, minkä jälkeen pidettiin ruokatauko. Tauon jälkeen käsiteltiin kasvavan tiimin viestintähaasteita ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Koulutuspäivän loppuun toteutettiin vielä tiimin päätöksentekoon liittyvä case- harjoitus. Sisältökokonaisuuden rakenne on kuvattu seuraavan sivun kuviossa 6.

Koulutuspäivän aluksi kertosin ensimmäisen koulutuspäivän sisältöjä ja koulutuksen tavoitteet. Kysyin koulutettavilta, oliko heillä herännyt illan aikana ajatuksia tai kysymyksiä ensimmäisen koulutuspäivän sisällöistä. Seuraavaksi esittelin toisen koulutuspäivän aikataulun ja kerroin, miten päivän aihealueet liittyvät työyhteisöön identifioitumiseen ja tiimikulttuuriin. Kerroin koulutettaville myös koulutuksen kolmannen sisältökokonaisuuden tavoitteet.

Toisen koulutuspäivän ensimmäinen käsiteltävä aihe oli yrityksen arvojen näkyminen tiimin vuorovaikutuksessa. Alkuperäisenä suunnitelmana oli ideoinnin ja ohjatun keskustelun kautta tuottaa toimintaehdotuksia siihen, miten yrityksen arvot voisivat näkyä yritystiimin viestinnässä paremmin nyt ja tulevaisuudessa. Koulutuksessa kävi kuitenkin ilmi, että yritystiimi oli muokannut yrityksen arvoja ja yksi tiimin jäsenistä oli työstänyt dokumenttia, jossa pohdittiin juuri sitä, miten yrityksen arvot näkyisivät yrityksen toiminnassa. Päätin tässä tilanteessa muuttaa koulutusta tavalla, josta arvioin olevan eniten hyötyä koulutettavalle yritystiimille. Pyysin yhtä yritystiimin jäsentä avaamaan kyseisen dokumentin koulutustilan taulutelevisiolle kaikkien nähtäväksi. Dokumentin avulla ohjasin keskustelua yrityksen arvojen näkymisestä ja keinoista kehittää sitä. Ohjatun keskustelun aikana kirjattiin konkreettisia tekoja, joilla yritystiimin arvoja tehdään näkyväksi.

Keskustelun jälkeen pidin tietoisuuden viestintäilmapiirin käsitteestä. Selitin eroja supportiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin välillä ja kerroin viestintäilmapiiriin vaikuttavista vuorovaikutustavoista. Kerroin myös, että viestintäilmapiiriin voidaan vaikuttaa esimerkiksi tarkkailemalla ja tunnistamalla omia reaktioita vuorovaikutuksessa. Tietoisuuden jälkeen seurasi ohjattua keskustelua viestintäilmapiirin kehityksestä. Keskustelussa käytiin läpi koulutettavien ajatuksia siitä, mitä viestintäilmapiirissä vielä voisi kehittää. Tämän jälkeen koulutuksessa pidettiin lyhyt tauko.

3. Työyhteisöön identifioituminen	
Ideointi ja ohjattu keskustelu:	- Miten arvot näkyvät tiimin vuorovaikutuksessa?
Tietoisku:	- Viestintäilmapiirin käsite ja siihen vaikuttavat vuorovaikutustavat
Ohjattu keskustelu:	- Mihin suuntaan viestintäilmapiiriä halutaan tiimissä kehittää ja miten se onnistuisi käytännössä?
Tauko	
Havaintojen esittäminen:	- Roolit tiimissä ja miten koulutettavat kuvailivat itseään tiimin jäseninä
Tietoisku:	- Erityyppiset roolit tiimissä: tehtävän suorittamista edistävät, vuorovaikutussuhteita huoltavat ja tehtävän suorittamista haittaavat roolit
Ohjattu keskustelu:	- Millaisia vuorovaikutusrooleja tiimissä tarvittaisiin lisää?
Ruokatauko	
Tietoisku:	- Tiimin kokoon ja moniammatillisuuteen liittyviä haasteet ja ominaispiirteet
Ohjattu keskustelu:	- Perehdyttämiskäytänteet yrityksessä tällä hetkellä
Tietoisku	- Perehdyttäminen, rekrytointi ja työyhteisöön identifioituminen sekä niihin liittyvä vuorovaikutus
Ideointi:	- Perehdyttämisen teesit
Tauko	
Tietoisku:	- Tiimikulttuurin jäsentelyä ja ryhmän systeemiajattelu
Case-harjoitus	
Koulutuksen koonti	

KUVIO 6 Työyhteisöön identifioituminen

Tauon jälkeen koulutuksessa käsiteltiin erilaisia rooleja ja niiden vaikutusta tiimeissä. Aloitin aiheen käsittelyn havainnoilla haastatteluista. Näytin havainnollisamateriaalissa sitaatteja haastatteluista, joissa yritystiimin jäsenet kuvailivat itseään tiimin jäseninä. Jatkoin koulutusta tietoiskulla kolmesta tiimin toimintaan vaikuttavasta roolikategoriasta: tehtävän suorittamista tukevat roolit, tiimin suhteita huoltavat roolit ja tiimin työskentelyä haittaavat roolit. Esittelin koulutettaville jokaiseen kategoriaan kuuluvia rooleja, ja pyysin koulutettavia arvioimaan erilaisten roolien yleisyyttä tiimeissä. Tämän jälkeen koulutuksessa käytiin ohjattua keskustelua siitä, millaisia rooleja tarvittaisiin yritystiimeissä enemmän. Tiimin roolien käsittelyn jälkeen koulutuksessa pidettiin ruokatauko.

Ruokatauon jälkeen jatkoin koulutusta tietoiskulla tiimien kokoon liittyvistä haasteista, kuten esimerkiksi sosiaalisesta laiskistumisesta (ks. esim. Levi 2017, 63-65). Kerroin myös moniammatillista osaamista hyödyntävien tiimien ominaispiirteistä ja yleisistä haasteista sekä tavoista valmistautua tiimin koon kasvun mukana tuleviin haasteisiin. Jatkoin koulutusta ohjatulla keskustelulla tiimin perehdyttämiseen liittyvistä käytänteistä ja viestinnästä. Tiimeissä oli jo kokemusta täysin uuden työntekijän ottamisesta mukaan työhön, joten tarkoitus oli keskustelun kautta käsitellä sitä, millaisia ajatuksia tiimin jäsenillä on perehdyttämisestä.

Keskustelun jälkeen jatkoin perehdyttämiseen ja työyhteisöön identifioitumiseen liittyvän viestinnän käsittelyä tietoiskulla. Kerroin koulutettaville tavoista jäsentää perehdytystä, rekrytointiin liittyvistä tapahtumista ja työyhteisöön identifioitumiseen vaikuttavista organisaatioympäristön tekijöistä ja vuorovaikutustekijöistä. Tämän jälkeen koulutuksessa ideoitiin perehdyttämisen teesit yritystiimille tulevaisuutta varten. Seuraavaksi pidettiin lyhyt tauko, jonka jälkeen jatkoin tietoiskulla tiimikulttuurista. Kerroin koulutettaville tutkimustuloksia ja jäsenyyksiä tiimikulttuurin vaikutuksesta tiimin työskentelyyn. Käsitelin myös tiimien systeemiajattelua ja siihen liittyviä vuorovaikutusilmiöitä.

Koulutuksen viimeinen koulutustapahtuma oli case-harjoitus tiimin päätöksenteosta, jossa hyödynnettiin päätöksenteon funktionaalisen teorian vaiheita ryhmän laadukkaalle päätöksenteolle. Kerroin aluksi tiimille päätöksenteon vaiheet, jotka olivat tavoitteen asettaminen, ratkaisukriteerien valitseminen, ratkaisuvaihtoehtojen ideointi, ja parhaan ratkaisun valinta. Koulutettavien tehtävä oli laatia suunnitelma uuden työntekijän

perehdyttämiseen tilanteessa, jossa yrityksessä työskentelisi yli 20 työntekijää useissa tiimeissä. Toimin harjoituksen ajan kirjurina ja keskustelun ohjaajana. Muistutin muutaman kerran tiimin jäseniä siitä, missä päätöksenteon vaiheessa he kulloinkin ovat. Harjoituksen tuloksena tiimi sai käyttöönsä suunnitelman uuden työntekijän perehdytysohjelmaa- ja aikataulua varten.

Koulutuksen lopuksi kertosin vielä koko koulutuksen keskeiset sisällöt, ja miten ne kaikki ovat osa tiimikulttuuria. Kertosin myös koulutuksessa tehtyjä konkreettisia päätöksiä, ja miten niitä oli sovittu otettavan käyttöön jo seuraavan viikon aikana. Viimeisenä pyysin suullisesti palautetta koulutuksesta. Koulutus päättyi ajallaan kello 16. Koulutuksen jälkeen kokosin yritystiimille kirjallisesti koulutuksessa tehdyt päätökset. Eri aihealueiden päätökset oli kirjattu koulutuksen aikana valkotaululle, ja taulusta oli otettu kuva aina ennen seuraavan aiheen käsittelyä. Kuvien ja omien muistiinpanojeni pohjalta kirjoitin ja lähetin yritystiimille koonnin heidän päättämistään kehitystoimenpiteistä.

7 KOULUTUKSEN ARVIOINTI

7.1 Koulutuksen arvioinnin periaatteet

Koulutuksen arvioinnilla tarkoitan koulutuksen toteutuksen ja vaikutusten arviointia. Kyse on siis siitä, miten koulutukselle asetettuja tavoitteita saavutettiin. Arvioinnin avulla pyrin itse kehittymään kouluttajana. Kuvaan ensimmäisessä alaluvussa erilaisia tapoja jäsentää koulutuksen arviointia, ja lopuissa alaluvuissa kuvaan, miten toteutin koulutusprojektin arvioinnin.

Koulutuksen arviointi voi kohdistua tuloksellisuuteen, joka jakautuu tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja taloudellisuuteen. *Tuloksellisuudella* tarkoitetaan siis monipuolista tietoa siitä, miten tavoitteita on saavutettu ja miten koulutusprosessi on onnistunut. *Tehokkuus* viittaa toimivuuteen ja laatuun, *vaikuttavuus* puolestaan viittaa oppimistuloksiin ja koulutuksesta seuranneisiin muutoksiin, ja *taloudellisuus* resurssien ja tavoitteiden saavuttamisen suhdetta. (Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998, 19–21.) Koulutusta voi siis arvioida sen perusteella, miten hyvin sille asetetut tavoitteet saavutettiin ja mikä muuttui koulutuksen jälkeen.

Koulutuksen muutoksien arviointiin liittyy *siirtovaikutus*, joka tarkoittaa koulutuksessa opitun soveltamista jossain uudessa tilanteessa. Vuorovaikutuskoulutuksen siirtovaikutuksen tarkastelussa kyse on siitä, miten koulutuksessa opitut tiedot ja taidot sekä muuttuneet asenteet tulevat osaksi työtä, ja miten koulutus mahdollistaa näiden kehittämisen jatkossa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 55–60.) Siirtovaikutuksen syventämiseen ja laajentamiseen vaikuttaa se, miten hyvin motivaatio ja tietoisuus kehittymiseen hyödynnetään. Koulutuksen jälkeen koulutettavien on mahdollista kehittää osaamistaan itsenäisesti, joten koulutuksessa olisi hyvä tarjota työkaluja jatkuvaan, itseohjautuvaan oppimiseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 183.)

Koulutuksen arviointi voi myös tapahtua useassa vaiheessa. Kirkpatrick ym. (2006) esittää koulutuksen vaiheittaisessa arviointimallissa neljä tasoa, jolla koulutusta voi arvioida:

- 1) Koulutettavien reaktiot ja ajatukset koulutuksesta
- 2) Muutokset tiedoissa, taidoissa ja asenteissa

- 3) Muutokset käyttäytymisessä
- 4) Koulutuksen aiheuttamat muutokset organisaatiossa ja niiden vaikutukset

Tasojen arviointia voidaan toteuttaa erilaisilla mittauskeinoilla, kuten koulutuksen arviointilomakkeella, testaamalla, kyselyllä, haastattelemalla tai kontrolliryhmään vertaamalla (Kirkpatrick ym. 2006, 27–66).

Tehokkaisiin viestintä- ja vuorovaikutuskoulutuksiin kuuluu usein jokin tapa palata koulutettujen asioiden äärelle. Kyseessä voi olla esimerkiksi tietojen ja taitojen muutoksen mittaaminen, tai uuden koulutuksen järjestäminen, jolla pyritään lisäämään oppimista. (Segrin & Givertz 2003, 144.) Tällaiset toimenpiteet voidaan nähdä myös osana kouluttajan eettistä toimintaa, koska ne ilmaisevat kouluttajan sitoutuneisuutta koulutettavien kehitykseen pitkällä aikavälillä (Redding, Johannesenin, Valden & Whedbeen 2008, 170 mukaan). Kyseessä voi myös olla vain koulutuksen arviointiin käytettävä seuranta.

7.2 Itsearvio ja palaute koulutustilanteessa

Koulutuksen aikana tekemiäni tulkintojen ja koulutuksen lopussa keräämäni suullisen palautteen avulla muodostin käsityksen koulutettavien ajatuksista ja asenteista, eli reaktioista, koulutusta kohtaan. Kysyin osana suullista palautetta, mitä koulutuksesta jäi päällimmäisenä mieleen, ja mitä tiimin viestintään liittyvää asiaa kukin haluaisi jatkossa kehittää. Yritystiimin jäsenten vastauksista tein tulkintoja siitä, mitä he olivat oppineet ja millaisella asenteella suhtautuivat viestintään ja sen kehittämiseen.

Koulutuksen lopussa koulutettavat ilmaisivat tyytyväisyytensä moniin asioihin koulutuksessa. Sain vahvistavaa palautetta koulutuksen rytmityksestä, esiintymistaidoista, koulutettavien kuuntelemisesta, yritystiimille relevanttien asioiden valinnasta koulutukseen ja koulutuksessa käytetyistä ideointitekniikoista. Koulutuksen haasteiksi tai kehityskohteiksi mainittiin kiireen tuntu ja yhden jäsenen osallistuminen etäyhteydellä. Lisäksi tiimin roolit koettiin hankalasti ymmärrettävänä sisältönä, ja koulutuksessa olisi voitu esittää jokin tapa mitata viestinnän kehitystä. Yksi koulutettavista kuvaili koulutuksen jälkeisiä ajatuksiaan niin, että tiimissä on kyllä tiedostettu viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys, mutta nyt se *tiedetään*.

7.3 Yritystiimin antama palaute

Lähetin yritystiimille Webropol-ohjelmistolla tehdyn sähköisen palautelomakkeen muutaman päivän kuluttua koulutuksesta. Palautelomakkeessa pyysin koulutettavia arvioimaan koulutuksen tavoitteiden saavuttamista ja koulutuksen eri osa-alueiden onnistumista. Pyysin heitä myös kertomaan näkemyksiään koulutuksen haasteista ja vahvuuksista, sekä itselleen merkittävimmästä oivalluksesta koulutuksen aikana. Lisäksi lomakkeessa oli vapaan sanan mahdollisuus. Lomakkeen avulla pyrin siis saamaan tietoa liittyen koulutettavien reaktioihin koulutuksesta ja muutoksista tiedoissa, asenteissa ja taidoissa.

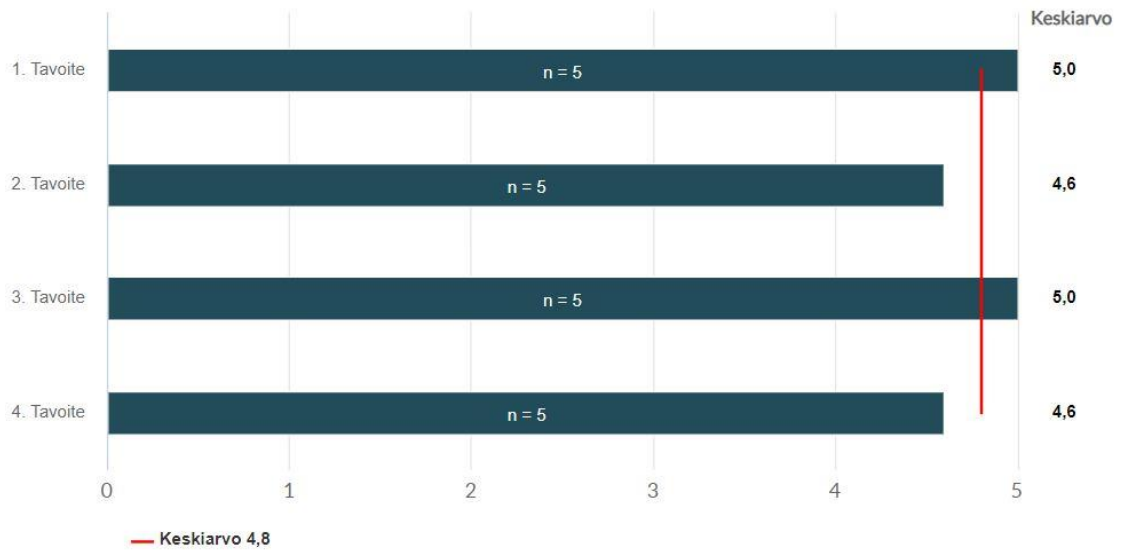
Palautelomakkeessa oli seitsemän kohtaa. Ensimmäisessä kohdassa pyysin koulutettavia arvioimaan koulutuksen tavoitteiden saavuttamista asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi oli heikko ja viisi erinomainen. Koulutuksen tavoitteet olivat

- 1) Koulutus tarjoaa tilaisuuden ja ohjausta keskusteluun tiimin viestinnän kehittämisestä.
- 2) Tiimin jäsenet motivoituvat tarkastelemaan ja kehittämään vuorovaikutustaan.
- 3) Koulutuksessa ideoidaan tiimin viestintää kehittävästä parannuksista ja sovitaan niistä.
- 4) Tiimin jäsenten ymmärrys syvenee tiimin vuorovaikutusilmiöistä, erityisesti tiimikulttuurista, kokouskäytännöistä, tiedonkulusta, palautteesta ja työyhteisöön identifioitumisesta.

Palautelomakkeeseen vastasi viisi yritystiimin jäsentä. Kaikki viisi antoivat ensimmäiselle ja kolmannelle koulutuksen tavoitteelle arvosanan viisi, ja kolme viidestä jäsenestä antoi myös erinomaisen arvosanan tavoitteille kaksi ja neljä. Kuviossa 7 on kuvattu arvosanojen jakautuminen.

1. Miten hyvin koulutuksen tavoitteet mielestäsi saavutettiin? 1 = Heikosti, 5 = Erinomaisesti

Vastaajien määrä: 5



KUVIO 7 Koulutuksen tavoitteiden saavuttamisen arviointi.

Palautelomakkeen toisessa kohdassa tarjosin mahdollisuuden perustella sanallisesti koulutuksen tavoitteille annettuja arvosanoja. Niitä perusteltiin enimmäkseen lyhyesti, mutta yksi vastaajista perusteli jokaisen arvosanan erikseen. Arvosanoja perusteltiin muun muassa seuraavasti

”Tavoite 2: Koulutus tarjosi laajan kattauksen tiimin vuorovaikutusilmiöistä ja nämä oli tuotu loogisessa ja helposti sisäistettävässä muodossa esille. Myös selkeä perustelu koulutuksen alussa näiden asioiden käsittelyjärjestyksestä oli erinomainen motivoimaan aktiivisuutta. Pienenä haitallisena tekijänä jotkin aiheet käsiteltiin hieman lyhyesti ja pinnallisesti ja jotkin hieman enemmän aikaa käyttäen ja jossain määrin jopa liiankin tarkasti.”

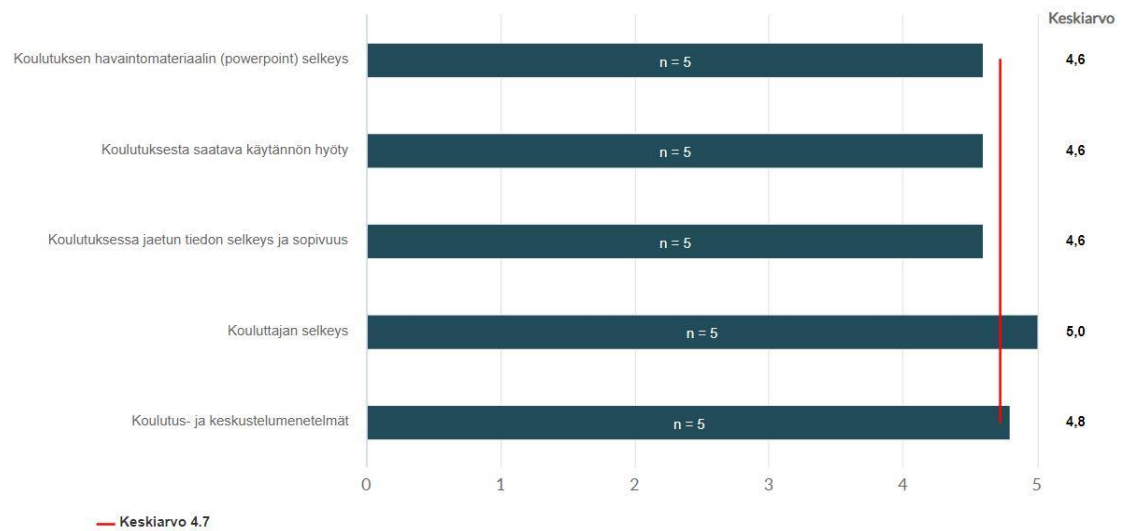
”Tavoite 3: Tiimiä ohjattiin erinomaisesti löytämään, keskustelemaan ja ratkaisemaan oikeita ongelmia omassa toiminnassaan. Itse omien ongelmien löytäminen on äärimmäisen motivoivaa kehityksen kannalta ja suosittelenkin koulutuksen pitäjää jatkamaan samalla periaatteella. Tiimi motivoitui kokonaisuudessaan konkreettisista esimerkeistä mitä tuotiin esille ja jatkoi aiheeseen pureutumista välittömästi myös koulutuksen jälkeen - tuloksia on jo saatu erityisesti kokouskäytänteiden suhteen.”

” 1-3. täyttyivät erinomaisesti, mutta 4. ei täysin erinomaisesti, sillä ei riittänyt aika käydä tarpeeksi eri aihealuiden asioita läpi. Tuntui olevan kiire aina seuraavaan aiheeseen.”

Palautelomakkeen kolmannessa kohdassa pyysin koulutettavia arvioimaan koulutuksen osa-alueista koulutuksen havainnollistusmateriaalin selkeyttä, koulutuksesta saatavaa käytännön hyötyä, koulutuksessa jaetun tiedon selkeyttä ja sopivuutta, kouluttajan selkeyttä ja koulutus- ja keskustelumenetelmiä. Kaikki osa-alueet saivat koulutettavilta arvosanan neljä tai viisi. Kuviossa 8 on kuvattu koulutettavien antamien arvosanojen jakautuminen.

3. Arvioi seuraavia koulutuksen osa-alueita. 1 = Heikko, 5 = Erinomainen

Vastaajien määrä: 5



KUVIO 8 Koulutuksen osa-alueiden arviointi.

Palautelomakkeen neljännessä kohdassa kysyin koulutettavilta koulutuksen vahvuuksia. Useasti mainittuja vahvuuksia olivat videomateriaalin käyttö koulutuksessa ja erilaiset ideointitekniikat:

”koulutuksen räätälöinti meidän organisaatiolle: haastattelut, videoiden analysointi ja käyttö havaintomateriaalina —”

”Monipuoliset ideoimisen ja päätöksenteon menetit.”

”erityinen huomio yleisön aktivoimisesta tarkastelemalla omia kokouskäytänteitä videolta.

Videomateriaalin katseleminen ja tarkasteleminen jälkeenpäin esimerkkitapauksena oli hyvä!”

Lisäksi koulutuksen vahvuuksiksi mainittiin selkeä aihealuejako, kouluttajan toimiminen kirjurina ja keskusteluun osallistaminen.

Viidennessä kohdassa pyysin koulutettavan yritystiimin jäseniä mainitsemaan koulutuksen heikkouksia ja kehityskohteita. Kaksi useasti mainittua kehityskohdetta olivat koulutustapahtumassa ollut kiireen tunne ja tiimin erilaisten roolien käsittely. Koulutuksen aikataulusta oltiin tasaisesti hieman jäljessä molempina päivinä pääasiassa siksi, että olin aliarvioinut yhteiseen keskusteluun kuluvaan aikaa. Olin pyrkinyt havainnollistamaan tiimin erilaisia rooleja esimerkein, mutta niiden käsittely olisi palautteen perusteella vaatinut enemmän aikaa.

Kuudennessa kohdassa pyysin yritystiimin jäseniä kertomaan merkittävimpiä oivalluksiaan koulutusviikonlopulta. Oivallukset liittyivät yleisesti viestinnän merkityksen hahmottamiseen tiimissä, kokouskäytänteisiin ja palautteeseen.

” Kuinka paljon on vielä kehittämisen varaa ja kannattaa tehdä tässä vaiheessa jo. Esim. Kokouksien ajanhallinta ja paljon muuta”

”yleisesti viestintään liittyvät ihan oikea tiede, kun tähän asti ollaan menty valistuneella maallikkoarvauksella.”

” Ymmärrys kommunikaatiosta omassa ja yrityksen rajoissa laajeni merkittävästi. Erityisesti jäi mieleen palautteenannon rakenne.”

”Meidän tapauksessa erilaiset kokouskäytänteet, esim. tarkan agendan määrittäminen, jakaminen ja seuraaminen”

” Miten palautetta kannattaa pyytää. Eli kun pyytää palautetta, spesifioi kysymykset ja aihealueet mihin palautetta hakee.”

Seitsemännessä, vapaan sanan kohdassa yritystiimin jäsenet enimmäkseen kiittelivät koulutuksesta, ja mainitsivat samoja asioita, joita koulutuksen vahvuuksia käsittelevässä kohdassa oli mainittu.

7.4 Koulutuksen siirtovaikutus

Arvioin koulutuksesta seuranneita pidempiaikaisia muutoksia ja tuloksia ottamalla yhteyttä yritystiimiin noin kuukausi koulutuksen jälkeen ja kyselemällä, miten koulutuksessa laadittuja kehitystoimenpiteitä oli otettu käyttöön. Tarkoitus oli saada tietoa siitä, miten hyvin koulutuksessa tehdyt suunnitelman viestinnän kehittämisestä olivat toteutuneet, ja millaisia vaikutuksia niillä oli ollut yritystiimin työskentelyyn.

Keskustelin yritystiimin jäsenien kanssa ryhmäpuhelussa reilun kuukauden kuluttua koulutuksesta. Keskustelun aikana kysyin tiimin jäsenten ajatuksista ja kokemuksista siitä, miten tiimin viestintä on kehittynyt tai muuttunut koulutuksen jälkeen.

Keskustelun pohjana käytettiin kirjallista yhteenvetoa tiimin koulutuksessa tekemistä päätöksistä ja pohdinnoista, ja keskustelu eteni mukailen koulutuksen sisältöjen järjestystä. Yleiseksi muutokseksi mainittiin itsetietoisuuden lisääntyminen omasta viestinnästä ja omien sanomien ja mielipiteiden ilmaisun suunnittelu. Lisäksi yksi tiimin jäsen mainitsi, että koulutuksen jälkeen kokouksessa yritetään pysyä tietoisemmin aiheessa.

Yritystiimin kokouksissa oli tiimin jäsenten mukaan otettu käyttöön muutamia uusia työkäytänteitä, jotka pääasiassa liittyivät kokoustekniikkaan. Yritystiimin mukaan

kokousten esityslistat julkaistaan nyt Slackiin viimeistään 24 tuntia enne kokousta kaikkien nähtäväksi. Mikäli kokous vaatii johonkin dokumenttiin perehtymistä tai muuta valmistelua, niin esityslista julkaistaan kolme päivää ennen kokousta. Kokouksen aikana esityslistaa pidetään näkyvissä, ja siihen merkataan jokaisen osion käsittelyyn varattu aika. Aiemmin yritystiimin kokouksia ei tauotettu, vaan kukin jäsen poistui tarvittaessa itsekseen. Nyt tiimi oli kertomansa mukana ottanut käyttöön yhteiset tauot.

Lisäksi yritystiimi oli kertomansa mukaan kiinnittänyt huomiota siihen, että kokouksissa ei käsiteltäisi asialistaan kuulumattomia aiheita. Kokouksen vetäjä on kuitenkin saattanut kirjata muistiin asialistasta poikkeavat huomiot myöhempää käsittelyä varten, ja muistiinpanojen teko kokouksissa on tiimin jäsenten mukaan lisääntynyt. Keskustelussa arvioitiin, että kokouksissa ehditään käydä enemmän asioita läpi kuin aiemmin, ja että kokoukset myös kestävät aiempaa vähemmän. Tiimissä on myös otettu käyttöön periaate, jonka mukaan kaikkien jäsenten ei tarvitse osallistua kaikkiin kokouksiin, mikäli käsiteltävät aiheet eivät liity suoraan heidän työhönsä. Tiimi mainitsi myös selkiyttäneensä päätöksentekokäytänteitään niin, tiimissä oli selvää, kenellä on päätösvalta tietyissä pelinkehitykseen liittyvissä yksityiskohdissa.

Koulutuksen jälkeen yritystiimi kertoi ottaneensa käyttöön työaikakalenterin, johon tiimin jäsenet merkitsevät milloin aikovat työskennellä tiimin toimistolla. Kalenterin tarkoitus on lisätä tiimin jäsenten yhtäaikaista työskentelyä toimistolla, jossa palautteen hakeminen ja antaminen koettiin luontevaksi ja helpoksi, ja jossa pystyi seuraamaan muiden tiimin jäsenten tehtävissä etenemistä. Lisäksi yritystiimin jäsenet sanoivat lisänneensä Slackissa tapahtuvan viestinnän aktiivista seuranta ja hieman selkiyttäneensä tiedostojen järjestelyä Google Drivessa. Lisäksi yritystiimissä oli otettu käyttöön automaattinen päivittäinen muistutus sprintin tehtävien edistymisen päivittämisestä HacknPlan- ohjelmaan.

Yritystiimin jäsenet kertoivat keskustelussa, että heidän palautteeseensa liittyvä vuorovaikutuksensa oli kehittynyt koulutuksen jälkeen. Kertomansa mukaan yritystiimin jäsenet osasivat koulutuksen jälkeen sanoittaa tarkemmin, millaista palautetta he milloinkin hakevat. Lisäksi haettaessa palautetta teknologiavälitteisesti Slackissa viestiin merkitään henkilöt, joilta erityisesti halutaan vastaus. Yritystiimin jäsenet kertoivat myös, että vahvistavan palautteen määrä oli lisääntynyt ja tarkkuus parantunut. Tarkkuuden paranemista kuvailtiin niin, että palautetta annettaessa kuvailtiin jonkin asian hyviä ominaisuuksia sen sijaan, että todettaisiin sen vain olevan

hyvä. Lisäksi Slackissa reagoitiin emojiilla enemmän kuin aiemmin, vaikka mitään sanallista palautetta ei annettaisi.

Yritys ei maininnut merkittäviä muutoksia liittyen toisen koulutuspäivän sisältökokonaisuuksiin, mikä oli osittain odotettavissakin. Toisen koulutuspäivän sisältökokonaisuudet keskittyivät vasta tiimin kasvuun liittyviin viestintäilmiöihin, joten on ymmärrettävää, että tiimi on keskittynyt kehittämään heille nyt ajankohtaista viestiä ja työskennellä. Yritystiimin mukaan myöskään yrityksen arvojen näkyminen päivittäisessä viestinnässä oli aihe, johon ei juurikaan palattu koulutuksen jälkeen, vaan eniten muutoksia tehtiin kokouksiin ja palautteeseen liittyen.

8 PÄÄTÄNTÖ

Pelialalla toimivalle yritystiimille järjestettävä koulutus on yksi esimerkki tavasta kehittää tiimien tarvitsemaa osaamista. Koulutuksessa käsiteltiin kokouskäytänteisiin liittyvää vuorovaikutusta, tiedonkulkua, palautetta ja työhön identifioitumista, mutta monialaista, luovaa ja ongelmanratkaisutaitoja vaativaa työtä tekevät tiimit tarvitsevat myös muunlaista viestintäosaamista, kuten tehtävä- ja suhdetasolla taitavaa johtajavuorovaikutusta tai konfliktinhallintakeinoja (Keyton 2006, 210–226). Koulutus olisi myös voinut sisältää oman sisältökokonaisuuden esimerkiksi laadukkaalle päätöksenteolle, joka on yksi keskeisistä tiimitaidoista (Gouran 2003, 835–836), ja joka olisi myös vastannut koulutettavan tahon tarpeisiin.

Toteuttamani tiimikoulutukselle asettamat henkilökohtaiset tavoitteeni olivat, että koulutuksen sisällöt vastaisivat koulutettavan tahon tarpeita, ja että koulutuksesta seuraa konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Keräämäni palautteen perusteella yritystiimin jäsenet ovat muuttaneet tiimensä käytänteitä niin, että erityisesti kokouskäytänteisiin ja palautteeseen liittyvän vuorovaikutuksen laatu tarkkuus on kehittynyt. Yritystiimi ryhtyi ilmeisesti välittömästi koulutuksen jälkeen kehittämään toimintaansa, sillä jo palautelomakkeessa, jonka lähetin muutama päivä koulutuksen jälkeen, mainittiin, että koulutuksesta on jo ollut hyötyä yritystiimin kokouksissa.

Toteuttamani koulutus oli ensimmäinen koskaan järjestämäni koulutustilaisuus, ja keräämäni palautteesta sain myös tietoa siitä, millä tavoilla voin kehittyä kouluttajana. Koulutettavien keskusteluaktiivisuutta on mahdotonta tietää etukäteen, joten koulutus olisi hyvä suunnitella niin, että sen rakenne mahdollistaa joustavan ja kiireettömän etenemisen. Toteuttamassani koulutuksessa itselläni ja palautteen perusteella myös koulutettavilla oli jatkuva tunne kiireestä, joten tähän tulen kiinnittämään jatkossa huomiota.

Koulutuksen sisältöjä valitessa ja havainnollistamismateriaalia tehdessä tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että kouluttajalle tutut asiat voivatkin vaatia ennakoitua enemmän käsittelyaikaa koulutuksessa, johon osallistujille asiat ovatkin vieraita. Koulutuksessa voi myös aina tapahtua jotain odottamatonta, joten koulutustilanteessa ei ole syytä vieroksua koulutuksen aikataulun tai koulutusmenetelmän äkkinäistä

muuttamista tilanteeseen paremmin sopivaksi. Toteuttamassani koulutuksessa tehtiin näin käsiteltäessä yrityksen arvoja: yrityksessä olikin jo tehty niitä asioita, joita olin suunnitellut sisällyttäväni koulutukseen, joten päätin muuttaa koulutuksen kulkua hyödyntäen tiimin jo aiemmin tekemää pohdintaa.

Olin asettanut tälle opinnäytetyölle tavoitteeksi oman ymmärrykseni ja kokemukseni kartuttaminen kouluttamisesta ja tiimiviestinnästä. Lisäksi tavoitteenani oli koulutusprosessin kattava kuvaaminen korostaen tiimiviestinnän merkitystä moniammatillisessa työssä. Koen saavuttaneeni nämä opinnäytetyölle asettamani tavoitteet, sillä ymmärrykseni kouluttajana on lisääntynyt ja tietämykseni tiimin vuorovaikutuksesta karttunut. Havainnollistamismateriaalin tekoa ja sitä varten tehtyä tiedonhakua ei ole juuri kuvattu, mutta muuten opinnäytetyössä kuvataan viestintäkoulutuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin liittyviä toimenpiteitä.

Tässä maisterintutkielmassa raportoimastani tiimikoulutuksesta voi olla hyötyä monille työelämän tiimeille. Koulutuksen toteuttaminen sellaisenaan jossakin toisessa työelämäkontekstissa ei kuitenkaan välttämättä palvelisi koulutettavaa tahoa, sillä kaiken kouluttamisen lähtökohtana tulisi olla koulutettavan tahon yksilölliset ja ainutlaatuiset koulutustarpeet. Yksikään tiimi ei ole samanlainen, ja ainoastaan kohdennetun koulutustarpeiden määrittämisen kautta tiimikoulutuksesta voidaan tehdä koulutettavaa tahoa parhaiten palveleva. Opinnäyte työ tarjoaa kuitenkin kuvauksen siitä, millä tavalla viestintäkoulutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi voidaan tehdä.

Tiimipeli – tiimin vuorovaikutuskoulutus oli hyvin tavoitteisiinsa päässyt projekti, jonka koulutussisällöt keskittyivät tiimikulttuurin viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteiden kehittämiseen. Koulutus toteutettiin tekemällä koulutettavan tahon koulutustarpeiden määrittely haastatteluiden ja videoinnin avulla, ja valitsemalla koulutussisällöt kohdennetusti niiden tarpeiden perusteella. Koulutuksessa käytettiin useita koulutusmenetelmiä koulutuksen rytmittämiseksi, ja keskeisenä osana koulutusta oli koulutettavan yritystiimin jäsenten keskinäinen, ohjattu pohdinta. Koulutuksen jälkeen koulutettavien tietämys tiimiviestinnän ominaispiireistä lisääntyi, tiimin jäsenet ilmaisivat motivaatiotaan kehittää viestintäänsä ja tiimissä toteutui viestintään liittyviä, tiimin työskentelyä ja tehokkuutta kehittäviä muutoksia.

Henkilökohtaiset tavoitteeni tälle opinnäytetyölle jakautuvat omaan oppimiseeni ja tiedon jäsentämiseen. Oppimistavoitteenani on tiedonhaun ja kokemuksen kautta ymmärtää koulutuksen toteuttamisen eri vaiheiden erityispiirteitä. Haluan myös

kartuttaa entisestään tietämystäni tiimin vuorovaikutuksesta, ja kehittää omia taitojani kouluttajana.

Kirjallisuus

- Abrahamsson, P. Oza, N. & Siponen, M. T. 2010. Agile software development methods: A comparative review. Teoksessa T. Dingsøy, T. Dybå & N. B. Moe (toim.) Agile software development: Current research and future directions. New York: Springer.
- Anderson, A. H., McEwan, R., Bal, J. & Carletta, J. 2007. Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 23, 2558–2580.
- Arola, M. (toim.) 2017. Eväitä työelämään. Kuusi tapaa lisätä korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksia. Sitran selvityksiä 123. Helsinki: Erweko.
- Backlund, P. M. & Morreale, S. P. 2015. Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications and looking to the future. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin: Walter de Gruyter, 11–38.
- Batchelor, J. 2018. GamesIndustry.biz presents... The year in numbers 2018: The global games market value, most watched YouTube videos, biggest mobile games and more 2018. 17.12.2018. Saatavilla: <https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-12-17-gamesindustry-biz-presents-the-year-in-numbers-2018> [Viitattu 15.7.2019]
- Bayazit, M. & Mannix, E. A. 2003 Should I stay or should I go? Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34, 290–321.
- Beebe, S. A. & Barge, J. K. 1994. Small group communication. Teoksessa W. G. Christ (toim.) Assessing communication education. A handbook for media, speech, and theatre educators. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 257–290.
- Berry, G. R. 2011. Enhancing effectiveness on virtual teams. Understanding why traditional team skills are insufficient. *International Journal of Business Communication*, 48, 186–206.
- Cascio, W.F., 2000. Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14 81–90.

- Conn, L. G., Reeves, S., Dainty, K., Kenaszchuk, C. & Zwarenstein, M. 2012. Interprofessional communication with hospitalist and consultant physicians in general internal medicine: A qualitative study. *BMC Health services research* 12.
- DeWine, S. 2001. *Consultant's craft: Improving organizational communication*. 2. painos. Boston: Bedford/St. Martin's
- Digitaalisten pelien pelaaminen nelinkertaistunut 25 vuodessa 2019. Digipelaaminen 2017. Helsinki: Tilastokeskus. 31.1.2019. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/vpa/2017/02/vpa_2017_02_2019-01-31_tie_001_fi.html [Viitattu 15.7.2019]
- Dingsøyr, T., Dybå, T. & Moe, N. B. 2010. *Agile software development: An introduction and overview*. Teoksessa T. Dingsøyr, T. Dybå & N. B. Moe (toim.) *Agile software development: Current research and future directions*. New York: Springer.
- Gilson, L. L., Maynard, T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2014. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313–1337.
- Goldhaber, G. M. 1993. *Organizational communication*. 6. painos. Dubuque: Brown.
- Gough, C. 2019. *eSports market: Statistics & facts*. 7.3.2019. Saatavilla: <https://www.statista.com/topics/3121/esports-market/> [Viitattu 15.7.2019]
- Gouran, D. S. 2003. Communication skills for group decision making. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 835–870.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 2003. Effective decision making and problem solving in groups: A functional perspective. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L.A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication. Theory & practice*. New York: Oxford, 27–38.
- Hargie, O. 2006. Training in communication skills. Research, theory and practice. Teoksessa O. Hargie (toim.) *Handbook of communication skills*. 3. painos. London: Routledge, 553–565
- Haslett, B. B. & Ogilvie, J. R. 2003. Feedback process in task groups. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L.A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication: Theory & practice*. New York: Oxford, 97–108.

- Henry, K. B., Arrow, H. & Carini, B. 1999. A tripartite model of group identification. *Theory and measurement, Small Group Research*, 30, 558–581.
- Hiltunen, K., Latva, S. & Kaleva, J. 2019. *The game industry of Finland: Report 2018*. Neogames Finland ry.
- Hirokawa, R. Y. & Salazar A. J. 1999. Task-group communication and decision-making performance. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran ja S. M. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 167–191.
- Hirokawa, R. Y. 2003. Communication and group decision-making efficacy. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L.A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication. Theory & practice*. New York: Oxford, 125–133.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. 2012. *Group research: An introduction*. Teoksessa A. B. Hollingshead & M. S. Poole (toim.) *Research methods for studying groups and teams: A guide to approaches, tools, and technologies*. New York: Routledge.
- Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015*. Tampereen yliopisto, 16–30. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5> [Viitattu 13.11.2019]
- Horila, T. & Valo, M. 2016. *Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016*, 46–58.
- Jablin, F. & Sias, P. (2001) Communication competence. Teoksessa F. Jablin & L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication. Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage, 819–864.
- Johannesen, L. R., Valde, K. S. & Whedbee, K. E. 2008. *Ethics in human communication*. 6. painos. Long Grove: Waveland.
- Keyton, J. 2006. *Communicating in groups. Building relationships for group effectiveness*. 3. painos. New York: Oxford.
- Kinnunen, J., Lilja, P. & Mäyrä, F. 2019. *Pelaajabarometri 2018: Monimuotoistuva mobiilipelaaminen*. Trim research reports 28. Tampereen yliopisto.

- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2006. Evaluating training programs: the four levels. 3. painos. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kogler Hill, S. E. 2016. Team leadership. Teoksessa P. G. Northouse (toim.) Leadership. Theory & Practice. 7. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall.
- Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998. Helsinki: Opetushallitus.
- Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lai, J. Y. M., Lam, L. W. & Lam, S. S. K. 2013. Journal of organizational behaviour 34, 1039–1056.
- Leary, M. & DeVaughn, M. 2009. Entrepreneurial team characteristics that influence the successful launch of a new venture. Management Research News, 32, 567–579.
- Levi, D. 2017. Group dynamics for teams. 5. painos. Los Angeles: Sage.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. Virtual teams. People working across boundaries with technology. 2. painos. New York: Wiley.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työolobarometri syyskuu 2012: Ennakkotietoja. Tem raportteja 6/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometri 2018: Ennakkotiedot. Tem raportteja 2019:15. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Montgomery, D., Wiesman, D. W. & DeCaro, P. 2001. Toward a code of ethics for organizational communication consultants: A working proposal. American communication journal, 5 (1).
- Patanakul, P. & Aronson, Z. H. 2012. Journal of the Knowledge Economy, 3, 217–232.
- Pelialan politiikkasuositukset vuosille 2019-2024 2018. Neogames finland ry. 1.11.2018. Saatavilla: <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2018/11/Pelialan-politiikkasuositukset-vuosille-2019-2024.pdf> [Viitattu 15.7.2019]
- Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyu dissertations 18. Jyväskylän yliopisto.

- Raappana, M. & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Teoksessa M. Siitonen, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 107–134.
- Rabøl, L. I., McPhail, M. A., Østergaard, D., Andersen, H. B., & Mogensen, T. 2012. Promoters and barriers in hospital team communication. *Journal of Communication in Healthcare*, 5, 129–139.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä studies in humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.
- Rowan, K. E. 2003. Informing and explaining skills: Theory and research of informative communication. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 403–438.
- Ruef, M. 2010. *The entrepreneurial group: Social identities, relations, and collective action*. New Jersey: Princeton.
- Salen, K. & Zimmermann, E. 2004. *Rules of play. Game design fundamentals*. Cambridge: MIT.
- Schjoedt, L. & Kraus, S. 2009. Entrepreneurial teams. Definition and performance factors. *Management Research news*, 32, 513–524.
- Seamons, V. A. & Canary, H. E. 2017. Contradictions in surgical work teams. *Journal of applied communication research*, 45, 42–60.
- Segrin, C. & Givertz, M. 2003. Methods of social skills training and development. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 135–176.
- Seibold, D. R. & Krikorian, D. H. 1997. Planning and facilitating group meetings. Teoksessa L. R. Frey & J. K. Barge (toim.) *Managing group life: Communicating in decision-making groups*. Boston: Houghton Mifflin, 270–305.
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N. & Lee, S. 2015. Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 41, 232–265.

- Shockley-Zalabak, P. S. 2015. Communication competence in organizations and groups: Historic and emerging perspectives. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 397–430.
- Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 93–134.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Stewart, G. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. 1999. *Team work and group dynamics*. New York: John Wiley & Sons.
- Sunwolf 2008. *Peer groups: Expanding our study of small group communication*. Los Angeles: Sage.
- Taipale-Lehto, U. & Vepsäläinen, J. 2015. *Peliteollisuuden osaamistarveraportti. Raportit ja selvitykset 2015:6*. Helsinki: Opetushallitus.
- Thompson, J. L. 2009. Building collective communication competence in interdisciplinary research teams. *Journal of applied communication research*, 37, 278–297.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä Studies in Humanities 7*. Jyväskylän yliopisto.
- Valo, M. & Antikainen, E. 2013. Flow'n kokeminen työtiimissä. *Premissi*, 8, 52–58.
- Warman, P. 2018. Newzoo cuts global games forecast for 2018 to 134.9 billion; Lower mobile growth partially offset by very strong growth in console segment. 2.11.2018. Saatavana: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-cuts-global-games-forecast-for-2018-to-134-9-billion/> [Viitattu 15.7.2019]
- Wegge, J. & Haslam, S. A. 2003. Group goal setting, social identity, and self-categorization: Engaging the collective self to enhance group performance and organizational outcomes. Teoksessa S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow & N. Ellemers (toim) *Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. Psychology Press: New York. 43–59.

Wit, A. 2006. Interacting in groups. Teoksessa O. Hargie (toim.) Handbook of communication skills. New York: Routledge, 383–402.

Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2018. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/yrti/index.html> [Viitattu 10.7.2019]

Liitteet

Liite 1: Näyte koulutusmateriaalista

TIEDONKULKU & PALAUTE

Laadukas palaute?

- Mikä määrittää palautteen "hyvyyden"?
- Palautteen arviointi
 - Kokemus palautteesta
 - Palautteen vaikutus
- Palautteen ydinviesti
 - Vahvistava & kannustava
 - Korjaava & haastava

TIIMPELI | Tiimikulttuurin vuorovaikutuskoulutus | Aarne Manneri 23.3.2019.

TIEDONKULKU & PALAUTE

Laadukkaan palautteen rakenne



The diagram consists of three orange arrow-shaped boxes pointing to the right, connected by white chevrons. The first box is labeled 'Feedup', the second 'Feedback', and the third 'Feedforward'.

Palautetyylit

- Dialoginen ➤ Kontrolloituva
- Oivalluttava ➤ Neuvova

TIIMPELI | Tiimikulttuurin vuorovaikutuskoulutus | Aarne Manneri 23.3.2019.

TIEDONKULKU & PALAUTE

Keskustelu kahdessa ryhmässä 10 min

- Milloin annetaan eniten palautetta?
- Mitä äsken käytyjä palautetyylejä tiimissä käytetään?
- Vaihteleeeko palaute tilanneittain?
- Milloin ja millaisesta palautteesta on ollut suurin hyöty?
- Mikä palautteenannossa on vaikeinta?
- Mikä on tiimin ykkösvahvuus palautteen suhteen?

TIIMPELI | Tiimikulttuurin vuorovaikutuskoulutus | Aarne Manneri 23.3.2019.

Liite 2: Koulutuspäivien aikataulut

Lauantai 23.3.2019.

12.00 Koulutus alkaa

12.15 Kokouskäytänteet

14.40 Ruokatauko

15.40 Tiedonkulku ja palaute

18.00 Koulutuspäivä päättyy

Sunnuntai 24.3.2019.

10.00 Koulutuspäivä alkaa

10.10 Yrityksen arvot ja viestintä & viestintäilmapiiri

11.25 Roolit tiimissä

12.20 Ruokatauko

13.20 Kasvavan tiimin viestintähaasteet

14.40 Case-harjoitus

15.30 Koulutuksen koonti ja palaute koulutuksesta

16.00 Koulutus päättyy