

**Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä.  
Valmennus virtuaalisessa oppimisympäristössä**

Matleena Kantola  
Viestinnän maisterintutkielma  
Kevät 2022  
Kieli- ja viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Matleena Kantola	
Työn nimi – Title Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä. Valmennus virtuaalisessa oppimisympäristössä	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2022	Sivumäärä – Number of pages 67
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä maisterintutkielmassa suunniteltiin, pilotoitiin ja arvioitiin vuorovaikutusvalmennus, jossa virtuaalitiimeissä työskentelevät voivat kehittää vuorovaikutusosaamistaan. Maisterintutkielma koostuu teoreettisista taustaluvuista, valmennussuunnitelmasta, valmennuksen yhden osan pilotoinnista ja valmennuksen arvioinnista. Valmennuksen tavoitteet, sisällöt ja työskentelytavat perustuvat tutkittuun tietoon virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta.</p> <p>Taustaluvuissa kuvataan virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ja vuorovaikutusosaamista virtuaalitiimissä, joiden perusteella laadittiin valmennuksen sisällöt. Valmennuksen tavoitteena on, että osallistujat tunnistavat ja kehittävät virtuaalitiimien vuorovaikutuksessa tarvittavia vuorovaikutustaitoja, perehtyvät virtuaalitiimissä tarvittavaan vuorovaikutusosaamiseen ja vuorovaikutuksen ominaispiirteisiin sekä tunnistavat ja kehittävät virtuaalitiimin vuorovaikutukseen liittyviä asenteitaan ja käsityksiään. Valmennuksen keskeisiä teemoja ovat avoimen ja rohkean viestintäilmapiirin sekä luottamuksen rakentaminen virtuaalitiimeissä.</p> <p>Valmennus on viisi viikkoa kestävä kokonaisuus, jossa on tallennettuja valmennusvideoita, tekstipohjaisia chat-keskusteluita ja teknologiavälitteisiä valmennustapaamisia. Valmennus suunniteltiin mahdollisimman vuorovaikutteiseksi ja oppijalähtöiseksi. Valmennus suunniteltiin toteutettavaksi virtuaalisessa oppimisympäristössä Howspacessa, joka tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen oppimiseen.</p> <p>Valmennuksen yksi osa pilotoitiin testiryhmän kanssa. Pilotoinnin tavoitteena oli kokeilla Howspace-alustaa oppimisympäristönä, valmennuksen toteutustapojen toimivuutta sekä sisältöjen ymmärrettävyyttä. Pilotointi osoitti, että valmennussuunnitelma on toteuttamiskelpoinen.</p>	
Asiasanat – Keywords virtuaalitiimi, vuorovaikutusosaaminen, vuorovaikutusvalmennus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

<b>SISÄLLYS</b> .....	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 VUOROVAIKUTUS VIRTUAALITIIMISSÄ</b> .....	<b>7</b>
2.1 Vuorovaikutusteknologia virtuaalitiimeissä.....	7
2.2 Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteet.....	9
<b>3 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TIIMISSÄ</b> .....	<b>16</b>
3.1 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet.....	16
3.2 Tehtävä- ja suhdekeskeiset vuorovaikutustaidot.....	19
3.3 Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä.....	20
<b>4 VUOROVAIKUTUSVALMENNUS HOWSPACE-ALUSTALLA</b> .....	<b>23</b>
4.1 Valmennuksen lähtökohdat.....	23
4.1.1 Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja didaktiset valinnat.....	23
4.1.2 Valmennuksen eettiset periaatteet.....	27
4.2 Valmennuksen sisällöt ja toteutustavat .....	30
4.2.1 Valmennuksen tavoitteet ja työskentelytavat .....	30
4.2.2 Valmennuksen osaamistavoitteet ja sisällöt viikoittain .....	32
4.2.3 Valmennusvideoiden sisällöt .....	36
4.3 Valmennuksen pilotointi.....	37
4.3.1 Pilotoinnin tavoitteet ja toteutus.....	37
4.3.2 Oppimisympäristön rakenne .....	40
4.3.3 Pilottiryhmän palaute valmennuksesta .....	43
4.3.4 Pilotoinnin reflektointi ja arviointi .....	44
<b>5 ARVIOINTI</b> .....	<b>47</b>
5.1 Valmennuksen arviointi .....	47
5.2 Oman asiantuntijuuden kehittyminen .....	49
<b>6 LOPUKSI</b> .....	<b>51</b>
<b>7 KIRJALLISUUS</b> .....	<b>53</b>

<b>8</b>	<b>LIITTEET</b> .....	<b>58</b>
	Liite 1: Sähköposti pilotoinnin osallistujille .....	58
	Liite 2: Pilotoinnin valmennusvideon esitysmateriaali .....	58
	Liite 3: Pilotoinnin valmennustapaamisen esitysmateriaali.....	62
	Liite 4: Pilotoinnin palautelomake.....	66

# 1 JOHDANTO

Vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa merkittävästi elämänlaatuun niin töissä kuin vapaa-ajalla ja vuorovaikutustaidot tiimissä voidaan listata tärkeimpien työelämätaitojen joukkoon. Työskentely tapahtuu nykyään usein tiimeissä, joten tiimityön potentiaalain saavuttaminen on organisaatioille tärkeää (Raappana 2018,12). Vuorovaikutukseen liittyvien digitaalisten välineiden käyttö on yleistynyt hyvin nopeasti vuosien 2015–2020 välillä (Lyly-Yrjänäinen 2022) ja myös tiimit työskentelevät yhä useammin osittain tai kokonaan etänä eli virtuaalisesti. Digitalisaatiokehitystä on viime vuosina vauhdittanut entisestään koronapandemia sekä etätöiden voimakas kasvu (Lyly-Yrjänäinen 2022). Virtuaalitiimien yleistymiseen on vaikuttanut pitkällä aikavälillä viestintäteknologian kehitys ja laajentunut mahdollisuus olla tavoitettavissa, ylikansallisten organisaatioiden kasvu ja sekä yhä laajempi siirtyminen tietoon perustuvaan talouteen (Poole & Zhang 2005, 363). Kun työ tehdään yhä useammin osittain tai kokonaan etänä, keskiöön nousee erityisesti vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä.

Viestintäteknologian käyttö tarjoaa uusia mahdollisuuksia työhön ja tuo myös tiettyjä erityispiirteitä vuorovaikutukseen (Sivunen & Laitinen 2020, 41). Teknologia ei määritä vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia sekä reunaehjoja (Laitinen 2020) ja onkin tarkoituksenmukaista tarkastella, millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan nimenomaan teknologiavälitteisessä kontekstissa. On tärkeää, että virtuaalitiimien jäsenillä on riittävästi tietoa ja ymmärrystä virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta sekä motivaatiota, rohkeutta ja vuorovaikutustaitoja osallistua virtuaalitiimin vuorovaikutukseen tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla tavalla. Vuorovaikutusosaaminen tukee hyvinvointia sekä työn tehokkuutta (Jablin & Sias 2001; Spitzberg 2013) joten vuorovaikutusosaamista kehittämällä voidaan edistää koko organisaation menestystä. Yksi tapa kehittää vuorovaikutusosaamista on vuorovaikutuskoulutuksiin osallistuminen.

Vuorovaikutusvalmennuksia tai -koulutuksia tarjoavat monenlaiset tahot erilaisin lähtökohdin ja painotuksin. Etätöihin liittyviä valmennuksia on tarjolla melko paljonkin, joissa osassa tarjotaan koulutusta myös vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Vuorovaikutusvalmennusta suunnitellessa on tärkeää asettaa realistiset oppi-

mistavoitteet, jotka voidaan perustella tutkitulla tiedolla. Tarkkaan määritellyt tavoitteet auttavat myös valmennukseen osallistujaa hahmottamaan, mitä hän valmennukseen osallistumalla voi saavuttaa. Tässä työnäytetyyppisessä opinnäytetyössä suunnittelen ja arvioin vuorovaikutusvalmennuksen, jossa sekä valmennuksen osaamista tavoitteet että valmennuksen sisällöt ja työskentelytavat perustellaan huolellisesti tutkitulla tiedolla vuorovaikutusosaamisesta ja virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta. Opinnäytetyöni sisältää sekä teoreettista tutkittua tietoa, että tiedon soveltamista käytäntöön työnäytteessä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella, mitä on vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä sekä suunnitella ja arvioida vuorovaikutusvalmennus, jossa virtuaalitiimeissä työskentelevät voivat kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan. Omia oppimistavoitteitani ovat vuorovaikutusvalmentajana ja valmennuksen suunnittelussa kehittyminen sekä oman asiantuntemuksen lisääminen virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä. Lisäksi tavoitteena on oppia projektinhallintataitoja isoa työprojektia tehdessä sekä oppia sietämään epävarmuutta itsenäisessä asiantuntijatyössä.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisista taustaluvuista, työnäytteestä eli valmennussuunnitelmasta ja sen pilotoinnista sekä arviointiluvusta. Taustaluvuilla pohjustetaan valmennussuunnitelmaa ja siinä esitellään keskeiset käsitteet sekä tutkimustieto, johon valmennuksen sisällöt pohjautuvat. Luvussa 4 (Vuorovaikutusvalmennus Howspace-alustalla) kuvataan valmennussuunnitelma, perustellaan koulutukselliset valinnat sekä kuvataan valmennuksen yhden osan pilotointi. Arviointiosuudessa tarkastellaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

## 2 VUOROVAIKUTUS VIRTUAALITIIMISSÄ

### 2.1 Vuorovaikutusteknologia virtuaalitiimeissä

Tässä työnäytetyyppisessä opinnäytetyössä tavoitteenani on tarkastella, mitä on vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä sekä suunnitella ja arvioida vuorovaikutusvalmennus. Valmennuksen tavoitteena on, että virtuaalitiimeissä työskentelevät osallistujat kehittävät vuorovaikutusosaamistaan. Näissä työn alussa olevissa taustaluvuissa kuvaan työn keskeisimmät käsitteet sekä tutkimustiedon ja siitä tekemäni johtopäätökset, joihin valmennuksen sisällöt perustuvat. Määrittelen ensin tässä luvussa 2 virtuaalitiimin ja vuorovaikutusteknologian käsitteet sekä kuvaan virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteitä. Sen jälkeen kuvaan luvussa 3, mitä on vuorovaikutusosaaminen tiimissä ja millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan juuri virtuaalitiimissä.

Kun puhutaan tiimeistä, voidaan tarkoittaa hyvin erikokoisia ja eri tavalla organisoituneita yhteistyön muotoja. Joskus koko organisaatiosta voidaan puhua tiiminä tai samaan tiimiin voi kuulua asiantuntijoita eri organisaatioista. Tiimin käsitettä käytetään yleensä juuri työelämän kontekstissa ja erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä. Myös kirjallisuudessa tiimejä on määritelty monella tavoin, mutta kaikkia määritelmiä yhdistää se, että tiimillä on aina vähintään yksi yhteinen tavoite. (Raappana 2018, 15.) Horilan ja Valon (2016, 96) mukaan tiimi on keskinäisriippuvainen ryhmä, jonka jäsenillä on yhteinen työhön liittyvä tavoite tai tavoitteita. Holingsheadin ja Poolen (2012, 1) mukaan on keskeistä myös se, että jäsenet ajattelevat itse olevansa tiimi ja he ovat keskenään vuorovaikutuksessa.

Kun tiimin käsitteeseen yhdistetään virtuaalisuus, viitataan yleensä siihen, että tiimi työskentelee ainakin osin teknologiavälitteisesti. Laitisen (2020) mukaan virtuaalitiimien määritelmissä korostuu yleisesti jonkinasteinen tiimin hajautuneisuus ja tarve käyttää teknologioita ylittämään maantieteellisiä ja temporaalisia rajoja. Virtuaalisuuteen sanana liitetään vaihtelevia merkityksiä ja se saatetaan yhdistää esimerkiksi keinotodellisuuteen. Tutkimuskirjallisuudessa virtuaalisuudella tarkoitetaan kuitenkin yleensä viestintäteknologian käyttöä. (Raappana 2018, 17.) Virtuaaliti-

meissä on eriasteista virtuaalisuutta. Joissakin virtuaalitiimeissä jäsenet eivät koskaan tapaa toisiaan ja toisissa taas jäsenet tapaavat kasvokkain ajoittain. Osa virtuaalitiimin jäsenistä voi olla myös fyysisesti samassa paikassa ja olla vuorovaikutuksessa kasvokkain samaan aikaan kun osa tiimistä työskentelee teknologian välityksellä. (Poole & Zhang 2005, 364.) Toisaalta lähes kaikissa tietotyötä tekevissä tiimeissä käytetään viestintäteknologiaa ainakin jonkun verran, joten laveammalla määrittelyllä lähes kaikki tiimit ovat jonkinasteisesti virtuaalisia.

Edellä mainittuja tiimin ja virtuaalitiimin määritelmiä mukailen ja yhdistellen määrittelen virtuaalitiimin tässä työssä seuraavasti: *virtuaalitiimi on pieni keskinäisriippuvainen ja tehtäväkeskeinen ryhmä, jonka jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa pääasiassa teknologiavälitteisesti, ajattelevat itse olevansa tiimi ja heillä on yhteisiä työhön liittyviä tavoitteita.* Määritelmään siis sopivat eriasteisesti virtuaaliset tiimit eli sekä tiimit, joiden jäsenet eivät koskaan tapaa toisiaan kasvokkain, että tiimit, joiden jäsenet tapaavat välillä toisiaan myös fyysisesti samassa paikassa. Keskeistä on se, että suurin osa tiimin vuorovaikutuksesta tapahtuu vuorovaikutusteknologian välityksellä. Pie-nellä ryhmällä tarkoitan 4–6 henkilön kokoisia tiimejä. Tässä tapauksessa ajattelen työtä hyvin laajana käsitteenä, ja virtuaalitiimin tavoitteiden ei tarvitse välttämättä liittyä juuri palkkatyöhön, vaan työhön liittyvät tavoitteet voivat olla esimerkiksi vapaaehtoistyöhön liittyviä. Sisällytän virtuaalitiimin määritelmään siis myös vapaa-ajan tai opiskeluun liittyvät tehtäväkeskeiset tiimit.

Virtuaalitiimin määritelmässä on keskeistä, että pääosa tiimin vuorovaikutuksesta tapahtuu teknologian välityksellä. Koska tarkastelen tässä työssä tiimien vuorovaikutusta, käytän teknologiasta puhuessani vuorovaikutusteknologian käsitettä. Vuorovaikutusteknologia voidaan nähdä yhtenä tieto- ja viestintäteknologian osa-alueena, joka korostaa vuorovaikutuksen roolia teknologian pääasiallisena käyttötarkoituksena (Laitinen 2020, 17). Tieto- ja viestintäteknologia on siis vuorovaikutusteknologiaa laajempi käsite ja sillä tarkoitetaan yleensä laitteita, sovelluksia ja mediaa sekä niihin liittyviä laitteita ja ohjelmistoja, joilla vastaanotetaan, jaetaan, käsitellään, tallennetaan, haetaan ja analysoidaan digitaalista tietoa ihmisten välillä tai ihmisten ja koneiden välillä (Rice & Leonardi 2014, 426). Käytän vuorovaikutusteknologian käsitettä, sillä tiimien vuorovaikutuksessa keskiössä on nimenomaan teknologia, joka



mahdollistaa tiimin jäsenten väliset vastavuoroiset vuorovaikutusprosessit sekä kahden kesken, että koko tiimin kesken. Tällaisia teknologioita ovat esimerkiksi ryhmätyöalustat, pikaviestinsovellukset ja videopuhelusovellukset. Vuorovaikutusteknologian määritelmän ulkopuolelle jäävät esimerkiksi sisällöntuotantosivut tai digitaaliset infotaulut, sillä ne eivät mahdollista välitöntä vuorovaikutusta työntekijöiden välillä (Laitinen 2020, 17), vaan ovat ennemminkin tiedottamiseen tarkoitettuja. Jotta vuorovaikutus tiimissä vuorovaikutusteknologian välityksellä olisi tehokasta ja tarkoituksenmukaista, tiimin jäsenet tarvitsevat tietoa ja ymmärrystä virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteistä, joita käsittelen seuraavassa alaluvussa.

## 2.2 Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteet

Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteitä kuvaamalla voi hahmottaa vuorovaikutusosaamista, jota erityisesti juuri virtuaalitiimien vuorovaikutuksessa tarvitaan. Kuvaan tässä luvussa kirjallisuuden pohjalta määrittelemäni virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteet, jotka kuvaavat virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaisluonnetta. Valmennuksen sisällöt pohjautuvat näihin ominaispiirteisiin. Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteiksi määrittelen seuraavat neljä ilmiötä: *1) vuorovaikutusteknologia ei määritä tiimin vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia ja rajoitteita, 2) teknologiaan liittyvät asenteet ja käsitykset vaikuttavat tiimin vuorovaikutukseen, 3) satunnaisten kohtaamisten ollessa vähäisiä avoimesta ja rohkeasta viestintäilmapiiristä kannattaa huolehtia tietoisesti sekä 4) luottamuksen rakentuminen vaatii virtuaalitiimissä erityistä huomiota.* Avaan seuraavaksi kohta kohdalta nämä ominaispiirteet.

*Vuorovaikutusteknologia ei määritä tiimin vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia ja rajoitteita.* Virtuaalitiimien tutkimuksessa on saatu vaihtelevia tuloksia tiimien suoriutumisesta ja suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Gilsonin (2014) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että teknologia joko heikentää tai sillä ei ole juurikaan vaikutusta virtuaalitiimien suoriutumiseen. Teknologiavälitteinen yhteistyö voi aiheuttaa viiveitä tiedon jakamisessa ja lisätä väärinkäsityksiä. Toisaalta taas virtuaalitiimien on havaittu selviävän paremmin haasteista, jotka liittyvät tiimin koon kasvuun kuin kasvokkain työskentelevät tiimit. (Gilson 2014.) On olennaista pohtia,

mikä rooli vuorovaikutusteknologialla lopulta on tiimien vuorovaikutuksessa eli onko se vuorovaikutusta määrittävä tekijä vai enemmänkin vain yksi vuorovaikutuksen konteksti muiden joukossa.

Laitisen (2020) mukaan teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat usein enemmän muut tekijät kuin teknologiavälitteisyys. Vuorovaikutusteknologia on viestintäympäristö, joka asettaa alustasta riippuen reunaehdoja vuorovaikutukselle, mutta tuo myös paljon mahdollisuuksia (Laitinen 2020). Vuorovaikutusteknologian käyttö ei siis tarkoita, että tiimin vuorovaikutus olisi automaattisesti esimerkiksi huonompaa tai parempaa. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimus onkin siirtynyt yksittäisten teknologioiden vaikutusten tarkastelusta laajempaan tarkasteluun, jossa teknologiaa ei nähdä enää vain vuorovaikutusta huonontavana tai haastavana ympäristönä (Siitonen & Aira 2020).

Virtuaalitiimien vuorovaikutusta tarkasteltaessa on hyvä ymmärtää, millaisia reunaehdoja ja mahdollisuuksia käytettävät vuorovaikutusteknologiat tarjoavat. Clark & Brennan (1991, 141) jäsentävät vuorovaikutuksen ulottuvuuksia, joihin teknologia voi vaikuttaa. He nostavat jäsennykseensä muun muassa läsnäolon välittymisen, vuorovaikutusosapuolen näkemisen ja kuulemisen, viestinnän viiveettömyyden, viestien uudelleen tarkastelun ja valmistelun. Clarkin ja Brennanin (1991) mukaan eri vuorovaikutusteknologiat tuovat erilaisia haasteita vuorovaikutukseen, kun esimerkiksi nonverbaalinen viestintä ei välity samalla tavoin kuin kasvokkain. Jäsenystä voi kritisoida siitä, että se näkee teknologian vaikuttavan melko deterministisesti ja lähinnä negatiivisesti vuorovaikutukseen, mikä on tyypillistä varhaisemmalle teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimukselle. Lisäksi yksittäisten viestien tarkastelun sijaan olisi hyvä tarkastella viestintää enemmän vuorovaikutteisena prosessina. Teknologisen determinismin käsitteellä viitataan oletukseen, että teknologia määrittäisi vuorovaikutusta perustavalla tavalla ja että sen käytöllä voisi selittää sosiaalisia ilmiöitä ja jopa poliittisia ratkaisuja (Wyatt 2008).

Vaikka Clarkin ja Brennanin (1991, 141) jäsennyys on melko vanha ja kuvaa vuorovaikutusta varhaisemman teknologian näkökulmasta, jäsennyksen kautta voi kuitenkin hahmottaa sitä, kuinka eri vuorovaikutusteknologiat vaikuttavat siihen, mitä vuorovaikutuksen tapoja ja merkkijärjestelmiä virtuaalitiimissä kulloinkin on käytettävissä. Sivunen (2007) on sanoittanut tutkimuksessaan tätä asiaa kuvaamalla,

kuinka eri vuorovaikutusteknologiat vaikuttavat viestinnän viiveeseen ja viestinnän kanaviin. Viiveellä tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutus on asynkronista eli eriaikaista. Viestinnän kanavilla tarkoitetaan puolestaan sitä, millä aisteilla sanomia havaitaan: auditiiivisesti, visuaalisesti vai audiovisuaalisesti. (Sivunen 2007.) Yhteenvedon, vuorovaikutusteknologia tuo siis mahdollisuuksia ja rajoitteita läsnäolon välittymiseen, nonverbaalisen viestinnän välittymiseen, viestinnän viiveeseen ja samanaikaisuuteen sekä viestinnän valmisteluun ja uudelleen tarkasteluun. Vaikka vuorovaikutusteknologia mahdollistaa samoja vuorovaikutusprosesseja, kuin kasvokkain työskentely, sanomat voivat välittyä eri tavoin riippuen käytössä olevasta teknologiasta.

Vuorovaikutusteknologiaa käyttäessä on tärkeää mukauttaa vuorovaikutusta vuorovaikutusteknologian ominaisuuksien mukaan ja toisaalta valita kulloinkin vuorovaikutuksen tavoitteisiin sopiva teknologia. Sivusen ja Laitisen (2020, 45) mukaan vuorovaikutusteknologiaa valitessa kannattaa pohtia, *1) mikä on tavoite ja millaista vuorovaikutusta sen saavuttaminen vaatii sekä 2) mikä on teknologian tarkoitus ja millaista vuorovaikutusta sen odotetaan tukevan*. Jos esimerkiksi tiedossa on haastava tai tunteita herättävä vuorovaikutustilanne, on hyvä pohtia, onko kyseisessä tilanteessa ensisijaista saada aikaa viestinnän valmisteluun ja valita asynkroininen teknologia. Jos kyseisessä tilanteessa tärkeää on se, että pystyy osoittamaan nonverbaalisesti kasvojen ilmeillä esimerkiksi tukea ja empatiaa tai muita tunneilmaisuja kannattaisi puolestaan valita synkroninen videopuhelu. Toisaalta esimerkiksi näköyhteyden puutetta voi korvata ilmaisemalla relationaalisia sanomia esimerkiksi hymiöin tai verbaalisesti sanoittamalla. Virtuaalisuus tai vuorovaikutusteknologian ominaisuudet eivät siis itsessään ole hyvä tai huono asia eikä teknologia määritä tiimin vuorovaikutusta. Teknologiovälitteisyys tuo kuitenkin ominaispiirteitä ja reunaehjoja vuorovaikutukseen, joista on hyvä olla tietoinen.

*Teknologiaan liittyvät asenteet ja käsitykset vaikuttavat virtuaalitiimin vuorovaikutukseen*. Kun viestintäteknologialla on keskeinen rooli organisaatiossa, on tärkeää ymmärtää, millaisia merkityksiä työntekijöillä teknologiaan liittyy (Davidson 2006). Laitinen ja Valo (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että virtuaalitiimin jäsenet voivat antaa keskenään erilaisia kehyksiä teknologialle. Teknologian kehyksillä tarkoitetaan tietoa ja oletuksia, jotka suuntaavat yksilöiden tulkintoja teknologiasta ja sen

käytöstä (Orlikowski & Gash 1994, 178). Vuorovaikutusteknologia voidaan nähdä työvälineenä, mutta samaan aikaan myös välineenä relationaaliseen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteiden hallintaan. (Laitinen & Valo 2018.) Käyttäjät siis liittävät erilaisia merkityksiä teknologiaan ja merkitykset voivat vaikuttaa siihen, miten teknologiaa käytetään ja myös siihen, kuinka toimivana virtuaalitiimit ajatellaan (Purvanova 2014). Merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa, joten kehykset muotoutuvat vuorovaikutusteknologiasta käytävissä keskusteluissa.

Virtuaalitiimien tapaustutkimukset ja kokeelliset tutkimukset osoittavat, että teknologia aiheuttaa usein ärsyyntymistä esimerkiksi teknisten ongelmien takia ja teknologiavälitteinen viestintä voi ylipäättään tuntua ikään kuin vääraltä tai hankalalta verrattuna kasvokkaiseen viestintään (Purvanova 2014). Tällaisetkin ajatukset ja tunteet on hyvä ottaa huomioon virtuaalitiimissä, mutta jakaa myös tietoa siitä, että virtuaalisuus ei automaattisesti vaikuta huonontavasti tiimin toimintaan tai hyvän ilmapiirin rakentumiseen. Laitinen ja Valo (2018, 27) toteavatkin, että jos teknologiaan liittyvät merkitykset ymmärretään, on mahdollista käsitellä negatiivisia merkityksiä ja toisaalta myös pyrkiä edistämään merkityksiä, jotka vaikuttavat positiivisesti tiimin työskentelyyn.

Virtuaalitiimin kannalta olisi myös hyvä, että tiimin jäsenillä olisi riittävän samanlaiset kehykset teknologialle. Laitisen ja Valon (2018, 27) mukaan erilainen ymmärrys teknologian käytöstä voi vaikuttaa siihen, että tiimi ei käytä teknologiaa niin tehokkaasti kuin he voisivat. Esimerkiksi henkilö, joka vahvasti tulkitsee teknologiaa relationaalisen kehyksen kautta eli mahdollisuutena luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita ei välttämättä pysty työskentelemään onnistuneesti henkilön kanssa, joka ajattelee teknologiaa enemmän käytännöllisen kehyksen kautta eli vaikkapa pelkääntään työvälineenä (Laitinen & Valo 2018, 27). Teknologiaan liittyvistä merkityksistä ja käsityksistä on siis tärkeää käydä yhteisiä keskusteluja virtuaalitiimissä.

*Satunnaisten kohtaamisten ollessa vähäisiä avoimesta ja rohkaisevasta viestintäilmapiiristä kannattaa huolehtia tietoisesti.* Avoin ja rohkaiseva viestintäilmapiiri on tärkeää niin virtuaalitiimeille kuin kasvokkain työskenteleville tiimeille. Avoin viestintäilmapiiri edistää tiimin työskentelyä ja vuorovaikutussuhteiden rakentumista sekä työtyytyväisyyttä. (Saunders 2008.) Saundersin (2008) mukaan avoin viestintäilmapiiri tarkoittaa sitä, että 1) tiimin jäsenet kokevat olevansa arvostettuja, 2) tiimin jäsenet

luottavat toisiinsa, 3) konflikteja ei vältellä, vaan ne ratkaistaan positiivisesti, 4) luova toisinajattelu on toivottua, 5) jäsenten osallistumista pyydetään, 6) tieto kulkee avoimesti tiimin sisällä ja 7) palautteen antaminen on säännöllistä. Käytän itse tässä työssä avoimen ja rohkaisevan vuorovaikutusilmapiiniä käsitettä, joka on sovellettu versio Saundersin (2008) jäsenyyksestä. Korostan jäsenyyksessäni vuorovaikutuksesta havaittavia avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin piirteitä. Tarkoitan avoimella ja rohkaisevalla viestintäilmapiirillä sitä, että tiimin jäsenet osoittavat arvostusta toisiaan kohtaan, rohkaisevat toisiaan osallistumaan vuorovaikutukseen ja luottavat toisiinsa.

Virtuaalitiimin suhdetason vuorovaikutus on keskiössä avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin muodostumisessa. Suhdekeskeinen eli relationaalinen vuorovaikutus on vastavuoroisia prosesseja, jossa vuorovaikutusosapuolet ilmaisevat suhtautumista toisiinsa (Walther & Bunz 2005, 830) ja rakentavat sekä ylläpitävät vuorovaikutussuhteita (Jämsen, Sivunen & Blomqvist 2022, 2). Suhdekeskeistä vuorovaikutusta on siis esimerkiksi kiintymyksen ja luottamuksen osoittaminen (Walther & Bunz 2005), itsestäkertominen ja sosiaalinen tuki (Sivunen & Laitinen 2020). Suhdekeskeistä vuorovaikutusta on toki myös negatiiviset vuorovaikutusprosessit (Jämsen ym. 2022) kuten esimerkiksi konfliktit ja aggression osoittaminen.

Varhaiset virtuaalitiimien tutkimukset korostivat formaalia vuorovaikutusta ja vähättelivät suhdetason vuorovaikutuksen, kuten esimerkiksi tunteiden ilmaisun mahdollisuuksia teknologiavälitteisessä kontekstissa (Lebie, Rhoades, & McGrath 1996 Laitisen 2020, 24 mukaan). Aiemmin viestintäteknologiaa myös kritisoitiin non-verbaalisen viestinnän suodattumisesta ja tämän ajateltiin rajoittavan vuorovaikutusta (Sivunen & Laitinen 2020, 47). Virtuaalitiimeille on tyypillistä satunnaisten kohtaamisten vähäisyys. Näissä satunnaisissa kohtaamisissa vuorovaikutus on usein vapaamuotoisempaa ja suhdekeskeisempää, kuin esimerkiksi kokouksissa. Yksi virtuaalitiimeihin liittyvä huolenaihe onkin se, kuinka niiden jäsenet pystyvät rakentamaan luottamusta ja kiintymystä toisiinsa (Walther & Bunz 2005).

Nykyään kuitenkin tiedetään, että digitaaliset viestintäympäristöt mahdollistavat hajautettujen työntekijöiden yhteydenpidon ja sen, että työntekijät voivat tuntea olonsa läheiseksi huolimatta maantieteellisestä välimatkasta. Emotionaalinen vuoro-

vaikutus voi olla yhtä rikasta virtuaalitiimeissä kuin kasvokkainkin. (Sivunen & Laitinen 2020, 44–47). Usein tiimin emotionaaliseen ja relationaaliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat merkittävästi nimenomaan tiimin historia ja viestinnälliset normit (Glikson & Erez 2013). Virtuaalisuus ei siis tarkoita automaattisesti relationaalisen vuorovaikutuksen heikkenemistä tai puuttumista, joten avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin muodostuminen on mahdollista myös virtuaalitiimeissä.

Satunnaisten kohtaamisten ollessa vähäisiä, virtuaalitiimeissä kannattaa kuitenkin kiinnittää tietoisesti huomiota suhdekeskeiseen vuorovaikutukseen sekä avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin rakentamiseen. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa kannattaa huolehtia vuorovaikutuksen säännöllisyydestä, syvyydestä ja vuorovaikutteisuudesta. Toistuva ja syvälinen vuorovaikutus voi vähentää epävarmuutta ja estää eristäytymisen tunnetta ja tämä voi lisätä etänä työskentelevien kollegoiden samaistumista ja havaittua läheisyyttä toisiinsa. (Wilson, O’Leary, Metiu & Jett 2008.) Toistuvan ja riittävän syvälinen vuorovaikutuksen lisäksi avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin muodostumisessa on tärkeää osoittaa arvostusta toisia kohtaan esimerkiksi aktiivisella kuuntelemisella sekä rohkaisemalla muita osallistumaan kysymällä. Epävirallisille keskusteluille kannattaa varata aikaa sekä pyrkiä tietoisesti osoittamaan tiimin jäsenille arvostusta ja rohkaista heitä esimerkiksi kertomaan itsestään syvemmin.

*Luottamuksen rakentuminen vaatii virtuaalitiimeissä erityistä huomiota.* Luottamus on osa avointa ja rohkaisevaa viestintäilmapiiriä. Luottamuksen rakentuminen on edellytys tiimin toimivalle yhteistyölle ja erityisen merkityksellinen ilmiö virtuaalitiimien kontekstissa (esim. Baskerville & Nandhakumar 2007; Gilson ym. 2014). Virtuaalitiimeissä luottamuksen rakentumiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota fyysisestä etäisyydestä ja mahdollisesta merkkijärjestelmien puuttumisesta johtuen. Kun virtuaalitiimeissä ei juurikaan työskennellä fyysisesti samassa paikassa, tiimin jäsenillä on rajallisemmat mahdollisuudet havainnoida toisten tiimiläisten käyttäytymistä, ja pohjata luottamusta siihen. (Alsharo, Gregg & Ramirez 2017, 479.)

Kun ihminen luottaa toiseen, hän on valmis asettumaan haavoittuvaksi sen perusteella, että odottaa toisen osapuolen tekevän sovitut asiat ilman valvontaa tai seuraamista (Mayer, Davis, Schoorman 1995, 712). Luottamus on siis myönteisiä odotuk-

sia toisten kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta sekä identiteetistä ja se tulee näkyväksi erityisesti riskejä sisältävissä tilanteissa molempia osapuolia hyödyttävänä käyttäytymisenä (Blomqvist 2002, 175). Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa (Baskerville & Nandhakumar 2007, 18) ja aiemmin mainittu myönteinen suhdetason vuorovaikutus tukee luottamuksen rakentumisessa. Luottamuksen rakentumista edesauttaa esimerkiksi tiimin jäsenten oikea aikainen reagoiminen toisten viestintään, avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen (Gilson ym. 2014, 1321) sekä itseskertominen (Rusman ym. 2009). Suhdetason vuorovaikutuksella voi näin viestiä omaa hyväntahtoisuuttaan ja suhtautumistaan toiseen osapuoleen, joka mahdollistaa osaltaan luottamuksen rakentumisen. Suhdekeskeisen vuorovaikutuksen lisäksi tiedon jakaminen on havaittu erityisesti virtuaalitiimeissä keskeiseksi tekijäksi luottamuksen rakentumisessa (Gilson ym. 2014, 1321; Alsharo ym. 2017).

Ennakoitavat viestintäkäytänteet tukevat virtuaalitiimien työskentelyä (Gilson ym. 2014) ja niiden avulla voi edistää avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin sekä siihen sisältyvän luottamuksen rakentumista. Virtuaalitiimien työskentelyyn olisikin hyvä luoda käytänteitä, jotka sekä mahdollistavat vapaamuotoisen ja suhdekeskeisen vuorovaikutuksen että tukevat tiedon kulkua tiimissä. Suhdekeskeistä vuorovaikutusta tukevat esimerkiksi virtuaaliset kahvihetket tai kuulumiskierros palaverien alussa. Tiedonkulkua tukevien viestintäkäytänteiden luominen kannattaa puolestaan aloittaa keskustelulla siitä, mikä tieto on kenellekin olennaista, sekä miten tietoa on tarkoituksenmukaista hallita ja jakaa tiimin sisällä. Virtuaalitiimien vuorovaikutuksessa on siis piirteitä, jotka ovat ominaisia juuri kyseiselle kontekstille ja tämän myötä virtuaalitiimeissä tarvitaan myös aivan tietynlaista vuorovaikutusosaamista. Avaan seuraavassa luvussa ensin yleisesti vuorovaikutusosaamista tiimissä, jonka jälkeen keskitytään nimenomaan virtuaalitiimissä tarvittavaan vuorovaikutusosaamiseen.

## 3 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TIIMISSÄ

### 3.1 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet

Vuorovaikutusosaaminen on keskeinen työelämätaito, jota tarvitaan tietotyön moninaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tiimeissä vuorovaikutusosaamista tarvitaan niin ongelmanratkaisussa, päätöksenteossa, konfliktien ratkaisussa, eettisissä valinnoissa (Shockley-Zalabak 2015, 398) kuin myös vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Afifi & Coveleski 2015). Vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa tiimin tuloksellisuuden kautta koko organisaation kehitykseen sekä kilpailukykyyn (Jablin & Sias 2001). Tiimissä tarvittava vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen onkin merkittävää niin hyvinvoinnille kuin organisaatioiden menestykselle.

Vuorovaikutusosaamisen on yleisesti ajateltu olevan kykyä olla tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutuksessa niin, että saavutetaan haluttuja tavoitteita (Afifi & Coveleski 2015, 317). Tavoitteiden saavuttamiseen eli ryhmän tuloksiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät eli panokset, joilla tarkoitetaan esimerkiksi ryhmän kokoa ja osaamista tai tehtävään annettua aikaa. Panokset voivat kuitenkin tuottaa erilaisia lopputuloksia, riippuen siitä, millaista on ryhmän vuorovaikutus, jossa ryhmän tavoitteisiin pyritään. (Hollingshead, Wittenbaum, Paulus, Hirokawa, Ancona, Peterson, Jehn & Yoon 2005, 23.) Vaikka tiimin panokset eli esimerkiksi tiimin jäsenten substanssiosaaminen olisi sama, mutta tiimin jäsenten vuorovaikutusosaaminen kehittyy ja sitä kautta myös tiimin vuorovaikutus, voi tiimi saavuttaa parempia tuloksia.

Vuorovaikutusosaamista tiimissä voidaan määritellä samoilla peruskriteereillä ja samojen ulottuvuuksien avulla, kuin vuorovaikutusosaamista yleisesti (Timonen 2020, 15). Vuorovaikutusosaamisen määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä vuorovaikutusosaamisesta ei ole yhtenäistä teoriaa, vaan erilaisia malleja ja käsitteellisiä työkaluja (Horila & Valo 2016, 18). Huolimatta useista määritelmistä ja käsitteistä, vuorovaikutusosaamisen perusolemuksen teoreettinen jäsenitys on kuitenkin melko vakiintunut (Hedman & Valkonen 2013, 6). Vuorovaikutusosaamista ajatellaan usein taitojen kautta esimerkiksi sosiaalisina taitoina. Ensimmäiset vuorovaikutusosaamisen määritelmätkin keskittyivät käyttäytymiseen (Backlund & Morreale 2015, 20).



Vuorovaikutusosaaminen on kuitenkin taitoja laajempi käsite. Vuorovaikutusosaaminen on vuorovaikutustaitojen lisäksi tietoa ja ymmärrystä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuksesta sekä motivaatiota osallistua vuorovaikutukseen (Stiven & Sabe 2003, 11).

Voidaan puhua vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksista eli kognitiivisesta (tieto ja ymmärrys), behavioraalista (vuorovaikutustaidot) ja affektiivisesta ulottuvuudesta (motivaatio ja rohkeus). (ks. käsitteen määrittelystä koosteja esim. Spitzberg 2015; Valkonen 2003.) Nämä ulottuvuudet kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa esimerkiksi siten, että tietojen taso ilmenee käyttäytymisen taidokkuudessa ja motivaatio voi olla tietämisen taustatekijänä (Valkonen 2003, 39). Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia ei siis voi täysin erottaa toisistaan, mutta käsitteellistäminen kognitiivisen, behavioraalisen ja affektiivisen ulottuvuuden kautta auttaa hahmottamaan vuorovaikutusosaamisen moniulotteisena osaamisrakenteena.

Kun vuorovaikutusosaamista tiimissä määritellään tämän yleisen vuorovaikutusosaamisen määritelmän pohjalta, vuorovaikutusosaaminen tiimissä tai ryhmässä tarkoittaa siis vuorovaikutuksen edellyttämää tietoa siitä, miten toimia tiimin vuorovaikutustilanteessa, taitoa viestiä tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutustilanteessa ja viestintämotivaatiota sekä -rohkeutta osallistua tiimin vuorovaikutukseen (Beebe & Barge 2003). Tiimissä vuorovaikutusosaamista on siis esimerkiksi tieto ja ymmärrys ryhmäilmiöistä, kyky havainnoida vuorovaikutuksen kulkua ja päätöksentekoprosessia, taito kuunnella ja keskittyä vuorovaikutuksessa olennaiseen, taito vastaanottaa ja antaa tiimin tavoitteen kannalta relevanttia palautetta sekä myönteinen asenne ryhmässä toimimiseen.

Vuorovaikutusosaaminen on aina jonkun tekemä arvio. Arvio voi olla toisen vuorovaikutusosapuolen tekemä, oma arvio tai ulkopuolisen havainnoijan arvio ja se perustuu aina joihinkin kriteereihin. (Spitzberg 2015, 241.) Vuorovaikutusosaamisen määritelmässä korostuu tieteenalasta riippumatta sekä tehtävän suorittamiseen liittyvä osaaminen, että vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvä osaaminen (Purhonen & Valkonen 2013, 4). Useimmiten vuorovaikutusosaamisen arviointikriteereinä pidetäänkin tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta (Spitzberg 2015, 241), jolloin otetaan huomioon sekä tehtäväkeskeisen tavoitteiden että

suhdekeskeisten tavoitteiden saavuttaminen. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan vuorovaikutuksen hyväksyttävyyttä ja sopivuutta kyseiseen tilanteeseen. Tehokkuudella tarkoitetaan puolestaan ponnistelujen suhdetta saavutettuihin tuloksiin. (Spitzberg 2015, 241.) Vuorovaikutusosaamista tarvitaan tiimeissä esimerkiksi ongelmanratkaisussa, päätöksenteossa, konfliktien ratkaisussa sekä eettisissä valinnoissa (Shockley-Zalabak 2015, 398). Vuorovaikutuksessa olisi hyvä siis edistää sekä tehtävän tehokasta suorittamista että vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä.

Tiimissä tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus voisi olla esimerkiksi sitä, että tiimin jäsen edistää päätöksentekoa esittämällä ratkaisuvaihtoehtoja ja pyytämällä ryhmäläisiltä arvioita niiden sopivuudesta niin, että vuorovaikutus vie tiimiä tehokkaasti kohti tavoitettaan ja tuntuu samalla muista tiimiläisistä sopivalta ja sosiaalisesti hyväksyttävältä tavalta edetä. Tehokasta voisi olla myös esittää yksi itseä miellyttävä ja toimiva ratkaisuvaihtoehto ja pakottaa tiimi toimimaan sen mukaan, mutta se ei olisi puolestaan tarkoituksenmukaista, joten tällaista vuorovaikutusta ei voisi näillä kriteereillä pitää osaavana. Haasteena onkin säilyttää tasapaino riittävän tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden välillä (Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 28).

Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös kyvykkyys ja halukkuus moraaliseen vastuuseen sekä viestinnän eettisten periaatteiden tarkasteluun (Valkonen 2003, 39). Eettisyydellä viitataan vuorovaikutukseen, joka ei vaaranna eikä loukkaa vuorovaikutussuhteita ja voi tarkoittaa esimerkiksi ryhmän kannustavan, rohkaisevan ja hyväksyvän ilmapiirin turvaamista (Timonen 2020, 21). Kun tasapainottelee tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden välillä, täytyy pitää mielessä aina myös eettisyys (Morreale ym. 2013, 28). Vaikka vuorovaikutus olisi tarkoituksenmukaista ja tehokasta eli se olisi kyseisen tilanteen normeihin sopivaa ja edistäisi tehtävien saavuttamista, ei ole itsestään selvää, että se on myös eettistä. Esimeriksi valehtelu voi joskus edistää vuorovaikutustilanteen suhde- ja tehtävätason tavoitteita ja tuntua tilanteen normeihin sopivalta vuorovaikutukselta, mutta olla silti epäeettistä, jos ryhmän eettisiin periaatteisiin kuuluu rehellisyys. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu siis kyky arvioida omaa vuorovaikutusta eettisestä näkökulmasta. Eettiset periaatteet voivat ryhmässä tulla haastetuiksi myös ristiriitatilanteissa, jolloin vaaditaan motivaatiota ja

taitoa ratkaista konflikti niin, etteivät ryhmän vuorovaikutussuhteet ja yhteinen tavoite vaarannu (Timonen 2020, 21).

Arvio vuorovaikutusosaamisesta riippuu myös paljolti siitä, mikä on tilanne ja sitä ohjaavat normit kulloisessakin tilanteessa. Vuorovaikutusosaaminen onkin kontekstuaalista, ja se mitä pidetään osaavana eli tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuksena on riippuvaista tilanteeseen liittyvistä, relationaalisista sekä kulttuurisista odotuksista ja normeista (Schokley-Zalabak 2015, 419–421). Ei voida määrittellä, että jokin tietty tapa olla vuorovaikutuksessa toimisi joka ryhmätilanteessa. Vuorovaikutusosaaminen tiimissä vaatiikin kykyä mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä tilannekohtaisesti eli soveltamaan osaamista niin, että pystyy toimimaan tarkoituksenmukaisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Timonen 2020, 21). Seuraavassa alaluvussa käsittelemme vuorovaikutusosaamisen merkitystä tiimin tavoitteiden saavuttamisessa ja kuvaan keskeisimpiä suhde- ja tehtävätason vuorovaikutustaitoja.

### **3.2 Tehtävä- ja suhdekeskeiset vuorovaikutustaidot**

Työelämän tiimien tavoitteet ovat yleensä ensisijaisesti tehtäväkeskeisiä eli esimerkiksi johonkin työprojektin suoritukseen liittyviä tavoitteita. Tehtäväkeskeisiä tavoitteita kohti pyrkiessä, tiimissä on tärkeää huolehtia myös suhdetason vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusosaamista on jaoteltu ryhmäviestinnän tutkimuksessa tehtävä- ja suhdekeskeiseen osaamiseen (Beebe & Barge 1994; Shockley-Zalabak 2015). Tehtäväkeskeistä vuorovaikutusosaamista on vuorovaikutusosaaminen, joka tukee mahdollisimman laadukkaan tuloksen saavuttamista (Valkonen 2003, 46). Suhdekeskeistä vuorovaikutusosaamista on puolestaan positiivisen ilmapiirin muodostaminen ja konfliktien hallinta (Beebe & Barge 2003).

Kun vuorovaikutusosaamista tiimissä tarkastellaan taitojen tasolla, on kirjallisuudessa monenlaisia koonteja tehtävä- ja suhdekeskeisistä vuorovaikutustaidoista. (ks. taitojäsennyksiä Beebe & Barge 2003, 283–284; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 44; Shockley-Zalabak 2015, 414–415; Timonen 2020, 17; Valkonen 2003, 46.) Tehtäväkeskeisiä taitoja tiimissä ovat esimerkiksi:

- taito havainnoida tiimin jäseniä ja tiimin vuorovaikutusta
- taito koordinoida tiimin vuorovaikutusta

- taito osallistua ongelmanratkaisuun määrittelemällä ja analysoimalla ongelmia sekä esittämällä ja arvioimalla ratkaisuvaihtoehtoja
- taito pyytää tietoa ja mielipiteitä tiimin jäseniltä
- taito pyytää tarvittaessa täsmennyksiä ja perusteluja.

Suhdekeskeisiä vuorovaikutustaitoja ovat puolestaan:

- taito mukautua vuorovaikutustilanteeseen
- taito osoittaa tukea tiimin jäsenille
- taito ennaltaehkäistä konflikteja ja ratkaista niitä
- taito ilmaista omaa vastaanottavuuttaan
- taito rohkaista muita osallistumaan vuorovaikutukseen.

Tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutusta ei voi kuitenkaan aukottomasti erottaa toisistaan. Tiimin vuorovaikutussuhteita kehittämällä voidaan edistää myös tiimin tehtävätason tuloksellisuutta, kun vuorovaikutussuhteet ovat vahvempia ja niissä on luottamusta sekä keskinäistä tuen osoittamista (Seibold & Mayers 2011, 425). Tiimeissä olisikin hyvä luoda myönteinen ja supportiivinen eli tukea osoittava ilmapiiri, jotta tiimi toimisi optimaalisesti myös tehtävätasolla. Supportiivisessa ja myönteisessä ilmapiirissä tiimin jäsenet haluavat jakaa tietoa toisilleen, mutta uskaltavat myös haastaa toistensa ajatuksia. Näin tiimi pystyy yhdistämään kaiken tietämyksensä käsiteltävästä aiheesta, mutta ajatusten haastamisen ja tarvittavan kyseenalaistamisen myötä tapahtuu myös kasvamista ja kehittymistä. (Barge 2009, 346.) Onnistuneeseen tiimityöhön tarvitaan siis sekä suhde- että tehtäväkeskeistä vuorovaikutusosaamista, joita yhdistetään sopivalla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **3.3 Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä**

Aiemmissä alaluvuissa avattu vuorovaikutusosaamisen käsite yleisellä tasolla on sovellettavissa kaikenlaisissa tiimeissä. Virtuaalitiimissä siis tarvitaan myös samankaltaista osaamista kuin kasvokkaisissa tiimeissä. Aiemmin esiteltyjen virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteiden myötä voidaan havaita, että virtuaalitiimissä voivat korostua jotkin tietyt tiedot ja taidot eli yleisen vuorovaikutusosaamisen lisäksi voidaan määritellä myös tarkemmin, millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan juuri virtuaalitiimeissä. Kokoan tähän alalukuun virtuaalitiimien vuorovaiku-

tuksen ominaispiirteiden ja vuorovaikutusosaamisen jäsenyyksen pohjalta niitä tietoja, taitoja sekä affektiivisia tekijöitä, jotka ovat keskeisiä juuri virtuaalitiimeissä. Tältä pohjalta muodostuvat myös valmennuksen osaamistavoitteet, jotka esitellään luvussa 4.2.

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen ulottuvuuden näkökulmasta tarkasteltuna on keskeistä, että virtuaalitiimien jäsenillä on riittävästi tietoa ja ymmärrystä virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteistä ja siitä, mitä on vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä. Määrittelin edellisessä luvussa virtuaalitiimien ominaispiirteiksi seuraavat neljä ilmiötä: 1) *vuorovaikutusteknologia ei määritä tiimin vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia ja rajoitteita*, 2) *teknologiaan liittyvät asenteet ja käsitykset vaikuttavat tiimin vuorovaikutukseen*, 3) *satunnaisten kohtaamisten ollessa vähäisiä avoimesta ja rohkaisevasta viestintäilmapiiristä kannattaa huolehtia tietoisesti* sekä 4) *luottamuksen rakentuminen vaatii virtuaalitiimeissä erityistä huomiota*. Voidaankin ajatella, että edellä mainittujen asioiden ymmärtäminen ja tietäminen on vuorovaikutusosaamista virtuaalitiimeissä kognitiivisen ulottuvuuden kautta tarkasteltuna.

Kun tarkastellaan vuorovaikutusosaamista virtuaalitiimeissä affektiivisen ulottuvuuden kautta, keskiössä ovat asenteet ja tunteet, joita tiimin jäsenillä virtuaalitiimin vuorovaikutukseen liittyy. Tutkimuksissa on havaittu, että teknologia aiheuttaa usein ärsyyntymistä ja voi tuntua hankalalta (Purvanova 2014) ja nämä asenteet ja tunteet voivat myös heijastua tiimin vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusosaamisen affektiivisen ulottuvuuden osalta keskeistä olisikin, että virtuaalitiimin jäsenet kykenevät tunnistamaan ja tarvittaessa kehittämään omia virtuaalitiimin vuorovaikutukseen liittyviä asenteitaan ja käsityksiään. Vuorovaikutusta heikentävä tekijä voi olla myös käsitys siitä, että teknologia jotenkin määrittäisi vuorovaikutusta perustavalla tavalla. Vuorovaikutukseen liittyviä asenteita ja käsityksiä on mahdollista muuttaa, kun tiedostaa mistä ne mahdollisesti johtuvat ja saa uutta tietoa asiasta. Toisaalta vuorovaikutusosaamisen kehittymisen myötä voi saada myös uusia positiivisia kokemuksia virtuaalitiimeistä, jolloin käsityksetkin voivat muuttua.

Vuorovaikutusosaamisen behavioraalista ulottuvuutta tarkasteltaessa keskitytään vuorovaikutustaitoihin, joita tarvitaan erityisesti virtuaalitiimeissä. Taitojen osalta virtuaalitiimeissä merkityksellistä on erityisesti suhdetason vuorovaikutustaidot. Koska vuorovaikutusteknologian käyttö voi vaikuttaa välittömän palautteen ja

reaktioiden välittymiseen esimerkiksi ilmeiden ja eleiden osalta, tarvitaan taitoa osoittaa näitä muilla tavoin kuten tekstipohjaisesti tai emojiilla. Olennaista on myös riittävä selkeys ja tarkkuus vuorovaikutuksessa. Tarkemmin katsottuna erilaiset taidot voivat korostua myös riippuen käytössä olevasta vuorovaikutusteknologiasta. Esimerkiksi videopuhelussa eleet ja ilmeet voivat kyllä välittyä, mutta niitä täytyy mahdollisesti tehdä korostetummin tai selkeämmin, jotta tuen ilmaisu, palaute ja oma vastaanottavaisuus välittyisi. Videopuhelussa voivat korostua myös vuorovaikutuksen koordinoinnin taidot kuten puheenvuorojen pituuden hallinta tai puheenvuoron antaminen toiselle, sillä yhtä aikaa puhuminen tai kahdenkeskiset yhtäaikaiset keskustelut videopuhelussa eivät ole tiimissä mahdollisia. Virtuaalitiimissä siis tarvitaan aivan tietynlaista vuorovaikutusosaamista niin kognitiivisen, affektiivisen kuin behavioraalisen ulottuvuuden osalta ja nämä ulottuvuudet sekä niiden kehittyminen kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa.

## 4 VUOROVAIKUTUSVALMENNUS HOWSPACE-ALUSTALLA

### 4.1 Valmennuksen lähtökohdat

#### 4.1.1 Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja didaktiset valinnat

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja arvioida vuorovaikutusvalmennus, jossa virtuaalitiimeissä työskentelevät osallistujat voivat kehittää vuorovaikutusosaamistaan. Valmennuksen nimi on ”Etänä, mutta ei etäällä” ja se suunnitellaan toteutettavaksi virtuaalisella Howspace-alustalla. Valmennuksen sisällöt ja toteutustavat pohjautuvat tutkittuun tietoon vuorovaikutuksesta sekä vuorovaikutusosaamisen kehitymisestä. Tässä luvussa kuvaan vuorovaikutusosaamisen kehittymisen teoreettiset lähtökohdat, valmennuksen didaktiset valinnat ja niiden perustelut sekä valmennuksen eettiset periaatteet. Didaktisilla valinnoilla tarkoitetaan koulutuksellisia ratkaisuja eli esimerkiksi oppimiskäsitystä ja sen pohjalta valittuja oppimistapoja. Hyödynnän tässä työssä vuorovaikutuskouluttamisen kirjallisuutta, vaikka käytänkin valmennus-käsitettä. Valmentaminen ja kouluttaminen ovat lähikäsitteitä, mutta DeWinen (2001, 24) mukaan kouluttaminen viittaa enemmän taitojen (skills) kehittämiseen ja valmennus puolestaan yksilön kokonaisvaltaisen suoriutumiskyvyn (performance) kehittämiseen. Lisäksi arkikielessä valmentaminen assosioituu kouluttamista enemmän osallistujien aktiivista roolia korostavaksi, mitä itse haluan työssäni nostaa esille.

*Vuorovaikutus oppimisen edellytyksenä.* Valmennuksen suunnittelua ohjaa tulkinallinen eli konstruktionistinen viitekehys todellisuudesta ja tiedon luonteesta. Konstruktionismissa ja erityisesti sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuuden ja tiedon ajatellaan rakentuvan vuorovaikutuksessa. Maailmasta ei voi saada absoluuttista tietoa havaitsemalla, vaan ihmiset tekevät siitä aina tulkintoja omien aikaisempien kokemuksiensa pohjalta. (Tracy 2013, 40–41.) Kun oppimista tarkastellaan konstruktionismin näkökulmasta, keskeistä on oletus siitä, että oppiminen ei ole passiivista tiedon vastaanottamista vaan aktiivista merkitysten etsimistä ja rakentamista (Tynjälä 2000, 38). Tämän valmennuksen suunnittelussa siis oletetaan, että oppija on aktiivinen toimija, jota kannustetaan tiedon prosessointiin ja rakentamiseen yhdessä toisten kanssa. Oppiminen on suhteellisen pysyvä muutos siinä, miten ihminen ajattelee

tai toimii (Billet 2004, 314) eli hyvin laaja käsite. Tässä työssä ei tarkastella kaikenlaista oppimista vaan tarkastelu rajataan oppimiseen, joka on nimenomaan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä.

Tässä valmennuksessa vuorovaikutus nähdään oppimisen edellytyksenä ja aktiivisen oppimisen mahdollistajana. Aikuisten oppimisessa aktiiviset oppimisstrategiat ovat vaikuttavimpia eli oppijat otetaan aktiivisesti mukaan hankkimaan, käyttämään, arvioimaan ja refleктоimaan uutta tietoa. (Dunst, Trivetten & Hamb 2010.) Valmennuksessa aktiivinen oppiminen näkyy siten, että osallistujille tarjotaan tietoa vuorovaikutuksesta ymmärrettävässä muodossa ja heitä kannustetaan refleктоimaan, soveltamaan ja merkityksentämään tietoa yhdessä erilaisissa harjoituksissa ja tehtävissä. Osallistujat saavat myös osaltaan vaikuttaa valmennuksen sisältöihin, sillä he voivat tuoda omia kokemuksiaan keskustelun ja pohdinnan aiheiksi. Valmentajan rooli on keskustelun fasilitointi niin, että osallistujat voivat tehdä oivalluksia yhdessä onnistuneen vuorovaikutuksen myötä.

*Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen valmennuksessa.* Lähtökohtana koko valmennuksen suunnitteluun on se, että kaikilla ihmisillä on mahdollisuus kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan. Tutkimuskirjallisuudessa on nimittäin konsensus siitä, että iso osa vuorovaikutusosaamisesta on sellaista, mitä voi oppia ja kehittää (Horila 2020, 172). Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tarkasteltaessa on hyvä palata vuorovaikutusosaamisen kriteereihin eli tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tapahtuu silloin, kun yksilö saavuttaa tavoitteitaan vuorovaikutuksessa entistä tehokkaammin ja kykenee samalla noudattamaan yhteisönsä normeja (Greene 2003, 52). Tarkemmin osaamisen kehittymistä voi käsitteellistää vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien kautta eli behavioraalisen, affektiivisen ja kognitiivisen ulottuvuuksien näkökulmista. Vuorovaikutusosaaminen on vuorovaikutustaitoja (behavioraalinen), tietoa ja ymmärrystä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä (kognitiivinen) sekä motivaatiota osallistua vuorovaikutukseen (affektiivinen) (Greene & Burleson 2003, 11). Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen on siis vuorovaikutustaitojen, vuorovaikutukseen liittyvien asenteiden ja motivaation sekä vuorovaikutukseen liittyvän tiedon ja ymmärryksen kehittymistä.



Vuorovaikutuskoulutuksissa on tarkoituksenmukaista lisätä osallistujien tietoisuutta heidän viestintäkäyttäytymisensä seurauksista, kehittää heidän ymmärrystään vuorovaikutuksesta sekä tarjota mahdollisuus harjoitella ja saada palautetta (Hargie 2006, 559). Vuorovaikutusosaamisen kehittyessä tulee yleensä ensin tietoiseksi siitä, mitä osaa ja mitä ei osaa ja tämä on hedelmällinen lähtökohta kehittymiselle. Uudet taidot muuttuvat sisäistämisen myötä pian taas tiedostamattomammiksi ja toiminta tapahtuu uusien kognitiivisten mallien ohjaamana. (Horila 2020, 171.) Ohjeistuksen, harjoittelun ja siitä saadun palautteen myötä oppijat voivat luoda uusia tietorakenteita sekä jalostaa ja vahvistaa aiempia tietorakenteita siten, että opittua on mahdollista hyödyntää myös koulutus kontekstin ulkopuolella (Greene 2003, 58–59).

Vuorovaikutusosaamisen kaikkia ulottuvuuksia voi kehittää: taitoja ja käyttäytymistä (behavioaraalinen ulottuvuus), omien ja toisten tunnetilojen havaitsemista ja arvostamista (affektiivinen ulottuvuus) sekä tiedon käsittelyä ja ymmärrystä vuorovaikutuksesta (kognitiivinen ulottuvuus) (Morreale 2009, 445). Vuorovaikutusosaamisesta puhuttaessa korostuu usein vuorovaikutustaitojen kehittäminen, sillä osaaminen tulee näkyväksi taitojen ja käyttäytymisen tasolla. Koska vuorovaikutusosaaminen on taitojen lisäksi myös tietoa ja asenteita, lyhytkestoinen taitoharjoittelu ei todennäköisesti riitä parantamaan kokonaisuudessaan vuorovaikutusosaamista (Payne 2005, Horilan 2020, 172 mukaan). Koulutuksissa onkin tärkeää taitojen harjoittelun lisäksi antaa työkaluja vuorovaikutuksen reflektointiin ja analysointiin, jolloin on mahdollista kehittää myös kognitiivista ja affektiivista osaamista (Horila 2020, 172). Tieto ja ymmärrys viestinnästä ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että osaaminen näkyisi vielä viestintäkäyttäytymisessä. Koulutukseen pitäisi siis sisällyttää myös harjoituksia, joissa oppija pääsee soveltamaan faktatietoa käytäntöön. (Greene 2003, 80.)

Valmennuksessa mahdollistetaan kaikkien vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien kehittäminen. Valmennuksessa on siis tietoa ja ymmärrystä lisääviä teoreettisia sisältöjä, omien vuorovaikutukseen liittyvien asenteiden reflektointia sekä tiedon soveltamista käytännön harjoituksissa. Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa (Valkonen 2003, 39), eikä niitä ole tarkoituksenmukaista täysin erottaa toisistaan myöskään valmennuksen suunnittelussa. Tieto ja

ymmärrys vuorovaikutuksesta voi kehittyä myös käytännön harjoituksissa ja toisaalta esimerkiksi asenteiden muuttuminen vuorovaikutusta kohtaan tai innostuminen aiheesta voi nopeuttaa taitojen oppimista. Valmennuksen suunnittelussa pyritään siis monipuolisuuteen niin, että oppijat saisivat mahdollisuuksia kehittää vuorovaikutusosaamistaan kaikkien ulottuvuuksien osalta.

Vuorovaikutusosaamista kehitettäessä on hyvä ottaa huomioon, että ihmisissä on paljon eroavaisuuksia ja esimerkiksi geenit ja neurobiologiset tekijät vaikuttavat osaltaan yksilöiden vuorovaikutusosaamiseen (Beatty & Pascual-Ferrá 2015). Osa ihmisten välisistä eroavaisuuksista, jotka vaikuttavat vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen valmennuksessa tai koulutuksessa voivat olla melko pysyviäkin kuten persoonallisuuden piirteet ja osa taas ohimenevämpiä kuten esimerkiksi erilaiset tunne-tilat koulutustilanteissa (Greene 2003, 81). Ihmisillä on siis hyvin erilaisia lähtökohtia vuorovaikutuksen kehittämiseen, mutta jokaisella on kuitenkin mahdollisuus kehittää vuorovaikutusosaamistaan omista lähtökohdistaan.

Ihmisten erilaiset lähtökohdat vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen otetaan huomioon valmennuksen suunnittelussa. Eroavaisuudet voivat näkyä eri ihmisillä eri koulutuksen vaiheissa. Jotkin ominaisuudet tulevat esille enemmän kognitiivisen ulottuvuuden kehittämisessä ja toiset esimerkiksi opitun viemisessä käytäntöön. (Greene 2003, 82.) Valmennus suunnitellaan niin, että siinä on monipuolisia oppimistapoja, jotta erilaiset oppijat pääsevät hyödyntämään omia oppimisstrategioitaan. Valmennuksen vuorovaikutteisuus tukee erilaisia oppijoita: Osallistujat, joilla on hyvät kognitiiviset kyvyt oppia teoreettista sisältöä, voivat tuoda osaamistaan ja teoreettista tietoa ryhmäkeskusteluihin, joissa tietoa sovelletaan käytäntöön. Enemmän käytännön ja keskusteluiden kautta oppivat voivat omaksua teoreettista tietoa näiden kognitiivisesti kyvykkäiden oppijoiden avustamana.

*Palautevuorovaikutus vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä.* Vuorovaikutuskoulutuksissa palautteella on hyvin tärkeä rooli. Vertaiselta tai kouluttajalta saatu palaute auttaa oppimaan, millaista vuorovaikutusta toiset pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena ja toisaalta myös palautevuorovaikutuksen taidot ovat itsessään tärkeitä (Horila 2020, 173). Palaute voi olla luonteeltaan arvioivaa, kuvailevaa tai tulkitsevaa. Arvioiva palaute on toiminnan arvoa määrittelevää kritiikkiä, kuvailevalla palautteella kerrotaan, miten vuorovaikutusprosessi eteni ja tulkitsevassa palautteessa

vastataan puolestaan kysymyksiin miksi jotakin tapahtui tai ilmeni. (Valkonen 2003, 103; Valkonen 2022, 29–30.) Palautetta ei vain anneta ja vastaanoteta, vaan sitä voi myös havaita herkästi sekä hakea itse aktiivisesti ja tätä prosessia kuvaa hyvin palautevuorovaikutuksen käsite (Valkonen 2022, 29).

Valmennuksessa palautevuorovaikutuksesta pyritään luomaan motivoivaa ja vahvuuksia osoittavaa. Alustalla käytävistä keskusteluista sekä ryhmätehtävistä annetaan valmennustapaamisissa kuvailevaa palautetta eli kerrotaan, miten vuorovaikutus eteni ja millaista vuorovaikutusosaamista sekä -osaamisen kehittymistä osallistujilla on havaittavissa. Ulkoisen palautetiedon lisäksi myös sisäinen palautetieto voi kehittää vuorovaikutusosaamista (Valkonen 2022, 31). Vaikka valmennuksessa ei ole juurikaan mahdollisuuksia antaa suoraan palautetta kaikille yksittäisille osallistujille, kuvaileva palaute ja nostot onnistumisista yleisellä tasolla tukevat myös osallistujien sisäistä palautetta ja itsereflektiota. Sisäisellä palautetiedolla viitataan siihen, kuinka osallistujat havainnoivat omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään (Valkonen 2022, 31). Osallistujia kannustetaan myös pyytämään palautetta sekä tekemään tarkentavia kysymyksiä saamastaan palautteesta, jotta palautevuorovaikutus tukisi vuorovaikutusosaamisen kehittymistä mahdollisimman hyvin.

Valmennuksen tavoitteena on saada osallistujat pohtimaan ja soveltamaan uutta tietoa myös valmennustapaamisten ulkopuolella, jotta koulutuksen siirtovaikutus onnistuisi eli koulutuksessa opitut asiat otettaisiin käyttöön oikeassa elämässä. Oppiminen ei rajoitu vain koulutukseen, sillä oppimista tapahtuu jatkuvasti myös informaalisti ja itseohjautuvasti jokapäiväisessä elämässä (Jarvis 2012, 8). Tarkoituksena on, että valmennuksessa rakentunutta tietoa ja ymmärrystä voisi soveltaa arkipäivän tilanteissa ja oppia sen myötä lisää itseohjautuvasti sekä kokemusten kautta.

#### **4.1.2 Valmennuksen eettiset periaatteet**

Viestinnän asiantuntijana ja valmentajana sitoudun noudattamaan voimassa olevia lakeja ja asetuksia, sekä viestinnän eettisiä periaatteita. Eettisyyttä on tärkeää miettiä aina, kun omalla käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus toisiin ihmisiin ja käyttäytymiselle asetetaan tietoisesti tavoitteita sekä tapoja, joilla tavoitteisiin pyritään (Johannesen 2002, 1). Vuorovaikutusvalmennuksessa tavoitteenani on mahdollistaa osallistujien oppiminen, eli muutokset ajattelussa tai käyttäytymisessä. Valmentajana

käyttäytymiselläni voi olla siis merkittäviä vaikutuksia valmennukseen osallistujiin, joten on erittäin tärkeää pohtia eettisyyttä ja sitoutua eettisiin periaatteisiin.

Sitoudun viestinnän eettisen neuvottelukunnan määrittämiin viestinnän ammattilaisen eettisiin periaatteisiin, joita ovat rehellisyys, luotettavuus ja arvostus. Rehellisyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että viestinnän ammattilainen ei esitä väitteitä, joiden tietää olevan virheellisiä ja korjaa virheelliseksi osoittautuneet väitteet. (Viestinnän eettiset ohjeet 2022.) Valmennus perustuu tieteelliseen tietoon virtuaalitiimeistä, teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta. Valmentajana tiedostan osaamiseni rajat ja kerron rehellisesti, mikäli en jotakin asiaa tiedä. Sitoudun siihen, että asetan valmennukselle realistiset tavoitteet enkä lupaa osallistujille liikoa valmennuksen sisällöistä. Vuorovaikutuskoulutuksissa on tärkeää myös rohkaista osallistujia kriittiseen ajatteluun (Johannesen 2002, 172). Valmentajana seison sanojeni takana rehellisesti ja rohkeasti, mutta olen valmis vastaanottamaan myös palautetta ja kriittisiä ajatuksia sekä keskustelemaan niistä.

Luotettavuus on sitä, että viestinnän ammattilainen käyttää työnantajaansa tai toimeksiantajaansa koskevaa luottamuksellista tietoa ainoastaan näiden kanssa sovitulla tavalla (Viestinnän eettiset ohjeet 2022). Valmennuksessa tämä tarkoittaa sitä, en luovuta eteenpäin tai hyödynnä osallistujien itsestään tai yrityksestään jakamaa luottamuksellista tietoa ilman lupaa. Virtuaalisessa oppimisympäristössä työskennellessä huolehdin myös mahdollisimman hyvin siitä, että osallistujat ovat tietoisia yksityisasetuksista eli siitä, kenelle alustalle kirjoitetut viestit tai kommentit näkyvät.

Arvostus on oman yleisön ja sidosryhmien monimuotoisuuden huomioimista, julkiseen keskusteluun osallistumista vastuullisella ja kunnioittavalla tavalla sekä arvostavaa suhtautumista kollegoihin ja muiden ammattialojen edustajiin (Viestinnän eettiset ohjeet 2002). Valmennuskontekstiin sovellettaessa tämä tarkoittaa arvostavaa ja tasa-arvoista suhtautumista valmennukseen osallistujiin sekä oppijalähtöisyyttä. Arvostus näkyy oppijoiden kunnioittamisena ja tukea osoittavana viestintänä koulutuksen aikana. Valmennukseen voi osallistua ihmisiä hyvin erilaisista taustoista sekä lähtökohdista ja heillä voi olla myös eroja vuorovaikutusosaamisessa ja lähtöteidoissa valmennuksen aiheista. Pyrin suhtautumaan samalla tavalla kaikkiin osallistujiin, jotta heillä olisi turvallinen ja yhdenvertainen olo valmennuksessa. Sanoitan ääneen sitä, että valmennukseen voi osallistujia tulla erilaisista taustoista ja erilaisella

osaamisella, mutta kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus tulla oppimaan omista lähtökohdistaan.

Oppijälähtöisyys näkyy siinä, että suunnittelen valmennuksen sisällöt ja toteuttavat niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin osallistujia. Haluan myös kuulla heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään sekä tukea oppimista vuorovaikutustilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Pyrin tukemaan oppijoita siinä, että he voisivat hyödyntää oppimaansa myös valmennuskontekstin ulkopuolella. Johannesen (2002, 172) nostaa yhdeksi vuorovaikutuskoulutuksen eettiseksi periaatteeksi myös sen, että oppijoille pitää tarjota mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pitäisi välttää mekanistisia oppimistapoja, joissa on vain tietty tapa toimia (Johannesen 2002, 172). Oppijälähtöisyys mahdollistaa myös itsensä toteuttamista, sillä valmennuksen tehtävät suunnitellaan niin, että ne vaativat ongelmanratkaisua sekä omaa ajattelua ja luovuutta

Pyrin luomaan koulutuksessa turvallisen ja supportiivisen ilmapiirin, jossa saa myös mokata. Vuorovaikutusvalmennukseen osallistujilla voi olla ajatus, että valmentaja tarkkailee ja analysoi vuorovaikutusosaamista jatkuvasti kriittisesti ja se voi tuoda paineita osallistujille. Pyrin välttämään tämän mielikuvan syntymistä ja tuon esille vuorovaikutusosaamisen tilanteisuuden: vaikka jossain tilanteessa jonkun vuorovaikutus olisi tulkittu ei-osaavaksi, se ei tarkoita, että henkilöllä ei olisi ollenkaan vuorovaikutusosaamista. Lisäksi korostan sitä, että vuorovaikutusosaamista on todella mahdollista kehittää. Näin pyrin edistämään myönteisemmän viestijäkuvan syntymistä.

## 4.2 Valmennuksen sisällöt ja toteutustavat

### 4.2.1 Valmennuksen tavoitteet ja työskentelytavat

Valmennuksen tavoitteena on, että virtuaalitiimeissä työskentelevät osallistujat kehittävät vuorovaikutusosaamistaan. Valmennuksen myötä osallistuja

- ymmärtää, mitä on vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä
- perehtyy siihen, millaisia ominaispiirteitä virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa on ja miten niitä kannattaa ottaa huomioon
- tunnistaa ja kehittää virtuaalitiimin vuorovaikutukseen liittyviä asenteitaan ja käsityksiään sekä ymmärtää niiden merkityksen virtuaalitiimin vuorovaikutukseen
- ymmärtää, miten virtuaalitiimeissä voi edistää luottamuksen rakentumista ja positiivista suhdetason vuorovaikutusta
- oppii tunnistamaan ja arvioimaan sekä tarvittaessa kehittämään virtuaalitiimeissä tarvittavia vuorovaikutustaitoja.

Valmennukseen voi osallistua kuka tahansa, joka haluaa kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan virtuaalitiimeissä työskentelyyn. Valmennukseen voi osallistua 30–50 henkilöä kerrallaan. Valmennus on kohdennettu nimenomaan tehtäväkeskeisten tiimien jäsenille, eli suurin osa osallistujista todennäköisesti haluaa kehittää vuorovaikutusosaamistaan työelämän virtuaalitiimejä ajatellen. Valmennus sopii kuitenkin myös esimerkiksi harrastuksessaan tai vapaaehtoistyössään tehtäväkeskeisissä virtuaalitiimeissä työskenteleville ihmisille.

Valmennus suunnitellaan toteutettavaksi virtuaalisella Howspace-alustalla.

Howspace sopii hyvin vuorovaikutteisen ja oppijalähtöisen valmennuksen toteuttamiseen, sillä alustalla on mahdollista hyödyntää laajasti teknologian tuomia mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen työskentelyyn. Vuorovaikutteiset työkalut kuten esimerkiksi chatit ja videopuhelusovellus mahdollistavat monipuolisen vuorovaikutuksen ja valmennuksen sisällöt on helppo lisätä haluamassaan muodossa alustalle.

Alustalla voi työskennellä sekä asynkronisesti että synkronisesti ja oppimisympäristö myös tukee valmennuksessa opittavien asioiden harjoittelua käytännössä. Kun val-

mennus toteutetaan virtuaalisella alustalla, se antaa osallistujille tilaisuuksia vuorovaikutustaitojen harjoitteluun teknologiavälitteisessä kontekstissa ja minulle valmentajana työkaluja asioiden havainnollistamiseen käytännössä.

Valmennus rakentuu viikottaisista tallennetuista valmennusvideoista, yhteisistä chatkeskusteluista Howspace-alustalla ja teknologiavälitteisistä valmennustapaamisista. Valmennuskokonaisuus kestää 5 viikkoa ja jokaiselle viikolle on määritelty omat osaamistavoitteet, sisällöt ja tehtävät. Valmennuksen sisällöt rakentuvat toistensa päälle eli ensimmäisessä valmennuksessa aiheet ovat enemmän ylätasolla ja mitä pidemmälle valmennus etenee, sitä syvemmälle aiheisiin mennään ja samalla hyödynnetään aiemmilta videoluennoilta opittuja asioita. Jokaisella viikolla on seuraavan viikon aiheisiin orientoiva vuorovaikutteinen tehtävä.

Tavoitteena on tehdä valmennuksesta joustava eli kaikki, mihin synkroninen vuorovaikutus ja yhtäaikainen läsnäolo ei tuo lisäarvoa, tehdään asynkronisesti. Silloin, kun ollaan yhtä aikaa asian äärellä valmennustapaamisissa, oppimisesta tehdään mahdollisimman vuorovaikutteista ja otetaan mahdollisimman paljon irti synkronisesta vuorovaikutuksesta. Vaikka valmennukseen osallistuminen pyritään tekemään joustavaksi, osallistujia kannustetaan ja ohjeistetaan kuitenkin opiskelemaan sisällöt samassa viikkotahdissa, jotta yhdessä oppiminen olisi mahdollisimman rikasta.

Tuottamani oppisisällöt ja teoriatieto esitetään neljän tallennetun videon muodossa. Osallistajat voivat katsoa kullekin viikolle osoitetut videot parhaaksi katsoomaansa aikaan. Videoiden muodossa oppisisällöt on mahdollista tuottaa tiiviiseen ja informatiiviseen muotoon ja osallistuja voi aina halutessaan pysäyttää videon tai palata siinä taaksepäin. Videoiden katsomisen yhteydessä osallistujilla on mahdollista jättää kysymyksiä ja kommentteja aiheesta. Videotallenteista keskustellaan alustalla sekä valmennustapaamisissa ja näin syvennetään oppimista vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Yhdessä oppimista ja vuorovaikutusta fasilitoidaan Howspacen vuorovaikutteisilla työkaluilla kuten keskustelun tiivistämiseen tarkoitetuilla tekoälytyökaluilla ja chatkeskusteluilla sekä teknologiavälitteisissä valmennustapaamisissa yhteisillä keskusteluilla. Jokaisella viikolla osallistujille esitetään alustalla aktivoiva kysymys tai

tehdään jokin muu aktivoiva tehtävä, joka liittyy videoilla esitettyihin oppisisältöihin. Valmennustapaamisissa hyödynnetään näitä alustalla käytäviä keskusteluja. Osallistujia voidaan pyytää esimerkiksi kertomaan esimerkkejä haastaviksi kokemista vuorovaikutustilanteista virtuaalitiimeissä ja näitä tapausesimerkkejä voidaan lähteä ratkomaan vaikkapa pienryhmätyöskentelyllä ja yhteisillä keskusteluilla valmennustapaamisessa. Tekoälytyökaluilla voi esimerkiksi tiivistää tai teemoitella keskustelua ja sitä kautta koota keskustelua. Tekoälytyökalujen analyysin pohjalta voi vaihtoehtoisesti myös laajentaa tai syventää keskustelua. Näin toteutuu oppijälähtöisyys, vuorovaikutteisuus ja teorian tiedon soveltaminen käytäntöön.

Valmennukseen pyritään luomaan mahdollisimman turvallinen, supportiivinen ja innostava ilmapiiri osallistua vuorovaikutukseen. Teknologiavälitteisesti työskennellessä toisista ei saada yhtä paljon tietoa epävarmuuden vähentämiseksi ulkonäöstä tai olemuksesta kuin kasvokkain, joten valmennuksessa pyritään paikkaamaan tätä siten että osallistujia pyydetään kertomaan itsestään ja tuntemuksistaan sanallisesti sekä pitämään kameroita päällä valmennustapaamisissa. Lisäksi aloitusvideossa esitellään selkeästi valmennuksen viestintäkäytänteet, jotta keskusteluun olisi helppoa osallistua sekä kannustetaan osallistumaan kertomalla, miten kaikki voivat osallistumisesta ja yhteisestä vuorovaikutuksesta hyötyä.

#### **4.2.2 Valmennuksen osaamistavoitteet ja sisällöt viikoittain**

Valmennus on viiden viikon mittainen, ja jokaisella viikolla on oma teema. Ensimmäinen viikko on orientoitumista, toisella, kolmannella ja neljännellä viikolla on varsinaiset oppisisällöt ja viimeinen viikko on varattu palautteelle sekä oppimisen reflektoinnille. Valmennuksen teemat ovat *vuorovaikutusosaaminen tiimissä, virtuaalitiimin vuorovaikutus* sekä *arvostava ja rohkeava viestintäilmapiiri virtuaalitiimissä*. Ensimmäistä viikkoa lukuun ottamatta kaikilla viikoilla on yksi teknologiavälitteinen valmennustapaaminen, jolloin kaikki osallistujat ovat yhtä aikaa aiheen äärellä. Seuraavaksi esittelen viikoittain valmennuksen osaamistavoitteet ja sisällöt.



## Orientaatio (1. valmennusviikko)

Osaamistavoitteet: *Osallistuja tietää valmennuksen tavoitteet, toteutustavat, viestintäkäytännöt sekä tutustuu valmentajaan ja muihin kurssin osallistujiin. Luottamuksen rakentaminen alkaa ja epävarmuus vähenee, kun osallistuja saa tietoa muista osallistujista sekä kurssin työskentelytavoista.*

1. Liittyminen kurssialueelle
2. Videotallenne: Tervetuloa valmennukseen (15min)
3. Kohtaamispaikka, tekstipohjainen tutustumiskeskustelu:
  - "Kuka olet ja mistä tulet? Millä fiiliksillä tulet valmennukseen ja mitä odotuksia sinulla on? Jaa toki myös kuva tai video, jos se tuntuu hyvältä. Voit myös peukuttaa tai kommentoida muiden ajatuksia!"
4. Viikon 2 sisältöihin orientoiva tehtävä (tekstipohjainen):
  - "Jatka lausetta: Vuorovaikutusosaaminen tiimissä on...Sinun ei tarvitse vielä tietää, kerro vain intuitiivisesti, mitä tulee mieleen!"

## Vuorovaikutusosaaminen tiimissä (2. valmennusviikko)

Osaamistavoitteet: *Osallistuja ymmärtää, mitä on vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä. Osallistuja oppii tunnistamaan omaa vuorovaikutusosaamistaan ja arvioimaan, mitä haluaisi vuorovaikutusosaamisessaan kehittää.*

1. Videotallenne: Vuorovaikutusosaaminen tiimissä (20 min)
2. Valmennustapaaminen (1,5 h)
  - Lyhyt tiivistys videon sisällöistä valmentajan taholta alustuksena tapaamiselle. Käydään yleisesti keskustelua videotallenteesta ja siitä mahdollisesti alustalla esitytetyistä tai siinä hetkessä heräävistä kysymyksistä. (15 min)
  - Ryhmätyöskentelyä (30 min)
    - Osallistujille esitetään seuraavat kysymykset, joita he pääsevät pohtimaan ryhmissä ja kirjoittamaan vastaukset "post-it" -lapuille alustalle: "Millaista vuorovaikutusosaamista teillä on virtuaalitiimissä työskentelyyn? Mitä haluaisitte kehittää vuorovaikutusosaamisessanne? Ryhmitelkää asiat sen mukaan, ovatko ne vuorovaikutusosaamisen behavioraalista, affektiivista vai kognitiivista ulottuvuutta."
    - Ryhmät esittelevät lyhyesti omat vastauksensa, ja kertovat miltä tehtävän tekeminen tuntui. (25 min)
    - Tarkastellaan tekoälyn avulla tehtyä koontia orientoivan tehtävän vastauksista. Valmentaja kuvaa, millaista vuorovaikutusosaamisen kehittymistä osallistujilla on jo nyt havaittavissa, kun vertaa orientoivan tehtävän vastauksia ja ryhmätyöskentelyn vastauksia. (10 min)
3. Viikon 3 sisältöihin orientoiva keskustelutehtävä (tekstipohjainen):
  - "Millaisia kokemuksia sinulla on virtuaalitiimeissä työskentelystä? Haasteet, mahdollisuudet ja onnistumiset?"

### Virtuaalitiimin vuorovaikutus (3. valmennusviikko)

Osaamistavoitteet: *Osallistuja perehtyy siihen, millaisia ominaispiirteitä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on ja miten ominaispiirteet kannattaa huomioida vuorovaikutusteknologiaa valitessa ja viestintäkäytänteitä rakentaessa. Osallistuja ymmärtää, miten vuorovaikutusteknologiaan liittyvät asenteet ja käsitykset vaikuttavat virtuaalitiimin vuorovaikutukseen ja tunnistaa omia asenteitaan ja käsityksiään. Osallistuja ymmärtää, miten tiimissä voidaan rakentaa yhteisiä kehyksiä vuorovaikutusteknologialle.*

1. Videotallenne: Virtuaalitiimin vuorovaikutus (20 min)
2. Valmennustapaaminen (1,5 h) (ks. tapaamisen esitysmateriaali liitteestä 3)
  - Valmentaja kokoaa alustalla käytyä keskustelua virtuaalitiimeissä koetuista haasteista ja mahdollisuuksista sekä siitä, miten erilaiset teknologian kehykset näkyvät vastauksissa. Vapaata keskustelua aiheesta. (20 min)
  - Ryhmätyöskentelyä, jossa valmentajan laatimaan tapausesimerkkiin virtuaalitiimin haasteista pohditaan ratkaisuja. Tapausesimerkkiin voi sisällyttää osallistujien kertomia haasteita edellisen viikon keskustelutehtävästä. Ryhmät kirjoittavat kootun vastauksensa alustalle tekstipohjaisena. (30 min)
    - Tapausesimerkki ja tehtävänanto: ”Kuvittele, että olet osa viiden hengen virtuaalitiimiä, jossa työskentelette yhteisen haastavan tehtävän parissa, joka vaatii jokaisen tiimin jäsenen asiantuntemusta. Et tunne tiimin jäseniä ennestään, etkä ole tavannut heitä kasvokkain, vaikka asutte samalla paikkakunnalla. Videokokouksia teillä on kerran kahdessa viikossa ja muuta yhteydenpitoa on lähinnä sähköpostitse silloin tällöin. Videokokouksissa ei ole tapana pitää kameraa päällä ja osa tiimin jäsenistä hiljenee kokouksissa välillä täysin, jolloin ei ole varmaa ovatko he edes kuulolla. Keskustelut pysyvät hyvin asiassa, mutta välillä työskentelyä on vaikeaa saada edistymään. Tilanteissa, joissa pitäisi ideoida jotain uutta, tiimiläisiltä on vaikeaa saada ideoita ja he eivät ilmaise kovin selvästi omia mielipiteitään.
      1. Mitä haasteita tiimin vuorovaikutuksessa on? Mitä tiimissä voitaisiin tehdä, että yhteistyö sujuisi paremmin?
      2. Kirjoittakaa vastauksenne ”post-it” lapulle alustalle.”
  - Yhteinen kokoava keskustelu pienryhmätyöskentelyn päätteeksi. Ryhmät kertovat vuorollaan omia ratkaisuehdotuksiaan tapausesimerkin tiimille. Valmentaja kommentoi esitettyjä ratkaisuvaihtoehtoja eli antaa positiivista palautetta tehdyistä oivalluksista, laajentaa näkökulmia kertomalla, miksi esitetyt ratkaisut ovat hyviä ja miten ne mahdollisesti edistävät kuvitellun tiimin työskentelyä sekä tarvittaessa antaa tarkempia käsitteitä vuorovaikutusilmiöille, joita vastauksissa nousee esiin. Lopuksi valmentaja kokoaa keskustelua yhteen eli tiivistää keskeisimmät esitetyt ratkaisuvaihtoehdot. (30 min)
3. Viikon 4 sisältöihin orientoiva keskustelutehtävä (tekstipohjainen):

- ”Millainen on mielestäsi hyvä viestintäilmapiiri virtuaalitiimissä? Miten tällainen ilmapiiri mielestäsi muodostuu?”

#### **Avoin ja rohkaiseva viestintäilmapiiri virtuaalitiimissä (4. valmennusviikko)**

*Osaamistavoitteet: Osallistuja ymmärtää mitä on avoin ja rohkaiseva viestintäilmapiiri. Osallistuja ymmärtää, mikä on suhdetason vuorovaikutuksen merkitys avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin sekä luottamuksen muodostumisessa ja miten niiden rakentumista voi edistää virtuaalitiimissä.*

1. Videotallenne: Avoin ja rohkaiseva viestintäilmapiiri virtuaalitiimissä (20 min)
2. Valmennustapaaminen (1,5 h):
  - Valmentajan alustus tapaamiseen. Valmentaja kokoaa alustalla käytyä keskustelua siitä, millaisia kokemuksia osallistujilla hyvän viestintäilmapiirin rakentumisesta virtuaalitiimissä. (20 min)
  - Ryhmätyöskentelyä, jossa pienryhmät laativat ratkaisun seuraavaan kysymykseen: ”Suunnitelkaa virtuaalitiimille viestintäkäytänteet, jotka tukevat avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin muodostumista ja luottamuksen rakentumista.” (20 min)
  - Ryhmätyöskentelyn purku ja palaute samoin kuin viikon 3 ryhmätyöskentelyssä. (30 min)
3. Viikon 5 sisältöihin orientoiva keskustelutehtävä (tekstipohjainen):
  - ”Mitä olet oppinut tästä valmennuksesta ja miten voit hyödyntää oppimaasi omassa arjessasi? Jäikö jokin vielä mietityttämään? Mitä haluaisit kysyä valmennuksen aiheista?”

#### **Reflektointi ja palaute (5. valmennusviikko)**

*Osaamistavoite: Osallistujat reflektovat omaa oppimistaan ja pohtivat, miten opittua voi hyödyntää jatkossa. Osallistujat ymmärtävät, miten vuorovaikutusosaamistaan voi kehittää myös valmennusten ulkopuolella. Osallistujat antavat palautetta valmennuksesta.*

1. Valmennustapaaminen (1 h):
  - Valmentaja kokoaa yhteen alustalla käytyä keskustelua ja esittelee, millaista oppimista on tapahtunut, sekä miten osallistujat kokevat opitun hyödyntämisen arjessaan. Valmentaja kuvaa jatkuvaa oppimista ja vuorovaikutusosaamisen kehittymistä arkipäivän tilanteissa. (20 min)
  - Ryhmätyöskentelyä, jossa pohditaan vastauksia orientoivan tehtävän kysymyksiin. Jos kysymyksiä on useita, eri ryhmät voivat pohtia eri kysymyksiä. Ryhmät kirjoittavat vastauksensa alustalle. (20 min)
  - Ryhmätyöskentelyn koonti, jossa ryhmät esittelevät vastauksensa muille. Valmentaja antaa palautetta vastauksista ja tuo lisänäkemyksiä vastauksiin. (30 min)
2. Palautelomake. Osallistujilta pyydetään palautetta valmennuksesta, nämä palautteet näkee vain valmentaja itse.
  - Valmennuksen sisällöt
  - Valmennuksen työskentelytavat
  - Oppimiskokemukset

### 4.2.3 Valmennusvideoiden sisällöt

Seuraavaksi esittelen neljän valmennusvideon sisällöt. Valmennusvideoiden sisällöt pohjautuvat tämän työn taustalukuihin, joissa kuvataan virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ja vuorovaikutusosaamista virtuaalitiimissä. Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen tarkastelussa syvennytään erityisesti virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteisiin sekä avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiiirin rakentumiseen ja siihen tarvittaviin vuorovaikutustaitoihin.

#### 1. Tervetuloa valmennukseen

- Valmentajan esittäytyminen
- Valmennuksen tavoitteet ja sisällöt
- Työskentelytavat ja ohjeita alustan käyttöön
- Valmennuksen eteneminen
- Vuorovaikutuskäytänteet valmennuksessa

#### 2. Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä

- Miksi vuorovaikutusosaaminen on tiimeille tärkeää
- Vuorovaikutusosaaminen on moniulotteinen osaamisrakenne
  - Tietoa ja ymmärrystä tiimien vuorovaikutuksesta
  - Vuorovaikutustaitoja tiimissä
  - Motivaatiota ja rohkeutta osallistua vuorovaikutukseen tiimissä
- Vuorovaikutusosaaminen on kontekstuaalista
- Tavoitteita kohti eettisesti
- Vuorovaikutustaidot virtuaalitiimissä
  - Tehtävätason taidot
  - Suhdetason taidot

#### 3. Virtuaalitiimin vuorovaikutus (ks. liite 2)

- Teknologia ei määritä tiimin vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia ja rajoitteita
  - Vuorovaikutusteknologia virtuaalitiimeissä
  - Teknologia ei määritä vuorovaikutusta
  - Teknologian tuomat mahdollisuudet ja rajoitukset
    - Läsnäolon välittyminen
    - Nonverbaalin viestinnän välittyminen
    - Viestinnän viive ja samanaikaisuus
    - Viestinnän uudelleen tarkastelu
    - Viestinnän valmistelu
  - Vuorovaikutusteknologian valinta
- Teknologiaan liittyvät asenteet ja käsitykset vaikuttavat virtuaalitiimin vuorovaikutukseen

- Teknologian kehukset
- Yhteisten kehysten rakentaminen tiimissä

#### **4. Avoin ja rohkaiseva viestintäilmapiiri virtuaalitiimissä**

- Satunnaisten kohtaamisten ollessa vähäisiä avoimesta ja rohkaisevasta ilmapiiristä kannattaa huolehtia tietoisesti
  - Avoin ja rohkaiseva viestintäilmapiiri edistää hyvinvointia ja tiimin tuoksellisuutta
    - Arvostava ja rohkaiseva viestintäilmapiiri
      - Arvostuksen osoittaminen
      - Muiden rohkaiseminen osallistumaan
      - Luottamuksen rakentaminen
  - Suhdetason vuorovaikutustaidot avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin rakentumisessa
    - Empatian ja tuen osoittaminen
    - Vastaanottavuuden osoittaminen
    - Oikea-aikainen reagointi
- Luottamuksen rakentuminen vaatii virtuaalitiimissä erityistä huomiota.
  - Luottamus on yhteistyön edellytys
  - Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa
    - Suhdetason vuorovaikutus
    - Tiedon jakaminen
- Vuorovaikutuskäytännöt avoimen ja rohkaisevan viestintäilmapiirin sekä luottamuksen rakentumisessa

### **4.3 Valmennuksen pilotointi**

#### **4.3.1 Pilotoinnin tavoitteet ja toteutus**

Yhtä valmennuksen osaa pilotoitiin pienen pilottiryhmän kanssa. Pilotoinnin tavoitteena oli kokeilla Howspace-alustaa oppimisympäristönä, valmennuksen toteutustapojen ja aikataulutuksen toimivuutta sekä sisältöjen ymmärrettävyyttä. Valitsin pilotointiin 3. valmennusviikon, jonka aiheena on virtuaalitiimin vuorovaikutus. Kyseisen viikon sisällöt vein siis pidemmälle kuin suunnitelmatasolle, eli tein käsikirjoituksen ja diat videotallenteelle, tein videoluennon tallenteen ja rakensin viikon sisällöt Howspace-alustalle keskustelutehtävineen ja ohjeistuksineen sekä pidin nämä valmennuksen osat pilottiryhmälle. Valitsin pilotointiin juuri kolmannen viikon sisällöt, sillä se on ymmärrettävissä, vaikka ei olisi tutustunut valmennuksen muihin osiin ja toisaalta siinä päästään käsittelemään tarkemmin juuri virtuaalitiimin vuoro-

vaikutusta, joka tässä valmennuksessa on keskiössä. Tässä luvussa esitellään pilotoinnin toteuttaminen, pilottiryhmän palaute sekä reflektoidaan pilotoinnin pohjalta saatuja oppeja valmennuksen suunnittelussa.

Pilottiryhmän kokemusten perusteella halusin selvittää, vaikuttaako sivuston rakenne selkeältä ja alusta riittävän helppokäyttöiseltä. Halusin myös kuulla kokemuksia siitä, miten helppoa on hahmottaa valmennuskokonaisuuden sisältöjen ja työskentelytapojen rakentuminen. Sisältöjen osalta halusin saada pilottiryhmältä kokemuksia siitä, tuntuvatko valmennuksen sisällöt ymmärrettäviltä sekä nähdä käytännössä, kuinka hyvin videoluennolta käsiteltyjä sisältöjä pystyy hyödyntämään valmennustapaamisen ryhmätehtävässä. Halusin kuulla myös kokemuksia siitä, kuinka helpolta tai vaikealta laatimani ryhmätyötehtävä tuntuu ja nähdä miten sen ratkominen ryhmältä onnistuu videoluennon pohjalta. Pilotointi mahdollisti myös ryhmätyöskentelyn aikataulun ja keskustelun fasilitoinnin harjoittelemisen omalta osaltani.

Pilottiryhmässä oli 5 henkilöä, jotka kaikki olivat työskennelleet tai työskentelivät virtuaalitiimeissä. Pilottiryhmän osallistujat pyysin omasta verkostosta ja he olivat henkilöitä, joilla oli kokemusta virtuaalitiimeissä työskentelystä. Osallistujilla oli kokemusta keskenään hyvin erilaisista virtuaalitiimeistä ja he olivat olleet niissä eri rooleissa, mikä tuli ilmi jo orientoivan tehtävän vastauksista sekä valmennustapaamisessa käydyistä keskusteluista. Osa oli työskennellyt opiskelua varten perustetuissa tiimeissä, osa työpaikan virtuaalitiimeissä ja osa vapaa-ajan harrastuksen vuoksi perustetussa virtuaalitiimissä. Yhdellä pilottiryhmäläisistä oli kokemusta myös virtuaalitiimien johtamisesta.

Pilottiin osallistuneet vastasivat orientoivaan kysymykseen, kuuntelivat videoluennon, osallistuivat teknologiavälitteiseen valmennustapaamiseen Howspace-alustalla sekä vastasivat palautelomakkeeseen pilotoinnin jälkeen. Ohjeistin pilottiryhmälle nämä pilotin vaiheet sekä aikataulun sähköpostitse, jossa oli myös liittymislinkki Howspace-alustalle (ks. liite 1). Tein meille yhteisen WhatsApp-ryhmän, jossa pilotin osallistujilla oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä ja minulla oli mahdollisuus muistuttaa heitä pilotin aikataulusta.

Pilotointi alkoi itsenäisen työskentelyn vaiheella, jossa osallistujat vastasivat 3. valmennusviikon orientoiviin kysymyksiin Howspacea ja katsoivat 3. valmennusviikon videoluennon. Orientoivan tehtävän kysymykset olivat: *”Millaisia kokemuksia sinulla on virtuaalitiimeistä? Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia olet kohdannut?”* 3. valmennusviikon videoluennon aiheena oli *”virtuaalitiimien vuorovaikutus”*. Orientoivan tehtävän vastaukset antoivat minulle holistista tietoa osallistujien lähtötiedoista ja -taidoista sekä siitä, millaisissa virtuaalitiimeissä osallistujat ovat toimineet sekä missä rooleissa. Videoluento loi pohjan valmennustapaamisen yhteiselle työskentelylle.

Kävin läpi orientoivan tehtävän vastaukset ennen valmennustapaamista ja tein niistä koosteen sekä laadin tapausesimerkin ryhmätyöskentelyyn (ks liite 3). Koostin orientoivan tehtävän vastaukset sisällönanalyysiä mukaillen eli teemoittelin vastaukset. Teemoittelulla tarkoitan sitä, että yhdistin samaa aihetta koskevat kommentit niitä kuvaavan teeman alle ja näin tiivistin alustalla käydyn tekstipohjaisen keskustelun. Teemoja muodostui viisi: *kameroiden päällä pitäminen, työskentelyn tehokkuus, vapaamuotoinen keskustelu, osallistumisaktiivisuus ja kasvokkaisten tapaamisten merkitys*. Laadin myös tapausesimerkin ryhmätyöskentelyä varten. Tapausesimerkissä kuvasin kuvitellun virtuaalitiimin työskentelyä ja sen haasteita ja tehtävänantona oli esittää toimenpiteitä, joilla tiimin yhteistyö sujuisi paremmin. Poimin osaksi tapausesimerkkiä joitakin haasteita, joita osallistujat olivat nostaneet esiin orientoivassa tehtävässä, jotta pääsisimme valmennustapaamisessa pureutumaan juuri osallistujille tärkeisiin teemoihin.

Itsenäisen työskentelyn vaiheen jälkeen oli teknologiavälitteinen valmennustapaaminen Howspace-alustalla. Tapaaminen rakentui orientoivan tehtävän vastausten koonnista ja sen pohjalta käydystä yhteisestä keskustelusta sekä ryhmätyöskentelystä, jossa ratkottiin laatimaani tapausesimerkkiä virtuaalitiimin haasteista. Valmennustapaamisessa tarkoituksena oli syventää ja soveltaa videoluennolla käsiteltyjä asioita vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Kävimme läpi koosteen orientoivan tehtävän vastauksista ja keskustelimme niistä, jonka jälkeen esittelin heille tapausesimerkin ryhmätyöskentelyä varten. Tämän jälkeen pilottiryhmä alkoi ratkoa tapausesimerkkiä ryhmässä ja kirjoittamaan ylös ratkaisuehdotuksia kuvitellun virtuaalitiimin yhteistyön parantamiseksi. Ryhmätyöskentelyn päätteeksi pyysin heitä vielä esittelemään ratkaisut yhteisesti. Tämän jälkeen kokosin keskustelua yhteen ja kommentoin

ryhmän esittämiä ratkaisuvaihtoehtoja. Annoin siis kuvailevaa palautetta ryhmän tekemistä oivalluksista sekä kerroin laajemmin, miksi ratkaisuehdotukset olivat hyviä ja tärkeitä kuvitellun tiimin yhteistyölle sekä lisäsin vielä joitakin huomioita, joita ryhmältä ei ollut tullut.

### 4.3.2 Oppimisympäristön rakenne

Howspace-alustalla oppimisympäristön voi rakentaa hyvin monella tavalla ja luoda sivuston omaan tarpeeseen sopivaksi. Howspaceen voi tehdä sivuston lisäämällä sinne alustan tarjoamia widgetejä eli pienoishjelmiä. Widgetejä voi laittaa haluamansa määrän haluamaansa järjestykseen alustalle. Alustalla on käytettävissä sisällöllisiä ja vuorovaikutteisia widgetejä. Sisällöllisiä widgetejä ovat pienoishjelmat, joihin voi lisätä esimerkiksi videoita, kuvia tai pdf-tiedostoja. Vuorovaikutteisia widgetejä ovat pienoishjelmat, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen. Näitä ovat esimerkiksi chat-ikkunat, kyselyt, videopuhelualustat ja tekoälytyökalut. Tekoälytyökallulla voi analysoida tai luokitella alustalla käytyjä tekstipohjaisia keskusteluja eli teemoitella, tehdä tiivistelmiä tai tunneanalyysin keskustelusta. Pilotoinnin yhteydessä suunnittelin oppimisympäristön kokonaisrakenteen sekä 1. ja 3. valmennusviikon sivujen rakenteen. Tavoitteenani oli, että oppimisympäristö olisi mahdollisimman helppokäyttöinen ja osallistuja saisi heti käsityksen siitä, mistä valmennuskokonaisuus koostuu ja mitä tehtäviä on kullakin viikolla.

Oppimisympäristö rakentui teksti-ikkunoista, videotallenteista ja vuorovaikutteisista chat-ikkunoista. Selkeyden vuoksi päädyin tekemään jokaiselle viikolle oman välilehden ja vielä erikseen valmennustapaamisille oman välilehden (ks. kuva 1). Lisäksi otin käyttöön Howspace-alustan "polku"-asetuksen, jolloin kyseisen välilehden sisällöt avautuvat osallistujalle näkymä kerrallaan ja etenevät oikeassa järjestyksessä. Polku-asetus mahdollistaa myös osallistujien edistymisen seurannan, sillä valmentaja pystyy näkemään, mitkä sivut osallistuja on käynyt läpi. 1. valmennusviikon näkyvässä oli valmentajan esittäytymisvideo, valmennuksen etenemistä ja sisältöjä kuvaava taulukko, orientoivan tehtävän chat-ikkuna sekä ihmiset-välilehti, jossa näkyivät osallistujien nimet ja profiilikuvat (ks. kuva 1).



Howspace **VIKKO 1** VIKKO 2 VIKKO 3 VIKKO 4 VIKKO 5 Livetapaamiset

## Etänä, mutta ei etäällä - vuorovaikutusvalmennus

**Tervetuloa valmennukseen!**

Valmentajan esittäytyminen sekä valmennuksen sisältöjen ja työskentelytapojen esittely.

Videota ei ole vielä ladattu tänne.

**Valmennuksen eteneminen**

VIKKO 1	Videotallenne: Tervetuloa valmennukseen	Keskustelu alustalla: Kuka olet?	Orientoiva tehtävä
VIKKO 2	Videotallenne: Vuorovaikutusosaaminen tiimissä	Livetapaaminen	Orientoiva tehtävä
VIKKO 3	Videotallenne: Virtuaalitiimin vuorovaikutus	Livetapaaminen	Orientoiva tehtävä
VIKKO 4	Videotallenne: Luottamuksen rakentaminen ja positiivinen viestintäilmapiiri	Livetapaaminen	
VIKKO 5	Videotallenne: Yhteenveto ja kiitokset	Keskustelu alustalla: Mitä opit?	Palautkysely

**Kohtaamispaikka: Kuka olet?**

Kuka olet ja mistä tulet?  
Millä fiiliksellä tulet valmennukseen ja mitä odotuksia sinulla on?

Jaa toki myös kuva tai video jos se tuntuu hyvältä. Voit myös peukuttaa tai kommentoida muiden ajatuksia! :)

**Ihmiset**

Matleena Kantola

Kuva 1: 1. valmennusviikon sivu

Suunnittelin sivuston rakenteen niin, että viikkojen työskentelytavat olisivat mahdollisimman samanlaiset ja etenisivät samassa järjestyksessä alustalla. Tavoitteena oli, että osallistuja näkee heti nopealla silmäyksellä, mitkä ovat kyseisen viikon tehtävät. Ensin on yleiskuvaus viikon aiheista ja tehtävistä, sitten videoluento ja sen rinnalla chat-keskustelu, jonka jälkeen seuraavaan viikkoon orientoiva tehtävä (ks. kuvat 2 ja 3). Videoluennon rinnalla oleva chat-ikkuna oli tarkoitettu kysymyksille ja kommenteille, joita herää videoluentoa katsellessa. Lisäksi sivulla oli valmennustapaamisen aikataulu sekä ohjeistus, mistä valmennustapaamiseen pääsee liittymään. Kokeilin tätä sivuston rakennetta 3. valmennusviikon sisällöillä (ks. kuvat 2 ja 3).

Howspace VIIKKO 1 VIIKKO 2 **VIIKKO 3** VIIKKO 4 VIIKKO 5 Livetapaamiset

Polku-tila


### Viikko 3: Vuorovaikutus virtuaalitiimissä

Tällä viikolla aiheena on virtuaalitiimin vuorovaikutus. Tutustumme on virtuaalitiimin vuorovaikutuksen ominaispiirteisiin sekä pohdimme teknologiaan liittyvien asenteiden ja käsityksien merkitystä tiimin vuorovaikutuksessa.

Viikon 3 tehtävät:

- Videoluento: Virtuaalitiimin vuorovaikutus (n. 20min)
- Livetapaaminen 4.4. klo 18-20 (1h)
- Orientoiva tehtävä ensi viikkoa varten

#### Virtuaalitiimin vuorovaikutus





**Videoluento 3**  
**Virtuaalitiimin vuorovaikutus**

Etänä, mutta ei etäällä - vuorovaikutusvalmennus  
Mattiina Kantola

#### Opitaan yhdessä

Voitte jakaa tähän oppimiskokemuksianne niin ihmetellään yhdessä. Mitä ajatuksia tai kysymyksiä heräsi luennosta?

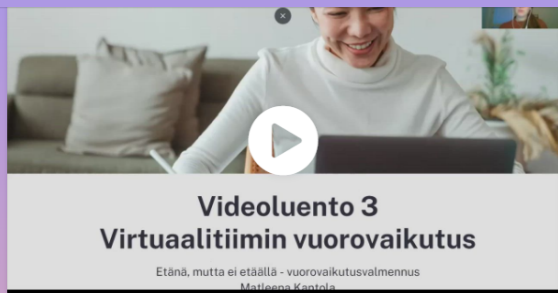


 Kuva/video  Julkaise

Livetapaaminen 4.4. klo 18-20

Kuva 2: 3. valmennusviikon sivu 1/2

Howspace VIIKKO 1 VIIKKO 2 **VIIKKO 3** VIIKKO 4 VIIKKO 5 Livetapaamiset





**Videoluento 3**  
**Virtuaalitiimin vuorovaikutus**

Etänä, mutta ei etäällä - vuorovaikutusvalmennus  
Mattiina Kantola

#### Opitaan yhdessä

Voitte jakaa tähän oppimiskokemuksianne niin ihmetellään yhdessä. Mitä ajatuksia tai kysymyksiä heräsi luennosta?



 Kuva/video  Julkaise

Livetapaaminen 4.4. klo 18-20


Nähdään livetapaamisessa 4.4. klo 18.30-20! Tämän viikon livetapaamisessa pääsette syventämään luennolta oppimaanne yhteisissä keskusteluissa ja pienryhmätyöskentelyssä. Pääsette myös pohtimaan tapausesimerkkiä haastavasta virtuaalitiimin vuorovaikutustilanteesta tai -ilmiöstä.


Livetapaamiseen pääset liittymään yläpalkista sivulta "LIVETAPAAMISET" tai [tästä linkistä](#).

#### Orientoiva tehtävä: Positiivinen ilmapiiri ja luottamuksen rakentuminen

Miten positiivinen viestintäilmapiiri on näkynyt virtuaalitiimeissä, joissa olet työskennellyt? Miten tällainen ilmapiiri mielestäsi syntyy?

Näitä teemoja käsittelemme viikolla 4.



 Kuva/video  Julkaise

Kuva 3: 3. valmennusviikon sivu 2/2

Kokonaisuudessaan pyrin tekemään sivuston rakenteesta mahdollisimman yksinkertaisen ja selkeän, jotta se tukisi osallistujien itsenäistä työskentelyä. Sivuston viikoittain ja tehtävittäin etenevä polkumaisen rakenteen tarkoitus on myös motivoita osallistujaa suorittamaan annettuja tehtäviä. Tehtävien suorittaminen vaiheittain on palkitsevaa, kun yhden tehtävän tehtyään voi siirtyä eteenpäin. Viikoittain suunniteltu sivuston rakenne tukee työskentelyn aikatauluttamista ja tehtävien suorittamista oikea-aikaisesti.

### **4.3.3 Pilottiryhmän palaute valmennuksesta**

Valmennuksen jälkeen pilotointiryhmän osallistajat täyttivät palautelomakkeen. Palautekyselyssä (ks. liite 4) kysyttiin Google Forms -lomakkeella kokemuksia Howspacen helppokäyttöisyydestä oppimisympäristönä, valmennuksen kokonaisuuden hahmottamisen helppoutta, videoluennolta opitun sovellettavuutta ryhmätyöskentelyssä sekä yleisesti palautetta valmennuksesta. Palautelomakkeessa oli sekä likert-asteikollisia kysymyksiä että muutama avoimia kysymyksiä. Pilottiryhmän palaute oli pääosin erittäin myönteistä, mutta muutamia pieniä kehitysideoita esitettiin.

Avoimeen kysymykseen siitä, mikä valmennuksessa oli onnistunutta, pilotointiryhmä kuvaili positiivisesti sekä valmennuksen toteutustapoja, sisältöjä että esitysmateriaaleja. Palautteen mukaan valmennuksen kokonaisuus oli onnistunut ja siinä oli sopivasti yhdistetty erilaisia oppimistapoja videon, tehtävien ja valmennustapaamisen muodossa. Palautteessa mainittiin, että tämänkaltainen valmennus voisi tuoda parempia toimintatapoja virtuaalitiimien työskentelyyn eli sisällöt koettiin mielekkäinä. Pilottiryhmän palautteen mukaan valmennus herätti pohtimaan teknologian käyttöä ominaisuuksien eikä hankaluuksien kautta sekä yhteisten sovittujen toimintatapojen tärkeyttä. Onnistuneena pidettiin myös sitä, että valmennuksessa tuotiin esiin vuorovaikutusteknologioiden moninaisuus ja se, kuinka teknologia on tärkeää valita aina tilanteen ja tarpeiden mukaan.

Pilottiryhmän jäsenet kokivat oppimisympäristön pääosin helppokäyttöisenä ja valmennuksen kokonaisuuden ymmärtämisen erittäin helppona tai melko helppona. Helppokäyttöisyyttä perusteltiin avoimissa vastauksissa sillä, että viikkotehtävien

löytäminen ja niihin vastaaminen oli selkeää. Ohjeet, videot ja tehtävät oli palautteen mukaan selkeästi ryhmitelty ja tehtäviin oli helppo vastata kirjoittamalla, valokuvalla tai videolla. Jotkin tekniset asiat koettiin haastavana, kuten valmennustapaamisen aikana kokonäytön tilasta siirtyminen chat-vastauksiin. Lisäksi palautteessa nousi esiin alun haasteet valmennustapaamiseen liittymisessä, kun eräs osallistuja ei saanut mikkiä ja kameraa heti alustalla toimimaan. Ryhmätyötehtävän pilotointiryhmäläiset kokivat melko helppona. Videoluennolta opittuja asioita osallistujat pystyivät kokemuksensa mukaan hyödyntämään ryhmätehtävässä melko paljon.

Kehityskohteita pilottiryhmä nosti esille vain muutamia. Avoimeen kysymykseen siitä, mitä kehitettävää valmennuksen sisällöissä tai toteutustavoissa olisi, ehdotettiin, että videotallenteen äänenlaatuun voisi kiinnittää huomiota. Lisäksi tuli idea siitä, että ennakkotehtävänä voisi olla orientoivan tehtävän lisäksi teknologian toimivuuden testaaminen valmennustapaamista varten. Tällä todennäköisesti viitattiin alun teknisiin haasteisiin yhden osallistujan osalta.

#### 4.3.4 Pilotoinnin reflektointi ja arviointi

Omien havaintojeni ja pilottiryhmältä saadun palautteen perusteella voi sanoa, että kokonaisuudessaan pilotointi sujui onnistuneesti ja valmennuksen sisällöt sekä toteutustavat ovat toimivia. Pilotoinnin tavoitteet täyttyivät ja pilotoinnin toteutus antoi eväitä valmennussuunnitelman kehittämiseen. Pilotoinnin toteuttaminen oli hyvin opettavaista ja onnistuneesta kokonaisuudesta huolimatta huomasin kehityskohteita valmennuksessa. Tässä alaluvussa arvioin pilotoinnin tavoitteiden toteutumista sekä reflektoin sitä, kuinka pystyin hyödyntämään pilotoinnista tekemiäni havaintoja valmennuksen suunnittelussa.

Palautelomake (ks. liite 4) pilotoinnista antoi tärkeää tietoa siitä, miten pilottiryhmän osallistujat kokivat pilotoinnin. Sainkin arvokasta palautetta valmennuksesta. Jälkeenpäin tarkasteltuna olen kuitenkin havainnut, että palautelomakkeessa osa kysymyksistä tai niiden vastausvaihtoehdoista saattoi olla hieman epätarkkoja. Likert-asteikollisissa kysymyksissä näkyi vain asteikon ääripäiden kuvaukset (esim. erittäin helppo – erittäin vaikea) eikä muita asteikon väliportaita ollut nimetty. Tämä saattoi tuottaa haastetta vastaajille ja epätarkkuutta vastauksiin. Kokonaisuudessaan

palautelomake kuitenkin varmasti antoi oikeansuuntaista tietoa ja avoimet vastaukset antoivat myös tarkempaa kuvailevaa palautetta.

Aikataulutukset sekä videoluennon että valmennustapaamisen kohdalla oli toimivaa. Olin suunnitellut, että sopivan videoluennon pituus voisi olla n. 20 minuuttia tai korkeintaan 30 minuuttia. Pilotointiin tekemäni videotallenne oli n. 18 minuuttia pitkä, eli suunnittelemani sisällöt mahtuivat hyvin ajattelemaani aikamääreeseen. Valmennustapaamiselle olin suunnitellut aikaa noin 1,5 tuntia, mikä osoittautui myös riittäväksi ajaksi. Orientoivan tehtävän koontiin ja siitä keskustelemiseen oli varattu 20 minuuttia, ryhmätyöskentelyyn 20 minuuttia, ohjeistukseen noin 10 minuuttia sekä ryhmätyöskentelyn purkuun loput ajasta.

Huomasin, että valmennusta pitäessä aikataulua ei ollut niin helppoa seurata kuin etukäteen ajattelin. Pienen ryhmän kanssa suuntaa antava ja hieman intuitiivisesti toteutettu aikataulu ei haitannut, mutta aikataulun seuraamiseen kannattaisi varsinkin isomman ryhmän kanssa kiinnittää enemmän huomiota. Ryhmätyöskentelyn purkuun sekä yhteisiin keskusteluihin kuluisi isomman ryhmän kanssa enemmän aikaa. Tärkein tieto minulle kuitenkin oli se, että tapausesimerkin ratkomiseen 20 minuuttia oli hyvin sopiva, siinä ajassa ryhmä ehti paneutua tehtävään, mutta ylimääräistä aikaa ei jäänyt. 1,5 tuntia valmennustapaamiselle on todennäköisesti riittävä myös isommalle ryhmälle, kunhan aikataulusta pitää tarkemmin huolta.

Valmennustapaamisen alku oli hieman haasteellinen, sillä osalla pilottiryhmän jäsenistä oli teknisiä haasteita saada äänensä kuulumaan. Myös itselläni oli tässä kohdalla hieman haastetta esimerkiksi näytön jakamisen kanssa, sillä en saanut aluksi samaan aikaan näkyville sekä esitystä että valmennustapaamisen ikkunaa, josta olisin nähnyt osallistujien videokuvan. Myöhemmässä vaiheessa tämä onneksi onnistui. Valmennustapaamisten alkuun olisi varmasti hyvä varata enemmän aikaa sille, että kaikki saisivat äänensä ja kuvansa näkyviin ja pääsisivät tutuksi alustan kanssa.

Pilotointi auttoi kehittämään valmennussuunnitelmaa eteenpäin sisällöllisesti. Olin kuulolla, kun osallistujat tekivät ryhmätyötehtävää ja tein havaintoja siitä, miten he hyödynsivät videoluennolla käsiteltyjä aiheita. Havaitsin, että luennolla voisi avata vielä laajemmin virtuaalitiimien vuorovaikutuksen kokonaisuutta eli sitä, kuinka virtuaalitiimin vuorovaikutusta voidaan käydä monella eri alustalla. Eri vuorovaikutusteknologioiden kautta käyty vuorovaikutus muodostaa kokonaisuuden ja

tämä kokonaisuus olisi hyvä hahmottaa mahdollisimman laajasti. Huomasin myös, että valmennukseen olisi hyvä lisätä asiaa viestintäkäytänteistä ja täydensin näiltä osin valmennussuunnitelmaa. Muutin myös livetapaamisen nimen valmennustapaamiseksi, sillä livetapaaminen voi assosioitua sanana kasvokkain tapaamiseen, vaikka tarkoitin sillä synkronista teknologiavälitteistä tapaamista videopuhelulla.

Orientoivan tehtävän koontia tehdessä testasin tekoälytyökaluja, joita olin suunnitellut hyödyntäväni chat-keskustelujen nopeaan tiivistämiseen. Howspace suosittelee tekoälytyökaluja esimerkiksi keskustelujen teemoitteluun, keskeisimpien asioiden tiivistämiseen tai tunneanalyysien tekemiseen. Näiden tekoälytyökalujen tekemien tiivistysten tai analyysien pohjalta voi fasilitoida yhteistä keskustelua taas syvemmälle tai laajemmalle aiheeseen. Huomasin, että ainakaan tässä vaiheessa tekoälytyökalut eivät kuitenkaan vielä toimi aina tarkoituksenmukaisesti. Kun kokeilin orientoivan tehtävän tiivistelmän tekemistä tekoälyn avulla, tiivistelmässä ei mielestäni ollut keskeisimmät asiat vaan hieman satunnaisesti nostettuja lauseita. Tekoäly ei pysty luomaan samalla tavoin merkityksiä sanoille ja lauseille, kuin ihminen.

Oli hyvä, että pääsin testaamaan alustan tekoälytyökaluja ja ymmärsin, että vaikka jossain tapauksissa niistä voi olla hyötyä, niihin ei voi täysin luottaa. Chat-keskustelujen vastauksia joutuu todennäköisesti aina käymään läpi itse vastaus kerrallaan ja tähän täytyy valmennuksen suunnittelussa varata ajallista resurssia. Tekoälytyökalut tulevat kuitenkin varmasti kehittymään lähivuosina ja niissä on paljon mahdollisuuksia yhteisten keskustelujen fasilitoinnissa. Kokonaisuudessaan pilotointiprosessi oli onnistunut ja osallistujat kokivat sen mielekkäänä. Sain itse hyvää kokemusta valmennuksen toteuttamisesta ja pilotointi auttoi kehittämään valmennussuunnitelmaa.

## 5 ARVIOINTI

### 5.1 Valmennuksen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, mitä on vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimissä sekä suunnitella ja arvioida vuorovaikutusvalmennus, jossa virtuaalitiimeissä työskentelevät voivat kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan. Lisäksi tavoitteenani oli kehittyä vuorovaikutusvalmentajana, kehittää omaa asiantuntemusta virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta sekä oppia projektinhallintataitoja. Tässä alaluvussa 5.1 arvioin kriittisesti valmennussuunnitelmaa ja alaluvussa 5.2 tarkastelen puolestaan oman asiantuntijuuden ja projektinhallintataitojen kehittymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamista.

Vuorovaikutuskoulutuksia voi arvioida hyvin monesta lähtökohdasta. Koulutus on tuloksellista, kun oppimiselle asetetut tavoitteet on saavutettu. Arvioinnin lähtökohtana voi olla tehokkuus ja taloudellisuus valmennuksen tilaajan näkökulmasta kuten esimerkiksi taloudellinen panos suhteessa valmennuksen tuloksiin. Toisaalta koulutuksia voi arvioida myös vaikuttavuuden näkökulmasta eli tarkastella, miten valmennuksen tuottamat valmiudet edistävät yksilön henkistä kasvua ja työelämän kehitystä. (Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998, 20–21.) Valmentajana itselleni tärkein arvioinnin lähtökohta on se, miten koulutusprosessi onnistuu ja millaista oppimista tapahtuu sekä miten oppimisen siirtovaikutus onnistuu. Siirtovaikutuksen käsite havainnollistaa sitä, mitä ja miten vuorovaikutusosaaminen kehittyi vuorovaikutuskoulutuksessa sekä miten kehittyminen näkyy käytännössä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 55). Valmennussuunnitelmaa arvioidessa vaikuttavuutta ei pysty arvioimaan samalla tavoin kuin toteutettua valmennusta, sillä arviointi tapahtuu yleensä valmennusprosessia refleктоimalla ja osallistujilta haetun sekä saadun palautteen kautta. Tässä tapauksessa valmennussuunnitelmaa on siis arvioitava pohjautuen itsearviointiin sekä kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin vaikuttavasta vuorovaikutuskoulutuksesta.

*Osaamistavoitteet.* On havaittu, että vuorovaikutuskoulutus on tehokkainta, kun se aloitetaan osallistujien sen hetkisten vuorovaikutustaitojen arvioinnilla ja selvitetään koulutustarve. Koulutuksen tehokkuus paranee, kun se sovitetaan asiakkaiden

spesifeihin tarpeisiin (Segrin & Givertz 2003, 145–146). Tämän valmennuksen kohdalla vuorovaikutusosaamisen arviointia ei kuitenkaan tehdä etukäteen, mikä voi herättää kritiikkiä. Valmennuksen osaamistavoitteet ja -sisällöt ovat kuitenkin perustellut, sillä osallistujien osaamistarpeiden tarkan analyysin sijaan valmennuksen osaamistavoitteet on määritelty kirjallisuuden perusteella. Osaamistavoitteet on laadittu sen pohjalta, mitkä vuorovaikutuksen ilmiöt ovat tutkimusten pohjalta osoittautuneet merkittäviksi virtuaalitiimien kannalta ja millaisia haasteita virtuaalitiimeissä usein on. Koska osaamistavoitteet on sanallistettu tarkasti, osallistuja voi niiden pohjalta arvioida etukäteen, onko valmennus juuri itselle tarpeellinen ja sopiva. Lisäksi jokaista valmennusviikkoa edeltävästä orientoivasta tehtävästä sekä valmennustapaamisten ryhmätehtävistä saan valmentajana tietoa myös osallistujien sen hetkestä vuorovaikutusosaamisesta ja voin mukauttaa omaa vuorovaikutusta sekä valmennustapaamisia sen mukaan.

*Valmennuksen toteutustavat.* Vuorovaikutuskoulutuksissa keskeistä on sekä tiedon ja ymmärryksen lisääminen vuorovaikutuksesta, että käytännön harjoitukset (Hargie 2006, 559). Tähän valmennussuunnitelmaan on sisällytetty sekä tietoa ja ymmärrystä lisääviä sisältöjä kuten valmennusvideoita, että harjoituksia monipuolisesti. Valmennussuunnitelmassa onnistunutta onkin juuri se, että valmennuksessa opiskeltavia asioita virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta voi harjoitella käytännössä koko valmennuksen ajan sillä valmennus toteutetaan virtuaalisessa oppimisympäristössä. Jokaiseen valmennusviikkoon on sisällytetty myös juuri kyseisen viikon valmennusvideon liittyvä käytännön harjoitus. Valmennuksessa on siis sekä autenttisissa tilanteissa harjoittelua että simuloituja harjoituksia, joissa on annettu esimerkiksi tausesimerkki kuvitellun virtuaalitiimin vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Pilotoidessani yhden osan valmennuksesta eli 3. valmennusviikon sisällöt (Virtuaalitiimien vuorovaikutus) sain positiivista palautetta siitä, että valmennuksessa oli sopivasti yhdistetty erilaisia oppimistapoja videon, tehtävien ja teknologiavälitteisten valmennustapaamisten muodossa. Oppimisympäristö koettiin helppokäyttöisenä ja valmennuksen kokonaisuuden ymmärtäminen tuntui pilottiryhmäläisistä helpolta. Tämä palautekin tukee siis näkemystä siitä, että valmennuksen toteutustavat on suunniteltu onnistuneesti.



*Palautevuorovaikutus.* Tutkimuskirjallisuudessa palaute on mainittu usein vaikuttavan vuorovaikutuskoulutuksen edellytyksenä. On tärkeää, että suorituksia seuraava palaute, joka on sekä riittävän spesifiä, että mukautettu oppijan sen hetkiseen käsitteeseen tehtävästä ja omasta vuorovaikutuksesta (Greene 2003, 83). Valmennussuunnitelmaan on sisällytetty myös palautevuorovaikutus, joka ajoitetaan erityisesti ryhmätehtävien ja orientoivien tehtävien yhteenvetokeskusteluihin. Palautetta annetaan siis koko ryhmälle kerrallaan tai yleisellä tasolla koko ryhmälle nostamalla esimerkkejä vastauksista. Voidaan myös kyseenalaistaa, onko palaute mukautettu riittävän yksilöllisesti kutakin osallistujaa ajatellen, koska palautevuorovaikutusta ei käydä henkilökohtaisesti yksittäisen osallistujan kanssa. Vuorovaikutuskoulutuksen yhtenä tuloksellisuuden mittarina voidaan pitää myös tehokkuutta ja tässä yhteydessä suuren osallistujamäärän vuoksi palautevuorovaikutukselle yksittäisten osallistujien kanssa ei ole järkevää varata aikaa. Palautevuorovaikutukseen olisi kuitenkin voinut valmennuksen suunnittelussa kiinnittää enemmän huomiota ja käsitteellistää tarkkaan, miten palautevuorovaikutus esimerkiksi ryhmätyöskentelytilanteita kootessa tapahtuu, millaista palautetta annetaan ja mistä asioista ja miten mahdollistuu palautetilanteiden vuorovaikutteisuus. Tämä onkin yksi kehityskohta, johon voisi valmennusta kehitettäessä keskittyä.

Kaiken kaikkiaan vuorovaikutusosaamisen tarkastelu virtuaalitiimien kontekstissa sekä valmennuksen suunnitteleminen tältä pohjalta onnistuivat hyvin. Valmennussuunnitelma on mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut ja realistinen toteutettavaksi. Omat tavoitteeni valmennuksen oppijälähtöisyydestä ja vuorovaikutteisuudesta toteutuvat hyvin suunnitelmassa ja Howspacen valitseminen oppimisympäristöksi tukee näitä tavoitteita. Teoreettiset taustaluvut vuorovaikutusosaamisesta ja virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta perustelevat valmennuksen sisältöjä ja osoittavat myös asiantuntijuuttani valmentajana.

## **5.2 Oman asiantuntijuuden kehittyminen**

Vuorovaikutusvalmennuksen suunnittelun ja arvioinnin lisäksi tavoitteenani oli myös vuorovaikutusvalmentajana kehittyminen sekä oman asiantuntijuuden lisääminen

virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta sekä vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä. Lisäksi halusin oppia projektinhallintaitoja ja epävarmuuden sietämistä itsenäisessä asiantuntijatyössä. Tässä alaluvussa reflektoin näiden tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä ja opettavainen prosessi, jonka tuloksena on nyt valmis vuorovaikutusvalmennuksen suunnitelma sekä oma lisääntynyt asiantuntemukseni vuorovaikutusvalmentajana. Valmennusta suunnitellessa asiantuntemukseni vuorovaikutusosaamisesta ja virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta kehittyi paljon. Teoriataustaa kirjoittaessa ja valmennuksen sisältöjä suunnitellessa tein kiteytyksiä ja yhteenvetoja, joka vaati asioiden ymmärtämistä laajasti ja syvällisesti sekä uskallusta tehdä kirjallisuuden pohjalta johtopäätöksiä. Opin myös paljon vuorovaikutusosaamisen kehittymisen prosessista ja kuinka tätä tietoa voi soveltaa valmennuksen suunnittelussa.

Valmennuksen suunnittelu on ollut luova prosessi, jossa on oppinut epävarmuuden hallintaa ja työskentelyn suunnittelua sekä aikataulutusta. Tärkeimpiä oppeja on ollut se, että luova työskentely eli niin kirjoittaminen kuin valmennuksen suunnittelu vaatii aikaa ja sisältää aina erilaisia vaiheita. Prosessiin kuuluu erilaisia tunteita, innostumisen lisäksi myös epävarmuutta. Eteneminen on välillä saattanut pysähtyä, mutta kun seuraavana päivänä on palannut tauon jälkeen koneen äärelle, on alitajunnassa usein tapahtunut uusia oivalluksia. Olenkin saanut lisää luottamusta omiin kykyihin edistää isoja ja haastavia projekteja sekä kykyyni tehdä oikea-aikaisesti työtäni koskevia hankaliakin päätöksiä.

## 6 LOPUKSI

Vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi erityisesti virtuaalitiimeissä työskentelyyn on tarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Vuorovaikutusosaamista kehittämällä organisaatiot ja tiimit voivat edistää työhyvinvointia ja työn tehokkuutta. Työolobarometrin mukaan vuorovaikutukseen liittyvien digitaalisten välineiden käyttö on yleistynyt hyvin nopeasti vuosien 2015–2020 välillä (Lyly-Yrjänäinen 2022) ja tämä kehitys tuskin pysähtyy lähivuosina. Lisäksi työhyvinvointiin kiinnitetään organisaatioissa yhä enemmän huomiota (Lyly-Yrjänäinen 2022) ja organisaatiot haluavat panostaa työntekijäkokemukseen kilpaillessaan asiantuntijoista. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen erityisesti luottamuksen rakentamisessa sekä arvostavan ja rohkaisevan viestintäilmapiirin luomisessa voi tukea myös kokonaisvaltaista työssä viihtymistä.

Tässä opinnäytetyössä suunnittelemani vuorovaikutusvalmennus on toteuttamiskelpoinen ja siihen osallistumalla voisi kehittää vuorovaikutusosaamistaan virtuaalitiimeissä työskentelyyn. Taustalukuihin koottu tieto antaa myös jo siinä muodossaan opinnäytetyön lukijalle mahdollisuuden kehittää vuorovaikutusosaamistaan eli tarjoaa tietoa ja ymmärrystä virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta. Tällä valmennuksella olisi myös monenlaisia sovellus- ja kehittämismahdollisuuksia ja valmennuksen vuorovaikutteista, oppijälhtöistä, viikoittain etenevää valmennussuunnitelmaa voisi soveltaa muidenkin aiheiden kouluttamiseen ja valmentamiseen. Virtuaalitiimin tilalle voisi vaihtaa esimerkiksi jonkun muun ryhmävuorovaikutuksen kontekstin.

Vuorovaikutusteknologia kehittyy jatkuvasti ja yhteiskunnassamme tarvitaan ymmärrystä siitä, millaisia mahdollisuuksia ja erityispiirteitä teknologia tuo vuorovaikutukseen. Esimerkiksi tekoälyn kehitys on tuonut vuorovaikutukseen uusia ulottuvuuksia. Pilotoinnin yhteydessä pääsin kokeilemaan tekoälytyökaluja ja havaitsin, että ne eivät palvelleet valmennuksen toteuttamista vielä parhaalla mahdollisella tavalla. On kuitenkin kiinnostavaa seurata, miten nämä työkalut tulevaisuudessa kehittyvät ja voivatko tekoälyä hyödyntävät koneet toimia joskus jopa virtuaalitiimin jäsenenä. Tulevaisuudessa voivat yleistyä myös laajennetut virtuaalitodellisuudet ja kolmiulotteisten avatarien käyttö. Vuorovaikutusteknologian kehittyessä tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusosaamisen kehittämistä, jotta osattaisiin toimia eri-

laisissa virtuaalisissa ympäristöissä. Tätä valmennusta voisi kehittää eteenpäin vastaamaan kysymyksiin, joita herää esimerkiksi laajennetun virtuaalitodellisuuden tai tekoälyn tukemaan vuorovaikutukseen liittyen. Vuorovaikutusosaamisen eettisen ulottuvuuden ymmärtäminen tekoälyn kehittyessä on erityisen tärkeä teema, johon voisi valmennusta kehitettäessä keskittyä.

## 7 KIRJALLISUUS

- Afifi, T. D. & Coveleski, S. 2015. Relational competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication Competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 317–339.
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. 2017. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54 (4), 479–490.
- Backlund, 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.
- Baskerville, R. & Nandhakumar, J. 2007. Activating and perpetuating virtual teams: Now that we're mobile, where do we go? *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50 (1), 17–34.
- Barge, K. J. 2009. Social groups, workgroups, and teams. Teoksessa W. F. Eadie (toim.) *21st century communication: A reference handbook*. Thousand Oaks: Sage, 445–454.
- Beatty, M. J. & Pascual-Ferrá, P. 2015. Genetics and communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Handbook of communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 273–288.
- 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.
- Beebe, S. A. & Barge, J. K. 2003. Evaluating group discussion. Teoksessa Hirokawa, R. Y., Cathcart, R. S., Samovar, L. A. & Henman, L. D. (toim.) *Small group communication*. 8.painos. L. A: Roxbury, 275–288.
- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *The Journal of Workplace Learning*, 16 (6), 312–324.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122, Lappeenranta.
- Clark, H. H. & Brennan, S. E. 1993. Grounding in communication. Teoksessa Resnick, L. B., Levine, J. & Teasley, S. D. (toim.) *Perspectives on socially shared cognition*. 2. painos. American Psychological Association, 127–149.

- Davidson, E. 2006. A Technological Frames Perspective on Information Technology and Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (1), 23–39.
- DeWine, S. 2001. *The consultant's craft. Improving organizational communication*. 2. painos. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M. & Hamby, D. W. 2010. Meta-analysis of the effectiveness of four adult learning methods and strategies: Supplemental tables and references. *Learning*, 3 (1), 91–112.
- Gilson, L., Maynard, M., Young, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2014. Virtual team research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41 (5), 1313–1337.
- Glikson, E. & Erez, M. 2013. Emotion display norms in virtual teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 22–32.
- Greene, J. O. 2003. Models of adult communication skill acquisition: Practice and the course of performance improvement. Teoksessa Greene, J. O. & Burleson, B. R. (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Routledge, 51–92.
- Greene, J. O. & Burleson, B. R. 2003. (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Hargie, O. 2006. *Training in communication skills: Research, theory and practice*. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The handbook of communication skills*. 3. painos. New York: Routledge, 553–563.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013*, 1–13.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. 2005. A look at groups from functional perspective. Teoksessa Poole, M. S. & Hollingshead, A. B. (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. California: Thousand Oaks, 21–62.
- Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. 2012. *Research methods for studying groups and teams: A guide to approaches, tools, and technologies*. New York: Routledge.
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 46–58.
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. *Jyväskylän Studies in Humanities* 344. Jyväskylän yliopisto.
- Horila, T. 2020. Communication competence in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 165–178.

- Jablin, F. M. & Putnam, L. L. 2001. *New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Jarvis, P. 2012. *Adult Learning in the Social Context*. New York: Routledge.
- Johannesen, R. L. 2002. *Ethics in human communication*. 5. painos. Prospect Heights: Waveland.
- Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998. Helsinki. Opetushallitus.
- Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 287. Jyväskylän yliopisto.
- Laitinen, K. & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*, 111, 12–111.
- Lebie, L., Rhoades, J. A. & McGrath, J. E. 1996. Interaction process in computer-mediated and face-to-face groups. *Computer Supported Cooperative Work* 4, 127–152.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2022:46. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20 (3), 709–734.
- Morreale, S. P. 2009. Competent and incompetent communication. Teoksessa W. F. Eadie (toim.) *21st century communication: A reference handbook*. Thousand Oaks: Sage, 445–454.
- Morreale, S. P., Spitzberg, B. H. & Barge, J. K. 2013. *Communication: Motivation, knowledge, skills*. 3. painos. New York: Peter Lang.
- O’Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. 2014. Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, 38 (4), 1219–1243.
- Orlikowski, W. & Gash, D. 1994. Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, 12 (2), 174–207.
- Payne, H. J. 2005. Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (2), 63–77.
- Poole, S. P. & Zhang, H. 2005. Teoksessa Wheelan, S. A. (toim.) *The handbook of group research and practice*. SAGE, 363–384.

Purhonen, P. & Valkonen, T. 2013. Measuring Interpersonal Communication Competence in SME internationalization. *Journal of Intercultural Communication*, 14 (33).

Purvanova, R. K. 2014. Face-to-face versus virtual teams: what have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17 (1), 2–29.

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 18. Jyväskylän yliopisto.

Rice E. R. & Leonardi, P. M. 2014. Information and communication technologies in organizations. Teoksessa Putnam, L. & Mumby, D. K. (toim.) *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (3. painos). SAGE.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.

Rusman, E., Bruggen, J. V., Cörvers, R., Sloep, P. & Koper, R. 2009. From pattern to practice: Evaluation of a design pattern fostering trust in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 25 (5), 1010–1019.

Saunders, D. 2007. Create an open climate for communication. *The American Salesman*, 52 (11), 25–29.

Segrin, C. & Givertz, M. 2003. Methods of social skills training and development. Teoksessa Greene, J. O. & Burleson, B. R. (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Routledge, 135–176.

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.

Siitonen, M. & Aira, A. 2020. Technology-Mediated Communication in the Workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 96–109.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79. Jyväskylän yliopisto.

Sivunen, A. & Laitinen, K. 2020. Digital communication environments in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 41–53.

Spitzberg, B. H. 2000. What is good communication? *Journal of the Association for Communication Administration* 29, 103–119.



- Spitzberg, B. H. 2015. The composition of competence: Communication skills. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 237–269.
- Spitzberg, B. H. 2013. (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 2 (3), e23.
- Stiven, S. R. & Sabee, C. M. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term. Teoksessa Greene, J. O. & Burleson, B. R. (toim.) *Handbook of Communication and social interaction skills*. Routledge, 3–50.
- Seibold, D. R. & Meyers, R. A. 2011. Interventions in groups: Methods for facilitating team development. Teoksessa Hollingshead, A. P., Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. *Research methods for studying groups and teams*. Routledge, 418–441.
- Timonen, K. 2020. Ryhmäosaaminen lukiossa. Lukiolaisten ryhmäosaamisen kehittyminen ja kehittäminen. *Jyväskylä Studies in Humanities* 319. Jyväskylän yliopisto.
- Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena: Konstruktivistisen oppimiskäsitksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7. Jyväskylän yliopisto.
- Valkonen, T. 2022. Palaute ja arviointi vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä ja kehittämisessä. Teoksessa Murumäki, S.-T. & Haapamäki-Niemi, H. (toim.) *Näkökulmia vuorovaikutuksen oppimiseen ja opettamiseen. Äidinkielen opettajain liiton vuosikirja*. Helsinki: ÄOL, 27–37.
- Viestinnän eettiset ohjeet 2022. Viestinnän eettinen neuvottelukunta. Saatavana: <http://ven.fi/ohjeet/viestinnan-eettiset-ohjeet/> [Viitattu 13.6.2022]
- Walther, J. & Bunz, U. 2005. The Rules of Virtual Groups: Trust, Liking, and Performance in Computer-Mediated Communication. *Journal of Communication*, 55 (4), 828–846.
- Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. 2008. Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29 (7), 979–1002.
- Wyatt, S. 2008. Technological determinism is dead; Long live technological determinism. Teoksessa E. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch & J. Wajcman (toim.) *Handbook of science and technology studies*. Cambridge, MA: MIT Press, 165–180.

## 8 LIITTEET

### Liite 1: Sähköposti pilotoinnin osallistujille

Kiitos, että osallistut valmennuksen pilotointiin!

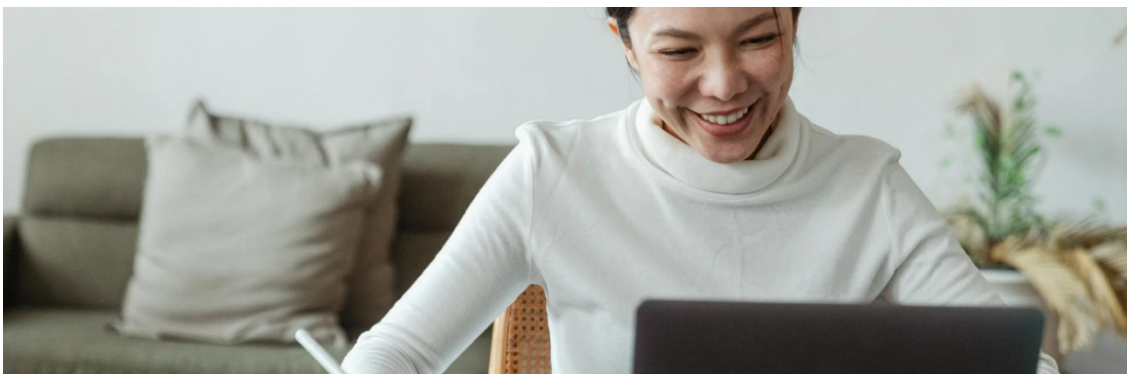
Pilotti koostuu seuraavista vaiheista:

- Orentoiva tehtävä: Vastaa VIIKKO 1-osion viimeiseen osioon eli keskusteluun jonka otsikko on "Orientoiva tehtävä: Virtuaalitiimin vuorovaikutus" sunnuntai-iltaan 3.4. mennessä.
- Valmennusvideo ja livetapaamiseen osallistuminen: VIIKKO 3-osion pilotointi 4.4. Klo 18-20
- Palautekysely

(Myös muita kuin yllämainittuja kyselyjä tai keskusteluja saa alustalla testata, mutta ei ole tarpeen pilotoinnin kannalta.)

Nähdään maanantaina! :)

### Liite 2: Pilotoinnin valmennusvideon esitysmateriaali

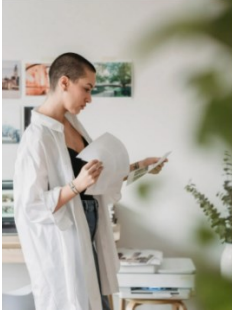


## Videoluento 3 Virtuaalitiimin vuorovaikutus

Etänä, mutta ei etäällä - vuorovaikutusvalmennus  
Matleena Kantola

## VIRTUAALITIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN OMINAISPIIRTEET

- Teknologia ei määritä vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia ja rajoitteita.
- Vuorovaikutusteknologiaan liittyvät asenteet ja käsitykset vaikuttavat tiimin vuorovaikutuksen sujuvuuteen.



- Satunnaisten kohtaamisten ollessa vähäisiä, avoimesta ja rohkaisevasta viestintäilmapiiristä kannattaa huolehtia tietoisesti.
- Luottamuksen rakentaminen vaatii virtuaalitiimissä erityistä huomiota.

**Teknologia ei määritä vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia ja rajoitteita.**

## Vuorovaikutusteknologia virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimissä pääosa vuorovaikutuksesta tapahtuu jonkin teknologian välityksellä.

Virtuaalitiimien kannalta keskeisiä ovat teknologiat, jotka mahdollistavat **välittömän vuorovaikutuksen** yksittäisten jäsenten tai koko tiimin kesken.

Näitä vuorovaikutusteknologioita ovat esim.

- Sähköposti
- Puhelin(soitto)
- Pikaviestintäsovellus (esim. Slack)
- Ryhmätyöalusta (esim. Teams)



## Teknologian tuomat mahdollisuudet ja rajoitukset

Vuorovaikutusteknologiat tuovat erilaisia mahdollisuuksia ja rajoituksia

- Läsnaolon välittymiseen
- Nonberbaalisen viestinnän välittymiseen
- Viestinnän viiveeseen ja samanaikaisuuteen
- Viestinnän uudelleen tarkasteluun
- Viestinnän valmisteluun

Kannattaa valita vuorovaikutustilanteeseen ja tavoitteisiin sopiva teknologia sekä mukauttaa vuorovaikutus kyseiseen teknologiaan sopivaksi.



## Vuorovaikutusteknologian valinta

Sopivaa teknologiaa valitessa kannattaa esittää näitä kysymyksiä:

Mitkä ovat viestinnän tavoitteet?

Millaista vuorovaikutusta tavoitteeseen pääseminen vaatii?

Minkä viestinnän ulottuvuuden on erityisen tärkeää välittää teknologian kautta?



## Teknologian kehykset

Teknologian kehykset ovat tietoa ja oletuksia, jotka ohjaavat yksilöiden tulkintoja teknologiasta ja sen käytöstä. (Orlikowski & Gash 1994)

Vuorovaikutusteknologiaan liittyy eri ihmisillä hyvin erilaisia merkityksiä:

- Työväline
- Yhteinen jaettu tila
- Väline vapaamuotoiseen keskusteluun
- Haastava toimintaympäristö
- Elämää helpottava mahdollisuus

Erilaiset teknologian kehykset virtuaaliitiimissä, voivat hankaloittaa yhteistyötä.



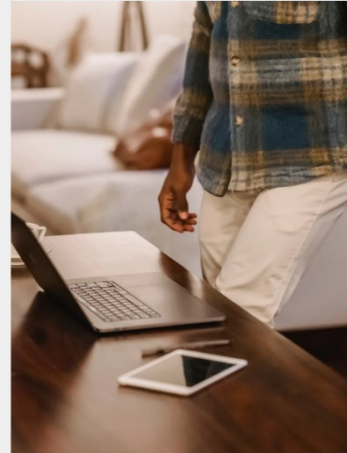
# Yhteisten kehysten rakentaminen

Virtuaalitiimissä kannattaa käydä keskustelua teknologiaan liittyvistä käsityksistä, oletuksista ja odotuksista.

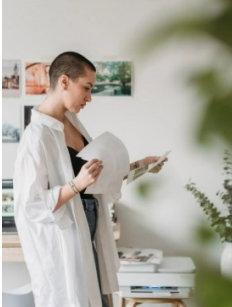
Millaisia asenteita ja odotuksia virtuaalitiimin vuorovaikutukseen on?

Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia vuorovaikutusteknologian käytössä nähdään?

Metatason keskustelut tiimin vuorovaikutuksesta ja siihen liittyvistä toiveista tarjoavat tilan yhteisten kehysten rakentamiseen.



- Teknologia ei määritä vuorovaikutusta, mutta tuo siihen mahdollisuuksia ja rajoitteita.
- Vuorovaikutusteknologiaan liittyvät asenteet ja käsitykset vaikuttavat tiimin vuorovaikutuksen sujuvuuteen.

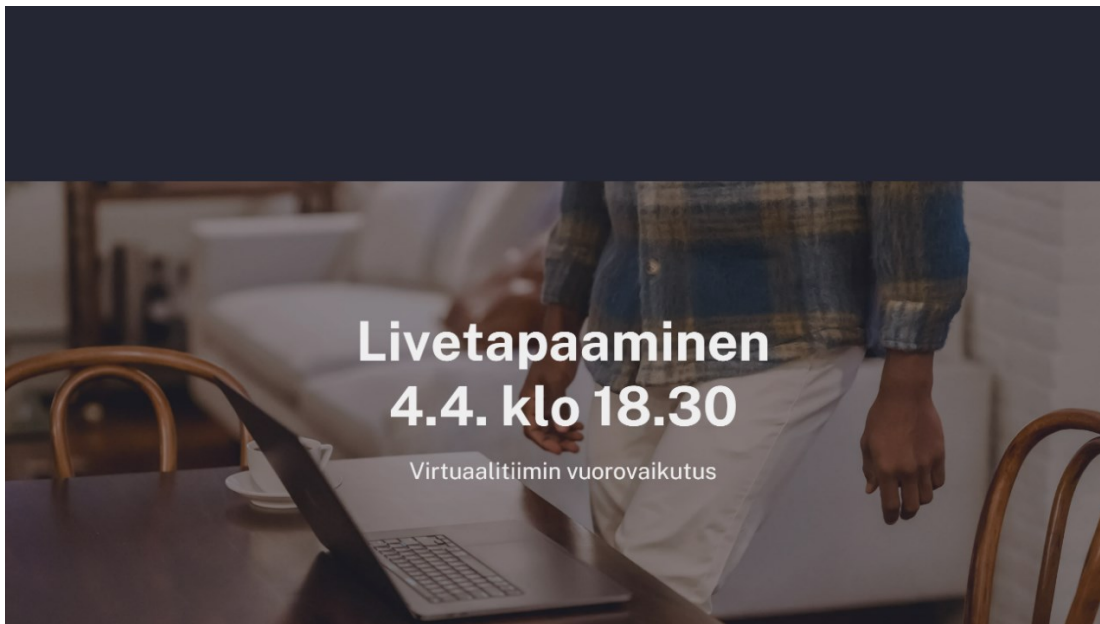


- Satunnaisten kohtaamisten ollessa vähäisiä, avoimesta ja rohkaisevasta viestintäilmapiiristä kannattaa huolehtia tietoisesti.
- Luottamuksen rakentaminen vaatii virtuaalitiimissä erityistä huomiota.

## Kiitos!

"Nähdään" chattikeskusteluissa ja livetapaamisessa!

## Liite 3: Pilotoinnin valmennustapaamisen esitysmateriaali



### Livetapaamisen sisällöt

1. Orientoivan tehtävän koonti ja vapaata keskustelua
2. Tehtävänanto ryhmätyöskentelyyn
3. Ryhmätyöskentelyä (n. 20min)
4. Ryhmätyöskentelyn purku

## Koontia orientoivasta tehtävästä

- Kameran päällä pitäminen
- Työskentelyn tehokkuus
- Vapaamuotoinen keskustelu
- Osallistumisaktiivisuus
- Kasvokkaisten tapaamisten merkitys



## Kokemuksianne virtuaalitiimeistä I

- Kameran päällä pitäminen
  - mahdollistaa sujuvan vuorovaikutuksen
  - madaltaa kynnystä puheenvuorojen pyytämiseen
  - innostus voi tarttua eleistä ja ilmeistä
- Kun kameraa ei pidetä päällä
  - Palautteen saaminen vähäisempää
  - Ovatko muut edes läsnä tai kuuntelevatko?
  - Kyllästyminen siihen, ettei kameroita pidetä pyynnöistä huolimatta päällä



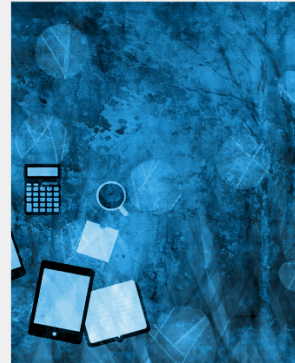
## Kokemuksianne virtuaalitiimeistä II

- Työskentelyn tehokkuus
  - Keskustelut pysyvät asiassa
  - Työskentely voi olla tehokkaampaa etänä
  - Voi tehdä muutakin samalla esim tiedonhaku, arkiaskareet
- Vapaamuotoinen keskustelu
  - Rentoutta ja vapaamuotoista keskustelua toivoisi lisää isoihin kokouksiin
  - Tutustuminen jää helpommin etäiseksi



## Kokemuksianne virtuaalitiimeistä III

- Osallistumisaktiivisuus
  - Joillekin osallistuminen voi olla helpompaa etänä kuin kasvotusten
  - Ryhmän ymmärrys ja tuki sekä osallistumista tukeva ilmapiiri mahdolltavat kynnystä osallistua
  - Isoissa ryhmissä voi osallistua ryhmätyöskentelyn kautta
  - pienissä ryhmissä keskustelu on helpompaa kuin isoissa



## Kokemuksianne virtuaalitiimeistä IV

- Kasvokkaisten tapaamisten merkitys
  - Muut virtuaalitiimin jäsenet olivat tuttuja toisilleen kasvokkaisista tapaamisista
  - Vaikka virtuaalitiimissä työskentely toimii tuttujen kanssa loistavasti, se ei korvaa kasvokkaisia tapaamisia



## Keskustelua orientoivasta tehtävästä

- Mitä ajatuksia heräsi?
- Miten motivoida ihmisiä pitämään kameraa päällä? Jos kameraa ei haluta pitää päällä, mitä muita keinoja olisi osoittaa läsnäoloa tai kuuntelemista?
- Miksi tutustuminen voi jäädä helpommin etäiseksi virtuaalitiimeissä?
- Mikä on kasvokkaisten tapaamisten merkitys virtuaalitiimien työskentelyssä? Tarvitaanko niitä?





# Ryhmätyöskentely



## Tapausesimerkki ryhmätyöskentelyyn

Kuvittele, että olet osa 5 hengen virtuaalitiimiä, jossa työskentelette yhteisen haastavan tehtävän parissa, joka vaatii jokaisen tiimin jäsenen asiantuntemusta. Et tunne tiimin jäseniä ennestään, etkä ole tavannut heitä kasvokkain, vaikka asutte samalla paikkakunnalla. Videokokouksia teillä on kerran kahdessa viikossa ja muuta yhteydenpitoa on lähinnä sähköpostitse silloin tällöin. Videokokouksissa ei ole tapana pitää kameraa päällä ja osa tiimin jäsenistä hiljenee kokouksissa välillä täysin, jolloin ei ole varmaa ovatko he edes kuulolla. Keskustelut pysyvät hyvin asiassa, mutta välillä työskentelyä on vaikeaa saada edistymään. Tilanteissa, joissa pitäisi ideoida jotain uutta, tiimiläisiltä on vaikeaa saada ideoita ja he eivät ilmaise kovin selvästi omia mielipiteitään.

Mitä tiimissä voitaisiin tehdä, että yhteistyö sujuisi paremmin?



## Kiitos aktiivisesta osallistumisesta!

## Liite 4: Pilotoinnin palautelomake

5/12/22, 1:10 PM Palautekysely valmennuksen pilotoinnista

### Palautekysely valmennuksen pilotoinnista

1. Kuinka helppoa oli käyttää Howspacea oppimisympäristönä?

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Erittäin vaikeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin helppoa

2. Mikä Howspacen käyttämisessä oli helppoa tai vaikeaa?

\_\_\_\_\_

3. Kuinka helppoa oli ymmärtää, mistä osioista ja tehtävistä valmennuksen kokonaisuus muodostuu?

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Erittäin vaikeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin helppoa

4. Kuinka haastavalta ryhmätyötehtävä eli tapausesimerkin ratkominen tuntui?

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Erittäin haastavalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin helpolta

https://forms.office.com/r/4v391AUCHE-NTMx-2C...075C1K1U7-7K01...E/...#

12

5/12/22, 1:10 PM

Palautekysely valmennuksen pilotoinnista

5. Kuinka paljon pystyit hyödyntämään videoluennolta oppimiasi asioita ryhmätyöskentelyssä?

*Mark only one oval.*

1      2      3      4      5

Erittäin vähän      Erittäin paljon

6. Mikä valmennuksessa oli onnistunutta?

---

---

---

---

---

7. Mitä kehitettävää valmennuksen sisällöissä tai toteutustavoissa olisi?

---

---

---

---

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms