

Virtuoosit – organisaatioiden välinen yhteiskehittäminen virtuaalisilla alustoilla

VIRTUOOSIT. TYÖPAIKKOJEN VIRTUAALINEN YHTEISKEHITTÄMINEN - HANKKEEN LOPPURAPORTTI.

Heli Clottes Heikkilä, TTL
Hilkka Heikkilä, Jamk
Krista Anttila, Jamk
Marianne Ekonen, Jamk
Anna-Leena Kurki, TTL
Anu Perälä, TTL
Antti Soikkanen, TTL

Virtuoosit – organisaatioiden välinen yhteiskehittäminen virtuaalisilla alustoilla

VIRTUOOSIT. TYÖPAIKKOJEN VIRTUAALINEN YHTEISKEHITTÄMINEN -HANKKEEN LOPPURAPORTTI.

Heli Clottes Heikkilä, Työterveyslaitos

Hilkka Heikkilä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Krista Anttila, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Marianne Ekonen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Anna-Leena Kurki, Työterveyslaitos

Anu Perälä, Työterveyslaitos

Antti Soikkanen, Työterveyslaitos

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

Piirroksat: [Maurizio Visuals](#)

© 2024 Työterveyslaitos ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu sekä kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston, Työterveyslaitoksen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-152-9 (pdf)

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin virtuaalista yhteiskehittämistä kolmen erilaisen palveluntarjoajaorganisaation ja niiden kumppaneiden välillä. Tutkimuksessa keskityttiin yhteiskehittämiseen, sen ratkaisupolkuun ja yhteistyöhön. Tulokset osoittivat, että virtuaalinen yhteiskehittäminen Muutosvuoropuhelu-menetelmällä mahdollisti yhteistyön kehittämisen ja yhteisen ymmärryksen rakentamisen. Tuloksista kävi myös ilmi, että yhteistyön merkitys eri toimialojen välillä ja asiakkaiden osallistuminen kehittämiseen olivat tärkeitä.

Digitaaliset välineet oli otettu vaihtelevasti käyttöön niin palveluntarjoajien kuin asiakkaiden osalta. Kehittämistyötä ei vielä osata tehdä yhtä tehokkaasti virtuaalisesti. Digitaalisten välineiden käyttö vie oman aikansa kehittämistapaamisista, samoin kuin tapaamisen etenemisen ja työskentelyn idean avaaminen kaikille osallistujille. Keskustelusta tuleekin helposti fasilitoijavetoista. Jos kehittämistapaamisen aikataulu tehdään väljemmäksi, luodaan paremmat edellytykset osallistujien oman äänen ja kiinnostuksenkohteiden esille pääsemiseen.

Jotta kehittäminen entuudestaan toisilleen vieraiden osallistujien välillä onnistuisi tehokkaasti, tarvitaan nopeaa luottamusta. Nopean luottamuksen synnyttämisessä fasilitoijilla on tärkeä rooli.

Hankkeessa luotiin Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malli, jota työpaikat voivat käyttää omatoimisesti yhteiskehittämisessä.

Abstract

In this study, virtual co-development was examined between three different service provider organizations and their partners. The focus of the study was on the co-development process, its solution paths, and collaboration. The results indicated that virtual co-development using the Change Dialogue method enabled collaboration improvement and the construction of shared understanding. The findings also revealed that collaboration is essential across various industries, and customer participation in development is crucial.

Digital tools were variably adopted by both service providers and customers. However, virtual development work is not yet as efficient as face-to-face interactions. The use of digital tools takes time during development meetings, as does all the explaining the meeting's progress, the script, to all participants. Discussions often become facilitator driven. By allowing more flexibility in the development meeting schedule, better conditions are created for participants to express their own voices and interests.

To achieve effective development work among participants who are initially unfamiliar with each other, quick trust-building is necessary. Facilitators play a crucial role in fostering quick trust.

As part of the project, the 'Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa!' (Co-development Together with Partners!) model was created.

Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Abstract	4
Sisällys.....	5
1 Johdanto.....	7
1.1 Yhteiskehittäminen työn organisoinnin muotona	7
1.2 Virtuaalisuus tuo yhteiskehittämiseen omat erityispiirteensä.....	8
1.3 Tutkimustavoitteet.....	9
1.4 Tutkimuksen toteutus.....	10
2 Kohdeorganisaatioiden lähtökohdat.....	12
2.1 Teemahaastattelut ja kysely.....	12
2.2 Palveluntuottaja.....	12
2.3 Yhteistyökumppaneiden verkosto.....	14
2.4 Vertaisorganisaatiot.....	17
2.5 Yhteenveto.....	19
3 Muutosvuoropuhelu organisaatorajat ylittävän yhteiskehittämisen edistäjänä.....	21
4 Kohti uudenlaista virtuaalista yhteistyötä.....	23
4.1 Virtuaalinen yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa.....	23
4.1.1 Virtuaaliset muutosvuoropuhelutyöpajat yhteiskehittämisen tukena.....	23
4.1.2 Aineisto ja menetelmät.....	24
4.1.3 Tulokset.....	25
4.1.4 Yhteenveto.....	27
4.2 Virtuaalinen yhteiskehittäminen organisaatioiden välillä.....	28
4.2.1 Fasilitoijien vuorovaikutuskeinot nopean luottamuksen rakentamiseksi.....	28
4.2.2 Aineisto ja menetelmät.....	29
4.2.3 Tulokset.....	30
4.2.4 Yhteenveto.....	31
4.3 Virtuaalinen yhteiskehittäminen vertaisorganisaatioiden välillä.....	33

4.3.1	Rajanylitykset yhteisen oppimisen ja kehittämisen merkkeinä ja mahdollistajina	33
4.3.2	Aineisto ja menetelmät	34
4.3.3	Tulokset	35
4.3.4	Yhteenveto	37
5	Organisaatorajat ylittävän virtuaalisen yhteiskehittämisen malli	39
5.1	Palautetta kehittämisprosessista	39
5.2	Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malli	41
5.2.1	Yhteiskehittämisen onnistumisen avaimet	41
5.2.2	Muista ainakin nämä	43
6	Yhteenveto ja pohdinta	44
	Lähteet	48
	Liite 1 Alkukartoituskysely, haastattelu	51
	Liite 2 Alkukartoituskysely, sähköinen	53
	Liite 3 Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa!	55
	Liite 4 Jälkihaastattelukysymykset	69

1 Johdanto

Heli Clottes Heikkilä, Hilikka Heikkilä, Anna-Leena Kurki

Yritysten liiketoimintaympäristöt ovat yhä monimutkaisempia ja monilla toimialoilla on meneillään siirtymä tuotekeskeisestä liiketoimintamallista palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin, jossa kumppanuuksista on tullut keskeinen osa arvon luontia (Clauß ym. 2014). Kumppanuudessa osapuolet, kuten palveluntarjoaja ja asiakkaat tai kumppaniorganisaatiot, jakavat tietoa tai resursseja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Roussos & Fawcett, 2000). Kumppanuudet voivat olla luonteeltaan voittoa tuottamattomia (non-profit) tai perustua liiketoiminnan logiikkaan (Vargo & Lusch, 2007).

Virtuaaliset ympäristöt luovat uusia mahdollisuuksia kumppanuksille ja yhteiselle kehittämiselle (mm. Kurki ym., 2022). Yhteistyö ei kuitenkaan synny ilman, että tietoisesti luodaan rakenteita ja prosesseja, jotka tukevat palveluntarjoajan ja asiakkaan tai kumppaniorganisaatioiden yhteistä kehittämistä ja eri toimijoiden resurssien integroimista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Clauß ym. 2014).

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme virtuaalista yhteiskehittämistä kolmen erilaisen palveluntarjoajaorganisaation ja niiden kumppaneiden välisenä prosessina. Palveluntarjoajien joukossa oli niin julkisia kuin yksityisiä toimijoita. Kehittämiskumppanit puolestaan olivat palveluntarjoajien mukaan kutsumia asiakkaita tai toisia palveluntarjoajia, joilla oli joko valmis tai kehkeytyvä yhteistyö- tai vertaissuhde koollekutsujaan.

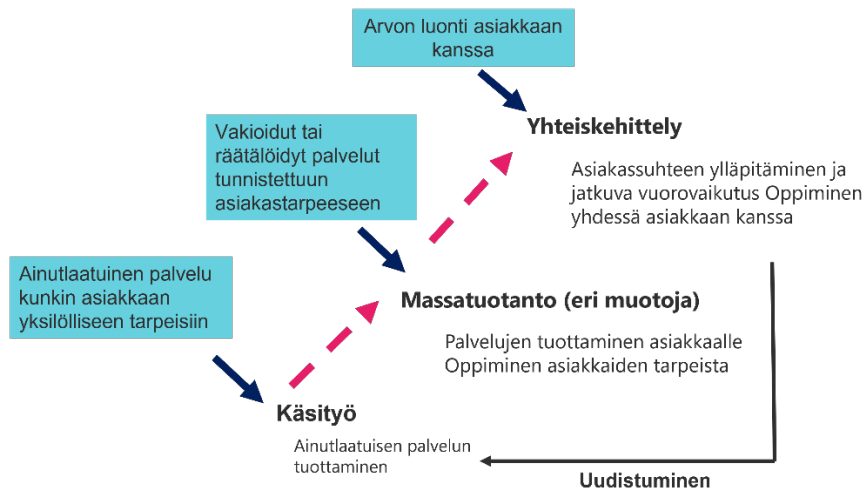
1.1 Yhteiskehittäminen työn organisoinnin muotona

Victor ja Boynton (1998) kutsuvat kumppanuuksiin perustuvaa työn organisoinnin muotoa yhteiskehittämiseksi. Se on osa historiallista jatkumoa: käsityöstä, massatuotannon eri muotojen kautta on siirrytty yhteiskehittämiseen. Näissä työn organisoinnin muodoissa tuotettava palvelu tai tuote sekä suhde asiakkaisiin muodostavat oman erityislaatuisen kokonaisuutensa (kuva 1.)

- Käsityössä keskiössä on ainutlaatuinen tuote tai palvelu, joka avulla vastataan kunkin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Keskeistä on ammattilaisen ja asiakkaan henkilökohtainen suhde.
- Massatuotannon avulla tuotetaan vakiopalveluja tunnistettuun asiakastarpeeseen tai vakiokomponenteista räätälöityjä tuotteita ja palveluita eri

asiakasryhmille. Liiketoimintaetu tulee mittakaavasta ja kulloistenkin asiakastarpeiden tunnistamisesta.

- Yhteiskehittämisessä tuotetta tai palvelua kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Kun arvo syntyy asiakkaan ja (palvelun)tuottajan välisessä suhteessa, muodostuu keskeiseksi jatkuva vuorovaikutus ja oppiminen yhdessä asiakkaan kanssa.



Kuva 1. Työn organisoinnin historialliset muodot (Victor & Boynton, 1998; Kallio, 2023)

1.2 Virtuaalisuus tuo yhteiskehittämiseen omat erityispiirteensä

Virtuaalisuus tuo uusia mahdollisuuksia niin työn tekemiseen kuin toiminnan kehittämiseen. Virtuaalisten alustojen ja välineiden avulla erilaiset aikaan ja paikkaan liittyvät rajoitukset häviävät tai vähenevät, mikä onkin yksi virtuaalisuuden vahvuuksista. Toisaalta on havaittu, että virtuaalinen ympäristö muuttaa vuorovaikutuksen dynamiikkaa ja haastaa esimerkiksi keskustelun jatkuvuutta (Vanharanta, 2022). Yhteiskehittämistä hankaloittavat muun muassa roolien, hierarkioiden ja puheenjohtajan näkökulman korostuminen. Samanaikaisesti osallistujien on helppo jäädä piiloon koneen taakse ja olla osallistumatta keskusteluun (emt.).

Virtuaalinen työskentely vaatii myös osallistujilta kasvokkaisesta ympäristöstä poikkeavaa osaamista: 1) teknisiä taitoja 2) prosessiymmärrystä ja 3) operationaalista osaamista (Falloon, 2011). Teknisillä taidoilla tarkoitetaan sitä, että osallistuja hallitsee käytettävän tekniikan ja sovellusten käytön (esim. alustalle kirjautuminen ja kameran käyttö). Prosessiymmärryksellä puolestaan viitataan siihen, että työskentelyn käsikirjoitus

ja työskentelyetiketti (esim. toivottava vuorovaikutuksen tapa ja puheenvuoron ottaminen) ovat osallistujilla selvillä. Operationaalisella osaamisella puolestaan tarkoitetaan ymmärrystä siitä, miten käytettävissä olevia työkaluja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla (emt.)

1.3 Tutkimustavoitteet

VIRTUOOSIT. Työpaikkojen virtuaalinen yhteiskehittäminen -hankkeessa työpaikkakumppanit muotoilivat ja toteuttivat virtuaalisen yhteiskehittämisprosessin. He ratkoivat toiminnan haasteita ja loivat uusia toimintatapoja. Hankkeessa tutkittiin yhteiskehittämisprosessia, siinä syntyviä ratkaisupolkuja ja yhteistyötä. Hankkeen tutkimustavoitteet ja -kysymykset on esitelty Taulukossa 1.

Taulukko 1. VIRTUOOSIT-hankkeen tutkimustavoitteet ja -kysymykset. (Osa tuloksista julkaistaan tieteellisen artikkelin muodossa myöhemmin.)

Tavoite	Kysymys	Loppuraportissa
1. Selvittää kohdeorganisaatioiden näkemyksiä toimintansa haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämistoiminnasta koronapandemian aikana ja sen jälkeen.	1 a) Millaisia toiminnan ja sen kehittämisen haasteita työpaikat ovat kohdanneet? 1 b) Millaisia mahdollisuuksia ne näkevät avautuvan lähitulevaisuudessa?	Luku 2. Kohdeorganisaatioiden lähtökohdat
2. Auttaa työpaikkoja ratkaisemaan toiminnan ja kehittämisen haasteita sekä luomaan uusia toimintatapoja virtuaalisen yhteiskehittämisen keinoin.	2 a) Millaista keskustelua virtuaalisesti toteutettu Muutosvuoropuhelumenetelmä tuotti? 2 b) Millaisia ajatuksia työskentely tuotti ohjausryhmätyöskentelyn kehittämiselle?	Luku 4.1 Virtuaalinen yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa

<p>3. Selvittää intervention aikaista yhteistyötä ja sen edellytyksiä.</p>	<p>3 a) Millaisia rajanylityksiä ja yhteistyötyyppejä yhteiskehittämisen prosessissa esiintyi?</p> <p>3 b) Millaisia nopean luottamuksen syntymisen piirteitä prosessissa esiintyi?</p> <p>3 c) Fasilitoijien vuorovaikutuskeinot luottamuksen rakentamiseksi</p>	<p>Luku 4.3 Virtuaalinen yhteiskehittäminen vertaisorganisaatioiden välillä</p> <p>Luku 4.2 Virtuaalinen yhteiskehittäminen organisaatioiden välillä</p>
<p>4. Luoda tuloksellisuutta ja yhteistä oppimista edistävä virtuaalisen yhteiskehittämisen malli.</p>	<p>4 a) Millainen on nopeaa oppimista, luottamusta ja ratkaisuja synnyttävä virtuaalisen yhteiskehittämisen prosessi, toimintatavat ja työkalut?</p> <p>4 b) Miten virtuaalisuus tukee yhteiskehittämistä?</p>	<p>Luku 5. Organisaatorajat ylittämän virtuaalisen yhteiskehittämisen malli</p>

1.4 Tutkimuksen toteutus

Hankkeessa kerättiin useamman tyyppistä laadullista aineistoa. Näitä hyödynnettiin paitsi tutkimusaineistona myös virtuaalisten yhteiskehittämisprosessien suunnittelussa.

Aluksi selvitimme teemahaastatteluilla osallistuvien organisaatioiden näkemyksiä toimintansa haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämistoiminnasta koronapandemian aikana ja sen jälkeen tutkimustavoite 1 mukaisesti. Nämä näkemykset taustoittivat virtuaalisen yhteiskehittämisen tarpeita. Toteutimme teemahaastattelut kahdelle kohdeorganisaatiolle kehittäjäkumppaneineen (yhteistyökumppaneiden verkosto ja vertaisorganisaatio) ryhmissä tai yksilöhaastatteluna. Kolmas organisaatio halusi vastata sähköiseen kyselyyn.

Toteutimme kaiken kaikkiaan 4 ryhmähaastattelua ja 2 yksilöhaastattelua yhteensä 5 eri organisaatiossa (kunnallinen kehitysyritys 3 kpl, koulutuskuntayhtymä, erityisoppilaitos). Aineisto kerättiin huhti-toukokuussa 2022. Teemahaastattelut toteutettiin digitaalisilla Teams- ja Zoom-alustoilla pari- tai ryhmähaastatteluina, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavilta pyydettiin kirjalliset tai nauhoitetut suostumukset haastatteluiden tallentamiseen ja hyödyntämiseen tutkimuksessa. Yhden organisaation sähköinen teemakysely tehtiin kesäkuussa 2022.

Seuraavaksi toteutettiin kullekin kolmelle kohdeorganisaatiolle kumppaneineen tai asiakkaineen kolmen työpajan sarja. Kehittämisprosessi perustui Muutosvuoropuhelumenetelmään (Heikkilä ym., 2021). Työpajakeskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin; alustan keskustelumateriaali tallennettiin. Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin Flings-alkotaulua, jolla työstetyt tehtävät tallennettiin työpajakohtaiseen diaesitykseen.

Lisäksi haastattelimme joitakin osallistajaorganisaatioiden edustajia kehittämissuunnitelmien jälkeen. Jälkihaastatteluilla kerättiin tietoa yhteiskehittämisen tuloksista sekä kokemuksia virtuaalisen yhteiskehittämisen työpajojen ja niissä käytettyjen työskentelytapojen ja -välineiden toimivuudesta.

Tässä raportissa kuvataan päähuomioita kehittämissuunnitelmien keskustelujen analyysistä. Tarkemmat löydökset ja tulokset julkaistaan myöhemmin vertaisarvioitavissa artikkeleissa.

Raportin tiivistelmän ja yhteenvedon tekemisessä on hyödynnetty ChatGPT:n alkuperäisistä raportin osista tekemiä summauksia.

Tutkimusryhmä kiittää Työterveyslaitoksen projektipäällikkönä ennen eläköitymistä toiminnutta Hilikka Ylisassia hänen panoksestaan kenttätöiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

2 Kohdeorganisaatioiden lähtökohdat

Krista Anttila, Hilikka Heikkilä, Anu Perälä

Tässä luvussa kuvaamme haastatteluaineistojen pohjalta, millaisesta tilanteesta ja millaisin odotuksin eri organisaatiot lähtivät mukaan virtuaalisen yhteiskehittämisen prosessiin.

2.1 Teemahaastattelut ja kysely

Haastatteluilla haluttiin tietoa organisaatioiden toiminnasta ja niiden muutoksista sekä muutosten vaikutuksista verkostoihin, asiakkaisiin ja haastateltavan oman työhön. Lisäksi kysyttiin kehittämisestä, kehittämiskäytännöistä, yhteiskehittämisestä sekä kehittämisen haasteista ja tulevaisuuden näkymistä. Alkuhaastatteluissa kartoitettiin myös haastatteluun osallistuvan henkilön työhyvinvointiin ja osaamiseen sekä organisaation osaamistarpeisiin ja tulevaisuuteen liittyviä asioita. Tulevaisuudesta kysyttiin erityisesti digitalisaation ja koronan vaikutuksia. Alkuhaastattelurunko kokonaisuudessaan löytyy *Liite 1 Alkukartoituskysely, haastattelu* ja sähköinen kysely *Liite 2 Alkukartoituskysely, sähköinen*.

Haastatteluaineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysiä teemoittain: omassa toiminnassa ja yhteistyössä ilmenevät haasteet ja mahdollisuudet digitaalisuuden, koronan ja mahdollisten muiden teemojen suhteen. Haastatteluaineistoa tulkittiin oppimistekojen (Engeström, 2015; Virkkunen & Newnhamn, 2013) käsitteen avulla: nykyisen toimintatavan kyseenalaistaminen, kehittämistarpeen esille tuominen, ratkaisujen etsiminen, ideointi, uuden toimintatavan hahmottelu, uuden toimintatavan käyttöönotto, viittaukset käytännön tekoihin sekä reflektio ja vakiinnuttaminen.

Yhdelle kohdeorganisaatiolle alkukartoitus tehtiin kyselyllä, jonka tavoitteena oli selvittää organisaation toimintaa, muutoksia, kehittämistä, osaamista, työhyvinvointia ja tulevaisuuden näkymiä erityisesti heidän ohjausryhmätyöskentelynsä näkökulmasta. Kyseessä oli organisaatio, joka kutsui yhteiskehittämiseen mukaan asiakkaan edustajia. Asiakasedustajat eivät vastanneet kyselyyn.

2.2 Palveluntuottaja

Markkinointiviestinnän palvelua tarjoava palveluntuottajaorganisaatio halusi kehittää ja vahvistaa ohjausryhmätyöskentelyään asiakkaidensa kanssa. Ohjausryhmä on keskustelun foorumi, jossa sovitaan tarjottavasta palvelusta ja seurataan yhteistyön toteutumista.

Palveluntuottajaorganisaation jäsenet totesivat, että ohjausryhmät ovat tärkeä osa-alue ja konkreettinen asiakasrajapinta. Ohjausryhmätyöskentely on levinnyt myös uusiin palveluihin. Työ asiakkaan kanssa on pitkäjänteistä ja vuorovaikutus sekä yhteistyö on tiivistä. Ohjausryhmissä on innostavaa käydä asiakkaan kanssa läpi lukuja ja kuulla heidän kuulumisensa. Asiakkaiden vaatimustaso on noussut ja sitä myötä tavoitteet ovat nykyään myös kovempia. Asiakkaat ovat toivoneet ohjausryhmäraportoinnin selkeyttämistä ja tiivistämistä, erityisesti tavoitteiden ja mittareiden osalta. Asiakastiimin sisäistä yhteistyötä on jo lisätty ohjausryhmää edeltävillä sisäisillä tarkistuspisteillä.

Haasteiksi koettiin se, että ohjausryhmän kulku, kokoonpano ja sisäinen työnjako riippuu kulloisestakin asiakastiimistä. Yhtenäiset käytännöt puuttuvat eikä ole pysähdetty miettimään kokonaisuutta yhdessä ja jakamaan hyviä käytäntöjä. Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen koettiin haasteelliseksi joissain tapauksissa, minkä puolestaan haastoi toimenpiteiden suunnittelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös asiakkaiden markkinointikypsyyden ja sitoutumisen koettiin vaikuttavan siihen, miten syvälle ohjausryhmätyöskentelyssä päästään. Toisaalta tuotiin esille, että aina ei ole aikaa paneutua tarpeeksi asiakkaan haasteisiin tai kehittämistyöhön. Kuitenkin yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa todettiin järkeväksi, innostavaksi ja kiinnostavaksi. Nähtiin, että on tärkeä osallistaa asiakkaita ja kerätä heiltä palautetta ja kommentteja kehitysideoihin.

Yksilön hyvinvointia tukee, jos ohjausryhmätyöskentelyssä hommat sujuvat, viestintä toimii ja jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. Tilanteet koettiin kuormittavaksi, jos työhön ei ole riittävästi resursseja ja aikaa tai roolit ovat epäselviä. Asiakkaan ja tiimin muuttuvat aikataulut ja toiveet sekä epärealistiset odotukset lisäävät kuormitusta. Toisaalta pitkäjänteinen yhteistyö asiakkaan kanssa sekä asiakassuhteen ja oman osaamisen kehittyminen on palkitsevaa.

Korona-aika siirsi viimeisetkin ohjausryhmät etänä toteutettaviksi – useimmat tosin toimivat etänä jo aikaisemmin. Yleisesti ottaen toiminta etänä on ollut tehokasta, mutta etämuotoisuuden koettiin myös rajoittaneen yhteistä keskustelua ja luonnollisia sparraushetkiä. Töitä tehdään siis ikään kuin liian irrallaan toisistaan. Toisaalta sisäinen viestintä on lisääntynyt ja parantunut, ja uusia työkaluja on kokeiltu ja otettu käyttöön. Digiosaaminen on hyvällä tasolla, mutta aktiivisempaa otetta uusien asioiden ja alustojen haltuunottoon kaivattiin.

Työn ja työpaikan tulevaisuuteen suhtauduttiin positiivisesti. Toisaalta palveluntarjoajana pitää pystyä kehittämään jatkuvasti ja varmistamaan, että kaikki asiakkuustiimit pystyvät tekemään tuloksekasta digimarkkinointia. Yksi esille nostettu kehittämiskohde oli ohjausryhmäkäytäntöjen yhtenäistäminen ja miettiminen eri asiakkuuksissa ja uusissa

palveluissa. Tavoitteiden asettamista, organisoitumista, viestintäkäytänteitä ja -vastuita pitäisi miettiä tarkemmin ja varata enemmän aikaa sisäiseen suunnittelutyöhön. Yleisesti koettiin, että digitaalinen kehitys on tullut jäädäkseen ja työt sen mukana kehittyvät ja kasvavat.

2.3 Yhteistyökumppaneiden verkosto

Yhteistyökumppaneiden verkoston muodostivat isohko koulutusorganisaatio, erityisoppilaitos sekä elinkeinopolitiikkaa ja yhteistyöverkostoja edistävä organisaatio. Organisaatioiden sisäisinä haasteina nähtiin ensinnäkin jatkuva muutos. Muutoksen todettiin vaativan jatkuvaa uuden oppimista, mikä puolestaan koettiin kuormittavana ja oman pystyvyyden tunnetta heikentävänä. Jatkuva uuden opettelu myös vei aikaa ja huomiota perustehtävältä, mikä aiheutti huolta työskentelyn sujumisesta ja asiakastyön laadun heikkenemisestä.

Jatkuvan muutoksen nähtiin myös edellyttävän organisaation kehittämistä. Muutosten valmistelu vie kuitenkin aikaa, kehittämistyö on moniulotteista ja -vaiheista. Tarvitaan myös uusien käytäntöjen ja toimintatapojen juurruttamista organisaatioon, mikä edellyttää tiedon jakamista ja kouluttamista. Lisäksi työskentelyä vaikeutti epäyhtenäinen kulttuuri sekä koetut puutteet vastuun ottamisessa ja kantamisessa. Pelkona oli, että oman kehittämistyön tulokset eivät säily muutosten jälkeen, minkä vuoksi haluttiin varmistua siitä, ettei kehittäminen mene hukkaan. Koronapandemian koettiin vähentäneen sitoutumista organisaatioon ja lisänneen perehdyttämisen merkitystä.

Projektityössä haasteina nähtiin työn sirpaleisuus sekä hankkeen tulosten jalkauttaminen hankkeen aikana ja sen jälkeen. Koronapandemian aikana haasteita tuottivat rahoittajien määräysten ja käytännön toteuttamisen välillä tasapainotteleminen sekä tietosuojavaatimusten aikaansaama tietojen tilapäinen vääristyminen. Myös tietoturvasasiat koettiin haasteellisiksi.

Asiakastyössä oli niin ikään haasteensa. Koronapandemia oli estänyt joidenkin asiakkaille tarpeellisten palvelujen tuottamisen ja kehittämisen sekä tiettyjen asiakkaiden saavuttamisen kokonaan. Etätyön koettiin heikentävän asiakastyön laatua ja verkostoitumisen tiiviyyttä, mitä osaltaan vaikeutti asiakkaiden digivälineiden tai niiden käyttöön liittyvän osaamisen puute. Puutteet digiosaamisessa näkyivät myös osallistumisaktiivisuudessa erilaisissa verkossa tapahtuviin asiakastilaisuuksiin. Vuorovaikutuksen laadun kuvattiin muuttuneen: digitapahtumissa verkostoituminen ja ihmisten kohtaaminen jäi ikään kuin ohuemmaksi kuin kasvokkaisissa tapahtumissa. Huolta aiheutti lisäksi paitsi oma kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin nopeasti ja

tehokkaasti, myös omien palvelujen, toiminnan ja tiedonkulun kehittäminen asiakaslähtöisesti, vastapuolen tarpeet huomioon ottaen. Lisäksi oman organisaation toimijoiden asenteissa ja toimintatavoissa nähtiin paikoin päivittämisen varaa.

Esihenkilötyössä haasteina mainittiin kasvavan organisaation mukanaan tuomat ongelmat. Tällaisia olivat esimerkiksi yhtenäisen kulttuurin luominen, käytäntöjen ja roolitusten yhteensovittaminen sekä luottamuksellisuuden vaaliminen. Etäjohtamiseen kaivattiin lisää osaamista; peräänkuulutettiin ryhmän ohjaamisen tai läsnäolon kokemuksen synnyttämisen taitojen oppimista.

Digitaalisuus ja etätyö toivat mukanaan runsaasti erilaisia haasteita. Etätyöskentelyn koettiin paikoin lisäävän pahoinvointia ja uupumista työssä muun muassa lisääntyneen yksinäisyyden ja sairaana työskentelyn vuoksi. Oman työn aktiivista organisointia (esim. levon ja työn tasapainottaminen, tauottaminen) pidettiin tärkeänä jaksamisen kannalta. Etätyö koettiin yhtäältä omaa keskittymiskykyä koettelevana, toisaalta myös parempaa keskittymistä mahdollistavana. Etätyö synnyttikin ristiriitaa yksinolotarpeen ja vuorovaikutustarpeen välille. Digitaalisten välineiden käyttöönotossa ja hyödyntämisessä haasteellisina koettiin erilaiset tietosuojakysymykset sekä yhteisten pelisääntöjen puute (esim. mitä materiaalia tallentaa, miten ja mihin).

Organisaation sisäisessä ja ulkoisessa kehittämisessä haasteina pidettiin resurssien niukkuutta sekä päätöksentekovaltuuksien osittaista puuttumista. Myös tiedonkulussa nähtiin parantamisen varaa. Organisaatioiden välistä yhteistyötä tehtiin useamman henkilön toimesta kukin tahollaan, mutta tieto kehittämistyöstä ei kulkenut oman organisaation sisällä eteenpäin. Lisäksi korona-aikana yhteistyötä ja kehittämistä päätyivät tekemään osin toisilleen tuntemattomat ihmiset. Organisaation sisäinen yhteydenpito ja yhdessä kehittäminen oli näin jäänyt ohueksi ja tuntui, että toisia ei ylipäättäen tunnettu kovinkaan hyvin.

Organisaatioiden havaitsemat yhteistyön haasteet liittyivät nekin pääosin digitaalisuuteen. Yhteistyön ja verkossa tapahtuvan yhteiskehittämisen haasteena pidettiin ylipäättäen sen käynnistämistä, kun osapuolet eivät olleet tottuneet virtuaaliseen kehittämiseen eivätkä esimerkiksi hallinneet digitaalisia välineitä tai toimintatapoja. Lisäksi verkkoympäristössä tapahtuvan yhteiskehittämisen prosessia ja tuloksia pidettiin heikkolaatuisempina kuin kasvokkain tapahtuvan prosessin tuloksia, sillä digivälitteisessä yhteiskehittämisessä monimutkaisten aiheiden ja kokonaisuuksien kehittäminen sekä haastavista asioista sopiminen on vaikeampaa. Lisäksi koettiin, että verkkovälineitä käytettiin paikalle tulemattomuuden verukkeina. Tästä syystä kasvokkaiset kohtaamiset vähentyivät silloinkin, kun niille olisi ollut mahdollisuus.

Digivälitteisessä yhteiskehittämisessä haastavana pidettiin myös kehonkielen, ilmeiden ja tunnetilojen hahmottamista, minkä myötä kokouksen johtaminen koettiin vaikeammaksi. Etänä tapahtuvan yhteiskehittämisen lisäksi yhteistyötä vaikeutti liian suuri verkkoalustojen määrä ja niistä omaan työhön soveltuvan alustan valinta. Uusia alustoja perustettiin jatkuvasti, minkä vuoksi niiden hallinnointi koettiin vaikeaksi. Digialustojen runsaus myös vähensi tiedon lisäämistä alustoille. Tiedottaminen uusista alustoista koettiin varsin vähäiseksi.

Muina yhteistyön ja kehittämisen haasteina esiin nostettiin lain ja byrokratian asettamat reunaehdot sekä organisaatioiden ominaispiirteet. Organisaatiot erosivat toisistaan esimerkiksi tietyn osaamisen tasossa, resurssien koossa sekä toiminnan käytännössä. Tämä haastoi yhteisen toimintalinjan luomista; yhteinen linja koettiin tärkeäksi asiakkaan palvelemisen kannalta. Resurssien niukkuus vaikeutti toimintatapojen yhtenäistämistä ja näin laadukkaan työn tekemistä, toisaalta se taas pakotti etsimään tehokkaampia toimintatapoja.

Organisaatioiden havaitsemat sisäiset mahdollisuudet liittyivät ensisijaisesti digitaalisuuteen ja etättyöhön. Koronan myötä digiosaamisen kehittämiseen oli panostettu. Vähemmällä käytöllä olleita digitaalisia järjestelmiä oli otettu tehokkaammin käyttöön sisäisen tiedon ja kokemusten jakamisen kautta. Lisäksi asiantuntijoita ja digitaalisia välineitä oli hyödynnetty enemmän.

Etättyön nähtiin mahdollistavan sujuvan työskentelyn myös etänä sekä helpottavan arjen organisointia ja jaksamista. Digivälineitä koettiin voitavan hyödyntää niin omassa kuin asiakastyössäkin. Digitaaliset kanavat sujuvoittivat työntekoa ja tehostivat ajankäyttöä erityisesti tuttujen henkilöiden kanssa työskenneltäessä. Asiakastyössä digivälineet mahdollistivat monipuolisen asiakaspalvelun. Lisäksi tekoälyssä nähtiin paljon mahdollisuuksia, sillä sen odotettiin hoitavan toisteiset tehtävät ja siten vapauttavan resursseja muuhun työhön. Lisäksi tekoäly auttoi palveluiden kohdentamisessa asiakkaille ja lisäsi heidän itseohjautuvuuttaan esimerkiksi tiedonhaussa.

Muina organisaation sisäisinä mahdollisuuksina mainittiin muiden muassa organisaation sisäiseen kehittämiseen liittyviä asioita. Näihin kuuluivat projektityöhön liittyvät mahdollisuudet, kuten työntekijöiden innostaminen projektityöhön omien työnkuvien rikastajana sekä projektien tulosten juurruttaminen organisaatioon muutoshalukkaiden ihmisten kautta hankkeen aikana. Lisäksi organisaation vaikuttavuutta haluttiin lisätä päivittämällä prosesseja sekä identifioimalla organisaatiossa jo tehtävää vaikuttavaa toimintaa ja vahvistamalla sitä entisestään. Myös tietoisuuden lisäämistä omasta toiminnasta eri sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, pidettiin tärkeänä.

Sisäisinä mahdollisuuksina tuotiin esille myös erilaiset asiakkaisiin ja palveluihin liittyvät seikat, muun muassa palvelujen sisällöllinen kehittäminen, asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämistyöhön, suosittujen palvelujen palauttaminen tarjoamaan, palvelujen tarkempi räätälöinti tai niiden tarjoaminen kokonaan uusille asiakasryhmille.

Organisaatioiden välisen yhteistyön mahdollisuuksia paikannettiin myös muutamia. Tällaisia olivat esimerkiksi yhteistyö ja yhteiskehittäminen digitaalisessa ympäristössä (etänä), yli organisaatorajojen tapahtuvan yhteistyön lisääminen saman teeman parissa työskentelevien kesken sekä markkinointiyhteistyö.

2.4 Vertaisorganisaatiot

Vertaisorganisaatiot ovat toimijoita, joilla on samantapainen asiakaskunta ja palvelutarjonta. Koska kumpikin oli vahvasti alueellisia toimijoita, niiden välillä ei ollut kilpailua. Näiden organisaatioiden sisäiset haasteet liittyivät työn organisointiin, kuten esimerkiksi työtehtävien tärkeys- ja suorittamisjärjestykseen. Yllättävät, nopeaa reagointia vaativat tilanteet, jotka oli pakko suorittaa, koettiin hankalina ja suunnitelmallisuutta hajottavina. Resurkseja kuvattiin niukoiksi. Näin ollen haasteeksi koettiin myös resurssien maksimaalinen hyödyntäminen siten, että palvelujen taso ja tarjonta säilyisivät mahdollisimman hyvinä. Henkilöstöressurssien niukkuuden koettiin vaikeuttavan kohdennettujen palvelujen tuottamista.

Myös asiakastyössä oli haasteita: esimerkiksi asiakkaiden löytäminen ja sitouttaminen hanketoimintaan sekä tasapuolisen palvelutason tarjoaminen kaikille asiakkaille omista mieltymyksistä riippumatta. Lisäksi byrokraattisuuden koettiin heikentävän oman työskentelyn laatua ja hukuttavan työn varsinaisen fokuksen ja ytimen alleen. Organisaation sisäisiin haasteisiin lukeutui myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen eli oman työn hallintakyky ja työtahti suhteessa omaan jaksamiseen. Työn ja levon tasapainottaminen oli haastavaa.

Digitaalisuus oli tuonut mukanaan runsaasti erilaisia sisäisiä haasteita. Digiympäristössä työskentelyn todettiin kasvattavan työskentelyn intensiteettiä, vähentävän asioiden prosessointiaikaa sekä lisäävän keskeneräisinä olevien tehtävien määrää. Tämä kuormitti työntekijöitä. Verkkoympäristön katsottiinkin vaativan entistä enemmän suunnittelua, jotta aikaa jäisi palaverien lisäksi myös asioiden valmistelulle ja jälkityöskentelylle. Verkkoympäristöön siirtyminen asetti myös vaatimuksia niin oman kuin asiakkaidenkin digiosaamisen parantamiselle ja päivittämiselle. Varsinkaan ikääntyneemmät asiakkaat eivät halunneet tai osanneet toimia digitaalisia välineitä hyödyntäen. Digitaalisuus myös muutti asiakaskäyttäytymistä, sillä nyt haluttiin toimia digivälitteisesti ilman sitoutumista

yhteen paikkaan. Tämä asetti vaatimuksia organisaatioiden tarjoamille palveluille, joita nyt toivottiin järjestettävän enemmän hybridimuodossa.

Koronapandemia asetti organisaatioiden toiminnalle useita erilaisia haasteita. Työn tekemisen tavan nähtiin muuttuneen kasvokkaisesta pääosin verkossa tapahtuvaksi ja jossain määrin kasvottomammaksi, ja muutenkin työtekoon vaikuttivat erilaiset, jatkuvasti muuttuvat ohjeistukset. Pandemian asiakkaille mukanaan tuomien ongelmien katsottiin heijastuvan organisaatioihin siten, että asiakkaiden negatiivisia tunteita täytyi myötäelää paljon aiempaa enemmän. Lisäksi vaadittiin empaattista suhtautumista ikävääkin käytöstä kohdattaessa. Todellinen auttamistyö oli kuitenkin melko mahdotonta, joten tilanne koettiin erittäin kuormittavaksi. Asiakkaat myös muuttuivat passiivisemmiksi ja heidän osallistumisinnostuksensa erilaisiin etenkin iltaisin järjestettäviin tilaisuuksiin väheni. Näistä syistä osallistumisen kannustimiin täytyi kiinnittää erityistä huomiota.

Organisaatioiden välisiä yhteistyön haasteita paikannettiin myös muutamia, kuten esimerkiksi mahdollisten yhteistyökumppanien tuntemisen puute sekä tottumukset sen suhteen, keiden kanssa yhteistyötä ylipäättään tehdään. Myös resurssien vähyys koettiin yhteistyötä rajoittavana tekijänä laajan yhteistyökumppaniverkoston hallinnoinnin vuoksi samoin kuin yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden digiloikan keskeneräisyys. Digivälineiden huono hallinta vaikeutti sähköistä tiedonvaihtoa. Digitaalisuuden koettiin myös heikentävän vuorovaikutuksen laatua; kestävien ja vuorovaikutteisten verkostojen syntyminen verkkoympäristössä koettiin hitaaksi tai jopa olemattomaksi.

Organisaatioiden sisäisinä mahdollisuuksina mainittiin muun muassa tiedottamisen kehittäminen monikanavaiseksi ja -muotoiseksi, asiakaspalvelun laadun kehittäminen ohjauksen keinoin, uusien tuotteiden tai palvelujen kehittäminen tai alueellisen imagon muotoileminen ja sen viestiminen aluemarkkinoinnissa. Digitaalisuuden mukanaan tuomia sisäisiä mahdollisuuksia olivat puolestaan tiedonkulun ja -jakamisen parantuminen organisaation sisällä, työyhteisöön kuulumisen tunteen lisääntyminen liikkuvassa työssä sekä resurssien säästyminen päällekkäisen työn poistuessa. Etävälineiden käytön koettiin myös edistävän hyvinvointia eli mahdollistavan omatahtista työn tekemistä ja nopeampaa palautumista. Työn tauottaminen ja työpäivästä irtautuminen oli etätyössä helpompaa, kun liikunta- ja luontohetkiä voitiin hyödyntää helpommin. Etävälineiden katsottiin myös auttavan työn ja vapaa-ajan erottamisessa. Etätyö mahdollisti sosiaalisen palautumisen ja työpäivän helpomman rajaamisen. Digitaalisuuden myötä asiakastyön nähtiin mahdollistuvan maantieteellisesti laajemmalla alueella. Etävälineet myös helpottivat asiakastyön yleistä sujuvuutta sekä tekivät (etänä tapahtuvan) kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdolliseksi.

Koronakin toi organisaatioille sisäisiä mahdollisuuksia. Sen todettiin välillisesti edesauttavan työn sujuvuutta, sillä se madalsi kynnystä käyttää sähköisiä viestintävälineitä työskentelyssä. Se paransi työn laatua mahdollistamalla asioihin keskittymisen sekä niiden loppuun viemisen.

Yhteistyön mahdollisuuksina organisaatiot pitivät ensinnäkin toisilta oppimista. Yhteistyön koettiin nopeuttavan oman toiminnan kehittämistä. Yhteisten ongelmien ja ideoiden jakaminen hyödytti oman toiminnan lisäksi myös muita, sillä yhteisten ongelmien ratkaiseminen tehokkaammin ja pienemmillä resursseilla tuli näin mahdolliseksi. Molemminpuolisen tiedon ja kokemusten vaihto auttoi kumpaakin uuden oppimisessa ja tiedon levittämisessä, esimerkiksi hankkeiden tulosten jakamisessa alan toimijoiden keskuudessa sekä ideoiden synnyttämisessä uusiksi kehittämishankkeiksi. Yhteistyön laajensi omia yhteistyöverkostoja, ja toisaalta laajemmat verkostot myös helpottivat yhteistyön tekemistä. Yhteistyöverkostojen ja yhteiskehittämisen käytäntöjen katsottiin rakentuvan erityisesti tuttujen henkilöiden kautta.

2.5 Yhteenveto

Alkukartoitusten myötä kävi selväksi, että digitalisaatio oli muuttanut kohdeorganisaatioiden arkea. Osassa digiloikka oli tehty jo suurilta osin ennen korona-aikaa, kun taas osassa digitaalisuus tuli osaksi työarkea vasta sen myötä. Vastaavaa digiloikkaa ei näkynyt kuitenkaan vielä kaikilla asiakkailta. Tämä heijastui kohdeorganisaatioiden toimintaan. Muun muassa tapaamisten suunnittelu vei enemmän aikaa, asiakkaita oli vaikeampi tavoittaa ja saada tapahtumiin paikan päälle ja asiakkaiden digivälineiden käytön osaamisessa oli puutteita.

Organisaatioiden erilaiset toimintatavat ja -alustat sekä asioiden henkilöityminen haastoivat laaja-alaista yhteiskehittämistä. Digitaalisuuteen ei ollut vielä totuttu siinä määrin, että organisaation sisäistä tai ulkoista kehittämistyötä olisi osattu tehdä yhtä tehokkaasti digitaalisin välinein. Myös eri digialustojen suuri määrä vaikeutti sopivan alustan löytämistä ja käyttöönottoa. Henkilöstöressurssien niukkuus ja tiedonkulun ongelmat haastoivat myös kehittämistä. Kun kehittämiseen oli löydetty hyvät ja helpot kehittämisen raamit, löytyi myös tahtoa yhteiskehittämiseen. Organisaatiot halusivat toimia virtuaalisesti myös siksi, että sen koettiin olevan tehokasta ja säästävän aikaa. Myös asiakkaita tavoitettiin aiempaa laajemmalla alueella. Toimiminen virtuaalisesti mahdollisti toisilta oppimisen. Tiedon ja kokemusten jakamisen myötä kehittämishankkeiden tuloksia voitiin jakaa laajemmin, uusien ideoiden kehittäminen helpottui ja päällekkäisen työn tekeminen väheni.

Digitalisuuden lisääntymisen koettiin johtavan työn intensifioitumiseen ja työn rajaamisen haasteisiin. Työt kasaantuivat ja keskeneräisiä asioita oli paljon. Nämä heijastuivat työntekijöiden työhyvinvointiin. Etätyöskentelyn lisääntyminen vähensi vuorovaikutusta ja aiheutti yksinäisyyden tunnetta. Toisaalta etätyön koettiin mahdollistavan monipuolisemman työn tauottamisen ja palautumisen. Työtä sai tehdä omaan tahtiin. Digitaalisten kanavien koettiin myös sujuvoittavan työntekoa ja tehostavan ajankäyttöä.

Näistä lähtökohdista kolme erilaista ryhmää aloitti virtuaalisen yhteiskehittämisen prosessin, jossa käytettyä Muutosvuoropuhelu-menetelmää kuvaamme seuraavassa luvussa.

3 Muutosvuoropuhelu organisaatorajat ylittävän yhteiskehittämisen edistäjänä

Heli Clottes Heikkilä

Tässä hankkeessa sovelsimme Työterveyslaitoksen aiemmassa tutkimuskehittämishankkeessa luotua Muutosvuoropuhelu-menetelmää (Heikkilä ym., 2021). Muutosvuoropuhelun lähtökohtana on ajatus jatkuvasti muuntuvasta ja muotoutumassa olevasta työtoiminnasta. Muutoksen yhteisen jäsentämisen kautta päästään ideoimaan sekä yhteisötasolle uusia, tarkoituksenmukaisia toimintatapoja että edistämään yksilötasolla kokemusta työn mielekkyydestä ja löytämään keinoja osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen työn kehityssuunnat huomioiden. Menetelmä pohjautuu toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen (Engeström, 2015) viitekehykseen, ja se on yksinkertaistettu versio useissa hankkeissa ja konsulttityössä käytetystä kehitysvuoropuhelu-menetelmästä (alkujaan Mott, 1992; ks. Ylisassi ym., 2016; Heikkilä & Seppänen, 2014).

Keskeinen osa Muutosvuoropuhelu-prosessia on muutoksen jäsentämisessä käytettävä kehityskartta-väline (Ahonen ym., 2020; Heikkilä ym., 2021; Kurki ym. 2022). Kehityskartalle kuvataan työtä kahden eri ulottuvuuden näkökulmasta: työn sisällön ja tarkoituksen sekä toimintatapojen osalta. Molempia ulottuvuuksia tarkastellaan sekä senhetkisen, eli työn nykytilan, että lähitulevan näkökulmasta. Tämän jälkeen osallistujat saavat välitehtäväksi puntaroida omaa tilannettaan suhteessa kehityskartalle kuvattuun muutokseen. Välitehtävän toisessa vaiheessa henkilökohtaiset puntaroinnit jaetaan kunkin haluamassa määrin kollegan kanssa. Vertaiskeskustelussa käydään läpi sekä työn muutoksen herättämiä ajatuksia että alustavia, oman osaamisen ja/tai yhteisten toimintatapojen kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita ja -ideoita. Kun osallistujat kokoontuvat jälleen kaikille yhteiseen työpajaan, välitehtävien synnyttämiä oivalluksia ja ideoita jaetaan koko ryhmän kesken. Tarkoituksena on päästä sopimaan käytännönläheisten kehittämiskokeilujen toteutuksesta. Tärkeä osa prosessia ovat myös kokeilujen seuranta ja arviointi.

VIRTUOOSIT-hankkeessa kokeiltiin, miten Muutosvuoropuhelu toimii kahden tai useamman organisaation välisen ja vielä virtuaalisesti toteutetun yhteiskehittämisen tukena. Toisin sanoen, kun Muutosvuoropuhelun perusversiossa vuoropuhelua käydään työyhteisön ja yksilöiden tilanteiden välillä, nyt vuoropuheluun kutsuttiin erilliset työyhteisöt tai työyhteisö asiakkaansa kanssa. Hankkeessa kokeiltu versio noudatteli kuitenkin pääosin edellä kuvattua perusversiota käytettyjen välineiden ja prosessiin sisällytettyjen vaiheiden osalta.

Selkeimmät erot sen sijaan liittyvät kehityskartan käyttötapaan, vertaisparien muodostamiseen välitehtävän aikana sekä kehittämiskokeilujen muodostamiseen. Koska keskeistä koko hankkeessa oli yhteiskehittämisen tukeminen, Muutosvuoropuhelu-työskentelyä pyrittiin ohjaamaan siten, että se mahdollistaisi osallistujien edustamien organisaatioiden ja toimijoiden väliset rajanylitykset – yhteisen kehittämisen kohteen löytymisen ja keskinäisten toimintatapojen (~ yhteistyön käsikirjoituksen) tarkastelun tai synnyttämisen. Toisin sanoen kehittämisprosessien lähtökohtana eivät olleet kunkin organisaation muutokset ja kehitys sinänsä. Niiden sijaan kehityskartalle kuvattiin muutosta ja kehityssuuntia osallistujien etukäteen valitseman tai ensimmäisen työpajan alussa yhteisesti sovittuun aihepiiriin näkökulmasta. Vertaispohdintaa varten taas pyrittiin muodostamaan pienryhmiä, joiden osallistajat edustivat keskenään eri organisaatioita. Tämä osaltaan pohjusti sitä, että konkreettisisissa kehittämiskokeiluissa oli mahdollista löytää organisaatorajat ylittäviä kokeiluaiheita pelkkien kunkin organisaation sisäisten kehittämistarpeiden edistämisen sijaan.

gProsessin kolmannessa eri arviointityöpaja-vaiheessa hyödynnettiin kehittävän arvioinnin lähestymistapaa ja sovellettiin Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmän (Saari ym., 2018) viitekehystä. Kokeiluja arvioitiin muun muassa siitä näkökulmasta, mitä ne olivat tuottaneet työntekijöille eli kokeilijoille itselleen ja asiakkaille. Lisäksi pohdittiin yhteensovittamisen näkökulmaa. Yhteensovittamisella tarkoitetaan sitä, miten kokeilu sopii yhteen nykyisten, jo käytössä olevien ratkaisujen ja toimintamallien kanssa. Osallistajat arvioivat myös virtuaalisen yhteiskehittämisen prosessia.

Työpajaprosesseja fasilitoivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Työterveyslaitoksen asiantuntijat ja tutkijat yhdessä. Muutosvuoropuhelun virtuaalisessa toteutuksessa hyödynnettiin Teamsia tai Zoomia sekä tehtävissä Flinga-valkotaulua. Projektiryhmä vastasi kunkin työpajatapaamisen käsikirjoituksen suunnittelusta ja esitysdioiden ja Flinga-pohjien suunnittelusta ja laatimisesta.

Seuraavassa luvussa kuvaamme kunkin organisaation ja sen kehittämiskumppanien virtuaalisen yhteiskehittämisen prosessin kulkua ja tuloksia eri tutkimuskysymysten kautta.

4 Kohti uudenlaista virtuaalista yhteistyötä

Tässä luvussa kuvaamme alaluvuittain kunkin erilaisen organisaation ja sen kehittämiskumppanien (asiakkaiden tai kumppaniorganisaatioiden) virtuaalista yhteiskehittämisen prosessia sekä tuloksia. Kukin alaluku ja tapausesimerkki keskittyy eri tutkimuskysymyksiin. Luvussa 4.1 tarkastellaan palveluntarjoajan ja asiakkaiden yhteiskehittämisen prosessin toteutumista vuorovaikutuksen sekä kehitettävänä olleen ohjausryhmätyöskentelyn näkökulmasta. Luku 4.2 pureudutaan fasilitoijan mahdollisuuksiin tukea nopean luottamuksen syntymistä; aineisto tulee yhteistyökumppanien verkostosta. Luvussa 4.3 vertaisorganisaatioiden prosessia kuvataan rajanylitysten näkökulmasta sekä pohditaan fasilitaattorin keinoja tukea rajanylityksiä.

4.1 Virtuaalinen yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa

Anna-Leena Kurki

Tässä luvussa tarkastellaan muutosvuoropuhelumenetelmällä toteutettua virtuaalista yhteiskehittämistä markkinointiviestinnän palvelua tarjoavan yrityksen ja tämän asiakkaiden välillä. Palvelua tarjoava yritys halusi työskentelyn avulla vahvistaa yhteistyötä ja kehittää erityisesti ohjausryhmätyöskentelyä asiakkaidensa kanssa. Kyseisessä yrityksessä ohjausryhmä oli yhteistyön rakenne palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä – se oli keskustelun foorumi, jossa sovittiin tarjottavan palvelun ja yhteistyön toteuttamisesta. Ohjausryhmässä oli edustettuna niin palveluntarjoaja kuin asiakas.

4.1.1 Virtuaaliset muutosvuoropuhelutyöpajat yhteiskehittämisen tukena

Muutosvuoropuhelutyöskentely koostui kolmesta virtuaalisesti toteutetusta työpajasta ja näiden välillä tehdyistä välitehtävistä. Työskentelyyn osallistui 11 palveluntarjoajan edustajaa (työpajat 1–3), jotka toimivat esimerkiksi asiantuntijoina, asiakasvastaavina, projektipäällikköinä sekä esihenkilö- ja johtotehtävissä. Asiakkaat osallistuivat toiseen työpajaan: mukana oli kolmen asiakasorganisaation edustajat, jotka vastasivat markkinointiviestinnästä omissa organisaatioissaan.

- Ensimmäisessä työpajassa tarkasteltiin työn muutosta palveluntarjoajan oman työyhteisön sisällä ja suhteessa asiakkaaseen. Työskentely painottui erityisesti ohjausryhmätyöskentelyn tarkasteluun, jonka nykytilaa, lähikehitystä ja kehitystarpeita tarkasteltiin Kehityskartta-työkalun avulla.

- Toisessa työpajassa mukana oli asiakkaita. Palveluntarjoaja esitteli Kehityskartta-työskentelyn keskeisimmät havainnot, jonka jälkeen keskusteltiin ohjausryhmätoiminnasta ja sen pulmakohdista erityisesti asiakkaan näkökulmasta, sekä ideoitiin ohjausryhmätyöskentelyä eteenpäin vieviä kehittämiskokeiluja.
- Kolmannessa työpajassa sovellettiin Kokeilut käytäntöön -arviointimallia (Saari ym., 2018) arvioitiin kehittämiskokeiluja asiakkaan, työntekijän ja yhteensovittamisen näkökulmista sekä sovittiin seuraavista askelista. Lisäksi arvioitiin kehittämisprosessia.

Tässä luvussa tarkastelemme, miten palveluntuottaja ja asiakkaat kehittivät yhteistyötään virtuaalisessa Muutosvuoropuhelu-työpajassa sekä kehittivät ohjausryhmäkäytäntöjä palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa entistä paremmin. Vastaamme luvussa seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista keskustelua virtuaalisesti toteutettu Muutosvuoropuhelu-menetelmä tuotti?
- Millaisia ajatuksia työskentely tuotti ohjausryhmätyöskentelyn kehittämiseksi?

4.1.2 Aineisto ja menetelmät

Koska VIRTUOOSIT-hankkeessa kiinnostuksen kohteena oli tarkastella Muutosvuoropuhelu-menetelmän käyttöä kahden tai useamman organisaation yhteistyössä, keskitymme tarkastelussamme työpajaan 2. Työpajaan osallistui sekä palveluntarjoajan edustajia (n=8) että asiakkaita (n=3), ja sen fasilitoinnista vastasivat Työterveyslaitoksen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun asiantuntijat. Työpaja toteutettiin Zoom-sovelluksella. Lisäksi hyödynnettiin Flinga-valkotaulusovellusta. Työpajakeskustelut nauhoitettiin tutkimusaineistoksi.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla (Silverman, 2010). Ensin aineisto jaettiin episodeihin (n=33), jotka nimettiin. Episodilla tarkoitamme yhdestä tai useammasta puheenvuorosta koostuvaa jaksoa, jossa puhutaan samasta aiheesta. Tämän jälkeen episodit luokiteltiin sisältönsä mukaisesti ja niistä muodostettiin kolme luokkaa: 1) yhteistyö ja ohjausryhmäkäytännöt 2) digitaalisen alustan käyttö 3) työpajan eteneminen ja 4) muut. Muut ryhmään luokitellut kolme episodiat jätettiin analyysin ulkopuolelle.

4.1.3 Tulokset

Virtuaalisessa ympäristössä toteutetussa Muutosvuoropuhelussa keskustelu jakautui kolmeen teemaan: 1) digitaalinen alusta ja sen tekninen käyttö, 2) Muutosvuoropuhelumenetelmä ja työpajan eteneminen sekä 3) yhteistyö ja ohjausryhmäkäytännöt ja niiden kehittäminen.

Työskentelysovelluksen tekninen käyttö ja pajan eteneminen keskustelun kohteena

Virtuaalisessa työpajassa työskentelyn onnistumisen keskeinen edellytys on, että osallistujat pääsevät käytettävälle alustalle ja osaavat käyttää alustan työkaluja (Falloon, 2011). Työpajassa käytetyt työkalut ja niiden toiminnallisuudet eivät olleet kaikille osallistujille tuttuja, joten fasilitoijat ohjeistivat työkalujen käytössä ja neuvoivat työkalujen käytössä.

Osallistuja 4: ... mä en saa siis tehtyä sitä merkintää. Mä pääsin kyl sinne Flingaan ja klikkasin sitä kynää ja sitte mulle tuli ne kaikki värit.

Fasilitaattori 2: : Joo. Sitte ku klikkaat sitä, täältä näetkö, mulla nyt näkyy tää alimmainen piste, niitä, ni sit tulee tommonen raksi. Ja sitte pitäis päästä. Ei haittaa yhtään. Kokeilepa toimiiko nyt.

Lisäksi keskustelun kohteeksi tuli näytönjaon ongelmat ja pulmat verkkoyhteyden toimivuudessa.

Myös työskentelyn eteneminen muodostui puheen kohteeksi. Fasilitoijat sanoittivat osallistujille työpajaprosessin ja työskentelyn etenemistä ja niin työpajan alussa kuin työpajan kuluessa esimerkiksi ohjeistaessaan ryhmätöitä.

Fasilitaattori 2: ...seuraavaksi pääsette ihan konkreettisesti suunnittelemaan tätä kehittämiskokeilun eteenpäin viemistä... teitä jaetaan kolmeen eri kokeilun ryhmään... omassa pienryhmässänne lähete sitten konkreettisesti miettimään meidän tämmösen yhden työkalun avulla sitten sitä tekemistä, eli miten sitä kokeilua viedään eteenpäin....

Joiltakin osin työpajan eteneminen oli myös fasilitoijien välisenä neuvottelun kohteena, ja keskustelullaan fasilitoijat myös muovasivat työpajasuunnitelmaa työpajan kuluessa.

Myös työpajaan osallistuneiden asiakkaiden roolista keskusteltiin. Työpajan alussa fasilitoijat rohkaisivat asiakkaita ottamaan kantaa esiin nouseviin asioihin ja kysyivät asiakkaiden näkökulmia myös keskustelun kuluessa.

Fasilitoijat myös osoittivat puheellaan, milloin toivovat osallistujilta kommentteja esitettyihin sisältöihin. Sen sijaan vuorovaikutuksen ja puheenvuorojen ottamisen tavasta

sekä käytettävien työkalujen hyödyntämisestä vuorovaikutuksessa (ns. prosessiymmärrys, Falloon, 2011) keskusteltiin työpajan aikana vain vähän Puheenvuoron ottamisen tapa (joko käsitöiminnolla tai hihkaisemalla) mainittiin vain osallistujan kysyessä käsitöiminnon teknistä käyttöä.

Keskustelu tuotti yhteistä näkemystä ohjausryhmätyöskentelyn kehittämistarpeista

Muutosvuoropuhelumenetelmä ja fasilitoijien suunnitelma ohjasi keskustelua palveluntarjoajan ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä ja ohjausryhmä-työskentelystä. Keskustelu oli pääosin fasilitoijavetoista ja noudatti pitkälti kysymys–vastusrakennetta. Fasilitoija siis esitti osallistujille kysymyksen, jolla suuntasi keskustelun kulkua ja osallistujat vastasivat kysymykseen tai keskustelivat kysymyksen pohjalta.

Muutosvuoropuhelu-menetelmä ohjasi keskustelemaan yhteistyöstä ja ohjausryhmä-työskentelystä suhteessa asiakkaan liiketoiminnasta kumpuaviin palvelutarpeisiin, ja näissä ilmeneviin kehitystarpeisiin.

Palveluntarjoajan tavoitteena oli rakentaa selkeää ja yhtenäistä, henkilöistä riippumatonta ohjausryhmätyöskentelyn mallia. Toisin sanoen vakiodia ohjausryhmä-käytäntöään. Myös asiakkaat tunnistivat, että heidän työtään selkeyttäisi, jos ohjausryhmätyöskentely olisi ennakoivaa ja työskentelyllä olisi selkeä rakenne.

Osallistuja 10 (asiakas): ...semmonen tietynlainen ennakoitavuus ... aina vähän tietäisi, että mitä on tulossa ja mitkä on tsekkipaikat ... selkeys ja rakenne...

Yhteiskehittämisen kuluessa keskeisiä keskustelun teemoja olivat seuraavat:

1. Ohjausryhmätyöskentelyn tavoite ja tarve, johon työskentelyllä vastataan (Katsotaanko eteenpäin vai tarkastellaanko mennyttä?)
 - yhteisen toiminnan suuntaaminen ja organisaation viestinnän tuki
 - yhteinen ideointi, vertaisoppiminen ja osaamisen yhteen saattaminen
2. Ohjausryhmätapaamisen sisältö (Mistä on keskeistä keskustella?)
 - yhteiset tavoitteet ja toimet niiden saavuttamiseksi
 - vastuut ja roolit
 - seurantaraportin käsittelyn tapa

3. Ohjausryhmätapaamisen suunnittelu ja rytmitys

- yhtenäistäminen ja ennakoitavuus (idea yhteistyövuosikellosta, agenda ennakoon)
- työskentelyn aikataulutus (Mitä priorisoidaan ajankäytöllisesti?)

4.1.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkastelimme organisaatioiden välistä virtuaalista yhteiskehittämistä, joka oli toteutettu muutosvuoropuhelu-menetelmällä. Palvelua tuottava yritys kehitti yhdessä asiakkaidensa kanssa yhteistyötään ja erityisesti ohjausryhmätyöskentelyä.

Tuloksemme toivat esille, että virtuaalisissa työpajoissa työskentely jakautui kolmeen sisällöltään erilaiseen teemaan. Sisällöllisen keskustelun, tässä tapauksessa ohjausryhmätyöskentelyn, kehittämisen rinnalla työskentelysovelluksen käyttö ja Muutosvuoropuhelu-menetelmän pohjalta rakentunut työskentelyn eteneminen muodostuivat keskustelun kohteeksi työpajoissa. Tämä vastaa aiempien tutkimusten havaintoja siitä, että virtuaalinen ympäristö heijastuu työskentelyyn ja osallistujien väliseen vuorovaikutukseen (Vanharanta, 2022).

Työskentelyn vaiheistamista ja fasilitoijien ohjaustyötä ohjasi ennen kaikkea Muutosvuoropuhelu-menetelmä, jonka pohjalta fasilitoijat sekä sanoittivat työskentelyn etenemistä että suuntasivat sisällöllistä keskustelua. Lisäksi fasilitoijat ohjeistivat osallistujia kokousovelluksen ja digitaalisen valkotaulutyökalun teknisessä käytössä (Falloon, 2011). Muutosvuoropuhelun melko tarkka noudattaminen vaikutti todennäköisesti siihen, että keskustelu virtuaalisissa työpajoissa oli fasilitoijavetoista. Osallistumista ja vapaampaa keskustelua olisi mahdollisesti tukenut se, että tämän lisäksi myös toivottavaa vuorovaikutuksen tapaa ja esimerkiksi puheenvuoron ottamisen tapaa olisi sanoitettu ääneen fasilitoijien toimesta sekä myös käyty keskustelua siitä, miten käytettäviä työkaluja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla sisällöllisen keskustelun tukena (ks. Falloon, 2011). Tämä olisi vaatinut myös ajallista resursointia.

Virtuaalisen yhteiskehittämisen myötä palveluntarjoajan ja tämän kolmen asiakasyrityksen edustajat rakensivat yhteistä ymmärrystä ohjausryhmätyöskentelyn tavoitteista, tapaamisten sisällöstä, niiden suunnittelusta ja rytmityksestä. Käytetty menetelmä tuki ajatusten jakamista ja yhteistä ideointia. Palveluntarjoajan toiveena oli ohjausryhmätyöskentelyn vakioiminen (massatuotanto, Victor & Boynton, 1998) ja tämän tueksi yhteiskehittäminen tuottikin tietoa. Vähemmän tietoiseksi jäi asiakassuhteen ja jatkuvan vuorovaikutuksen kehittäminen, jotka Victorin & Boyntonin (1998) mukaan ovat keskeisiä yhteiskehittämisen elementtejä.

4.2 Virtuaalinen yhteiskehittäminen organisaatioiden välillä

Marianne Ekonen

Tässä luvussa tarkastelemme muutosvuoropuhelu-menetelmällä toteutettua virtuaalista yhteiskehittämistä koulutusorganisaation ja tämän kahden kehittämiskumppanin välillä. Luku pohjautuu artikkelikäsitteilyyn suunnitelmaan, joka tullaan lähettämään toimituskunnan käsittelyyn kevään 2024 aikana. Tässä luvussa käsittelemme tuloksia ensimmäisestä työpajasta fasilitoijien osalta ja tulevassa artikkelissa käsittelemme tuloksia kaikkien työpajaan osallistuvien tahojen osalta kaikissa kolmessa työpajassa.

4.2.1 Fasilitoijien vuorovaikutuskeinot nopean luottamuksen rakentamiseksi

Tutkimuksen kohteena olevassa yhteiskehittämisessä olennaista oli kaikkia kolmea organisaatiota yhdistävä palveluhaaste, jota jokainen oli pyrkinyt aiemmin kehittämään ja ratkaisemaan itsenäisesti. Näin ollen yhteiskehittämisen tavoitteena oli, että ylittämällä organisaatioiden rajat, ne voisivat päästä yhteistyöhön ja sitä kautta hakemaan ratkaisua palveluhaasteeseen yhdessä. Tutkimusten mukaan luottamus edesauttaa yhteiskehittämisen onnistumista (Ind & Coates, 2013). Virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvan yhteiskehittämisen onnistumisessa olennaista on se, miten siinä kyetään rakentamaan luottamus nopeasti entuudestaan tuntemattomien osallistujien välille rajatussa aikataulussa (Meyerson ym., 1996).

Muutosvuoropuhelu-työskentely koostui kolmesta virtuaalisesti toteutetusta työpajasta ja näiden välillä tehdyistä välitehtävistä. Työskentelyyn osallistui yhteensä kuudesta kahdeksaan koulutusorganisaation edustajaa sekä työpajojen fasilitoijat (työpajat 1–3).

- Ensimmäisessä työpajassa tarkasteltiin työn muutoksen kokonaiskuvaa ja hahmotettiin yhteistä kehittämishaastetta kunkin organisaation jäsenten kesken ja myös sekaryhmissä. Työskentelyn apuna käytettiin Kehityskartta-työkalua. Työpajan lopussa osallistujille annettiin välitehtävä, joka sisälsi yksilöpohdinnan ja parityöskentelyn. Yksilöpohdinta keskittyi muutoksen omakohtaiseen pohdintaan. Parityöskentelyssä olennaista oli jakaa nämä yksilöpohdinnat parille ja ideoida yhdessä kehittämiskokeiluja seuraavaa työpajaa varten Flinga-alustaa hyödyntäen.
- Toisessa työpajassa keskityttiin muutosnäkömyksen täydentämiseen, kehittämiskokeilujen valintaan ja kokeilusuunnitelmien tekemiseen. Työpaja alkoi välitehtävien purkamisella ja lopuksi valittiin kokeilut, joiden toteutus tapahtui yhteisten työpajojen ulkopuolella, toisen ja kolmannen työpajan välillä.

- Kolmannessa työpajassa arvioitiin kehittämiskokeilujen onnistumista ja niiden vaikutuksia. Työpajan lopuksi sovittiin etenemisestä yhteistyön jatkamiseen liittyen. Lisäksi arvioitiin kehittämisprosessia.

Tässä luvussa tarkastelemme, millaista nopean luottamuksen rakentamista mahdollistavaa vuorovaikutusta ilmeni työpajan fasilitojien osalta ensimmäisessä yhteisessä työpajassa. Vastamme luvussa seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Millaiset fasilitojien käyttämät vuorovaikutuskeinot virtuaalisen yhteiskehittämisprosessin alussa luovat edellytyksiä nopean luottamuksen syntymiselle?

4.2.2 Aineisto ja menetelmät

VIRTUOOSIT-hankkeessa yhtenä kiinnostuksen kohteena oli tarkastella nopean luottamuksen syntymisen edellytyksiä organisaatioiden välisessä virtuaalisessa yhteiskehittämisessä. Tässä luvussa keskitymme tarkastelemaan aihetta erään koulutusorganisaation ja sen kahden kehittämiskumppanin yhteiskehittämisprosessin ensimmäisen työpajan osalta. Kyseiseen työpajaan osallistui koulutusorganisaation ja sen kehittämiskumppaniorganisaation edustajia (n=7). Työpajan fasilitoinnista vastasivat Työterveyslaitoksen (n=3) ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun (n=1) asiantuntijat. Työpaja toteutettiin Zoom-sovelluksella ja sen aikana hyödynnettiin myös Flinga-vaikotaulusovellusta. Työpajakeskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin tutkimusaineistoksi.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysin menetelmällä (Elo ym., 2022; Tuomi & Sarajarvi, 2018). Ensin aineistosta poimittiin tutkimuskysymykseen vastaavia alkuperäisilmauksia, joista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia (n=90). Tämän jälkeen samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset vietiin samaan alaluokkaan ja alaluokat (n=43) nimettiin. Seuraavaksi samansisältöiset alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja ne nimettiin. Yläluokkia muodostui kaiken kaikkiaan viisi kappaletta ja ne olivat yhteisen työskentelyn tavoitteellisuus, yhteisen työskentelyn tukeminen, osallisuuden tukeminen, yhteistyöedellytysten vahvistaminen ja positiivinen palaute. Näistä edelleen muodostetut kolme pääluokkaa olivat toimintaan keskittyminen, yhdessä tekemisen mahdollistaminen ja myönteisen ilmapiirin luominen.

4.2.3 Tulokset

Toimintaan keskittyminen

Virtuaalisen yhteiskehittämisprosessin ensimmäisessä työpajassa käydyn vuorovaikutuksen perusteella kävi ilmi, että fasilitoijat pyrkivät heti työpajan alussa kirkastamaan työpajan tavoitteen ja sitä kautta fokusoimaan työpajatyöskentelyssä tapahtuvaa toimintaa haluttuun suuntaan. Toisin sanoen siinä keskityttiin yhteisen työskentelyn tavoitteellisuuteen. Työpajan alussa fasilitoija kertoi osallistujille, että tavoitteena oli luoda alustava yhteinen muutoskuva:

"...tavoitteena on, että sitten tän työpajan lopussa on sellanen yhteinen muutoskuva alustavasti saatu aikaan ja pystytään välitehtäväksi antamaan sellanen ohjeistus, että jokainen voi sitten vielä tarkastella sitä, mitä merkitsee tämmönen yhteinen kehittäminen, mistä sitten lähetään liikkeelle seuraavassa pajassa..."

Aineistosta tuli esille myös toinen vuorovaikutuskeino, jolla pyrittiin keskittymään työpajan kannalta olennaiseen toimintaan. Fasilitoijat pyrkivät poissulkemaan erilaisia toiminnan sujuvuutta häiritseviä epäkohtia. Yhteisen työskentelyn tukeminen ilmeni aineistossa esimerkiksi fasilitoijien tarjoamana käytännön apuna työkalujen käytössä etenkin niille osallistujille, joille se ei ollut tuttu:

"...mä laitan tonne chat-kenttään, nyt tuli Flinga-linkki, niin kopioikaa se nyt jokainen itsellenne talteen ja voitte avata sen suoraan siitä chat-kentästä eli sinne aukeaa Flinga-linkki...jos minä otan ruudunjaon ja näytän sitten miltä siellä näkyy ja jos joku ei oo käyttäny Flingaa, niin opastan."

Yhdessä tekemisen mahdollistaminen

Virtuaalisessa ympäristössä toteutettavassa työpajassa fasilitoijat pyrkivät toimimaan yhdessä tekemisen mahdollistajina. Yksi vuorovaikutuskeino tähän oli osallistujien rohkaiseminen työpajan eri vaiheissa aktiiviseen ja vapaaseen vuorovaikutukseen eli osallisuuden tukeminen heitä varten tarkoitettussa työpajassa:

"Tähän on tarkotettu tietysti tää foorumi ennen muuta teille ja me ollaan täs tarjoamassa sitten välineitä sen yhteisen työskentelyn ja yhteiskehittelyn eteenpäin viemiseksi, että olkaa vaan tosiaan aktiivisia ja aina on sana vapaa teille."

Toinen keino mahdollistaa yhdessä tekemistä oli se, että fasilitoijat pyrkivät yhteistyöedellytysten vahvistamiseen. Aineistosta kävi ilmi, että heti työpajan aloituksessa keskityttiin orientoimaan osallistujat toisiinsa tutustumiseen. Yksi fasilitoijista esimerkiksi osoitti arvostavansa osallistujien asiantuntijuutta ja toi esille

luottavansa siihen, että se mahdollistaa hyvät lähtökohdat yhteiskehittämisen onnistumiselle:

"Hieno porukka täällä koolla meillä kehittämisen asiantuntijoita, kehittäjiä kaikki ja tästä on kyllä hyvä lähteä liikkeelle..."

Myönteisen ilmapiirin luominen

Fasilitoijat pyrkivät luomaan myönteistä ilmapiiriä kannattelemaan työpajatyöskentelyä sen alusta loppuun saakka. Tämä tuli esille fasilitoijien vuorovaikutuksesta, joka oli osallistujien suuntaan alusta saakka positiivista ja kannustavaa. Tämä ilmeni muun muassa positiivisen palautteen antamisena useassa kohdassa työpajan aikana. Vielä työpajan loppupuolellakin yksi fasilitoija teki näkyväksi osallistujien onnistunutta työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi:

"Eli täs on nyt työstetty ahkerasti ja tehty aika hankaliakin kysymyksiä teille ja ootte kyllä työskennelly tosi hyvin ja tullu hyviä tuloksia."

4.2.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkastelimme muutosvuoropuhelu-menetelmällä toteutettua virtuaalista yhteiskehittämistä koulutusorganisaation ja tämän kahden kehittämiskumppanin välillä. Yhteiskehittämisen tavoitteena oli, että ylittämällä organisaatioiden rajat, organisaatiot voisivat päästä yhteistyöhön ja sitä kautta hakemaan ratkaisua heitä yhdistävään palveluhaasteeseen yhdessä. Tutkimusten mukaan luottamus edesauttaa yhteiskehittämisen onnistumista (Ind & Coates, 2013). Virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvan yhteiskehittämisen onnistumisessa olennaista on etenkin se, miten siinä kyetään rakentamaan luottamus nopeasti entuudestaan tuntemattomien osallistujien välille rajatussa aikataulussa (Meyerson ym. 1996). Tähän liittyen tarkastelimme, millaisia vuorovaikutuskeinoja fasilitoijat käyttivät nopean luottamuksen rakentamiseksi ensimmäisessä yhteisessä työpajassa.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että ensimmäinen fasilitoijien käyttämä keskeinen vuorovaikutuskeino nopean luottamuksen rakentamiseksi oli keskittyä käsillä olevaan toimintaan eli tukea työskentelyn toimintaorientoituneisuutta (Meyerson ym. 1996; Coppola ym., 2004). Tämä mahdollistui keskittymällä yhteisen työskentelyn tavoitteellisuuteen ja yhteisen työskentelyn tukemiseen. Virtuaalisessa yhteiskehittämisessä aika on rajallinen elementti ja siksi toiminnan tavoitteen on oltava heti alussa selkeä, jotta yhteinen aika käytetään tarkoituksenmukaisesti toiminnan tuloksellisuutta tukien. Nopean luottamuksen rakentamista edesauttaa myös

digitaalisten välineiden sujuva käyttö (Järvenpää & Leidner, 1999). Tässä tutkimuksessa fasilitoijat tukivat osallistujia näiden välineiden käytössä työpajan alusta asti.

Toinen fasilitoijien käyttämä keskeinen vuorovaikutuskeino nopean luottamuksen rakentamiseksi oli yhdessä tekemisen mahdollistaminen. Tämä tuli esille osallisuuden tukemisena ja yhteistyöedellytysten vahvistamisena. Virtuaalisessa ympäristössä sosiaalista kanssakäymistä edistävä kommunikointi auttaa rakentamaan luottamusta osallistujien välille (Bulu & Yildirim, 2008).

Osallisuuden tukemiseen fasilitoinnin näkökulmasta liittyy paradoksi nopean luottamuksen näkökulmasta. Nopeaa luottamusta synnyttävä toimintaorientoituneisuus edellyttää sitä, että fasilitoijan on pidettävä kiinni työpajan etenemisestä suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Toisaalta työpajassa pitäisi olla tilaa myös spontaanille ja vapaamuotoiselle keskustelulle osallisuuden tukemiseksi. Jämäkkä ote fasilitoinnissa luo osallistujille turvallisuuden tunnetta, mutta voi samaan aikaan kasvattaa osallistujien kynnystä spontaanin keskustelun aloittamiselle. Nopean luottamuksen rakentaminen vaatiikin fasilitoijalta tasapainoilua näiden asioiden välillä.

Kolmas fasilitoijien käyttämä vuorovaikutuskeino nopean luottamuksen rakentamiseksi oli myönteisen ilmapiirin luominen, joka ilmeni fasilitoijien antamana positiivisena palautteena työskentelyn eri vaiheissa. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat, että nopean luottamuksen rakentamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota myönteisen tunteen luomiseen (Blomqvist & Cook, 2018). Positiivisen palautteen saaminen työpajatyöskentelyn aikana voi antaa osallistujille onnistumisen kokemuksia ja vahvistaa yhteisen työskentelyn onnistumisen edellytyksiä seuraavia työpajoja ajatellen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että fasilitoijat käyttivät työpajan edetessä erilaisia vuorovaikutuskeinoja, jotka lisäsivät edellytyksiä nopean luottamuksen rakentumiselle. Tulokset huomioiden onkin tärkeää, että fasilitoijat tunnistavat jo työpajan suunnitteluvaiheessa, mitä nämä keinot voivat olla. Näin he pystyvät laatimaan käsikirjoituksen, joka huomioi vuorovaikutuskeinot yhteiskehittämisen onnistumisen mahdollistajina. Tarve nopean luottamuksen rakentamiselle lisääntyy sitä mukaa, kun virtuaalinen, yritysten välinen yhteistyö yleistyy. Virtuaalisen yhteistyön onnistumisen tueksi tarvitsemme kuitenkin lisää aiheeseen liittyvää empiiristä tutkimustietoa, joka auttaa meitä ymmärtämään syvällisemmin sen onnistumiseksi vaadittavia elementtejä.

4.3 Virtuaalinen yhteiskehittäminen vertaisorganisaatioiden välillä

Heli Clottes Heikkilä

Tässä luvussa tarkastelemme, millaisia rajanylityksiä yhteiskehittäminen kahden vertaisorganisaation välillä tuotti. Käytämme tästäkin prosessista nimitystä yhteiskehittäminen, vaikka kyse ei ole asiakassuhteesta. Vertaisorganisaatiot olivat toimintaidealtaan, tarkoitukseltaan ja asiakaskunnaltaan samankaltaisia kehittämissyhtiöitä, jotka vahvasti alueellisina toimijoina eivät olleet keskenään kilpailuasetelmassa. Sen sijaan niiden yhteistä prosessia motivoi toive synergiaedusta ja vertaisoppimisesta. Pohdimme lopuksi, miten fasilitoija voi osaltaan tukea ja mahdollistaa rajanylityksiä, jotka vievät yhteistä kehittämistä eteenpäin.

4.3.1 Rajanylitykset yhteisen oppimisen ja kehittämisen merkkeinä ja mahdollistajina

Yhteiskehittämisessä toteutuvaa yhteistyötä voi tutkia tarkastelemalla osallistujien rooleja ja sitä, missä määrin kehittämisen kohteesta muotoutuu yhteinen tai jäävätkö kohteet erillisiksi. Yhteiskehittäminen vie syvimmillään työskentelyyn, jossa osallistujat työstävät yhdessä paitsi kehittämisen kohteena olevaa asiaa myös keskinäisiä toimintatapojaan, roolejaan ja prosessejaan eli yhteistyön ja vuorovaikutuksen käsikirjoitusta. Tällaisesta yhteistyön muodosta on käytetty nimitystä kommunikaatio (Engeström, 2004). Yleensä sen muodostuminen edellyttää erilaisia totuttujen organisaatio- ja ammattirajojen ylittämisiä. Samalla rajanylitys edellyttää ja toisaalta mahdollistaa omien lähtökohtien ja oletusten kriittistä tarkastelua, jotta osapuolet voivat yhdessä luoda uutta.

Kommunikaation yhteistyötyyppi on kuitenkin haastava eikä siksi kovin yleinen löydös kehittämisaineistoja tarkasteltaessa. Toisinaan päästään eteenpäin jo sillä, että kehittämiselle jäsentyy yhteinen kohde, vaikka keskinäistä toiminnantapaa eli käsikirjoitusta ei sen rinnalla nostettaisikaan yhteiseen tarkasteluun. Tällaisessa kooperaatiossakin työpajaosallistujat ylittävät ennalta annetun tai olettamansa käsikirjoituksen rajoja, joskin vuorovaikutusjaksot jäävät usein lyhytkestoisiksi (Engeström, 2004). Jos keskustelu taas on sentyyppistä, että osallistujille ei muodostu yhteistä kohdetta vaan he pikemminkin pysyvät omien totuttujen rajojensa, rooliensa ja tehtäväkenttensä sisällä, puhutaan koordinaatiosta.

Muutosvuoropuhelu-prosessissa rajanylityksiä on pyritty tietoisesti rakentamaan osaksi työpajoja. Tällöin työpajan erilaisilla tehtävänannoilla ja ryhmätyöjaoilla on pyritty tukemaan rajoja ylittävää oppimista ja yhteisen kohteen muodostamista. Tarkastelemme

tässä luvussa virtuaalisessa yhteiskehittämisen prosessissa ilmenneitä erilaisia rajanylityksiä, minkä pohjalta pohdimme millaista yhteistyötä työpajaprosessissa ilmeni ja kuinka yhteiskehittämistä edistäviä rajanylityksiä voisi fasilitoijien toimesta tukea.

4.3.2 Aineisto ja menetelmät

Yhteiskehittämiseen osallistuneet vertaisorganisaatiot olivat toisilleen entuudestaan jossain määrin tuttuja. Osallistujat kertoivat pohtineensa aiemminkin mahdollisuutta yhteistyöhön, mutta VIRTUOOSIT-tutkimushanke tarjosi tähän konkreettisen mahdollisuuden. Organisaatiot olivat kiinnostuneet oppimaan toisiltaan ja myös mahdollisesti tekemään yhteistyötä rahoitus- ja hankehakemusten parissa. Toimiala oli hankkeen aikana erilaisten muutosten kohteena; myös organisaatioiden toimintaympäristössä oli erilaisia haasteita, joihin vastaamiseksi toivottiin yhteiskehittelystä tukea. Tarkemmaksi kehittämiskohteeksi valikoitui yrityskehittäjien työ. Muutosvuoropuhelu-prosessi synnytti kaksi erityyppisille yrittäjäasiakkaille suunnattua palvelukokeilua. Lisäksi päätettiin kokeilla hankeideoiden jakamista.

Vertaisorganisaatioiden muutosvuoropuhelu-prosessi koostui kahdesta työpajatapaamisesta, joiden sisällöt olivat seuraavat:

- Ensimmäisessä työpajassa päätettiin työpajaprosessin kohdistamisesta yrityskehittämisen teemaan. Kumpikin osallistujaorganisaatio laati tästä näkökulmasta omasta toiminnastaan ja sen muutoksesta kuvauksen kehityskartta-välineen avulla. Kehityskartat esiteltiin puolin ja toisin, minkä jälkeen keskusteltiin etenkin siitä, mitä yhtymäkohtia kartoissa oli nähtävissä ja mistä aihepiireistä olisi mahdollista tai hyvä keskustella yhdessä lisää. Lopuksi osallistujille annettiin välitehtävä, joka sisälsi yksilöpohdinnan ja parityöskentelyn. Välitehtävää varten muodostettiin sekaryhmät, joissa kussakin oli mukana osallistujia molemmista organisaatioista.
- Toisessa työpajassa syvennettiin muutostapauksia keskustelemalla välitehtävien tuottamista henkilökohtaisista oivalluksista – toisin sanoen miten kukin paikansi itsensä suhteessa yhteisesti kehityskartalle kuvattuun muutokseen. Työpajan pääsisältö oli kehittämiskokeilujen valitseminen. Tätä oli pohjustettu jo välitehtävien kautta, ja alustavien ideoiden työstämistä jatkettiin työpajatapaamisessa ennen varsinaista äänestystä ja valintapäätöstä.

Prosessiin oli tarkoitus sisältyä kolmas, arviointiin ja jatkosuunnitteluun keskittyvä työpaja. Sen toteutus ei kuitenkaan ollut mahdollista. Osallistujaorganisaatioissa tapahtui

projektin aikana muutoksia, jotka vaikuttivat aikatauluihin ja osallistumismahdollisuuksiin, minkä myötä arvioinnin toteuttaminen tutkimushankkeen mahdollistamassa aikataulussa ei onnistunut.

Toteutetut kaksi työpajaa nauhoitettiin ja litteroitiin tutkimusaineistoksi. Ensimmäisessä työpajassa oli 3 edustajaa toisesta ja 5 toisesta organisaatiosta; toisessa työpajassa osallistujia oli yhteensä 9. Tähän raporttiin nostamme esille muutaman aineistoesimerkin, minkä pohjalta vastaamme seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Millaisia rajanylityksiä ja millaista yhteistyötä yhteiskehittämisen prosessissa esiintyi?

4.3.3 Tulokset

Rajanylitykset ja yhteistyön tyypit vertaisorganisaatioiden kehittämisprosessissa

Vertaisorganisaatioiden työpajoihin fasilitoijat laativat suunnitelman, jolla pyrittiin mahdollistamaan rajanylityksiä. Toisin sanoen pyritään tukemaan osallistujien keskinäistä ajatustenvaihtoa esimerkiksi muodostamalla ryhmätöitä varten sekaryhmiä ja kutsumalla osallistujia kommentoimaan toistensa esityksiä (esim. muutoskuvaus kehityskartalla). Tämä ei itsessään vielä takaa, että osallistujille muotoutuu yhteinen puheen tai kehittämisen kohde tai että työskentelyn ja yhteistyön eteneminen nousisi tietoisesti neuvottelun kohteeksi. Seuraavassa esittelemme löydöksiä aineistonäytteiden avulla. Aineistoesimerkkejä on tiivistetty ja yleiskielistetty anonymisoinnin ja luottavuuden vuoksi.

Työpajassa ilmeni runsaasti koordinaatio-tyyppistä puhetta: fasilitoija esitti kysymyksen tai kehotti esittelemään ryhmätöön, ja osallistajat noudattivat tehtävänantoa jäämättä esimerkiksi kommentoimaan tai kysymään tarkennuksia toisiltaan (vrt. Engeström, 2004):

Fasilitaattori: Nyt jos mietitte siltä kannalta, ett ei sitä pyörää keksisi kumpikin erikseen itsekseen, niin mikä tuol on sellasta, mitä te haluaisitte pohtia jatkossa lisää yhdessä? Tai mitä lähtee tarkastelemaan, tutkailemaan? Tai huomasiitteko jotain, että toiset on jo jotain ehkä pidemmällä ja haluisitte siitä kuulla lisää tai muuta, eli missä on niitä yhteistyön mahdollisuuksia ja paikkoja?

Osallistuja X: No jos saa vapaasti huudella, niin kyllähän minusta se molemmilla nousi esiin, se asiakaskontaktien hoitaminen uusilla työvälillä ja uusilla toimintatavoilla - -.

Osallistuja Y: Sitten mä lisäksiin siihen, toi yritysten jatkajien löytämiseen, että tunnistin kyllä saman tilanteen. Täällä on niitä luopuvia yrittäjiä enemmän ku näit jatkajia, että jatkajista on pula. - -.

Esimerkissä vastaajat kertovat ja luettelevat havaintonsa vastaukseksi fasilitoijalle eivätkä kohdista puhetta varsinaisesti toisilleen. He eivät myöskään kutsu toisiaan kommentoimaan. Tässä esimerkissä rajanylitystä ei siis tapahdu, joskin tämäntyyppinen tiedon ja näkökulmien kerryttäminen on hyvin tyypillinen ja osaltaan olennainen osa kehittämistä. Sen tehtävänä on lähinnä tuottaa ja koostaa tietoa ja näkökulmia.

Erityyppistä vuorovaikutustilannetta edusti puhejakso, jossa osallistuja hyödynsi hetken, jona fasilitoija oli hiljaa, ja laajensi keskustelua uuteen, itselleen kiinnostavaan teemaan. Vertaisorganisaation edustajat vastasivat osallistujan esittämään kysymykseen; kysyjän organisaation edustajat täydensivät aihetta lisää. Keskustelu rikasti kuvaa organisaatioiden toimintakentästä mutta siinä ei vielä varsinaisesti jääty kehittämään yhteistä kohdetta. Keskustelua voi lunnehtia pikemminkin tiedon vaihtamiseksi. Tilanteessa tapahtui kuitenkin rajanylitys: kysymys ylitti organisaatioiden välisen rajan ja kutsuu tiedonvaihtoon ja näkemysten vertaamiseen. Vähitellen keskustelu kuitenkin jalostui, ja osallistujat fasilitoija mukaan lukien lähtivät rakentamaan yhteistä kohdetta. Kyseessä oli kehittämis ehdotus organisaatioiden yhteisestä vierailusta edelläkävijänä pidetyn toimijan luo.

Tällainen yhteisen kehittämiskohteen tai -teon ideointi on yhteistyön luonteen näkökulmasta kooperaatiota. Vierailuideasta tulee yhteinen aihe, ja vierailukohteesta kerrotaan kokemuksia ja jaetaan ajatuksia vierailun sisällöstä. Kooperaation luonteeseen kuuluu myös ennalta oletetun tai annetun käsikirjoituksen rajojen ylittäminen, joskaan varsinaiseen käsikirjoituksen kyseenalaistamiseen ja uudelleenmuotoiluun ei ryhdytä. Tässä esimerkissä siis osallistujan puheenvuoro fasilitoijan ollessa hiljaa on tällainen annetun eli työpajalle laaditun etenemissuunnitelman ylitys.

Vuorovaikutuksen tasolla aineistossa ei esiintynyt kommunikaatiota. Toisin sanoen osallistujat eivät työpajatapaamisten aikana päätyneet refleктоimaan itse työpajatyöskentelyä – eivät myöskään varsinaisesti keskinäistä toimintatapaansa työpajojen ulkopuolella. Engeström (2004) kuvailee kommunikaatio-tyyppin ilmenevän etenkin metapuheena eli osallistujien keskinäisenä keskusteluna siitä, mistä ja miten ylipäättään keskustellaan. Vaikka kommunikaatioon ei vuorovaikutuksen tasolla päästy, on aineistossa viitteitä siitä, että vertaisorganisaatiot pohtivat mahdollisuuksia yhteiseen kehittämiseen tai ajatustenvaihtoon myös jatkossa. Työpajassa esitettiin muun muassa toive kasvokkaisesta tapaamisesta lähitulevassa, minkä tulkitsemme iduksi yhteisten kehittämistekojen ja kehittämisen tapojen kehkeyttämiselle:

Puhuja Ä: Tässä hyviä keskusteluita tulee nyt, ku. Koronan jälkeen ylipäättään uskaltaa liikkua, nii kylhän toki näillä vempelleillä on niinku mukava [keskustella], mutta kyllä varmaan semmonen niin kun. Samassa tilassa. Aivotyö,

nii seki varmasti vois olla ihan. Että se sais niin kun enemmän kasvoja, niinku nämä tekijät sekä [organisaation X] puolella ja [organisaation Y] puolella, se vois olla ihan hedelmällistä.

Puhuja Ö: Joo, me ollaan siitä [X] kans puhuttu, että kun tähän prosessiin lähettiin, niin sitte sitouduttas muutenki tähän toiminnan kehittämiseen nii, että syksyllä ois sitte ihan lähitapaamisia. Ainaki se yksi, että saatas tästä prosessista nyt kaikki irti.

Vähintään virtuaalinen yhteiskehittäminen loi kiinnostuksen yhdistää ajatukset jatkossakin. Aineisto ei kuitenkaan kerro, toteutuivatko organisaatioiden toiveet ja suunnitelmat.

4.3.4 Yhteenveto

Tarkastelimme vertaisorganisaatioiden välistä virtuaalisen yhteiskehittämisen prosessia rajanylitysten ja yhteistyön näkökulmasta. Sovelsimme tähän yhteistyötyyppien käsitteitä: koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio (Engeström, 2004). Varsinaista kommunikaatio-tyyppiin kuuluvaa puhetta työpaja-aineistossa ei ilmennyt; toisin sanoen osallistujat eivät päätyneet kehittelemään rinnakkain yhteistä kohdetta ja pohtimaan reflektiivisesti keskinäisen vuorovaikutuksensa käsikirjoitusta.

Tyypillistä työpajakeskusteluille oli sen sijaan koordinaatiotyypinen puhe, jossa osallistujat kukin vuorollaan tai organisaationsa edustajina käyttivät puheenvuoron vastatakseen fasilitoijan esittämään kysymykseen tai annettuun tehtävään. Tällöin ei ylitetä työpajan käsikirjoituksen raamia tai kyseenalaisteta sitä mutta ei myöskään työstetä osallistujille yhteistä kohdetta. Työskentelyn kannalta tällaisiakin jaksoja kuitenkin tarvitaan: ne palvelevat tiedon ja näkemysten kerryttämistä kehittämisen kohteena olevasta sisällöstä. Kooperaatio-jaksoissa osallistujat sekä työstivät yhteistä kohdetta että ylittivät annetun käsikirjoituksen sekä organisaatioiden rajoja: osallistujat alkavat tällöin kysyä lisätietoja toisiltaan ja vaihtaa näkemyksiä sen sijaan, että ajatustenvaihto tapahtuisi fasilitoijan aloitteesta ja kannattelemana.

Runsas koordinaatio-tyyppinen puhe ja toisaalta aineistossa esiintyneet kooperaatiojaksot herättävät pohtimaan fasilitoinnin merkitystä ja mahdollisuuksia uudistavan virtuaalisen yhteiskehittämisen tukena. Esimerkiksi Vanharanta (2022) on todennut, että virtuaalisessa ympäristössä puheenjohtajan rooli helposti korostuu ja toisaalta etäyhteydet eivät salli päällekkäistä puhetta. Toisaalta parhaimmillaan kehittämisen prosessin edetessä fasilitointi muuttuu yhteistoiminnallisemmaksi (ks. esim. Virkkunen & Nevnhamn, 2013), jolloin osallistujat itse alkavat kannatella vuorovaikutusta ja kutsua toisiaan keskusteluun. Esimerkiksi Fichtnerin (1984) mukaan kooperaatio onkin

vähimmäisvaatimus sille, että vuorovaikutuksessa päästään toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen.

Yhteiskehittämisen virtuaalisuus ei siis vähennä tarvetta laadukkaalle fasilitoinnille. Fasilitoijan tehtäviin kuuluvat huolellinen työpajan ennakkosuunnittelu sekä itse työpajavuorovaikutuksen kannattelu. Tällöin työpajatapaamisessa sekä huolehditaan työskentelylle etukäteen asetetuista tavoitteista (käsikirjoitus) että mahdollistetaan joustava eteneminen. Fasilitointi on onneksi taito, jota voi harjoitella ja jossa voi kehittyä.

5 Organisaatorajat ylittävän virtuaalisen yhteiskehittämisen malli

Hilkka Heikkilä, Anu Perälä, Antti Soikkanen

Hankkeen kokemusten, analyysien, oppien ja palautteiden pohjalta loimme **Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -mallin**, jonka avulla käyttäjät voivat toteuttaa vastaavanlaisia virtuaalisia organisaatioiden välisiä yhteiskehittämisen hankkeita.

Malli on mahdollisimman käytännönläheinen työkalu kahden tai useamman organisaation tai palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen virtuaaliseen yhteiskehittämiseen. Malli on julkaistua Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivustolla ja löytyy myös kuvina *Liite 3 Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa!*

5.1 Palautetta kehittämisprosessista

Toteutimme hankkeessa mukana olleille organisaatioille jälkihaastattelut, joiden avulla kartoitimme organisaatioiden tilannetta yhteistyöhön ja työpajoissa eteenpäin vietyihin kokeiluihin liittyen. Halusimme myös saada palautetta virtuaalisesta yhteiskehittämisprosessista mallin kehittämistä varten. Jälkihaastattelut toteutettiin ryhmä- tai yksilöhaastatteluna.

Haastatteluissa kartoitettiin kokeilujen tilannetta, toiminnassa ja kehittämisessä mahdollisesti ilmenneitä muutoksia ja niiden vaikutuksia asiakkaisiin, verkostoihin ja työhön. Lisäksi kysyttiin lähitulevaisuudessa siintävistä muutoksista ja kehittämistarpeista, ajatuksista yhteiskehittämiseen ja hankkeen aikana järjestettyihin työpajoihin ja käytettyihin menetelmiin liittyen sekä ajatuksia omasta työstä. Jälkihaastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan *Liite 4 Jälkihaastattelukysymykset*.

Jälkihaastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden edustajien mielestä yhteiskehittäminen auttaa poistamaan ennakkoluuloja. He kokivat, että parhaat innovaatiot tehdään, kun eri toimialojen henkilöt tekevät asioita yhdessä. Uusien palveluiden kehittämisessä asiakas on hyvä ottaa mukaan kehittämiseen. Virtuaalinen alusta on tärkeä väline yhteiskehittämisessä. Alustan kautta jokainen yhteiskehittämiseen osallistuva voi tehdä työskentelyä itsenäisesti, ja ajatukset kiteytetään yhdessä. Verkostomaisessa työskentelyssä on tärkeä sopia yhteisistä pelisäännöistä ja tavoitteista. Yhteisten tavoitteiden kautta varmistetaan, ettei kukaan jämähdä niin sanotusti omaan poteroonsa. Kehittämisen ajankohtaan on hyvä kiinnittää huomiota. Kehittämistä ei

kannata viedä eteenpäin esimerkiksi organisaatioiden loma-aikoina tai jos organisaatioissa on käynnissä isoja muutoksia.

Yhteiskehittämisen hyötyinä organisaatiot toivat esille verkostojen muilta jäseniltä oppimisen, uusien näkökulmien löytämisen ja ideoiden syntyminen. Yhteistyön myötä organisaatioissa ei tehty turhaan päällekkäistä työtä, mikä säästi resursseja. Positiiviset vaikutukset näkyivät parhaimmillaan päivittäisessä työssä. Haasteiksi koettiin viestintä ja sitouttaminen, joita toisaalta pystyttiin vahvistamaan hyvällä ennakkosuunnittelulla ja tarkalla roolittamisella sekä tekemisten vastuuttamisella. Myös tekniset ohjelmistot ja niihin liittyvä osaaminen sekä asenteet koettiin osittain haastavaksi. Osallistujat kaipasivat vakiintuneita käytäntöjä tekniikan hyödyntämiseen. Digitaaliset välineet mahdollistivat kuitenkin nopean viestinvaihdon, mikä toi kustannustehokkuutta yhteiseen toimintaan. Vuorovaikutteisen alustan käyttäminen mahdollisti myös vuorovaikutuksen työpajojen välissä.

Yhteistyön aikana ihmiset tutustuivat toisiinsa, mikä madalsi yhteydenottokynnystä. Yhdessä työskentely toi tietoa toisten osaamisesta ja vastuualueista ja myös teki omaa osaamista näkyväksi, mikä madalsi organisaatioiden välisiä raja-aitoja. Yhteisen intressin löytyminen oli toinen raja-aitoja madaltanut tekijä. Oman organisaation puutteiden esilletuominen koettiin myös tärkeäksi, jotta tuen saaminen toisilta oli mahdollista. Rohkean yhdessä tekemisen ja verkostojen hyödyntämisen koettiin saavan aikaan parempaa laatua. Tiivistynyt yhteistyö säästi resursseja.

Luottamus toisiin lisääntyi yhdessä tekemisen, avoimen keskustelun ja riittävien aikaresurssien myötä. Työpajoissa luottamusta edisti ensimmäisessä tapaamisessa esittäytyminen ja toisiin tutustuminen sekä myöhemmässä vaiheessa toisten kohtaaminen muun muassa tervehtimisen muodossa. Luottamuksen vahvistumista varmisti se, että jokainen hoiti omat tehtävänsä vastuullisesti.

Organisaatiot saivat vietyä kehittämiskokeilujaan eteenpäin säännöllisten kokoontumisten kautta. Pienemmät valmisteluryhmät kokoontuivat useammin ja koko kehittämissyrymä harvemmin. Vastuuhenkilöiden nimeäminen kaikista mukana olevista organisaatioista oli tärkeää. Lisäksi koettiin, että kehittämisen jatkuvuus voidaan varmistaa sillä, että vastuuhenkilöillä on tarvittava kokemus ja osaaminen asioiden eteenpäinviemiseksi, ja he ovat vakituisia työntekijöitä organisaatiossaan. Myös vetovastuun kierrättäminen eri organisaatioiden kesken koettiin toimivaksi. Varahenkilöverkosto auttoi muutoksiin varautumista. Aktiivinen viestintä- ja tiedotuskanavien käyttö vei kokeilua eteenpäin. Kehittämiskokeilujen tavoitteen asettaminen ja pitkän tähtäimen suunnittelu sekä kokeilun palastelu pienempiin osakokonaisuuksiin oli myös tärkeää.

Osallistujien mukaan hankkeemme antoi tarvittavan ajan kehittämiseen. Työpajoissa yhteisen kehittämisen kohteen valinta koettiin erityisen tärkeäksi. Hankkeessa käytetty Kehityskartta-väline auttoi hahmottamaan toiminnan nykytilaa, minkä myötä lähitulevaisuuden tarkastelu ja kehittämistoimenpiteiden ideointi oli helpompaa. Hanke teki yhteiskehittämisestä tavoitteellisempaa, ja jatkossa virtuaalisen yhteiskehittämisen mallin hyödyntäminen omatoimisessa yhteiskehittämisessä on mahdollista. Osallistujat olisivat kaivanneet vielä tarkempaa rakennetta eri organisaatioiden välisen yhteistyön valmistelemiselle ja verkostojen rakentamisen lähtökohdille.

5.2 Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malli

Suunnittelimme mallin erityisesti organisaatioille, jotka arvostavat yhteiskehittämistä kumppaneiden kanssa ja haluavat olla edelläkävijöitä nyky-yhteiskunnan nopeissa muutoksissa.

Jokainen yhteisestä kehittämisestä kiinnostunut organisaatioissa voi hyödyntää mallia tai sen osia. Suosittelemme kuitenkin vastuuhenkilöiden nimeämistä kehittämisprosessin läpiviemiseksi ja varmistamaan sen onnistumisen.

Mallin käytännön askeleet (kuva 2) muodostuvat kehittämisen valmistelusta sekä kolmesta (3) virtuaalisesta yhteistapaamisesta ja niiden välisestä työskentelystä virtuaalisella alustalla.

5.2.1 Yhteiskehittämisen onnistumisen avaimet

Virtuaalisen yhteiskehittämisen onnistumisen avaimiksi tunnistimme neljä tekijää, jotka avaamme mallissa laajemmin:

1. Tietämys ja osaaminen digitaalisista välineistä ja niillä työskentelystä. Virtuaalisesti voimme kutsua asiantuntijoita yhteistyöhön nopeasti ja joustavasti – eri organisaatioista ja maantieteellisesti eri paikoista.
2. Organisaation rajojen ylittäminen. Voimme hyödyntää laajemmin osaamisia ja resursseja yli organisaatorajojen sekä kehittää toimivampia käytäntöjä kustannustehokkaasti ja ketterästi.
3. Luottamuksen nopea syntyminen. Alkuvaiheen luottamus on tiedollista ja toimintaan perustuvaa. Se vahvistuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa.

4. Prosessin kannattelu ja johtaminen. Jokainen on vastuussa omasta roolistaan, mutta tarvitaan henkilöitä, jotka vievät yhteistä kehittämistä eteenpäin ja aktivoivat tarvittaessa osallistujia.



Kuva 2 Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! – mallin käytännön askeleet (Heikkilä H., Perälä A., Soikkanen A., 2024)

5.2.2 Muista ainakin nämä

Kehittämisprosessien kokemuksista, analyyseistä ja kirjallisuuden pohjalta kokosimme eri vaiheisiin tärkeitä muistettavia ja huomioitavia asioita:

- Organisaatioiden väliseen yhteiskehittämiseen on hyvä valita henkilöitä, joilla on erityisosaamista eri alueilta. Nopean luottamuksen syntymisen kannalta asiantuntevat osallistujat ovat tärkeitä.
- Sovimme yhteistyöllemme selkeän ja mahdollisimman realistisen tavoitteen.
- Olemme aktiivisia ja jaamme osaamistamme, ajatuksiamme ja jopa tunteitamme keskustelussa luottamuksen syntymisen tukemiseksi.
- Lähdemme rohkeasti kokeiluihin mukaan.

Tutustu verkossa [Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malliin](#) ja lähe rohkeasti kokeilemaan virtuaalista yhteiskehittämistä. Onnistut tulevaisuuden muutoksissa!

6 Yhteenveto ja pohdinta

Heli Clottes Heikkilä, Hilkka Heikkilä

Yritysten liiketoimintaympäristöt ovat monimutkaisia, ja monet toimialat siirtyvät tuotokeskeisestä palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin. Kumppanuudet ovat tärkeä osa arvon luontia, ja ne voivat olla joko voittoa tuottamattomia tai liiketoiminnan logiikkaan perustuvia. Virtuaaliset ympäristöt tarjoavat uusia mahdollisuuksia kumppanuuksille ja yhteiselle kehittämiselle. Siinä missä koronapandemia osaltaan vauhditti siirtymistä erilaisten virtuaalisten alustojen ja välineiden käyttöön ei näiden hyödyistä ja haasteista nimenomaan yhteiskehittämisen näkökulmasta ole paljon aiempaa tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme virtuaalista yhteiskehittämistä kolmen erilaisen palveluntarjoajaorganisaation ja niiden kumppaneiden välillä. Palveluntarjoajat olivat sekä julkisia että yksityisiä toimijoita, ja kumppanit olivat kutsuttuja asiakkaita tai muita palveluntarjoajia, joilla oli olemassa oleva tai kehittyvä yhteistyö- tai vertaissuhde koollekutsujaan kanssa. Käytännössä toteutimme organisaatiokumppaneille virtuaaliset yhteiskehittämisprosessit, joissa ratkottiin toiminnan haasteita ja luotiin uusia toimintatapoja. Kehittämisessä sovellettiin Muutosvuoropuhelu-menetelmää (Heikkilä ym., 2021). Tutkimuksessa keskityttiin yhteiskehittämisprosessiin, sen ratkaisupolkuihin ja yhteistyöhön. Aineisto koostui haastatteluista, kyselystä ja työpajatapaamisten ääninauhoituksista, joita kaikkia hyödynnettiin myös virtuaalisten yhteiskehittämisprosessien suunnittelussa. Tässä raportissa olemme esitelleet päähuomioita kehittämisprosessien keskustelujen analyysistä, ja tarkemmat tulokset julkaistaan myöhemmin vertaisarvioitavissa artikkeleissa.

Alkukartoitusten perusteella havaittiin, että digitalisaatio oli muuttanut kohdeorganisaatioiden toimintaa. Joissakin organisaatioissa oli tehty digiloikka ennen koronaa, kun taas toisissa digitaalisuus tuli osaksi arkea vasta pandemian myötä. Organisaatioiden asiakkailta vastaavaa digiloikkaa ei aina ollut tapahtunut, mikä vaikutti organisaatioiden toimintamahdollisuuksiin. Digitalisaatioon liitettiin monia myönteisiä puolia sekä organisaatioiden sisäistä kehittämistä että ulkoista toimintaa ajatellen mutta toisaalta tuotiin myös esille, miten digitalisaatio lisäsi työn intensiteettiä ja haastoi työn rajaamista.

Palveluntarjoajan ja sen asiakasyritysten välisen prosessin analyysi osoitti, että virtuaalinen yhteiskehittäminen Muutosvuoropuhelu-menetelmällä mahdollistaa yhteistyön kehittämisen ja yhteisen ymmärryksen rakentamisen kehittämisen kohteena olevasta aiheesta (tässä ohjausryhmätyöskentely). Kuitenkin keskeistä olisi myös vahvistaa pidempijänteistä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, mikäli toiveena on

varsinainen yhteiskehittämiseen pohjautuva asiakkuussuhde (vrt. yhteiskehittely, Victor & Boynton, 1998). Työpajojen keskusteluaineiston tarkempi analyysi osoitti, miten keskustelun sisältö jakautui kolmeen eri teemaan: sisällöllinen eli kehittämisen aihetta koskeva puhe, valittujen sovellusten käyttö sekä Muutosvuoropuhelumenetelmän käsikirjoitus. Tulokset noudattelevat aiempia tutkimuksia (Vanharanta, 2022; Falloon, 2011). Työpajakäsikirjoituksen tarkka noudattaminen vaikutti keskustelun fasilitoijavetoisuuteen. Osallistujien aktiivista osallistumista ja vapaampaa keskustelua voitaisiin tukea paremmin lisäämällä sanoitusta ja ohjeistusta virtuaalisten työkalujen käytöstä.

Etenkin tilapäisissä kehittämissyryhmissä keskeistä on saavuttaa nopea luottamus osallistujien kesken (Meyerson ym., 1996). Nopean luottamuksen synnyttämisessä fasilitoijilla on keskeinen rooli. Yhteistyöverkoston kehittämissprosessin tarkastelun tulokset osoittavat, että nopean luottamuksen rakentamiseksi virtuaalisessa yhteiskehittämisessä käytettiin erilaisia vuorovaikutuskeinoja. Fasilitoijat keskittyivät tukemaan työskentelyn toimintaorientoituneisuutta, keskustelun avoimuutta ja osallisuutta. He myös tukivat osallistujia digitaalisten välineiden käytössä ja loivat myönteisen ilmapiirin positiivisen palautteen avulla. Nopean luottamuksen rakentaminen edellytti tasapainoilua suunnitellun etenemisen ja spontaanin keskustelun välillä. Tulosten perusteella fasilitoijien on tärkeää tunnistaa ja hyödyntää näitä vuorovaikutuskeinoja virtuaalisen yhteiskehittämisen suunnittelussa. Nopean luottamuksen rakentaminen on tarpeellista virtuaalisessa yhteistyössä, ja lisää tutkimustietoa tarvitaan ymmärtämään paremmin onnistumisen edellytyksiä tällaisessa yhteistyössä.

Vertaisorganisaatioiden yhteiskehittämissprosessin analyysi painottui rajanylitysten ja sen myötä vuorovaikutuksen tyyppien (Engeström, 2004) tarkasteluun. Tyypillisin vuorovaikutustyyppi oli koordinaatio, jossa osallistujat vastasivat fasilitaattorin heille esittämiin kysymyksiin tai tehtäviin. Kooperaatio-jaksot olivat harvinaisempia, mutta niissä osallistujat työskentelivät yhdessä ja ylittivät annetun käsikirjoituksen rajoja – mutta eivät alkaneet kyseenalaistaa tai muokata itse käsikirjoitusta. Kommunikaatio-tyypistä puhetta, jossa yhteistä kohdetta kehitellään yhdessä ja käydään reflektiivistä keskustelua, ei esiintynyt. Tulokset herättävät pohdintaa fasilitoinnin roolista virtuaalisessa yhteiskehittämisessä. Fasilitoinnin merkitys korostuu, kun osallistujat tarvitsevat tukea vuorovaikutuksessa ja kun työskentelyn edetessä tarvitaan yhteistoiminnallisuutta. Tyhjä tila fasilitoinnissa voi laukaista kooperaatiojakson, jossa osallistujat alkavat itse kannatella vuorovaikutusta ja keskustella keskenään. Onkin tärkeää suunnitella ja kuvata työpajojen käsikirjoitus, joka antaa osallistujille selkeän suunnan, mutta jättää tilaa osallistujien omalle äänelle ja kiinnostuksenkohteille.

Virtuaalisten yhteiskehittämispöcessien jälkeen toteutettiin vielä jälkihaastattelukierros. Haastattelujen perusteella organisaatiot kokivat yhteiskehittämispöcessin hyödylliseksi innovaatioiden kehittämispössä ja ennakkoluulojen poistamisessa. Osallistujat korostivat yhteistyön merkitystä eri toimialojen välillä ja asiakkaiden osallistumista kehittämispössä. Virtuaalinen alusta nähtiin tärkeänä työskentelyn välineenä, joka mahdollisti itsenäisen työskentelyn ja ideoiden koostamisen yhdessä. Haasteiksi koettiin viestintä, sitouttaminen ja tekniset ohjelmistot, mutta digitaaliset välineet mahdollistivat nopean viestinnän ja säästivät resursseja. Yhteiskehittämispössä hyödyiksi mainittiin oppiminen muiden verkostojen jäseniltä, uusien näkökulmien löytäminen ja päällekkäisen työn välttäminen. Yhteistyön myötä luottamus toisiin vahvistui, ja kehittämispössä jatkuvuutta varmistettiin vastuuhenkilöiden nimeämisellä ja aktiivisella viestinnällä. Jatkossa yhteiskehittämispössä mallin hyödyntäminen omatoimisessa kehittämispössä on mahdollista.

Tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset ja suositukset:

1. Parhaat osaajat

Tulevaisuudessa kehittäminen on enemmän tarvelähtöistä, jolloin haetaan parhaat osaajat eri organisaatioista yhteen. Yhteisen intressin löytäminen on tärkeä lähtökohta.

Nopeaa luottamusta tarvitaan organisaatioiden välisessä yhteiskehittämispössä ja sen syntyminen varmistetaan, kun valjastetaan parhaat osaajat prosessiin.

2. Fasilitointiosaaminen

Virtuaalisuus vaikuttaa ja heijastuu vuorovaikutuksen dynamiikkaan ja siinä korostuu fasilitoinnin osaamisen merkitys. Alustan opettelu vie aina aikansa.

Sopiva väljyys käsikirjoituksessa antaa tilaa spontaaneille yhteisille keskusteluille.

Kannattaa miettiä kuka olisi sopiva toimimaan fasilitaattorina, ei välttämättä esihenkilö.

3. Aktiivinen ja avoin vuorovaikutus

Yhteisessä virtuaalisessa kehittämispössä aktiivinen vuorovaikutus tuottaa parhaimman tuloksen. Tärkeää on luoda yhteys toisen puheenvuoroon: esim. otetaan kantaa, viedään ideaa eteenpäin ja jatkjalostetaan.

Voi olla vaikea lähteä aitoon keskusteluun asiakkaan kanssa, näyttää omat epätäydellisyydet ja jakaa johtamista asiakkaalle.

4. Kehittämispöessi

Välttämättä alussa ei tiedetä tarkkaa yhteistä kysymystä vaan se tulee keskustelun ja kehityskarttatyöskentelyn jälkeen. Organisaatioilta vaaditaan rohkeutta lähteä yhdessä liikkeelle ja sanoittaa ääneen, ettei tiedetä vielä tarkkaa kysymystä. Keskinäinen vuoropuhelu on tärkeää.

Kehittäminen tarvitsee omaa osaamista.

Jatkossa voisi tutkia lisää nopean luottamuksen syntymisen mekanismeja ja kehittää fasilitoinnin keinoja nopean luottamuksen herättämiseksi. Mielenkiintoista olisi tutkia kehittämissöesseja, joissa tutkijat eivät toimi fasilitaattoreina.

Lähteet

- Ahonen, H., Virolainen, L. & Gardemeister, S. 2020. Havahdu oppimaan alati kehkeytyvää – oppimisesta kompleksisessa työelämässä. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (Toim.). Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Blomqvist, K. & Cook, K.S. 2018. Swift Trust – State-of-the-Art and Future Research Directions, teoksessa Searle, R.H.A. Nienaber & S. Sitkin (Eds.) Routledge Companion to trust, 29-49. New York: Routledge.
- Bulu, S.T. & Yildirim, Z. 2008. Communication Behaviors and Trust in Collaborative Online Teams. *Educational Technology & Society* 11 (1), 132-147.
- Clauß, T., Laudien, S. M., & Daxböck, B. 2014. Service-dominant logic and the business model concept: toward a conceptual integration. *International Journal of entrepreneurship and innovation management*, 18(4), 266-288.
- Coppola, N.W., Hiltz, S.R. & Rotter, N. G. 2004. Building Trust in Virtual Teams 47 (2), 95-104.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215-225.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapainoa: Tampere.
- Engeström, Y. 2015. Learning by expanding. Cambridge University Press.
- Falloon, G. 2011. Making the connection: Moore's theory of transactional distance and its relevance to the use of a virtual classroom in postgraduate online teacher education. *Journal of Research on Technology in Education*, 43(3), 187-209.
- Fichtner, B. 1984. "Co-ordination, co-operation and communication in the formation of theoretical concepts in instruction", Hedegaard, M., Hakkarainen, P. and Engeström, Y. (Eds.), Learning and teaching on a scientific basis: Methodological and epistemological aspects of the activity theory of learning and teaching. Aarhus Universitet Psykologisk institut, Aarhus, pp.207-227.
- Heikkilä, H., Perälä, A. & Soikkanen, A. 2024. Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malli. <https://www.jamk.fi/fi/media/40361/download?attachment=>

- Heikkilä, H. & Seppänen, L. 2014. Examining Developmental Dialogue: the Emergence of Transformative Agency. *Outlines - Critical Practice Studies*. 15(2), 05–30.
- Heikkilä, H., Ylisassi, H., Olin, N., & Uusitalo, H. 2021. Muutosvuoropuhelu: miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme.
- Ind, N. & Coates, N. 2013. The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25 (1), 86-95.
- Järvenpää, S. & Leidner, D. E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science* 10 (6), 791-815.
- Kallio, K. E. 2023 Moderni johtaja. Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. Kauppakamari.
- Kurki, A-L., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Koskela, I., Heusala, T., Luukkala, K. Gluschkoff, K., & Kalakoski, V. 2022. Tekoäly työn kehittämisen tueksi! Tekoälyavusteinen kehittämistoiminta digitaalisilla oppimislustoilla. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-031-7>
- Meyerson, D. K. E., Weick, R. M. & Kramer, R. M. 1996. 'Swift trust and temporary groups', teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, 166–95. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mott., L. 1992. Systemudvikling: den menneskelige dimension. [System development. The human dimension., in Danish] *Handelshøjskolen i København. Det Økonomiske Fakultet. Samfundslitteratur. (Dissertation.)*
- Roussos, S. T., & Fawcett, S. B. 2000. A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health. *Annual Review of Public Health*, 21(1), 369–402.
- Saari E, Hyytinen K, Hasu M, Hyypiä M, Korvela P, Käpykangas S, Leväsluoto J, Melkas H, Nordlund A, Pekkarinen S, Toivonen M. Kokeilut käytäntöön-työkirja.
- Silverman, D. 2010. *Doing Qualitative research*. 3rd edition. London: SAGE Publications.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vanharanta, O. 2022. Innovatiivisuuden edellytykset etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto Yliopisto.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2007. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Victor, B. & Boynton, A.C. 1998. *Invented here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and profitability.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Virkkunen, J. & Nevnham, D.S. 2013. *The change laboratory: A tool for collaborative development of work and education.* Springer Science & Business Media.
- Ylisassi, H., Hasu, M., Heikkilä, H., Käpykangas, S., Saari, E., Seppänen, L., & Valtanen, E. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä: Kehittämismenetelmäkokeilujen tuloksia vanhuspalveluissa. Tietoa työstä.

Liite 1 Alkukartoituskysely, haastattelu

Työpaikkojen virtuaalinen yhteiskehittäminen

1. Tausta

- a. Kerro lyhyesti, kuka olet ja mikä on roolisi organisaatiossanne (+ kauanko ollut töissä)
 - i. keskeiset työtehtävät
 - ii. yhteistyö ja työnjako omassa yksikössä ja suhteessa asiakkaisiin
 - iii. osallistuminen kehittämistyöhön
- b. Millaiset asiat työssäsi tällä hetkellä
 - i. innostavat, tuntuvat kiinnostavilta?
 - ii. tuovat haasteita tai mietityttävät?

2. Toiminta ja muutokset organisaatiossa (niihin liittyen erityisesti digitalisaation ja koronan vaikutuksia)

- a. Kerro lyhyesti organisaatiosi toiminnasta (mm. mitä tuotetaan, keitä ovat asiakkaat, millainen henkilöstö)
- b. Muutokset toiminnassa viimeisen kahden vuoden aikana
 - i. asiakasmuutokset (asiakkaiden vaatimukset, odotukset, uudet asiakkaat, asiakasryhmät)
 - ii. palvelu- tai liiketoiminnan muutokset (tuotteet, palvelut, määrä, toimintatapa)
 - iii. digitaalisten välineiden käyttö/käyttöönotto (mitä välineitä, ketkä käyttävät, miten näkynyt toiminnassa; miten onnistuttu, mitä pulmia?)
 - iv. Miten korona-aika on näkynyt toiminnassanne? (työntekijät, johtaminen, palvelut, toimintatapa, asiakkaat, taloudellinen tulos)
 - läsnä-, etä- ja hybridityö?
- c. Miten kuvaamasi muutokset ovat vaikuttaneet
 - i. organisaation verkostoihin/verkostojen käytäntöihin
 - ii. asiakkaisiin/asiakassuhteisiin (huom. erilaiset asiakasryhmät)
 - iii. omaan päivittäiseen työhösi?
- d. Mitä muutoksia on näköpiirissä lähitulevassa? Mitä ajatuksia ne herättävät?

3. Kehittäminen ja kehittämisen tavat

- a. Miten työtä on viime aikoina kehitetty tai millaisia parannuksia on tehty (työprosesseihin, työvälineisiin, toimintatapoihin, työympäristöön, sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön, tietojärjestelmiin)?
- b. Meneillään olevat kehityshankkeet: mitä kehitetään, keiden kanssa; mitä tavoitellaan, miten toteutetaan?
- c. Millaisia kehittämiskäytäntöjä teillä on? Esim.

- i. tehtävät, työnjaot, yhteistyökumppanit ja –tavat, työn tulos/tavoite jne.
 - ii. tuotteet, palvelut – mitä muutoksia, uudistuksia
 - iii. sisäinen kehittämistyö
 - iv. kehittämistyö yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden kanssa
 - v. vaikutukset työhön – mikä muuttunut käytännössä
 - vi. mitä onnistumisia, mitä ongelmia, lisäkehitystarpeita?
 - d. Mitä ajatuksia yhteiskehittäminen sinussa herättää?
 - e. Miten voit itse viedä ideoitasi eteenpäin? Millaisia foorumeita ideoiden yhteiseen käsittelyyn?
 - f. Mitä haasteita on toiminnan kehittämisessä juuri nyt? Mitä uusia ideoita?
 - g. Miten korona on vaikuttanut kehittämistyöhön (miinukset ja plussat)
 - h. Mitä kehittämistarpeita nähtävissä lähitulevassa?
4. Osaaminen
- a. Millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan? Mitä on tarve vahvistaa lähitulevassa?
 - b. Osaamisen kehittäminen: mitä käytäntöjä työpaikallasi on?
 - c. Millaiseksi arvioit oman digiosaamisen/-taidot? Entä oman organisaatiosi digiosaamisen/-taidot? (kouluarvosana 4-10 ja perustelu)
 - d. Missä itse haluaisit kehittyä/millaista osaamista haluaisit vahvistaa?
 - i. Millaiset mahdollisuudet sinulla on päästä kehittymään näissä?
 - ii. Missä määrin koet tarvitsevasi lisää digitaitoja?
 - e. Onko sinulla osaamisia, joita voisit hyödyntää tai jotka eivät tule tällä hetkellä hyödynnetyksi?
5. Työhyvinvointi
- a. Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?
 - b. Mikä työssä innostaa, mikä kuormittaa? Millaisia onnistumisia ja pulmatilanteita? Työn sujuvuus/häiriöitä?
 - c. Miten työhyvinvointiasioita käsitellään yhdessä; mitä, missä, miten – foorumit? Millaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehdään työyhteisössä?
 - d. Miten työhyvinvointia voisi työpaikallasi edistää?
 - e. Tulevaisuus (5 vuoden kuluttua)
 - i. Mitä ajatuksia työsi ja työpaikkasi tulevaisuudesta?
 - ii. Miten digitalisaatio ja korona-aika muuttavat työtä?

Lopuksi:

- a. Onko jotain, mitä haluat lisätä tai kysyä itse?
- b. Millaisin odotuksin lähdet mukaan hankkeeseen? Mitä toiveita tälle hankkeelle?

Liite 2 Alkukartoituskysely, sähköinen

Työpaikkojen virtuaalinen yhteiskehittäminen

TAUSTA

1. Kerro lyhyesti, kuka olet ja mikä on roolisi jatkuvien asiakkuuksien kasvumarkkinoinnin ohjausryhmässä (+ kauanko olet siihen kuulunut):
 - keskeiset tehtävät
 - yhteistyö ja työnjako omassa tiimissä ja suhteessa asiakkaisiin
 - osallistuminen kehittämistyöhön.
2. Millaiset asiat ohjausryhmän toiminnassa tällä hetkellä a) innostavat, tuntuvat kiinnostavilta ja b) tuovat haasteita tai mietityttävät?

TOIMINTA JA MUUTOKSET OHJAUSRYHMÄSSÄ

3. Kerro lyhyesti ohjausryhmän toiminnasta (mm. mitä tehdään, keitä ovat asiakkaat, millainen jäsenistö ryhmässä on)
4. Millaisia muutoksia ryhmän toiminnassa viimeisen kahden vuoden aikana on ollut:
 - asiakasmuutokset (asiakkaiden vaatimukset, odotukset, uudet asiakkaat, asiakasryhmät)
 - palvelu- tai liiketoiminnan muutokset (tuotteet, palvelut, määrä, toimintatapa)
 - digitaalisten välineiden käyttö/käyttöönotto (mitä välineitä, ketkä käyttävät, miten näkynyt toiminnassa; miten onnistuttu, mitä pulmia?)
5. Miten korona-aika on näkynyt ohjausryhmän toiminnassa? (jäsenet, johtaminen, palvelut, toimintatapa, asiakkaat, taloudellinen tulos). Läsna-, etä- ja hybridityö?
6. Miten kuvaamasi muutokset ovat vaikuttaneet
 - ohjausryhmän jäsenten verkostoihin/verkostojen käytäntöihin
 - asiakkaisiin/asiakassuhteisiin (huom. erilaiset asiakasryhmät)
 - omaan päivittäiseen työhösi?
7. Mitä muutoksia on näköpiirissä lähitulevassa? Mitä ajatuksia ne herättävät?

KEHITTÄMINEN JA KEHITTÄMISEN TAVAT

8. Miten ohjausryhmän työskentelyä on viime aikoina kehitetty tai millaisia parannuksia on tehty (työprosesseihin, työvälineisiin, toimintatapoihin, työympäristöön, sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön, tietojärjestelmiin)?
9. Organisaatiossa meneillään olevat muut kehittämishankkeet: mitä kehitetään, keiden kanssa; mitä tavoitellaan, miten toteutetaan?
10. Millaisia kehittämiskäytäntöjä on? Esim.

- tehtävät, työnjaot, yhteistyökumppanit ja –tavat, työn tulos/tavoite jne.
 - tuotteet, palvelut – mitä muutoksia, uudistuksia
 - sisäinen kehittämistyö
 - kehittämistyö yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden kanssa
 - vaikutukset työhön – mikä muuttunut käytännössä
 - mitä onnistumisia, mitä ongelmia, lisäkehitystarpeita?
11. Mitä ajatuksia yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa sinussa herättää?
 12. Miten voit itse viedä ideoitasi eteenpäin yhteiskehittämisprosessissa? Millaisia foorumeita ideoiden yhteiseen käsittelyyn?
 13. Mitä haasteita ohjausryhmätoiminnan kehittämisessä on juuri nyt? Mitä uusia ideoita?
 14. Miten korona on vaikuttanut ryhmässä tehtävään kehittämistyöhön (miinukset ja plussat)
 15. Mitä kehittämistarpeita nähtävissä lähitulevassa?

OSAAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

16. Millaista osaamista ohjausryhmässä tarvitaan? Mitä on tarve vahvistaa lähitulevassa?
17. Osaamisen kehittäminen: mitä käytäntöjä työpaikallasi on?
18. Millaiseksi arvioit oman digiosaamisen/-taidot? Entä oman organisaatiosi digiosaamisen/-taidot? (kouluarvosana 4–10 ja perustelu)
19. Missä itse haluaisit kehittyä/millaista osaamista haluaisit vahvistaa? Millaiset mahdollisuudet sinulla on päästä kehittymään näissä? Missä määrin koet tarvitsevasi lisää digitaitoja?
20. Onko sinulla osaamisia, joita voisit hyödyntää tai jotka eivät tule tällä hetkellä hyödynnetyksi ryhmän toiminnassa?
21. Mitkä asiat ohjausryhmätyöskentelyssä vaikuttavat työhyvinvointiisi?
22. Mikä työskentelyssä innostaa, mikä kuormittaa? Millaisia onnistumisia ja pulmatilanteita? Työn sujuvuus/häiriöitä?
23. Miten työhyvinvointiasioita käsitellään työyhteisössä yhdessä; mitä, missä, miten – foorumit? Millaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehdään työyhteisötasolla?
24. Miten työhyvinvointia voisi edistää ohjausryhmätyössä?

TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

25. Millaisia ajatuksia sinulla on työsi ja työpaikkasi tulevaisuudesta?
26. Miten tulevaisuus muuttaa ohjausryhmän työskentelyä?
27. Onko jotain, mitä haluat lisätä tai kysyä itse?
28. Millaisin odotuksin lähdet mukaan hankkeeseen? Mitä toiveita tälle hankkeelle?

Liite 3 Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa!

INTRO

KÄYTTÄNNÖN ASKELEET

SUKELLA SYVEMMÄLLE



Innostu yhteiskehittämisestä ja onnistu tulevaisuuden muutoksissa!

UUDISTAMME YHDESSÄ KUMPPANEIDEN KANSSA!

Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malli auttaa edistämään kahden tai useamman organisaation tai palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä virtuaalista yhteiskehittämistä.

Mitä?

- Malliin kuuluu kehittämisen valmistelu, kolme virtuaalista 1,5-2 h tapaamista ja yhteinen välityöskentely virtuaalisella alustalla.
- Yhteistapaaminen 1: Muodostamme yhteisen kuvan kehittämisen tarpeista.
- Yhteistapaaminen 2: Konkretisoimme yhteiset tavoitteet.
- Yhteistapaaminen 3: Arvioimme kehittämisen onnistumista ja sovimme jatkosta.

Kenelle?

- Yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat olla edelläkävijöitä nyky-yhteiskunnan nopeissa muutoksissa.
- Yrityksille ja organisaatioille, joiden mielestä hyvät kehittämiskumppanit ovat aarre.
- Yhteisestä kehittämisestä kiinnostuneille.

Miksi?

- Yhdistät parhaat mahdolliset osaajat ja osaamiset yli organisaatorajojen.
- Kehität uusia, kilpailukyisiä tulevaisuuden palveluita, tuotteita ja toimintatapoja.
- Luot lisäarvoa asiakkaille.
- Saat kilpailuetua tehostamalla organisaation tai yhteisten prosessien toimintaa.
- Opit toisilta.

Tausta

Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malli on pilotoitu ja todettu toimivaksi kolmessa erilaisessa kehittämisprosessissa:

- palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen palvelusuhteen syventäminen,
- kahden vertaisorganisaation yhteistyön kehittäminen ja
- kolmen organisaation yhteisen asiakasprosessin kehittäminen.

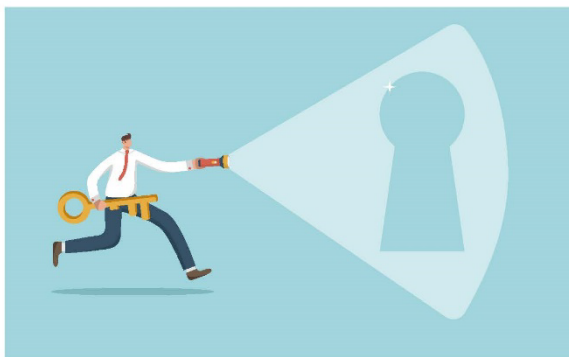
Tietoa Työsuojelurahaston, Työterveyslaitoksen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun rahoittamasta projektista ja tekijöistä löytyy loppusivuilta.

1

UUDISTAMME YHDESSÄ KUMPPANEIDEN KANSSA

ONNISTUMISEN AVAIMET

Neljä tekijää lisäävät yhteisen kehittämisen hyötyjä.



1. Käytämme virtuaalisuutta monipuolisesti

Voimme kutsua asiantuntijoita yhteistyöhön nopeasti ja joustavasti – eri organisaatioista ja maantieteellisesti eri paikoista. Yhteisten virtuaalisten välineiden avulla työskentely voi jatkua myös kohtaamisten välillä, eriaikaisesti.

2. Hyödynnämme osaamisia laajemmin

Kumppanuudet asiakas- tai yhteistyöorganisaatioiden kanssa ovat avain toimivampien käytäntöjen kehittämiseen. Osapuolien osaaminen syvenee, ja resursseja voidaan käyttää yli organisaatorajojen.

3. Rakennamme luottamusta nopeasti

Nopeasti rakentuva luottamus on ennakoivaa – tiedollista ja toimintaan perustuvaa. Se on keskeistä yhteisen kehittämisen alkuvaiheen onnistumiselle. Luottamus vahvistuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa.

4. Johdamme yhteistä kehittämistä

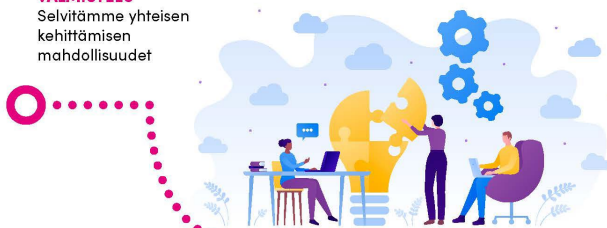
Tuloksellinen kehittäminen edellyttää hyvin toimivaa yhdessä tekemistä sekä yhteistä tavoitetta. Jokainen on vastuussa omasta osallistumisestaan ja aktiivisuudestaan. Vastuhenkilö suunnittelee yhteistä työskentelyä sekä kannattelee toteutusta viestimällä ja tukemalla keskustelua.

UUDISTAMME YHDESSÄ KUMPPANEIDEN KANSSA

KÄYTÄNNÖN ASKELEET

VALMISTELU

Selvitämme yhteisen kehittämisen mahdollisuudet



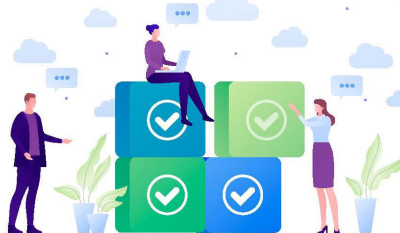
YHTEISTAPAAMINEN 1

Muodostamme yhteisen kuvan kehittämisen tarpeesta



YHTEISTAPAAMINEN 2

Konkretisoimme yhteiset tavoitteet



YHTEISTAPAAMINEN 3

Arvioimme kehittämisen onnistumista ja sovimme jatkosta

SELVITÄMME YHTEISEN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

Valmistelu



Virtuaalisen yhteisen kehittämisen mahdollisuuksien suunnittelussa korostuu kolme seikkaa:

1. sopivan kumppanin valinta
2. yhteisen kehittämisen tarpeen (intressin) paikantaminen
3. virtuaalisen työskentelyalustan valinta.

Jo tässä vaiheessa tiedon avoin jakaminen oman organisaation osaamisesta kehittäjäkumppanille mahdollistaa onnistuneen roolituksen ja synnyttää luottamusta.

Keskeiset kysymykset:

- **Kehittämistarve:** Olemme tunnistaneet uusia asiakas-, tuote- tai palvelutarpeita tai muita kehittämistarpeita.
- **Hyöty:** Olemme havainneet, että hyötyisimme yhteistyöstä organisaatiossa tai yksilönä tai meillä on muita yhteisiä intressejä.
- **Rohkeus:** Meillä on uskallusta lähteä kokeilemaan uutta ja löytää rohkeasti uusia kehittäjäkumppanuuksia.
- **Henkilöt:** Meillä on oikeat, asiantuntevat henkilöt toteuttamassa yhteiskehittämistä ja vastuhenkilö(t), joka kannattelee ja johtaa prosessia.
- **Työkalut:** Olemme valinneet digitaaliset työkalut, jotka ovat mahdollisimman tuttuja ja helppoja käyttää.

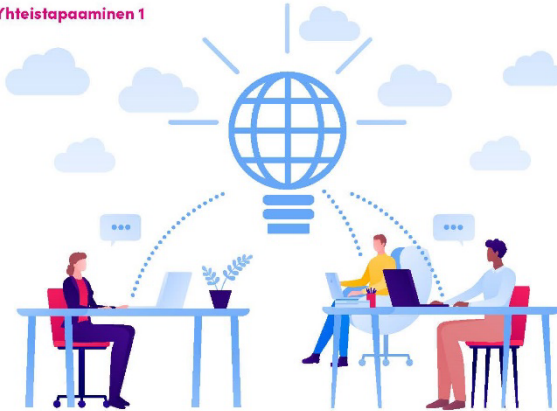
Tärkeät muistettavat asiat:

- Valitsemme ryhmään henkilöitä, joilla on erityisosaamista eri alueista.
- Pidämme ryhmän sopivan kompaktina.
- Sovimme yhteistyöllemme selkeät tavoitteet ja sitoudumme niihin.
- Jaamme mahdollisimman paljon ennakkotietoa ja hyödynnämme tarvittaessa ennakkotehtävää 1. yhteistapaamiseen valmistautumiseksi.

4

MUODOSTAMME YHTEISEN KUVAN KEHITTÄMISEN TARPEISTA

Yhteistapaaminen 1



Muodostamisvaiheen tärkeitä asioita ovat:

- yhteinen keskustelu kehittämisen tarpeista ja tavoitteista
- kehittämisen kohteen valinta ja konkretisointi
- muutoksen tarkastelu ja näkyväksi tekeminen.

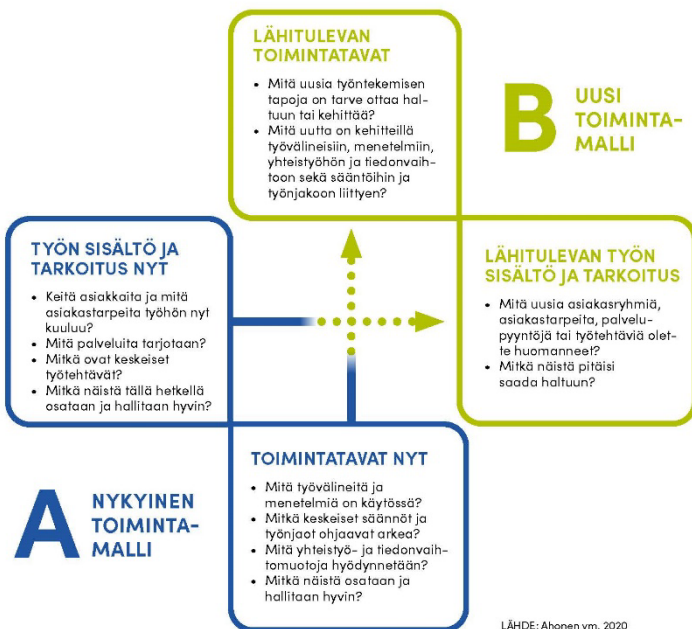
Virtuaalisen alustan tarkoituksenmukainen ja tehokas hyödyntäminen on keskeistä. Kaikkien tulee siis osata käyttää alustaa ja sen toiminnallisuuksia.

Keskeiset tekijät ja työskentelyn eteneminen:

1. **Kehittämistarve:** Keskustellen tutkimme yhdessä tunnistamiamme kehittämisen tarpeita, yhteisiä asiakkauksia tai yhteistyön muotoja, joita haluamme yhdessä kehittää. Konkretisoimme 1–4 isompaa kokonaisuutta.
2. **Suunta:** Yhdessä valitsemme edellisistä kokonaisuuksista yhden merkityksellisen ja konkreettisen aiheen, jota haluamme kehittää.
3. **Muutos näkyväksi:** Muodostamme näkemyksen yhteistyön muutoksesta hyödyntämällä Kehityskarttaa.
 - Muodostamme yhteisen näkemyksen tämän hetken tilanteesta ja lähitulevaisuudessa jo näkyvistä muutoksista.
 - Nimeämme nykyisen ja lähitulevan toimintamallit.
 - Kirjaamisen jälkeen tarkastelemme:
 - o Millaisena organisaatioiden toiminta näyttäytyy?
 - o Mitä uutta tuli esille yhteistyöstämme?
 - o Mitä potentiaalisia uusia yhteistyön tarpeita tai mahdollisuuksia tunnistamme?
4. **Ideointi:** Ennen seuraavaa tapaamista käymme organisaatorajat ylittävänä työpareina keskustelua: tunnistamme kehittämistarpeita ja kokoamme kehittämisideoita.

Kehityskartta

Kehityskarttatyöskentelyssä tarkastellaan työn sisältöä ja tarkoitusta sekä toimintatapoja nyt ja lähitulevaisuudessa. Lähitulevalla tarkoitetaan tässä jo näkyvissä olevia muutoksia eli keskitytään seuraaviin 1–2 vuoteen.

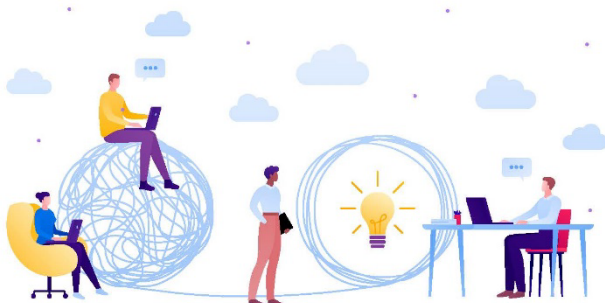


Tärkeät muistettavat asiat:

- Pidämme mielessä yhteisen työskentelyn tavoitteet.
- Pysymme konkretiassa, emme maalaille haavekuvia.
- Tuomme esille omia näkemyksiämme, mielihiteitämme, kokemuksiimme ja ajatuksiimme yhteiseen keskusteluun.
- Tapaamisen jälkeen jatkamme yhdessä aktiivista ideointia ja työskentelyä virtuaalisella alustalla.

KONKRETISOIMME YHTEISET TAVOITTEET

Yhteistapaaminen 2



Tämä vaihe konkretisoi kehittämisen:

- kehittämisideat jalostetaan kokeiluiksi
- oikeat henkilöt valitaan tekemään osaamisensa mukaisia tehtäviä
- tehdään toimintasuunnitelma.

Virtuaalinen alusta mahdollistaa myös tapaamisten välisen tietojen aikariippumattoman jakamisen, eriaikaisen työskentelyn ja luottamuksen vahvistamisen. Asioista on hyvä viestiä aloitteellisesti, informatiivisesti ja osallistavasti.

Keskeiset tekijät ja työskentelyn eteneminen:

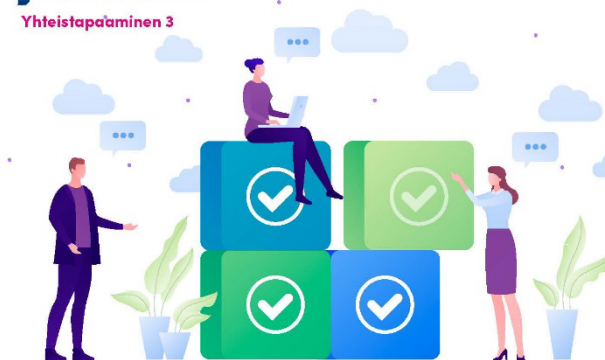
1. **Ideat näkyviin:** Esittelemme kehittämisideamme ja keskustelemme niistä yhdessä.
2. **Kehittämiskokeilut:** Äänestämme mitkä kehittämisideat etenevät kehittämiskokeiluiksi (1–3 kpl)? Mitä kokeilua viemme ensimmäiseksi eteenpäin ja mitkä säästämme myöhemmin edistettäväksi?
3. **Tarkoituksenmukaisuus:** Varmistamme, että kehittämiskokeilut ovat tarpeeksi pieniä ja konkreettisia, jotta niitä on mahdollista toteuttaa muutama kuukaudessa.
4. **Käytännön toteutus:** Miten toteutamme kokeilun käytännössä? Milloin? Missä tilanteissa?
5. **Roolit:** Ketkä vastaavat toiminnan organisoinnista ja koordinoinnista? Otamme mukaan henkilöitä molemmista organisaatioista.
6. **Arviointi:** Milloin arvioimme kokeilun onnistumista?

Tärkeät muistettavat asiat:

- Ideoimme yhdessä rohkeasti uudistavalla ja kehittävällä otteella.
- Roojitamme tekemisten vastuut osaamisen mukaan.
- Suunnittelemme toiminnan selkeästi.
- Tapaamisen jälkeen jatkamme aktiivista työskentelyä virtuaalisella alustalla kokeilua eteenpäin yhdessä viiden ja hoidamme oman vastuualueemme tehtävät säntillisesti.

ARVIOIMME KEHITTÄMISEN ONNISTUMISTA JA SOVIMME JATKOSTA

Yhteistapaaminen 3



Arviointi ei ole kehittämisen päätepiste. Sen tarkoitus on tukea kehittämistä.

Arvioinnissa tarkastellaan:

- mitä on tehty
- missä on onnistuttu ja millaisia haasteita matkalla on ollut
- millaisia laajempia vaikutuksia kokeilulla on ollut.

Arvioinnin avulla kokeilua voidaan jatkokehittää keskustelemalla yhdessä millaisia muutoksia kokeiluun on tarpeen tehdä ja miten kokeilua jatketaan. On myös tärkeää pysähtyä miettimään onnistuneen kokeilun oppien levittämistä. Arvioinnin onnistumista tukee virtuaalisella alustalla tehty aktiivinen väilyöstö, joka tekee kokeilun etenemisen näkyväksi vaihe vaiheelta.

Keskeiset tekijät:

1. **Lähtötilanne:** Mistä lähdimme liikkeelle? Tarkastelemme aiemmin tekemämme Kehityskarttaa.
2. **Toiminta:** Mitä teimme? Oliko toiminta samansuuntaista Kehityskartalle kirjattujen asioiden kanssa?
3. **Vaikutukset:** Millaisia vaikutuksia kokeilulla on ollut esimerkiksi asiakkaisiin, työntekijöihin, ympäristöön, maineeseen, yhteistyöhön, toimintatapoihin ja talouteen?
4. **Muut kehittämistarpeet:** Tarkastelemme, mitä kokeiluja jätimme edellisessä vaiheessa odottamaan seuraavaa kehittämiskierrosta ja päätämme miten jatkamme.
5. **Jatko:** Sovimme yhdessä konkreettiset tekemiset, aikataulutuksen, roolitukset ja vastuut.

Tärkeät muistettavat asiat:

- Tuomme aktiivisesti esille käytännön kokemuksiamme kokeilusta oman roolimme näkökulmasta.
- Otamme vastuuta kokeilun jatkotyöstöstä ja seuraavista vaiheista.
- Viestimme kokeilusta myös ulospäin. Emme jätä kokemuksia vain omaan fiotoomme.



KÄYTÄMME VIRTUAALISUUTTA MONIPUOLISESTI

Virtuaalisuus joustavoittaa ja monipuolistaa kohtaamisia organisaatioiden välillä. Se avaa uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää palveluita, tuotteita ja toimintatapoja eripaikkaisesti ja -aikaisesti. Virtuaaliset alustat kehittyvät ja monipuolistuvat nopeasti, ja siksi organisaation ja työntekijöiden digiosaamista tulee kehittää säännöllisesti.

Mahdollisuuksia hyödyntää virtuaalisuutta laajasti ja tuloksellisesti

1. **Joustavuus:** Kutsumme kumppaneita kokoon joustavasti ja nopeasti eri organisaatioista myös fyysisesti etäältä.
2. **Tiedon jakaminen:** Jaamme tietoa yli ryhmä-, hierarkia- ja organisaatiotasojen.
3. **Yhdessä kehittäminen:** Keskustelemme isoissa ryhmissä samanaikaisesti, käsittelemme tietoa eriaikaisesti sekä työstämme materiaaleja tapaamisten välillä.
4. **Virtuaalinen osaaminen:** Löydämme toimintaamme edistäviä alustoja sekä kehitämme virtuaalista osaamistamme ja digifasilitointitaitojamme systemaattisesti.
5. **Yhteinen alusta:** Sovimme, mitä yhteistä virtuaalista alustaa käytämme kumppanimme kanssa. Osaamme hyödyntää valittua alustaa monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti.
6. **Rohkeus:** Olemme uteliaita ja kokeilemme rohkeasti digivälineiden tarjoamia mahdollisuuksia.

INTRO

KÄYTÄNNÖN ASKELEET

SUKELLA SYVEMMÄLLE



HYÖDYNNÄMME OSAAMISIA LAAJEMMIN

Monimutkaistuva maailma, digitaalisuus ja nopeat muutokset haastavat yritysten toimintaa. Samalla muutokset avaavat uudenlaisia mahdollisuuksia organisaatioiden väliselle yhteistyölle. Yhteisten hyötyjen ja mahdollisuuksien tunnistaminen voi olla alku tuottavalle yhteistoiminnalle.

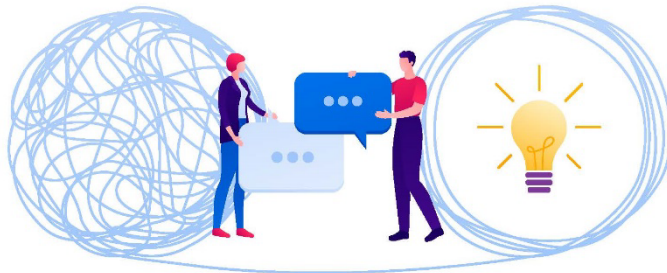
Tavoitteitamme yhteiselle kehittämiselle asiakkaan tai kumppanin kanssa:

- syvennämme tai laajennamme yhteistyötä
- kehitämme yhteisiä uusia palveluita ja tuotteita
- kehitämme organisaatioiden yhteisiä prosesseja
- hyödynnämme osaamisia ja resursseja tehokkaammin
- opimme toisiltamme.

Rajat ylittävässä yhteiskehittämisessä luottamus on keskeinen tekijä. Näin rakennamme luottamusta yli organisaatorajojen.

1. **Tavoitteellisuus:** Kirkastamme yhteisen suunnan ja tavoitteen sekä palaamme niihin aika ajoin.
2. **Positiivisuus:** Näemme yhteiskehittämisen katalyyttinä tai ponnahduslautana enemmän kuin hidasteena tai vaikeutena tekemisessä.
3. **Avoimuus:** Teemme omaa työtämme näkyväksi. Kerromme myös oman organisaatiomme haasteista.
4. **Oppiminen:** Haluamme oppia tuntemaan ja tietämään, miten kumppaniorganisaatiossa toimitaan ja mitä siellä tehdään. Oppimme uusia näkökulmia ja toimintatapoja.
5. **Osaaminen:** Tunnistamme osallistujien osaamiset ja hyödynnämme asiantuntijuutta oikeissa paikoissa.
6. **Kohtaamiset:** Edistämme kahdenvälisiä kohtaamisia ja parityöskentelyä yli organisaatorajojen.

10



RAKENNAMME LUOTTAMUSTA NOPEASTI

Luottamus on keskeistä yhteiskehittämisen alkuvaiheen onnistumiselle. Näin voimme edesauttaa organisaatioiden välillä nopeasti syntyvää luottamusta.

- **Organisaation maine:** Yleinen positiivinen mielikuva organisaation teknisestä ja taloudellisesta osaamisesta, prosessien toimivuudesta, taloudellisesta tilanteesta ja henkilökunnasta.
- **Oikeudenmukaisuus:** Aiempi oikeudenmukaisuuden kokemus yhteisessä toiminnassa. Organisaatioiden väliset oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä niistä sopiminen ovat kunnossa.
- **Yksilöiden maine:** Kehittämiseen osallistuvien yksittäisten henkilöiden osaaminen ja maine voivat vahvistaa tai heikentää alkuvaiheen luottamusta.
- **Tiedon jakaminen:** Yhteistyön varhaisessa vaiheessa tiedon luottamuksellinen jakaminen luo pohjaa keskinäiselle tuelle tavoitteiden saavuttamiseksi.
- **Riskin ottaminen:** Riittävä psykologisen turvallisuuden tunne mahdollistaa riskinoton ja yhteistyöhön sitoutumisen.

Edistämme luottamusta erilaisin vuorovaikutuksen keinoin. Digitaalisten välineiden käytön ja digivälitteisen viestinnän osaaminen on edellytys onnistuneelle viestinnälle.

1. **Toimiva keskusteluyhteys:** Viestintämme on säännöllistä, aktiivista ja ennustettavaa sekä samalla spontaania. Se on vapaaehtoista ja rooleista tai tehtävistä riippumatonta.
2. **Avoimuus:** Kerromme omista osaamisista, odotuksista, tarpeista, tavoitteista, toiminnasta ja tunteista innostuneisuudella ja optimisimilla.
3. **Yhteiset toimintatavat:** Asetamme yhteistyölle tavoitteet. Sovimme selkeät roolitukset ja toimintatavat. Seuraamme tavoitteiden saavuttamista.
4. **Proaktiivisuus:** Olemme ennakoivia, aloitteellisia ja suuntautuneita tehtävän toteuttamiseen. Reagoimme nopeasti.
5. **Yhteistyö:** Kannustamme, autamme ja valmennamme toisiamme.
6. **Palaute:** Annamme paljon positiivista palautetta toisillemme. Arvostamme toistemme tekemisiä ja pätevyyttä. Pidämme yllä hyvän mielen viestintää.

JOHDAMME YHTEISTÄ KEHITTÄMISTÄ

Huomioimalla nämä saamme mahdollisimman paljon aikaa kehitettävän asian sisällön käsittelylle. Yhteisissä tapaamisissa ja koko prosessin aikana olemme kaikki vastuussa seuraavista asioista:

- Pidämme kamerat ja mikrofonit auki, hyödynnämme chatiä.
- Tervehdimme ja varaamme aikaa tutustumiseen. Ensimmäisellä kerralla esittelemme itsemme ja keskustelemme osaamisistamme.
- Alussa sovimme tapaamisen ohjelman, tavoitteet, pelisäännöt ja työskentelytavat.
- Rohkaisemme moniäänisyyteen sekä kannustamme mielipiteiden ja ilmiön eri puolien esille tuontiin. Kyseenalaistavat ajatukset tuovat keskusteluun uusia näkökulmia.
- Annamme tilaa kysymyksille ja kommenteille. Olemme aktiivisia - kerromme omat ajatuksemme ja kuuntelemme muita.
- Uskallamme myös näyttää haavoittuvuutemme ja erehtyväsyytemme. Nostamme vaikeita asioita keskusteluun.

Lisäksi työskentelyn onnistumiseksi on hyvä:

- **hyödyntää virtuaalista alustaa** ajatusten jakamiseen, yhdessä kehittämiseen sekä asioiden konkretisoimiseen esimerkiksi piirroksin tai kuvin.
- **huomioida työskentelytavoissa erilaiset ihmiset** ja edistää kaikkien osallistumista esimerkiksi käyttämällä pohdintahetkiä yksin, pari- ja pienryhmätyöskentelyä, äänestyksiä sekä chat- tai valkotalutyöskentelyä.
- **valita vastuuhenkilö(t)**. Vastuussa voi olla useampi henkilö, mikä sujuvoittaa työskentelyä.

Vastuuhenkilöiden tehtävät ja esimerkkejä tekemisestä

1. Ohjaavat työskentelyä ja asioiden etenemistä

- Jakavat etukäteen osallistujille tietoa tapaamisten tarkoituksesta.
- Kertovat alussa, mitä osallistujilta odotetaan ja mikä on heidän roolinsa.
- Vievät eteenpäin työpajasuunnitelmaa, mutta ovat valmiita reagoimaan keskusteluun, sisältöihin ja sen mukanaan tuomiin käänteisiin.

2. Jakavat avoimesti tietoa ja aktivoivat osallistumista

- Luovat avointa, kuuntelevaa ja luottamuksellista ilmapiiriä - kiittävät kommentteista ja osallistumisesta.
- Antavat tilaa ja mahdollisuuksia kysymyksille ja kommenteille. Keskittävät myös hiljaisia hetkiä.
- Aktivoivat monipuoliseen keskusteluun käyttämällä avoimia ja tarkentavia kysymyksiä - esimerkiksi "Mitä tarkoitat? Missä tuo näkyy?" Millaisia ajatuksia tämä herättää?"

3. Valmistelevat virtuaalisen alustan ja opastavat sen käytössä

- Valmistelevat ennako- ja välitehtävät sekä tapaamisten keskustelutehtävät.
- Opastavat virtuaalisen alustan käytössä ja eri toiminnallisuuksien hyödyntämisessä.
- Kertovat tapaamisten teknisistä käytännöistä, kuten puheenvuoropyynnöistä ja kommentoinneista.

LISÄLUKEMISTA

Kun innostuit asioista

Muutosvuoropuhelu-menetelmän ja työpajojen tarkempi ohjeistus
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/muutosvuoropuhelu-menetelma>

Vinkejä fasilitaattorin roolissa toimimiseen
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/yhteistyön-ja-työhyvinvoinnin-vuoropuhelu/ohjaajan-rooli>

Kehity fasilitaattorina: maksullinen verkkovalmennus digifasilitointiin
<https://www.ttl.fi/koulutus/verkkovalmennus/taitoa-digifasilitointiin-verkkovalmennus>

Vinkejä yhteiskehittämisen tukemiseen digitaalisilla alustoilla
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/kehita-tyota-verkossa-vuorovaikutteisen-kehittaminen-tekoalyn-tuella>

Psykologisen turvallisuuden edistämisen keinoja
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-työyhteisössä>

Pikaopas digitaitoihin ja viestintään
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/olennaistamisella-uudistumista-palautumista-ja-työhyvinvointia-ollappa>

Nopea luottamus virtuaalisen yhteiskehittämisen kontekstissa: kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Maria Bastman
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120133599>

Kehityskartan tausta

Anonon, H., Virolainen, L. & Gardemeister, S. (2020). Havahdu oppimaan alati kehkeytyvää – oppimisesta kompleksisessa työelämässä. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (Toim.). Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

Projektin julkaisut

Organisaatiot yhdessä virtuaalisesti aitoa yhteiskehittämisen mallia etsimässä, Hilikka Heikkilä, Antti Soikkanen, 30.11.2022
<https://blogit.jamk.fi/turbinajoit/2022/11/30/organisaatiot-yhdessa-virtuaalisesti-aitoa-yhteiskehittamisen-mallia-etsimassa/>

Digitaalinen yhteiskehittäminen vaatii organisaatioilta luottamusta, Antti Soikkanen, Hilikka Heikkilä, 30.11.2022
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/digitaalinen-yhteiskehittaminen-vaatii-organisaatioilta-luottamusta>

Organisaatorajat ylittävä yhteiskehittäminen – näin se onnistuu, Anu Perälä, 5.10.2023
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/organisaatorajat-ylittava-yhteiskehittaminen-nain-se-onnistuu>

Parempia palveluita yhteiskehittämisen avulla, Anna-Leena Kurki, 23.11.2023
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/parempia-palveluita-yhteiskehittamisen-avulla>

Virtuoosit – organisaatioiden välinen yhteiskehittäminen virtuaalisilla alustoilla

Virtuoosit-projektin loppuraportti tullaan julkaisemaan julkari.fi -alustalla helmikuussa 2024.

VIRTUOOSIT - TYÖPAIKKOJEN VIRTUAALINEN YHTEISKEHITTÄMINEN 2022–2024



Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa -malli on organisaatioiden välisen yhteiskehittämisen tulosta. Virtuosit-projektissa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Työterveyslaitoksen asiantuntijat tutkivat organisaatioiden välisiä yhteiskehittämisen prosesseja, analysoivat prosesseissa tehtyjä ratkaisuja ja päivittivät mallia näiden mukaan.

Tutkimuksessa projektitimiä kiinnosti erityisesti, millaisissa tilanteissa organisaatiot lähtevät vapaasti ideoimaan ja lähes unohtavat organisaatorajat. Toisaalta mielenkiintoista oli seurata, mitkä asiat vaikuttivat nopeaan luottamuksen syntymiseen ja miten. Kumpikin näkökulma on tärkeä, kun mietimme toimivaa virtuaalista yhteiskehittämisen prosessia.

Tuottavia yhteiskehittämisen hetkiä!

Mallin sisällön ovat tuottaneet:

Hiikka Heikkilä*, Anu Perälä ** ja Antti Soikkanen **

Julkaisun visuaalisuus ja tekninen toteutus:

[Maurizio Visuals](#)

Kiitämme projektitimiä:

Krista Anttila*, Heli Clottes Heikkilä**, Marianne Ekonen*, Anna-Leena Kurki** ja Hiikka Ylisassi** inspiroivista ajatuksista ja kehittävästä kommentista!

Kiitämme myös kumppanuusorganisaatioita mielenkiintoisesta yhteiskehittämisen matkasta.

Virtuosit-projektin sivut:

<https://www.fti.fi/tutkimus/hankkeet/tyopaikkojen-virtuaalinen-yhteiskehittaminen-virtuosit>

<https://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-projektit/virtuosit-tyopaikkojen-virtuaalinen-yhteiskehittaminen>

* Jyväskylän ammattikorkeakoulu ** Työterveyslaitos

Liite 4 Jälkihaastattelukysymykset

TAVOITE

- Ajatuksia ja palautetta kehittämispöytäselästä mallin kehittämistä varten.

KYSYMYKSET

1. Miten teidän kokeilunne ovat edistyneet?
 - Prosessin aikana sovitut kokeilut
2. Tapahtuiko muuta uudella tapaa toimimista yhteistyökumppanien kanssa?
 - Virisikö uusia ideoita?
 - Vaikuttiko muuhun yhteistyöhön
3. Onko teidän toimintanne painopiste muuttunut siitä kuin aloitettiin?
 - Miten ja miksi
4. Mitkä asiat työssäsi ja työyhteisössäsi tällä hetkellä?
 - innostaa ja kiinnostaa
 - haastaa ja mietityttää
5. Millaisia muutoksia on tapahtunut viime kesän jälkeen?
 - asiakkaat
 - palvelu/liiketoiminnan muutokset
 - muut ulkoiset muutokset
6. Miten muutokset ovat vaikuttaneet?
 - verkostoihin
 - asiakkaisiin
 - työhön
7. Mitä muutoksia on näköpiirissä lähitulevaisuudessa?
 - Mitä kehittämistarpeita teillä on lähitulevaisuudessa?
8. Miten koet yhteiskehittämisen tämän yhteisen kokeilun jälkeen?

- Mitä yhteiskehittäminen voisi olla tulevaisuudessa? Tarvitaanko? Millaisissa tilanteissa ja kenen kanssa?
9. Miten koitte työskentelytapojen/yhteiskehittämisen toimivuuden?
- Miten koitte luottamuksen?
 - Jos luottamusta syntyi, mikä sai sen aikaan? (auttoiko malli, edustajien toiminta, projekti fasilitoinnin avulla, ...)?
 - Mitä oivalsit yhteiskehittämisen aikana?
 - Millaista organisaatorajojen ylittävää toimintaa syntyi?
 - Tapahtuiko nopeaa oppimista?
 - Virtuaalisuus/digitaalisuus: toiko esteitä tai onnistumisia?
 - Käytetyt menetelmät: kehittämiskartta ja työpajat – toimivuus, käytettävyys
 - Mitä tarvitsette, jotta voisitte pitää itse tällaisia yhteiskehittämisen työpajoja?
10. Miten näet vastaavaan hankkeeseen mukaan lähtemisen?
- Onko hyödyllistä?
 - Mitkä olivat opit?
 - Mitä muuttaisit tekemisessä?
 - Millaisia muita mahdollisuuksia olisi yhteiskehittämisessä?

Organisaatioiden toiminta rakentuu yhä useammin kumppanuuksista, joiden odotetaan tuovan lisäarvoa molemmille. Virtuosity-hankkeessa tällaiset kumppanit (palveluntarjoaja ja asiakkaat tai kumppaniorganisaatiot) osallistuivat yhteiseen virtuaaliseen kehittämisprosessiin. Hankkeessa tutkittiin fasilitoinnin roolia yhteiskehittämisessä sekä yhteistyön ja nopean luottamuksen muotoutumista. Aineistona olivat haastattelut ja kehittämispajojen nauhoitukset. Tulokset korostavat fasilitoinnin merkitystä niin yhteistyön kuin luottamuksen muotoutumisessa. Käytännön tuotoksena muotoiltiin Uudistamme yhdessä kumppaneiden kanssa! -malli organisaatorajat ylittävän kehittämisen tueksi.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

jamk | Jyväskylän
ammattikorkeakoulu

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-152-9 (pdf)

