

Osallisuuden kokemus ja vuorovaikutus hybriditiimissä – tuloksia etätiimien työskentelykulttuurin muotoilusta

Merja Saarela, Tutkijayliopettaja

HAMK Smart, Moniaistisuus ja avustava teknologia, Hybridiopetuksen ja – työskentelyn tavat ja taidot -hanke



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)

Esityksen tavoitteena

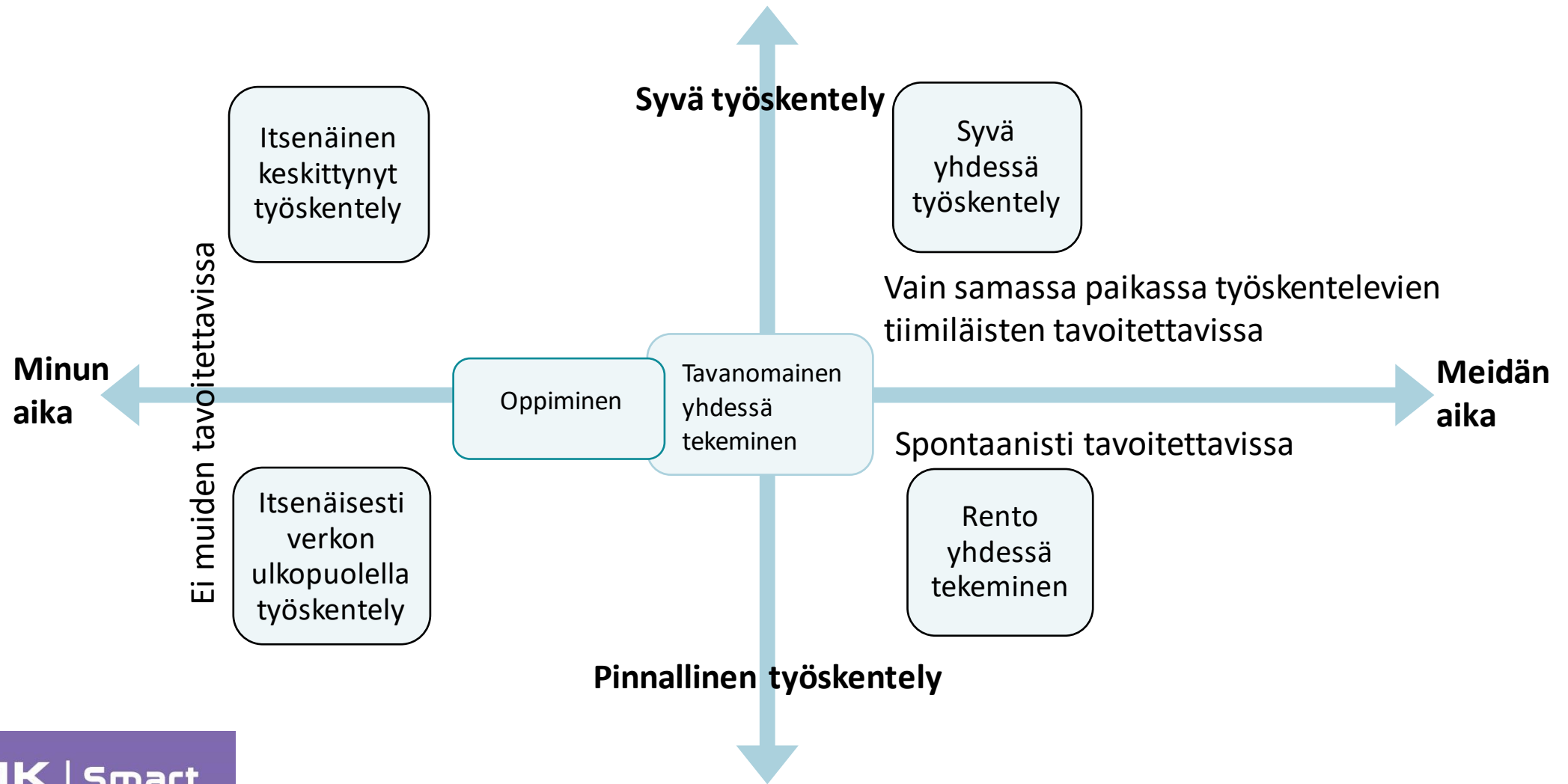
- tarkastella tuloksia pilotista, jossa tiimit laativat itselleen tavoitteellista työskentelyä järkevöittävän tiimisopimuksen
- valottaa pedagogisesta näkökulmasta osallisuuden kokemusten ja vuorovaikutuksen rakentumista sekä haasteita hybriditiimissä



Hybridityöskentelyssä on riskinä ohut kokemus opiskeluyhteisöön kuulumisesta, osallisuudesta ja vuorovaikutuksesta

- Tiimien työskentely hybridisti ja varsinkin etänä on uusi työelämätaito - Pandemian jälkeinen työhön paluu on korostanut tarpeita kehittää yhteisön työskentelykulttuuria ja pakottanut muokkaamaan mm. tiimien johtamista, työskentelykulttuuria ja yhteistyötapoja.
- Etäopiskelussa opiskelun, työelämän ja henkilökohtaisen elämän toisiinsa kietoutuminen – ajankäytön kilpailevat osa-alueet.

Kuusi hajautettujen tiimien yhteistyömallia



Pilotin lähtökohdat

- Monimuotokoulutus, jossa oli mukana 42 opiskelijaa opiskelemassa toista periodia
- Opiskelijat saivat jakautua haluamallaan tavalla tiimeihin (13 tiimiä)
- Tiimit työskentelivät yhdessä 8 vk opintojaksojen tehtävien parissa ja pääosin etänä
- Tiimit laativat itselleen tiimisopimuksen, jonka he allekirjoittivat. Tiimisopimuksen tehtävänä oli jäntevöittää yhdessä työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
- Tiimisopimuksen toimivuutta arvioitiin periodin puolessa välissä ns. Stinky Fish –menetelmällä ja lopussa itse- ja vertaisarvioinnilla.

Tiimisopimusrunko

1. Tiimin nimi
2. Tiimin jäsenet ja yhteystiedot
3. Tiimin tarkoitus (Miksi tiimi on olemassa?)
4. Tiimityöskentelyn tavoitteet ja mittarit
5. Yhteydenpito ja tiedonkulku tiimin sisällä ja muiden kanssa sekä tietojen dokumentointi
6. Tiimin jäsenten roolit ja työnjako sekä miten rooleja ja työnjakoja vaihdellaan? Miten teidän tiiminne työskentelyä organisoidaan ja johdetaan?
7. Työskentelytavat (Pohtikaa seuraavia: Mitä tehdään yhdessä? Mitä itsenäisesti? Lähityöskentely kasvokkain? Lähityöskentely etätyövälinein samanaikaisesti? Tiimin sisäiset workshopit? Miten edistetään tiimihenkeä?)
8. Miten selvitetään erimielisyystilanteet?
9. Muut tiimiä koskevat pelisäännöt ja käytännön asiat, jotka järkevöittävät tiimin työskentelyä ja tehostavat prosessien toimintaa
10. Päivämäärä ja allekirjoitukset

Samanaikainen vai eri aikainen työskentely?

SAMANAIKAINEN

- Syvä yhdessä tekeminen
- Rento yhdessä tekeminen
- Häätötilanteiden hoitaminen
- Tiimin ryhmäytyminen
- Juhliminen
- Herkät aiheet

NOPEUS & YHTEYS

ERIAIKAINEN

- Syvä itsenäinen työskentely
- Yhdenvertainen osallistaminen
- Kiireettömät asiat
- Päätösten tekeminen
- Tavanomainen palaute
- Kriittiset aiheet

REFLEKTIIVISYYS
& TYYNEYS

Oletuksena eri aikaisuus

Tavoitteena tunnistaa molempien mallien hyödyt ja milloin hyödyntää niitä

Esimerkki "Stinky fish" – väliarvioinnista (Miro)



Korjaavat toimenpiteet:

Toisten viesteihin vastaaminen ja reagoiminen (ei pelkkä viestin lukeminen), että on tullut perille, tunneille osallistuminen etänä tai paikanpäällä (helpompi sopia aikatauluista kasvotusten tai netin välityksellä), avun pyytäminen ja yhteistyössä toimiminen (kenenkään ei tarvitse tehdä kaikkea yksin), Keskittymiseen ajan jaksottaminen (esim 1h hommia, 15min taukoa), Stressi helpottaa, kun saa homman toimimaan, Monet näistä "kaloista" ratkaistaisiin jos saataisiin kommunikointi toimimaan.

Tiimin toimivuuden arviointi lopussa

Tiimin toimivuuden arviointi moduulin lopussa palautekyselyn yhteydessä,

- a) kuinka hyvin tiiminne noudatti tiimisopimustanne (lyhyt kirjallinen arvio ja arvosana 1 – 5)?
- b) kuinka onnistuneeksi koitte tekemänne tiimisopimuksen (hyvää/kehitettävää ja arvosana 1 - 5)?
- c) itsearviointi: kuinka hyvin itse onnistuit tiimiläisenä (lyhyt kirjallinen arvio ja arvosana 1-5)
- d) vertaisarvio: kuinka hyvin tiiminne muut jäsenet onnistuivat tiimiläisenä (lyhyt kirjallinen arvio kustakin erikseen ja arvosana 1-5)

1. Kuinka hyvin tiiminne noudatti tiimisopimustanne?

A	f	%	Kommentit	
3	2	5	Kommunikaatiota olisi voinut olla enemmänkin...	...eikä yhteistä suunnitelmaa ketä mitään osa-alueita tekee ollut.
4	10	25	Avoin keskustelukulttuuri säilyi, mutta olisimme voineet tiedottaa toisiamme asioista paremmin.	Olimme sopineet, että joka viikko joku on vastuussa projektin etenemisestä, mutta se jäi pois, koska teimme ryhmätyötä eri tahtiin. Olimme vuorovaikutuksessa Zoomin kautta 3–4 kertaa periodin aikana, muuten WhatsApp-viesteillä viikoittain.
5	30	70	Alkuhaasteena tiimissä oli roolien jako, sillä kenelläkään ei ole erityistä tarvetta olla johtamassa asiaa. ...moduulin ja ryhmätyön myötä ryhmämme tiivistyi ja koin kuuluvani ryhmään. Sovimme moduulin alussa säännölliset yhteiset tapaamiset, joita välillä voitiin myös jättää välistä, koska pidimme tiiviisti yhteyttä WhatsApp-viesteillä. ...Tiimimme noudatti täsmälleen tiimisopimustamme. Puhutuista aikatauluista pidimme kiinni ja toimimme myös esille kehitettäviä asioita tiimimme kesken. Olen erittäin tyytyväinen tiimiimme ja haluan jatkaa osana erinomaista tiimiämme.	Työn taso on huippuluokkaa ja kommunikaatio erittäin toimivaa. ...Olimme aktiivisesti yhteydessä toisiimme... Kaikki tiimiläiset olivat hyvin saavutettavissa ja vastasivat tiimiä koskeviin asioihin ja kysymyksiin nopeasti. Opin paljon muilta tiimiläisiltäni. Kaikki panostivat työhön ja olivat aktiivisia. ...Tiimiläiset sai neuvoa ja apua tarvittaessa muilta tiimiläisiltä. Kaikille oli selvä tehtävänjako ja erimielisyyksiä ei ollut ollenkaan. ...Tavoitteena oli myös ylläpitää hyvää ryhmähenkeä, mikä on säännöllisten yhteisten Teams-palaverien myötä vain parantunut. ... Tiimisopimus antoi hyvät ohjeviivat yhdessä työskentelyyn. ...Jokainen sai tarvittaessa kutsua koolle palaverin, ja jokainen hoiti hänelle annetun, itsenäisen osa-alueen. Korjasimme toistemme virheitä ja toimimme yhtenäisenä, tasavertaisena tiiminä.
	42	100		

2. Kuinka onnistuneeksi koitte tekemänne tiimisopimuksen?

A	f	%	Kommentit	
2	1	2,5	Tiimin kaikki jäsenet eivät todellakaan ottaneet oma-aloitteisesti vastuuta osuudestaan ryhmätyössä. Ryhmän viestintä oli heikohkoa. Liian usein viestiin ei saa mitään vastausta.	...jos töiden jako ja omatoimisuus ei ryhmässä muutu, niin tekisimme henkilön M kanssa mieluummin kahdestaan jatkossa ryhmätyöt.
3	2	5	Ehkä se sopimus oli hieman ympäröörä. Tarkempi työnjako ja aikataulut jäi tekemättä, ja työ eteni mittakäyntien jälkeen hieman epätasapainoisesti. Teams-palaveri paransi tilannetta, ja siinä sovitut aikataulut ja työnjaot pitivät hyvin.	...Tiimisopimuksesta ei työskentelyn aikana ollut puhetta ja mielestäni se unohtui taustalle. Ehkä selkeämmin pitäisi sopimuksessa rooleja täsmentää, jotta olisi kaikilla selkeämpi rooli mitä tekee. Nyt kaikki teki kaikkea.
4	12	30	Tiimisopimuksemme laatiminen onnistui mielestäni hyvin. Tavoitteet olivat sellaiset, jotka olivat saavutetta-vissa. Kuitenkin tiimimme olisi voinut vielä paremmin hyödyntää tiimin tukea tehtävien tekemisessä ja kommunikoida enemmän. Kun kommunikaatio oli vähäisempää, ei tiimityöskentelytaitojen harjaantuminen ehkä ollut niin hyvää kuin se olisi voinut olla.	Tiimisopimuksemme oli hyvin räätälöity juuri kaltaiselle ”poikaporukalle”, jossa kaikki olemme työssäkäyviä, ja/tai perheenisia, jotka ovat kiireisiä. Parhaiten löysimme yhdessä työskentelyyn aikaa iltaisin ja tiimisopimuksemme tuki hyvin tätä opiskelu - ja tiimityöskentelymuotoa. Kehitettävää tiimisopimuksessamme voisi olla tehtävienjaon määräämisessä jo sopimusvaiheessa.
5	27	62,5	Tiimisopimus oli hyvä, kun tuli mietittyä asioita etukäteen ja kun ei näin opiskelujen alussa vielä tunne kovin hyvin ryhmäläisiä, niin samalla tuli tutustuttua jäseniin paremmin...Koimme tekemänne tiimisopimuksen hyödylliseksi. Tiimisopimusta tehdessä sai jokainen vapaasti nostaa jonkin asian esille. Esimerkiksi ajankäytön haasteet opiskeluun liittyen. ...Sovimme avoimesta keskustelukulttuurista ja asioista pystyi todellakin puhumaan tiimiläisille suoraan.	On hyvä, että on etukäteen sovittuna nuo tiimiä koskevat pelisäännöt, muun muassa, että palaverihin tullaan valmistautuneena ja että aikatauluista pidetään kiinni, niin näistä ei ehkä tule niin helposti kenenkään lipsuttua. ...Koin, että ryhmän jäsenillä oli aika paljon omia menoja töiden ja muun henkilökohtaisen elämän kanssa, eikä meitä juurikaan saanut samaan aikaan tekemään työtä.

3. Kuinka hyvin itse onnistuit tiimiläisenä?

A	f	%	Kommentit	
3	7	17	Sopimuksessa sovimme olevamme tiiviisti yhteydessä toisiimme ja osallistuvamme tasavertaisesti. Mielestäni onnistuin näissä asioissa hyvin, mutta uusien roolien omimisessa oli hieman vaikeuksia. Jatkossa pitäisi tehdä enemmän aloitteita ja ottaa vetovastuuta.	Onnistuin mielestäni tiimiläisenä kohtuullisesti. Vetovastuuta ja tarmokkuutta tehtävien starttaamiseen voisin mielestäni panostaa enemmän. Luulen, että voisin ideoida ja ottaa roolia ryhmässäni nykyistäkin enemmän, tosin jonkin verran sitäkin tein. ...Välillä saatoin nähdä kunnolla vaivaa ja tehdä yötä myöten, mutta kuitenkin jätin muillekin tehtävää. Esitin myös kiitettävästi erilaisia ideoita asioiden esiin tuomiseen raporteissa
4	19	45	Pystyin hyödyntämään omia vahvuuksiani ja tukemaan tiimiläisiä heidän työssään. Palavereiden ja keskustelujen alullepano on mukavaa. Joskus tulee tunne, että olen liikaa ohjaamassa/johtamassa. ...Olin aktiivinen keskusteluissa ja keräilin materiaalia tehtävien tekoa varten sekä otin yhteyttä tahoihin, joilta apua sai. Hienosti sanottuna olin osa tiimiä, kun verkostoiduttiin tehtävän suorittamisen aikana.	Täytin oman ruutuni tiimin palapelissä siinä missä muutkin. Toki löytyy petrattavaa ja olen myös huomannut, että olen luontainen johtaja. Ja sitä vastuuta minun pitäisi ehkä ottaa hieman enemmän, jotta tiimistä tulisi entistä parempi ja tehokkaampi, astumatta kuitenkaan muiden varpaille ja siten, että yhdessä luotu tiimisopimuksemme on kaikkein tärkein asia.
5	16	38	Onnistuin hyvin. Osallistuin aktiivisesti kaikkiin osa-alueisiin, niin mittakäyntiin kuin raportin ja esityksen tekoon. Koen olleeni ehkä aktiivisin jäsen yhteydenpidon suhteen, ja varsinkin Teams-palavereiden järjestämisessä. Pyrin kehumään ja kiittämään muita hyvästä työstä, ja yritin parhaani mukaan tukea apua tarvittaessa.	Onnistuin mielestäni erittäin hyvin tiimiläisenä. Pidin kiinni tiimisopimuksesta eli hoidin omat osuuteni ajallaan valmiiksi (sekä myös ylimääräisiä "ei-kenenkään-tehtäväksi-sovittuja" asioita), osallistuin palavereihin hyvin valmistautuneena....Onnistuin tiimiläisenä mielestäni hyvin, tein omat tehtävät niin hyvin kuin voin, autoin muita ja tein yhteisiä tehtäviä myös. Uskalsin kertoa omat mielipiteeni ja otin toisten mielipiteet huomioon ja arvostin muita ryhmäläisiä ja heidän osaamistaan.
	42	100		

Johtopäätöksiä ...

- Tiimisopimus ja sen toteutumisen seuranta jäntevoittää etätiimin työskentelyä:
 - "Mielestäni on hyvä, että on etukäteen sovittuna nuo tiimiä koskevat pelisäännöt, mm. että palavereihin tullaan valmistautuneena ja että aikatauluista pidetään kiinni, niin näistä ei ehkä tule niin helposti kenenkään lipsuttua. Palaverissa ei välttämättä pystyisi suunnittelemaan seuraavia askelia, jos edellisetkin hommat olisivat vielä tekemättä tai ei tietäisi, missä vaiheessa toiset menevät."
 - "Tiimisopimus oli onnistunut ja teimme parhaamme tiiminä. Tämän tehtävän kautta oppi myös paremmin tuntemaan tiimiläisiään ja heidän työskentelytapojaan. Uskon että jokainen tiimin jäsen oppi tästä ryhmätyöstä ihan valtavasti, sekä ryhmätyön teosta että esteettömyydestä. Roolit ja työnjako oli aluksi hieman hakusessa, mutta jakson loppua kohden ne selkeytyivät."

Johtopäätöksiä jatkuu ...

- Etätiimissä työskentely nostaa esiin osallisuuden kokemukseen ja vuorovaikutuksen toteutumiseen vaikuttavat kipupisteet, joihin voidaan vaikuttaa tiimisopimuksella
 - "Ehkä se sopimus oli hieman ympäröörä. Tarkempi työnjako ja aikataulut jäi tekemättä, ja työ eteni mittakäyntien jälkeen hieman epätasapainoisesti. Teams-palaveri paransi tilannetta, ja siinä sovitut aikataulut ja työnjaot pitivät hyvin. Ehkä sopisin jatkossa viikoittaisen palaverin, jotta jokainen pysyisi varmasti kärryillä siitä, missä mennään. Samoin joku "nokkamies" ei välttämättä olisi huono asia, ettei käy niin, että kaikki vain luulee jonkun muun hoitavan asioita."
 - "Tiimisopimusta noudatettiin, niin kuin oli sovittu. Kaikki antoivat sellaisen panoksen, kuin kykeni. Ja jos oli jotain ongelmia niin siitä ilmoitettiin. En olisi voinut parempaa tiimiä saada."

Johtopäätöksiä jatkuu

- Tiimin tehokkuus ja työskentelytavat muotoutuvat ajan kuluessa
 - "Tiimi toimi täysin sopimuksen mukaisesti, mutta olimme jo aiemmin työskennelleet yhdessä ja meillä oli käsitys siitä, miten toimimme. Oli siis helppo sanoittaa paperille jo olemassa oleva toimintatapa. Jokainen otti oman osa-alueensa ja toinen paikkasi tarvittaessa, kuten aiemminkin. Meillä on toimiva tiimi. Olemme hyvin samanhenkisiä ja katsomme opintoja samalta kantilta. Toisaalta se on myös tiimimme heikkous. Pidän kuitenkin tiimiämme lähes täyden 5:den arvoisena, enkä oikein osaisi kuvitella kuuluvani mihinkään toiseen tiimiin. "
 - "Tiimimme noudatti tiimisopimustamme erittäin hyvin. Esimerkiksi yhteydenpitoa pidettiin tarpeeksi. Jokainen tiimiläinen teki oman hommansa niin hyvin kuin mahdollista. Hyödynsimme yksittäisten henkilöiden vahvuuksia. Esittäminen meni ongelmitta ja jokainen jäsen esitteli hyvin osansa. Olimme myös varautuneet hyvin paikkaamaan toisia, jos olisi ilmennyt ongelmia."

Razzettin (2022) vinkkejä onnistuneelle hybriditiimityön organisoimiselle

- Hybridityöskennellessä tiimien tulisi tehdä itselleen työskentelysopimus, joka on optimoitu kunkin osallistujan työn, opiskelun ja muun elämän yhteensovittamiseksi
- Vältetään Zoom/Teams-uupumista
 - Määritellään ennakkoon, mitkä asiat tarvitsevat samanaikaista keskustelua, työstämistä ja mitkä eivät
 - Rajoitetaan videopuhelut tiimin rakentamiseen, työpajoihin ja aivoriihiin
 - Muu kommunikointi voi olla oletuksena eriaikaista, kuten teksti-, audio- tai videoviestien käyttäminen
- Opetellaan dokumentoimaan kaikki
 - Jokaisen tiimin ja tiimiläisen tulisi panostaa systemaattiseen päätösten, tutkimusten, prosessien muutosten jne. dokumentoimiseen. Dokumentit oltava kaikkien saatavilla milloin tahansa.
- Optimoidaan samanaikaiset kokoukset
 - Kokousten osallistujia määrää pidetään pienenä (7 +/-2) – ”Amazon – kahden pizzan määrä”
 - Pidä kokousten pituus lyhyenä (15-25 min). Satsataan ennakkovalmisteluun. Organisoivat vastuut ja roolit.
 - Kokouskutsuissa, kokousten aloittamisissa selkeät tavoitteet ja visiot mitä halutaan saada aikaiseksi.
 - Määritellään kokoukselle fasilitaattori, joka pitää tiimityöskentelyn ohjaksissa, jotta kaikki muut voivat osallistua yhdenvertaisesti
- Integroidaan saman- ja eriaikaisen yhdessä työskentelyn tapoja
 - työskentelytilat, joihin kaikki voivat osallistua ja jakaa ideansa, kommenttinsa audiona, videona, tekstinä
 - Samanaikaisista työskentelyistä dokumentoidaan pääasiat yhteenvedoiksi niille, jotka eivät olleet paikalla
- Tiimeillä pitää olla päätöstekemisen valtaa ja yhteisesti jaettu dokumentointitila



Kiitos!

Hybridisti toimivan tiimin jäsenten osallisuuden kokemuksiin ja vuorovaikutukseen voidaan vaikuttaa yhteisillä sopimuksilla!

Yhteystiedot: merja.saarela@hamk.fi

Lisätietoa hankkeen HAMK:n tavoitteista:
<https://www.hamk.fi/projektit/hybridiopetuksen-ja-tyoskentelyn-taidot-ja-tavat/>



SUOMEN
eOPPIMISKESKUS RY

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ
TAVASTIA

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

HAMK | **Smart**
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
RESEARCH UNIT

Hanke rahoitetaan osana unionin Covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia. (REACT-EU)