

Etäisyydet hallintaan - Yhteisöllinen verkkotyöskentely kansainvälisessä verkostossa

Seija Jäminki, FT, lehtori, Kaupan ja kulttuurin osaamisala, Lapin ammattikorkeakoulu,

Marika Saranne, KTM, TKI-päällikkö, Kaupan ja kulttuurin osaamisala, Lapin ammattikorkeakoulu

Asiasanat: Yhteisöllinen verkkotyöskentely, verkostot, osallistaminen, teknologia, etäisyyksien hallinta, oppiva organisaatio, liiketalous

1 Johdanto

Artikkelissa kuvataan *OnCreate*-verkoston tekemiä havaintoja ja niistä kumpuavia kehittämiskohteita sekä yhteisöllisiä opiskelu- ja työskentelykäytänteitä. Yhteistyö ja digitaalinen työskentely on noussut tärkeään asemaan tietoverkkojen yleistymisen ja globaalien muutosten ja säästöjen vuoksi. Digitaalinen yhteisöllinen työskentely tuottaa onnistuessaan menestystä ja säästöjä; silti virtuaalisen työn sanotaan olevan eräs useimmiten epäonnistuneista työskentelymuodoista organisaatioissa. Lapin ammattikorkeakoulu on nostanut etäisyyksien hallinnan erääksi strategiseksi kehittämiskohteekseen mutta onnistuminen edellyttää laadukasta etäisyyksien hallintaosaamista ja resurssiviisautta teknologian käytön lisäksi.

Kaupan ja kulttuurin osaamisala liittyi ERASMUS+ -rahoitteiseen kansainväliseen *OnCreate* – verkostoon, jotta se voisi yhdessä alan pioneerien kanssa edistää luovaa yhteisöllistä työskentelyä ja siihen liittyviä toimivia verkkoratkaisuja. *OnCreate*-verkoston jäsenet ovat pyrkineet tunnistamaan parhaita käytänteitä havainnoimalla ja haastatteleamalla yksityisen ja julkisen sektorin menestyjiä. Pääasia kehittämisessä ei ole teknologiassa, vaikka sen rooli onkin tärkeä mahdollistajana verkkoyhteistyölle; tärkeää on oppia hyviä käytänteitä. Verkkoratkaisuihin liittyviä haasteita voidaan ratkaista yhteistyöllä, toisista ja hyvistä käytänteistä oppimalla ja yhteiskehittämällä parhaita käytänteitä. Oleellista ei ole se, miten hyvin välineillä voidaan passiivisesti jakaa sisältöä; tärkeää on se, miten käyttäjiä autetaan tekemään yhteistyötä etäisyyksistä huolimatta. Vasta tällöin etäisyyksien aiheuttamat esteet poistuvat ja aikaa pystytään hyödyntämään tehokkaaseen työntekoon, etäisyyksistä riippumatta.

1.1 Verkkoyhteistyön muutosajureita

Globalisaatio, teknologian tunkeutuminen eri elämän alueille, jatkuvat muutospaineet ja maailmanpoliittinen epävarmuus haastavat nykyajan työelämän rakenteita ja käytänteitä. Jotta työyhteisöt voivat selvitä muutoksista, työyhteisöjen on kyettävä luomaan uusia ratkaisuja ja palveluja sekä päivitettävä koko henkilöstön osaamista. Millainen on sitten nykyajan työntekijän todellisuus? Työ on haastava ja vaatii useiden tekijöiden osaamista ja panosta; mutta pahimmassa tapauksessa aikataulut painavat päälle, organisaation ohjelmat ovat toimimattomia, eikä kollegoja ehdi tavata riittävästi, vaikka kehittäminen edellyttäisi vuorovaikutusta. Kun työntekijät ja asiantuntijat ovat useissa eri paikoissa ja maissa, yhteistyössä on lisäksi huomioitava aikaerot, kulttuuriseikat, erilaiset organisatoriset työskentelytavat, kielet sekä teknologia, jolla voidaan hallita tätä kokonaisuutta.

Lisähaasteita ovat tuomassa uudet työyhteisöjen muodot, verkostoituminen, monialaisuus ja etätyö. Yhteistyötä tulee pystyä tekemään maantieteellisesti kaukana muista työyhteisöjen jäsenistä ja usein ilman fyysistä kontaktia tiimin jäseniin. Etenkin syrjään asutetuilla seuduilla etäopiskelu ja etätyö ovat ainoita mahdollisuuksia tiedon päivittämiseen ja työyhteisön toimintaan. Kuntien fuusiot ja monikansalliset yritykset joutuvat järjestämään työolosuhteet uudella tavalla; täten perustus digitaaliselle työskentelykulttuurille on luotu, halusivatpa työntekijät sitä tai eivät.

Miksi koulutusorganisaatioiden on huomioitava etäisyyksien hallintaan liittyvä osaaminen koulutuksissa? Koulutusorganisaatioiden on kyettävä kouluttamaan työelämälle osajia, jotka kykenevät onnistuneeseen yhteistyöhön ja verkkovälineiden joustavaan käyttöön. Organisaatioissa pidetään etäkokouksia, palvelleaan asiakkaita verkossa ja työskennellään yhdessä, mutta jos taitoja ei olla saatu koulutuksen aikana, osaamisen päivittäminen on haastavaa. Myös organisaatioille syntyy kilpailuetua monipuolisemmasta toiminnasta, joustavista liiketoimintamalleista, palveluratkaisuista ja osaamisen uusista yhdistelmistä sekä tavoista organisoida ja johtaa työtä. Digitaalinen osaaminen ja virtuaalinen etätyöskentely ovatkin keskeisessä asemassa menestykselle nykyajan organisaatioissa ja laajentuneissa kuntaliittymissä.

Onko virtuaalinen työskentely sitten helppoa, kaikillahan on nykyisin verkko käytössään? Virtuaalitiimien johtamisen asiantuntija Linda Gratton väittää, että virtuaalitiimin johtamisessa voi onnistua kun olettaa alusta asti, että tiimi epäonnistuu tehtävässään. Lisäksi hänen mukaansa lähes aina näin käy. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tekijöitä, jotka OnCreate-verkoston tutkimusten mukaan vaikuttavat yhteisöllisen työskentelyn onnistumiseen.

1.2 Yhteisölliset etätyöprosessit

Kyvykkäillä ihmisillä ja tiiviillä innovaatioyhteisöillä on tärkeä asema innovaatioiden syntyprosessissa ja yhteisölliset, luovat prosessit ovat keskeisessä asemassa organisaatioiden kyvyille tuottaa uusia palveluja. Yhteistyön avulla voidaan jakaa osaamista ja luovilla verkkoratkaisuilla voidaan soveltaa välineitä uudella tavalla uusille toiminta-alueille.

Oleellinen tekijä onnistuneelle yhteistyölle on kuitenkin organisaation toiminta, sen toimintakulttuuri, johtaminen ja tukipalvelut.

Itse asiassa on yllättävää miten vähän yhteisölliset ja osallistavat etätyöskentelyprosessit ovat kehittyneet vuodesta 2000, vaikka kehittämisen tarve on tiedostettu ja välineitäkin on olemassa. Esim. Hakkarainen, Paavola & Lipponen (2003, 4-13) esittävät jo vuosia aikaisemmin, että innovatiivisissa tietoyhteisöissä dynaamisuus edellyttää yksilön ja yhteisön vuorovaikutusprosesseja. Vuorovaikutuksen merkitys ja laatu korostuvat entisestään verkostomaisessa ja yhteisöllisessä työskentelyprosessissa. Tietoyhteiskunnalle ominaiset yhteisöt ovat osin samantapaisia kuin Wengerin (1998, 8-10, 187) määrittelemät käytäntöyhteisöt mutta eroavat niistä suuremman dynamiikan ja useampisuuntaisen vuorovaikutuksen osalta. Tutkimusten mukaan (esim Johns & Gratton) työntekijät kokivat olevansa yksin, ilman yhteisöä, vaikka toimivat perinteisissä työpaikoissa. Virtuaalitiimit pystyvät tarjoamaan yhteisön, johon voidaan osallistua etäisyydestä riippumatta.

2 Yhteisöllinen työskentely *OnCreate*-verkostossa

OnCreate-verkoston yhteistyötä määrittävät luovuus, yhteisöllisyys, jaettu sisältö, toimintaympäristön muutos, etäisyyksien hallinta ja globaali verkottuminen. *OnCreate*-verkostoa voidaan kuvata asiantuntijoiden muodostamana heterogeenisenä ekosysteeminä, joka koostuu eri kulttuureista, ammattitaustoista ja – aloilta toimivista kehittäjistä. Ekosysteemin yhteisön vuorovaikutuksen kautta saadaan tehokkaasti jaettua ideoita, testattua uusia toimintamalleja ja luotua uudenlaisia muunnelmia vallitsevista toimintatavoista ja -malleista.

OnCreate toiminnan päätavoitteena on edistää luovia verkkoratkaisuja, ekosysteemin mukaista parviälyä ja osallistavaa innovaatiotoimintaa. Verkosto elää jäsentensä toiminnan kautta ja sitoutuneet jäsenet ovat elintärkeä yhteisölliselle toiminnalle. Lisäksi onnistuminen edellyttää yhteisesti luodun ja hyväksytyyn tavoitteen, selkeän roolien ja onnistuneen johtamiskulttuurin olemassaoloa. Verkosto aloittikin toimintansa luomalla yhdessä toimintasäännöt ja sopimalla viestintäkanavien käytöstä.

OnCreate-toimintamalli

Toiminnan alussa *OnCreate*-verkosto pyrki havaitsemaan parhaita käytänteitä ja tunnistamaan kehittämishaasteita. Ongelmia ei voida poistaa, ellei parannettavia kohteita ole tiedostettu. Ongelmien tiedostaminen ei vielä riitä, organisaatiolla on oltava tahto tehdä muutoksia ja saada organisaation tuki ja resursointi muutoksiin. Jo alusta alkaen päätettiin, että viisautta ja parhaita

käytänteitä haetaan verkoston ulkopuolelta, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavat. Verkosto valjastikin jäsenensä eri maissa tutkimustyöhön ja haastatteli alan pioneereja.

Tavoite, jäsenten sitoutuminen ja yhteisöllinen kehittäminen muodostavat tärkeän perustan kaikelle yhteistyölle. Lisäksi verkkovälitteisessä toiminnassa korostuvat luottamus, jäsenten suhteet ja kyky toimia virtuaalisessa yhteistyössä. Olennaista on taito tehdä toiminnasta näkyvää muille jäsenille. Jotta yhteistyö onnistuu, verkosto tarvitseekin yhteisölliset ohjelmat tuekseen. ”BaseCamp” –niminen virtuaalinen alusta/kotipesä toimii verkoston yhteisöllisenä viestintäkanavana ja kotipesään tallennetaan suunnitelmat sekä linkit projektin dokumentteihin ”BaseCamp” sisältää myös erilaiset ”To-do”-listat vastuuhenkilöineen ja vastuuhenkilöt saivat muistutukset tehtävistä, kunnes kuittaavat tehtävät tehdyksi.

Toimintaa tuettiin samanaikaisilla (synkronisilla) Skype tai AdopeConnectPro-ohjelmilla, jotka toimivat kokousalustoina; vaikka yhteistä aikaa on vaikea löytää, samanaikainen vuorovaikutus tahdistaa etenemistä ja säästää aikaa. Verkosto hyödynsi eriaikaisia (asykronisia) ohjelmia, etenkin Google Driveä yhteisöllisen tiedontuottamiseen.

3 Havainnot ja tuloksia

Verkkoyhteistyö kuulostaa helpolta, mutta onko se sitä? *OnCreate*-verkoston tutkimushaastatteluissa vanhat organisaatorakenteet ja työskentelymallit koettiin olevan suurin este luoville, innovatiivisille ratkaisuille. Kun yhteisöllisiä prosesseja siirretään verkkoon, onkin suhtauduttava realistisesti haasteisiin. Kyse on ennen kaikkea yksilöllisen työskentelykulttuurin siirtämisestä yhteisölliseen kontekstiin ja suljetuille, hierarkisille organisaatioille tämä on haasteellista. Kun yhteistyö tuottaa uutta, laaja-alaista osaamista, josta jäsenet hyötyvät, vanhoista rakenteista on helpompi luopua. *OnCreate* -verkosto tarjosikin erinomaisen mallin yhteisoppimiselle. *OnCreate* -verkoston tulokset kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana ovat:

- tutkittu tieto verkkokäytänteistä ja –malleista
- käsitteiden (luovuus, yhteisöllisyys ja roolit) määritelmät
- tietoa yhteisöllisen verkkotoiminnan esteistä
- jäsenorganisaatiot järjestivät yhdessä useita verkko-opintojaksoja eri maiden välillä
- yhteisöllisiä ohjelmia testattiin verkko-opetuksessa ja -yhteistyössä
- OnCreaten* toimintamallia pilotoitiin monialaisissa opiskeluryhmissä (esim. Lapin ammattikorkeakoulun ’Team meetings and negotiations’ sekä tietojenkäsittelyn ’oppimisprojektin’ verkkokursseilla).
- tietoa jaettiin julkaisuissa ja seminaareissa

Analyysiä tuloksista

Tutkimukset osoittivat, että muotitermi ”yhteisöllisyys” on vallannut alaa strategioissa ja suunnitelmissa. Valitettavasti käytäntö osoittaa, että avoimuuden ja vuorovaikutuksen kulttuuri on vaikea muuttaa näkyväksi käytännön toiminnaksi. Eri alat käyttävät eri termejä yhteisöllisyydestä ja usein yhteistoiminnallinen ja yhteisöllinen työskentely sekoitetaan. Verkostossa termiä ’yhteisöllisyys’ käytetään luovasta toiminnasta, jonka tavoitteena on uuden tiedon tai palvelun tuottaminen, ja kaupan alalla tiimityö usein ilmentää yhteisöllisyyttä. Verkoston jäsenet olivat valmiita yhteistyöhön mutta tämä oli oletettavaa, koska verkostoon valittiin verkottumisen pioneereja.

Verkkoyhteistyössä eriaikaiset avoimen lähdekoodin ohjelmat, esim. Google Drive, ovat valtaamassa alaa synkronisilta ohjelmistoilta. Etenkin monikulttuurisissa verkostoissa yhteisen ajan löytyminen on hankalaa ja organisaatioiden säännöt saattoivat estää tiettyjen ohjelmien käytön työpaikoilta. Eri aikaisten ohjelmien käyttö on myös tehokkaampaa, sillä toiminta johtaa dokumentointiin ilman lisäponnistuksia. Yhteistyön tulokset tulee myös jakaa tehokkaasti ja tähän tarvitaan hyviä ja visuaalisia ohjelmia. Verkostossa tässä hyödynnettiin esim. Padletia.

Useat verkoston organisaatiot olivat hyödyntäneet pitkään erilaisia verkkoympäristöjä, mutta suurimpana ongelmana pidettiin alustojen hankintaprosessia. Käyttäjiä ei kuulla alustojen hankinnoissa ja hankitut ohjelmat eivät tue yhteisöllistä työskentelyä. Lisäksi muutamissa partneriorganisaatioissa oli selkeitä kieltoja esim. avoimien lähdekoodin ohjelmistojen käytölle.

Tärkein yhteistyötä mahdollistava seikka on halu toimia yhdessä, sen jälkeen on oltava osaamista ja organisaation rakenteiden on tuettava yhteistyötä. Kiire leimaa työyhteisöjen toimintaa, mutta kun kehitettävät asiat ovat haastavia, aikaa yhteistoiminnalle vaaditaan paljon enemmän. *OnCreate*-verkostossa kaikkien työpanosta tarvittiin, vaikka jokaisella aktiviteetilla oli vastuhenkilö, jolla oli hieman enemmän resurssia käytössään. *BaseCamp*-alustan vuorovaikutusta ja toimintaa on seurattava ahkerasti ja jäsenten on tuotava panos muiden käyttöön. Osa verkoston jäsenistä luovuttikin työskentelyn kiireisiin vedoten. Onnistuminen edellyttääkin, että toiminnan haasteellisuus tiedostetaan ja osallistujilla on tarpeeksi aikaa toimia silloin kun toimintaa edellytetään, eli johdon on tuettava osallistumista aikatauluilla ja järjestelyillä.

Vaikka ohjelmat mahdollistavatkin osallisuuden, yhteistyön ja yhteisöllisen tiedon tuottamisen, niin ne eivät poista kaikkia yksilön omia kulttuuriin, käyttäytymiseen tai tekemiseen liittyviä haasteita tai toimintatapoja. Kokemukset osoittavat, että jos digitaalinen yhteistyö on hyvin suunniteltu ja ryhmädynamiikka pelaa, työskentely voi olla jopa tehokkaampaa kuin perinteinen työskentely.

4 Johtopäätökset

Millaisia ohjeita tai johtopäätöksiä tuloksista voi tehdä? Kokoamme tärkeimmät seikat, joihin *OnCreate* -verkoston tulokset viittaavat.

- Organisaatioiden tulisi miettiä, voivatko ne toimia yksin vai onko niiden toimintakulttuuri yhteisöllistä ja avointa? Jos yhteisöllisyyttä tarvitaan, on mahdollistettava yhteisöllisen toiminnan toteutuminen ja etäisyyksien hallinta.
- Yhteistyö tehostuu, jos etäkäytössä hyödynnetään toimivia ja helposti opittavia välineitä. Samanaikaiset välineet tehostavat yhteistyötä, mutta tärkeää on kytkeä eriaikaiset ohjelmat mukaan, jotta aikaongelmat poistuvat ja työ tehostuu. Ohjelmistoihin olisi hyvä integroida monen median käyttöä. Visuaalisilla ohjelmilla voidaan vähentää tekstiriippuvaisuutta ja välttää väärinkäsityksiä. Avoimen lähdekoodin ohjelmia voidaan hyödyntää moneen tarkoitukseen.
- Käyttäjät (henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät) tulisi ottaa mukaan ohjelmistojen valintaan ja olisi huolehdittava, että lisensseihin käytetään tarkoituksenmukaisesti rahaa. Verkostoissa toimiminen on haastavaa, mutta hyvissä yhteistyöverkostoissa jäsenet voimaantuvat.
- On hyväksyttävä se tosiasia, että opettajista tulee myös uusien asioiden oppijoita ja opiskelijoiden osaamista tulee hyödyntää toiminnassa.
- Yhteisopettaminen verkossa onnistuu hyvin, mutta haasteita tuovat maakohtaiset ja organisaatioiden sisäiset aikataulut.
- Yhteisöllisyys verkossa vaatii hyvän johtamiskulttuurin ja tietoisuuden ryhmäprosessien osatekijöistä verkossa. Ilman toiminnan tekemistä näkyväksi jäsenet eivät tiedä toiminnasta.
- Verkkovälitteinen yhteistyö vaatii enemmän aikaa suunnittelun ja ohjelmistojen käytön vuoksi.

Lopuksi voimme todeta, että ”OnCreate” tarjosi ja tarjoaa hyvän, monikulttuurisen ja etäisyyksiä poistavan oppimisympäristön jäsenilleen. Yhteisöllistä etäisyyksien hallintaosaamista ei voi hankkia lukemalla, käytännön osallistuminen tuo parhaat tulokset.

Lähteet:

Hakkarainen, K., Paavola, S., & Lipponen, L. (2003). Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus*, 21, 1, 413. (Valittu *Aikuiskasvatuslehden* vuoden 2003 tiedeartikkeliksi).

Johns T; Gratton L.(2013). The third wave of virtual work. Akateeminen tutkimus. *Harvard Business Review* 2013 January - February p 2-9-

Jäminki, S. (2008). Ohjaus- ja opiskeluprosessit samanaikaisessa ja eriaikaisessa verkkoympäristössä. Etnografinen tutkimus verkkotutkimuksen maailmaan. *Acta Universitatis Lapponiensis* 148. 2008

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

<https://basecamp.com/>