

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kati Nygren

**VIRTUAALIJOHTAMISEN JA SÄHKÖISTEN KOKOUSKÄYTÄNTÖJEN
TOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN ASSI-HANKKEELLE**

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2015
Sosiaali- ja terveysalan
kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
p.0504054816

Tekijä
Kati Nygren

Nimeke
Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallien kehittäminen
ASSI-hankkeelle
Toimeksiantaja
ASSI-hanke

Tiivistelmä

Virtuaalijohtaminen on kasvava ilmiö johtamiskulttuurissa. Virtuaalijohtaminen eroaa joissain asioissa lähijohtamisesta, erityisesti johtamisviestinnän kohdalta. Sähköiset kokouskäytännöt tukevat virtuaalijohtamista, kun osa johtamisesta tapahtuu verkossa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää virtuaalijohtamista ja sähköisiä kokouskäytäntöjä ASSI-hankkeen sekä Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiesten kanssa. Kotihoidon esimiehet olivat siirtymässä sähköisten kokousten käyttämiseen. Kehittämistehtävänä oli toteuttaa kehittämisprosessi, jonka tuloksena olivat virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaisesti. Kehittämisprosessiin kuuluivat esimerkiksi alkukartoituskysely, benchmarking-vierailu ja työpajatoimintaa. Toimintamallit kehitettiin työpajatoiminnan avulla.

Virtuaalijohtamisessa on tärkeää luoda toimivat ja säännölliset viestintätavat henkilöstön kanssa. Virtuaalijohtamisessa korostuu esimerkiksi luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden merkitys. Sähköiset kokoukset säännöllisesti auttavat toteuttamaan virtuaalijohtamista. Jatkotutkimushaasteena voisi olla virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen vaikuttavuuden tutkiminen ja niihin mittarin rakentaminen sekä toimintamallien kehittäminen palautteen avulla.

Kieli
suomi

Sivuja 90
Liitteet 7
Liitesivumäärä 7

Asiasanat
virtuaalijohtaminen, sähköiset kokouskäytännöt, johtamisviestintä



THESIS
June 2015
Degree Programme in Development and Management of Social and Health Care
(Master´s Degree)
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Telephone number of The Centre
Tel.+358504054816

Author
Kati Nygren

Title
The development of virtual leading and on-line meeting procedures for the ASSI-project

Commissioned by
ASSI-project

Abstract

Virtual leading is a growing phenomenon in the leading culture. Virtual leading differs from front-line management specifically in leadership communication. On-line meeting procedures support virtual leading when a part of the leading occurs via internet.

The aim of this study was to develop virtual leading and on-line meeting procedures with the ASSI-project and the managers of home care in the Joensuu and Kontiolahti co-operation area. The managers of the home care were about to start using on-line meeting procedures. The development task of this study was to start a creating process which would lead into the operational models of the on-line meeting procedures.

The methodological approach of this study was action research. The data of this study was collected through an on-line questionnaire, benchmarking-visits and workshops. The operational models were developed in the workshops.

It was that concluded that functional and regular on-line communication with staff is important in virtual leading. Themes of trust and shared goals were highlighted in virtual leading. On-line meeting procedures help to implement virtual leading. It was suggested that in the future it would be interesting to study effectiveness of virtual leading and on-line meeting procedures, to create a valid and reliable measure to study the effectiveness and to develop operational models according to the results.

Language
Finnish

Pages 90
Appendices 7
Pages of Appendices 7

Keywords
virtual leading, electronic meeting procedures, leadership communication

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto..... | 6 |
| 2 Virtuaalijohtaminen | 7 |
| 2.1 Virtuaalijohtamisen määrittelyä | 8 |
| 2.2 Virtuaalijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla | 10 |
| 2.3 Virtuaalijohtamisen mahdollisuudet ja haasteet..... | 12 |
| 3 Johtamisviestintä | 17 |
| 3.1 Johtamisviestinnän merkitys virtuaalijohtamisessa | 17 |
| 3.2 Sähköiset kokouskäytännöt..... | 22 |
| 3.3 Microsoft Lync 2010 -verkkokokousjärjestelmä | 26 |
| 4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet..... | 27 |
| 5 Opinnäytetyön toteutus..... | 28 |
| 5.1. ASSI-hanke | 28 |
| 5.1.1 Joensuun kaupungin kotihoidon osuus ASSI-hankkeessa | 29 |
| 5.1.2 Joensuun kaupungin kotihoito | 30 |
| 5.1.3 Opinnäytetyön kohdejoukko..... | 31 |
| 5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa | 32 |
| 5.3 Kehittäjä toimintatutkimuksessa..... | 35 |
| 5.4 Osallisuus ja kehittämismenetelmät..... | 37 |
| 5.5 Kehittämisprosessin suunnitteluvaihe..... | 42 |
| 5.5.1 Aiheen ideointia yhteistyökumppaneiden kanssa | 42 |
| 5.5.2 Alkukartoitus..... | 44 |
| 5.6 Kehittämisprosessin toteutusvaihe..... | 46 |
| 5.6.1 Benchmarking-käynti Blanccoon | 47 |
| 5.5.2 Lyncin esittelytilaisuus | 49 |
| 5.5.3 Työpaja-päivä..... | 51 |
| 5.7 Kehittämisprosessin havainnointivaihe | 53 |
| 5.8 Kehittämisprosessin reflektointivaihe..... | 54 |
| 5.9 Sisällönanalyysi | 57 |
| 6 Opinnäytetyön tulokset..... | 58 |
| 6.2 Alkukartoitus..... | 59 |
| 6.2.1 Taustatiedot | 59 |
| 6.2.1 Virtuaalijohtaminen..... | 59 |
| 6.2.2 Sähköiset kokouskäytännöt..... | 61 |
| 6.3 Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit | 64 |
| 6.3.1 Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen Swot-analyysit | 64 |
| 6.2.3 Virtuaalijohtamisen toimintamalli | 65 |
| 6.2.4 Sähköisten kokousten toimintamalli | 68 |
| 6.2.5 Työryhmän tekemä aikataulu | 72 |
| 7 Pohdinta..... | 73 |
| 7.1 Opinnäytetyön prosessi ja tuotosten tarkastelu | 73 |
| 7.1.2 Arviointikysely toimintamalleista ja kehittämisprosessista..... | 76 |
| 7.1.3 Osallisuuden arviointi | 77 |
| 7.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys | 78 |
| 7.4 Jatkotutkimushaasteet ja kehittämisideat..... | 81 |
| Lähteet | 84 |

Liitteet

- Liite 1 Alkukartoituskyselyn saatekirje
- Liite 2 Alkukartoituskyselylomake
- Liite 3 Työpajan aikataulu
- Liite 4 SWOT-analyysi virtuaalijohtamisesta
- Liite 5 SWOT-analyysi sähköisistä kokouskäytännöistä
- Liite 6 Arviointikyselyn saatekirje
- Liite 7 Arviointikyselylomake

1 Johdanto

Johtaminen, esimiestyö ja viestintä kulkevat käsi kädessä. Johtaminen on vuorovaikutustilanne, johon osallistuvat johtajat ja muu organisaatio. Perinteisesti se on kasvokkain tapahtuvia tilanteita, mutta viestintäteknikka on mahdollistanut virtuaalijohtamisen. Ihmisten työnteon johtamista verkossa nimitetään virtuaalijohtamiseksi. Se on osa muutosta, jonka taustalla on toimintamallien vaihtuminen pois teolliselle ajalle tyypillisestä, tietyssä paikassa johtamisen toimintamallista. Organisaatioiden hajautuessa ja ihmisten työskennellessä erillään on työskentely verkossa usein tehokkain vaihtoehto. Virtuaalijohtaminen on yleistynyt myös tavanomaisissa työyhteisöissä korvaten kasvokkainjohtamista. Virtuaalijohtamista ja perinteistä johtamista koskevat kuitenkin pitkälle samat lainalaisuudet siitä, miten ihmisiä tulee kohdella. Monimutkaiset, vaikeat ja henkilökohtaisesti koskettavat asiat tulee hoitaa kasvotusten. Rutiiniasioiden viestimiseen sopivat erilaiset välitteiset keinot kuten sähköposti ja pikaviestin. (Juholin 2008, 190 – 191.)

Lokakuussa 2012 käynnistyneessä Asiakaslähtöisten omahoitoa ja etähoitoa tukevien sähköisten palveluiden ja palveluprosessien käyttöönoton innovaatiot perusterveydenhuollossa projektin (ASSI-hanke) yhtenä tavoitteena on ottaa käyttöön yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiehille sähköiset kokouskäytännöt. (Jauhiainen & Sihvo 2012, 3.) Tämän tavoitteen toteuttamisessa on osana tämä opinnäytetyö. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiesten käyttöön toimintamallit virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä.

Sähköisten palveluiden kehittäminen edellyttää esimiestyöltä muutosjohtamista ja sitoutumista. ASSI-hankkeessa kokeillaan ja kehitetään esimiesten välistä sähköistä kokouskäytäntöä, jonka avulla voidaan edistää uuden kulttuurin syntymistä. Tavoitteena on myös vahvistaa henkilöstön osaamista sähköisten kokouskäytäntöjen käyttämisessä ja kehittää esimiestyötä. (Jauhiainen & Sihvo 2012, 10 - 13.) Sähköisellä kokouksella tarkoitetaan yleensä reaaliaikaista videoneuvottelua kahden tai useamman henkilön ja työpisteen välillä.

Joensuu ja Kontiolahti muodostavat yhteistoiminta-alueen, jonka isäntäkunta on Joensuu. Yhteistoiminta-alue järjestää sosiaali – ja terveydenhuollon palvelut alueen asukkaille ja toiminta on alkanut vuoden 2013 alussa. Yhteistoiminta-alueen myötä palveluverkosto laajenee ja tämä tuo haasteita palvelutuotantoon sekä sen johtamiseen. Esimiehet toimivat palveluverkoston laajetessa hyvin erillään toisistaan ja se tuo haasteita johtamistyölle ja esimiesten väliselle yhteistyölle sekä tiedonvälitykselle. Sähköisten kokouskäytäntöjen kehittäminen edellyttää johtamistavan ja johtamiskulttuurin muutosta. Siksi myös johtamisen, johtamiskulttuurin ja muutosjohtamisen kehittämiseen on hyvä kiinnittää huomiota. ASSI-hankkeessa esimiestyötä ja johtamiskulttuuria kehitetään hyödyntäen sähköisiä kokouskäytäntöjä kotihoidossa. Kehittämistyössä on tuottavuusnäkökulma vahvasti mukana. Sähköiset kokouskäytännöt säästävät henkilöstön ja esimiesten matkakustannuksia ja matkoihin käytettyä aikaa sekä nopeuttavat asioiden etenemistä. Työntekijän näkökulmasta sujuvat kokouskäytännöt ja sitä tukeva esimiestyö lisäävät työarjen hallintaa ja sosiaalista osallisuutta työyhteisössä. (Jauhiainen & Sihvo 2012, 16.)

2 Virtuaalijohtaminen

Johtamisen teoriat ja käytännöt perustuvat monesti olettamukseen, että työntekijät ja johto työskentelevät samassa toimipisteessä. Tulevaisuudessa lisääntyvät organisaatiot, joissa esimies ja työntekijät työskentelevät etäällä toisistaan. Virtuaalijohtaminen kuuluu yhä useamman esimiehen työnkuvaan. Tutkimusten mukaan virtuaalijohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta erityisesti viestinnän osalta. Virtuaalijohtajan on ratkaistava palautteen antamiseen ja viestintään liittyviä kysymyksiä. Virtuaalijohtamisessa on paljon piirteitä, jotka ovat yhteisiä perinteisen johtamisen kanssa. Niihin kuuluvat esimerkiksi luottamuksen rakentaminen, kasvava suunnittelun tarve sekä säännöllinen ja tehokas viestintä eri kanavien kautta. Virtuaalijohtamisessa suurimmat haasteet liittyvät säännölliseen yhteydenpitoon. Esimiesten on punnittava tarkasti, mistä asioista voi keskustella etäyhteyksillä, mistä taas kasvotusten ja kuinka luodaan etäläsnäolon tunne.

2.1 Virtuaalijohtamisen määrittelyä

Virtuaalijohtaminen eli ihmisten johtaminen verkossa on käsitteenä suhteellisen uusi. On paljon erilaisia tilanteita, joissa johdetaan virtuaalisesti esimerkiksi, esimies on eri paikassa kuin osa henkilöstöstä, tai tekee vuorotyötä. Joskus kohtaaminen henkilöstön kanssa ei onnistu johtajan kiireiden vuoksi. (Humala 2007, 18, Nordengren & Olsen 2006, 68.) Virtuaalijohtamisen yhteydessä puhutaan myös hajautettujen organisaatioiden johtamisesta ja etäjohtamisesta. Virtuaalitiimistä käytetään usein tätä määritelmää: ” A virtual team is a group of people who work interdependently with a shared purpose across space, time, and organization boundaries using technology.” (Lipnack & Stamps 2000, 18.) Hajautetussa organisaatiossa ja etäjohtamisessa työntekijät työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja kommunikointi sekä yhteistyö tapahtuu pääosin tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Eisenberg, Goodall J.R & Trethewey 2010; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14).

Virtuaalijohtamisessa esimiesvelvoitteet ja vastuut ovat samat kuin lähijohtamisessa. Käytännössä osa esimiestehtävistä hoidetaan paikan päällä eri yksiköissä ja osa hyödyntäen tietoliikenneyhteyksiä. Tietyt asiat, kuten kehityskeskustelut, on hyvä hoitaa kasvotusten. Hyvä käytäntö on, jos virtuaalijohtaja voi säännöllisesti viettää aikaa jokaisessa yksikössään, jolloin henkilöstön kanssa voi käsitellä tärkeitä ja henkilökohtaista tapaamista vaativia asioita. Erityisesti esimies-alaisuuden alussa olisi tärkeää viettää aikaa yhdessä. Virtuaalijohtaminen vaatii luottamusta, jota ei synny ilman yhdessäoloa. Kun perusta yhteistyölle ja luottamukselle on luotu, arki sujuu pitkienkin etäisyyksien päästä. (Hyppänen 2009, 76; Stranius 2013.) Johtajan näkyvyys ja läsnäolo on tärkeää. Usein ajatellaan, että johtaminen eli toiseen vaikuttaminen vaatii kasvotusten tapahtuvaa läsnäoloa, jolloin pystytään vaikuttamaan toiseen henkilöön ja tarkkailemaan vaikutusyrityksen tuloksellisuutta. Tällainen läsnäolo ei ole mahdollista virtuaalijohtamisessa. Virtuaalijohtamisessa johtajan täytyy luoda jatkuvaa etäläsnäoloa. Etäläsnäoloa voidaan kuvata työtilan käsitteellä, jolla on fyysinen, sosiaalinen, emotionaalinen ja henkinen ulottuvuus. Esimiehen tulee ottaa haltuun virtuaalinen työtila ja alaiset kokevat esimiehen läsnäoloa olematta kuitenkaan läsnä fyysisesti samassa tilassa. Tähän auttavat esimerkiksi säännölliset sähköiset palaverikäytännöt ja niiden noudattaminen. (Sydänmaalakka 2011; Sydänmaalakka 2012, 53, 58.)

Virtuaalijohtaminen kehittää ja muuttaa johtajuutta organisaatiossa. Virtuaalijohtajalta vaaditaan luottamusta ja avarakatseisuutta, koska perinteinen kontrolli ja seuranta eivät toimi. (Stranius 2013). Esimiehen tehtävä ei ole enää valvoa ylhäältä käsin, mitä alaiset tekevät, vaan näyttää suuntaa sekä luoda yhteiselle työlle rahaa ja itsensä toteuttamista suurempi merkitys kehittämällä etäällä olevien ihmisten välille aidon työnteon mielekkyyden ilmapiiriä. Virtuaalijohtaminen ei onnistu pelkän tulostavoitteen varassa. Oman työn merkityksellisyys on ihmisille yhä tärkeämpää – se että työn kautta voi viedä eteenpäin asiaa, jolla on jokin suurempi tarkoitus, esimerkiksi muiden auttaminen. Virtuaalijohtaminen selkeyttää johtajuuden ydintä kohti merkitysten avulla johtamista. Tämä edellyttää, että esimiehen on itse aidosti uskottava työhönsä ja sen tärkeyteen. Lisäksi hänen on pystyttävä viemään viesti yhteisen työn merkityksestä alaisilleen. Jotta alaiset sitoutuvat työhön, esimiehen on kyettävä luomaan yhteiseen työhön sellainen tunnetason ilmapiiri, joka synnyttää merkitystä yhteiselle työnteolle ja motivoi ihmisiä siihen. Virtuaalijohtaja joutuukin käytännössä panostamaan ja antamaan henkilökohtaisesti itsestään enemmän kuin lähijohtamisessa. Erityisesti tämä korostuu kasvokkain tapaamisissa. (Humala 2007, 159.)

Virtuaalijohtamisen tulokset syntyvät työhönsä paneutuneiden työntekijöiden avulla, toiminta rakentuu yhteisille tavoitteille ja sitä sävyttävät luottamus ja arvonto. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi on opeteltava verkossa toimivat pelisäännöt sekä teknologisten verkkotyöskentelyä tukevien työkalujen käyttö. Sähköiset työkalut eivät ole itsetarkoitus, vaan tehokas johtaminen edellyttää myös oikeissa tilanteissa ihmisten kutsumista koolle ja puhumista kasvokkain. Verkkoviestiminen vaikuttaa työtappoihin. Virtuaalijohtajan on valittava työssä käytettävät välineet ja järjestettävä kommunikaatio niin, että tiedetään, mitkä asiat vaativat kasvokkain kohtaamista ja mitkä voidaan hoitaa verkossa. Ihmisten johtaminen virtuaalisesti vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä. Virtuaalijohtajan on hylättävä entiset toimimattomat toimintamallit, kyseenalaistettava nykyiset oletukset ja uskomukset sekä kyettävä rikkomaan monia sukupolvia vanhoja sääntöjä. (Humala 2007, 20.)

Yhteiset ohjausmallit ja toimintaprosessit mahdollistavat hajautetun organisaation menestymisen. Hajautettu yhteistyö, asioiden käsittely sekä päätöksenteko vaativat onnistuakseen yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit, työohjeet ja standardit. Tällöin hajautettu työ on mahdollisimman tasalaatuista, ja se tehdään samalla

tavalla tekopaikasta riippumatta. Tämä lisää työn läpinäkyvyyttä sekä kasvattaa luottamusta työntekijöiden välillä. Kenenkään ei tarvitse arvailla, miten muut henkilöt tekevät työnsä ja millaisella tuloksella, jos työprosessit ja laatuvaatimukset on selvästi ohjeistettu. (Vartiainen ym. 2004, 127 – 128; Sydänmaalakka 2012, 54.)

Virtuaalijohtamisen menetelmistä tärkeimpiä ovat säännölliset kokoukset, jolloin pystytään kohtaamaan kasvokkain henkilöstöä ja tiedottamaan asioista. Kokouksista on hyvä sopia etukäteen ajoissa, jotta ne eivät pääse unohtumaan ja niiden välit eivät veny liian pitkiksi. Työyhteisössä tulee olla yhteistä aikaa miettiä, missä milloinkin mennään, jotta voidaan suunnitella tulevaa. (Léman 2007, 139 - 141.)

2.2 Virtuaalijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Virtuaalijohtaminen lisääntyy Suomessa, kun kuntaliitokset ja yhteistoiminta-alueet lisääntyvät ja kuntien sosiaali- ja terveyspalveluita yhdistetään. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen eli soteuudistuksen tavoitteena on taata kaikille suomalaisille yhdenvertaiset sosiaali – ja terveyspalvelut ja tämä tavoite vaatii palveluiden järjestämistä laajemmalla väestöpohjalla. Kuntalaisten lähipalvelut varmistetaan uusilla toimintamalleilla, ja kokoamalla palvelujen järjestämisvastuu nykyistä vahvemmalle ja laajemmalle pohjalle. (STM 2014.) Palveluverkosto muuttuu ja johtajien työnkuvat muuttuvat. Virtuaalijohtajia syntyy, kun välimatkat työyksiköiden välillä kasvavat. Tämä tuo omat haasteensa johtamistyölle sekä esimiesten väliselle yhteistyölle ja tiedonvälitykselle.

Palvelurakennemuutoksen toteuttamiseksi säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä, kehittämistä, valvontaa ja rahoitusta koskeva laki (nk. järjestämislaki). Sosiaali- ja terveysministeriö jatkaa sote-uudistuksen valmistelua, vaikka uudistuksesta päättäminen siirtyy seuraavalle hallitukselle. Jatkovalmistelun kannalta on tärkeää tehdä virkavalmisteluna riittävä selvitys vaihtoehtoista, joilla perustuslakivaliokunnan linjausten mukaan voidaan edetä ja saavuttaa uudistuksen tavoitteet. Valmistelulle on varattava riittävästi aikaa. Uusi valmistelu on käynnistettävä mahdollisimman nopeasti. Perustuslakivaliokunnan lausunnot ohjaavat jatkotyötä. Jotta valmistelussa päästään parhaaseen lopputulokseen, tarvitaan virkavalmisteluna tapahtuvaa uutta selvitystyötä poliittisen päätöksenteon tueksi. Tämä tarkoittaa eri vaihtoehtojen sisällöllistä

ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut. Tällöin asiakkaat luottavat palveluiden laatuun ja vaikuttavuuteen, johtamisella turvataan toimivat palvelut sekä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Palvelurakenteet ovat silloin myös taloudellisesti kestävä ja toimivat. Kaste-hankkeen osa-ohjelmia ovat johtaminen tukemaan palvelurakennetta ja työhyvinvointia sekä tieto ja tietojärjestelmät asiakkaiden ja ammattilaisten tueksi. Tarkoituksena on, että valtakunnalliset, alueelliset sekä paikalliset toimijat tekevät yhteistyötä, jotta uudistukset toteutuvat. SADe-ohjelmalla eli sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelmalla vahvistetaan sähköistä asiointia, joka on yksi Kaste 2012-2015 -hankkeen tavoitteista. (STM 2013.) Nämä ohjelmat ja niiden toteutuminen lisäävät osaltaan virtuaalijohtamista ja antavat siihen uusia mahdollisuuksia sekä tietoa.

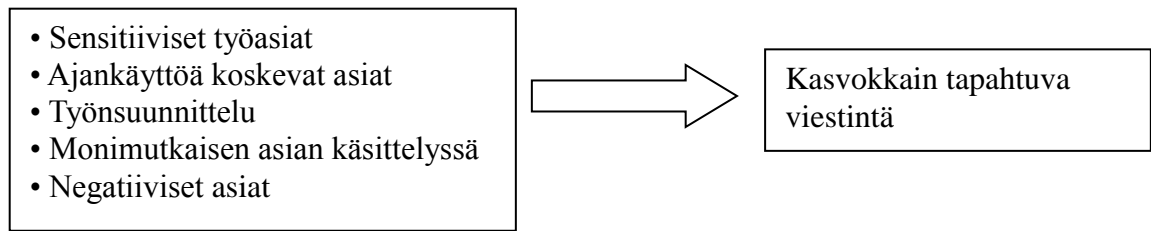
Etäterveydenhuollon, kuten etävastaanottojen, etäkonsultaatioiden ja etäkoulutusten– ja kokousten käyttämisestä on paljon hyötyä väljästi asutun alueen terveydenhuollon työntekijöille ja asiakkaille. Etäterveydenhuollon avulla voidaan parantaa hoitoprosessin sujuvuutta, hoidon laatua, palvelujen saatavuutta, työntekijöiden osaamista sekä vähentää matkustamisesta aiheutuvia kustannuksia. Etäteknologian laadun kehittymisen ja kustannusten vähenemisen myötä yhä useamman terveystalon yksikön kannattaa harkita etäterveydenhuollon käyttöönottoa. Etäterveydenhuollon käyttöönotto on monimutkainen prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua ja jossa pitää huomioida monet teknologiaan, työntekijöihin ja sosiaaliseen järjestelmään liittyvät tekijät. (Vuononvirta, Kanste, Timonen, Keinänen-Kiukaanniemi, Timonen, Ylitalo & Taanila 2009, 281.)

2.3 Virtuaalijohtamisen mahdollisuudet ja haasteet

Sähköisen vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä virtuaalijohtaminen on nopeasti yleistynyt johtamisen muoto myös suomalaisessa työelämässä. Yhä useampien on uudistettava taitojaan pystyäkseen johtamaan etäältä: on opeteltava uudenlaista ajattelua ja taitoja. Virtuaalijohtajuus voi edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä: uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita ei näe joka päivä, uusia tapoja kommunikoida visiota ja luoda yhteistä kulttuuria sekä uusia tapoja ajatella, mitä organisaatio oikein on ja miltä sen pitäisi näyttää. Virtuaalijohtamisen haasteisiin kuuluvat myös luottamuksen rakentaminen ja uskottavuus. Virtuaalijohtajalta edellytetään luottamusta työntekijöihin,

jotka työskentelevät muualla. Virtuaalijohtamista ei vielä hallita kovin hyvin ja se on vasta hakemassa muotoaan. Tutkimusten mukaan virtuaalitiimit eivät vielä toimi kovin tehokkaasti. Haasteita on ollut esimerkiksi aikataulussa ja budjetissa pysymisessä, tavoitteiden ja roolien selvyudessa sekä työtyytyväisyys ja luottamus ovat olleet heikompia kuin lähijohtamisessa. Menestyäkseen virtuaalijohtajan on rakennettava suhteita ja luottamusta nopeammin kuin lähijohtamisessa. Virtuaalijohtamisessa on erityisen tärkeää viestiä yhteisistä työn tavoitteista. Virtuaalijohtaminen on haasteellista, mutta se avaa uusia mahdollisuuksia parantaa luovuutta ja innovatiivisuutta työyhteisöissä. Virtuaalijohtamiseen on vain hankittava osaamista ja ymmärrettävä virtuaalityöskentelyn haasteet. (Humala 2007, 14, 21 – 22; Brown, Huettner & James-Tanny 2007, 23; Sydänmaalakka 2011.)

Virtuaalijohtamisessa korostuu luottamuksen merkitys. Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa, läsnäoloa ja yhdessä tekemistä. Teknologian käyttäminen ei poista vaatimusta esimiehen läsnäolosta; esimiehen pitää osoittaa empaattisuutta, kuunnella, tukea ja kannustaa niin kasvotusten kuin virtuaalisestikin. Kehityskeskustelut ovat esimerkiksi merkittävässä osassa luottamuksen rakentamisessa, koska muulloin virtuaalijohtajan kanssa voidaan olla harvemmin kahden kesken ja kasvokkain rauhassa. Luottamus rakentuu myös siitä, että sovitusta asioista pidetään kiinni. Rehellisyys, tiedottaminen ja avoimuus ovat myös luottamuksen rakennuspalikoita. (Aspelund 2007, 63; Stranius 2013.) Virtuaalijohtajan työnkuvaan liittyy säännöllinen matkustaminen eri yksiköiden välillä. Jatkuva matkustaminen voi olla välillä raskasta, mutta alaisille on tärkeää tavata kasvokkain esimiestä. Näin säännöllinen vuorovaikutus ja palautteen saaminen mahdollistuvat ja edistävät luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. (Bergum 2009, 194 – 195; Stranius 2013.) Fyysisen läsnäolon tarve on suuri silloin, kun muodostetaan uusi tiimi tai esimies vaihtuu. Esimiehen fyysistä läsnäoloa vaaditaan myös erilaisissa kriisitilanteissa ja konflikteissa (kuvio 1.). Virtuaalijohtaminen taas korostuu enemmän itseohjautuvien ja tavoitteensa sekä roolinsa tiedostavien tiimien kohdalla. (Stranius 2013.)



Kuvio 1. Tehtävät ja tilanteet, joissa esimiehet suosivat kasvokkain käytyä viestintää. (Kauppi 2009, 80).

Virtuaalijohtamisessa ei esimiehen tyytyväisyyttä voi aina arvioida ilmeistä tai eleistä, palaute on ilmaistava selvin sanoin – joko puhumalla tai kirjoittamalla. Muuten se voi jäädä näkymättömiin. Onnistumisen kokemukset nostavat työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä rohkaisevat ja kannustavat eteenpäin. Oikein ajoitettu, kannustava ja säännöllinen palaute on yksi keino vähentää epävarmuutta työyhteisössä. Kommunikointi henkilökohtaisista asioista ja palautteen antaminen erityisesti negatiivisista asioista hankaloituu välimatkan kasvaessa. Kielteisen palautteen antamista sähköpostitse tai etäältä tulee välttää. Sähköposti soveltuu parhaiten normaaliin päivittäiseen työnohjaukseen. (Humala 2007, 46.)

Virtuaalijohtajalta edellytetään kykyä luottaa henkilöstönsä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Liiallinen kontrollointi kuormittaa sekä työntekijöitä että johtajaa itseään. Epäluottamus saattaa myös laskea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Virtuaalijohtamisessa on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon. Virtuaalijohtajan johdonmukaisuus ja arvostus henkilöstöä kohtaan vahvistavat luottamusta. Virtuaalijohtajalla tulisi olla avoin ja myönteinen asenne, tehokkaat viestintätaidot ja kyky delegoida tehokkaasti sekä seurata, että työt tulevat tehdyksi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84 – 85; Sydänmaalakka 2012, 58.)

Kollegiaalinen tuki vaikuttaa monen esimiehen jaksamiseen. Virtuaalijohtamiseen liittyvää problematiikkaa voi käsitellä vertaisryhmässä, johtajat johtajien kesken. Virtuaalijohtajan voi olla välillä vaikea nähdä millaista tukea työntekijä tarvitsisi. Tuen osoittaminen ja tarjoaminen koetaan tärkeiksi tekijöiksi virtuaalijohtamisessa. Tuen antaminen on keskeinen osa virtuaalijohtajan työnkuvaa ja työntekijät kokevat tuen saamisen tärkeäksi tekijäksi virtuaalijohtajan ja työntekijän suhteessa. Virtuaalijohtajan

osoittama tuki ja kiinnostus kannustaa myös työntekijää tekemään työtä aktiivisemmin. Tuki jakautuu tiedolliseen, välineelliseen ja emotionaaliseen tukeen. Tiedollinen tuki tarkoittaa, että virtuaalijohtaja tarjoaa henkilöstölleen tietoa, josta on apua työn suorittamiseen esimerkiksi ongelmatilanteissa. Välineellinen tuki puolestaan tarkoittaa, että virtuaalijohtaja tarjoutuu auttamaan, jakamaan tehtäviä tai tekemään itse jotain työntekijöiden puolesta. Emotionaalinen tuki on sitä, että virtuaalijohtaja rohkaisee henkilöstöä, osoittaa heille empatiaa ja hyväksyntää sekä kuuntelee heitä. (Léman 2007, 139 – 142; Sivunen 2007; 112 - 114.)

Virtuaalijohtamisessa korostuu yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Virtuaalijohtajan on tärkeää aistia heikkoja signaaleja, joita työntekijät välittävät. Esimiehen pitää kuunnella herkällä korvalla ja olla empaattinen, sillä työntekoon ja työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat kasvaa muuten suuriksi, ennen kuin niihin ehditään puuttua. Viestintäkanavien määrä on kasvanut. Yhtenä perussääntönä on pidetty, että tiedottamiseen sopivat sähköiset sekä kirjalliset kanavat ja vuorovaikutukseen käyvät parhaiten suulliset viestintäkanavat. Työssään onnistuvat johtajat käyttävät viestintäkanavia monipuolisesti ja oikein. Virtuaalijohtajan on suositeltavaa miettiä erityisesti, millä viestintäkanavalla voi saavuttaa kohderyhmän tai – henkilön parhaiten. Lisäksi on mietittävä mikä on nopein viestintäkanava, jos asia on viestittävä nopeasti, onko viestinnässä käytettävä jotakin mahdollista protokollaa, pitääkö asiasta jäädä dokumentti ja mikä on kustannustehokkain tapa viestiä. (Aspelund 2007, 59 – 60; Humala 2007, 93 -94; Rintanen 2010, 62; Sydänmaalakka 2012, 58; Settle-Murphy 2013, 54.)

Virtuaalisten viestintätyökalujen aiheuttamia haasteita voidaan tehokkaasti estää valitsemalla käyttötarkoitukseen nähden oikeanlaiset teknologiat, oppimalla niiden tehokas käyttö, käyttämällä kasvokkain käytyjä tapaamisia kriittisissä tilanteissa, etätyökokemuksella, lisäämällä konfliktilähteiden tietämystä sekä välittämällä kontekstuaalista tietoa. Virtuaalisten viestintätyökalujen valinnalla on tärkeä rooli erilaisten ongelmien ja konfliktien ennaltaehkäisyssä. Virtuaalisen työkalun valinta on tärkeä, koska vääränlaisen viestintäkanavan käyttö voi aiheuttaa erilaisia epätoivottuja tuloksia, kuten väärinymmärrystä ja epävarmuuden lisäämistä. Oikeanlaisella viestintäkanavalla voidaan mahdollistaa esimiehen ja henkilöstön välisen luottamuksen kehitys. Oikeanlaisen viestintäkanavan ja esimiehen hyvien viestintätaitojen yhdistyessä

johtamisviestintä on tehokasta ja onnistutaan minimoimaan epävarmuustekijät, jotka syntyvät puutteellisen viestinnän johdosta. (Kauppi 2009, 37, 52.)

Virtuaalijohtamisessa työskentelytapojen muutos aiheuttaa sen, että tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta korostuvat. Tavoitteet on asetettava erittäin tarkasti, niihin on oltava hyvät mittarit ja tavoitteiden täyttymistä pitää seurata huolellisesti. Tavoitteiden asettamisen ja konkretisoinnin haasteellisuus on keskeinen tekijä virtuaalijohtamisessa. Tavoitteiden epäselvyyteen voi vaikuttaa useampi eri tekijä esimerkiksi organisatorinen hajautuneisuus, yksikössä ei ole keskusteltu tavoitteista riittävästi, tavoitteita ei ole konkretisoitu ja tuotu oikealle tasolle sekä organisaatiomuutokset vaikeuttavat tavoitteiden asettamista. Tavoitteista keskusteleminen onkin tärkeää. Sähköisellä yhteydenpidolla varmistetaan, että kaikki ovat varmasti ymmärtäneet tilanteen ja noudattavat yhteisiä menettelytapoja. Esimiehen on erityisesti huolehdittava yksin työskentelevistä työntekijöistä, soittamalla vähintään kerran viikossa ja kyselemällä kuulumisia. (Sivunen 2007, 106; työpiste.fi 2010.) Hyvä virtuaalijohtaja pystyy asettamaan selvät, mitattavissa olevat tavoitteet ja aikataulut. Hän myös tunnistaa työyhteisönsä potentiaalin ja pystyy saamaan kaikkien voimavarat tehokkaaseen käyttöön. (Heikkinen 2004, 17.) Yhteistä visiota ja arvoja on pidettävä aktiivisesti esillä koko ajan. Yhteisten toimintatapojen juurruttaminen voi olla haasteellista virtuaalijohtamisessa. (Sydänmaalakka 2012, 58; Settle-Murphy 2013, 4.)

Virtuaalijohtamisessa korostuvat alaidot ja itsensä johtamisen taito. Esimies johtaa, mutta sen lisäksi jokaisen tulee johtaa itseään ja omaa työtään. Itsensä johtaminen edellyttää ja kartuttaa itsetuntemusta. Itsensä johtamisen myötä tiedostetaan itselle luontainen käyttäytyminen eri tilanteissa, mikä kasvattaa ymmärrystä omista tunteista ja toiminnasta. Näin löytyvät myös omat vahvuudet ja heikkoudet. Virtuaalijohtamisessa alaisen kyky ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti korostuu. Alaisen rooliin sisältyviä velvoitteita ovat esimerkiksi omien asenteiden ja arvojen tarkastelu sekä sitoutuminen toimimaan organisaation perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisesti. Lisäksi roolin velvoitteisiin kuuluvat työyhteisön jäsenten kohteleva hyvin ja arvostavaan vuorovaikutukseen sitoutuminen, käyttäytyminen vastuullisesti ja siten, että toiminta tukee luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä ja hyvää yhteisöllisyyttä sekä yhteistyötä. Menestyminen ja hyvinvointi edellyttävät esimiehen toiminnan ja esimiestaitojen rinnalla alaisen roolin ja alaidotien tarkastelua ja kehittämistä. (Aarnikoivu 2010, 36,

81, 89.)

3 Johtamisviestintä

Tiedon kulussa ja palautteen saamisessa on usein puutteita työilmapiirimittausten mukaan. Tietoa kaivataan omaa työtä ja itseä koskevista asioista sekä usein halutaan vaikuttaa päätöksentekoon ja muutosprosesseihin. Muilta saadun palautteen avulla on helpompi kirkastaa omaan työhön liittyvät tavoitteet ja sisällöt sekä priorisoida. Sanonnan mukaan ”tieto tarvitsee kuljettajia sekä palaute niiden antajia”. Hyvin suunnitellut kokouskäytännöt, viestintätavat ja palautejärjestelmät tukevat oman työyhteisön perustehtävää ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä hetkellä eletään viestintäkulttuurin murrosvaihetta tasapainoillen sähköisen viestinnän, kasvokkain tapahtuvan suullisen ja paperille painetun viestinnän välillä. Sähköposti on merkittävässä asemassa organisaatioiden viestinnässä. Yhteiset kokoukset ovat kuitenkin säilyttäneet asemansa tärkeänä yhteisöllisyyden ja perustehtävän kirkastajana. Tulevaisuudessa jokaisen työyhteisön on mietittävä kokouskäytäntöjen nykytilaa ja kehittämistarpeita sekä kuinka käytetään sähköistä viestintää.

3.1 Johtamisviestinnän merkitys virtuaalijohtamisessa

Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, valvonta, organisointi, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtamisviestintä on tiedon vastaanottoa, tuottamista ja jakamista. Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, joka on organisaation toiminnassa tärkeä asia. (Åberg 2006, 93.) Virtuaalijohtaminen on yksi johtamisviestinnän ajankohtaisia haasteita. Virtuaalijohtaminen vaatii esimieheltä todella hyvää kommunikaatiotaitoa, ihmistuntemusta ja systemaattisuutta. Esimiehen on aikataulutettava tarkkaan milloin ja millä välineellä pitää yhteyttä alaisiinsa. (Niinikoski, 2010; Stranius 2013.) Virtuaalijohtamisessa on johtamisviestinnässä kiinnitettävä erityisesti huomiota yhteisistä tavoitteista ja perustehtävästä viestimiseen. Yhteiset kokoukset luovat yhteisöllisyyden tunnetta.

Esimiehen rooliin kuuluu monimuotoinen johtamisviestintä. Esimiehen viestinnän aiheita ovat koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat, muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön. Oman yksikön suunnitelmat, tulos ja muutokset kuuluvat myös esimiehen johtamisviestintään. Lisäksi päivittäisviestintä ja yksilöiden työhön, uraan sekä kehittymiseen liittyvät asiat kuuluvat esimiehen viestintävastuuseen. Vaikeiden asioiden läpikäyminen yksikkö- ja tiimitasolla kuuluvat myös esimiehen johtamisviestintään. (Juholin 2009, 162.) Esimiesviestinnässä on kyse myös siitä, miten esimies käytännössä pyrkii saattamaan organisaation vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. Esimiehen on nähtävä se ympäristö, jossa hänen henkilöstönsä elävät ja onnistua viestimään sosiaalisesti mielekkäällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Jokaisen esimiehen on tarkasti tiedostettava, millaisia toimintamahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa on. Kun esimies näkee erilaisia viestinnällisiä vaihtoehtoja, hän itse kussakin tilanteessa tekee parhaat ja toimivimmat päätökset. (Puro 2002, 16 - 17.)

Viestintä on vaikuttanut silloin, kun se saa aikaan jonkun muutoksen vastaanottajassa. Se voi olla tietojen tai mielipiteiden muutos, asennemuutos tai muutos käyttäytymisessä. Muutos voi olla lähettäjän haluama, mutta se voi olla myös olla mikä tahansa. Viestintä on onnistunut silloin, kun se saa aikaan lähettäjän haluaman muutoksen viestin vastaanottajassa. Harvoin viestintä vaikuttaa täsmälleen lähettäjän haluamalla tavalla. Viestintä parhaimmillaan suuntaa toimintaa lähettäjän toivomaan suuntaan. Esimies voi yrittää viestinnällä vaikuttaa yksittäisen vastaanottajan arvoihin ja asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen. Hän voi vaikuttaa ryhmän sitoutumiseen, normeihin, henkeen ja käyttäytymiseen. (Åberg 2006, 134 - 135.) Johtaja, joka viestii hyvin, osaa nopeasti tulkita tilanteen asettamat viestinnän vaatimukset, osaa käyttää joustavasti eri viestimiä ja pystyy tarpeen vaatiessa muuttamaan viestintätilannetta vuorovaikutukselle edullisemmaksi. (Åberg 2006, 204).

Viestintää ei ole vain se, mitä kirjoitetaan ja sanotaan, vaan myös se kaikki muu, jonka perusteella ihmiset saavat informaatiota jostakin kohteesta. Oheisviestintää ovat esimerkiksi puheen äänensävy, äänen korkeus, kasvojen ilmeet, eleet, asennot, vaatetus, kosmetiikka, liikkeet sekä ajan ja tilankäyttö. Myös se ettei sano tai tee mitään, on viestintää. Sanatonta viestintää ja sen merkitystä ei tiedosteta tarpeeksi esimiestyössä.

Teot ovat erittäin tehokas tapa viestiä. Jos puheet ja teot ovat ristiriidassa keskenään, tekojen kautta tapahtuva viestintä menee yleensä perille. Eleet ja ilmeet viestivät myös tehokkaasti. Ihmiset ovat hyvin taitavia tulkitsemaan muiden ilmeitä ja eleitä, eikä puhe ole uskottavaa, jos elekieli ei tue puhetta. Puutteellinen sanattoman viestinnän ymmärrys voi aiheuttaa ongelmia johtamistyössä. Esimies viestii paljon asioita pelkästään sillä, mihin hankkeisiin hän käyttää energiaansa ja aikaansa. Johdon tekojen ja puheiden on siis oltava yhdenmukaisia. Johtamisviestintää ja sen osa-alueita tulee suunnitella huolellisesti, niin että kaikki esimiehet sisäistävät tavoitteet syvällisesti sekä puhuvat että toimivat tavoitteiden mukaisesti. (Salminen 2001, 75 - 76.)

Johtamisviestintä on keskeinen osa esimiestyötä ja siksi on tärkeää varmistaa esimiesten viestintätaidot. Esimieheltä edellytetään johtamisviestinnässä kolmea perustaitoa: keskustelutaitoa, esiintymistaitoa ja kirjallisen viestinnän taitoa. Tehokas johtamisviestintä edellyttää esimieheltä kykyä hallita ja arvioida eri tavoin itse lähettämiään oheisviestejä. Puutteet esimiesten viestintävalmiuksissa voivat erityisesti muutosprosessien johtamisessa aiheuttaa organisaatiolle merkittäviä ongelmia. Keskustelutaitoa ei useinkaan nähdä merkittävänä johtamisen osaamisalueena. Tällöin ei tiedosteta keskusteluun liittyviä oheisviestejä ja keskustelun emotionaalisia puolia. Keskustelu on eniten oheisviestintää ja emootioita välittävä viestintämuoto. Onnistunut henkilökohtainen viestintä vaatii esimiehiltä sosiaalista älykkyyttä ja siihen liittyvää empaattisuutta. Tämä puolestaan edellyttää esimiehiltä omien emootioiden ja niiden vaikutusten tunnistamista. Esimiestyössä unohtuu helposti dialogiin kuuluvan kuuntelun merkitys. Kuuntelemiseen liittyy voimakas arvostuksesta ja välittämisestä kertova oheisviesti sen lisäksi, että kuunteleminen antaa esimiehelle uutta tietoa. Empaattinen kuuntelutaito on esimiehelle tärkeää, koska se tuottaa luotettavaa ja ajankohtaista informaatiota toisen ihmisen ajattelusta tavalla, jota muut viestintämuodot eivät kykene välittämään. Kuuntelutaitoa voidaan kehittää ottamalla se mukaan osaksi esimiesvalmennusta. Halu ja rohkeus viestiä ovat tehokkaan johtamisviestinnän edellytyksiä. Tehokas henkilökohtainen viestintä vaatii henkilökohtaista sitoutumista viestittävään asiaan. Voidakseen viestiä uskottavasti esimiesten on aidosti sitouduttava organisaation tavoitteisiin ja viestittävään asiaan. Viestintävalmiuksiensa kehittämiseksi esimiesten on ymmärrettävä viestinnän peruslainalaisuudet ja eri viestintämuotojen keskinäiset suhteet syvällisesti. (Salminen 2001, 223 – 227; Settle-Murphy 2013, 85.)

Virtuaalijohtamisessa kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välinen keskustelumuoto, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen säännöllisyys ja systematiikka toteutuksessa. Kehityskeskustelun tavoitteina on esimerkiksi arvioida saavutetut tulokset, sopia uudet tavoitteet, arvioida kehitystarpeet ja tehdä kehityssuunnitelma sekä kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. Kehityskeskustelussa on tärkeää, että kumpikin osapuoli tietää keskustelun ajankohdan riittävän aikaisin ja keskustelulle on varattu tarpeeksi aikaa. Kehityskeskustelussa tulisi olla kannustava ilmapiiri ja korostaa, että ongelmiin etsitään yhdessä ratkaisuja. (Åberg 2010.)

Virtuaalijohtamisessa korostuu myös palautteen antamisen tärkeys. Palaute on tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Palaute voi olla erilaista, kiitoskirje, asian toistatus tai erilaiset eleet. Palautteen olisi hyvä olla mahdollisimman konkreettista. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on aihetta ja sitä on helpointa ottaa vastaan, kun toinen on itsekkin sitä mieltä, että asia meni hyvin. Kielteinen palaute tulisi antaa aina rakentavassa hengessä. Rakentavassa palautteessa pohditaan, miten asiat voisi tehdä eri tavalla, jotta virheet eivät toistuisi. (Åberg 2010.)

Työ virtuaalijohtamisen piirissä on itsenäistä ja vaativaa, esimies ei aina ole samassa työyksikössä tai tavoitettavissa. Viestintä on usein informaation välittämistä ja palautteen saaminen ja antaminen voi jäädä vähemmälle. Henkilöstö voi kokea olevansa yksin. Henkilöstön oma kokemus pärjäämisestä ja työssä onnistumisesta korostuu työssä jaksamisen ja työmotivaation kannalta. Kun työ on antoisaa ja palkitsevaa, työntekijä kokee onnistumista työssään ja voimaantuu tekemään sekä kehittämään edelleen työtään. Esimiehen toiminta ja erityisesti johtamisviestintä antavat palautteen ja muun johtamisviestinnän kautta henkilöstölle onnistumisen kokemuksia, jolloin esimiehen toiminta tukee henkilöstöä omassa työssä voimaantumisen. Itsenäisessä työssä henkilöstön voimaantuminen, omasta työstä nauttiminen ja halu sen kehittämiseen ovat tärkeitä vaikuttajia työmotivaation kannalta. (Koivisto 2011, 55.)

Johtamisviestinnän tehtävien menestyksellinen hoitaminen ja vastuun kantaminen on haasteellista. Johtamisviestinnän haasteita ovat usein läheisyyden ja etäisyyden, osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden sekä varmuuden ja epävarmuuden jännitteet. Johtajan vuorovaikutusosaamisessa on kyse johtamisviestinnän sekä johtajan ja

johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteiden hallinnasta. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa sitä, että johtajilla on tietoa johtamisviestintään kohdistuvista jännitteisistä odotuksista, johtamisviestinnän haasteista ja siitä, miten jännitteitä voi hallita. Johtajilla on oltava myös taitoa hallita erilaisia johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia ja johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteitä sekä jännitteistä nousevia haasteita. Lisäksi johtajilta edellytetään motivaatiota ja halua viestiä sekä avointa asennoitumista johtamisviestintää kohtaan, vaikka siihen liittyykin jännitteitä ja haasteita. On tärkeää löytää tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset tavat jäsentää ja toteuttaa johtamisviestintäkoulutusta ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämistä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 176 - 177.)

Esimiesten vuorovaikutusosaamisen kannalta olennaista on, että esimiehet oppivat uusia tapoja tulkita ja jäsentää tuttuja viestintä- ja vuorovaikutusilmiöitä. Uuden tiedon omaksumisessa on tärkeää, että tieto kytkeytyy esimiehen vuorovaikutuskäyttäytymiseen, kehittää vuorovaikutusosaamista, auttaa orientoitumaan erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin, auttaa ratkaisemaan vuorovaikutustilanteissa syntyneitä ongelmia tai ohjaa toimintaa haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Johtajuuden kannalta on tärkeää myös taito reflektoida omaa käyttäytymistään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteiden aikana ja niiden jälkeen esimiesten olisi hyvä tarkastella omaa ja toisen osapuolen käyttäytymistä ja pohtia, mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttivat käyttäytymisen takana. Reflektion avulla on mahdollista saavuttaa syvempää ymmärrystä vuorovaikutustilanteissa, kuten esimerkiksi viestijän asenteista, arvoista ja tilanteen taustalla vaikuttavista tunteista tai oletuksista. Näistä vuorovaikutustilanteen taustalla vaikuttavista tekijöistä tietoiseksi tuleminen kehittää johtajan vuorovaikutustaitoja ja antaa mahdollisuuksia toimia tilanteissa tarkoituksenmukaisemmin. (Nyystilä 2007, 22, 24.)

Vuorovaikutusosaaminen nousee keskeiseen asemaan johtajan esimiestehtävien menestyksellisessä hoitamisessa eli johtajan ammatillisessa kompetenssissa. Vuorovaikutusosaaminen on johtajien ammattiosaamisen tärkein alue substanssiosaamisen ohella. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175.) Hyvä esimies hallitsee vuorovaikutuksen ja viestinnän. Hän panostaa näiden taitojen kehittämiseen. Vuorovaikutustilanteissa hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot omaava esimies tiedostaa väärinymmärrysten syntymisen mahdollisuuden ja varmistaa yhteisen

ymmärryksen syntymistä kysymyksin, tarkennuksin ja uudelleenmuotoilujen avulla. Hyvä esimies luo perustan vuorovaikutukselle esimerkiksi kokouskäytännöllä ja tekee näin mahdolliseksi keskustelun. Tämä on tärkeää luottamuksen ja tuloksellisen toiminnan näkökulmasta. Kokousten arvo kiteytyy työn sujuvuuteen ja konkreettiseen kehittämistyöhön sekä myös siihen, että niiden myötä työyhteisön jäsenet kokevat saavansa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, omien näkemysten esiin tuomiseen ja kysymysten esittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 72 -74; Niipola & Rauramo 2008, 2.) Yhteiset kokoukset ylläpitävät ja luovat myös toiminnan kannalta elintärkeää yhteisöllisyyttä. Kokouksissa ihmiset voivat tankata yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa käsitystään yhteisestä perustehtävästä. (Järvinen 2012, 40.) Virtuaalijohtamisessa erityisesti nämä yhteiset kokoukset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden, perustehtävän ja tavoitteiden yhdistäjänä ja kirkastajana.

3.2 Sähköiset kokouskäytännöt

Sähköinen viestintä on merkittävä osa organisaatioiden yhteydenpitoa. Sähköiset kokouskäytännöt tarkoittavat teknologiavälitteisiä kokouksia, joihin osallistutaan joko henkilökohtaiselta työasemalta tai kokoushuoneesta. Kokoukseen osallistujien välillä on reaaliaikainen ääni- ja kuvayhteys. Sähköistä kokousta käytetään erityisesti silloin, kun osapuolet ovat fyysisesti etäällä toisistaan eikä kasvokkaisen tapaamisen järjestäminen ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista. Sekä suurissa että pienissä kokouksissa voidaan hyödyntää verkkokokousjärjestelmää. Verkkokokousjärjestelmien käyttötapoja ovat muun muassa opetustilanteet, verkkokokoukset, verkkoseminaarit, ryhmätyöskentely, etäkonsultointi ja muu henkilökohtainen ohjaus. Sähköisessä kokouksessa on yleensä käytettävissä monenvälinen ääniyhteys, videokuva, sovellustenjako, chat, piirtotyökalut ja kirjoitustyökalut. (Seppänen & Mäkilä 2009, 7, Wikipedia 2013.)

Kokoukset ovat arkipäivän viestintään kuuluvia tilanteita, joiden avulla pyritään etsimään vaihtoehtoja ja löytämään ratkaisuja erilaisiin asioihin. Ne ovat myös ryhmäviestintätilanteita, joissa on tavoitteena mahdollisimman tehokas ja tasapuolinen työskentely. (Kuvio2). Kokoukset ovat vaativia vuorovaikutus- ja viestintätilanteita. Kokousten hallintaan liittyviä valmiuksia ovat kokonaisnäkemys käsiteltävistä asioista,

aktiivinen osallistuminen ja ryhmäviestintäosaaminen, toisen kuunteleminen ja perustelutaidot sekä keskusteluun osallistumistaito. Kokoukseen osallistujan pitää miettiä omia taitojaan ja omia vahvuuksiaan sekä heikkouksiaan, jotta hän pystyy toimimaan ja viemään asiaansa eteenpäin tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti. Viestintätaitojen syventäminen vahvistaa myös ongelmanratkaisutaitoja ja valmiutta toimia erilaisissa tilanteissa. Kokouksissa tarvittavien viestintätaitojen kehittäminen vaatii harjoittelua ja antaa mahdollisuuden analysoida omaa viestintää ja osaamista sekä ongelmatilanteita. Omassa viestinnässä kannattaa esimerkiksi pohtia sanatonta viestintää, puheenvuorojen pitämistä ja asioiden esitystapoja. (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 261 - 264.)

| | KYLLÄ | EI |
|--|-------|----|
| Voiko sähköposti tai puhelu korvata tapaamisen? | | |
| Tarvitaanko osallistujien panosta kokoukseen? | | |
| Onko kaikilla mahdollisuus valmistautua kokoukseen? | | |
| Onko saatavilla tarpeeksi tietoa, jotta kokous olisi tuottava? | | |
| Voidaanko haluttu lopputulos saavuttaa parhaiten kokouksessa? | | |

Kuvio 2. Pitäisimmekö sähköisen kokouksen? (DuFrene ym., 46).

Sähköisille kokouksille on asetettava realistiset tavoitteet ja mitata kokousten onnistumista. Sähköiset kokoukset ja niiden aloitus, asioiden käsittely ja lopetus on suunniteltava huolellisesti etukäteen, ja työjärjestykset on hyvä suunnitella hyvissä ajoin tietylle ajanjaksolle. Kokouksissa on hyvä varata aikaa sekä lämmittelypuheelle, asiapuheelle sekä kokouksen onnistumista arvioivalle puheelle esimerkiksi siitä, miten kokous sujui, miten onnistuttiin, onko ihmettelyn aihetta, ovatko roolit kohdallaan. Esimerkiksi kokouksen työjärjestyksen täsmentäminen yhdessä voi toimia hyvänä lämmittelynä varsinaiselle kokoukselle. Sähköisen kokouksen vetäjän pitää miettiä etukäteen, miten kokouksen aloittaa ja lopettaa. Kokouksen vetäjän on hyvä mennä linjoille vähintään viisi minuuttia ennen kokouksen alkua, jotta hän on valmiina heti,

kun osanottajia alkaa tulla mukaan. Sähköisen kokouksen lopuksi tulee sopia jatkotoimista ja lähettää kokousmuistio osanottajille mahdollisimman pian kokouksen jälkeen. (Humala 2007, 76 – 77; Pekkarinen 2010, 45.)

Sähköisiin kokouksiin on hyvä varata aikaa osanottajien kysymyksille, yhteiselle ideoinnille sekä epäviralliselle keskustelulle ainakin ennen kokousta ja sen jälkeen. Sähköisten kokousten kestoajaksi suositellaan enintään 60 - 90 minuuttia, sillä pidemmässä kokouksessa osanottajien ote alkaa herpaantua. Kokousaikaa pystyy lyhentämään tekemällä ennakkotyötä. Sähköisiin kokouksiin kannattaa pyytää mukaan vain välttämättömät henkilöt ja lukumäärältään mahdollisimman vähän osanottajia. Ennakkotöiden avulla on mahdollista etukäteen kiinnittää sähköisen kokouksen osanottajien huomiota käsiteltäviin asioihin ja saada itse kokouksessa keskustelu helpommin käyntiin, kun ihmiset tuntevat jo asiaa. (Humala 2007, 77 – 78; Pekkarinen 2010, 45; Settle-Murphy 2013, 154, 157, 160; Brown ym. 2007, 86.)

Sähköiset kokoukset ovat lyhytkestoisia ja nopeasti eteneviä, joten aikaa ei ole paljon odotusten luomiseen, pelisääntöjen vakiinnuttamiseen ja osanottajien saamiseen vauhtiin heti kokouksen alusta lähtien. Sähköisen kokouksen vetäjän on hyvä selkeyttää osanottajien odotukset ennen kokousta lähettämällä heille etukäteen kokousta käsittelevät perustiedot, kuten kokouksen tavoite, käsiteltävät aiheet, osanottajat, heidän roolinsa, aikataulut ja ennakkotehtävät. Palautetta on hyvä pyytää joko verkkokokoustyökalujen avulla tai sähköpostitse. (Humala 2007, 78; Pekkarinen 2010, 45.)

Sähköisiin kokouksiin kannattaa luoda omat säännöt yhdessä osallistujien kanssa. Sähköisen kokouksen osanottajat pitää saada sitoutumaan ja kiinnittämään huomionsa kokouksessa käsiteltäviin asioihin, jotta he eivät tekisi muita asioita samaan aikaan. Osanottajien osallistumisen tapoja kannattaa vaihdella ja pitää heidät kiinnostuneina siitä, miten seuraavaksi toimitaan. On myös hyvä selvittää ryhmän työskentelytilannetta noin 10 - 15 minuutin välein kysymällä, kuuntelemalla ja äänestämällä. Sähköisen kokouksen osanottajille voi antaa erilaisia tehtäviä, kuten pyytää heitä kirjuriksi, ajanseuraajaksi tai verkkotyökalujen fasilitaattoriksi. Esitysten yhteydessä osanottajat on hyvä saada keskustelemaan jo kolmen esitysdian jälkeen. Keskeistä on pysyä

työjärjestyksessä ja aikataulussa. Sähköisen kokouksen vetäjän on pyrittävä luomaan hyvää ilmapiiriä ja tunnelmaa kokoukseen. (Humala 2007, 79; Settle-Murphy 2013, 154; DuFrene & Lehman 2011, 48 - 49.)

Sähköisten kokousten toteuttaminen vaatii tarpeeksi uuden ja tehokkaan tietokoneen sekä internetyhteyden. Verkkokokousjärjestelmää pitää testata ennen ensimmäistä sähköistä kokousta, jotta voidaan varmistua järjestelmän toimivuudesta ja tarvittaessa korjata ongelmat. (Pekkarinen 2010, 44.) Internetin käyttöön ja verkkotyöskentelyyn liittyy myös varjopuolia. Laitteiden integrointi toisiinsa ei aina ole yksinkertaista, akut saattavat loppua kesken, tulostaminen on ongelmallista ja internetyhteys ei ole tarpeeksi nopea sekä tehokas sijaitessaan katvealueella. Ohjelmien ja palveluiden käyttöönotto voi olla hankalaa. Organisaatioiden sisään verkon kautta tulevaa tietovirtaa valvotaan tehokkaasti, mutta on hankalampaa valvoa, mitä tietoja internetin kautta lähetetään organisaatiosta ulos. (Humala 2007, 123; Settle-Murphy 2013, 191.)

Yhteistyössä, joka toteutuu verkkotyökalujen välityksellä, tietoturvasta on huolehdittava jo ennen varsinaisen yhteistyön aloittamista. Virtuaaliyhteistyössä johtajan velvollisuutena on lisätä työyhteisönsä jäsenten tietoisuutta sekä tietoturvauhista että keinoista, joilla näiltä uhilta voidaan suojautua ja välttyä. Verkkotyökaluja hyödyntävän ryhmän ja organisaatioiden tietoturvan kannalta tärkeintä on saada ihmisten toimintamallit sellaisiksi, että yhteinen tieto ei ole vaarassa. Kun on määritelty toimintaohjeet ja huolehdittu henkilöstön, tietoaineiston, tietotekniikan ja fyysisten toimitilojen turvallisuudesta, silloin tiedot ovat oikeiden ihmisten käytettävissä. Tiedon turvaaminen käynnistyy suojattavien kohteiden kartoituksella, jatkuu tietoturvan suunnittelulla ja konkretisoituu ihmisten sitouttamisella sekä yhteisillä pelisäännöillä. Prosessissa pitää huomioida turvallisten toimintatapojen luominen ja varmistaa valvonnalla sekä koulutuksella, että toimintatapoja noudatetaan. Tietoturva on jatkuva prosessi, jota tulee aktiivisesti seurata ja kehittää. (Humala 2007, 123.)

Kaikilla organisaatioilla on tietoja, jotka ovat toiminnan kannalta olennaisia ja arvokkaita. Jos tietoturvasta ei huolehdita, niin organisaation sisäisiksi tarkoitettut tiedot voivat valua ulkopuolisille. Kaikkien työntekijöiden tulee suojata ja varmistaa ne tiedot, joiden vaurioituminen tai leviäminen vaikeuttaisi organisaation toimintaa ja yhteistyötä.

Tyypillisiä suojattavia tietoja ovat esimerkiksi henkilötiedot, asiakastiedot ja taloushallinnon tiedot. (Humala 2007, 124.)

Tunnetuimpia haittaohjelmia ovat madot, virukset ja vakoiluohjelmat. Tyypillisesti haittaohjelmia saadaan omalle tietokoneelle sähköpostin kautta, ladattaessa tiedostoja internetistä tai pikaviestiohjelmien kautta. Virukset leviävät myös muistitikkujen ja cd- ja dvd-levyjen välityksellä. (Humala 2007, 124.)

3.3 Microsoft Lync 2010 -verkkokokousjärjestelmä

Verkkokokousjärjestelmien käytöstä saatavia hyötyjä ovat paitsi ajansäästö, myös kustannussäästö, useamman ryhmän samanaikainen tavoitettavuus, ympäristöystävällisyys sekä mahdollisuus tapaamisen järjestämiseen lyhyellä varoitusajalla. Käyttötilanteissa on erityisen tärkeää, että teknologia toimii ja on mahdollisimman helppokäyttöistä. Lisäksi verkkokokoustilanteen sujumuuteen vaikuttavat yhteysnopeus, käytettävissä oleva laitteisto ja tiedonsiirtotavat. (Seppänen & Mäkilä 2009, 7.)

Microsoft Lync 2010 on yhtenäinen tietoliikennejärjestelmä, jossa on pikaviestit-, kokous- ja puheominaisuudet. Ohjelmassa on hallintänäyttö, josta on helppo käyttää yleisiä toimintoja kuten valintapaneelia, visuaalista vastaajaa, yhteystietoluetteloa ja aktiivisten keskusteluiden luetteloa. Järjestelmässä on osaamisalueiden hakutoiminto, joka auttaa löytämään oikean asiantuntijan. Tavoitettavuustiedot eli kuka on tavoitettavissa, poissa, varattu tai offline-tilassa näkyvät eri sovelluksissa. Läsnäolokuvake näyttää pikavalikon, josta pystyy aloittamaan keskustelun sovelluksessa. Lyncin avulla pystyy tehostamaan ryhmätyötä. Siinä on valmiina työpöydän ja sovellusten jako-ominaisuudet, PowerPoint-lataukset ja monipuoliset luonnoslehtiötoiminnot, kuten mahdollisuus kopioida sekä liittää kuvia ja muuta sisältöä. Kokouksia voi aikatauluttaa ja niihin voi liittyä Outlookissa tai kokousmuistutuksessa. Osallistujia voi sijoittaa ohjelmalliseen odotustilaan, mikä helpottaa osallistujien hallintaa ja parantaa tietosuojaa. Kokouksen järjestäjä voi asettaa osallistujia odotustilaan ja päästää heidät sitten sisään. Näin voi ehkäistä

tietosuojaongelmat silloin, kun kokouskutsuja välitetään luvatta toisille henkilöille. Kokouksen järjestäjä voi myös poistaa tai hiljentää osallistujan kokouksen alettua. Järjestelmään kuuluu myös useita toimintoja, joita voi tarvittaessa ottaa käyttöön. (Office Microsoft.com 2013.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiesten virtuaalijohtamista. Tavoitteena on selvittää mitä valmiuksia esimies tarvitsee virtuaalijohtamisessa ja sähköisten kokousten käyttämisessä sekä saadun tiedon perusteella tehdä esimiesten käyttöön virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueella on pitkät välimatkat kotihoidon työyksiköiden välillä ja esimiehillä on paljon alaisia. Kotihoidon esimiehet ovat osana virtuaalijohtamista siirtymässä sähköisten kokousten käyttämiseen. Useissa tutkimuksissa on todettu, että virtuaalijohtamisessa on tärkeää huomioida erityisesti viestintään liittyviä asioita. Virtuaalijohtamisessa on pidettävä säännöllisesti yhteyttä henkilöstön kanssa ja luotava toimivat yhteydenpitokäytännöt. Näiden asioiden toteutumista tukee sähköisten kokousten käyttäminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksellisin keinoin

- 1) Vahvistaa virtuaalijohtamista organisaatiossa
- 2) Selvittää, mitä valmiuksia esimies tarvitsee virtuaalijohtamiseen ja sähköisten kokousten käyttämiseen
- 3) Tuottaa esimiesten ja ASSI-hankkeen käyttöön virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit.

Opinnäytetyön tuotosta eli virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamalleja on tarkoitus käyttää esimerkiksi perehdytyksen apuvälineenä. Kotihoidon esimiehet ovat Joensuun kaupungin ensimmäinen yksikkö, jossa otetaan

käyttöön sähköiset kokoukset. Sähköiset kokouskäytännöt on tarkoitus laajentaa myös muiden Joensuun kaupungin yksiköiden käyttöön, jolloin toimintamalleja hyödynnetään sähköisten kokousten aloittamisessa ja henkilöstön perehdyttämisessä. Sähköisten kokousten käyttäminen pienentää matkakustannuksia ja säästää henkilöstön työaikaa. Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit tehdään yhteistyössä kotihoidon esimiesten kanssa.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1. ASSI-hanke

Asiakaslähtöisten omahoitoa ja etähoitoa tukevien sähköisten palveluiden ja palveluprosessien käyttöönoton innovaatiot perusterveydenhuollossa projektin (ASSI-hanke) tavoitteena on kehittää ja ottaa käyttöön asiakaslähtöisiä, etäohjausta ja omahoitoa tukevia sähköisiä terveystalvuuksia eri asiakasryhmille sekä uudistaa hoitopolkuja, joissa otetaan käyttöön sähköisiä palveluja sekä niihin liittyviä työ- ja toimintaprosesseja. Tavoitteena on myös kehittää uudenlaisia menetelmiä tukea kansalaisia sähköisten terveystalvuuksien käyttöönotossa ja hyödyntämisessä oman terveyden edistämässä ja omahoidossa sekä vahvistaa henkilöstön osaamista sähköisten palveluiden toteuttamisessa ja ottaa käyttöön ammattilaisille ja lähiesimiehille sähköisiä konsultaatio- ja kokouskäytäntöjä. Lisäksi tavoitteena on mallintaa asiakaslähtöisten sähköisten terveystalvuuksien kokonaisvaltainen käyttöönotto ja vaikuttavuuden arviointi. (Jauhiainen & Sihvo 2012, 3.)

ASSI-hankkeessa syntyy pilottikokemusten myötä toimintamalli, miten erilaisia sähköisiä palveluita otetaan käyttöön organisaatiossa ja miten tuetaan kansalaisia näiden käyttöönotossa ja käytössä. Syntyy myös uudenlaisia malleja organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja siihen liittyvään tiedontuotantoon sekä sen hyödyntämiseen. Hankkeessa syntyy lisäksi sähköisten sosiaali- ja terveystalvuuksien kehittämistä ja käyttöönottoa sekä esimiestyötä tukevat uudet henkilöstön/esimiesten väliset sähköiset konsultaatio- ja kokouskäytännöt. ASSI-hankkeen toiminta-aika on 1.10.2012-31.08.2014. Hanke on ylimaakunnallinen hanke ja se toteutetaan yhteistyössä Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen, Joensuun työterveys

kunnallisen liikelaitoksen, Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän, Lapinlahden kunnan, Savonia-ammattikorkeakoulun ja Karelia ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen kohderyhmänä ovat osallistuvien organisaatioiden asiakkaat ja terveydenhuollon henkilöstö. (Jauhiainen & Sihvo 2012, 4.)

5.1.1 Joensuun kaupungin kotihoidon osuus ASSI-hankkeessa

Joensuu ja Kontiolahti muodostavat yhteistoiminta-alueen, jonka isäntäkunta on Joensuu. Yhteistoiminta-alue aloitti toimintansa vuoden 2013 alusta ja se järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut alueen asiakkaille. Yhteistoiminta-alueen myötä palveluverkosto laajenee ja tämä tuo haasteita sekä palvelutuotantoon että myös sen johtamiseen. Esimiehet toimivat palveluverkoston laajetessa hyvin erillään toisistaan ja se tuo haasteita johtamistyölle ja tiedonvälitykselle. Sähköisten palveluiden kehittäminen edellyttää työ- ja toimintaprosessien tarkastelua ja kehittämistä eri tahoilla niin toiminnan johtamisessa kuin myös palvelujen tuottamisessa. (Jauhiainen & Sihvo 2012, 15 - 16.)

Sähköisten palveluiden kehittäminen ja käyttöönotto edellyttävät johtamiskulttuurin muutosta. Tämän vuoksi on hyvä kiinnittää huomiota johtamisen, muutosjohtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. ASSI-hankkeessa lähiesimiestyötä ja johtamiskulttuuria kehitetään hyödyntäen sähköisiä kokous- ja konsultaatiokäytäntöjä kotihoidossa. Asiakaslähtöisten sähköisten palvelujen kehittämistä ja käyttöönottoa tukevan johtamiskulttuurin kehittämisen tuloksena on tavoitteena löytää kotihoitoa palvelevia sähköisiä palveluja. Näin saadaan kehitettyä sähköisiä kokous – ja konsultaatiokäytäntöjä sekä näitä tukevaa johtamiskulttuuria. Tuottavuusnäkökulma on vahvasti mukana kehittämistyössä. Sähköiset kokouskäytännöt esimerkiksi säästävät esimiesten ja henkilöstön matkakustannuksia ja matkoihin käytettyä aikaa sekä nopeuttavat asioiden etenemistä. Työntekijän näkökulmasta sujuva kokouskäytäntö sekä sitä tukeva esimiestyö lisää työarjen hallintaa ja sosiaalista osallisuutta työyhteisössä. (Jauhiainen & Sihvo 2012, 16.)

5.1.2 Joensuun kaupungin kotihoito

Kotihoito tukee pitkäaikaissairaiden ja iäkkäiden henkilöiden omassa kodissa asumista toimintakyvyn heiketessä. Kotihoito keskittyy ensisijaisesti asiakkaan toimintakyvyn ylläpitoon sekä hoivaan ja huolenpitoon. Asiakkaat, jotka tarvitsevat apua esim. kotitöissä ja asioinneissa, ohjataan käyttämään yksityisiä palveluita. Säännöllisessä kotihoidossa asiakkaalle tehdään hoito- ja palvelusuunnitelma, johon kirjataan sovitut palvelut yhdessä asiakkaan, omaisten ja muiden hoitoon osallistuvien henkilöiden kanssa. Asiakas tai hänen läheisensä voi hakea kotihoidon palveluita ottamalla yhteyttä Joensuun kaupungin palveluohjaukseen. Yhteydenoton jälkeen sovitaan tarvittaessa palvelutarpeen kartoituksesta asiakkaan kotona tai hoitopaikassa. Yhteydenotot hoidetaan viikon sisällä ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. (jns.fi 2015.)

Palvelutarpeen arvioinnissa selvitetään millaista apua asiakas tarvitsee selviytyäkseen arjessa kotona sekä hänen toimintakykyään. Palvelutarpeen arvioinnin tekee palveluohjauksen sosiaalipalveluohjaaja tai sairaanhoitaja. Arviointi tehdään yhteistyössä asiakkaan, omaisten ja muiden hänen hoitoonsa osallistuvien henkilöiden kanssa. Palveluohjauksikäynnillä käydään läpi ikäihmisten palveluverkoston ja ohjataan tarvittavien palveluiden piiriin. Asiakkaalle voidaan järjestää erilaisia tukipalveluita. Niitä ovat esimerkiksi ateria- ja turvapalvelut. Lisäksi on saatavilla yksityisten toimijoiden kautta siivous- ja kauppapalveluita. Palvelut aloitetaan yleensä määräaikaikaisina ja palvelun tarvetta arvioidaan säännöllisesti. Palveluja myönnettäessä pyritään asiakkaalle sopivaan, yksilölliseen ja taloudelliseen ratkaisuun. Palveluja myönnettäessä huomioidaan asiakkaan taloudellinen tilanne ja mahdollisuudet käyttää palveluseteliä, yksityisiä palveluita ja kunnan järjestämiä muita palveluita. (jns.fi 2015.)

Asiakkaan toimintakyky määrittelee palveluiden sisällön. Asiakasta kannustetaan omien voimavarojensa puitteissa mahdollisimman itsenäisesti suoriutumaan päivittäisistä toiminnoista. Asiakkaan toimintakyvyn parantaminen ja säilyttäminen ovat kuntouttavan työtteen tarkoituksena. Kotihoidon palvelut sisältävät apua esimerkiksi henkilökohtaisen hygienian hoidossa, ravitsemuksen turvaamisessa, liikkumisen tuessa, lääkehoidon toteutuksessa ja sairaanhoidollisissa tehtävissä. (jns.fi .2015.)

5.1.3 Opinnäytetyön kohdejoukko

Opinnäytetyön kohdejoukkoon kuului yhdeksän kotihoidon ja palveluohjauksen esimiestä ja kotihoidon päällikkö Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueelta. ASSI-hankkeesta mukana oli projektipäällikkö Päivi Sihvo. Joensuun kaupungin kotihoito on jaettu 7 alueeseen, johon kuuluvat myös Pyhäselän, Kiihtelysvaaran, Enon ja Tuupovaaran alueet. Yhteistoiminta-alueen alkamisen vuoden 2013 alusta myötä Kontiolahden kunnan kotihoito liittyi mukaan. Alue on maantieteellisesti laaja ja tämä tuo omat haasteensa esimiesten työhön.

Kotihoitopalveluihin kuuluvat kotihoito, päivätoiminnot, palveluohjaus ja kotona asumista edistävät palvelut. Kohdejoukon esimiehistä kahdeksan työskentelee kotihoidon ja yksi palveluohjauksen esimiehenä. Kotihoidon päällikkö Anni Pesonen oli mukana kaikissa opinnäytetyöhön liittyvissä tapaamisissa ja hän myönsi tutkimusluvan opinnäytetyölle. Osassa tapaamisista mukana oli kehittämisvastaava Tuula Kiviniemi.

Opinnäytetyön kohdejoukko osallistui alkukartoituskyselyyn, vierailuihin sekä työpajatoimintaan. Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli yhdessä kohdejoukon sekä tutkijan kanssa tehdä ensimmäiset versiot virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamalleista kotihoidon esimiesten käyttöön. Kohdejoukon osallistuminen kaikkiin opinnäytetöihin liittyviin tapaamisiin ja toimintamallien sisällön rakentamiseen oli tärkeätä, koska tutkija ei työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Kohdejoukon asiantuntemus vaikutti siihen, minkälainen sisältö virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamalleihin tuli. Toimintamallien on tarkoitus toimia myös perehdyttämisen apuvälineenä. Kotihoidon esimiehet ottavat sähköiset kokoukset käyttöön pilottihankkeena ja jatkossa myös muiden yksiköiden esimiehet siirtyvät käyttämään sähköisiä kokouksia. Toimintamallit toimivat silloin sähköisten kokouskäytäntöjen perehdyttämisen apuvälineenä muiden yksiköiden esimiehille.

5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

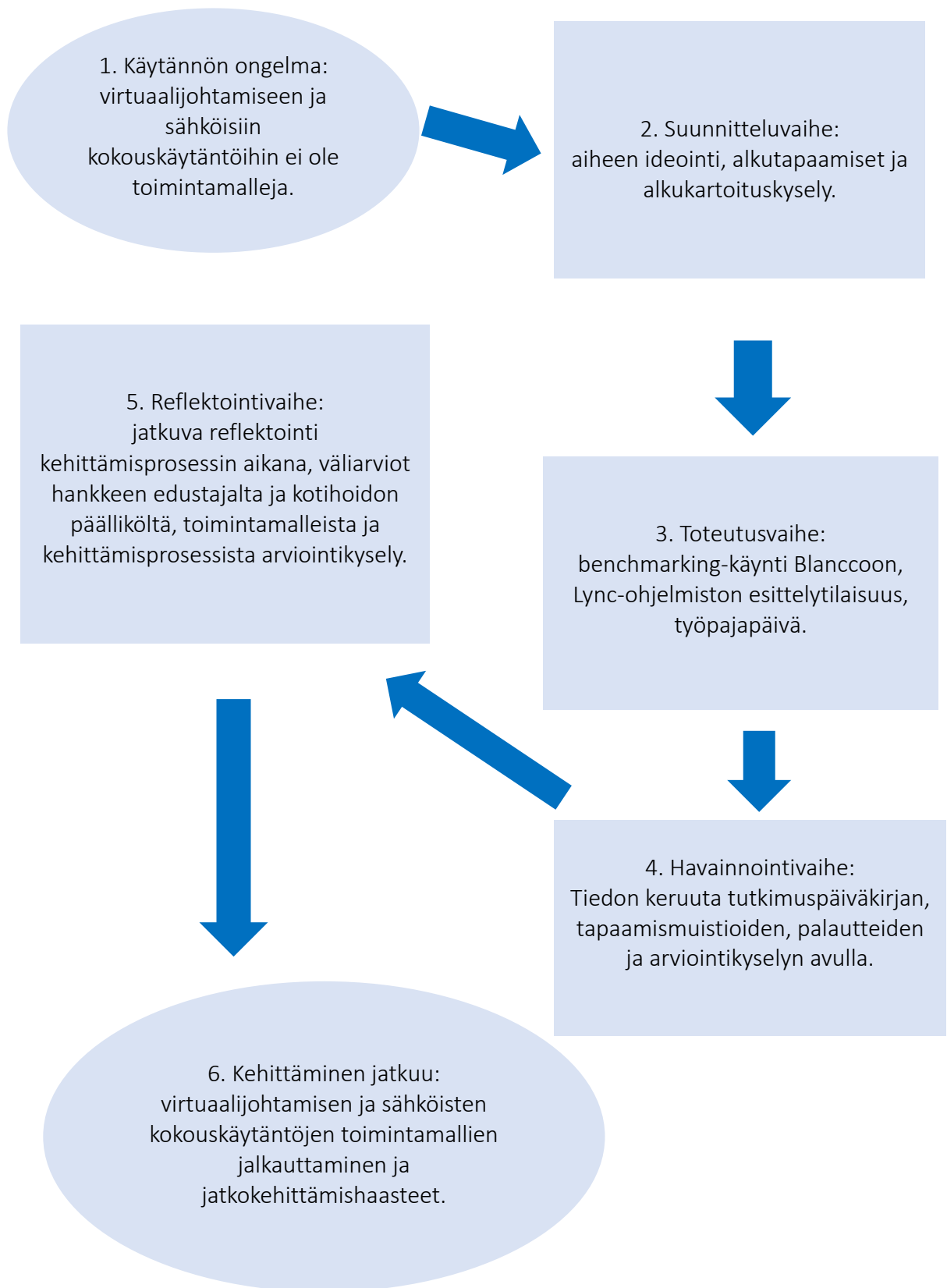
Opinnäytetyön kehittämisen lähestymistavaksi tutkija valitsi toimintatutkimuksellisen lähestymistavan, koska kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää käytännön toimintaa ja luoda uutta toimintatapaa yhteistyössä kohdejoukon kanssa. Sähköisten kokousten käyttöönotto tarkoittaa toimintatutkimuksellisesta näkökulmasta katsottuna pyrkimystä työyhteisön kokouskäytäntöjen muuttamiseen. Virtuaalijohtamisen toimintamallin käyttöönotto on uuden johtamiskulttuurin kehittämistä. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi ja se kohdistuu nimenomaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen toimintaan. Toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Toiminnan kehittäminen voi tapahtua suppeimmillaan yksilötasolla ja laajimmillaan alueellisten verkostojen välillä. (Heikkinen 2006, 16 - 19.)

Toimintatutkimus (Action Reseach) on tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimustapoja. Toimintatutkimukselle on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Sen päämääränä ei ole vain tutkiminen, vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toiminnan käsitteellä tarkoitetaan toimintatutkimuksessa sosiaalista toimintaa. Toimintatutkimuksessa on ensisijaisena tarkoituksena tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa, eli se on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö nähdään saman asian eri puolina, eli teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. Toimintaan liittyvä tieto on luonteeltaan usein piilevää tietoa – sellaista tietoa, jota ei voi ääneen sanoa. Toimintatutkimuksen eräs tarkoitus onkin nostaa tämä implisiittinen, hiljainen tieto tietoisien ja diskursiivisen harkinnan tasolle. Tällöin toiminta jäsentyy kielellisesti, ja käyttöteoriasta muodostuu entistä tietoisempaa ja jäsentyneempää. (Heikkinen 2007, 196 - 198.) Tässä opinnäytetyössä oli myös kyse yhteisestä oppimisesta. Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen kehittäminen ja toimintamallit muokkautuivat prosessin aikana yhteistyössä ja yhdessä oppimalla. Toimintatutkimus valittiin tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska se on tutkimusstrateginen lähestymistapa ja siinä voidaan käyttää välineinä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistehtävän alkuvaiheessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää alkukartoituskyselyssä. Toteutusvaiheessa taas käytettiin erilaisia osallistavia

kehittämismenetelmiä.

Toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Sen avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus voi aloittaa kysymyksestä, mitä tarkoituksia toiminta kokonaisuudessaan palvelee. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää reflektiivinen tarkastelutapa, jossa tavanomaiset käytänteet nähdään uudessa valossa. Reflektion keskeisyys toimintatutkimuksessa näkyy siten, että toimintatutkimusta hahmotellaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Reflektiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali, kun asetellaan syklejä peräkkäin. Spiraali kuvaa, kuinka ajattelu ja toiminta liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä. (Kuvio 3). Spiraalin heikkous on, että se antaa toiminnasta progressiivisen, eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan. Todellisuudessa työyhteisön toiminnassa tapahtuu monenlaisia prosesseja, joita ei voi tiivistää yhteen, ajassa etenevään spiraaliin. Monesti myös prosessin aikana jostain pienestä ongelmasta tai sivukysymyksestä alkaa kasvaa merkittävä, uusi suunnanavaus koko tutkimukselle. Toimintatutkimuksessa voi kehkeytyä eräänlaisia sivuspiraaleja, uusia ja ennakoimattomia ongelmia sekä tutkimustehtäviä. (Heikkinen 2007, 201 – 204, Metsämuuronen 2006, 102 - 103.)

Osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa kehittäjälle ja tutkijalle monia etuja. Yhdessä kehitetty on monesti parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Työyhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut. Tutkijan mukaantulo ryhmään tuo ulkopuolisen näkökulman ja teoreettisen osaamisen, joita ilman haastetta voi olla vaikea ratkaista. Toimintatutkimuksessa pitää muistaa, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Lisäksi pitää varautua siihen, että muutos voi olla aivan toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Tilanteissa joissa muutos ei tapahdu, voidaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita ja esimerkiksi työkuultuureja, jotka eivät muutoin tutkimalla välttämättä ilmenisi. Kyseessä on kuitenkin tutkimus, jossa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisi. (Ojasalo ym. 2009, 59.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sykli (mukaihen Heikkinen 2006, 35)

5.3 Kehittäjä toimintatutkimuksessa

Tässä opinnäytetyössä käytäntöä kehitettiin toimintatutkimuksen avulla, joten kehittäjästä voidaan käyttää myös toimintatutkijan nimikettä. Toimintatutkimusta voi tehdä kahdella tavalla, joko tutkija kehittää omaa työtään tai hän etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkia ja kehittää. Omaa työtään kehittävällä tutkijalla on yleensä käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan. Tutkimus käynnistyy tutkijan halusta kehittää lähiyhteisöään tai omaa työtään. Tutkija haluaa selvittää, voisiko asioita tehdä toisin tai entistä paremmin. Haasteena on usein tutkijan identiteetin omaksuminen. Ulkopuolinen tutkija taas tuntee tutkimusaiheensa aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Kiinnostuksen synnyttää jokin käytännön ongelma, ja hän alkaa etsiä tietoa asiaan vaikuttavista tekijöistä sekä rakentaa taustatietonsa pohjalta toimintamallin, jolla asiaan voidaan vaikuttaa. Tutkija haluaa kokeilla toimiiko malli käytännössä ja hän usein tarkastelee kehittämisprosessia yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana. (Huovinen & Rovio 2006, 94 - 95.)

Toimintatutkimuksessa on tärkeää oppia perusteellisesti tuntemaan kehittämisen kohde. Tutkijan on pysähdyttävä rauhassa ottamaan selvää ilmiön luonteesta. Onnistunut kehittämistyö ottaa huomioon esiolettamukset ja lähtökohdat, jotka nousevat esiin aikaisemmista tutkimuksista sekä käytännön maailmasta. Kehittämiskohteesta on löydettävä kehittämisen olennainen kysymys. Tätä varten on luotava tietoperusta, joka koostuu työelämän ja organisaatioiden tiedosta sekä tutkimus- ja muissa lähteissä julkaistusta tiedosta. Tämä vaihe vie yleensä paljon aikaa, mutta helpottaa myöhempää työtä. (Ojasalo ym. 2009, 28 – 29.)

Toimintatutkimuksen taustalla on usko jatkuvaan edistykseen. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eri tavalla kuin ennen tutkimuksen alkamista. Muutos koskee sosiaalisen toiminnan käytänteitä sekä ajattelutapoja. Toimintatutkijan omat ajatukset muuttuvat myös tutkimusprosessissa. Uusi ei kuitenkaan aina ole tunnistettavissa tai ennakoitavissa. Monesti tutkija huomaa oletuksensa tutkimastaan ilmiöstä vääriksi. Toimintatutkimuksesta on haastavaa kirjoittaa etukäteen täsmällistä tutkimussuunnitelmaa eikä sen tiedonhankinnan etenemistä voi kuvata tarkasti, vaan tutkija oppii koko ajan tutkimuskohteestaan ja menetelmistään. Usein tärkein

tutkimuskysymys tulee vastaan odottamatta kesken hankkeen, kun jostain pienestä ongelmasta tai sivukysymyksestä kehittyy merkittävä uusi suunnan avaus. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 82, 86 – 87.)

Tässä opinnäytetyössä tutkija ei ollut organisaatiossa työskentelevä työntekijä, vaan toteutti kehittämistehtävän yhdessä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kanssa. Tämän asetelman vuoksi oli tärkeää kuunnella organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä kehittämistehtävää valittaessa ja toimintatapoja suunniteltaessa. Erityisesti työpajatyöskentely oli tärkeää kehittämistehtävän onnistumisen kannalta tutkijan ulkopuolisuuden vuoksi.

Monissa kehittämistoiminnan lähestymistavoissa ei aina ole mielekästä tehdä eroa kehittäjän ja toimijan välille. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä erilaiset tutkijat ja kehittäjät sekä toimijat ja käyttäjät osallistuvat yhdessä kehittämiseen. Jokainen heistä tuo omat kysymyksenasettelunsa ja näkökulmansa yhteiseen keskusteluun ja auttaa toisia niiden muotoilussa. He kehittävät samaa kohdetta kukin omista lähtökohdistaan käsin. He auttavat toisiaan johtopäätösten ja analyysien tekemisessä, mutta lopulta vievät tulokset omiin alkuperäisiin viiteryhmiinsä. (Toikko & Rantanen 2009, 91.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävän toteuttamiseen osallistui koko kohdejoukko. Kohdejoukon jäsenet toivat yhteiseen keskusteluun omaan kokemustietoonsa perustuvia näkökulmia virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit tehtiin yhdessä kohdejoukon kanssa ja he saivat arvioida toimintamallien ja kehittämisprosessin onnistumista.

Toimintatutkimuksen tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija sekä hän käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin. Toimintatutkijan on tärkeä rakentaa luottamuksellinen suhde kohdejoukkoon. Toimintatutkimus on parhaimmillaan dialogista oppimista – osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta. Osallistuminen edellyttää tutkijan ja kohdejoukon läheistä yhteistyötä ja asiantuntemuksen jakamista. Jaettu asiantuntijuus vaatii kaikilta osallistujilta vapaaehtoisuutta ja aktiivisuutta. Sitoutumista prosessiin tukee toimintatutkimuksen kohdistaminen kysymyksiin, joita kohdejoukko pitää itse ongelmallisena. Tutkija käynnistää toiminnan ja pitää sitä yllä sekä auttaa samalla

osallistujia analysoimaan työtään. Tutkija ei ratko ongelmia osallistujien puolesta, mutta voi esittää rakentavia näkökulmia kehittämisen perustaksi ja auttaa osallistujia omaksumaan oman toiminnan arvioinnin vaatimia taitoja. (Huovinen & Rovio 2006, 19, 102 - 103.) Opinnäytetyön tekijän rooli kehittäjänä oli kartoittaa kohdejoukon osaamista virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä sekä kuinka toimintamallien tekeminen toteutetaan. Kehittäjä yhdessä kohdejoukon kanssa suunnitteli tavat, joilla perehdyttiin virtuaalijohtamiseen ja sähköisiin kokouskäytäntöihin sekä järjesti työpajatoiminnan, jolloin rakennettiin toimintamallit. Kehittäjä toimi prosessin suunnittelijana yhdessä kohdejoukon kanssa, toteutti tapaamisten järjestelyt ja veti työpajatoiminnan. Tämän prosessin lopputuloksena syntyivät toimintamallit virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä.

Toimintatutkimus on tasapainottelua osallistumisen ja vetäytymisen välillä. Tutkija kannustaa muutokseen ja kouluttaa, mutta on myös subjektiivinen kokija ja kanssaeläjä. Hän eläytyy kohdejoukon kokemuksiin, mutta ottaa samalla etäisyyttä ja arvioi tutkimustilannetta ja samastumiskokemusta neutraalisti ja kriittisesti. Välillä tutkija rajaa ja suuntaa kysymyksenasettelua. Toimintatutkimus on parhaimmillaan dialogista oppimista – osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta. Tutkijan roolin tuomia mahdollisia ristiriitoja voi käsitellä tutkimuspäiväkirjassa tai keskustella ohjaajan ja kollegoiden kanssa. (Huovinen & Rovio 2006, 102 - 103.) Tässä opinnäytetyössä kehittäjän rooli oli toimintatutkijan ja ulkopuolisen kehittäjän roolit

5.4 Osallisuus ja kehittämismenetelmät

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, tavoitteita ja toimintatapoja. Kehittämistoiminnassa korostetaan usein osallisuuden merkitystä. Osallistumisen ja osallistamisen käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä, kun taas osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista. (Toikko & Rantanen 2009, 89 - 90.)

Työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien osallistumisesta on hyötyä

kehittämistoiminnassa. Tuloksellinen kehittäminen vaatii usein tärkeimpien sidosryhmien mukana olemista jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Näin varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen sekä lisätään sitoutumista kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Kehittäjän rooli usein vaihtelee. Kehittäjän toiminta voi perustua asiantuntemukseen, jolloin hän kerää tietoa, analysoi sitä ja tekee perusteltuja ehdotuksia päättävälle taholle. Kehittäjä voi myös kehittää omaa työtään tai omaa työyhteisöään. Tällöin kehittäjä työskentelee, kerää tietoa ja analysoi sitä refleksiivisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Hän myös kannustaa muita kohdejoukon jäseniä muutostyöhön. Kehittäjä on muutosprosessin asiantuntija, jonka asiantuntemusta voidaan hyödyntää. (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Osallistavassa kehittämistoiminnassa on tavoitteena dialoginen lähestymistapa, joka perustuu haluun kysyä ja oppia toisilta. Toisilta osallistujilta pyritään oppimaan ja heistä ollaan kiinnostuneita. Aktiivinen osallistuminen onnistuu vain avoimessa vuorovaikutustilanteessa. Dialoginen lähestymistapa ei ole hierarkkista, vaan rinnakkaista. Kellään ei ole valtaa ratkaista asioita toisten puolesta, vaan vuorovaikutus tuottaa sellaisen ratkaisun, jonka kaikki voivat hyväksyä. (Toikko & Rantanen 2009, 93.) Dialogisuuden periaatteet pyrittiin huomioimaan kaikissa kontakteissa osallistujiin kehittämistoiminnan aikana.

Organisaatioissa tapahtuvan oppimisen ja kehittämisen tärkeäksi edellytykseksi on usein nostettu dialogi, vuoropuhelu. Dialogilla tarkoitetaan muiden kanssa tapahtuvaa kokemuksellista vastavuoroisuutta. Puhuttaessa organisaatioiden kommunikaatiosta tai keskustelusta sanalla dialogi viitataan vuorovaikutukseen, joka on syvällistä ja aitoa. Keskustelu eroaa dialogista siinä, että keskustelussa osallistujien tavoitteeksi helposti kilpistyy muiden vakuuttaminen oman näkemyksen paremmuudesta ja erilaisten näkemysten torjuminen, dialogissa tavoitteena on erilaisten näkemysten esille tuominen, ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Dialogi on avointa mielipiteiden, olettamusten ja tiedon esille tuontia, aktiivista kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä sekä oman näkemyksen kyseenalaistamista ja koettelua vuorovaikutustilanteessa. Se on luova ja avoin tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. (Viitala 2008, 188.)

Dialogi on tehokas kommunikaatiokeino, jossa jokaiselle osallistujalle tarjoutuu mahdollisuuksia oppia syvällisemmin tuntemaan itseään ja myös muuttua ajattelemisen avulla yhdessä muiden kanssa. Kehittyminen riippuu aina itsestä – omasta aktiivisesta uskalluksesta, koska aidossa dialogissa ei kukaan ajattele toisen puolesta. Jokainen ohjaa tietoisesti omaa kehitystään tilanteiden sallimissa rajoissa. Parhaimmillaan dialogitilanne voi tarjota yksilölle ja koko ryhmälle psykologisesti turvallisen viitekehyksen yhteisvoimin tarkastella ja tutkia itseään osana ympäröivää maailmaa sekä rauhassa pohtia mahdollisuuksiaan ymmärtää erilaisuutta ja hahmottaa kokonaisuuksia. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 10.)

Dialogi on asia, johon voi tarkoituksellisesti pyrkiä ja jossa voi kehittyä. Tuloksellinen dialogi on tietoisesti johdettu prosessi, jossa osallistujilla on yhteinen näkemys sen etenemisestä ja tavoitteista. Dialogin tulos on moniäänisyyden esille pääsy ja syvällisempi, rikkaampi ja monipuolisempi näkökulma kehittämisen kohteena olevaan ilmiöön. Dialogi lisää myös keskinäistä ymmärrystä. Dialogin toteutuminen keskustelussa vaatii, että osallistujat kyseenalaistavat myönteisessä hengessä sekä omia että muiden ajatuksia ilman, että se tuntuu virheiden osoittelulta. Lisäksi osallistujat kykenevät luopumaan ajatus- ja toimintamalleista silloin, kun parempi vaihtoehto on löydetty sekä tietoa ja osaamista jaetaan auliisti osallistujien kesken. Dialogin toteutuminen edellyttää, että pohdinnalle ja arvioinnille uhrataan aikaa sekä reflektointi on tietoista ja luonnollista sekä ulottuu perusoletusten tasolle saakka. Dialogin syntyminen riippuu organisaatiosta, jossa sitä on tarkoitus toteuttaa sekä niistä henkilöistä, joiden on tarkoitus osallistua dialogiin. Dialogin syntyä helpottaa myönteinen ilmapiiri ja osallistujien henkilökohtainen kyky reflektioon. Dialogin osallistujilta se vaatii uskallusta asettua toisen avoimeen kohtaamiseen ja itsensä paljastamiseen, jotka ovat edellytyksiä erilaisten mielipiteiden ja näkemysten esille tulolle. (Viitala 2008, 188 - 189.) Kenttätyöskentelyvaiheessa dialoginen lähestymistapa näkyi työpajatoiminnassa, jossa yhdessä keskustellen rakennettiin toimintamalleja virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä.

Osallistumista voidaan edistää usein erilaisin välinein, joista yksi on kokeileva toiminta. Kokeileva toiminta voi olla pilotoivaa, eli toimintaa kokeillaan ensin rajatussa ympäristössä ja vasta myöhemmin laajemmissa ympäristöissä. Jokin tietty uudistus

esimerkiksi voidaan pilotoida yksittäisellä osastolla ja sen jälkeen ottaa käyttöön koko organisaatiossa. Tällöin kerätään palautetta osastolla, jonka pohjalta toimintamallia voidaan edelleen kehittää ennen sen laajamittaista käyttöönottoa. (Toikko & Rantanen 2009, 101.) Tässä kehittämistyössä kokeilevan toiminnan käsite soveltuu siinä mielessä, että kyseessä oli pilottihanke. Sähköiset kokouskäytännöt otetaan ensin käyttöön kotihoidon esimiesten välisissä kokouksissa ja myöhemmin laajennetaan muiden Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen yksiköiden esimiesten käyttöön. Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit siirtyvät muiden yksiköiden käyttöön heidän aloittaessaan ja perehtyessään virtuaalijohtamiseen ja sähköisiin kokouskäytäntöihin. ASSI-hankkeen ja opinnäytetyön aikataulujen erilaisuuden vuoksi palautteen saaminen toimintamalleista jäi arviointikyselyn varaan. Arviointikyselyä tehdessä sähköisiä kokouksia ei vielä käytetty viivästyneiden aikataulujen vuoksi. Toimintamallien toimivuutta ei pystytty arvioimaan käytännössä sen vuoksi. Toimintamallien muokkaaminen arviointien perusteella olisi yksi jatkokehittämishaaste.

Benchmarkingissa eli esikuva-arvioinnissa opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, usein parhaaseen käytäntöön. Monesti hyvä vertailukohde voi löytyä aivan toiselta alalta. Benchmarkingin idea on oman toiminnan kyseenalaistaminen ja toisilta oppiminen. Muiden organisaatioiden parhaiden käytänteiden etsiminen vaatii niiden soveltamisen omaan organisaatioon, mikä tarkoittaa uuden tuottamista. Tarkoitus on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä kehitysideoita ja tavoitteita. (Ojasalo ym. 2009, 43.)

Benchmarking on sopiva menetelmä esimerkiksi organisaation toimintaprosessien, työtapojen, tuottavuuden ja laadun kehittämisessä. Innoituksen ja virikkeiden löytäminen voi johtaa aivan uudenlaisiin sovelluksiin. Benchmarking voidaan toteuttaa esimerkiksi vierailulla organisaatioon, johon omaa toimintaa halutaan vertailla. Ennen vierailua pitää vierailun tavoitteiden olla selvillä ja tehtynä valmiiksi tarkka havainnointi- tai kysymyslista. Näin saadaan mahdollisimman suuri hyöty vierailusta. (Ojasalo ym. 2009, 44.) Tässä kehittämistehtävässä hyödynnettiin benchmarking-menetelmää tekemällä tutustumiskäynti it-yritys Blanccoon kohdejoukon kanssa. Kohdejoukon toivomus oli päästä tutustumaan Blanccoon, jossa on pitkä ja

monipuolinen kokemus virtuaalijohtamisesta ja sähköisten kokousten käyttämisestä. Blancco on erikoistunut tiedonhävitykseen ja tietokoneiden uusiokäyttöön. Blancco on perustettu 1997 ja se palvelee muun muassa rahoitus-, vakuutus- ja pankkialaa, it-alan kierrätysammattilaisia sekä eri maiden hallitusten ja puolustusvoimien alaisia organisaatioita. Blanccon pääkonttori sijaitsee Joensuussa ja sillä on 18 kansainvälistä toimipistettä sekä kattava kumppaniverkosto Euroopassa, Etelä- ja Pohjois-Amerikassa, Aasiassa ja Australiassa. (Blancco.com 2014.) Benchmarking-käyntiin opinnäytetyön tekijä valmistautui tekemällä kysymyslistan ja käynnin aikana kehittäjä kirjoitti muistiinpanoja.

Toimintamallien toteuttamisessa käytettiin käyttäjäkeskeistä suunnittelua. Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa (User-Centered Design, UCD) lähtökohtana pidetään käyttäjien tarpeita ja toiveita. Suunnitteluprosessin ajan mukana pidetään koko ajan käyttäjänäkökulma. Menettelyllä pyritään takaamaan palvelun tai tuotteen hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys. Käyttäjäkeskeiseen suunnitteluprosessiin kuuluu käyttäjäkontekstin ymmärtäminen ja määrittely, käyttäjävaatimusten ja organisaation vaatimusten määrittely, suunnitteluratkaisujen tuottaminen sekä evaluointi. Käyttäjäkokemus on tärkeä osa käyttäjäkeskeistä suunnittelua ja sitä tulisi soveltaa palveluiden ja tuotteiden kehitykseen. (Wikipedia 2015.)

Kehittämisen prosessin toteuttamisvaiheessa työpajan toteuttamisessa käytettiin osallistavana menetelmänä vuorovaikutteista kouluttamista. Passiivinen kuuntelu ja kysymysten esittäminen ei yleensä riitä muuttamaan käytäntöjä. Pienryhmissä toteutetun, vuorovaikutukseen ja keskusteluun perustuvan koulutuksen on todettu muuttavan toimintakäytäntöjä sekä yksin että luentomuotoiseen koulutukseen yhdistettynä. Osallistumista edellyttävät koulutustilaisuudet syventävät oppimista ja ymmärtämistä. Keskustelun kautta yksittäinen henkilö pääsee lähemmäksi muiden toimintakäytäntöjä ja ajatuksia, eikä työtappaa tarvitse muuttaa yksin.

(Mäntyranta, Kaila, Varonen, Roine & Lappalainen 2003, 16.)

5.5 Kehittämispöcessin suunnitteluvaihe

5.5.1 Aiheen ideointia yhteistyökumppaneiden kanssa

Opinnäytetyön idea nousi esiin opinnäytetyön tekijän miettiessä opinnäytetyön aihetta. Aiemmassa työpaikassa opinnäytetyön tekijä oli ollut virtuaalijohtamisen piirissä työntekijän asemassa. Näiden työvuosien aikana virtuaalijohtamisen edut ja haasteet tulivat esille monta kertaa. Virtuaalijohtamiseen liittyvien käytäntöjen kuten sähköisten kokouskäytäntöjen kehittäminen kiinnosti opinnäytetyön tekijää. Toimintatutkimus poikkeaa tavanomaisesta tutkimusprosessista, koska sen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään. Tutkimus alkaa usein jonkin yksityiskohdan ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta, mikä johtaa yhä laajempiin ja yleisempiin kysymyksiin. (Heikkinen ym. 2006, 78.)

Talvella 2012 alkoi yhteistyö ASSI-hankkeen kanssa. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön sähköiset kokouskäytännöt Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiesten kesken. Yhteistyöpalaverissa kehittämisideaa tarkennettiin ja rajattiin opinnäytetyö koskemaan virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallien rakentamista. Virtuaalijohtaminen ja sähköiset kokouskäytännöt ovat työelämässä ajankohtainen ja yleistävä ilmiö, joten aiheen merkittävyys oli helppo perustella. Virtuaalijohtamisessa on huomioitava esimiesten valmennus virtuaalijohtamiseen. Virtuaalijohtaminen ei ole helppoa ja esimiehet tarvitsevat koulutusta johtamisen tueksi. Virtuaalijohtamisessa esimiehet joutuvat huomioimaan erilaisia asioita kuin lähijohtamisessa esimerkiksi tavoitettavuuden ja ajan riittämisen kanssa. (Stranius 2013.) Virtuaalijohtamisen toimintamalli voi toimia uusien esimiehien perehdyttämisessä apuvälineenä.

Oleennaista kehittämistoiminnan perustelussa on vastata kysymykseen: miksi jotakin pitäisi kehittää juuri nyt? Kehittämisen perustelu nojaa yleensä visioon ja ongelmaan. Kehittämistoiminnan visio motivoi ihmisiä toimintaan, mutta ongelmat toimivat usein kehittämistoiminnan moottorina. Visiot vetävät ja ristiriidat työntävät kehittäjiä kohti muutosta. Kehittämistoiminnan perustelussa pyritään ottamaan kantaa siihen, miksi juuri tämä asia vaatii kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistoiminnan perusteluissa otetaan kantaa yleensä myös kehittämisen yleiseen merkittävyyteen. Onnistuneella

kehittämistoiminnan lopputuloksella on kysyntää myös laajemmin. Kehittämistoiminnan merkittävyyteen vaikuttaa olennaisesti kehittämisteeman ajankohtaisuus esimerkiksi liittyminen kansallisten kehittämisohjelmien tavoitteisiin. Merkittävyyden ei kuitenkaan tarvitse olla vain yleistä merkittävyyttä. Kehittämistoiminnan tavoite voi olla asiakkaiden saama parempi palvelu tai työntekijöiden kokeminen työnsä mielekkäämmäksi. Perusteluvaiheessa on myös tärkeää määritellä konkreettinen tavoite, sillä se takaa onnistuneemman lopputuloksen. (Toikko & Rantanen 2009, 57 - 58.)

Toimeksiantosopimus tehtiin Assi-hankkeen kanssa talvella 2013. Tuolloin määriteltiin lopullinen kehittämistyön tavoite, joka oli kehittää toimintamallit virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiesten käyttöön. Kehittämisprosessin osallistujiksi muotoutuivat kyseisen alueen kotihoidon esimiehet. Toimijoiden määrittely on keskeinen osa kehittämistoimintaa. Toimijat voivat olla organisaatioita, järjestöjä, ammattilaisia, palveluiden käyttäjiä tai kansalaisia. On mielekästä, että mahdollisimman monta toimijaa yritetään saada mukaan jo kehittämistoiminnan perusteluiden tuottamiseen ja viimeistään organisointiin. Lähtökohtana voidaan pitää, että toimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen koskettaa. (Toikko & Rantanen 2009, 58.)

Alkukartoituksena päätettiin tehdä kysely kotihoidon esimiehille heidän osaamisestaan ja kokemuksistaan virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä, jotta saataisiin tietoa virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen nykytilasta esimiesten näkökulmasta kehittämisprosessin tueksi, sillä tutkimustietoa Joensuun alueen tilanteesta ei ollut. Talven aikana oli työryhmätapaamisia Assi-hankkeen projektipäällikön Päivi Sihvon ja kotihoidon päällikön Anni Pesosen kanssa, joissa suunniteltiin kuinka viedä kehittämisprosessia eteenpäin. Yhdessä suunniteltiin benchmarking-käynti Blanccoon ja Lyncin esittelytilaisuus sekä työpajan järjestäminen.

5.5.2 Alkukartoitus

Yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä on kysely. Kyselytutkimusten etuna on, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmänä tehokas ja nopea. Kyselyn heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Kyselyjä voidaan toteuttaa monella eri tavalla kuten internetissä täytettävät kyselyt, postitse lähetettävät kyselylomakkeet sekä puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt, joissa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Alkukartoituskyselynä päädyttiin tekemään sähköpostikysely, koska kohdejoukko oli maantieteellisesti laajalla alueella ja tietoa haluttiin suhteellisen nopeasti. Kaikille haluttiin tarjota mahdollisuus vaikuttaa kehittämisprosessin toteuttamiseen, joten sähköpostin tiedettiin tavoittavan kaikki esimiehet. Karelia ammattikorkeakoulun Typala-ohjelmalla toteutettiin kyselyn tekeminen. Opinnäytetyön tekijä toteutti kyselyn luomisen, mutta sitä muokattiin yhteistyökumppaneiden muutosehdotusten ja kommenttien perusteella.

Saatekirje on tärkeä dokumentti kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta. Saatekirjeen perusteella vastaajalle selviää, mistä kyselyssä on kyse, ja sen perusteella hän päättää, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Saatekirjeen ominaisuuksilla on suora vaikutus vastausprosenttiin, joten sen suunnitteluun on tärkeää käyttää aikaa. Saatekirjeen on herätettävä vastausmotivaatiota ja luottamusta. (Ojasalo ym. 2009, 118.) Saatekirjeestä (liite 1) opinnäytetyön tekijä yritti tehdä mahdollisimman informatiivisen ja vastausmotivaatiota kasvattavan, koska informaatiotulva työ sähköpostiin on usein runsas. Saatekirjeessä korostettiin nimettömyyttä ja jokaisen vastauksen tärkeyttä, koska kohdejoukko ei ollut kovin suuri.

Kyselylomake koostui avoimista kysymyksistä, joita oli yhteensä 9 (liite 2). Kysymykset perustuvat kerättyyn tausta- ja teoretiseen sekä yhteisiin pohdintoihin tarvittavasta tiedosta virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen osaamisesta ja kokemuksista kotihoidon esimiehillä. Kyselylomakkeessa kannattaa yleisimmät kysymykset sijoittaa lomakkeen alkuun ja spesifiset loppuun. Tutkijat usein sijoittavat alkuun vastaajaa koskevia kartoitustietoja, kuten sukupuoli, ikä ja siviilisäätty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 190.) Kyselylomakkeen ensimmäinen osio muodostui yläotsikosta esitiedot, jossa kartoitettiin vastaajan koulutus ja kuinka pitkä

työhistoria vastaajalla on kotihoidon esimiehen tehtävässä.

Kyselylomakkeen toisessa osiossa oli yläotsikkona virtuaalijohtaminen ja sähköiset kokouskäytännöt. Kehittämisprosessin kannalta oli tärkeää tietää millaista osaamista ja kokemuksia kotihoidon esimiehillä oli virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä, sillä näistä asioista ei ollut mitään virallista ohjeistusta olemassa. Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja lyhyinä, jotta vastaushalukkuus olisi mahdollisimman suuri. Avoimiin kysymyksiin päädyttiin, koska niillä ajateltiin parhaiten saatavan tarvittavaa tietoa kohdejoukolta. Kohdejoukko oli pieni ja sekin vaikutti päätymiseen avoimiin kysymyksiin. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään ja ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset osoittavat myös vastaajien tietämyksen aiheesta sekä mikä on tärkeää ja keskeistä vastaajien ajattelussa. (Hirsjärvi ym. 2002, 188.)

Kun alustava hahmotelma kyselystä oli valmis, siihen pyydettiin kommentteja sähköpostilla yhteistyökumppaneilta maaliskuussa 2013. Maaliskuussa 2013 kyselyä testattiin kolmella kohdeorganisaation ulkopuolisella testivastaajalla, ja sen jälkeen tehtiin vielä yksittäisiä muutoksia kysymyksiin. Kyselyn testauksella oli tarkoitus kartoittaa erityisesti kysymyksillä vastaajilta saatavaa tietoa. Vastaako saatava tieto alkukartoituskyselyn tarkoitusta? Testivastaajien vastausten perusteella pienellä kysymysten hiomisella päästiin toivottuun lopputulokseen. Kyselylomake on testattava jollain tavalla ennen sen levittämistä. Ennen kyselylomakkeen levittämistä on suositeltavaa antaa sen eri versioita luettavaksi tutkimuksen ohjaajille tai muille alaa tunteville henkilöille. Lisäksi lopulliseksi arvioitu lomake kannattaa täyttää itse ja antaa vielä perusjoukkoon kuuluvan koevastaajajoukon vastattavaksi ja tehdä sen jälkeen siihen tarvittavat viimeiset täydennykset ja muutokset. (Ojasalo ym. 2009, 118.; Hirsjärvi ym. 2002, 191.)

Esitestauksen jälkeen opinnäytetyöntekijä kävi opettaja Timo Väyrysen luona saamassa käyttäjätunnukset ja ohjausta Typala-ohjelman käyttämiseen. Typala-ohjelmalla pystyi kyselyn toteuttamaan sähköisessä muodossa. Opinnäytetyöntekijä teki Typala-ohjelmalla kyselyn, jolle Timo Väyrynen antoi julkaisuluvan, kun hän oli tarkastanut kyselyn toimivuuden. Sähköisen kyselyn testasi kaksi kohdeorganisaation ulkopuolista testaajaa. Tässä vaiheessa todettiin, että sähköinen kysely oli helppokäyttöinen ja

ulkoasu oli selkeä.

Ennen varsinaista aineiston keruuta toimintatutkijan kannattaa tehdä pohjatyötä. Ensimmäinen tapaaminen tai yhteydenotto osallistujiin vaatii huolellista valmistautumista, koska se vaikuttaa usein ratkaisevasti osallistujien asenteisiin. Kentälle pääsyä helpottaa tutustuminen tutkimuskohteeseen, jolloin tutkija alustavasti hahmottaa toimintaympäristön tavoitteita, arvoja ja kieltä. (Huovinen & Rovio 2006, 99 - 100.) Opinnäytetyön tekijä tutustui tutkimuskohteeseen tapaamisissa, joissa oli mukana kotihoidon päällikkö Anni Pesonen ja muuta henkilöstöä. Kotihoidon päällikkö esitteli kotihoidon esimiehille opinnäytetyön aiheen ja alkukartoituskyselyn alkamisen heidän omissa kokouksissaan.

Kysely toteutettiin niin, että 10.04.2013 kotihoidon esimiehille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa oli linkki saatekirjeeseen ja kyselylomakkeeseen. Vastaamisaikaa annettiin huhtikuun loppuun asti. Opinnäytetyön tekijä pystyi seuraamaan vastauksien saapumista Typala-ohjelmasta, jossa vastaajat säilyvät edelleen nimettöminä. Kysely suljettiin kahden muistutusviestin jälkeen 30.04.2013, jolloin lopulliseksi vastaajamääräksi saatiin 5. Kysely lähetettiin yhteensä kymmenelle kotihoidon esimiehelle.

Laadullisen aineiston analyysitavat kietoutuvat toisiinsa ja eivät ole mitenkään selvärajaisia. Teemoittelu on suositeltava aineiston analyysitapa käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Tällöin vastauksista voi kätevästi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Teemoittelun avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia tuloksia tai vastauksia esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 2001, 161, 178 - 179.) Avoimien kysymysten vastaukset olivat laadullisen tutkimuksen aineistoa, joten ne käsiteltiin hyödyntäen teemoittelua. Kaikki 9 kysymystä analysoitiin teemoittelemalla siten, että vastauksista etsittiin kehittämisprosessin aihepiiriin liittyviä yhteisiä teemoja ja sen jälkeen näille yhteistä yleisempää nimittäjää. Kyselyn tulokset on esitelty opinnäytetyön tulososiossa.

5.6 Kehittämisprosessin toteutusvaihe

Toimintatutkija osallistuu kenttätöissä muutosprosessiin. Hänellä on muutokseen

tähtäävä yhteisö, johon hän pyrkii vaikuttamaan osallistumalla tutkimusaineiston tuottamiseen. (Huovinen & Rovio 2006, 95.) Keväällä 2013 aloitettiin kehittämisprosessin toteuttamisvaihe ja menetelmiksi oli valittu benchmarking ja työpajatoiminta. Näihin toimintoihin osallistuisivat kotihoidon päällikkö Anni Pesonen ja kotihoidon esimiehet sekä ASSI-hankkeesta projektipäällikkö Päivi Sihvo.

5.6.1 Benchmarking-käynti Blanccoon

Ensimmäisissä kehittämisprosessiin liittyvissä tapaamisissa toivottiin tutustumiskäyntiä johonkin yritykseen, jossa olisi paljon kokemusta virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Lisäksi toivottiin, että yritys olisi muulta alalta kuin sosiaali- ja terveysalalta. Tapaamisessa ehdotettiin käyntikohteeksi Blancco, jossa on pitkä kokemus virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Opinnäytetyöntekijä sai yhteyden Technical support engineer Mika Surakkaan Blanccolta ja sovittiin benchmarking-käynti kohdejoukolle. Benchmarking-käynti oli 8.4.2013 ja käynnille osallistui 10 henkilöä. Opinnäytetyön tekijä valmisteli kysymyksiä etukäteen vierailua varten sekä kävi tutustumassa Blancon toimintaan heidän internetsivuillaan ja lukemalla artikkeleita kyseisestä yrityksestä. Blanccosta pyydettiin ASSI-hankkeesta lyhyt englanninkielinen esittely heidän omaan intranettiin, jossa kerrottiin kotihoidon esimiesten benchmarking-vierailusta. Näin ASSI-hanke sai kansainvälistä näkyvyyttä Blancon työntekijöiden joukossa.

Benchmarking on toiminnan kehittämismenetelmä, jossa omaa toimintaa verrataan muualla tapahtuvaan paremmin sujuvaan tai parhaaseen tiedossa olevaan toimintaan. Vertailukehittämisen ideana on tunnistaa taitoja ja tietoja, joita voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. Kyseessä on oppimisprosessi. Toimintaa ja tietoja voidaan vertailla joko tunnuslukujen tai tapaamisten avulla. Benchmarking-käynti on tärkeää suunnitella huolella. Etukäteissuunnittelu sisältää arvioinnin kohteen ja benchmarking-kumppanin valitsemisen, perehtymisen kumppanin ja omaan toimintaan sekä kysymysten valmistelun tapaamista varten. Tapaamisen jälkeen aineisto analysoidaan ja sen pohjalta voidaan tehdä kehittämistoimenpidesuunnitelma. Benchmarking voidaan toteuttaa myös toisilla tavoilla, kuten etsimällä tietoa parhaista käytännöistä eri kirjoista, artikkeleista tai Internetistä yritysten ja järjestöjen kotisivuilta. (Lyytikäinen 2013.)

Benchmarking-käynnin tapahtuessa ei ollut vielä selvillä mitä ohjelmistoa kotihoidon esimiehet käyttäisivät sähköisissä kokouksissa. Sen vuoksi Mika Surakka esitteli mitä ohjelmistoja Blanccolla käytetään sähköisten kokousten pitämisessä. Mika Surakka esitteli ohjelmistoista Lyncia, Skypea ja Go to meetingia. Jokaisessa ohjelmistossa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Erityisesti tietosuojan toteutumiseen pitää kiinnittää huomiota sähköisiä kokouksia käytettäessä. Ohjelmistojen etuina on myös sähköinen kalenteri ja pikaviestin. Näistä näkee kuka on paikalla ja voi viestiä nopeasti asioista. Niiden käyttäminen on vähentänyt yritysten sisäisen sähköpostin määrää. Ohjelmistoilla voi myös välittää dokumentteja ja muokata niitä yhdessä. Koulutusten toteuttaminen ohjelmistojen avulla onnistuu hyvin.

Mika Surakka kertoi, että sähköisten kokousten etuina ovat työajan ja matkakustannusten säästöt. Samoin organisaation sisäisen sähköpostin määrän väheneminen on positiivista. Sähköisiä kokouksia käytettäessä on huomioitava yhteyksien ja laitteiden toimivuus jo ennen kokouksen alkamista. Sähköisissä kokouksissa näköyhteys sitouttaa osallistujia paremmin keskittymään kokoukseen. Jos käytettävissä on vain ääniyhteys, alkavat kokoukseen osallistujat helpommin tekemään jotain muuta kokoukseen keskittymisen sijasta. Sähköisten kokousten pitämistä hankaloittavat välillä heikot internetyhteydet ja laitteiden toimimattomuus. Perinteisistä kasvokkain kokouksista siirryttäessä sähköisiin kokouksiin kannattaa painottaa sähköisten kokousten hyviä puolia muutosvastarinnan vähentämiseksi. Mika Surakan kokemusten mukaan virtuaalijohtaminen ei eroa enää paljoa lähijohtamisesta. Nykyisten sähköisten kokousohjelmistojen avulla voi keskustella henkilöstön kanssa samalla tavalla kuin kasvokkain. Suurissa kokouksissa ei pysty näkemään kaikkien osallistujien kasvoja ja ilmeitä. Mika Surakka painotti virtuaalijohtamisessa säännöllisten kontaktien merkitystä ja välillä on hyvä tavata kasvokkain edes silloin tällöin. Virtuaalijohtajan on hyvä tehdä selkeät ohjeet, milloin hän on henkilöstön käytettävissä ja seuraava sähköinen kokous on hyvä sopia jo kokouksen lopussa.

Benchmarking-käynnillä osallistujat tekivät paljon kysymyksiä vierailulla ja opinnäytetyön tekijän ennakkokysymyslistalta ei tarvinnut montaa kysymystä kysyä, kun toiset osallistujat kysyivät samaa asiaa. Opinnäytetyön tekijä teki muistiinpanoja benchmarking-vierailun ajan. Osallistujille oli positiivinen yllätys kuinka monipuolisesti sähköisten kokousten ohjelmistoja voi käyttää ja kuinka paljon niillä

pystytään pitämään yhteyksiä yllä. Microsoft Lync-ohjelmisto nousi vahvana ehdokkaana esiin sähköisten kokousten käyttämiseen ja tätä ohjelmistoa Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskus oli ehdottanut ostettavaksi. Lyncin vahvuuksia on hyvä tietosuoja ja monipuoliset käyttömahdollisuudet kuten pikaviestin sekä dokumenttien jakaminen.

Benchmarking-käynnin jälkeen opinnäytetyön tekijä, kotihoidon päällikkö Anni Pesonen ja ASSI-hankkeen projektipäällikkö Päivi Sihvo jäivät suunnittelemaan seuraavia tapaamisia. Seuraavaksi tapaamiseksi suunniteltiin toukokuulle Lyncin esittelytilaisuutta kotihoidon esimiesten kokouksen yhteyteen. Esittelijöiksi pyydettiin Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskukselta Juha Lehosta ja Henri Mahlavuorta. Lisäksi opinnäytetyön tekijä esitteli ideoitaan työpajaa varten. Anni Pesonen ja Päivi Sihvo antoivat omia kommenttejaan ja ideoitaan työpajaa varten. Sovittiin, että opinnäytetyön tekijä laittaa ennen työpajaa heille hyväksyttäväksi työpajan ohjelman.

5.5.2 Lyncin esittelytilaisuus

Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskus Oy oli suositellut Lync-ohjelmiston hankintaa kotihoidon esimiesten käyttöön. Kotihoidon esimiehet toivoivat esittelyä Lyncistä, jotta ohjelmistoa osaisi käyttää oikein ja hyödyntää mahdollisimman paljon sen käyttöominaisuuksia. Lyncin esittely oli sovittu kotihoidon esimiesten kokouksen yhteyteen ja se pidettiin 07.05.2013 Kaaripihassa. Lync-ohjelmistoa olivat esittelemässä palvelujohtaja Juha Lehtonen ja it-suunnittelija Henri Mahlavuori Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskuksesta. He kertoivat kuinka tärkeää on hyödyntää uutta tekniikkaa työn tehostamiseksi. Tulevaisuudessa on tarkoitus, että Lync-ohjelmisto tulee käyttöön koko maakunnan alueella. Etäkäyttöpalvelut olisivat tulevaisuudessa kaikkien käytettävissä, jolloin kaikki ohjelmistot ja tiedostopalvelut olisivat käytettävissä missä ja milloin vain helposti ja tietoturvallisesti. Visiona on yksi yhteinen järjestelmä sähköpostiin ja kalenteripalveluihin koko Pohjois-Karjalan maakunnan alueella. Tällöin kalenterin tilatieto välittyisi koko maakunnan alueelle muihin MS-ohjelmiin ja postitusryhmien muodostaminen mahdollistuisi.

Pikaviestintään ja palavereihin on tulossa yhteinen järjestelmä koko Pohjois-Karjalan maakunnan alueelle. Tällöin kalenterin tilatieto välittyy automaattisesti ohjelmaan.

Lync-ohjelmisto mahdollistaa pikaviestinnän, videoneuvottelut ja ryhmäpalaverit.

Lync-ohjelmisto on eniten käytetty Suomessa. Joensuun kaupunki on aikaisemmin käyttänyt Lync-ohjelmistoa tulkkipalveluissa. Lync-ohjelmistossa kokouskutsuja pystyy lähettämään kokouskutsun sähköpostilla muille osallistujille. Juha Lehtosen ja Henri Mahlavuoren mukaan, virtuaalokokouksissa on tärkeää hyvä ääniyhteys ja työpöydän jakaminen, videokuvan saaminen on plussaa. Lync-kokouksissa on tärkeää huomioida, että kaikilla osallistujilla on tarpeeksi hyvä nettiyhteys. Lync-ohjelmiston kanssa mahdollistuu pikaviestimen käyttö. Tavoitella on Pohjois-Karjalassa, että Lync-ohjelmisto löytyy kaikilta työntekijöiltä. Lync-ohjelmiston asentaminen työntekijöille alkoi heinäkuussa 2013. Lyncin sähköpostilista voi olla samalla keskustelulista, jolloin se näkyy kaikilla ja pääsee keskusteluun mukaan. Lync-ohjelmistoa voi käyttää myös puhelimella, mutta paremmin käyttö onnistuu tietokoneella. Lehtonen ja Mahlavuori kertoivat samalla Lync-ohjelmiston lisäksi Sharepoint-ohjelmistosta, jonka saa tällä hetkellä käyttöönsä tarvekartoituksen perusteella.

Lync-ohjelmiston esittelyä oli kuuntelemassa 13 henkilöä. Esittely herätti vilkasta keskustelua ja kuuntelijat halusivat tietoa siitä kuinka teknologialla voitaisiin helpottaa heidän työntekoaan. Samalla esimiehet toivat esille huolta siitä, kuinka he oppivat käyttämään uutta teknologiaa ja kuinka tietoturvallisuus toteutetaan virtuaalokokouksissa. Esimiehet olivat alkukartoituskyselyssä toivoneet käytännön oppimisharjoitusta Lync-ohjelmiston käytöstä, mutta tämä idea kaatui käytännön ongelmiin. Harjoitukseen ei löytynyt sopivaa tilaa ja opettajaa. Juha Lehtonen kertoi Lync-ohjelmiston käytön olevan helppoa ja ohjelmiston asennuksen yhteydessä jokainen saisi henkilökohtaisen perehdytyksen sähköisten kokousten käyttöön. Lehtonen ja Mahlavuori demonstroivat sähköisen kokouksen esittelyn yhteydessä.

Lync-ohjelmiston lisäksi Sharepoint-ohjelmisto kiinnosti kotihoidon esimiehiä. Kotihoidon esimiehille oli tulossa syksyllä 2013 sähköpostin outlook-toiminnon ja sähköisen kalenterin käytön koulutusta. Lehtonen ja Mahlavuori vielä korostivat, kuinka tärkeää on luoda pelisäännöt Lyncin käyttämiselle. Opinnäytetyö soveltui hyvin tähän ajatukseen ja yhdessä kotihoidon esimiesten kanssa pohditaan myös pelisääntöjä Lyncin käyttämisessä. Opinnäytetyön toimintamalleja on myös tarkoitus hyödyntää muiden

yksiköiden henkilöstön alkaessa käyttämään sähköisiä kokouksia.

5.5.3 Työpaja-päivä

Työpaja-toimintaa suunniteltiin eri työryhmätapaamisissa talven ja kevään 2013 aikana. Opinnäytetyön tekijä suunnitteli työpajan ohjelman ja kotihoidon esimies Anni Pesonen ja ASSI-hankkeen projektipäällikkö Päivi Sihvo antoivat ohjelmaan omat ehdotuksensa ja kommenttinsa. Ensimmäiseksi täytyi määrittellä työpajan tarve ja tavoitteet. Työpajan kohderyhmä oli kotihoidon esimiehet. Työpajan tarve oli yhdessä päästä miettimään virtuaalijohtamista ja sähköisten kokousten käyttämistä. Työpajan tavoitteeksi asetettiin, että yhdessä tehtäisiin toimintamallit virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Työpajan menetelmiksi valittiin lyhyt koulutus, yhteinen keskustelu ja ryhmätyöskentely. Työpajatoiminnan sisällön suunnittelussa hyödynnettiin alkukartoituskyselyn tuloksia, olemassa olevaa tausta- ja teoretietoa sekä työryhmän osallistujien omia kokemuksia virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä.

Työpaja pidettiin 21.5.2013 Karelia-ammattikorkeakoulun luokkatiloissa. Osallistujia oli 8 kotihoidon esimiestä, kotihoidon päällikkö Anni Pesonen ja lisäksi ASSI-hankkeesta projektipäällikkö Päivi Sihvo. Koulutus eteni aikataulun mukaisesti (liite 3). Ensimmäiseksi oli työpajassa ohjelmassa opinnäytetyön tekijän pitämä alustus virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Alustuksessa käytiin läpi tärkeimpiä teoria-asioita virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Alustuksessa käytiin läpi myös alkukartoituskyselyn tulokset. Alustukseen kuului myös yhteinen keskustelu teemoista. Alustuksen jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Yksi ryhmä teki Swot-analyysin virtuaalijohtamisesta ja toinen ryhmä saman analyysin sähköisistä kokouskäytännöistä Swot-analyysit purettiin ja käytiin samalla yhteistä keskustelua teemoista. Tämän jälkeen oli vuorossa kahvihetki, jonka tarjosi ASSI-hanke. Kahvin jälkeen ryhmät jatkoivat saman aiheen, josta olivat tehneet Swot-analyysin, niin toimintamallin tekemistä. Toimintamallien versiot käytiin yhdessä läpi. Työryhmän kanssa suunniteltiin myös kuinka toimintamallit ja sähköiset kokoukset otetaan käyttöön sekä tehtiin näistä aikataulu. Lopuksi tehtiin yhteenveto ja työpajan osallistujat saivat antaa palautetta opinnäytetyön tekijälle sekä työpajasta että koko prosessista. Työpajan aikana oli projektipäällikkö Päivi Sihvo kirjoittanut muistiota käydyistä keskusteluista ja yhdessä sovituista asioista. Päivän tekemä muistio sekä

opinnäytetyön tekijän powerpoint-esitys jaettiin työryhmän jäsenille sähköpostitse myöhemmin.

Työpaja-toiminnassa korostettiin yhteistä keskustelua ja tekemistä, jolloin saadaan esille hiljaista tietoa, jota osallistujilla on asioista. Virtuaalijohtaminen ja sähköiset kokouskäytännöt voivat kuulostaa vierailta termeiltä, mutta kuitenkin työryhmän jäsenet ovat olleet kyseisten asioiden kanssa tekemisissä jo aikaisemmin. Hyvien käytäntöjen dialogin keskeinen ajatus, että yhteisöillä ja yksilöillä on paljon osaamista hallussaan. Kaikilla on sisällään suuria määriä tietoja ja taitoja, joita hyödynnetään joko tiedostaen tai tiedostamattaan joka päivä. Tällaista tietojen, taitojen ja osaamisen yhdistelmää kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon esiin saaminen vaatii kasvokkaista kohtaamista, turvallista tilaa, aikaa, erilaisia dialogisia menetelmiä sekä rohkeutta omien kokemusten ja uskomusten jakamiseen muiden kanssa. Tärkeää on luoda olosuhteet, joissa asioista voidaan puhua avoimesti ja osaamista jakaa turvallisesti. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9.) Keskustelua syntyi runsaasti ja muistioon sekä toimintamalleihin kirjattiin ylös hyviä käytäntöjä, joita voisi jatkossa käyttää.

Toimintamallien luomisessa huomioitiin käyttäjälähtöinen suunnittelu. Tärkeä palvelujen tai tuotteen kehittämisen lähtökohta on asiakasymmärryksen rakentaminen, jolloin asiakkaan odotukset, tarpeet, vaihtoehdot ja ideat tunnistetaan laaja-alaisesti. Tämä vaatii asiakkaan, palveluntuottajan ja palvelunkehittäjän yhteisymmärrystä ja vuoropuhelua, jotta tavoitteet saadaan yhteisesti näkyväksi. Kehittämistyössä on tärkeää selvittää asiakkaan käyttäjäkokemus, jotta saadaan kehitystyön avuksi keskeistä tietoa. Asiakasymmärryksen avulla voidaan tehdä valintoja, suunnitella sekä testata kehittämisen etenemistä. Oleellista on huomioida, että pelkkä tiedon kerääminen ei riitä, vaan tietoa tulee analysoida ja tulkita yhdessä asiakkaan ja palveluntuottajan kanssa sekä hyödyntää käytäntöön. (Haukkamaa, Koivunen & Vuorela 2014.) Näitä asioita pyrittiin toteuttamaan toimintamallien luomisessa.

Suullista palautetta sai antaa työpajan lopuksi ja sitä tuli yhteisen keskustelun muodossa. Sähköpostilla sai lähettää kirjallista palautetta, jos halusi. Toimintamallien lopullisten versioiden valmistuttua lähetti opinnäytetyön tekijä vielä Typala-ohjelman kautta palautekyselyn työryhmän jäsenille. Palautekyselyssä pyydettiin palautetta kaikista tapaamisista sekä toimintamalleista.

Työpaja-päivä onnistui muuten hyvin, mutta virtuaalijohtamisen toimintamalli ei onnistunut suunnitellulla tavalla. Työryhmä ei saanut oikein virtuaalijohtamisen ajatuksesta kiinni, vaan ajatteli asiaa hyvin konkreettisella tasolla. Opinnäytetyön tekijä yritti pari kertaa ohjata työryhmän ajatuksia enemmän toimintamallin mukaiseen ajatteluun, mutta tämä ei onnistunut. Opinnäytetyön tekijä suunnitteli itse virtuaalijohtamisen toimintamallin, johon otti mukaan työryhmän versiossa olleita ajatuksia. Opinnäytetyön tekijän mielestä hyvin onnistui konkreettinen aikataulu sähköisten kokousten toimintamallin ja kokousten käyttöönottamisesta.

5.7 Kehittämisprosessin havainnointivaihe

Toimintatutkimus hahmotetaan yleensä syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan arvioinnissa ja havainnoinnissa. Toimintatutkimuksen syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti ja kokeilun aikana toimintatapaa havainnoidaan sekä siitä kerätään havaintoaineistoa. Sen jälkeen toimintaa arvioidaan tai reflektoidaan ja arvioinnissa syntyneet ajatukset ovat uuden kokeilun pohjana. Sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa ja yleensä sen alkua on mahdotonta paikantaa. (Heikkinen ym. 2006, 78 - 79.) Tämän opinnäytetyön havainnointivaihe limittyi yhteen toteutusvaiheen kanssa, eikä selkeää rajaa voida vetää. Havaintoja kerättiin jo suunnitteluvaiheessa, koska tietoa kerättiin koko prosessin ajan toimintamallin rakentamista varten.

Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat haastattelu, osallistuva havainnointi ja havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja. Aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistiot, raportit, kokouspöytäkirjat, sähköpostit ja oppilaiden kirjoitelmat. Tutkija keskustelee paljon osallistujien kanssa toiminnan aikana. Hän kyselee osallistujien mielipiteitä ja tuo esille omia havaintojaan. Osallistujat ja tutkijat suunnittelevat toimintaa havaintojen pohjalta. Tällaisia keskusteluja on vaikea tallentaa muualle kuin osallistujien tai tutkijan päiväkirjoihin. Toimintatutkija kirjoittaa tutkimuspäiväkirjaan havaintonsa muistiin. Hän kerää aineistoa käsitteellisen viitekehýksensä mukaisista teemoista järjestelmällisesti. Päiväkirjamuistiinpanonsa tutkija kokoaa omiin

kategorioihinsa osatakseen kiinnittää huomionsa tutkimusongelmien kannalta tärkeisiin seikkoihin. Toimintatutkija tallettaa tutkimuspäiväkirjaansa aineistoa sekä jäsentää sen avulla ajatuksiaan. Päiväkirjaan kootaan kenttätapahtumien lisäksi tietoa tutkimuksen etenemisestä, tunnelmista sekä vaikutelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä ja yhteenvetoja, kysymyksiä ja hämmennyksen aiheita. Tämä kaikki vie tutkimusta eteenpäin. (Huovinen & Rovio 2006, 104, 106 - 107.) Tässä kehittämisprosessissa on kirjoitettu koko ajan tutkimuspäiväkirjaa. Ilman dokumentointia tieto ei olisi ollut hallittavissa. Tutkimuspäiväkirja on ollut mukana jokaisessa opinnäytetyöhön liittyvissä tapaamisissa. Kehittämisprosessin aikana kerättiin havaintoaineistoa epävirallisilla keskusteluilla, työryhmätapaamisissa, yhteistyöpalavereissa ja koulutuksissa. Erilaisia muistioita on kertynyt useampi. Näitä dokumentteja on hyödynnetty virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallien rakentamisessa ja itse kehittämisprosessin sekä tutkijan oman opinnäytetyönprosessin hallinnassa.

Alkukartoituskysely oli myös havainnointitiedon keräämistä. Alkukartoituskyselyä on jo käsitelty edellä. Lisäksi havainnointitietoa kerättiin palautekyselyllä, joka tehtiin Typala-ohjelmalla. Palautteita on hyödynnetty opinnäytetyön tekemisessä. Lisäksi suullista palautetta hyödynnettiin koko kehittämisprosessin ajan tulevia tapahtumia suunniteltaessa. Suullinen palaute on tallennettu havainnointitietona tutkimuspäiväkirjaan ja erillisiin muistioihin.

5.8 Kehittämisprosessin reflektointivaihe

Toimintatutkimuksessa pyritään reflektiivisen ajattelun avulla toiminnan kehittämiseen. Reflektointi on totuttujen ajattelu- ja toimintatapojen perusteiden pohdintaa. Työyhteisön ajattelutapoja ja käytänteitä tarkastellaan uudessa valossa ja näin voidaan omaksua tuore tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa. Huippuosaamisen kehittyminen vaatii kykyä reflektiiviseen ajatteluun. Oppiminen tehostuu, kun hiljaista tietoa pyritään tietoisesti ajattelemaan ja siitä pystytään keskustelemaan. Toimintatutkimus on itsereflektiivinen kehä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa tutkijan suunnitellessa ja toteuttaessa uuden toimintatavan. Toteutusta havainnoidaan ja

reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä, ja niiden kokemusten pohjalta suunnitellaan uusi parempi toimintatapa. (Heikkinen 2006, 33 - 35.) Tämän opinnäytetyön kehittämissyklissä reflektio kulki mukana joka vaiheessa. Reflektiivinen ajattelu oli mukana kaikissa prosessiin liittyvissä tapaamisissa. Reflektiivinen ajattelu korostui toimintatutkimuksen syklin siirtymävaiheissa, jolloin tehtiin kehittämisprosessin väliarviointia.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa kehittämisprosessin idean syntyessä tehtiin tietoista reflektiota. Aihetta tarkennettiin ja rajattiin yhdessä ASSI-hankkeen projektipäällikkö Päivi Sihvon ja myöhemmin kotihoidon päällikön Anni Pesosen kanssa. Kehittämisidean kypsyttelyyn kannattaa käyttää aikaa ja resursseja. Hankkeen ideointi- ja esisuunnitteluvaiheeseen kuuluvat paneutuminen muihin vastaaviin hankkeisiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin. Näihin perehtymällä vältetään hukkaamasta tarpeettomasti resursseja sellaisiin ratkaisuihin, jotka joku muu on jo todennut toimimattomiksi. Kehittämistyön onnistuminen vaatii lisäksi riittäviä resursseja, johdon sitoutumista, yhteistä kehittämisen halua, pitkäjänteisyyttä ja selkeää tiedottamista. (Heikkilä ym. 2008, 61.) Kehittämisidea arvioitiin prosessin suunnitteluvaiheessa joulukuussa 2012 seuraavilla kysymyksillä. (kuvio 4).

| KYSYMYKSET | PÄÄTELMÄT |
|--|---|
| Parantaako ja uudistaako idea terveydenhuollon toimintaa, järjestelmää tai palvelua? | Kyllä. Kehittämisprosessin on tarkoitus uudistaa kokouskäytäntöjä ja virtuaalijohtamista. |
| Onko työyksikössä resursseja ja aikaa kehittämiseen sekä miten ne suhteutuvat odotettuun tulokseen? | Kyllä. Kehittämisprosessiin on varattu työaikaa ja esimiehille hankitaan tietokoneisiin ohjelmisto sähköisiä kokouksia varten. |
| Onko työyksikössä tarvittavaa osaamista kehittämiseen? Miten ja mistä osaamista voisi hankkia? Tarvitaanko yhteistyökumppaneita? | Osaamista tarvitaan ulkopuolelta. Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskukselta saadaan asiantuntija-apua. |
| Sopiiko kehittäminen muihin työtehtäviin? | Kehittämisen tarkoituksena on luoda toimintamallit virtuaalijohtamiseen ja sähköisiin kokouskäytäntöihin tukemaan sähköisten kokousten käyttöönottoa ja virtuaalijohtamista. Kehittämisprosessin on tarkoitus olla pilottihanke, jota voidaan hyödyntää myös muissa yksiköissä. |
| Onko kehittämisidea linjassa terveydenhuollon organisaation tai työyksikön toiminnan ja strategian painopisteiden kanssa? | Kyllä. Kehittämisidea on linjassa valtakunnallisten kehittämissuositusten kanssa ja ASSI-hanke tukee sähköisten kokousten käyttöönottoa kotihoidon esimiesten kokouksissa. |
| Mikä on kehittämisessä kaikkein tärkeintä? | Aiheen yhteiskunnallinen merkitys ja kehittämisprosessin lähtökohtana on sähköisten kokousten käyttöönoton helpottaminen sekä virtuaalijohtamiseen hyvien käytäntöjen löytäminen. |

Kuvio 4. Hankeidean testaus (mukaillen Heikkilä ym. 2008, 62)

Suunnitteluvaiheessa reflektio jatkui alkukartoituskyselyn valmistumisen jälkeen yhteistyöpalaverissa Blancon vierailun jälkeen. Tässä palaverissa arvioitiin kehittämistyön perusteita ja työpajapäivän sisältöä. Alkukartoituskyselyn tulokset toivat olennaista tietoa virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen nykytilasta ja toimivat osaltaan kehittämisen perusteena toteutusvaihetta toteuttaessa. Organisaatiokulttuurin muutoksen ja resurssikysymyksien arvioitiin muodostuvan haasteeksi kehittämisprosessin onnistumisen kannalta. Kotihoidon esimiehet olivat halukkaita siirtymään sähköisiin kokouksiin, mutta pientä muutosvastarintaa oli näkyvissä. Organisaation muutoskyvykkyydessä on kuitenkin kyse siitä, että se osaa tunnistaa sisäisesti tiedostetut ja ulkopuolelta välittyvät kehittämistarpeet

kehittämistoiminnaksi, ja lisäksi osaa arvioida kehittämistoiminnan vaikutukset. Muutosjohtaminen vaatii johtamiselta paljon. Johdon tulee olla tietoinen organisaationsa kehitysvaiheesta ja muutostarpeiden ennakoinnista tulee olla osaamista. Muutoskyvykkäät organisaatiot viestivät organisaationsa sisällä jatkuvan muutoksen tarpeesta ja totuttavat henkilöstön olemaan muutokselle alttiita. Johtamistavoilla on suuri merkitys, kun henkilöstöä innostetaan näkemään muutokset mahdollisuuksina eikä pelkkinä uhkina. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 37 -38.)

Kehittämisprosessin reflektointi jatkui läpi koko toteutusvaiheen opinnäytetyön tekijän itsereflektion muodossa sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Toimintatutkimuksen syklin mukaista loppuarviointia opinnäytetyön tekijä sai palautearviointin muodossa. Palautetta sai antaa työpajapäivän päätteeksi suullisesti sekä myöhemmin Typala-kyselynä toteutettuna arviointikyselyssä nimettömänä.

5.9 Sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään sekä kasvattamaan informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suonranta 2001, 137.) Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi on paitsi yksittäinen metodi, myös väljä teoreettinen kehys, jonka voi liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysissä tulee tutkijan päättää mikä aineistossa kiinnostaa ja sen jälkeen on käytävä läpi aineisto, eroteltava ja merkittävät ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Kaikki muu aineisto jää pois tutkimuksesta. Tutkijan on kerättävä merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Sen jälkeen vaihtoehtoina on aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely. Lopuksi on tutkijan kirjoitettava aineistosta yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91 - 92.)

Typala-kyselyn aineiston sisällönanalyysiä tehtiin teemoittelemalla. Teemoittelulla voidaan aineistosta nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin mahdollistetaan vertailu tiettyjen teemojen esiintymisestä ja ilmenemisestä aineistossa. Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet. Aineistosta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset

aiheet.(Eskola & Suoranta 2001, 174.)

Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa käytännöllisten ongelmien ratkaisemisessa. Tällöin aineistosta voi helposti poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2001, 178.) Teemakortiston avulla on mahdollista pilkkoa aineisto tulkintoja varten. Teemakortisto on hyvä apuväline analysoitavien aineistojen käsittelyssä. Teemakortiston muodostaminen tapahtuu haastattelu tai kyselyn vastaus kerrallaan. Aineistoa lukiessa sen reunaan merkitään kyseessä olevan teeman numero ja tämän jälkeen aineistosta poimitaan kulloistakin teemaa koskevat tekstikohdat.(Eskola & Suoranta 2001, 152, 154.) Opinnäytetyössä esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä näytepaloja, sitaatteja. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota todiste siitä, että tutkijalla on ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa ja aineisto on antanut johtolankoja juuri näiden teemojen muodostamiseen. Sitaattien käyttämisessä tulee olla kriittinen ja raporttia kirjoittaessa on hyvä miettiä, mikä kunkin sitaatin tehtävä on ja onko se tarpeellinen suunnitellussa kohdassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2015.)

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyön kehittämisprosessin toteutusosio alkoi alkukartoituskyselyllä. Viimeinen asia opinnäytetyön toteutusosiossa oli palautekysely. Kyselyjen toteuttamisessa käytettiin Karelia-ammattikorkeakoulun Typala-ohjelmistoa. Alkukartoituskyselyyn (liite 2) tuli taustatietojen lisäksi vain avoimia kysymyksiä pienen vastaajajoukon vuoksi. Kysymysten teemat olivat virtuaalijohtaminen, ja sähköiset kokouskäytännöt. Molempien teemojen kohdalla kysyttiin, mikä toimii hyvin, mitä haasteita on, kuinka ne voitaisiin ratkaista ja mitä osaamista esimiehet kaipaavat. Palautekyselyssä (liite 6) avoimilla kysymyksillä pyydettiin palautetta kaikista opinnäytetyön toteutusprosessin tapahtumista ja toimintamalleista.

6.2 Alkukartoitus

6.2.Taustatiedot

Vastaajien (n=5) taustatietoja kysyttiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisenä kysyttiin kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt kotihoidon esimiehenä. Valtaosa vastaajista oli työskennellyt kotihoidon esimiehenä yli vuoden, mutta työkokemus kyseisessä työtehtävässä jää alle viiden vuoden.

Toisena taustatietona kysyttiin vastaajien koulutusta. Vastaajista (n=5) suurin osa oli sairaanhoitajia. Osalla vastaajista oli johtamisopintoja suoritettuna joko yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Vastaajilla oli työkokemusta johtamisesta ja esimiestyöstä, vaikka varsinaisia johtamisopintoja ei ollutkaan taustalla.

6.2.1 Virtuaalijohtaminen

Virtuaalijohtaminen terminä ei ollut tuttu kaikille vastaajille, vaikka se terminä saatekirjeessä avattiin. Vastaajat kokivat viestinnän tärkeimmäksi asiaksi virtuaalijohtamisessa. Virtuaalijohtamisessa korostuu vastaajien mielestä sähköpostilla viestimisen taito, koska suurin osa viestinnästä ja tiedottamisesta tapahtuu sähköpostin välityksellä. Vastauksissa nousi esiin selkeän viestimisen merkitys virtuaalijohtamisessa. Vastauksissa toivottiin sähköisten kokousten parantavan ajankäyttöä ja tavoitettavuutta. Kokousten odotetaan tehostuvan, kun ei puhuta asian vierestä. Vastaajat toivoivat selkeitä pelisääntöjä sähköisille kokouksille ja tietoa siitä, mitä asioita tiedotetaan sähköisesti. Kaikkien toivottiin sitoutuvan virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokousten pelisääntöihin ja osaavan käyttää tarvittavia ohjelmia sekä laitteita.

Vastauksissa koettiin tiedonkulku haasteeksi virtuaalijohtamisessa. Esimiesten on välillä vaikea tavoittaa henkilöstöä. Kaikki työntekijät esimerkiksi eivät osaa tai halua käyttää sähköpostia. Vastaajat pohtivat onko taloudellisesti mahdollista huolehtia teknisten laitteiden, ohjelmien ja yhteyksien ajanmukaisuudesta sekä niiden toimivuudesta? Vastaajat miettivät myös kuinka pysyä mukana kehityksessä, sitooko

virtuaalijohtaminen esimiehet entistä enemmän tietokoneiden ääreen? Virtuaalijohtamisen haasteeksi koettiin myös kasvokkain tapaamisten vähenemisen. Esimiestyössä on tilanteita, jotka olisi parempi hoitaa kasvokkain esim. kehityskeskustelut ja rakentavan palautteen antaminen. Vastaajat pohtivat myös henkilöstön sitouttamisen työhön vaikeutuvan esimiehen ja henkilöstön välisen henkilökohtaisen kontaktin puuttuessa. Väärinymmärrysten riski viestinnässä kasvaa ja tulkinnalle jää tilaa. Vastauksissa nousi esiin myös, että virtuaalijohtamisessa on haasteena ryhmähengen puuttuminen, jolloin yhteinen päämäärä hämärtyy. Henkilöstön osaamisen tason varmistaminen ja seuraaminen sekä vanhojen tapojen muuttaminen on huomioitava eri tavalla virtuaalijohtamisessa kuin lähijohtamisessa.

Vastausten perusteella näyttää siltä, että sähköpostia käytetään eniten viestinnässä. Puhelimitse hoidetaan viestintää vähemmän. Viestintään tuo vastaajille haasteita vaikeudet saada ihmisiä kiinni, jolloin asioiden hoitaminen viivästyy. Vastaajat pohtivat myös sähköpostin korvaavan henkilökohtaista kontaktia, jolloin inhimillisuus häviää johtamisesta. Ihmisille tulee paljon sähköpostia, jolloin oleellisten asioiden huomaaminen voi olla haasteellista. Sähköpostilla viestiminen tuo myös väärinymmärrysten ja tulkintojen riskit.

Vastaajien mielestä yhteisten käytäntöjen luominen tekniikan hyödyntämiseen olisi tärkeää virtuaalijohtamisen kehittämisen kannalta. Näin tekniikasta saataisiin paras mahdollinen hyöty. Vastaajat toivoivat, että osa kokouksista pidettäisiin kasvokkain ja osa sähköisenä. Tällöin kokouksia voisi pitää useammin, kun ei tarvitse matkustaa ja kokousten kesto ei olisi 4-5 tuntia, niin kuin tällä hetkellä. Pikaviestimen käyttöönotto kehittäisi virtuaalijohtamista, kun ihmisiä olisi helpompi tavoittaa. Kyselyjä voisi toteuttaa Lync-ohjelmiston avulla, jolloin vastaukset ja lisätiedot asioista saisi heti, eikä tarvitsisi odottaa sähköpostivastauksia. Näin päätösten teko nopeutuisi. Vastauksissa tuli esiin että, virtuaalijohtamisessa voisi kehittää sähköisen kalenterin ja sähköpostin käyttöä ajanhallinnassa. (Kuvio 5).

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">HAASTEET</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Tiedonkulku - Tavoitettavuus - Kehityksessä mukana pysyminen, tietokone sitoo - Kasvokkaisten tapaamisten väheneminen, sitouttaminen vaikeutuu, yhteinen päämäärä hämärtyy |
| <p style="text-align: center;">VIESTINTÄ, VUOROVAIKUTUS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Paljon sähköpostia, tietotulva - Tavoitettavuus haasteena - Sähköpostijohtaminen, inhimillisuus katoaa johtamisesta - Osaaminen sähköisestä viestinnästä voi olla puutteellista |
| <p style="text-align: center;">KEHITTÄMINEN</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitettavuuden kehittäminen - Yhteiset käytännöt tekniikan hyödyntämiseen - Selkeät kokouskäytännöt |

Kuvio 5. teemoittelusta. Virtuaalijohtaminen.

6.2.2 Sähköiset kokouskäytännöt

Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut kokemusta sähköisten kokousten käyttämisestä. Vastaajista osa on ollut mukana sähköisessä kokouksessa tai videovälitteisessä koulutuksessa. Kenenkään ei ollut tarvinnut itse huolehtia sähköisen kokouksen ja videovälitteisen koulutuksen tekniikasta.

Vastauksissa toivottiin käytännön oppimisharjoitusta sähköisten kokousten käyttämisestä. Lisäksi vastaajat halusivat kirjallisen selkeän ohjeen sähköisten kokousten käytön tueksi. Toimintamallissa pitäisi olla ohjeet laitteista ja toimintatavoista.

Nykyisessä kokouskäytännössä oli vastaajien mielestä hyvänä puolena kaikkien

osallistujien äänen saaminen kuuluviin. Kasvokkain kokoustaessa on yhdessä helpompi käsitellä vaikeita asioita. Keskustelu on kasvokkain vapaampaa kuin virtuaalimaailmassa. Vuorovaikutus on rikkaampaa, kun ollaan kasvokkain ja pystyy tarkentamaan asioita. Sosiaalinen puoli korostuu, kollegiaalisen tuen saaminen ja ryhmähengen muodostuminen ovat tärkeitä asioita kasvokkain pidettävissä kokouksissa. Vastauksissa mietittiin, että henkilökohtainen kontakti on tärkeää, kun kehitetään ja pohditaan asioita yhdessä.

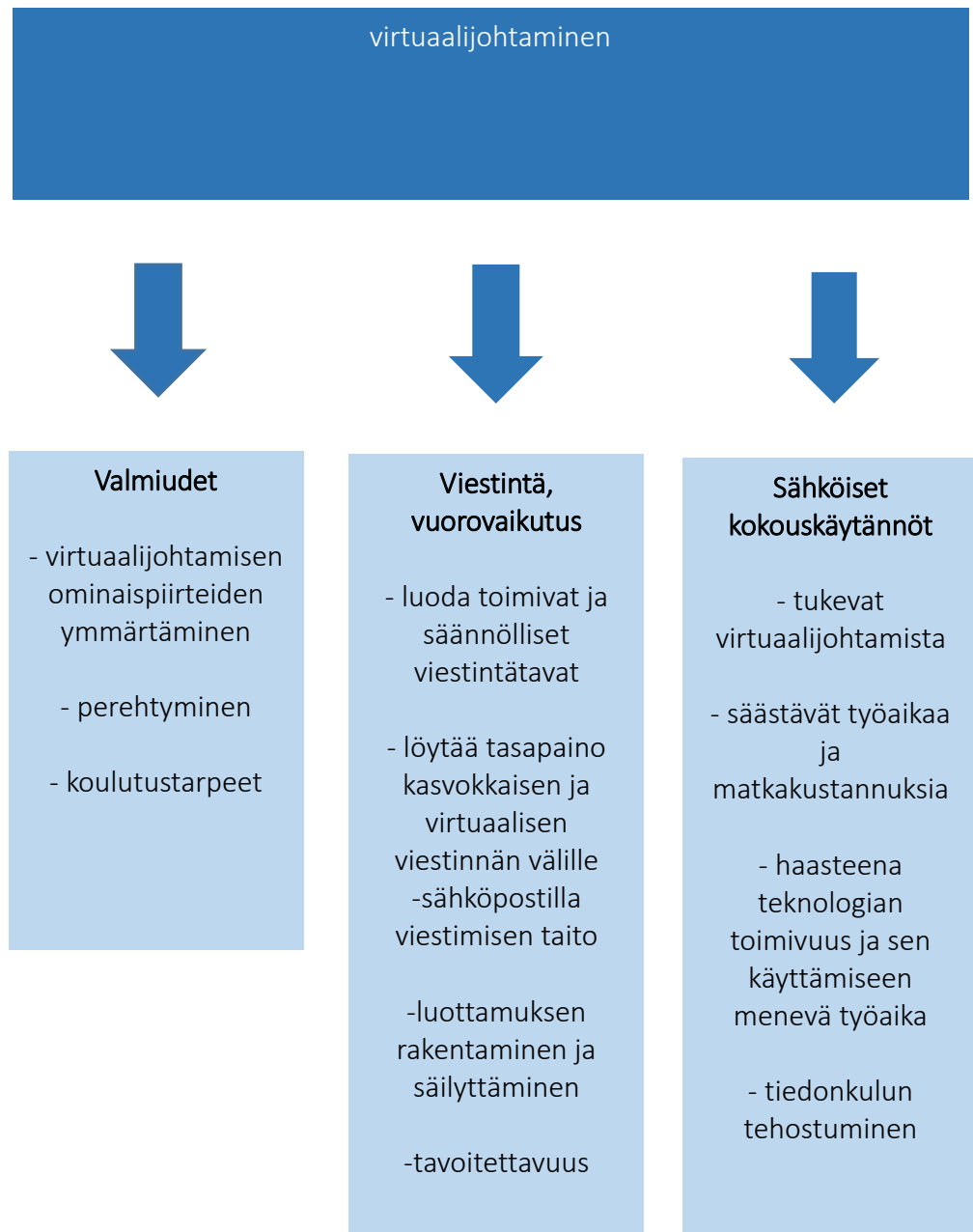
Vastaajien mielestä sähköisiin kokouksiin soveltuvat etukäteen valmistellut asiat, jolloin päätöksenteko on nopeaa. Samoin sähköisiin kokouksiin sopivat toimintaan, talouteen ja menetelmiin liittyvät asiat. Tiedotusasiat lisäksi soveltuvat myös sähköisiin kokouksiin käsiteltäviksi asioiksi. Sähköisissä kokouksissa ei voida käsitellä asiakkaaseen tai työntekijään liittyviä asioita. Vastauksissa tuli esiin, että laajasti pohtimista ja keskustelua vaativat asiat olisi hyvä käsitellä kasvokkain myös jatkossa.

Vastauksissa toivottiin laitteiden olevan niin helppokäyttöisiä, ettei niiden käyttäminen vie liikaa aikaa. Lisäksi laitteiden huollon ja korjauksen tulisi toimia sujuvasti. Vastaajien mielestä teknologian hyödyntämisestä tulee olla selkeä hyöty. Sen avulla pitää voida helpottaa ja sujuvoittaa työtä sekä säästää kustannuksia. Vastaajille oli tärkeää myös ajan säästäminen. Ympäristökuntien esimiehillä menee helposti koko työpäivä kokoukseen osallistumiseen. Näitä asioita tuli esiin, kun vastaajat saivat vapaasti tuoda ajatuksia esiin. (Kuvio 6).

| | |
|-----------------|---|
| KOULUTUS | <ul style="list-style-type: none"> - Tarvitaan koulutusta sähköisten kokousten käyttämisestä - Selkeät kirjalliset ohjeet sähköisistä kokoukseyännöistä sekä ohjelmiston käytöstä |
| KOKOUSKÄYTÄNNÖT | <ul style="list-style-type: none"> - Kasvokkaiset kokoukset säännöllisesti ja niissä käsiteltävät asiat sovittava - Sähköisiin kokouksiin soveltuvat asiat |

Kuvio 6. teemoittelusta. Sähköiset kokoukseyännöt

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän osion tulokset vahvistivat teoriasta pohjautuvaa käsitystä virtuaalijohtamiseen ja sähköisiin kokouskäytäntöihin liittyvistä vahvuuksista ja haasteista. Sähköisistä kokouskäytännöistä toivotaan tukea virtuaalijohtamisen toteuttamiseen. Kuvioon 7 on koottu kyselyn tuloksista tärkeimmät asiat.



Kuvio 7. Alkukartoituskyselyn tulokset taulukkona.

6.3 Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit

6.3.1 Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen Swot-analyysit

Työpajatoiminnassa työryhmä jaettiin kahteen ryhmään ja he tekivät ensin Swot-analyysit virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Swot-analyysit on kuvattu opinnäytetyöhön sellaisina kuin työryhmät ovat ne tehneet (liite 4 & 5). SWOT-analyysia eli organisaation vahvuuksien, mahdollisuuksien, heikkouksien ja uhkien arvioimista voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. SWOT-analyysin kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai vaikka jonkun kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Tärkeää on rajata se, mitä kulloinkin arvioidaan, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. Analyysi voidaan tehdä ryhmä- tai yksilötyönä. SWOT-analyysit kootaan sitten yhteen ja niistä muodostetaan yhteinen näkemys. SWOT-analyysin tuloksena huomataan usein, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, mahdollisuuksia, uhkia että heikkouksia. Analyysin pohjalta pystytään tekemään päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Lopputuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä (Lindroos & Lohivesi 2006, 217 - 218.) SWOT-analyysien tekeminen oli kohdejoukolle tuttua ja he olivat tehneet niitä usein.

Virtuaalijohtamisen Swot-analyysia tehneet työryhmän jäsenet sanoivat työpajassa, että virtuaalijohtamisen analysoiminen tuntui haastavalta. Virtuaalijohtamisessa on usein henkilöstön kanssa vähemmän kasvokkain olevaa kontaktia kuin lähijohtamisessa. Tämä voi johtaa ”varjojohtajien” nousemiseen työyhteisöissä ja nostaa henkilöstön kynnystä ottaa yhteyttä esimieheen. Virtuaalijohtaminen vaatii itsensä johtamisen kykyä niin esimieheltä kuin henkilöstöltäkin. Virtuaalijohtajat kokevat työn usein yksinäiseksi ja kaipaavat tukea niin omalta esimieheltä kuin kollegoilta. Nämä asiat nousivat esille työryhmän tekemässä SWOT-analyysissä.

Sähköiset kokouskäytännöt olivat työryhmälle selkeämmin hahmotettava asia. Analyysiin löytyi helposti sähköisten kokousten vahvuudet, uhat, mahdollisuudet ja heikkoudet. Sähköisissä kokouskäytännöissä kotihoidon esimiehet kokivat hyvinä

asioina kokousten ajansäästön ja kokousten napakoitumisen. Kasvokkain pidettävissä kokouksissa monesti keskustelu etenee sivuraiteille ja kokoukset kestävät pitkään. Kokouksia voidaan järjestää nopeasti ja saada hyväksyntä tarvittaville asioille. Dokumenttien työstäminen yhdessä onnistuu aiempaa helpommin uuden teknologian ansiosta. Sähköisissä kokouskäytännöissä kotihoidon esimiehiä mietityttävät teknologian toimivuus ja valmiudet käyttää sitä. Kaikkia asioita ei voi käsitellä sähköisissä kokouksissa, vaan täytyy pitää myös kasvokkain kokouksia. Kotihoidossa on ollut suunnitelmana, että joka toinen esimiesten kokous pidetään sähköisesti ja kerran kuukaudessa kokoonnutaan kasvokkain. Kasvokkain pidettävät kokoukset ovat tärkeitä, koska silloin esimiehillä on mahdollisuus saada vertaistukea ja puhua kaikista asioista esimerkiksi asiakasasioista.

6.2.3 Virtuaalijohtamisen toimintamalli

Työpajassa tehtiin samoissa ryhmissä kuin SWOT-analyysit virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit. Toimintamalli on kokonaisvaltainen, laadullinen kuvaus tavasta, jolla jostakin asiasta voidaan ajatella tai jokin tehtävä tai prosessi voidaan suorittaa. Toimintamalli liittyy sekä ajatteluun, tekemiseen, rakenteisiin ja prosesseihin. Toimintamallin avulla liikutaan tiedon eri olomuotojen välillä ja haetaan niitä yhdistäviä kokonaiskuvia vaihtoehtoisista ajattelu- ja toimintatavoista. (Engeström 1998, 106.) Toimintamalli on usein A4-kokoinen paperi, johon on tiivistetty oleellinen tieto. Toimintamallia voidaan käyttää perehdytyksessä apuna.

Virtuaalijohtamisen toimintamallin työryhmä suunnitteli hyvin konkreettiselta tasolta. Työryhmä ideoi esimerkiksi kotihoidon päällikön kyselytunnit, jolloin kotihoidon päällikkö olisi sähköisesti tavattavissa sovittuna aikana ja hänellä olisi silloin aikaa vastata esimiesten kysymyksiin. Alla on kuvattu kuviossa 7 työryhmän tuotos sellaisena kuin he sen tekivät.

Virtuaalijohtamisen toimintamalli:

Kotihoidon alue

Koulutukset kuntoon:

- Sähköposti, kalenterit

Järjestelmät käyttöön

Syksyn rungon laadinta, rytmitys muuhun kaupungin toimintaa:

- koulutukset, kokoukset, ” kyselytunnit”

Kyselypohjan perustaminen

Pikaviestien käyttöönotto

Alueellisesti erilaiset toimintatavat

vertaa kaupunki/ maaseutu/ palveluohjaus/päivätoiminta

Riittävä toimintamallien juurrutus joka tasolla

Sovitut henkilökohtaiset tapaamiset ja kokoukset kasvotusten säännöllisesti, jolloin luottamus säilyy

Kuvio 7. Virtuaalijohtamisen toimintamalli työryhmän tekemänä.

Työpajan tulokset eivät vielä päässeet toimintamallin tasolle, joten opinnäytetyön tekijä lisäsi toimintamalliin sekä työpajaversioissa olleita asioita että teoriasta esiin nousseita tärkeitä asioita. Seuraavaksi opinnäytetyön tekijä muokkasi mielestään oleelliset asiat toimintamallin muotoon. Toimintamallia näytettiin samoille henkilöille, joilla koetettiin alkukartoituskysymykset. Heidän kommenttinsa pohjalta opinnäytetyön tekijä teki tarvittavia muutoksia virtuaalijohtamisen toimintamalliin. Opinnäytetyön tekijä lähetti kaikille työryhmään kuuluville virtuaalijohtamisen toimintamallin kommentoitavaksi sähköpostilla, mutta yhtään muutosehdotusta ei toimintamalliin tullut. Näin tämä opinnäytetyön tekijän ehdotus jäi lopulliseksi toimintamalliksi, joka annettiin kotihoidon esimiesten käyttöön tammikuussa 2014.

VIRTUAALIJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

ESIMIES:

- Esimiehen läsnäolo ja näkyvyys on tärkeää. Pitää luoda jatkuvaa etäläsnäoloa esim. sähköisillä palavereilla.
- Säännölliset käynnit eri yksiköissä, jos mahdollista. Näin säilytetään luottamus.
- Sähköisten työkalujen monipuolinen käyttö.
- Henkilöstön sitouttamisen tärkeys korostuu.
- Tavoitteista keskusteltava säännöllisesti.
- Luottamuksen rakentaminen korostuu.
- Hiljaisten signaalien havaitseminen ja nopea ongelmatilanteiden ratkaiseminen.
- Kehityskeskustelut pidettävät kasvokkain.
- Organisaatiossa oltava yhtenäiset ohjeistukset ja toimintamallit.
- Vertaistuen merkitys tärkeää esimiesten jaksamiselle.
- Juurruttamisen tärkeys.

HENKILÖSTÖ:

- Sähköisten työkalujen käytön opettelu.
- Työyhteisötaidot ja itsensä johtaminen korostuvat.
- Vastuun ottamisen tärkeys.
- Rohkeus ottaa yhteyttä esimieheen tarvittaessa.
- Palautteen antaminen työyhteisölle ja esimiehelle.
- Yhteiseen tavoitteisiin sitoutuminen.
- Juurruttamisen tärkeys.

YHTEYDENPITOJÄRJESTELMÄT JA VIESTINTÄ:

- Luotava toimivat yhteydenpitojärjestelmät esim. sähköposti, sähköinen kalenteri, pikaviestimet, sähköiset kokoukset. Riittävä koulutus henkilöstölle järjestelmien käyttämisestä.
- Alueelliset toimintamallit erilaisia, tämä huomioitava yhteydenpidossa.
- Esimiehen keskustelutunti. Tai säännölliset soitot eri yksiköihin.
- Sähköisen viestinnän ja kasvokkain tapaamisten sopivan suhteen löytäminen.
- Säännölliset kokoukset tärkeitä.
- Tiedottamisen tärkeys.
- Palaute tuotava esille joko suullisesti tai kirjallisesti.
- Rakentava palaute kasvokkain tai puhelimessa.
- Palautejärjestelmän luominen.
- Heikkojen signaalien havaitseminen.
- Oikean viestintäkanavan valitseminen.
- Perehdyttämisessä hyödynnettävä sähköisiä materiaaleja.

6.2.4 Sähköisten kokousten toimintamalli

Usein organisaatiossa on jokin vakiintunut tietty tekemisen tai käyttäytymisen tapa, josta tulee toimintamalli, joka samalla vahvistaa ja ohjaa ihmisiä toimimaan vakiintuneella tavalla. Yhteiset toimintamallit kehittyvät usein kokemuksen myötä ja yhteistoiminnan tuloksena vaivihkaa ja ne ovat pysyviä niin kauan kuin ne tuottavat tyydyttävää tulosta. Uusissa tilanteissa toimintamalleja täytyy luoda tarkoituksellisesti. Toimintamalleja kehitetään myös silloin, kun toimintaympäristössä tapahtuu jokin muutos. Sähköisten kokouskäytäntöjen kohdalla on kyse uudenlaisen toimintatavan aloittamisesta, jolloin toimintamalli on tarpeellinen. (Viitala 2005, 224.) Virtuaalijohtamisen toimintamallin kohdalla on näkyvissä elementtejä muuttuneesta toimintaympäristöstä ja vakiintuneista toimintatavoista.

Toimintamallit on dokumentoitava, koska niitä on voitava tutkia toistuvasti. Dokumentointi muodostaa toimintamallia ylläpitävän ja sen siirtämistä helpottavan kehyksen, koska muuten asiat jäisivät vain ihmisten keskinäisen puheen ja muistamisen varaan. Toimintamallien toimivuutta on hyvä testata sekä arvioida erilaisin keinoin esimerkiksi arviointikyselyjen tai palautekeskustelujen avulla. Toimintamallien juurruttaminen käytäntöön vaatii yleensä jatkuvuutta ja systemaattisuutta. Asioita on tehtävä toimintamallin mukaisesti toistuvasti ja samankaltaisena eri paikoissa. (Viitala 2005, 224 - 225.)

Työpajassa työryhmän tekemä sähköisten kokousten toimintamalli onnistui osallistujien mielestä hyvin. Opinnäytetyön tekijä teki lopulliseen toimintamalliin vain pieniä lisäyksiä. Sähköiset kokoukset olivat työryhmälle tutumpi asia kuin virtuaalijohtaminen ja toimintamalli syntyi helposti. Alla on kuvattu kuviossa 8 työryhmän tekemä toimintamalli ilman mitään muutoksia.

| KOKOUKSEN VETÄJÄ: | KOKOUKSEEN OSALLISTUJA: | KÄSITELTÄVÄT ASIAT: | JÄRJESTELMÄN OHJEET: |
|---|---|---|---|
| Ennen kokousta: -Kokouskutsu ja ehdotukset käsiteltävistä asioista on lähetettävä vähintään viikkoa ennen. -Esityslista 1-2 pvä ennen kokousta. -Dokumentit/henkilöille tehtävä. Asioihin perehdyttäminen. | Ennen kokousta: -Tarkistaa laitteiden toimivuuden. -Esityslistaan ja mahdollisiin materiaaliin tutustuminen. -Valmisteltävien tehtävien laadinta. -Käsiteltävien asioiden ehdottaminen. | Henkilöstöön liittyvät: -Yleisellä tasolla! -Ohjeistukset. -Tiedotettavat. Talous: - Seuranta. -Ohjeistus. Suunnittelu. | 1.Laadittava selkokieliset ”pikaohjeet” 2.Teknisen tuen yhteystiedot, mistä saa nopeasti avun? |
| KOKOUKSEN AIKANA: | KOKOUKSEN AIKANA: | PROSESSIIN LIITTYVÄT: | |
| -Sihteerin valinta? -Aikataulun vahvistaminen. - Puheenvuorojen jakaminen. -Päätösten yhteenveto asian käsittelyn jälkeen. -Uuden asian alustaminen. -Huolehtia, että pysytään asiassa ja aikataulussa. -Koko kokouksen yhteenveto ja päättäminen. --seuraavan kokouksen ajankohta ja seuraavaan kokoukseen siirtyvät asiat. | -Puheenvuorojen pyytäminen. -Asiassa pysyminen. -Valmisteltujen tehtävien esittely ja korjaaminen ehdotusten/päätösten mukaisesti. -Aktiivinen osallistuminen. -Muistion laadinnan seuraaminen ja kommentointi. -Oman alueen asioiden esille tuominen. | -Toiminnan muutoksiin liittyvät. Asiakkaaseen liittyvät: -Yleisiä/ julkisia ohjeistuksia ja muutoksia. | |
| KOKOUKSEN JÄLKEEN: | SIHTEERI? KUKA? | MUUT ASIAT: | |
| -Muistion tarkistus ja hyväksyminen. -Muistion toimittaminen levitykseen (oma sihteeri?) | -Asioiden tarkentaminen. -Asioiden napakka kirjaus. -Muistion toimitus vetäjälle. | -Alueiden kuulumiset. -Muut palaverit. | |

Kuvio 8. Sähköiset kokouskäytänteet toimintamalli.

Työryhmä toivoi suoraa numeroa tekniseen tukeen, josta voisi saada apua nopeasti teknisten ongelmien ilmettyä. Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskuksen Helpdeskin kautta avun saamisessa on ajoittain viivettä. Opinnäytetyön tekijä tiedusteli Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskuksen it-suunnittelija Henri Mahlavirralla mahdollisuutta tällaiseen suoraan puhelinnumeroon ja palveluun, mutta hän kertoi ettei se ole Pohjois-Karjalan tietotekniikkakeskuksessa mahdollista. Teknisten ongelmien hoitaminen tapahtuu aina Helpdeskin kautta.

Sähköisten kokousten työryhmän tekemään toimintamalliin opinnäytetyön tekijä lisäsi muutaman asian. Sähköisten kokousten opinnäytetyön tekijän tekemään toimintamalliin pyydettiin kommentteja työryhmän jäseniltä, mutta yhtään kommenttia ei tullut. Toimintamallia testattiin samoilla koehenkilöillä kuin alkukartoituskyselyä ja virtuaalijohtamisen toimintamallia. Koetestaajien kommenttien perusteella opinnäytetyön tekijä teki pieniä muutoksia toimintamalliin. Sähköisten kokousten toimintamalli annettiin kotihoidon esimiesten käyttöön tammikuussa 2014.

SÄHKÖISTEN KOKOUSTEN TOIMINTAMALLI

Kokouksen vetäjä:

Ennen kokousta:

- Kokouskutsu väh. 1 vko ennen kokousta ja samalla pyytää ehdotukset käsiteltävistä asioista.
- Esityslista 1-2 pv ennen kokousta.
- Väh. 1 vko ennen valmisteltavat dokumentit/ henkilöille tehtävät.
- Asioihin perehtyminen.
- Päättää kokoukseen osallistujat sähköiseen kokoukseen sisälle.

Kokouksen aikana:

- Sihteerin valinta.
- Aikataulun vahvistaminen.
- Puheenvuorojen jakaminen.
- Päätösten yhteenveto asian käsittelyn jälkeen.
- Uuden asian alustaminen.
- Huolehtia aikataulussa ja asiassa pysymisestä.
- Kokouksen yhteenveto ja päättäminen.
- Seuraavan kokouksen ajankohta ja sinne siirtyvät asiat.
- Muistion tarkistus, hyväksyminen ja levitys.

Kokoukseen osallistuja:

Ennen kokousta:

- Tarkistaa laitteiden toimivuuden.
- Esityslistaan ja mahd. materiaaleihin perehtyminen.
- Valmisteltavien tehtävien tekeminen.
- Käsiteltävien asioiden ehdottaminen.

Kokouksen aikana:

- Puheenvuorojen pyytäminen.
- Asiassa pysyminen.
- Valmisteltavien tehtävien esittely ja korjaaminen tehtyjen ehdotusten ja päätösten mukaisesti.
- Aktiivinen osallistuminen.
- Muistion laadinnan seuraaminen ja kommentointi.
- Oman alueen asioiden esille tuominen.

Sihteeri:

- Asioiden tarkentaminen
- Asioiden tarkka kirjaus.
- Muistion toimitus vetäjälle.

Käsiteltävät asiat:

Henkilöstöön liittyvät:

- Yleisellä tasolla.
- Ohjeistukset.
- Tiedotettavat.

Talous:

- Seuranta.
- Ohjeistus.
- Suunnittelu

Prosessiin liittyvät:

- Toiminnan muutoksiin liittyvät asiat.

Asiakkaaseen liittyvät:

- Yleisiä ja julkisia ohjeistuksia ja muutoksia. Tietoturva muistettava.

Muut asiat:

- Alueiden kuulumiset.
- Muut palaverit.

Järjestelmän ohjeet:

Kokoukseen osallistuja:

- Kokouskutsun mukana tulee linkki, jolla pääset mukaan kokoukseen.
- Kokouksen vetäjä hyväksyy sinut mukaan kokoukseen.
- Seuraa näytöllä olevia ohjeita.
- Microsoftin nettisivuilla on hyvät ohjeet Lync-kokoukseen osallistumisesta.
- Kokouksen kutsujalle oma koulutus Microsoftin nettisivuilla.
- Help deskin kautta hoidetaan ongelmat Lyncin käyttämisessä.

6.2.5 Työryhmän tekemä aikataulu

Työryhmä teki aikataulun sähköisten kokousten käyttöönottamiselle ja mitä niiden käyttöönotto vaatii sekä vastuualueiden jakamisen. Alla on kuvattu kuviossa 9 työryhmän tekemä aikataulu sellaisena kuin he sen tekivät.

| AIKATAULUT JA EDELLYTYKSET SEKÄ VASTUUT |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Laitteisto ja järjestelmät, päivitettävät koneet tiedoksi toukokuun loppuun mennessä. Näistä tiedot PTTK:lle. - Sähköiset kalenterit syksyllä käyttöön. Koulutus tai omatoiminen opastus. Anni hoitaa omaehtoisen opastuksen, jos tarpeen. - Toimintamallien yhteenvedot kesän aikana, sähköpostilla kommentointi. - Lyncin hankkiminen kesän aikana. - Hankkeelle tiedoksi matkakulut, kahvikulut, työaika. Päivi laskee kustannukset. - Kasvokkain kokoukset 4-5 viikon välein. - Lync-kokous 45min/vko ja pikaviestiminen välillä. |

Kuvio 9. Aikataulu sähköisten kokousten käyttöönotosta.

Sähköisten kokousten käyttöönotto viivästyi useammalla kuukaudella tästä suunnitellusta aikataulusta. Opinnäytetyön tekijällä viivästyi toimintamallien tekeminen muutamalla kuukaudella, koska oli tiedossa sähköisten kokousten viivästyminen. Joulukuussa 2013 varmistui, että helmikuussa 2014 alkaisivat sähköiset kokoukset. Opinnäytetyön tekijä teki toimintamallit valmiiksi ja pyysi kommentteja sähköpostilla. Toimintamallien ulkoasun toteuttamisessa opinnäytetyön tekijä pyysi apua graafisen alan opiskelija Harri Laihosolalta. Laihosola toteutti graafisella suunnitteluohjelmalla toimintamallien ulkoasun, koska se ei tietokoneen perusohjelmilla opinnäytetyön tekijän taidoilla onnistunut. Kommentteja ei sähköpostikyselyyn tullut, joten opinnäytetyön tekijän suunnittelemat toimintamallit jäivät lopullisiksi versioiksi.

7 Pohdinta

7.1 Opinnäytetyön prosessi ja tuotosten tarkastelua

Virtuaalijohtaminen lisääntyy koko ajan, mutta sitä ei hallita vielä kovin hyvin ja se hakee vielä muotoaan. Useiden tutkimusten mukaan virtuaalitiimit eivät toimi kovin tehokkaasti. Tiimin jäsenten ollessa kaukana toisistaan, usein projektien aikataulussa ja budjetissa pysyminen heikentyy, tavoitteet ja roolit eivät ole selkeitä ja työtyytyväisyys sekä luottamus ovat laskeneet. (Sydänmaalakka 2011.) Erilaiset virtuaalisen työn mahdollistavat tekniset ratkaisut ovat kehittyneet voimakkaasti viime vuosina. Teknologia on mahdollistaja, mutta samalla se tuo myös haasteita. Jos teknologia ei toimi, esimerkiksi yhteydet pätkivät, se turhauttaa käyttäjiä. Monien teknologisten laitteiden ja ohjelmistojen käyttäminen vaatii muistamista ja oppimista sekä vie työaika. Tekniikka ei poista vaatimusta esimiehen läsnäolosta, vaan esimiehen tulee osoittaa empaattisuutta, kuunnella, tukea ja kannustaa niin kasvotusten kuin virtuaalisesti. (Stranius 2013.) Virtuaalityökalujen käyttäminen säästää kuitenkin usein matkakustannuksista tulevia menoja ja työmatkoihin menevää työaika.

Virtuaalijohtamisessa on tärkeää konkreettinen tavoitteellinen johtaminen, jolloin on määriteltävä tavoitteet ja seurattava niiden toteutumista. Esimiehen on rakennettava selkeä ja tiukka tavoite-, seuranta-, palaute-, ja osaamisen kehittämisprosessi. (Sydänmaalakka 2011.) Työntekijöiden on oltava selvillä tavoitteista ja yhteisistä pelisäännöistä sekä heidän tavoitteisiin pääsemistä mitataan. Onko tämä askel takaisin kontrolliin perustuvaan johtamiskulttuuriin? Virtuaalijohtaminen on haasteellista, mutta se on myös mahdollisuus parantaa luovuutta ja innovatiivisuutta työyhteisöissä. Esimiesten on ymmärrettävä virtuaalijohtamisen haasteet ja hankittava tarvittava osaaminen. Esimiesten on myös opittava rajaamaan omaa työaikaansa, virtuaalijohtajan ei tarvitse olla koko ajan tavoitettavissa. (Sydänmaalakka 2011, Stranius 2013.)

Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät saavutettiin suunnitelmien mukaisesti, tosin aikataulu viivästy. Virtuaalijohtamista ja sähköisiä kokouskäytäntöjä kehitettiin yhdessä kohderyhmän kanssa benchmarking-käynnillä ja työpajatoiminnalla. Alkukartoituskyselyllä kerättiin tietoa virtuaalijohtamisen ja sähköisten

kokouskäytäntöjen nykytilasta ja kotihoidon esimiesten näkemyksistä, mikä oli tärkeää osallistujien näkökulman huomioimisessa. Kotihoidon esimiesten osaamista virtuaalijohtamisessa ja sähköisten kokouskäytäntöjen hallinnassa vahvistettiin prosessina aikana benchmarking-käynnillä, Lyncin esittelyllä ja työpajatoiminnalla, dialogisella vuorovaikutuksella ja tiedon jakamisella virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä. Kotihoidon esimiesten toimintaa ohjaamaan luotiin virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit, jotka on tarkoitus jatkossa siirtää myös muiden yksiköiden esimiesten käyttöön.

Opinnäytetyön prosessin rinnalla on kulkenut ASSI-hanke, omana projektinaan kehittää sähköisten palveluiden käyttöönottoa terveydenhuollossa. Teknologian hyödyntäminen ja sopivien viestintäkanavien löytäminen ovat olleet kehittämisprosessin avaintekijöitä virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallien luomisessa. Sähköiset kokoukset on tarkoitus ottaa käyttöön myös muiden Joensuun kaupungin yksiköiden esimiesten kokouskäytännöissä.

Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen kehittäminen, jalostaminen ja levittäminen kuvaavat hyvin tietojohdamisen hyödyntämistä. Tietojohdamisella tarkoitetaan prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa sekä sitä käytetään hyväksi päätöksenteossa. Tehokkaan tietojohdamisen avulla pystytään tarjoamaan oikeaa ja ajantasaista tietoa. Kun organisaatiossa ja ulkopuolisissa lähteissä olevaa tietoa jalostetaan, pystytään tarjoamaan tulevaisuuteen luotaavaa ja kokonaiskuvan luovaa tietoa päätöksenteon tueksi ja tehtyjen päätösten vaikutusten seuraamiseksi. Tietoa voidaan hyödyntää, kun tehdään päätöksiä tulevaisuudesta. Tiedon avulla pystytään myös parantamaan ja seuraamaan toiminnan laatua ja tehokkuutta. Tietoa voidaan käyttää myös, kun tutkitaan tehtyjen päätösten ja toiminnan vaikuttavuutta. Tiedon avulla voidaan löytää omasta toiminnasta kehittämisen kohteet. (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 11, 15.)

Opinnäytetyön lähestymistapana toimintatutkimus oli sopiva, koska sen avulla kehittäminen mahdollistui monella tavalla. Suunnitelmavaiheessa alkukartoituksen tekeminen kyselymuotoisesti oli perusteltu ratkaisu tiiviin aikataulun vuoksi ja

vastauksia saatiin kattavasti. Toisaalta esimerkiksi haastattelut olisivat voineet tuoda tarkempaa lisäinformaatiota erityisesti virtuaalijohtamisesta ja sen käytännöistä. Alkukartoituskysely kuitenkin edusti kohtuullisesti kotihoidon esimiesten näkemyksiä virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouskäytännöistä sekä toimi perusteluna toimintamallien tekemiselle. Huolellinen suunnitteluvaihe ohjasi luontevasti koko opinnäyteprosessia. Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään. Toimintatutkimus alkaa jonkin yksityiskohdan ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta, joka johtaa yhä laajempiin ja yleisempiin kysymyksiin. Keskustelua ja ajatustyötä vaativat varsinkin uuden toimintatavan kehittäminen suunnitteluvaiheessa ja kokeilun arviointi jälkikäteen. (Heikkinen ym. 2006, 78.)

Työpajatoiminnan valinta kehittämismenetelmäksi oli aika selkeä ratkaisu, koska tällaisesta toiminnasta oli organisaatiossa jo aikaisempaa kokemusta. ROHTO-toimintaa mietittiin alkuvaiheessa, koska siinä olisi pystytty hyödyntämään kehittäjäsaarahoitajan työpanosta. Opinnäytetyön tekijän perehdyttyä tarkemmin ROHTO-toimintaan huomattiin yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, ettei ROHTO-toiminta soveltunut tähän kehittämisprosessiin. Työpajatoiminta ja muut kehittämisprosessiin liittyvät tapahtumat vahvistivat yhteisten käytäntöjen luomista ja uusien toimintamallien rakentamista. Osallistavat kehittämismenetelmät toimivat työpajatoiminnassa hyvin, mutta toimintamallien kommentointiin ja arviointiin olisi pitänyt saada paremmin aktivoitua kohderyhmää mukaan. Pelkällä sähköpostilla kommunikointi ei oikein tuottanut vastauksia muistutusviesteistä huolimatta. Kotihoidon esimiesten aikaresurssi on rajallinen ja vastattavia sähköposteja on paljon. Toimintamallin rakentamisprosessia olisi voinut kehittää siten, että kotihoidon esimiehiltä olisi kysynyt palautetta toimintamallien toimivuudesta sitten, kun toimintamallit oli otettu käyttöön ja sähköiset kokoukset aloitettu kunnolla. Tähän kohtaan kuitenkin rajattiin opinnäytetyö loppumaan.

ASSI-hankkeen loppujulkaisuun on tehty artikkeli sähköisten kokousten käyttöönotosta ja siinä oli tehty kysely kotihoidon esimiehille, sen jälkeen kun sähköiset kokoukset olivat heillä käytössä. Kokeilujakson aikana sähköisiä kokouksia oli pidetty neljä, jonka jälkeen osallistujat vastasivat sähköiseen kyselyyn. Kyselyllä selvitettiin Lync-ohjelman käytettävyyttä, sähköisen kokouskäytännön hyötyä ja vaikuttavuutta

sekä sähköisen kokouksen käyttöönottoon liittyviä asioita. Lync-ohjelmisto koettiin helppokäyttöiseksi kyselyssä. Ongelmia oli ollut äänen tai kuvan puuttumisessa, vaikeus saada yhteyttä muihin tai yhteyden katkeaminen. Kyselyyn vastaajat kokivat sähköisestä kokouskäytännöstä olevan hyötyä. Sähköiset kokoukset säästävät huomattavasti työaika, kun esimiehet ovat pitkien matkojen päässä. Lync-kokouksia oli pidetty kerran viikossa puolen tunnin mittaisena ja vastaajat kokivat, että asioiden käsittely oli napakoitunut, asialistalla ja aikataulussa pysyttiin paremmin. Johtamistyötä helpottavia ajankohtaisia asioita pystyttiin paremmin tuomaan esille ja yhdessä pohtimaan niitä. Sähköisten kokousten avulla oli saatu myös nopeammin vastauksia yhteisiin työhön liittyviin kysymyksiin ja yhteydenotto kollegaan oli helpottunut pikaviestien avulla. Kokouskäytännöissä oli vastaajien mielestä vielä hiomista, kuten miten jaetaan puheenvuoroja ja huolehditaan, että kaikki tulevat kuulluksi sekä miten tehdään muistiot ja jaetaan osallistujille. Jatkossa tulee kiinnittää huomiota myös käsiteltävistä asioista sopimiseen, asialistan huolelliseen suunnitteluun ja kokousasioiden valmisteluun. Tekniset ongelmat tulisi myös ratkaista, jotta yhteydet toimivat ja kaikki pääsevät osallistumaan. Lisää koulutusta toivottiin myös ohjelman käyttöön. (Pesonen, Kurki & Sihvo 2014, 172 - 173.)

7.1.2 Arviointikysely toimintamalleista ja kehittämisprosessista

Opinnäytetyön tuotoksista ja kehittämisprosessin sujumisesta opinnäytetyön tekijä pyysi arviointia tammikuussa 2014 Typala-kyselyllä. Kysely oli auki maaliskuun puoliväliin asti. Kyselyyn vastasi kolme kehittämisprosessiin osallistunutta kotihoidon esimiestä. Alkukartoituskysely koettiin vastaajien mielestä tärkeäksi, koska se loi pohjaa tulevaan suunnitteluun. Alkukartoituskyselyyn vastaaminen oli myös haasteellista, koska sähköiset kokouskäytännöt eivät olleet vastaajille tuttuja entuudestaan. Benchmarking-vierailu Blanccoon oli vastaajien mielestä onnistunut, koska vierailulla pääsi tutustumaan erilaisiin kokouskäytäntöihin ja moni sähköisiin kokouksiin liittyvä asia aukeni paremmin. Vastaajat pahoittelivat Lyncin käyttöönoton viivästyistä, koska moni sähköisistä kokouskäytännöistä opittu asia oli jo päässyt unohtumaan. Lync-ohjelmiston esittelytilaisuus oli vastaajien mielestä onnistunut, koska siinä pääsi näkemään konkreettisesti Lync-ohjelmiston tuomat mahdollisuudet esimerkiksi dokumenttien työstämisessä sähköisen kokouksen aikana ja työohjeiden laatimisessa sekä tallentamisessa.

Työpajatoiminta oli vastaajien mielestä onnistunut, mutta suunnittelu-aikaa olisi kaivattu enemmän sekä Lync-ohjelmisto olisi pitänyt saada vastaajien käyttöön heti työpajan jälkeen. Paljon opittuja asioita on päässyt unohtumaan, kun Lync-ohjelmisto on saatu kotihoidon esimiesten käyttöön suunniteltua myöhemmin. Toimintamallien sisältö oli napakasti ja ymmärrettävästi koottu vastaajien mielestä. Toimintamallit helpottavat sähköisten kokousten käyttöönottoa. Toimintamallien ulkoasu oli vastaajien mielestä selkeä.

Kehittämisprosessissa oli vastaajien mielestä onnistunutta yhteinen suunnittelu ja ohjatusti tutustuminen sähköisiin kokouskäytäntöihin ja virtuaalijohtamiseen. Vastaajat olisivat toivoneet lisää aikaa suunnitteluun ja enemmän käytännön harjoittelua Lync-ohjelmiston käyttämisestä. Vastaajilta pyydettiin myös jatkokehittämissajatuksia virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen tiimoilta. Vastaajat toivat esille toiveen Lync-ohjelmiston käyttöönottovaiheessa toteuttavan tehokkaan käyttäjäkoulutuksen sekä käyttäjätuen, ettei aikaa tuhlaantuisi turhaan ”kantapään kautta asioiden opetteluun”. Lisäksi tuotiin esille virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen hyödyntämisen esimies-alainen-suhteissa palveluohjauksessa ja maaseutualueilla, kun välimatkat ovat pitkät henkilöstön ja esimiehen välillä. Vapaissa kommentteissa vastaajat toivat esille sen, kuinka hyvä oli päästä yhdessä tutustumaan ja suunnittelemaan sähköisten kokousten käyttöönottoa ja virtuaalijohtamista.

7.1.3 Osallisuuden arviointi

Osallisuus kuvaa yksilön kiinnittymistä yhteisöön tai mukanaoloa tärkeissä prosesseissa. Osallisuudessa on kysymys kuulumisesta johonkin ja se merkitsee omakohtaisesta sitoutumisesta nousevaa vaikuttamista asioiden kulkuun sekä vastuun ottamista seurauksista. (jelli.fi .2015.) Kehittämisprosessin osallisuuden toteuttaminen oli haasteellista maantieteellisesti hajallaan olevan kohdejoukon takia. Käytännön syistä johtuen kaikki esimiehet eivät koskaan olleet yhtä aikaa paikalla tapaamisissa. Sen vuoksi alkukartoitus- ja arviointikyselyillä oli merkitystä osallisuuden kannalta: kaikille tarjottiin mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä. Lisäksi työpajatoiminnassa korostettiin vahvasti osallistujien näkökulmaa ja pyrittiin siihen, ettei tarjota valmiita vaihtoehtoja, vaan ideoiden annettiin syntyä siinä hetkessä.

Tulevaisuuden haasteena on toimintamallien leviäminen ja juurruttaminen kotihoidon esimiesten käytöstä myös muiden Joensuun kaupungin esimiesten käyttöön. Sähköisten kokousten käyttöönotto vähentää selkeästi esimiesten matkoihin kuluvaan työaikaan, tehostaa kokouksia ja tuo säästöjä matkakustannuksiin. Virtuaalijohtamiseen panostaminen taas lisää työhyvinvointia niin esimiehillä kuin alaisillakin. Virtuaalijohtamisen kehittämisen kannalta olisi hyvä järjestää koulutusta koko henkilöstölle. Näin pystyttäisiin vahvistamaan virtuaalijohtamisen hyviä puolia ja kiinnittämään huomiota paremmin sen haasteisiin.

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut merkittävästi vahvistamassa omaa johtamis- ja kehittämisosaamista. ASSI-hankkeen kanssa tehty yhteistyö oli arvokasta oppia projektityöskentelystä, josta minulla ei ollut aikaisemmin kokemusta. Suunnitelmissa oli, että olisin osallistunut artikkelin kirjoittamiseen ASSI-hankkeen loppuraporttiin, mutta valitettavasti tämä ei onnistunut aikataulujen vuoksi. Artikkelin kirjoittaminen olisi ollut hyvää harjoitusta kirjoittajan taidoilleni. Opinnäytetyön prosessin myötä sain aivan uusia yhteistyöverkostoja, joista on ollut hyötyä nykyisessä työssäni ja tulevaisuuden johtamistehtävissä. Työpajatoiminnan vetäminen oli hyvää johtamisharjoitusta. Siitä sai esiintymisvarmuutta ja oppia asioiden tiivistämisestä. Aikataulussa pysyminen on ollut haastavinta tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Sen jälkeen kun työpajatoiminta oli ohitse, niin aikataulut ovat venyneet sekä opinnäytetyön tekijällä kuin kotihoidon yksiköllä. Opinnäytetyön tekijälle tämän prosessin läpivieminen on ollut tehokas opetus ajanhallinnasta ja itseohjautuvuudesta.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden arviointi on kulkenut mukana koko prosessin ajan. Tutkivaan kehittämiseen liittyy useita tärkeitä kysymyksiä ihmisten asemasta ja oikeuksista, yhteiskunnan ja yhteisöjen toimintatavoista, niiden velvollisuuksista ja vastuista. Näihin kysymyksiin on annettu määräyksiä laeilla ja asetuksilla. Suositukset ja ohjeet pyrkivät lisäämään luottamusta tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja sitouttavat toimintaan ryhtyneitä lupaamaansa toimintatapaan ja rajoihin. Lainsäädännön tehtävänä on antaa velvoittavia määräyksiä ja ohjeita. Etiikan tarkoituksena on puolustaa tärkeinä pidettyjä arvoja, siis sitä mitä pidetään hyvänä ja

moraalisesti oikeana. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden varmistamiseksi on lukuisia normeja ja kannanottoja, joihin tutkivassa kehittämisessä on sitouduttava. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 43.)

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimusprosessiin, tutkimusmenetelmiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ensisijaisesti käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon pitää olla todenmukaista ja ennen kaikkea hyödyllistä. Reliabiliteetin ja validiteetin sekä vakuuttavuuden näkökulmia voidaan kuitenkin hyödyntää kehittämistoiminnassa. Positiivisiin tuloksiin pyrkiminen on kehittämistoiminnan tavoitteena, esimerkiksi hyvien käytäntöjen kehittäminen. Osin kehittämistoiminnan raportoinnissa kirjoitetaan onnistumisia ja saavutettuja tuloksia korostaen. Tämä saattaa ohjata kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. Erityisesti kehittämistoiminnan suhde rahoittajaan voi sisältää erilaisia etunäkökulmia. Vaarana on liian optimistisen kuvan antaminen kehittämistoiminnasta ja pitäytyä toimeksiantajaa miellyttävissä tiedoissa. Kehittämistoiminnan sosiaalisen ja poliittisen luonteen takia on tärkeää tiedostaa, kenen intresseistä kehittäminen ja sen arviointi lähtee. Kehittäjää sitovat kehittämistoimintaa koskevat sopimukset, mutta arvo – ja näkökulmavalintojen kuvaamisen ja perustelu on keskeinen osa kehittämistoiminnan raportointia. Olennaista on myös analysoida kehittämistoiminnan epävarmuustekijöitä ja ristiriitoja. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 129.)

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisissa tutkimuksissa validius ja reliaabelius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kaiken kehittämisen ja tutkimuksen luotettavuutta tulee jollain tavoin arvioida, vaikka ei halua käyttää reliaabeliuksen ja validiuksen termejä. Opinnäytetyön luotettavuutta kohentaa tarkka selostus opinnäytetyön toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia kehittämistehtävän vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa kerrotaan esimerkiksi olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerätään. Lisäksi kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisessa

tutkimuksessa aineiston analyysissa on keskeistä luokittelujen tekeminen. Opinnäytetyössä on kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus, on kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelemänsä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 213 - 215.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta lisää edellisten lukujen asioiden lisäksi alkukartoituskyselylomakkeen esitetaus. Esitetaus on suoritettu kolmella ihmisellä, joilla on kokemusta virtuaalijohtamisesta ja sähköisten kokousten käyttämisestä. Näin saatiin muokattua toimiva kyselylomake, jolla saadaan vastaukset haluttuihin kysymyksiin. Ennen kuin kyselylomake meni kotihoidon esimiesten täytettäväksi, on kotihoidon päällikkö ja ASSI-hankkeen projektipäällikkö saaneet tehdä ehdotuksia kyselylomakkeen muokkaamiseksi. Haasteena oli vastausprosentin saaminen tarpeeksi korkeaksi, jotta kyselyllä saataisiin tuloksia.

Kehittäjän reflektiopäiväkirja opinnäytetyöprosessin ajalta parantaa opinnäytetyön luotettavuutta, koska sen avulla oli mahdollista kuvata prosessi mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti raportointivaiheessa. Tutkija kirjoittaa havaintonsa muistiin reflektiopäiväkirjaansa ja hän kerää aineistoa järjestelmällisesti. Reflektiopäiväkirjaan tutkija tallettaa aineistoa ja jäsentää sen avulla ajatuksiaan. Reflektiopäiväkirjaan kootaan tietoa kehittämisprosessin etenemisestä, tunnelmista, vaikutelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä ja yhteenvetoja, kysymyksiä ja hämmennyksen aiheita. Kaikki tämä vie kehittämisprosessia eteenpäin (Huovinen & Rovio 2010, 107). Hyvä tieteellinen käytäntö on ohjannut opinnäytetyötä ja sen kehittämisprosessia.

Kehittämistoiminnassa on huomioitava alusta alkaen eettiset kysymykset. Kehittämistyössä korostuvat niin tieteen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Opinnäytetyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös opinnäytetyötä. Kehittämisen ja tutkimuksen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa organisaation toiminnan kehittämistä edistävissä hankkeessa. Rehellisiä ja todellisia

vastauksia saa kohderyhmältä erityisesti silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Jokaisen kohderyhmässä on lisäksi ymmärrettävä oma osansa kehittämisessä ja pystyttävä tekemään järkeviä ja kypsiä arviointeja. Kehittämistyössä on oltava rehellinen, jolloin sitoutuminen esimerkiksi toimeksiantajan totuttuihin asenteisiin, käytänteisiin ja arvoihin saattaa olla hankalaa. Osallistujien on hyvä tiedostaa ne, mutta ne eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Jos tosiasiat ovat ristiriidassa toimeksiantajan tai osallistujien ajatusten kanssa, ne pitää ottaa haasteina. Opinnäytetyön tekijän on varmistettava tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien eettisyys sekä varmistettava, että kerättävä tieto pysyy luottamuksellisena ja kerrottava tutkittaville, mihin tarkoitukseen tieto kerätään ja miten sitä käytetään sekä säilytetään. (Ojasalo ym. 2009, 48 - 49.) Opinnäytetyössä tehtiin sähköinen alkukartoitus- ja palautekysely, jotka toteutettiin nimettömänä. Kyselylomakkeen mukana tuli saatekirjeet, joissa kerrottiin miksi tietoa kerätään ja mihin sitä käytetään. Kyselylomakkeita säilytetään sähköisesti niin, ettei kukaan muu kuin kyselyn tekijä pääse niitä käsittelemään.

Tietolähteiden valintaan on kiinnitettävä huomiota kehittämistoiminnassa. Tutkiva kehittäminen nojautuu aikaisempaan tutkimustietoon, asiasta saatuihin kokemuksiin ja ammattilaisten hiljaiseen tietoon. Oleellista on valita tietolähteet sillä perusteella, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia. Kehittämistoiminnassa on tarpeellista arvioida lähteiden eettisyyttä ja luotettavuutta. Huolellinen lähdekritiikki lisää myös eettistä turvallisuutta. Toimintatapojen valinta ja aineistonkeruun toteutus ovat konkreettisesti muita ihmisiä koskeva haaste. Tutkivassa kehittämisessä on tärkeää, että kehittämistoimintaan kytkeytyviä ihmisiä on kohdeltava heidän ihmisarvoaan kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Ihmisten on itse voitava päättää osallistumisestaan kehittämistoimintaan. Tähän kuuluu myös oikeus kieltäytyä tai keskeyttää kehittämishanke osaltaan. (Heikkilä ym. 2008, 44 - 45.)

7.4 Jatkotutkimushaasteet ja kehittämisideat

Virtuaalijohtaminen tulee yleistymään tulevaisuudessa yhä voimakkaammin, kun välimatkat pitenevät ja johtamista keskitetään yhä harvemmille. Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja yhteisen päämäärän tukeminen tulevat olemaan tulevaisuuden haasteita. Uusi työn maailma muuttaa johtajuutta, kun työntekijät ovat hajallaan ja

työtä tehdään paikasta ja ajasta riippumatta. Se vaatii johtajalta avarakatseisuutta ja luottamusta. Perinteinen seuranta ja kontrolli eivät riitä. Kuitenkaan johtamisen perusasiat eivät ole kadonneet mihinkään, hyvän johtajan on oltava kiinnostunut ihmisistä sekä pystyttävä motivoimaan ja kasvattamaan alaisiaan. (Stranius 2013.) Sähköisten kokousten käyttäminen lisääntyy osana virtuaalijohtamista. Uusien asioiden käyttöönotto nostattaa usein muutosvastarintaa. Vuononvirta kirjoittaa tutkimuksessaan Rogersin innovaatioiden leviämisteoriasta. Innovaatioiden leviämisellä tarkoitetaan uuden idean, toimintamallin tai tuotteen käyttöönottoa jossain sosiaalisessa järjestelmässä. Keskeisiä tekijöitä ovat innovaation ominaisuudet (hyöty, monimutkaisuus, yhteensopivuus, kokeiltavuus ja näkyvyys), vuorovaikutuskanavat, joita pitkin tieto uudesta innovaatioista leviää, aikaulottuvuus sekä sosiaaliseen järjestelmään liittyvät tekijät. Yksilön näkökulmasta innovaation käyttöönotto on päätöksentekoprosessi, jonka aikana yksilö tulee tietoiseksi innovaatioista, muodostaa sen jälkeen suhtautumisensa innovaatioita kohtaan ja päättää, omaksuuko vai hylkääkö hän innovaation. Näiden vaiheiden jälkeen hän toteuttaa päätöksen uuden idean käyttöönotosta ja viimeisenä vaiheena vahvistaa tämän päätöksen. Päätöksentekoprosessiin ja omaksumisnopeuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön innovatiivisuus, aikaisemmat käytännöt, koetut tarpeet, normit, yksilön persoonallisuuteen liittyvät tekijät, vuorovaikutuskäyttäytyminen sekä innovaatioon liittyvät ominaisuudet, kuten odotettu hyöty, monimutkaisuus, soveltuvuus, kokeiltavuus ja näkyvyys. (Vuononvirta 2011, 26 - 27.)

Sähköiset kokouskäytännöt on tarkoitus juurruttaa osaksi Joensuun kaupungin esimiesten kokouskäytäntöjä. Kotihoidon esimiehet ovat olleet osana pilottihanketta. Toimintamalleja on tarkoitus käyttää apuna sähköisten kokousten käyttöönotossa muissa yksiköissä.

Opinnäytetyön jatkokehitysmahdollisuuksia olisivat virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokousten toimintamallien vaikuttavuuden tutkiminen ja niihin mittarin rakentaminen. Sähköisiä kokouskäytäntöjä voisi mitata esimerkiksi matkakulujen vähenemisenä ja säästyneenä työaikana. Samoin voisi mitata lisääntykö työhyvinvointi kokouskäytäntöjen osalta sekä kuinka toimintamalleja käytetään perehdytyksen apuvälineenä. Toimintamallien kehittäminen palautteen ja käyttökokemusten avulla

voisi olla myös yksi jatkokehitysmahdollisuus.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Aspelund, A-M. 2007. Luottamus esimieheen hajautetussa organisaatiossa. Tapaustutkimus etäjohtetusta organisaatiosta. Joensuun yliopisto. Kauppa – ja oikeustieteiden tiedekunta. Johtaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Tietojärjestelmätiede. Väitöskirja.
- Blancon internetsivut. <http://www.blancco.com/fi/yritystiedot/blanccosta/>. 30.07.2014.
- Brown. K.M, Huettner, B. & James-Tanny, C. 2007. Managing virtual teams. Getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools. Texas: Wordware Publishing, Inc.
- Eisenberg, E.M., Goodall Jr., H.L. & Trethewey, A. 2010. Organizational communication, Balancing creativity and constraint. Sixth edition. Boston, New York: Bedford/ St. Martin's.
- Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Helsinki:Edita, hallinnon kehittämiskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- DuFrene, D.& Lehman, C.M. 2011. Managing virtual teams. New York: Business Expert Press.
- Haukkamaa, J., Koivunen, K. & Vuorela, T. 2014. Käyttäjälähtöinen tutkimus- ja kehittämistoiminta Oulun ammattikorkeakoulun näkökulmasta. ePooki 26/2014. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. <http://www.oamk.fi/epooki/2014/kayttajalahtoinen-tutkimus-ja-kehittamistoiminta-oulun-ammattikorkeakoulun-nakokulmasta/> 15.04.2015.
- Heikkilä, A., Jokinen, P, & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen – avaimia tutkimus – ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- Heikkinen, H. L.T, Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki:Kansanvalistusseura.82, 86-87.
- Heikkinen, H.L.T 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T,

- Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistuseura. 16-19.
- Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 201-204.
- Heikkinen, L. 2004. Etäesimies – lähellä mutta kaukana. *Ekonomi* 4/2004, 16-19.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaali johtamisen monet ulottuvuudet. Infor.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistuseura. 94-95.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jauhiainen, A. & Sihvo, P. 2012, Asiakaslähtöisten omahoitoa ja etähoitoa tukevien sähköisten palveluiden ja palveluprosessien käyttöönoton innovaatiot perusterveydenhuollossa. ASSI-hanke. Hankesuunnitelma. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Savonia ammattikorkeakoulu
- Jelli järjestötietopalvelu internetsivut.
<http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuusaineistoa/osallisuus-sanasto/>
 10.05.2015.
- Joensuun kaupungin internetsivut. <http://www.joensuu.fi/kotihoito>. 07.03.2015.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: SanomaPro.
- Kauppi, V. 2009. Virtuaalisuus esimiesviestinnässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Tietojohdaminen. Pro gradu-tutkielma.
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. Sosiaali- ja terveystietopalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Sitra.
http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ ja_ terveystietopalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja.pdf

- Koivisto, M. 2011. Johtaminen, johtamisviestintä ja työhyvinvointi. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden yksikön tutkimuskeskus. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T.E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit, opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1. 01.01.2015.
- Léman, U. 2007. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa – alustavia tuloksia väitöskirjasta. Teoksessa Parrila, S. (toim.) Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Helsinki: Sosiaali – ja terveystieteiden ministeriö. Verve. Selvityksiä 2007:19. 139-142.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. Virtual teams – People working across boundaries with technology. New York: John Wiley & Sons.
- Lyytikäinen, M. 2013. Parastaminen (Benchmarking). Innokylä.
<https://www.innokyla.fi/web/malli257974> . 05.05.2015.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Mäntyranta, T., Kaila, M., Varonen, H., Roine, R.P. & Lappalainen, J. 2003. Hoitosuosituksen toimeenpano. Suomalainen lääkärisseura Duodecim.
<http://www.kaypahoito.fi/documents/10184/12754/hoito-suositusten-toimeenpano.pdf/d432ad8b-518b-4850-866f-d96c496824aa>. 31.07.2014.
- Niemi, T., Nietosvuori, L. & Virikko, H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita.
- Niinikoski, M-L. 2010. Johtamisviestintä työyhteisöviestinnän muotona. Yliopistokirjastot.
http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5kYoVIEft/5vJNwGeub/Files/CurrentFile/Johtamisviestinta_tyoyhteisoviestinnan_muotona_28052010.pdf. 04.04.2015.
- Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Nordengren, M. & Olsen, B. 2006. Att leda på distans – i tid och rum. Malmö: Liber AB.

- Nyystilä, J. 2007. Esimiesten vuorovaikutusosaaminen. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän Pro gradu-tutkielma.
- Office Microsoftin internetsivut. <http://office.microsoft.com/fi-fi/lync/10-tarkeinta-syyta-tutustua-lync-2010-eeen-HA101961663.aspx>. 24.02.2013.
- Office Microsoftin internetsivut. <http://office.microsoft.com/fi-fi/outlook-help/tietoja-online-kokouksista-HP001026921.aspx>. 24.02.2013.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki:Tietosanoma.
- Pekkarinen, I. 2010. How to manage interaction in international project planning in web conference. Savonia ammattikorkeakoulu. Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
- Pesonen, A., Kurki,S. & Sihvo, P. 2014. Sähköisen kokouskäytännön käyttöönotto Joensuun SOTE yhteistoiminta-alueen kotihoidossa. Teoksessa Jauhiainen, A. & Sihvo, P. 2014. Sähköiset terveystalvet asiakkaiden käyttöön terveydenhuollossa- teoriasta käytäntöön. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B-33.172-173.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Rintanen, K. 2010. Coaching a tool for motivating remote team members? Vasa: Utbildningsprogrammet för Teknologibaserat Ledarskap. Examensarbete för högre YH-examen.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. Teemoittelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. 19.04.2015.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä, Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Settle-Murphy, N.M. 2013. Leading effective virtual teams. Overcoming time and distance to achieve exceptional results. New York:CRC Press.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.

- Seppänen, H. & Mäkilä, M. 2009. Selvitys verkkokokous- ja konferenssijärjestelmistä. Hämeen kesäyliopisto. Avoimet verkostot oppimiseen. Raportti 2009.
- Sosiaali – ja terveysministeriön internetsivut. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste)..
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste.
 13.01.2013.
- Sosiaali – ja terveysministeriön internetsivut. Paras-hanke.
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenne_udistus/paras. 11.01.2013.
- Stranius, H. 2013. Virtuaalijohtaminen vaatii esimieheltä systemaattisuutta ja kommunikaatiotaitoja.<http://www.amicase.fi/2158/virtuaalijohtaminen-vaatii-esimiehelta-systemaattisuutta-ja-kommunikaatiotaitoja/> 23.03.2015.
- Sydänmaalakka, P. 2011. Virtuaalitiimin johtamisen haasteita: etälänölon kokeminen.
<http://perteconconsulting.blogspot.fi/2011/09/virtuaalitiimin-johtamisen-haasteita.html> 23.03.2015.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki:Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Työpiste – tiedon ja arjen kohtaamispaikka. 2010. Virtuaalijohtaja tarvitsee tavallista isommat korvat..
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Virtuaalijohtaja_tarvitsee_tavallista_isomat_korvat.aspx. 23.03.2015.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki:Talentum.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.
- Vuononvirta, T., Kanste, O., Timonen, M., Keinänen-Kiukaanniemi, S., Timonen, O., Ylitalo, K. & Taanila, A. 2009. Terveyskeskustyöntekijöiden kokemuksia etäterveydenhuollon käyttöönotosta. Sosiaalilääketieteellinen aikakausilehti

2009: 46, 272-284.

Vuononvirta, T. 2011. Etäterveydenhuollon käyttöönotto terveydenhuollon verkostoissa.

Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos,
yleislääketiede, kansanterveystiede, terveyshallinto. Väitöskirja.

Wikipedia. Verkkokokous. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Verkkokokous>. 17.02.2013.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.

Inforviestintä.

Åberg, L. 2010. Management- ja leadership-näkökulmat johtamisviestintään. Johtajuus
ja asiantuntijaviestintä erikoiskurssi.

<http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syys04.pdf>. 23.04.2015.

Saatekirje

Hyvä kotihoidon esimies!

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali -ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni ASSI-hankkeelle ja aiheena on virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallien luominen Joensuun kaupungin ja Kontiolahden kunnan yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiesten käyttöön. Virtuaalijohtamisella tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa esimies ja alainen joko työskentelevät maantieteellisesti eri työpisteissä tai muista syistä johtuen hoitavat suuren osan viestinnästä ja vuorovaikutuksesta teknologian välityksellä esimerkiksi sähköpostilla.

Opinnäytetyöhön teen ensin alkukartoituksena sähköisellä lomakkeella kyselyn, jossa on tarkoituksena kuulla teidän ajatuksianne virtuaalijohtamisesta ja sähköisistä kokouksista. Alkukartoituksen tulosten pohjalta on tarkoitus kehittää toimintamallit. Lisäksi huhtikuussa ja toukokuussa 2013 on työpajapäivät, jolloin yhdessä suunnitellaan toimintamalleja ja tutustutaan erilaisiin verkkokokousjärjestelmiin. Toimintamallien avulla voidaan vahvistaa virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokousten hyviä käytäntöjä ja etsiä ratkaisuja haasteisiin. Kyselylomakkeessa on avoimia kysymyksiä erilaisista virtuaalijohtamiseen ja sähköisiin kokouksiin liittyvistä asioista. Kyselylomakkeella saadut aineistot käsitellen luottamuksellisesti ja kenenkään henkilöllisyys ei tule näkyville. Kotihoidon päällikkö on myöntänyt tutkimukselle tutkimusluvan.

Haluaisin Sinun vastaavan kyselylomakkeeseen yhtenä tutkimukseen osallistujana ja toivon, että haluaisit osallistua virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen kehittämiseen työyhteisössänne. Jos haluat tietää enemmän kyselylomakkeesta tai opinnäytetyöstä, minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostilla kati.nygren@edu.karelia.fi

Ystävällisin terveisin
Kati Nygren

Kyselylomake

Esitiedot

Koulutus?

Kuinka kauan olet työskennellyt kotihoidon esimiehenä?

1. Millaisia ovat mielestäsi hyvät ja toimivat käytännöt virtuaalijohtamisessa?
2. Mitä haasteita on virtuaalijohtamisessa?
3. Miten viestintä ja vuorovaikutus toteutuvat virtuaalijohtamisessa?
4. Miten kehittäisit virtuaalijohtamista?
5. Millainen osaamisesi on tällä hetkellä sähköisten kokousten käyttämisessä?
6. Millaista osaamista/ koulutusta tarvitset sähköisten kokousten käyttämisessä?
7. Mitä hyvää on nykyisessä kokouskäytännössä?
8. Millaiset asiat mielestäsi sopivat käsiteltäviksi sähköisiin kokouksiin?
9. Muita asioita näihin teemoihin liittyen, joita haluat tuoda esille?

Työpajan ohjelma

- Klo. 8.00-8.30 alustus työpajan aiheisiin ja alkukartoituskyselyn tulosten läpikäyminen.
- Klo.8.30-9.30 Swot-analyysien tekeminen ja purkaminen.
- Klo.9.30-9.50 kahvi.
- Klo.9.50-11.10 toimintamallien alustavien versioiden teko ja purkaminen.
- Klo.11.10-11.50 toimintamallien ja sähköisten kokousten käyttöönoton suunnittelemine
- Klo.11.50-12.00 loppuyhteenvedo ja palautteen anto työpajasta.

Kuvio 4. Swot-analyysi virtuaalijohtamisesta

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nopeus, tehokkuus. - Useammin kokouksia, jokaisen osallistumismahdollisuudet kasvavat. - Tieto tulee samansisältöisenä (vrt.puhelut) | <p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtaisten kontaktien vähäisyys. <ul style="list-style-type: none"> - Tekniikka. - Vaatii itsensä johtamisen kykyä. <ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen tuen puute. - Yhteydenoton kynnyks nousee. |
| <p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nopeus. - Resurssien säästö (raha, aika). - Asioiden ennaltakäsittely on pakollista. - Viikkotiedottamiskanava, ”kyselytunnit” | <p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedon vääristyminen, väärinymmärrykset. <ul style="list-style-type: none"> - ”piilojohtaminen.” - Muutosvastarinta, sitoutuminen voi olla eritasoista. - Osaamisen taso on erilainen työyhteisöissä. |

Kuvio 5. SWOT-analyysi sähköisistä kokouskäytännöistä.

| | |
|--|---|
| <p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajansäästö ja rahansäästö - Tehokkuus - Mahdollisuus järjestää kokous nopeasti - Parempi tavoitettavuus - Kokousten napakkuus - Dokumenttien työstäminen yhdessä - Nopea asioiden ”hyväksyttäminen” esim. dokumentit | <p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erilaiset valmiudet atk:n käytössä -Tekniikan heikko taso voi tehdä vaikeaksi - Non-verbaalisen viestinnän puuttuminen - Kollegiaalinen tuki heikkenee -Kaikkia asioita ei voi ”spontaanisti” tuoda esille (esim. asiakasasiat) |
| <p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saadaan enemmän asioita käsiteltyä kokouksen aikana (nopeasti päätettävät) - Yhdenmukainen ja reaalityiedon jakaminen | <p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asenne - Kaikki ei sitoudu - Teknologia ei toimi, vie kokousaikaa - Etäjohtajat jäävät entistä enemmän ”yksin”, kasvottomuus |

Saatekirje

Hyvä Kotihoidon esimies!

Yhteinen kehittämistehtävämme alkaa olla loppuillaan ja nyt toivoisin apuanne arviointiin. Opinnäytetyöni tuotoksena valmistuvat toimintamallit ovat nyt valmiit ja kaipaisin teidän arvioitanne niiden toimivuudesta. Ensimmäisiin versioihin ei tullut yhtään kommenttia, joten virtuaalijohtamisen toimintamalliin yhdistin teidän tekemästä versiosta ja omasta versiostani tärkeinä pitämiäni asioita. Sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamalli on melkein suoraan teidän tuotosta. Toimintamallit ovat sen sähköpostin liitteenä, jossa on tämän kyselyn linkki. Toimintamalleja ei saanut liitettyä osaksi tätä kyselyä.

Toimintamallien arvioinnin lisäksi haluaisin kuulla ajatuksia koko kehittämisprosessista Lync-ohjelmiston käyttöönottamiseksi ja virtuaalijohtamisen kehittämiseksi. Kaikki kommenttinne ovat tärkeitä opinnäytetyöni kehittämistehtävän ja tuotoksen arvioimiseksi. Tämä kysely toteutetaan tyypala-kyselyinä, joten kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei tule näkyville ja saadut aineistot käsitellän luottamuksellisesti. Kotihoidon päällikkö on antanut kyselylle tutkimusluvan.

Toivoisin sinun vastaavan kyselyyn yhtenä kehittämistehtävän jäsenenä. Jos haluat tietää enemmän kyselylomakkeesta tai opinnäytetyöstä, minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostilla kati.nygren@edu.karelia.fi

Ystävällisin terveisin,

Kati Nygren

Arviointikyselylomake

1. Kehittämistehtävä aloitettiin alkukartoituskyselyllä, jossa kartoitettiin kokemuksia ja toiveita virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen kehittamisestä. Mitä mieltä olit alkukartoituskyselystä ja sen toimivuudesta?
2. Kävimme 8.4.2013 tutustumassa Blancon käyttämiin sähköisiin kokousjärjestelmiin ja heidän kokemuksiinsa niistä sekä virtuaalijohtamisesta. Millaisia ajatuksia vierailu herätti? Kuinka tärkeää oli kuulla muiden kokemuksia kyseisistä asioista?
3. Juha Lehtonen ja Henri Mahlavuori kävivät 7.5.2013 kokouksessanne esittelemässä Lync-ohjelmaa. Millaisia ajatuksia tämä vierailu herätti? Kuinka tärkeää oli kuulla asiantuntijan kertovan ohjelman ominaisuuksista ja sen tuomista mahdollisuuksista?
4. Kati piti 21.5.2013 työpajan, jossa käytiin läpi alkukartoituskyselyn tuloksia sekä lyhyesti teoriaa virtuaalijohtamisesta sekä sähköisistä kokouskäytännöistä. Sen jälkeen jakauduttiin kahteen ryhmään, joissa tehtiin swot-analyysit sekä toimintamallien versiot virtuaalijohtamisesta sekä sähköisistä kokouskäytännöistä. Lopuksi vielä tehtiin yhteistä aikataulua sähköisten kokousten käyttöönottamiseksi sekä palautteen antaminen työpajasta. Mitä ajatuksia työpaja-työskentely herätti? Mikä oli työpajassa hyvää ja mikä ei toiminut?
5. Virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen toimintamallit ovat liitteenä sähköpostissa, jossa on tämän kyselyn linkki, jotta voit tutustua niihin. Millaisia ajatuksia toimintamallit herättävät esim. sisältö ja ulkoasu?
6. Miten arvioisit koko prosessia? Mistä olisit esimerkiksi kaivannut enemmän tietoa? Mikä oli prosessissa onnistunutta?
7. Millaisia jatkokehittämisajatuksia sinulla olisi virtuaalijohtamisen ja sähköisten kokouskäytäntöjen tiimoilta tulevaisuutta ajatellen?
8. Tähän voit halutessasi vapaasti kommentoida kaikkea kehittämistehtävään liittyvää?