

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulu

Anna Kukkonen

VIRTUAALINEN JOHTAMISVIESTINTÄ: SOSIAALISEN
INTRANETIN KEHITTÄMINEN SIUN SOTESSA

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ**

Maaliskuu 2018

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkintoTikkarinne 9
80220 JOENSUU
(013) 260 600**Tekijä(t)**

Anna Kukkonen

Nimeke

Virtuaalinen johtamisviestintä: sosiaalisen intranetin kehittäminen Siun sotessa

Toimeksiantaja

Siun sote – Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä

Tiivistelmä

Siun sotessa yhdeksi strategian kriittiseksi menestystekijäksi on nostettu digitalisaation hyödyntäminen. Opinnäytetyö pohjautuu strategiaan ja sen keskeisimpänä tavoitteena on edistää virtuaalisen johtamisviestinnän kehittämistä, tuoda uudenlaista näkemystä verkkojohtamiskulttuuriin sekä esittää kehittämisideoita sosiaalisen intranetin käyttöönottoa varten johtamisen näkökulmasta. Maakunnallisena, hajautettuna organisaationa Siun sotella on haasteita yhdenvertaisen ja ajantasaisen tiedonkulun varmistamisessa ison organisaation sisällä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille sosiaalisen intranetin hyötyjä organisaation tehokkaassa, avoimuutta ja yhteishenkeä lisäävässä johtamisviestinnässä jokaisella johtamisen osa-alueella.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa on sekoitus toiminta- ja tapaustutkimusta ja se toteutettiin menetelmätriangulaatiota käyttäen. Tutkimusmenetelminä ovat kirjallisuuskatsaus, kysely ja teemahaastattelu (benchmarking).

Tutkimustulosten perusteella Siun soten johtajat ja esimiehet ovat valmiita virtuaalisen johtamisviestinnän kulttuurimuutokseen sosiaalisen intranetin avulla, mikä tukee avoimempaa vuorovaikutusta, kollektiivista ongelmanratkaisua ja reaaliaikaista, läpinäkyvää tiedonkulkua. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan syvällisempää tarkastelua sosiaalisen intranetin hyödynnettävyydessä etäjohtamisessa, muutosjohtamisessa tai tiedolla johtamisessa. Tiedonkulun ja osallistavan viestinnän merkitys työhyvinvoinnille olisi myös ajankohtainen aihe.

Kieli
suomiSivuja 98
Liitteet 4
Liitesivumäärä 12**Asiasanat**

sosiaalinen intranet, virtuaalijohtaminen, virtuaalinen johtamisviestintä, yhteisöllisyys, hajautettu organisaatio



THESIS
March 2018
Degree Programme in Business
Management and Leadership, Master's Degree

Tikkarinne 9
FI- 80220 Joensuu
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author (s)

Anna Kukkonen

Title

Virtual Management Communication: Developing a Social Intranet in Siun sote

Commissioned by

Siun sote – Joint municipal authority for North Karelia social and health services

Abstract

One of the main critical success factors in Siun sote's strategy is improving digitalization. The thesis is based on the strategy and its main objective was to promote the development of virtual communication management. Another goal was to bring a new kind of vision in network management culture and introduce development ideas for the implementation of a social intranet from a management point of view. As a provincial, decentralized organization, there are challenges in ensuring equal and proper flow of information inside the organization. The aim was emphasize the benefits of a social intranet in the organization's effectiveness, transparency and collectiveness spirit, through increased communication, in all management levels.

The approach of R & D is a mix of action research and case studies and it was carried out by using the triangulation method. Research methods include a literature review, a survey and a theme interview (benchmarking.)

The results indicate that Siun sote's management and superiors are ready for the cultural change of virtual leadership communication through a social intranet that supports more open interaction, collective problem solving, and transparent information in the right time and right place. As a follow-up topic, is suggest either following studies in social intranet's profitability in remote management, change management and knowledge management or the importance of information and inclusive communication for well-being at work.

Language
Finnish

Pages 98
Appendices 4
Pages of Appendices 12

Keywords

social intranet, virtual management, virtual management communication, community, decentralized organization

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä	7
1.2	Intranetin nykytilanteen kuvaus ja lähtökohdat opinnäytetyölle	8
1.3	Miksi sosiaalinen intranet?	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	12
2	Tutkimustehtävä	13
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus	13
2.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	13
2.3	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset	14
2.4	Tutkimuksen luonne ja ajankohtaisuus	15
3	Sosiaalinen intranet virtuaalisen johtamisviestinnän menestystekijänä	16
3.1	Sisäisen viestinnän haasteet	16
3.2	Yhteisölliset viestintäkanavat	18
3.3	Virtuaalinen viestintä	19
3.4	Perinteisen intranetin erot sosiaaliseen intranettiin	22
3.5	Virtuaalijohtamisen haasteet ja mahdollisuudet hajautetussa organisaatiossa	26
4	Aikaisemmat tutkimustyön aiheeseen liittyvät tutkimukset ja selvitykset	30
4.1	Tutkimukset johtamisviestinnästä	30
4.2	Pro gradu -tutkielma: Oulun kaupungin intranet Akkuna johtamisessa ja esimiestyössä – henkilöstön, esimiesten ja johtajien kokemuksia	31
4.3	Pro gradu -tutkielma: Sähköiset viestintävälineet ja -kanavat osana johtamisviestintää	33
4.4	YAMK-opinnäytetyö: Johtamisviestinnän kehittäminen Siun sote - organisaatiossa	36
4.5	Valtakunnallinen intranet-palvelut -selvitys	37
4.6	Intranet-trendit vuonna 2018	40
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät	41
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	42
5.2	Lähestymistavan valinta	44
5.3	Tutkimustyön menetelmät	46
5.3.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	47
5.3.2	Kysely	48
5.3.3	Teemahaastattelu	50
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi	52
6	Tutkimustulokset	52
6.1	Vastaajien taustatiedot	53
6.2	Kokemus intranetin käytöstä	56
6.3	Sosiaalinen intranet johtamisen työvälineenä	63
6.4	Kehittämisasiat ja ajatukset sosiaalisen intranetin kehittämistyölle	76
6.5	Teemahaastattelun yhteenveto	77
7	Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset	79
8	Pohdinta	85
8.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin arviointi	86
8.2	Tutkimustyön luotettavuus ja eettisyys	88

8.2.1	Menetelmien reliaabelius ja validius	89
8.2.2	Tutkimustyön eettisyys	91
8.3	Tutkijan ammatillinen kehittyminen	92
9	Kehittämisideat toimeksiantajalle ja jatkotutkimusaiheet.....	93
	Lähteet.....	96

Liitteet

- Liite 1 Webropol-kyselyn saatekirje (sähköposti)
- Liite 2 Webropol-kysely
- Liite 3 Teemahaastattelun saatekirje (sähköposti)
- Liite 4 Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän (myöhemmin Siun sote) strategia on laadittu vuosille 2017–2018. Strategiakausi on poikkeuksellisen lyhyt johtuen valtakunnallisesta sote- ja maakuntauudistuksesta. Yksi Siun soten strategisista toiminnan johtamisnäkökulmista on kyvykkyyden ja osallisuuden lisääminen. Kriittiseksi menestystekijäksi on nostettu muun muassa digitalisaation hyödyntäminen. Maakunnallisena organisaationa, jossa palvelutuotanto on hajautettu koko Pohjois-Karjalan toiminta-alueelle ja Heinävedelle, on haasteita yhdenvertaisen ja ajantasaisen tiedonkulun varmistamisessa organisaation sisällä. Onnistuminen sisäisessä viestinnässä vaikuttaa yleensä suoraan työhyvinvointiin. Johtamisjärjestelmä on sisäisen viestinnän keskeisin väline. Lisäksi hyödynnetään kaikille yhteisiä, sähköisiä sisäisen viestinnän kanavia. (Siun soten toiminta- ja taloussuunnitelma 2018–2020.)

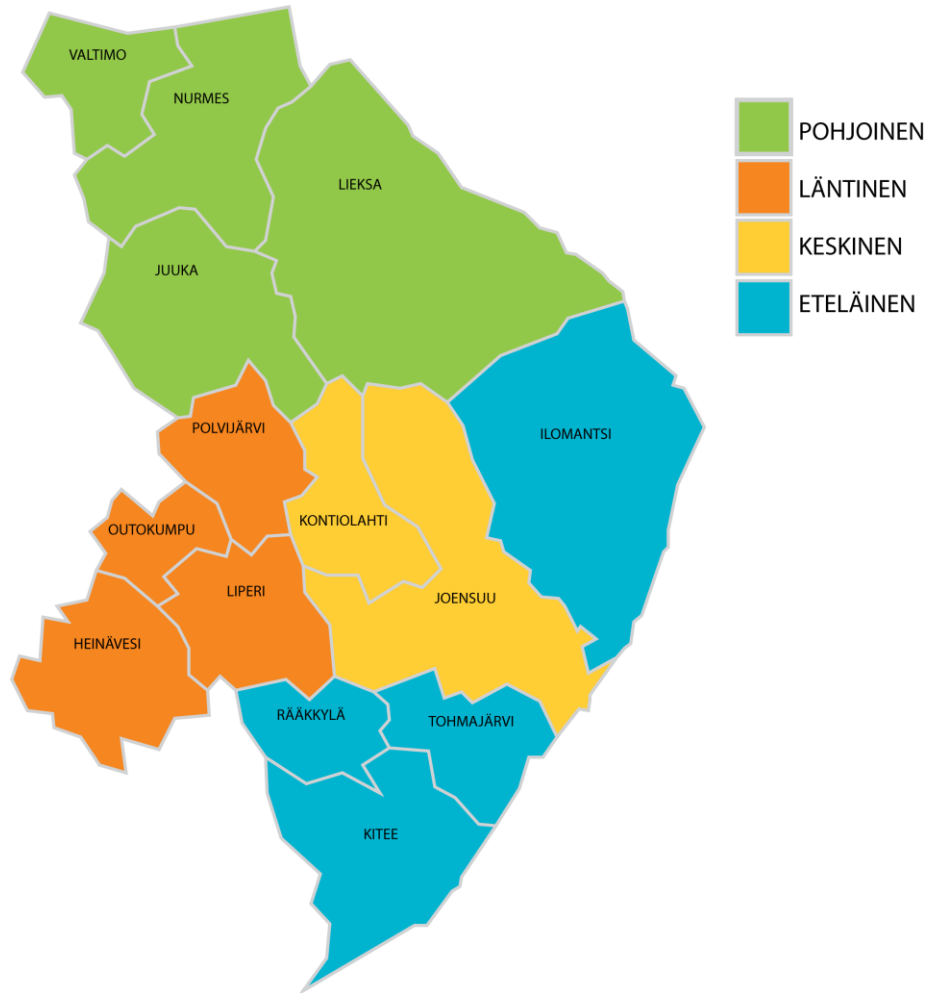
Tieto- ja viestintäteknologian kehittyessä olemme siirtyneet verkostojen aikakautteen. Elämme verkostotaloudessa ja verkostojohdaminen on päivittäistä arkea. Verkostotaloudessa toimintaa ohjaa avoimuus, nopeus, yhteistoiminta, tiedon jakaminen ja globaalisuus. Globaalissa tulevaisuuden johtaminen 2020-projektissa on muun muassa etsitty tulevaisuuden johtamisen haasteita ja mietitty uusia ideoita niiden ratkaisemiseksi. Sydänmaalakan (2012) teoksessa Älykäs johtaminen 7.0 on esitelty näitä tulevaisuuden johtamisen haasteita, joita edellä mainitussa tutkimuksessa nousi esille. Keskeisenä haasteena nousi esille jatkuva uudistuminen, lisääntyvä monimutkaisuus ja innovatiivisuuden vaatimukset. Itsensä johtaminen sekä luottamuksen saavuttaminen koettiin myös haasteelliseksi. Tutkimustulosten mukaan virtuaalijohtaminen, verkostojohdaminen ja ekosysteemin johtaminen koetaan tulevaisuudessa erittäin tärkeänä. Suomessa on tutkittu myös tulevaisuuden johtamisen haasteita ja ne ovat pitkälti samankaltaiset kuin muuallakin maailmassa. (Sydänmaalakka 2012.)

Hajautetussa organisaatiossa ylimmän johdon tuki on ensiarvoisen tärkeää. Organisaation kaikki toimipisteet tulee huomioida strategisessa suunnittelussa ja

voimavarojen suuntaamisessa. Hajautetulle työnteolle on tarjottava riittävät, toimivat ja helposti käytettävät viestintä- ja yhteistyövälineet. Reaaliaikaisen ja oikean tiedon saanti on pystyttävä takaamaan kaikissa hajautetuissa yksiköissä vuorokauden ympäri. Parhaat tulokset syntyvät, kun työyhteisö tuntee puhaltavansa yhteiseen hiileen. Hajautetussa organisaatiossa tätä pystytään tukemaan sähköisten työvälineiden avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 126, 154.)

1.1 Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä

Siun sote tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita 14 kunnan alueella Pohjois-Karjalassa ja Heinävedellä noin 164 000 asukkaalle. Maantieteellisesti Siun sote on jaettu neljään alueeseen: pohjoiseen, läntiseen, eteläiseen ja keskiseen alueeseen. Siun sote on rakenteellisesti matriisiorganisaatio, jossa linjaorganisaation toimialueiden läpi leikkaa yhteiset palvelut. Yhteiset palvelut luovat edellytyksiä varsinaiselle sote-palvelujen järjestämiselle ja tuottamiselle. Siellä luodaan edellytyksiä muun muassa johtamista tukevien työkalujen käytölle. Siun soten perustehtävänä on järjestää yhdenvertaisilla periaatteilla alueen väestölle ne sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, jotka lainsäädännön mukaan kuntalaisille kuuluvat. Siun sote järjestää myös pelastuslaissa määritetyt alueellisen pelastustoimen palvelut. Kuntayhtymä järjestää lisäksi ympäristöterveydenhuollon ja leirintäalueviranomais tehtävät siltä osin, kuin kunnat ovat antaneet nämä tehtäväksi Siun sotelle. (Siun sote 2018; Maakuntaliitto 2018.)



Kuva 1. Siun soten aluejako (Siun sote 2018).

1.2 Intranetin nykytilanteen kuvaus ja lähtökohdat opinnäytetyölle

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä (PKSSK) rakennettiin uusi intranet muutamia vuosia sitten. Organisaatiouudistuksen myötä tarvitaan intranet, joka palvelee kaikkia Siun soten toiminta-alueita. Tutkimustyön aloittamishetkellä keskussairaalassa ja maakunnissa oli käytössä entiset intranetit, sekä lisäksi käytössä on Siun soten väliaikainen intranet, joka on lähinnä paikka konsernin yhteisille ja yksiköiden omille ohjeille, uutisille ja tiedotteille. Organisaatiossa yhdeksi tärkeäksi strategiseksi painopistealueeksi on asetettu palvelutuotannon tarpeita tukevan intranetin kehittäminen (Siun soten toiminta- ja taloussuunnitelma 2017–2019). Tulevan maakunta- ja sote-uudistuksen vuoksi intranetin kehittämisprojektia on kuitenkin päätetty siirtää toistaiseksi. Digitalisaa-

tion kehittäminen on yksi merkittävä osa maakunta- ja sote-uudistusta, johon intranetin kehittäminen osaltaan kuuluu. Maakunnan velvollisuudeksi tulee järjestää sosiaali- ja terveystalvuuja, joiden tuottamisesta vastaa maakunnan liikelaitos. Peruspalvelut asukkaat saavat sote-keskuksista, jotka voivat olla julkinen tai yksityinen. Intranet-uudistus tulee koskemaan tässä palvelutuotantorakenteessa todennäköisesti maakunnan liikelaitosta. Sote-keskuksissa toimivien yksityisten tuottajien kanssa tapahtuva viestintä, tiedon jakaminen ja tiedon tuottaminen tulee järjestää extranetin kautta. Maakuntien ICT-palvelukeskus Vimana perustettiin 3.7.2017. Vimana Oy tekee yhteistyötä maakuntien kanssa yhteisen digitaalisen viestintä- ja työskentely-ympäristön suunnittelussa. (Maakunta- ja sote-uudistus 2018.)

Opinnäytetyön perustana on tuoda esille näkökulmia uudenlaisesta hajautetun organisaation viestintäkulttuurista, jossa "kaikki viestii". Opinnäytetyö painottuu koulutusohjelman mukaiseen opintosisältöön, keskittyen johtamisen näkökulmaan. Tutkimustyön avulla pyritään löytämään lähivuosina alkavalle Siun soten intranet-projektille kehittämisideoita virtuaalisessa johtamisviestinnässä ja tuomaan esille sosiaalisen intranetin hyödyllisyys organisaation menestystekijänä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, aiempien tutkimusten ja tässä opinnäytetyössä saatujen tutkimustulosten perusteella tehtyjen johtopäätösten ja kehittämis ehdotuksien tarkoituksena on antaa pohja sosiaalisen intranetin toimintasuunnitelmalle, jonka toteutettavuudesta ja ajankohdasta päättää toimeksiantaja. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Siun sotelle. Tutkimustyön ohjaajana toimii kehittämisjohtaja Anu Niemi ja Karelia-ammattikorkeakoulun puolelta ohjaajana on lehtori Mikko Hyttinen.

1.3 Miksi sosiaalinen intranet?

Isoissa, hajautetuissa organisaatioissa, kuten Siun sote, tarvitaan tehokasta, avointa ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa sisäistä viestintää. 1.1.2017 tehdyn ison organisaatiomuutoksen ja tulevan valtakunnallisen sote- ja maakuntauudistuksen vuoksi strategisen johtamisviestinnän tarve Siun sotessa korostuu. Perinteiset

viestintäkanavat eivät enää riitä, vaan tarvitaan päivittäistä työtä helpottavia viestintäkanavia ja virtuaalijohtamisen tarve tulee myös korostumaan. Yksi Siun soten strategisista johtamisnäkökulmista on kyvykkyyden ja osallistavuuden lisääminen ja strategiassa on nostettu yhdeksi tärkeäksi painopistealueeksi palvelutuotannon tarpeita tukevan intranetin kehittäminen. (Siun sote 2017.)

Organisaatioissa on siirrytty yhä enemmän kollaboratiiviseen eli yhteisölliseen johtamiseen. Päätökset syntyvät yhteisten keskustelujen tuloksena. Johtamisessa hyödynnetään sosiaalista mediaa ja virtuaalista läsnäoloa. (Ojala & Pöysti 2008, 153–154.) Yhteisölliseen toimintakulttuuriin, keskinäiseen luottamukseen ja toiminnan tuloksellisuuteen pyrkivässä organisaatiossa tarvitaan monipuolista, reaaliaikaista ja tehokasta sisäistä viestintää. Intranet on tärkeä henkilöstön käyttöön rajattu sisäinen tietoverkko. Intranet mahdollistaa tiedon jakamisen organisaatiossa ja on erinomainen tiedon ja dokumenttien tallennuspaikka. Tämän lisäksi intranet voi olla paljon muutakin. Nykypäivänä puhutaan paljon sosiaalisesta intranetistä ja se on käytössä jo monissa julkis- ja yksityissektorin organisaatioissa.

Sosiaalinen intranet on sisäinen viestintäkanava, joka tehostaa toimintaa erilaisia digitaalisia työkaluja ja toimintoja organisoimalla. Sosiaalinen intranet on rakennettu ihmisten ympärille ja se mahdollistaa koko henkilöstön osallistumisen ja vuorovaikutuksen. Sosiaalinen intranet on organisaatioiden kriittinen komponentti reaaliaikaisen yhteistyön ja yhteyksien luomisen mahdollistajana. Antamalla jokaiselle mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä esille, poistetaan esteitä kuten sijainti, kieli tai työn taso. Esteiden poistuttua saadaan aikaan merkityksellisiä, avoimia yhteyksiä. Henkilökohtaisen sisällön tuottaminen saa tuntemaan omistajuuden tunnetta ja vaikuttaa myönteisesti työntekijän sitoutuneisuuteen. (ThoughtFarmer 2017.)

Yhteisöllisyyden luominen verkossa on kytköksissä digitalisaation megatrendeihin. Ihminen haluaa luonnostaan kiinnittyä osaksi yhteisöä ja sosiaalinen intranet pystyy tukemaan tässä verkostoitumisessa. Johtamisviestintä itsessään ei enää riitä, vaan se tulee olla yhteisöllistä kulttuuria luovaa. (Intranet-ostajan opas

2016.) Aktiiviseen avoimuuteen pyrkivässä työelämän viestinnässä on piirteitä läpinäkyvyydestä, jakamisesta ja yhteistyöstä sekä keskeneräisyydestä. Sen omaksuminen vaatii kuitenkin uusia prosesseja ja uutta osaamista. Keskeistä on organisaation prosesseja ja tavoitteita tukeva sisäisen ja ulkoisen viestinnän rooli. (Aalto 2012, 73, 91.) Itsenäisen työskentelyn merkitys organisaatioissa korostuu. Työskentelyssä käytetään entistä itsenäisemmin tietotekniikkaa hyödyksi. Työntekijöiden on hallittava suuria tietomääriä ja ymmärrettävä niiden välisiä riippuvuuksia. Organisaatioiden on pystyttävä järjestämään päivittäinen tiedonhallinta ajasta, paikasta, kielimuureista ja käytettävistä laitteista riippumattomasti. Menestys perustuu entistä enemmän ajantasaisen tiedon monipuoliseen ja nopeaan hallintaan ja saatavuuteen. Järjestelmissä tiedolla on oltava identiteetti ja se on kuvattava riittäväillä asiasanoilla. Tiedon saamisen viiveet, sisällön virheellisyys, tiedon ajantasaisuuden heikkous, sen piiloutuminen tai turvattomat käyttöoikeudet on laitettava kuntoon. Organisaation tuottavuus kasvaa, kun työntekijä löytää oman työnsä kannalta oleelliset ja tärkeät tiedot helposti ja nopeasti. Myös tiedon yhteiskäytön ja muokattavuuden vaatimukset ovat kasvaneet liikkuvan ja etätöiden myötä. (Lindén 2015, 9–20, 73.)

Työterveyslaitos järjesti (2012–2014) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä” -tutkimusohjelman (DINNO), jossa tutkittiin ja kehitettiin johtamisen tapoja ja käytäntöjä. Ne edistävät samanaikaisesti tuloksellisuuden, innovatiivisuuden ja työelämän laadun toteutumista. Tutkimusohjelman avulla selvitettiin, miten organisaatiot voivat toimintaansa ja johtamista kehittämällä saada henkilöstön aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innovoinnista kilpailuetua. Dialogisen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu ja tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Pyrkimyksenä on kannustaa henkilöstöä innovoimaan, mutta myös saada näkyville asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielipiteet innovaatio toiminnassa. Dialogisessa johtamisessa painottuu johtajan ja johdettavien välinen kommunikaatio ja vuorovaikutussuhteet. Keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus sekä avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa korostuu. Tiedon nähdään olevan valtaa, kun sitä jaetaan. Dialoginen johtaminen edistää muun muassa organisaation tuottavuutta, yhteistyötä ja motivaatiota. (Työterveyslaitos 2012, 3, 22.) Sosiaalinen intranet

voi olla innovaatioalusta, joka lisää työtyytyväisyyttä, tehostaa viestintää ja parantaa organisaation tuloksellisuutta. Toimivan intranetin rakentaminen voi olla hyvin järkevää myös liiketaloudellisesti. (Poutapilvi Oy 2016.) Sosiaalinen intranet voi olla tukemassa myös organisaation dialogista johtamista vuorovaikutuksen ja yhteisen toiminnan kehittämisen kautta. Asiakkaiden ja sidosryhmien arvokkaat mielipiteet voidaan hyödyntää seuraamalla niitä aktiivisesti intranetissä. Toimiva, hyvin rakennettu ja yhteisöllisyyttä sekä johtamista tukeva intranet edistää yllä mainittuja, organisaation menestykselle tärkeitä asioita.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tutkimustehtävän esittelystä, työn tietoperustasta, kehittämistyön lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien esittelystä sekä tutkimustuloksista ja niistä tehdyistä johtopäätöksistä. Lopuksi esitetään kehittämissuhteet toimeksiantajalle sosiaalisen intranetin kehittämissuhteita varten. Johdannossa on esitelty opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio lyhyesti ja kerrottu tutkimustyön tausta sekä lähtökohdat. Luvussa kaksi on esitelty opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaukset. Lisäksi on tuotu esille opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuus. Tutkimuksen tietoperustassa on kuvattu asiakokonaisuuksia, jotka tuovat esille sosiaalisen intranetin menestystekijöitä virtuaalisessa johtamisviestinnässä. Lisäksi on raportoitu kirjallisuuskatsaus aiempiin tutkimuksiin. Menetelmäosuudessa on esitelty tutkimustyön lähestymistavat, valitut menetelmät ja niiden perustelut sekä aineiston raportointi ja analysointitavat. Tutkimuksen tuloksista on raportoitu keskeisimmät löydökset, jonka jälkeen niistä esitetään yhteenveto ja johtopäätökset. Pohdinnassa arvioidaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tutkijan omaa ammatillista kehittymistä. Viimeisessä luvussa esitetään opinnäytetyön toimeksiantajalle sosiaalisen intranetin kehittämissuhteet ja projektisuunnitelmassa huomioon otettavat käytännönasiat sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheet.

2 Tutkimustehtävä

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on Siun soten strategiselle ja operatiiviselle johdolle sekä lähiesimiehille suunnatun Webropol-kyselyn avulla tutkia tämän hetkistä kulttuuria johtamisviestinnän näkökulmasta. Kyselyllä kartoitettiin johtajien ja esimiesten aiempia kokemuksia intranetin käytöstä ja sen mahdollisesta hyödyntämisestä johtamisen työvälina. Toimeksiantajan toiveesta kyselyllä selvitettiin lisäksi Siun soten johtamisosaamisen nykytilaa, mitä ei kuitenkaan käsitellä tässä opinnäytetyössä kuin tarvittavilta osin. Opinnäytetyössä raportoidaan keskeisimmistä sosiaaliseen intranettiin liittyvistä piirteistä ja kuvataan mahdollisimman tarkasti tutkimustyöhön liittyvä prosessi, kerätyn aineiston tulokset ja niiden johtopäätökset.

Kehittämistyö nähdään usein systemaattisena prosessina, joka etenee suunnitelmallisesti. Projektiin osallistuvien oletetaan innostuvan automaattisesti, vaikka tosiasiallisesti sitoutuminen on usein pintapuolista. Johto kysyy usein henkilöstön mielipiteitä kehittämissuunnitelmiin, mutta nämä eivät toteudu käytännössä kuitenkaan. (Toikko & Rantanen 2009, 7.) Tämän opinnäytetyön avulla halutaan selvittää virtuaalisen johtamisviestinnän nykytilan lisäksi Siun soten johdon ja esimiesten valmiuksia vastaanottaa uudenlainen viestinnällinen johtamiskulttuuri ja saada heidät näin sitoutumaan uuden sosiaalisen intranetin suunnitteluun. Osallistaminen on aitoa ja tavoitteellista, pohjautuen strategiaan. Kyselyn tuloksista poimitaan konkreettisia odotuksia ja toiveita intranet-projektia varten.

2.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on tuoda organisaatiolle uudenlaista näkemystä virtuaaliseen johtamiskulttuuriin ja esittää sosiaalisen intranetin hyötyjä organisaation tehokkaassa, motivoivassa, osallistavassa ja yhteishenkeä lisäävässä viestinnässä johtamisen kaikilla osa-alueilla. Tämän lisäksi tavoitteena

on osoittaa sosiaalisen intranetin mahdollisuudet henkilöstön osallistamisessa avoimen virtuaalisen yhteistyön kautta. Tutkimustulosten pohjalta pyritään löytämään toimeksiantajalle kehittämisideoita intraprojektin toimintasuunnitelmaan. Tässä käytetään hyödyksi kyselyn tuloksia, haastatteluja, aiheeseen liittyvää teoriaa, valtakunnallisia ja kansainvälisiä intratrendejä ja aikaisempia Suomessa tehtyjä tutkimuksia. Tutkimustulosten avulla pyritään vahvistamaan ennakkokäsitystä sosiaalisen intranetin tuomista hyödyistä organisaatiolle.

Webropol-kyselyn tavoitteena on saada vastaus tutkimuskysymykseen: Millaisena Siun soten johtajat ja esimiehet näkevät intranetin merkityksen ja roolin johtamisen eri osa-alueilla sekä mitkä ovat heidän odotuksensa ja toiveensa tulevalle Siun soten sosiaaliselle intranetille virtuaalisen johtamisviestinnän työvälineenä?

Millaisia aiempia kokemuksia Siun soten johtajilla ja esimiehillä on intranetin käytöstä johtamisen työvälineenä?

Mitkä asiat ja osiot intranetissä ovat tärkeitä Siun soten johdolle ja esimiehille sekä mitä johtamisen työvälineitä he intranetiin kaipaavat?

Näkevätkö Siun soten johto ja esimiehet intranetin päivittäisjohtamisen työvälineenä ja vuorovaikutusvälineenä?

2.3 Teorettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimustyön teorettisessa viitekehyksessä tuodaan esille sosiaalisen intranetin menestystekijöitä virtuaalisessa johtamisviestinnässä. Tähän pyritään käsittelemällä yhteisöllisten viestintävälineiden hyödyntämistä hajautetussa organisaatiossa ja virtuaalisen johtamisviestinnän haasteita sekä mahdollisuuksia. Perinteistä viestintää on verrattu virtuaaliseen viestintään ja vuorovaikutuskanavana on verrattu myös perinteisen intranetin ja sosiaalisen intranetin eroja. Lisäksi teoriaosuudessa on esitelty aiheeseen liittyvien aiempien tutkimusten keskeisimpiä tuloksia.

Tutkimustyö on kohdesidonnainen ja paikkasidonnainen, mutta rajausta on ha-
luttu väljentää benchmarkingin kautta myös muihin organisaatioihin. Aiheen ra-
jausta on tehty kirjallisuuteen, artikkeleihin ja aiempiin tutkimustöihin tutustu-
malla. Tiedonhakua on tehty kirjastoista, elektronisista tietokannoista ja
internetistä. Menetelmiksi on valittu kirjallisuuskatsaus, kysely ja haastattelu
(benchmarking), koska niiden on arvioitu antavan parhaimman informaation tut-
kimustyölle. Kirjallisuuden valinnassa on käytetty lähdekritiikkiä. Lähdemateriaa-
liksi on pyritty valitsemaan teoksia, joiden kirjoittajat ovat tunnettuja ja arvostet-
tuja. Vanhoja lähteitä käytettiin niiltä osin, kuin teoria on suhteellisen
muuttumatonta ja tuoreita lähteitä muuttuvan tutkimustiedon osalta. Internetin
lähteiksi on valittu vain ne, joissa on uskottavasti tutkittua tietoa aiheesta. Opin-
näytetyössä ei käsitellä tarkemmin sosiaalisen intranetin teknisiä ominaisuuksia
ja mahdollisuuksia eikä myöskään tarkastella Siun soten muita viestintäkanavia.

2.4 Tutkimuksen luonne ja ajankohtaisuus

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen, uudistamiseen ja kehittämiseen perustuva
soveltava empiirinen tutkimus. Tutkimuksen kohdeilmiö on sosiaalinen intranet,
jonka käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä tarkastellaan virtuaalisen johtamisen näkö-
kulmasta hajautetussa matriisiorganisaatiossa. Tutkimus noudattaa luonteeltaan
toimintatutkimuksen perusteita, jossa tutkimusote on monimenetelmäinen. Tut-
kimuksessa on myös osia tapaustutkimuksesta. Tutkimuksessa keskitytään löy-
tämään hyviä, käytännönläheisiä ratkaisuja organisaation virtuaaliseen johtamis-
viestintään ja sitä kautta kartuttamaan organisaation sosiaalista pääomaa.
Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuu eettiset säännöt. Opinnäyte-
työssä noudatetaan huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. Tutkimukseen osal-
listuville on kerrottu työn tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa tässä tutkimusel-
lisessä kehittämistyössä. Tutkimusstrategiana on koota Siun soten tulevalle
intranet-projektille tutkimusaineistoa monipuolisesti ja käsitellä sekä analysoida
sitä objektiivisesti. Tutkimustuloksia verrataan aiemmin aiheesta tehtyihin tutki-
muksiin.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä johtamisviestinnän merkitys organi-
saatioissa kasvaa jatkuvasti. Kehittämistyön tulokset voivat olla hyödyksi myös

valtakunnallisesti, koska monissa organisaatioissa on menossa tai alkamassa intranet-uudistus. Yhteisöllisyyden luominen verkossa on kytköksissä digitalisaation megatrendeihin. Ihminen haluaa luonnostaan kiinnittyä osaksi yhteisöä ja sosiaalinen intranet pystyy tukemaan tässä verkostoitumisessa. Perinteinen johtamisviestintä ei enää riitä, vaan viestinnän täytyy olla yhteistä kulttuuria vahvistavaa ja yhteisöllisyyttä tukevaa. Johtajien tulee kuulua yhteisöön ja tässä digitaaliset välineet voivat olla apuna. (Intranet-ostajan opas 2016.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön myötä pyritään kehittämään Siun soten johdon ja esimiesten mahdollisuutta olla läsnä henkilöstönsä arjessa entistä enemmän intranetin avulla.

3 Sosiaalinen intranet virtuaalisen johtamisviestinnän menestystekijänä

Ihmiset muodostavat yhteisöjä virtuaalisessa työtilassa, ja jokaisella on siellä oma roolinsa. Virtuaalinen työtila sisältyy ihmisten työhön. Työtiloihin muodostuu tiedon historia, jolloin se toimii samalla yhteisenä arkistona. Virtuaalinen työtila tarjoaa mahdollisuuden luoda uutta tietoa samalla kun työskennellään. (Ojala & Pöysti 2008, 38, 120.) Yksi tärkeimmistä virtuaalisista työtiloista on organisaation sisäinen verkko eli intranet. Intranet on organisaatiolle hyvin henkilökohtainen ja ilmentää sen identiteettiä. Sosiaalisessa intranetissä kaikki organisaation ihmiset luovat yhdessä sisäisen viestinnällisen kulttuurin ja osallistuvat tiedon tuottamiseen sekä jakamiseen. Ihmiset ovat läsnä omalla persoonallaan, joka läpivalaisee organisaation ilmapiirin ja kulttuurin. Intranetin ratkaisut ovat kiinteä osa organisaation johtamista. (Intranet-ostajan opas 2016.)

3.1 Sisäisen viestinnän haasteet

Sisäinen viestintä vaikuttaa kaikkialla organisaation toiminnassa. Se on esimiestyön välttämätön osa-alue. Se vaikuttaa myös organisaation ulkoiseen imagoon, mikä tuo edellytykset menestykselle. John Smythe (1997) on todennut ihmisten

ymmärtämyksen lisääntyvän kiinnittämällä huomiota johdon ja esimiesten johtamistaitoihin ja viestintään sen osana, ei niinkään informaatiota lisäämällä. Tämän saman havainnon teki Suomessa muun muassa tohtori Jussi T. Koski, joka keksi tiedon ylitarjonnalle termin ”infoähky”. Organisaatiossa voi olla tilanne, että tietoa on liikaa, mutta silti liian vähän. Tämä tarkoittaa, että saatavilla olevasta tiedosta ei osata tai ehditä suodattaa oleellista. Tieto voi olla myös vaikeaselkoista tai laadullisesti huonoa. Smythe (1997) on määrittänyt sisäiselle viestinnälle seuraavat tehtävät, jotka pätevät vielä tänä päivänäkin:

- organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen
 - sisäisen toimintatavan ja ulkoisen kuvan saumaton nivoutuminen toisiinsa
 - oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta
 - vision kirkastaminen
 - tosiaikainen tiedonvirta – läpinäkyvyys
 - sitoutuminen ja yhteiskuntavastuu
 - kuunteleminen ja vuoropuhelu
 - integroitu, vastaanottajalähtöinen viestintä
- (Smythe 1997, Juholinin 1999, 13, 38–42 mukaan.)

Sisäisessä viestinnässä on omat haasteensa. Åberg (2006, 111–112) on löytänyt haasteita neljä. Ensimmäiseksi haasteeksi hän nimeää tietojen liikkumisen. Tieto liikkuu liian vähän, eikä savuta ihmisiä. Tällöin syntyy helposti uutistyhjiöitä, jotka täytetään puskaradion huhuilla. Uutistyhjiöitä syntyy helposti esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Paras keino välttää uutistyhjiöt, on tehostaa sisäistä viestintää. Toisena haasteena Åberg (2006) pitää tiedon saantiin liittyviä ongelmia. Jos tieto on liian hajallaan, on siihen vaikea päästä käsiksi. Tämä näkyy nykypäivänä liian usein sähköpostiviestinnässä. Jos tieto on jonkun sähköpostissa, eikä hän ole paikalla, voi se hankaloittaa toimintaa merkittävästikin. Åberg näkee kolmantena haasteena esimiesten roolin sisäisessä viestinnässä. Rooli oman henkilöstön ja muun työyhteisön välisessä viestinnässä on keskeinen. Esimiehen täytyy osata viestittää omalle työyksikölleen keskeiset asiat ja

toisaalta osata myös viedä henkilöstönsä näkökantoja ylemmän johdon tietoisuuteen. Neljäntenä haasteena Åberg (2006) näkee sisäisen viestinnän erilaiset *tietotorit* ja *ahaa-aukiot*. Organisaatioissa tarvitaan fyysisiä tiloja, jossa henkilöstö voi ideoida vapaasti. Viestinnän ei tarvitse olla aina organisoitua ja rajoitettua, vaan hyödyksi voidaan käyttää myös satunnaisviestintää. (Åberg 2006, 111–112.)

3.2 Yhteisölliset viestintäkanavat

Sisäisen viestinnän rooli muuttuu ja korostuu työelämässä jatkuvasti. Yhteisöllisiä viestintäkanavia hyödynnetään entistä enemmän ja tämä vaatii organisaatioilta taloudellista resursointia, teknologiaosaamista ja avoimuutta viestintäkulttuurin muutokselle. Johdon, esimiesten ja henkilöstön asenteita sekä työtapoja on pysyttävä muutamaaan, huolehtien muutosten tuovan päivittäiseen työhön helpotusta ja lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta. Tämän päivän johtamisessa tarvitaan monipuolisesti erilaisia virtuaalisia työvälineitä. Mobilisaation hyödyntäminen sujuvoittaa esimiestyötä. Tietoa on valtavasti, tietoon tulee päästä helposti käsiksi ja sen täytyy olla sähköisessä muodossa. Tietoa ei enää pelkästään varastoida, vaan sitä täytyy päästä hallitsemaan ja hyödyntämään henkilöstä, ajasta ja paikasta riippumatta. Tiedon täytyy olla myös aina ajantasaista, sillä vanhentunut tieto voi olla tietoturvariski. Hyvät hakuominaisuudet ovat ratkaisevassa asemassa tiedon tehokkaassa hyödyntämisessä. Viimeisimmän tiedon löytyminen on suoraan kytköksissä työn laatuun ja tehokkuuteen. (Vilkman 2016, 156–158.)

Pelkkä sähköposti virtuaalijohtamisen työvälineenä ei riitä, koska johtaminen on hyvin pitkälti viestintää. Tutkimukset yhteisöllisten työvälineiden käytöstä osoittavat, että keskustelut, tiedon jakaminen, vastausten saaminen työhön liittyviin kysymyksiin sekä uusien ideoiden esittäminen ovat tärkeimpiä tekijöitä yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tarvitsemme säännöllisesti kontakteja muihin ihmisiin ja etenkin hajautetussa organisaatiossa on huolehdittava sosiaalisuuden huomiointista. Yhteisölliset välineet mahdollistavat virtuaalisten tiimien toimimisen niin, että tulee tunne kohtaamisesta. Uudenlainen toimintakulttuuri helpottaa yhtey-

denpitoa hajautetussa organisaatiossa. Etäjohtamisen näkökulmasta yhteisölliset välineet mahdollistavat vuorovaikutuksen ja yhteistyön monipuolisesti. Johdon rooli ja tuki on välineiden käyttöönotossa ratkaisevan tärkeää, koska ne parantavat liiketoimintaa ja mahdollistavat strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Yhteisöllisten välineiden käyttöönotto voi tuoda näkyviin negatiivisia asioita työyhteisöistä, mitä johto voi alkuun pitää uhkakuvana. Todellisuudessa nämä ongelmat ja negatiiviset asiat ovat kuitenkin jo olemassa, ne vain tulevat sähköisten välineiden kautta paremmin ja nopeammin esille. Yhteisöllisistä välineistä on kuitenkin paljon enemmän hyötyä kuin haittaa, koska johto voi osallistua näin keskusteluun, muutostilanteissa negatiiviseen viestiin on helpompi puuttua ja väärinkäsityksiä pystytään oikaisemaan nopeasti. Lisäksi hyötynä on sähköpostimäärän vähentyminen. (Vilkman 2016, 161–166.)

Yhteisöllisiä välineitä voidaan ottaa käyttöön ilman johdon tukea, mutta lähtökohdat organisaation kehittämiseksi ovat tällöin heikot. Ilman johdon tukea ja osallistumista on muuta henkilöstöä vaikea saada sitoutumaan yhteisöllisten viestintävälineiden käyttöön. Jos lähdetään kehittämään uusia viestintäkanavia, täytyy niiden myös toimia käytännössä, koska väline itsessään ei tee organisaation viestintää tehokkaammaksi tai paremmaksi. Kun saadaan johto ja esimiehet sitoutumaan kehittämistyöhön ja innostumaan uudesta viestintäkulttuurista, voidaan paremmin vaikuttaa myös henkilöstön asenteeseen muutosta kohtaan. (Vilkman 2016, 167.)

3.3 Virtuaalinen viestintä

Viestintä ja johtaminen kulkevat käsi kädessä, ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintä tukee työyhteisön toimintaa eikä se ole arvo sinänsä vaan se on voimavara, johon on investoitava. Viestintä voidaan jakaa kolmelle eri tasolle: strategiselle tasolle, taktiselle tasolle ja operatiiviselle tasolle. Strategisen tason viestintä painottuu yhteisten tavoitteiden asettamiseen, taktinen taso viestinnän kytkemiseen työyhteisön tuloksen tekemiseen ja operatiivinen taso käytännön viestintätilanteisiin yksilö- ja ryhmätilanteissa. (Åberg 1997, 34.) Viestintä ei ole pelkästään informaation siirtämistä, vaan se on prosessi, jossa tiedon siirron lisäksi luodaan

yhteisöllisyyttä pohtimalla asioita yhdessä. Kysymysten, vastausten, esimerkkien ja perustelujen avulla päästään paremmin yhteisymmärrykseen. (Åberg, 2006, 83, 86.)

Johtamisviestinnän avulla pyritään muuttamaan tietoja, asenteita, yksilön ja ryhmän käyttäytymistä, yksilön arvoja sekä organisaatiokulttuuria. Muutosjohtamisessa viestinnän merkitys korostuu ja mitä suurempi muutos, sitä vaikuttavampia keinoja johtamisviestinnässä tarvitaan. Muutokset organisaatiossa vaativat myös jatkuvaa tiedottamista. Usein mietitään, miksi järjestetään tiedotustilaisuuksia, jos mitään uutta kerrottavaa ei ole. Tämä on kuitenkin tarpeen, sillä uutistyhjiöt alkavat täyttyä huhuilla. Tärkeää on myös kertoa muutostilanteissa asioista, joita ei voi vielä kertoa. Täytyy myös aina perustella, miksi niistä ei voi vielä kertoa. Johtamisviestintä yksilötasolla kannattaa aina käydä henkilökohtaisesti, jossa palaute voidaan antaa molemmin puolin välittömästi ja puhe, eleet ja ilmeet täydentävät viestintää. (Åberg 2006, 132, 158, 206.) Johtaminen ja viestintä eroavat toisistaan siinä, että viestinnällä pyritään luomaan ymmärrys organisaation toiminnasta ja tavoitteista, kun taas johtamisella pyritään saamaan ihmiset työskentelemään tavoitteiden mukaisesti. Eräs suomalainen johtaja onkin sanonut osuvasti: ”Johtaminen on suunnan näyttämistä ja esimerkin antamista, viestintä taas asian kuvaamista sanoin”. (Juholin 1999, 86.)

Verkko -tai virtuaaliviestintä on viestintää tietoverkoissa. Verkko mahdollistaa vaivattoman yhteydenpidon, mutta tuo haittoja ihmisten yksityisyyteen. (Åberg 2006, 77.) Sähköpostiviestintä korostuu tämän päivän johtamisessa. Sähköpostijohtamisen rinnalle on tullut paljon kuitenkin muitakin sähköisiä kanavia, muun muassa intranet, Skype ja WhatsApp. viestintäkanavina ovat johtamisessa arkipäivää. Kuten sähköposti, myös intranet on ajasta ja paikasta riippumaton viestintäväline. Viesteihin on vaivatonta liittää liitteitä, kuvia ja linkkejä ja tiedot voidaan dokumentoida helposti. Asynkroninen viestintä antaa mahdollisuuden miettiä vastauksia enemmän ja asioiden oikaisu on helpompaa. Verkkoviestintä ei ole niin muodollista kuin kirjallinen viestintä, joka luo uudenlaisen kielen, verkkokielen. (Åberg 2006, 115–116.)

Virtuaaliseen viestintään liitetään kaksi paradigmaa: Cluelessness- eli vihjeettömyysparadigma ja Cyberspace- eli kybertilaparadigma. Cluelessness-paradigman avulla etsitään eroja perinteisen viestinnän ja verkkoviestinnän välillä. Kyseinen paradigma väittää suurimman eron olevan virtuaalisen viestinnän vihjeettömyydessä. Tämä nähdään verkkoviestinnässä heikkoutena, joskin Walter (1996) on ollut erimieltä. Hänen mielestä vihjeettömyyden avulla voidaan helpommin samaistua keskustelukumppanin kanssa. Vihjeettömyys mahdollistaa itsensä esittelyn optimaalisesti, ja koska viestintä on asynkronista eli ajasta ja paikasta riippumatonta, voi viestintää kontrolloida tarkemmin. Verkossa keskustelu on usein intensiivisempää, koska palautetta voidaan antaa ja saada nopeasti. Cluelessness-paradigman mukaan verkkoviestintä nähdään reaalisesta viestinnän täydentäjänä. Kybertilaparadigman mukaan verkkoviestintä sen sijaan nähdään uutena viestinnän muotona, mikä lisää erilaista yhteisöllisyyttä. Verkkoviestinnässä korostuu keskusteluprosessit, sosiaaliset rakenteet, sanktioidut normit, verkkoroolit ja verkkoidentiteetti. Verkossa keskustellaan omalla kielellä, murteella ja koetaan kasvojen helpompi säästäminen anonyymiyden ansiosta. Montolan (2003) mukaan sosioemotionaalisen sisällön välittäminen verkossa on hitaampaa, mutta sosiaalisten esteiden heikkous helpottaa viestintää tuntemattomien kanssa. Virtuaaliset verkostot ovat kulttuurisesti monimuotoisia, tiheitä, avoimia, eksklusiivisia ja kontrollointi siellä on vähäisempää. (Åberg 2006, 113–114.)

Viestintä on virtuaaliryönnön keskeisin johtamisväline, jonka merkitys korostuu virtuaaliryönnötä tehtäessä. Mitä onnistuneempaa viestintä on, sitä paremmin tiimit työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen. Viestinnän onnistuminen vaikuttaa myös muun muassa henkilöstön tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Hajautetussa organisaatiossa jäsenten välinen yhteydenpito ja viestinnän toimivuus korostuu. Viestinnän päätehtävät ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisella huolehditaan tiedonkulun oikea-aikaisuudesta ja vuorovaikutus mahdollistaa keskustelun, osallistumisen, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen, päätöksenteon, ongelmien ratkomisen, kannustamisen sekä ihmissuhteiden luomisen. (Humala 2007, 93–94.)

Johdon ja esimiesten tulee käyttää sosiaalisia kanavia monipuolisesti, koska digisukupolvet vaikuttavat sosiaalisessa mediassa jatkuvasti. Puhutaan sosiaalisten tilojen johtamisesta. Verkkoviestintä on ehdoton hajautetussa organisaatiossa. Kun sähköpostin haittana on väärin vastaanottajien valinta tai jakelulistojen puutteellisuus, vastaavasti intranetissä ei ole tätä ongelmaa. Intranetissä viestintä on avointa (lukuun ottamatta suljettuja työtiloja), joten kaikki saavat halutessaan saman tiedon. Vääriä vastaanottajia ei ole, vaan on lukijasta kiinni mikä tieto tavoittaa kenetkin, ja jokainen voi itse päättää, minkä kokee itsellensä tarpeelliseksi tiedoksi. Intranetissä voi kategorisoida uutisia, ohjeita ja tiedotteita, mikä helpottaa oikean kohderyhmän tavoittamista. Verkkoviestintä ei ole reaaliaikaista, vaikka viestintävälineenä se mahdollistaa sen. Liian usein oletetaan viestin vastaanottajan saavan tiedon heti. Sähköposti ja intranet tukevat toisiaan viestintävälineinä. Organisaatioiden kannattaa määritellä sähköpostietiketti, jolla tarkennetaan, miten organisaation sisäinen viestintä hoidetaan sähköpostin kautta. Viestintästrategialla voidaan määrittää viestintäkanavat ja niiden käyttötarkoitus. Henkilökohtainen ja kiireellinen viestintä kannattaa hoitaa puhelimitse tai sähköpostilla.

Verkkoviestintä on vaivatonta, mutta koska viestit voidaan tulkita monella tavalla, on kirjoittajan kiinnitettävä erityistä huomiota viestin sisältöön. Täytyy myös osata arvioida, milloin viestinnässä voidaan käyttää epämuodollista esitystapaa ja milloin taas asia vaatii muodollisuutta. Verkkoviestintä voi mennä hallitsemattomaksi, ellei netikettiä, tai nykyisin kutsuttua somekettiä luoda ja sitä noudateta. Åberg (2006) toteaa kirjassaan verkkoviestinnän vevän aikaa. Sähköpostia täytyy siivota ja viestejä arkistoida. Verkkoviestintä rikkoo myös päivän työrytmiä. Sähköposti ei ole esimiesten mukaan hyvä johtamisviestintäväline. (Åberg 2006, 117–118.)

3.4 Perinteisen intranetin erot sosiaaliseen intranetiin

Toiminta, jossa vähintään kaksi ihmistä kommunikoi keskenään, on sosiaalista. Tämä kuitenkin harvoin muodostaa vielä yhteisöä, vaan voidaan puhua ennem-

minkin vuorovaikutuksesta. Yhteisöllisyys syntyy yksilön, ryhmän tai asian ympärillä syntyvästä vuorovaikutuksesta. Sosiaalisuus voi muodostaa yhteisöllisiä rakenteita, mutta yhteisön muodostumiseen tarvitaan ominaisuus, joka tuo yhteisölliset suhteet näkyväksi. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa henkilöllisyydellä ei ole suurta merkitystä, kun taas yhteisössä esiinnyttään omalla persoonalla. (Soininen, Wasenius & Leponiemi 2010, 36–44.)

Intranet tarkoittaa yksinkertaistettuna organisaation sisäistä verkkosivustoa, joka auttaa työntekijöitä tekemään tehtävänsä. Intranet toimii viestintäkanavana ja yhteistyöalustana. Parhaimmillaan intranetit tehostavat yhteistyötä joustavien sisällönhallintatyökalujen, tehokkaiden hakutoimintojen ja hyvien yhteistyöominaisuuksien ansiosta. (ThoughtFarmer 2017.) Intranetillä on itsenäistä sisällöntuotantoa ja hyödynnettynä oikein se toimii käyttöliittymänä koko organisaation tietoavaruuteen. Kaikilla organisaation työntekijöillä on yleensä mahdollisuus päästä intranetiin, mutta se voi olla hankalaa, jos tekee liikkuvaa työtä tai käytössä ei ole henkilökohtaista tietokonetta. Kaikilla ei myöskään välttämättä ole samanlaista osaamista käyttää intranetiä ja tällöin on mahdotonta pystyä hyödyntämään sitä oikealla tavalla. Intranet tehostaa ja reaaliaikaistaa organisaation sisäistä tiedonvälitystä. Tiedon tuottaminen ja julkaiseminen on nopeaa ja vaivatonta. Intranetin hyötyjä ovat myös sen vuorovaikutteisuus ja monipuolisuus. Intranet toimii erinomaisena organisaation tietopankkina, mutta myös tiedon ja osaamisen jakajana. Se on turvallinen käyttää, koska se toimii organisaation palomuurin sisäpuolella. (Matikainen, Aula & Villi 2006, 47.)

Perinteisesti intranet nähdään viestinnällisenä kanavana, joka toimii parhaimmillaan organisaation ”majakkana”. Perinteisen viestinnällisen intranetin etusivu rakentuu pitkälti uutisten ympärille ja tärkein sisältö on ohjeet, joiden hallitsemiseksi pienelle porukalle on annettu ”editori”-oikeudet. (Intranet-ostajan opas 2012.) Perinteisessä intranetissä sisältö on julkaistu pitkälti nimettömänä, mikä ei vahvasta sosiaalisen kontekstin tai yhteyden luomista sivujen ja yksittäisten henkilöiden välillä (ThoughtFarmer 2017). Viestinnällistä intranetiä on alettu käyttää mobiilisti ja sinne on tuotu mahdollisuus kommentointiin ja keskusteluun. Viestinnällisessä intranetissä voi olla sosiaalisia piirteitä, mutta nämä edellä mainitut ominaisuudet

eivät riitä vielä täyttämään sosiaalisen intranetin kriteereitä. (Intranet-ostajan opas 2012.)

Intranet saattaa ihmiset virtuaalisesti yhteen, mikä on tärkeää hajautetussa organisaatiossa yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Vuorovaikutteiseen kommunikaatioon tarvitaan kuitenkin jokaiselle pääsy intranettiin, osaamista ja motivaatiota. Reaaliaikainen tiedonkulku intranetissä helpottaa päätöksentekoa. Kun kaikki ohjeet ja prosessit ovat selkeästi ja helposti saatavilla, voidaan päätöksenteko viedä sille organisaation tasolle, jolle se kuuluu. Intranet on viestintäkanava, jossa vastaanottaja itse aktiivisesti hakee työssä tarvitsemansa informaation. On erittäin tärkeää, että tieto intranetissä on ajantasaista ja oikeaa, sillä yksittäiselle työntekijälle voi olla haastavaa etsiä ja hyödyntää tietoa, kun sitä on runsaasti. Tiedon vastaanottajan täytyy pystyä helposti havaitsemaan, mikä tiedosta on tärkeää oman työnsä kannalta. Heide (2002b) on esittänyt mielenkiintoisen väitteen intranetin tulevaisuudesta. Hänen mielestä intranetin ottaessa yhä suurempaa roolia organisaatioissa, tullaan organisaation todellisuus kokemaan myös yhä enemmän intranetissä ja intranetin välityksellä. (Heide 2002b, Matikaisen ym. 2006, 48–49 mukaan.)

Sosiaalinen intranet on sisäinen verkkosivusto, jonka kautta työntekijät jakavat helposti toisilleen tietoa ja kommunikoivat toistensa kanssa, tehden työskentelestä tehokkaampaa ja vaikuttavampaa. Sosiaalisessa intranetissä kaikki voivat luoda sisältöä yhteisöllisyyttä tarkoituksenmukaisesti. Sosiaalinen intranet on organisaation ytimessä oleva kriittinen komponentti, joka tarjoaa mahdollisuudet reaaliaikaiseen yhteistyöhön ja mielekkääseen yhteydenpitoon. Sosiaalinen intranet vahvistaa sisäistä viestintää ja tukee organisaation digitaalista työympäristöä yhdistämällä hajallaan olevat ryhmät. Sen tyypillisimpiin ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa: personoitu kotisivu ja uutissyötteen, videot, dokumenttikirjasto, ryhmätyötilat, henkilöprofiilit ja mobiilitoiminnot. (ThoughtFarmer 2017.) Poutapilvi Oy (2016) on kuvannut sosiaalisen intranetin tuomia hyötyjä, joka muuttaa organisaation intranetin ilmoitustaulusta innovaatioalustaksi. Sosiaalisen intranetin menestystekijöitä on havainnollistettu alla olevalla kuvalla.

Perinteinen intranet

Organisaation sisäinen verkko-palvelu, joka parantaa tiedon ke-räämistä ja jakamista



Sosiaalinen intranet

Vuorovaikutuksellinen intranet, joka on kaikkien organisaation jäsenten päivitettävissä



Kuva 2. Intranet – ilmoitustaulusta innovaatioalustaksi. (soveltaen Poutapilvi Oy 2016).

Sosiaalisen intranetin tunnusmerkeistä on käyty laajaa keskustelua sen tultua merkittäväksi osaksi organisaatioiden viestintää. Yksi merkittävä ero sosiaalisessa intranetissä verrattuna perinteiseen intranetiin, on etusivu. Sosiaalisen intranetin etusivu muodostuu käyttäjän tekemien päivitysten ja keskustelujen ”ta-pahtumavirrasta.” Etusivulle ei nouse enää vain viestinnän nostamat uutiset, vaan käyttäjien tuottama sisältö. North Patrol Oy:n konsultti Perttu Tolvasen nä-kemyksen mukaan intranetin etusivu on navigaatioväline digitaaliseen työympä-ristöön. Kun yleensä verkkopalveluiden etusivun tehtävänä on houkutella tarkas-telemaan sisältöä tarkemmin, on intranetin kohdalla tämä toisin. Intranetin etusivu on Tolvasen mukaan ponnistuslauta organisaation digitaaliseen työym-

päristöön eli paljon laajempaan kokonaisuuteen kuin vain intranetin sisältöön. Tämän vuoksi hän näkee tärkeänä etusivun konseptoinnin erillisenä muusta intranetin suunnittelutyöstä. Intranet voi sisällöltään olla hyvinkin viestinnällinen ja sisältöpainotteinen, mutta etusivu voi olla esimerkiksi kooste organisaation tärkeistä raporteista ja nostoja viimeaikaisista tapahtumista. Sosiaalinen intranet edellyttää käyttäjien vahvaa profiloitumista ja sisällön muokkausoikeuksia kaikille käyttäjille. Sosiaalisen intranetin käsite on lähellä wiki-ajattelua, jossa kaikki osallistuvat yhteisen tietovaraston rakentamiseen. (Intranet-ostajan opas 2012.)

3.5 Virtuaalijohtamisen haasteet ja mahdollisuudet hajautetussa organisaatiossa

Ihmisten työnteon johtamista verkossa kutsutaan virtuaali- tai verkkojohtamiseksi ja myös termi ejohtajuus on tullut tutuksi englanninkielisen termin eLeadership mukaan. (Humala 2007, 5.) Ihmisten johtaminen verkossa on yhtä todellista kuin kasvokkaisjohtaminen, vaikka virtuaalisuus käsitteenä voi tuntua epätodelliselta. Virtuaalijohtaminen on osa nykypäivän johtamisjärjestelmää ja se on työkalu, joka ei ole itsetarkoitus. Sen suurin ero tavanomaiseen johtamiseen on erilaisten sähköisten välineiden käyttö ja keskenään työtä tekevien ihmisten tapaaminen toisiaan harvoin tai ei lainkaan. Virtuaalijohtaminen on pitkälti osallistavaa johtamista ja sen tavoitteena on johdettavien toiminnan ja suorituskyvyn parantaminen. Se tukee avointa tiedonkulkua sekä lisää motivaatiota vaikutusmahdollisuuden kautta. Virtuaalityöskentelyn haasteet tulevaisuudessa liittyvät teknologiaan, käyttäjien osallistamiseen, yhteistoimintaan ja johtamiseen verkossa sekä hajautetun organisaation kuormittaviin tekijöihin. (Humala 2007, 12–15, 23.) Virtuaalijohtamisessa korostuu valmentava johtajuus. Jatkuva dialogi ja vuorovaikutus ovat keskeisiä elementtejä kun työskennellään verkossa. Me-henki syntyy verkossa yhteisen tekemisen ja siihen liittyvän viestinnän kautta. Humala 2007, 38–39, 44.)

Yleisesti ajatellaan johtamisen vaativan kasvotusten tapahtuvaa läsnäoloa, mutta hajautetuissa organisaatioissa tämä ei ole aina mahdollista. Virtuaalijohtamisen yhteydessä puhutaan etäläsnäolosta ja työpaikan rinnalle on tullut käsite työtila,

jolla on fyysinen, sosiaalinen, emotionaalinen ja henkinen ulottuvuus. Apuna käytetään sähköisiä apuvälineitä, yksi keskeisistä kysymyksistä on, miten sähköisten viestintäkanavien kautta pystyy luomaan läsnäolon tunteen. (Sydänmaalakka 2012.) Hajautetut organisaatiot on kuvattu kolmentyyppisinä: maantieteellisesti hajautuneet organisaatiot, ajallisesti hajautuneet organisaatiot ja organisaation rajat ylittävät organisaatiot. Vartiainen ym. (2004, 14) määrittävät hajautetun organisaation käsitteen seuraavasti: *”Hajautetussa organisaatioissa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi”*. Vuorovaikutus ja kommunikointi muodostavat erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Hajautetussa työssä kommunikointi ja yhteistyö toteutuvat pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. Yhä enemmän organisaatiot haluavat hajauttaa työntekoa, mutta se tuo samalla haasteita johtamiseen ja työn organisointiin. Helpoin tie olisi antaa erillään olevien yksiköiden tehdä asioita omalla tavallaan, mutta tällöin jää hyödyntämättä paikalliset hyvät käytännöt, joita voitaisiin hyödyntää myös muualla. Hajautetuissa organisaatioissa haasteeksi koetaan usein uuden toimintamallin omaksuminen. Organisaatiot eivät ole useinkaan valmistautuneet kohtaamaan hajautetusta toiminnasta nouseviin johtamisen haasteisiin. (Vartiainen ym. 2004, 14, 18, 61.) Hajautettujen organisaatioiden myötä johtamisessa tarvitaan monitaitoisuutta, vuorovaikutustaitoja ja myös uudenlaista palautteen antamisen, vastaanottamisen ja hyödyntämisen muotoja. Hajautettu organisaatio vaatii myös viestintävälineiden ja -kanavien monipuolistamista, mikä tuo myös haasteita johtamiselle. Hajautetut organisaatiot yleistyvät Suomessa, koska halutaan vähentää tila- ja matkakustannuksia sekä säästää ihmisten aikaa. Tyypillistä on organisaation sisäinen joustavuus ja rajojen hämärtyminen. Ne sopeutuvat ja muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristön mukaan. (Humala 2007, 10–13.)

Lipnack ja Stamps (2000) ovat määritelleet virtuaalitiimin joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi kommunikoiden pääasiallisesti elektronisilla kommunikointivälineillä. (Lipnack & Stamps 2000; Humala, 2007, 9.) Virtuaaliset tiimit voivat työskennellä maantieteellisesti hajautuneena ja eriaikaisesti. Yhteistyö voi olla jatkuvaa tai määräaikaista. Tiimin yksiköiden ja yksilöiden väliset erot voivat olla hyvinkin suuria. (Vartiainen ym.

2004, 22.) Virtuaalijohtaminen on sitä haasteellisempaa, mitä enemmän tiimin jäsenet liikkuvat. Mitään tiettyä johtamismallia ei ole tutkitusti todettu parhaaksi tavaksi johtaa virtuaalitiimiä. Johtajan on valittava itselle sopiva johtamistyyli ja tiimin tulee luoda omat toimintatapansa. (Humala 2007, 10, 18.) Virtuaalitiimien johtamisessa on kyse strategisesta johtamisesta, jossa ihmisten johtamisen ote on oltava vahva. Ryhmän johtajuus tulee ansaita ja johtajan on oltava suunnan näyttäjä. Johtajan sitoutuminen lisää uskottavuutta ja luottamusta henkilöstön keskuudessa. Hierarkiat eivät kuulu virtuaalijohtamiseen, sillä verkosto elää jatkuvasti. Virtuaalitiimien johtamisessa haasteena on arvioida jäsenten suoritusta, innostaa ja kehittää heitä ja mahdollistaa samaistuminen organisaatioon. Johtajan on pystyttävä kannustamaan jäseniä oikealla tavalla ja löytää myös uusia, tiimiä täydentäviä jäseniä. Positiiviset kokemukset virtuaalityökalujen käytöstä ja yhteisöllisyyden tunne motivoivat uudenlaiseen työskentelyyn. (Humala 2007, 30–35.) Virtuaalitiimin etuna on maantieteellinen rajoittamattomuus ja tiimeissä voi syntyä enemmän sosiaalista pääomaa sekä enemmän verkostoitumista kuin perinteisissä tiimeissä, jotka toimivat kasvotusten (Humala 2007, 22–23).

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta hajautetun johtamisen haasteena on tietoisuuden ja läsnäolon tunteen luominen. Hajautetun työskentelyn haasteena on luoda tilatietoisuutta korvaavia vuorovaikutuskeinoja. Tähän keinona on viestintä- ja tietoteknologian monipuolinen hyödyntäminen. (Vartiainen ym. 2004, 42–43.) Hajautetun työn etuna on läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa, henkilöstön osaamisen johtaminen ja joustava ajankäyttö. Jos hajautettu tiimi liikkuu, tieto liikkuu paremmin ja osaaminen voi levitä organisaatiossa laajemmalle. Hajautettu työ antaa usein myös paremman kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja asiakkaista. Mobilisaation tärkeys viestinnässä korostuu hajautetussa organisaatiossa. Yhteisten työtilojen avulla intranetissä työtä pystytään tekemään yhdessä, paikasta riippumatta. (Vartiainen ym. 2004, 38–41.)

Verkkojohtaminen tuo mukanaan osaamishaasteita. Johtamisen perusydin ei ole muuttunut virtuaalityön kautta, mutta vaatii monipuolisempaa johtajuutta. Verkkojohtamisen tavoitteena on joukkueen johtaminen. Tulokset syntyvät sitoutumisen, yhteisten tavoitteiden, luottamuksen ja arvostuksen kautta. Luottamus täytyy pystyä rakentamaan nopeammin kuin kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä ja

johtajan täytyy pystyä olemaan uskottava. Verkkojohtamisessa on luotava toimivat pelisäännöt ja johtajan on perehdyttävä uusien viestintätyökalujen käyttöön. Verkkojohtaminen ei korvaa kasvokkaisjohtamista, mutta vähentää fyysisten palaverien tarvetta. Virtuaalijohtaminen tulee nähdä mahdollisuutena ja johtajan täytyy pystyä muuttamaan vanhoja toimintamalleja. Virtuaalijohtajan on tärkeää ymmärtää verkkojohtamisen olevan ihmisten johtamista samalla tavalla kuin muukin johtaminen. Henkilöstön motivointi virtuaaliseen toimintaan voi vaatia aikaa ja suunnitelmallisuutta. Haasteena on luoda uudenlainen organisaatiokulttuuri. Virtuaalijohtaminen edellyttää yhä enemmän viestintää yhteisistä tavoitteista ja suunnan näyttämistä. (Humala 2007, 20–22.) Hajautettujen organisaatioiden ja tiimien lisääntymisen myötä on pyrittävä keksimään uusia keinoja motivoida henkilöstöä, joita ei nähdä päivittäin. Myös luottamuksen rakentamisessa, henkilöstön osallistamisessa ja voimaannuttamisessa ja sitoutumisen varmistamisessa on pystyttävä luomaan uusia tapoja johtaa.

Virtuaalityön lisääntyessä ihmiset voivat verkostoitua aivan uudella tavalla teknologisesti, ammatillisesti ja sosiaalisesti, mikä lisää luovuutta ja yhteisöllisyyttä. Verkon kautta kynnys verkostoitua on matalampi. Åbergin (2006a) mielestä organisaatiot muuttuvat virtuaalisuuden lisääntyessä muun muassa oppivimmiksi, epähierarkkisemmiksi ja demokratisoituvimmiksi. Johtajuus on hänen mielestä muuttunut enemmän jaetuksi johtajuudeksi ja heimojohtajuudeksi sekä suunnitelmallisemmaksi ja pitkäjänteisemmäksi. Johtajat ovat suunnan näyttäjiä ja johtavat elämyksillä. Virtuaalisten organisaatioiden myötä esimies-alainen-suhde on Åbergin (2006a) mielestä muuttunut. (Åberg 2006a & Humala 2007, 7, 16–17.)

4 Aikaisemmat tutkimustyön aiheeseen liittyvät tutkimukset ja selvitykset

4.1 Tutkimukset johtamisviestinnästä

Tutkimuksia sosiaalisesta intranetistä on Suomessa tehty jo jonkin verran. Tarkasteltavaksi valittiin ne, joiden tuloksia voidaan parhaiten verrata omiin tutkimustuloksiin ja jotka käsittelevät lähinnä johtamisviestintää. Satu Tähtisen tekemä pro gradu -tutkielma *Oulun kaupungin intranet Akkuna johtamisessa ja esimies-työssä – henkilöstön, esimiesten ja johtajien kokemuksia (2016)*, toimi osittain pohjana ideoidessa tämän tutkimustyön kyselyä. Vertailtavuus Tähtisen tutkimukseen on kuitenkin suppea, koska hänen tutkimuksensa käsittelee jo olemassa olevan sosiaalisen intranetin käytettävyyttä johtamisessa. Tämän tutkimustyön kannalta mielenkiintoa herättävä on myös Suvi Tanhuan pro gradu -tutkielma *Sähköiset viestintävälineet ja -kanavat osana johtamisviestintää – suomalaisten johtajien näkemyksiä (2015)*. Vaikka tutkimus ei käsittele vain sosiaalista intranetiä johtamisviestinnän kanavana, niin se antaa hyvän yleiskuvan virtuaalisesta johtamisviestinnästä Suomessa. Mari Havula on tehnyt vuonna 2016 YAMK-opinnäytetyön *Johtamisviestinnän kehittäminen Siun sote -organisaatiossa*. Opinnäytetyön avulla on haluttu tunnistaa johtamisviestinnän kriittisiä kohtia muutoksessa ja löytää kehittämiskohteita Siun soten palvelutuotantovaiheessa. Sen tarkoituksena on ollut myös selvittää johtamisviestinnän nykytilaa organisaatiomuutoksen aikana. Tämä tutkimus antaa hyvän reflektointikohteen Siun soten yleisestä johtamisviestinnän tilasta johtajien näkökulmasta, joskin tutkimus on tehty organisaatiomuutoksen ollessa vasta valmisteilla.

4.2 Pro gradu -tutkielma: Oulun kaupungin intranet Akkuna johtamisessa ja esimiestyössä – henkilöstön, esimiesten ja johtajien kokemuksia

Oulun kaupunki otti käyttöönsä sosiaalisen intranetin ominaisuuksia kokeiluluonteisesti käyttöön vuonna 2013. Intranetin kehittämisen tarve nähtiin etenkin johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Tähtisen vuonna 2016 julkaistu pro gradu -tutkielma käsittelee intranetin roolia sekä merkitystä johtamisessa ja esimiestyössä. Tutkimustyön tulokset osoittivat, että sosiaalinen intranet ei ole vakiintunut Oulun kaupungin henkilöstön keskuudessa johtamisen välineeksi. Johtamiskulttuuri perustuu edelleen pääosin kasvokkaisviestintään, jota pidetään ”hyvän” johtamisen edellytyksenä. Johtajien ja esimiesten, kuin myös henkilöstön osaaminen virtuaalijohtamisen hyödyntämisessä koettiin puutteelliseksi. Intranetiin ei ole pääsyä kaikilla, jonka nähtiin olevan toimintarajoite johtamiselle. Sisällöllisesti intranetin ei koettu tukevan johtamisen tarpeita. Virtuaalijohtamisen kehittyminen nähtiin mahdollisuutena, mutta vielä myös jopa uhkana. Tutkimuksen tulosten mukaan kuitenkin osa Oulun kaupungin henkilöstöstä odottaa johdon ja esimiesten käyttävän sosiaalisen intranetin ominaisuuksia enemmän ja olevan läsnä sitäkin kautta. He toivovat johtamiskulttuurin olevan avoimempaa, vuorovaikutteisempaa ja positiivisempaa. Tähtisen (2016) mukaan organisaation johtamiskulttuurista kertoo tapa, jolla esimiehet ja johtajat käyttävät intranetiä. Digitaalinen aika muuttaa johtamisviestinnän muotoja ja tarjolla on erilaisia viestintäkanavia, mihin johdon ja esimiesten on pystyttävä vastaamaan. Tähtinen toteaaakin, että johtajien ja esimiesten ymmärrystä sekä osaamista johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeydestä täytyisi korostaa entistä enemmän. (Tähtinen 2016.)

Päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä intranetiä käyttää hyödyksi tutkimustulosten mukaan 57,3 % vastaajista. Tähtisen (2016) mielestä se kertoo, että ymmärrystä omasta viestintäroolista sekä intranetin käytettävyydestä tietojohdamisen välineenä ei vielä ole tarpeeksi. Oulun kaupungin johtajista ja esimiehistä useimmat näkevät sosiaalisen intranetin kyselyn tulosten perusteella lähinnä tietopankkina ja taustatukena. Kyselyyn vastasi 121 vastaajaa, joiden ammatti-

asema oli joko johtaja tai esimies/tiiminvetäjä. Intranetistä katsotaan lähinnä ohjeita, seurataan ajankohtaisia asioita ja käytetään sieltä löytyviä työkaluja hyödyksi. Johtajista ja esimiehistä osa kokee jopa kriittisesti intranetin hyödynnettävyyden johtamisessa. Intranetissä on käytössä esimiehelle-osio, johon on koottu esimiehelle tarkoitettuja ohjeita. Tätä käytetään kyselyn tulosten perusteella aktiivisesti eli tarve keskitetylle ohjeistukselle on olemassa. Työtilat intranetissä nähtiin tärkeinä. Tuloksista ei kuitenkaan selvinnyt, mihin tarkoitukseen työtiloja käytetään. Kolmanneksi eniten (63,4 %) intranetin osioista käytetään uutisia ja neljänneksi tärkein on päätöksenteko-osio (58 %). Tietojohdamista varten kerättyjä organisaation tunnuslukuja seuraa 33 % vastaajista. Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset osoittivat Oulun kaupungin johtajien ja esimiesten kokevan intranet Akkunan päivittäisjohtamisessa lähinnä vain tietovarastona. Intranetin roolia tiedon jakamisessa ja vaihtamisessa ei ole vielä opittu. Tähtinen (2016) pohtii tämän johtuvan todennäköisesti siitä, että sosiaalisen intranetin ominaisuudet Akkunassa eivät ole vielä riittävät vapaamuotoisen vuorovaikutuksen, verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Osaamisessa ja aikaresursseissa on myös puutteita kyselyn vastausten perusteella. (Tähtinen 2016, 62–75.)

Tulevaisuus sosiaalisen intranetin kehittämisessä ja sen hyödyntämisessä nähtiin pääsääntöisesti toiveikkaana kaikkien vastausten perusteella. Henkilöstö näkee kehittymismahdollisuuksia erityisesti avoimuuden ja uuden johtamiskulttuurin näkökulmasta. Koetaan, että tarve sosiaaliselle intranetille on, koska moderni tapa tehdä työtä vaatii myös uusia johtamisen tapoja. Johtajat ja esimiehet eivät kokeneet intranetiä vielä kiinteänä osana päivittäisjohtamista, mutta moni uskoo kuitenkin sen käytön lisääntyvän ja roolin johtamisessa sekä esimiestyössä vahvistuvan tulevaisuudessa. Intranetin arveltiin korvaavan osittain sähköpostiliikennettä ja laajentavan toimintamahdollisuuksia johtamisessa. Vain muutama vastaajista oli sitä mieltä, että intranetin rooli johtamisessa ei tule kasvamaan. Henkilöstö ja johtajat sekä esimiehet uskovat intranetin roolin kasvavan johtamisessa, jos sitä kehitetään oikealla tavalla sisällöllisesti ja toiminnallisesti. (Tähtinen 2016, 112–115.)

4.3 Pro gradu -tutkielma: Sähköiset viestintävälineet ja -kanavat osana johtamisviestintää

Tanhuan (2015) pro gradu -tutkielman keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää millaisissa tilanteissa sähköiset viestintävälineet ja -kanavat toimivat tehokkaimmin, mitä haasteita ne tuovat ja miten niiden käyttö on muuttanut johtajuutta. Tutkimuksen kohderyhmä oli suomalaisten organisaatioiden keski- ja ylin johto. Tutkimus toteutettiin haastatteluna. Haastateltavia oli kuusi, jotka työskentelevät eri aloilla ja erikokoisissa organisaatioissa. (Tanhua 2015, 7–8.)

Tutkimuksen tulosten perusteella sähköposti on edelleen vahvasti luotetuin sähköinen johtamisviestinnän kanava. Myös puhelin ja tekstiviestit nähtiin edelleen luotettavina viestintäkanavina. Muut viestintäkanavat täydentävät viestintää. Luotettavuuden riski perustuu organisaatioiden tietoturvan asettamiin rajoitteisiin ja teknisiin ongelmiin. Osa johtajista käyttää johtamisviestinnän välineenä myös Skype-videopuheluita. Haasteltavat kokivat sähköpostin turhauttavaksi, mutta eivät osanneet esittää muuta viestintäkanavaa joka korvaisi sähköpostin. Haastatteluista kävi ilmi, että viestintäkanavat voivat olla erilaiset alaisten kesken, riippuen johtajan suhteesta heihin. Haastateltavat kokivat johtamisviestinnän luonteen muuttuneen viestintävälineiden ja -kanavien kehittyessä ja tuoden siten myös uusia vaatimuksia johtajille. Viestintäkanavien monipuolistuessa täytyy entistä enemmän ymmärtää, mikä on eri kanavien tarkoitus ja millaiseen viestintään kukin kanava on tarkoituksenmukainen. Johtamisviestinnän luonteen he näkivät muuttuneen muun muassa ilmeikkyyden katoamisena, viestien lyhentymisenä ja viestinnän kokonaisvolyymien kasvuna. Jatkuvan palautteen merkitys nähtiin kasvavana. Sähköisten viestintävälineiden uskottiin lisäävän myös tiedon jakamista ja mentorointi-tyyppistä johtamista. Nähtiin myös, että johtajan oma asenne sähköisiä viestintävälineitä ja -kanavia kohtaan heijastuu myös alaisten aktiivisuuteen näiden käytössä ja omaksumisessa. Haastateltu tekninen asiantuntija totesi, että kaikki eivät ole yhtä innokkaita muuttamaan toimintatapojaan, jolloin muutos vie aikaa. Uudet viestintävälineet ja -kanavat nähdään ”ylimääräisenä”. Tällöin käyttäjille pitäisi tuoda esille sähköisten viestintävälineiden motiivit, käyttötarkoitus sekä niiden tuomat mahdollisuudet ja edut. (Tanhua 2016, 51–54, 56, 59.)

Haastateltavista jokainen mieltää viestinnän sähköistymisen tuomat uudet vaatimukset hyvin eri tavalla. Tämä kertoo Tanhuan (2016) mielestä siitä, että sähköinen johtamisviestintä on monimutkainen ilmiö ja vaatisi paljon keskustelua johtajien keskuudessa yhteisistä toimintavoista virtuaalisessa työskentelyssä. Haastateltavat kokivat sähköisiä viestintävälineitä olevan jo tarpeeksi, mutta tarvittavan vielä yhteneväisyyttä ja johdonmukaisuutta niiden käytölle. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä sähköisessä viestinnässä pääsääntöisesti Microsoft Lync -ohjelmaa, mutta kiinnostusta oli myös Microsoftin SharePoint -ohjelmaa kohtaan, koska se tarjoaa valikoiman viestintävälineitä intranetin luomiseen, tiedon jakamiseen ja muuhun sosiaaliseen yhteistyöhön. Verkkoneuvottelujen ongelmana nähdään usein niiden liian pitkä kesto, mikä vaikuttaa osallistujan keskittymiskykyyn. (Tanhua 2016, 53–55, 62.)

Usein ajatellaan nuoremman sukupolven omaksuvan uudet sähköiset viestintävälineet helpommin, mutta haastattelujen perusteella tämä ei ole ikäkysymys. Tähän vaikuttavat yksilökohtaiset erot. Tekniset ongelmat saattavat olla joskus syynä siihen, että viestintävälineiden hyödyntäminen ei lähde käyntiin toivotusti. Uusien sähköisten järjestelmien toimivuus on alkuun usein epävarmaa, joten se vaatii käyttäjiltä kärsivällisyyttä. Haastatteluissa tekninen asiantuntija toi esille organisaatioiden mieltävän viestinnällisiä ratkaisuja liian kapeakatseisesti, kun pitäisi rakentaa viestintää koko organisaation verkoston kanssa. Kaivattaisiin pioneerihenkeä ja rohkeita ratkaisuja. Realistista kuitenkin on, että monella organisaatiolla ei ole taloudellisesti resursseja ottaa riskejä ja tehdä isoja investointeja, jonka haastateltavakin totesi. Hänen mielestä tärkeää olisikin määrittää viestintävälineiden käyttötarkoitus ja tarjota riittävästi koulutusta niiden käyttöön. Tekninen asiantuntija toi esille IT-osastojen roolin selkeän vähentymisen viestintävälineiden ostoprosesseissa. Hankintapäätökset tehdään entistä useammin viestintä- ja kehittämysyksiköissä. IT-osasto on mukana lähinnä enää käyttöönottoon liittyvissä selvittelyissä ja sen rajoitteissa. (Tanhua 2016, 55–58.)

Lengel ja Daft ovat esitelleet vuonna 1988 mediarikkausteorian. Tanhuan (2016) tekemissä haastatteluista kävi ilmi, että viestintäkanavien valinta on haastavaa ja väärinymmärrysten riski kasvaa sitä mukaa, kun viestintävälineen rikkaus heiken-

tyy. Haastateltavat kokivat kuitenkin väärinymmärryksiä tulevan myös kasvokkaisviestinnässä, joten teoria ei ole aukoton. Kaikkien haastateltujen mielestä viestien räätälöiminen tarkoituksenmukaisesti kuhunkin viestintävälineeseen on olennaisinta. Esimerkkinä oli käytetty organisaation strategian jalkauttamista, joka yhden haastatellun mielestä täytyy viestiä henkilöstölle johdon linjauksen mukaisesti hyvin konkreettisin esimerkein. Haastateltavat olivat suhteellisen yhtä mieltä siitä, että mitä arkaluontoisempi ja monimutkaisempi asia, sitä rikkaampaa viestintäkanavaa tulisi käyttää. Virtuaalijohtamisen he kokivat haastavaksi, koska mitä vähemmän fyysisiä tapaamisia on, sitä vaikeampi on hahmottaa työntekijän hyvinvointia ja kokonaistilannetta. He korostivat tapaamisen tärkeyttä työntekijöiden kanssa myös kasvotusten, jotta mahdollisia ongelmatilanteita voidaan ennakoida. Eräs haastateltu näki kasvokkaisviestinnän olevan muutostilanteissa edellytys onnistuneelle yhteistyölle henkilöstön kanssa. (Tanhua 2016, 58–62, 65.)

Tanhuan (2016) haastatteluissa nousi esille informaation heikko saatavuus ja sen liiallinen etsiminen tietotulvasta. Lisäksi haasteeksi koettiin oikean asiantuntijan löytäminen organisaation sisältä ja yhteisten toimintatapojen puuttuminen. Koettiin virtuaaliviestinnän olevan persoonatonta, mikä vaikeuttaa viestin ymmärrystä ja tulkintaa. Non-verbaalisten signaalien puuttuminen virtuaaliviestinnässä nähtiin haasteena, koska se vähentää osallistujien spontaaniutta ja innovatiivisuutta. Haastattelujen perusteella hyödyllisenä voidaan pitää siis epämuodollisia ja tarpeeksi lyhyitä verkkotapaamisia. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaation johto on esimerkkinä muille sähköisessä viestinnässä. Jos siis halutaan henkilöstön käyttävän aktiivisesti sähköisiä viestintävälineitä -ja kanavia, tulee johdon olla aktiivisesti suunnannäyttäjänä. (Tanhua 2016, 63–66.)

Haastateltavat toivat esille myös luottamuksen tärkeyden virtuaalisessa vuorovaikutuksessa. Heidän mielestä vuorovaikutuksen sävyyn ja luonteeseen vaikuttaa kuinka kauan osapuolet ovat tunteneet toisensa. Kokemuksena oli myös, että virtuaalinen työskentely ei ole onnistunutta jos esimies ja alainen eivät anna palautetta toisilleen avoimesti. Ihmisten osallistaminen nähtiin tärkeänä, jotta verkko-yhteisö toimii vuorovaikutteisesti eikä ole vain yksisuuntaista tiedottamista. Lisäksi nähtiin, että sisällön tulisi olla verkko-yhteisöissä mielenkiintoista ja innostavaa keskustelujen aikaansaamiseksi. Verkostoituminen koettiin tärkeänä

organisaation toiminnan kannalta. Suomalaisten haastateltujen johtajien mielestä blogit eivät ole saavuttaneet suosiotaan kuten muualla maailmassa. (Tanhua 2016, 71, 76–78).

Tanhua (2016) toteaa tutkimuksensa yhteenvedossa, että haastattelujen perusteella suomalaiset johtajat näkevät sähköiset viestintävälineet yhä enemmän osana johtamisviestintää. Esille tuli kuitenkin myös viestintävälineiden käytön epävarmuus ja eri näkemykset niiden käytölle. Haastatteluista kävi ilmi myös, että tärkeintä virtuaalijohtamisessa on aito ja keskusteleva vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Tutkimus vahvisti tärkeyden saada oikeaa tietoa, oikeaan aikaan. Sähköiset viestintävälineet ovat apuna vuorovaikutuksessa, mutta kuten tutkimuksesta käy ilmi, eivät ne saa korvata kasvokkaisia tapaamisia silloin kun ne ovat tarkoituksenmukaisia. Tanhua toteaa tutkimustyönsä yhteenvedossa, että ihmisten aidosta kohtaamisesta on tullut yhä tärkeämpää virtuaalisen vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä. (Tanhua 2016, 96–98.)

4.4 YAMK-opinnäytetyö: Johtamisviestinnän kehittäminen Siun sote -organisaatiossa

Havulan (2016) YAMK-opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää johtamisviestinnän nykytila Siun soten organisaatiomuutoksen palvelusuunnittelun aikana, etsiä kehittämiskohteita ja oppia havainnoista sekä levittää hyväksi havaittuja käytänteitä. Tärkeintä tutkimuksessa oli löytää johtamisviestinnän ”pullonkaulat”, tunnistaa vaikuttavin tapa toteuttaa strategista viestintää ja selvittää esimiehen rooli johtamisviestinnässä. Tutkimus toteutettiin kyselynä ja sen kohderyhmänä olivat Pohjois-Karjalan kunta- ja sosiaalijohtajat sekä johtavat lääkärin ja -hoitajat, jotka olivat organisaatiomuutoksessa mukana. Vastauksia kyselyyn tuli 28. Vastajat toimivat entisessä organisaatiossaan joko strategisella tai operatiivisella johtamistasolla. (Havula 2016, 6–7, 33–34.)

Havulan (2016) opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat johtamisviestinnän pääsääntöisesti onnistuneena organisaatiomuutoksen palvelusuunnittelun aikana. Vastajat olivat tyytyväisiä saamaansa informaatioon ja kokivat

saaneensa sitä riittävästi sekä riittävän nopeasti. Ainoastaan muutamat vastaajista kokivat johtamisviestinnän olleen osin puutteellista ja tavoitettavuuden katumatonta. Tiedon saamisen ja jakamisen välineenä nähtiin parhaimpana sähköposti ja kasvokkaisviestintä. Ajantasaista tietoa oli saatu myös jonkin verran sosiaalisen median kautta (Internet, Facebook, Twitter, YouTube), koska siellä käsiteltiin organisaatiomuutoksen liittyviä asioita. Sosiaalista mediaa ei kuitenkaan varsinaisesti käytetä Siun sotessa johtamisviestinnän välineenä. Vastaajat kokivat johtamisviestinnän erittäin tärkeäksi muutoksessa. He näkivät viestinnän läpinäkyvyyden ja informaation riittävyden tärkeänä, koska muutos tuo mukanaan huhuja. Vastaajat kokivat johtamisviestinnän motivoivan henkilöstön mukaan muutokseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös, olivatko vastaajat saaneet palautetta henkilöstöltä johtamisviestinnästä. Pääasiassa saatu palaute oli ollut positiivista, tietoa oli saatu riittävästi ja henkilöstöä oli kuunneltu. Negatiivista palautetta oli annettu muun muassa viestinnän mainosmaisuudesta. Vastaajilta kysyttiin myös heidän omaa tuen tarvetta johtamisviestinnän muutoksessa. Moni vastaajista oli kokenut tarvitsevan koulutusta, reaaliaikaista ja avointa tietoa muutoksesta sekä yhteisiä pelisääntöjä tiedon jakamiseen. Kehittämisehdotuksina johtamisviestinnässä organisaationmuutoksen aikana tuotiin esille ennen kaikkea avoimuus ja läpinäkyvyys. Tärkeänä pidettiin myös säännönmukaista, strukturoitua tiedottamista ja mahdollisuutta kommentointiin. (Havula 2016, 40–46.)

4.5 Valtakunnallinen intranet-palvelut -selvitys

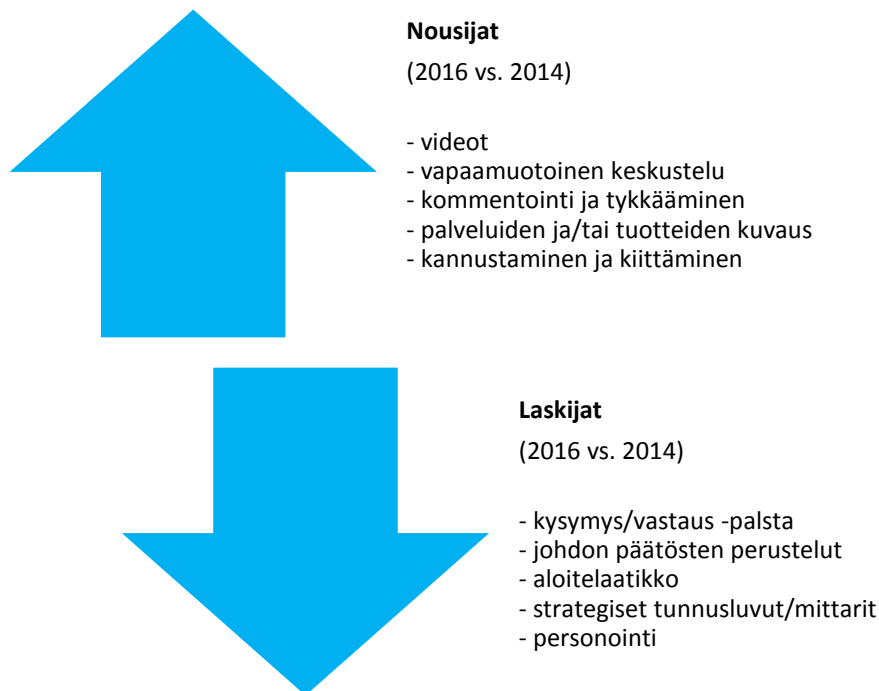
Intranet-palvelut Suomessa -selvitys tehtiin ensimmäisen kerran vuonna 2014. Selvityksen teki Intranet-ostajan opas ja North Patrol Oy. Selvityksen tarkoituksena oli kartoittaa suomalaisten organisaatioiden intranet-ratkaisuja ja intranetin hyödynnettävyys organisaation sisäisessä viestinnässä ja johtamisen välineenä. Selvitys tehtiin toisen kerran vuonna 2016. Tässä kyselyssä painopisteenä oli selvittää intranetin rooli ja tehtävät sekä intranetin johtamisen ja kehittämisen käytännön toimintatavat. Selvitys jakaantui neljään teemaan: yhteiset sisällöt ja toiminnollisuudet, työnteon johtaminen ja ohjaaminen, ryhmätyö, osallistaminen ja yksilöllisyys. Molempiin kyselyihin osallistui julkishallinnosta ja yksityissektorilta eri toimialojen edustajia monen kokoluokan organisaatioista. (Intranet-ostajan opas 2016.)

Vuonna 2016 tehdyn selvityksen yhteenvedon mukaan intranetit nähdään pääsääntöisesti organisaatioviestinnän välineenä ja yhteisten sisäisten ohjeiden jakelukanavana. Intranetit koetaan selvityksen mukaan myös yhteisöllisyyden rakentajina. Intranetien strategisen ja menetelmällisen johtamisen todetaan hiipuneen vuoden 2014 kyselyyn verrattuna. Neljännes vastaajista koki kuitenkin intranetin roolin olevan työnteon johtamisessa ja siksi myös intranetin johtamisen tärkeänä. Loput kokivat intranetin johtamisen sisällöntuottamisen johtamisena. Vuoden 2014 selvitykseen verrattuna videoiden käyttö intranetissä oli kasvanut huomattavasti. Intranetit olivat tulosten perusteella myös sosiaalisempia. Keskustelut, kommentointimahdollisuus ja tykkäykset oli otettu käyttöön. SharePoint intranet-alustana on suosittu. Jopa 71 % kyselyyn vastanneista ilmoitti organisaatiossaan kyseisen intranet-alustan olevan käytössä. SharePoint Online, joka on Office 365:n sisältämä pilvipalvelu, on käytössä yhä useammassa organisaatiossa, mutta ennakko-odotukseen nähden sen suosio ei ollut noussut niin nopeasti kuin oli odotettu. Pilvipalvelu mahdollistaa intranetin responsiivisuuden. Intranetissä suosittuja ovat ryhmätyötilat ja neljäosalla vastaajista se toimii myös extranet-alustana. Valtakunnallinen intranet-palvelut -selvitys on tulossa taas keväällä 2018. (Intranet-ostajan opas 2016.)

Intranet-palvelut Suomessa -selvityksen tulosten mukaan vuonna 2016 intranetin trendit olivat: yhteisöllisyys ja kulttuuri, kuvallisuus, vapaamuotoinen keskustelu, työskentely ja saavutettavuus. Intranet nähtiin yhteisöllisen kulttuurin välineenä. Henkilöstö jakaa intranetissä fiiliksiä arjen työstä kuvin ja videoin, se tykkää, kannustaa, keskustelee ja kommentoi. Kuvallisuus liittyy edelliseen eli videoiden käyttö intranetissä on lisääntynyt huomattavasti. Kuvallista viestintää käytetään myös esimerkiksi some-virtojen avulla. Strukturoidut kysy-vastaa -palstat ja aloitelaatikot ovat menettäneet suosionsa. Perinteisen keskustelupalstan tilalle on tullut vapaamuotoisemman keskustelun mahdollistavat välineet, esimerkiksi Yammer. Intranet nähdään myös entistä enemmän työskentelyalustana. Aiemmin työtiloja ovat käyttäneet lähinnä projektityöntekijät, yksiköt tai tiimit. Selvityksen mukaan työskentely nähdään nykyään myös työn koordinoinnin ja tiedon jakamisen kanavana. Erilaiset keskusteluvälineet mahdollistavat ”kentän” henkilöstön osallistumisen yhteiseen työskentelyyn. Saavutettavuus nähtiin tulosten perusteella tärkeänä. Intranetiin halutaan mahdollistaa pääsy ulkoverkosta

ja mobiilisti. 44 % vastaajista kertoi organisaation panostavan lisää mobiilikäytön kehittämiseen. Erillisiä mobiiliapplikaatioita ei kuitenkaan ole lähdetty rakentamaan. Intranetin hyödyntäminen organisaation johtamisessa oli hiipunut. Tulosten mukaan strategisia tunnuslukuja tai päätösten perusteluita julkaistaan yhä harvemmin intranetissä. Alla listaus keskeisimmistä ominaisuuksista, joita organisaatiot vuoden 2016 selvityksen tulosten perusteella lähtevät tulevaisuudessa parantamaan.

- 33 %** Videot
- 32 %** Strategiset tunnusluvut/mittarit
- 31 %** Ryhmäkeskustelut/-viestintä (esim. Yammer, Slack, HipChat)
- 28 %** Yksikköjen tai tiimien ryhmätyötilat
- 27 %** Projektiryhmien/työryhmien ryhmätyötilat
- 27 %** Tunnelmien ja fiilisten jakaminen työarjesta (esim. kuvina ja videoina)
- 26 %** Sosiaalisen median virta/virtoja näytetään intranetin sivuilla
- 25 %** Työdokumenttien yhteistyöstäminen
- 24 %** Johdon päätösten perustelut
- 24 %** Integraatio yhteen tai useampaan liiketoimintajärjestelmään



Kuva 3. Suomen intranetit vuonna 2016 (soveltaen Intranet-ostajan opas 2016).

4.6 Intranet-trendit vuonna 2018

North Patrolin intranet- ja viestintäkonsultti Hanna Korhonen on ennustanut intranetin trendejä vuodelle 2018. Hän arvioi tekoälypohjaisten ratkaisujen yleistyvän ja alan seminaareissa nähtävän niihin ratkaisuja sekä erilaisia intranetin työvälineitä. Käyttäjälähtöisyys tulee korostumaan edelleen. Sisäisen somen välineet (ESN) tulevat olemaan keskeinen digitaalisen työskentelyn alusta organisaatioille. Nämä tulevat kiinnostamaan erityisesti organisaatioita, joissa on paljon e-tietotyöläisiä. Korhonen pohtii ennustuksessaan, ovatko organisaatiot valmiita vastaanottamaan avoimen vuorovaikutuksen kulttuuriin. Keskustelut intranetin roolista organisaatiossa ja sen käyttöliittymän rakenteesta tulevat olemaan pinnalla. Intranetin perusta voi pirstaloitua digitaalisessa työympäristössä, jolloin tiedonhallinta ja vuorovaikutus hoidetaan eri kanavissa. Korhonen toivoo, että intranetissä vuorovaikutuksesta syntynyttä tietoa voitaisiin hyödyntää organisaation toiminnassa. (Korhonen 2018.)

Euroopan johtavan verkkoyhteisön (ESPC) mukaan intranetin kolme trendiä vuodelle 2018 ovat: sopeutuminen, sisällönhallinta ja yhteistyö. Intranetin kehittämissä ei mennä enää tekniikka edellä, vaan ominaisuuksia räätälöidään sen mukaan mihin käyttäjät ovat tottuneet. Sosiaalisen median tyyppiset ratkaisut tulevat yleistymään ja tiedon jakamisen tärkeys korostuu. Intranet-strategiat tehdään vastaamaan entistä enemmän käyttäjien todellisia tarpeita. Toinen vuoden 2018 intranet-trendeistä on sisällönhallinta. Oikeanlaisen tiedon löytymisen tärkeys oikeaan aikaan tulee korostumaan. Tietojen löydettävyyden tehostaa toimintaa ja varmistaa tiedon saannin. Intranet tunnistaa käyttäjän eniten hakemat dokumentit ja ohjeet nostaen ne tarkasteltavaksi. Myös päivitetty tiedot saadaan näkyville etsimättä niitä erikseen. Intranetin kautta halutaan tuoda käyttäjälle persoonallisia kokemuksia. Käytön uskotaan lisääntyvän, kun käyttäjät näkevät ensimmäisenä mitä haluavat. Kolmas trendi ESPC:n mukaan vuodelle 2018 on yhteistyö. Sosiaaliset ominaisuudet tulevat korostumaan entisestään ja yhteistyötilojen käyttö tehostuu. Kaikilla on samat tavoitteet työskentelyssä ja puhalletaan yhteen hiileen. Yhteistyön merkitys intranetissä korostuu myös hajautetun ja etätöiden myötä. (ESPC 2017.)

Amerikkalainen tutkimus-, koulutus- ja konsultointiyritys Nielsen Norman Group on tehnyt tutkimusta intranetin suunnitteluun liittyvistä trendeistä vuonna 2018. He järjestivät kilpailun, jossa valittiin kymmenen parasta intranetiä kansainvälisesti muotoilun ja käytettävyyden perusteella. Intranetin nopea, iteratiivinen kehitys korostui voittajien keskuudessa, johon ohjelmistokehityksen ketterät menetelmät, Lean ja Agile vaikuttavat. Kymmenen parhaan intranet-konseptin keskuudesta nousi esille kolme yhteistä trendiä vuodelle 2018. Ensimmäinen niistä on yksinkertaistettu suunnittelu. Tavoitteena on intranetin virtaviivaistaminen keskittymällä perustan suunnitteluelementteihin, kuten tietoarkkitehtuuriin, mielenkiintoiseen sisältöön ja hallittuun sivustorakenteeseen. Toinen trendi liittyy intranetin esteettisyyteen. Otsikoinnit tehdään isolla, mikä helpottaa silmäilyä ja lukemista. Otsikot eivät kuitenkaan saa olla suhteettoman suuria verrattuna muihin tekstiin, koska ne voivat vaikuttaa liian mainosmaisilta ja henkilöstö jättää ne lukematta. Kolmas trendi liittyy asiakaskokemukseen. Intranetissä tarjotaan linkkejä organisaation sosiaalisille kanaville (esimerkiksi Twitter, Facebook, Instagram). Sosiaalisten linkkien kautta henkilöstö pystyy seuraamaan asiakkaiden kokemuksia ja organisaation näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Tuomalla sosiaalisten kanavien linkit intranetiin näkyväksi, kerrotaan henkilöstölle niiden olevan tärkeitä ja niihin toivotaan kiinnitettävän huomiota. (Nielsen Norman Group 2018.)

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät

Kehittämistehtävä määrittää mikä lähestymistapa sopii kuhunkin kehittämistyöhön. Usein lähestymistavat ovat osin päällekkäisiä ja näissä voidaan käyttää samoja menetelmiä. Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 37.)

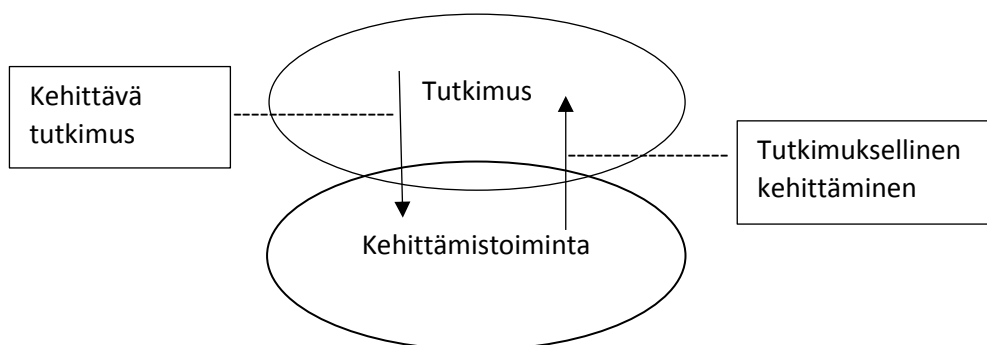
5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero löytyy päämääristä: halutaanko luoda uutta teoriaa vai etsitäänkö uusia toimintamalleja ja ratkaisuja käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation tarpeesta kehittää toimintaa tai se voi olla visio jostakin uudesta. (Ojasalo, ym. 2010, 19.) Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellisen kehittämistyö, jonka lähtökohta on uudistamisperustainen kehittäminen. Tutkimustyön avulla tuotetaan yksityiskohtaista tietoa Siun soten intranet-projektin kehittämistyön tueksi ja pyritään etsimään uusia ideoita johtamisviestinnällisen kulttuurin toimintatavoille ja käytännöille. Kehittämistyön näkökulmien valinta ja aiheen rajaus vaatii organisaation hyvää tuntemusta, vahvaa omaa kokemusta, kehittämiskohteen historian tuntemusta, tämän hetkisen johtamisen filosofian ymmärtämistä sekä myös johtamisen ongelmakohtien tunnistamista. (Ojasalo ym. 2010, 29.) Lähtökohdat ja esiolettamukset kehittämiskohteesta on tutkijalla vahvasti subjektiiviset, joten tutkimustyön onnistumisen edellytys piilee tutkimuksen monimenetelmäisyydessä. Näin kehittämistyöhön saadaan useita eri näkökulmia, joita voidaan soveltaa teoreettiseen viitekehykseen.

Onnistunut kehittäminen voi usein levitä myös muihin organisaatioihin, joten se tähtää myös uuden taidon ja tiedon siirtoon. (Toikko & Rantanen 2009, 16). Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti. Tutkimuksellisessakin kehittämistyössä uuden tiedon tuottaminen on tärkeää, johon haetaan tukea aiemmasta teoriasta. Sen avulla voidaan uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa. Tässä kehittämistyössä korostuu suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen tarkastelu. Aiheen osaamisen ja suunnittelun lisäksi tarvitaan projektiosaamista ja kehittämisen osaamista. Tutkimuksellinen kehittämistyö päättyy yleisesti toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo ym. 2010, 18–20.) Toimeksiantajan kanssa sovittiin tämän kehittämistyön keskittyvän suunnitelmaan, jossa kuvataan kehittämisen tarve, lähtökohdat, tavoitteet ja kehittämisideat. Tämä siksi, että Siun sotessa tehtiin päätös lähteä rakentamaan sosiaalista intranetiä vasta kun sote- ja maakuntaudistuksen aikataulu varmistuu ja sen mahdolliset vaikutukset Siun soten intranet-projektille. Projekti tulee viemään aikaan, joten

kehittämistyön toteutus käytännössä ja hyödynnettävyyden arviointi on tässä tapauksessa mahdotonta toteuttaa.

Kehittävässä tutkimuksessa kuljetaan tutkimuksellisista kysymyksistä metodologisiin valintoihin ja siitä kohti konkreettista kehittämistä. Painopiste on tutkimuksessa, mutta suunta kehittämisessä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä sen sijaan painopiste on kehittämisessä, mutta siinä pyritään noudattamaan tutkimuksellisia periaatteita. Käytännöstä nousseet ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedon hankkimista toimintaympäristöstä. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 22.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan.



Kuva 4. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (soveltaen Toikko & Rantanen 2009, 21).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä toteutuu hyvin vuorovaikutus ihmisten kanssa, kysymysten muotoilu ja tutkiminen, tiedon tuottaminen, verkostoituminen muiden organisaatioiden kanssa, muutoksen etsiminen ja ohjaaminen siihen ja myös liikkuminen tuntemattomalla alueella, koska sosiaalinen intranet on organisaatioissa käsitteenä vielä suhteellisen uusi ja virtuaalijohtaminen on vasta yleistyössä.

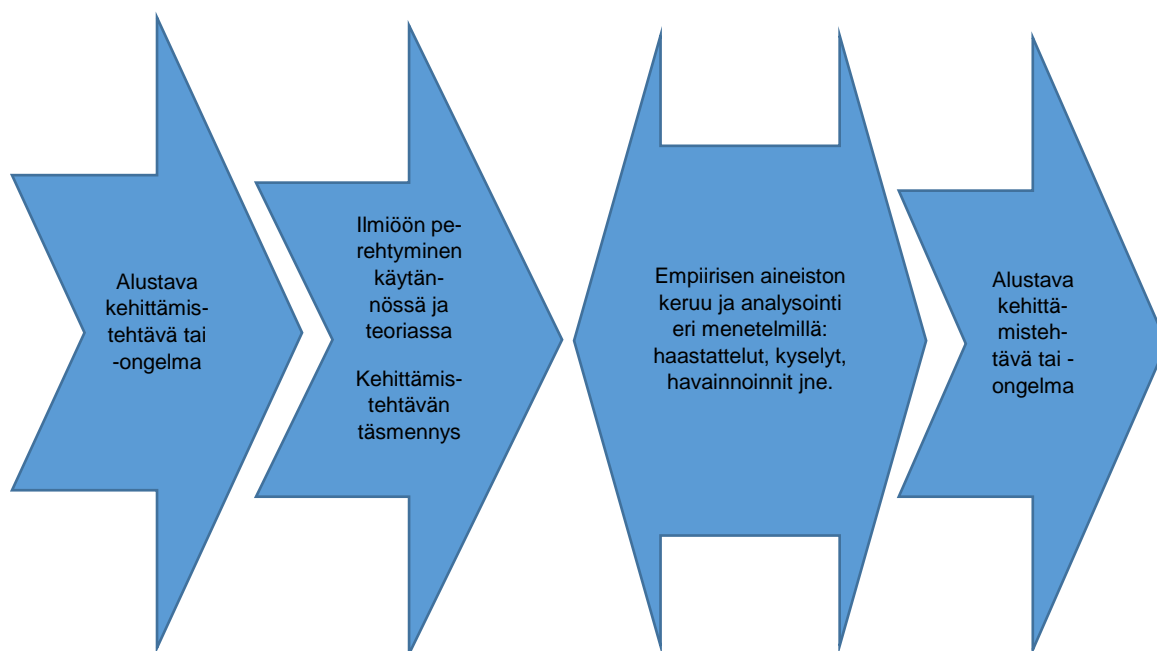
5.2 Lähestymistavan valinta

Ojasalon ym. mukaan (2010, 51) sekä tieteelliselle tutkimukselle, että kehittämistyölle sopivat lähestymistavoiksi tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Kehittämistyö on usein useamman lähestymistavan sekoitus. Menetelmistä lähes kaikki sopivat yllä mainittuihin lähestymistapoihin. Toimintatutkimuksessa painottuu tutkitun tiedon tuottaminen, muutoksen toteuttaminen käytännössä ja sen arviointi. Tutkimuksen kohteena ovat yleensä ihmiset ja organisaation toiminta. Toimintatutkimukselle keskeistä on myös henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2010, 38, 51–58.)

Toimintatutkimusta voidaan käyttää yhden organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämisessä, mutta sillä voidaan tavoitella myös laaja-alaista muutosta koko yhteiskunnassa (Toikko & Rantanen 2009, 30). Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nykytilaan liittyvistä ongelmista ja pyritään ratkaisemaan sekä muuttamaan niitä. Toimintatutkimus on vahvasti käytännönläheinen tutkimuksen lähestymistapa ja se mahdollistaa tutkimustulosten hyödynnettävyyden organisaation toiminnassa. Toimintatutkimuksessa käytetään yleensä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mutta myös kvantitatiivinen menetelmä on mahdollinen jos se toteuttaa osallistavaa lähestymistapaa. Osallistavalla menetelmällä päästään parhaiten tarkastelemaan tutkimuskohteen hiljaista tietoa, ammattitaitoa ja kokemusta. Näin tutkimusaineistosta saadaan riittävän kattava. (Ojasalo ym. 2009, 58–62.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähestymistapa on sekoitus tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen lähestymistapa siksi, että pyrkimyksenä on saada aikaan muutos Siun sotien virtuaalisessa johtamiskulttuurissa ja sisäisessä viestinnässä. Osallistaminen toteutuu kyselyn kautta. Kehittämistyössä esille tulevat ideat on tarkoitus viedä käytäntöön, mutta koska kehittämistä ei konkreettisesti vielä toteuteta, eikä arviointia tehdä, ei työn lähestymistapa täysin täytä toimintatutkimuksen kriteereitä. Tutkimustulokset ovat kuitenkin hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa myöhemmin.

Tapaustutkimuksessa pyritään löytämään menetelmätriangulaation avulla syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, organisaatio tai jokin tapahtuma. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, koska sen tehtävänä on tuottaa uusia ideoita ja siinä voidaan tutkia esimerkiksi organisaation toimintaympäristöä tai jokin sen osaa. Tutkimuksen kohde rakentuu työelämän kehittämistyössä käytännön tarpeesta ja tavoitteet ohjaavat sitä. (Ojasalo ym. 2010, 52–53.)



Kuva 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (soveltaen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54).

Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle yleensä tutkittavasta asiasta ja tutkijalla on usein tutkimuskohteesta aiempaa tietämystä, joka helpottaa kehittämis-tehtävän määrittelyä. Tutkija perehtyy tämän jälkeen tutkimuskohteeseen teoriassa. Kehittämiskohde tarkentuu usein tutkimusprosessin edetessä. Kun kehittämis-tehtävä on täsmentynyt, voidaan toteuttaa empiirisen aineiston keruu ja tehdä analysointi. Tapaustutkimuksen viimeinen vaihe on tutkijan tekemät kehittämis-ehdotukset tutkimuksessa esille tulleiden tulosten ja johtopäätösten pohjalta. Tapaustutkimuksessa käytetään yleisimmin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mutta myös määrällisiä toteutetaan lähinnä kyselyn muodossa. Haastattelua käytetään yleisesti tapaustutkimuksen menetelmänä, koska se on joustava ja sitä

voidaan soveltaa monella tavalla. Hyviä menetelmiä tapaustutkimuksessa ovat myös aivoriihiyöskentely, benchmarking ja ennakointi. (Ojasalo ym., 2010, 52 - 55.)

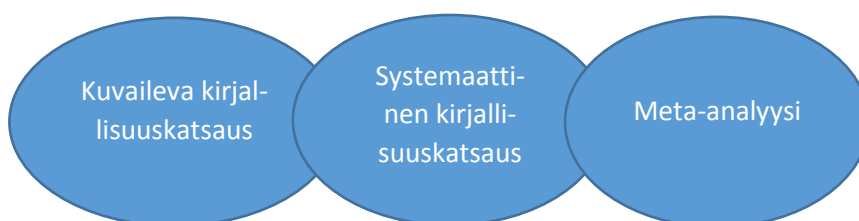
Tapaustutkimuksen kriteerit täyttyvät tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä parhaiten, koska tutkijalla on tietoa kohdeorganisaation johtamisviestinnän nykytilanteesta, joka helpottaa tutkimusstrategian laatimista. Tutkimuksen kohde on lähtöisin käytännön tarpeesta. Tutkimustyön avulla halutaan löytää kehittämisideoita kohdeorganisaation virtuaalisessa johtamisviestinnässä, organisaation strategiaan pohjautuen. Menetelmätriangulaation kautta on pyritty saamaan mahdollisimman kattava empiirinen aineisto, joka raportoidaan toimeksiantajalle. Opinnäytetyössä on myös viitteitä konstruktivisesta tutkimuksesta, mutta koska tavoitteena ei ole laatia konkreettista suunnitelmaa, on tällöin toimintatutkimus ja tapaustutkimus lähestymistapoina sopivimmat.

5.3 Tutkimustyön menetelmät

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus nähdään toisiaan täydentäviksi lähestymismenetelmiksi ja niitä ei voida tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Tutkijan tehtävänä on pohtia, mikä tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmä on vakuuttavin. (Hirsjärvi ym. 2013, 136–137.) Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus. (Ojasalo ym. 2010, 40.) Tässä opinnäytetyössä tiedonhankinta on toteutettu menetelmätriangulaatiota hyödyntäen. Menetelmiksi valittiin kirjallisuuskatsaus, kysely ja teemahaastattelu. Haastattelun voi kategorisoida myös benchmarking -menetelmäksi, koska sen avulla haluttiin saada selville hyväksi havaittuja käytänteitä muista sote-alan organisaatioista tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tueksi. Benchmarking tehtiin suunnitelmallisesti, etukäteen laaditun teemahaastattelun pohjalta. Tuloksia sovelletaan oman organisaation kehittämiseksi. Teemahaastattelut päätettiin tehdä vain sote-alan organisaatioihin, että viestinnälliset kulttuurierot eivät ole liian suuria. Näin pystytään myös tunnistamaan paremmin samat johtamisviestinnän haasteet ja hyvät ideat, joita voidaan viedä oman organisaation sosiaalisen intranetin kehittämistyöhön.

5.3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsausta voidaan luonnehtia metodiksi tai tekniikaksi, jossa tutkitaan aiemmin tehtyä tutkimusta eli tehdään ”tutkimusta tutkimuksesta”. Toisin sanoen siis kootaan tutkimuksien tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskatsauksen on täytettävä metodille asetettavat yleisvaatimukset, joita ovat muun muassa julkisuus, kriittisyys, itsekorjaavuus ja objektiivisuus. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kehittää tai tuottaa uutta teoriaa, arvioida jo olemassa olevaa teoriaa ja kolmanneksi kirjallisuuskatsaus luo kokonaiskuvan tietystä asiakokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan myös tunnistaa tiettyjä ongelmia ja kuvata teorian kehittymistä historiallisesti. (Salminen 2011, 1–6.)



Kuva 6. Kirjallisuuskatsauksen tyypittely (soveltaen Salminen 2011, 6).

Tässä tutkimustyössä on käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta Finkin (2005) mallia käyttäen. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään luomaan kokonaiskuva sosiaalisen intranetin hyödyllisyydestä virtuaalisessa johtamisviestinnässä ja sen yhteisöllisistä vaikutuksista organisaatiossa. Lisäksi pyritään nostamaan esiin haasteita ja mahdollisuuksia virtuaalijohtamisessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kartoitetaan keskustelua ja seulotaan esiin tieteellisten tulosten kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä tutkimuksia. (Salminen 2011, 9.) Finkin (2005) mallin mukaisesti tutkimustyölle asetettiin tutkimuskysymykset, jonka jälkeen valittiin tiedonhaun lähteet. Lähdemateriaali rajattiin suomenkielisiin kirjoihin. Elektronisia lähteitä etsittiin suomeksi ja englanniksi. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsausta varten lähdettiin rajaamaan hakutermejä, joita olivat muun muassa sosiaalinen intranet, virtuaalijohtamisen työväline, virtuaali- ja verkkojohtaminen, intranetin trendit ja yhteisölliset työvälineet. Haku-

tuloksista seulottiin hyödyllisimmät omaa tutkimustyötä koskevat lähteet. Haku- tuloksia etsittiin suomen- ja englanninkielellä. Tämän jälkeen tehtiin itse katsaus, jossa kerättiin keskeinen tieto asetetun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen merkittävimpiä tuloksia verrattiin tämän tutkimustyön tuloksiin. Historiallisesta näkökulmasta katsaus tehtiin vain tuoreimpiin lähteisiin, koska intranet uudistuu jatkuvasti ja vuosia aiemmin tehdyt tutkimukset eivät tuo informatiivisesti enää hyötyä.

5.3.2 Kysely

Kyselytutkimukselle ominaista määrällisenä menetelmänä on standardi eli vaki- oitu lomake, jossa kaikilta vastaajilta kysytään asia samalla tavalla. Sähköisen kyselytutkimuksen etuna pidetään suuren ja hajallaan olevan tutkimuskohteen nopeaa tavoitettavuutta sekä mahdollisuutta kysyä arkaluontoisiakin asioita, kun vastaajien anonymiteetti voidaan varmistaa. Kyselyn haittoina on nähty sen si- jaan vastausprosentin alhaisuus ja väärinkäsitysten mahdollisuus. (Vilkkä 2005, 73–74.) Määrällisellä tutkimuksella saadaan hyvin kartoitettua nykytilanne, mutta se ei anna vastauksia miksi asiat ovat näin (Heikkilä 2014, 15). Kyseiselle tutki- musmenetelmälle tyypillistä on asettaa tutkimusongelma eli hypoteesi, mutta tut- kimuksen ollessa kartoittava, hypoteesia ei tarvitse asettaa (Vilkkä 2007, 25). Tässä tutkimustyössä aiempien tutkimusten, teorian ja tutkijan omien kokemus- ten pohjalta hypoteesi olisi ollut helppo asettaa, mutta koska tutkimuksen lähtö- kohtana ei ollut saada selville syy-seuraus suhteita ja tutkimusongelman sijaan kyseessä oli tutkimustehtävä, niin hypoteesit eivät olleet tarpeen.

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Tutkija toimii kohdeorganisaatiossa ky- seisen ohjelman pääkäyttäjänä ja näin ollen pystyi hyödyntämään osaamistaan kyselylomakkeen laadinnassa ja tulosten analysoinnissa. Lomakkeen suunnitte- luun käytettiin runsaasti aikaa. Kysymysten laatiminen, niiden vaikuttavuus ja hyödyllisyys vaati syvällistä perehtymistä aiheeseen, tutkimustehtävän selkeää määrittämistä ja keskeisten käsitteiden määrittelyä. Kyselylomakkeen ulkonäkö määräytyi organisaation kyselypohjan standardin mukaisesti. Kyselyn selkeyteen

ja loogiseen etenemiseen kiinnitettiin erityisesti huomiota. Kysely lähetettiin sähköpostilla saatekirjeen (liite 1) kanssa toukokuussa 2017 Siun sotien johdolle ja kaikille esimiehille, joita oli kyselyn toteuttamishetkellä 301. Sähköpostin saatekirjeessä oli linkki kyselyyn (liite 2). Saatekirjeessä kerrottiin lyhyesti intranetin tärkeystä hajautetussa organisaatiossa ja tavoitteesta lähteä rakentamaan uudenlaista sisäisen viestinnän toimintakulttuuria sosiaalisen intranetin avulla. Saatteessa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, tavoitteista ja sen luottamuksellisuudesta.

Saatekirjeen avulla kyselyn vastaanottajia motivoidaan vastaamaan. Saatekirje on olennainen osa kyselyä, koska se voi ratkaista haluaako vastaanottaja täyttää kyselyn vai ei. (Heikkilä 2014, 59.) Kysely toteutettiin ennen kesälomakautta, jotta mahdollisimman moni ehtisi siihen vastata. Kysely lähetettiin Siun sotien linjaorganisaatiota myöten toimitusjohtajan sähköpostista, jolla toivottiin olevan vaikuttavuutta kyselyyn vastaamisessa. Kyselyn saatteessa pyydettiin vastaanottajia välittämään viesti eteenpäin oman toiminta-alueen esimiehille, jotka eivät mahdollisesti olleet mukana jakelussa. Kyselyyn oli aikaa vastata kolme viikkoa. Muistutusviesti lähetettiin parin viikon kuluttua. Kysely oli mahdollista toteuttaa vain sähköisesti, koska tutkimusjoukko on suuri ja hajautetussa organisaatiossa fyysisesti ympäri maakuntaa. Näin myös kyselyn toteutus tuli halvaksi. Kysely kannatti toteuttaa kokonaistutkimuksena, koska perusjoukko ei ollut liian suuri. Otantatutkimus olisi ollut myös mahdollinen, mutta silloin ei olisi saatu niin kattavaa tietoa kohdeorganisaation virtuaalijohtamisen nykytilasta.

Webropol-kysely toteutettiin puolistrukturoituna, sisältäen suljettujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Kyselyssä oli myös sekamuotoisia kysymyksiä, jossa osa vastausvaihtoehdoista oli annettu, mutta vastausvaihtoehtona oli myös ”Muu, mikä? Mielipidekysymyksissä hyödynnettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jonka lisäksi vastaajalle annettiin mahdollisuus myös EOS-vastaukseen. Kyselyssä toteutui kvantitatiivisen menetelmän lisäksi myös laadullinen tutkimusote, koska se sisältää useita avoimia kysymyksiä. Kysely pohjautuu rakenteeltaan kolmeen teemaan: taustakysymyksiin, vastaajien aikaisempiin intranet-kokemuksiin ja viimeisenä sen käytettävyyteen johtamisen työvälineenä. Teoreettista vii-

tekehystä ja aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia hyödynnettiin kyselyn laadinnassa. Kyselyn analysoinnissa ja johtopäätösten teossa on hyödynnetty Webropol Analytics -lisämoduulia.

5.3.3 Teemahaastattelu

Haastattelun etuna on vastaajan helpompi motivointi ja laajempien vastausten saaminen perusteluja pyytämällä. Haastattelu on menetelmänä toisaalta aikaa vievä ja vaatii taitoa. Haastattelut ovat usein pitkiä ja vapaamuotoisten vastausten analysointi on myös hankalampaa kuin kyselymenetelmässä. Teemahaastattelun analysointivaiheessa on tärkeää tarkastella piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Odotettua on, että ainakin lähtökohtateemat nousevat haastattelun analyysissä esille. Nämä teemat ovat aina riippuvaisia tutkijan tulkinnasta. Haastattelun on katsottu olevan luotettavuudeltaan heikompi, koska haastattelijalla voi olla vaikutusta annettuihin vastauksiin ja myös haastateltava voi antaa oletettuja vastauksia. Haastattelut voivat aiheuttaa myös kustannuksia jos haastateltavat eivät työskentele tutkijan omassa toimintaympäristössä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34–35, 172.)

Tässä tutkimustyössä haastateltavien organisaatioiden valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Haastateltavien löytäminen oli hankalaa, koska etukäteen ei ollut tiedossa varmuudella missä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on käytössä sosiaalinen intranet. Sähköpostia lähetettiin lokakuun alussa (liite 3) kahdeksalle sote-toimijalle. Viestissä kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja keskimääräisestä kestosta, jonka arvioitiin olevan noin 20 – 30 minuuttia. Viisi sähköposteista lähetettiin julkissektorille ja kolme yksityissektorille. Organisaatioista, joissa tietojen mukaan oli jo sosiaalinen intranet käytössä, tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Muut organisaatiot valittiin sattumanvaraisesti ja selvitettiin ensin onko organisaatioissa käytössä sosiaalinen intranet. Vastaukset saatiin viidestä organisaatiosta. Yhdestä ilmoitettiin, että heillä on käytössä perinteinen viestinnällinen intranet, joten haastattelua ei näin ollen tehty. Neljä organisaatioista vastasi heillä sosiaalisen intranetin olevan käytössä tai kehittämisprojektin olevan menossa ja ilmoittivat halukuudesta osallistua haastatteluun.

Heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohdasta ja lähetettiin etukäteen teemahaastattelurunko tutustuttavaksi. Haastatteluista kolme tehtiin kahtena peräkkäisenä päivänä 12.–13.10.2017 ja viimeinen haastattelu lokakuun lopulla 31.10.2017. Kolme haastattelua tehtiin puhelimitse ja yksi Skypen välityksellä. Haastatteluajankohdaksi valittiin syksy, koska oletettiin sen olevan paras aika saada yhteyttä mahdollisimman moneen haastateltavaan. Puhelinhaastattelut sopivat yleensä strukturoituihin haastatteluihin paremmin, mutta maantieteellisen etäisyyden vuoksi haastattelut oli helpompi tehdä puhelimitse/Skypellä. Kustannukset haastattelun toteuttamisessa olivat myös tällä toteutusmenetelmällä pienet.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, jossa haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä. Kysymykset kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastatteluun vastaajat valitaan tietyn tilanteen kokemuksen kautta. Tutkija on selvittänyt aiheita syvällisemmin ennen haastattelurungon laatimista, joka helpotti kysymysten laatimista. Teemahaastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelujen määrällä ei ole tässä menetelmässä kovin suurta merkitystä, vaan pääasia on, että tutkittavien mielipiteet tulevat mahdollisimman hyvin esille ja haastattelu etenee teemojen sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Haastattelut pohjautuivat ennalta suunniteltuihin teemoihin (liite 4), mutta toteutettiin kuitenkin vapaamuotoisesti edeten, koska organisaatiot olivat hyvin eri lähtökohdissa sosiaalisen intranetin käytössä. Puheluita ei nauhoitettu, mutta muistiinpanot keskusteluista kerättiin tarkasti. Haastattelun kohteena oleva organisaatio sai itse päättää, haluaako osallistua tutkimukseen anonymisti. Haastattelun teemat rakennettiin tuomaan lisäarvoa opinnäytetyössä esitettäville sosiaalisen intranetin kehittämisehdotuksille. Haastattelujen avulla haluttiin muun muassa selvittää sosiaalisen intranetin käyttöönottoon liittyviä perusteita, sen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita sekä tulevaisuuden näkymiä sosiaalisen intranetin käytettävyydestä virtuaalijohtamisen työvälineenä. Haastattelujen keskeisimmät tulokset on raportoitu opinnäytetyössä.

5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Primaariaineistona tässä tutkimustyössä toimii kyselyn ja haastattelujen tulokset. Sekundaariaineistona on käytetty kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjä aiempien tutkimusten ja selvitysten tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 186–189.) Tilastoja havainnollistetaan usein erilaisilla graafisilla esityksillä eli kuvaajilla, koska ne havainnollistavat tuloksia paremmin. Yleisimmin käytetyt kuvaajatyypit ovat: pylväs-kuvaajat, viivakuvaajat, sektorikuvaajat ja muut pinta-alakuvaajat. Lukijan tulee saada kuvaajien perusteella helposti ja tehokkaasti totuudenmukainen kuva tutkimustuloksista. (Nummenmaa ym. 2014, 44.) Tässä tutkimuksessa kyselyn tulokset on käsitelty ja analysoitu Webropolin Analytics -lisämoduulin avulla. Analysoinnissa käytettiin apuna perusraportointia, Text Mining -toimintoa ja Professional Statistics (PS) -analyysimoduulia. Tulokset on havainnollistettu muotoiltuina frekvenssitaulukoina ja kuvaajina sanallisen tulkinnan lisäksi. Avointen vastausten käsittelyssä on käytetty epäsuoria lainauksia ja suoria lainauksia. Prosenttiluvut ja keskiarvot ovat kuvioissa pyöristettynä. Kuvaajina on käytetty pylväskaavioita. Teemahaastattelut käsiteltiin ryhmittelemällä yhdenmukaiset vastaukset ja analysoitiin vapaamuotoisesti yhteenvedolla keskeisimmät tulokset. Sekundaariaineiston tulokset käsiteltiin kirjallisuuskatsausosiossa ja niiden tutkimustuloksia käytettiin vertailumateriaalina.

6 Tutkimustulokset

Kyselyn suorittamishetkellä esimiesasemassa Siun sotessa työskenteli 301 henkilöä. Kyselyyn heistä vastasi 116 ja vastausprosentiksi tuli näin ollen 38,5. Tutkimuksen tulosten kato oli 61,5 %. Vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen hyvänä. Tutkimuksen määrällisellä menetelmällä toteutettu tiedonkeruu tuotti runsaasti aineistoa, josta seuraavaksi tärkeimmät tutkimustulokset koosteena.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustatiedot, jotka koettiin tarpeellisiksi vastausten analysoinnin kannalta. Kaikkia kyselyn taustatietoja ei ole käytetty hyödyksi näiden tulosten ristiintaulukoinnissa. Osa taustamuuttujista on tarpeen analysoitaessa muuttujien välisiä yhteyksiä Siun soten johtajien ja esimiesten johtamiskoulutuksen kartoittamisessa, joista raportoidaan erikseen toimeksiantajalle. Kyselyn taustamuuttujina olivat vastaajien ikä, sukupuoli, toimialue, suorien alaisten määrä, esimieskokemus ja johtamiskoulutus.

Kyselyyn vastanneista naisia oli 76 % ja miehiä 24 %. Heistä 11 % oli 31–40 -vuotiaita, 32 % 41–50 -vuotiaita, 47 % 51–60 -vuotiaita ja yli 60 -vuotiaita oli 10 %. Alle 30 -vuotiaita vastaajia ei ollut.

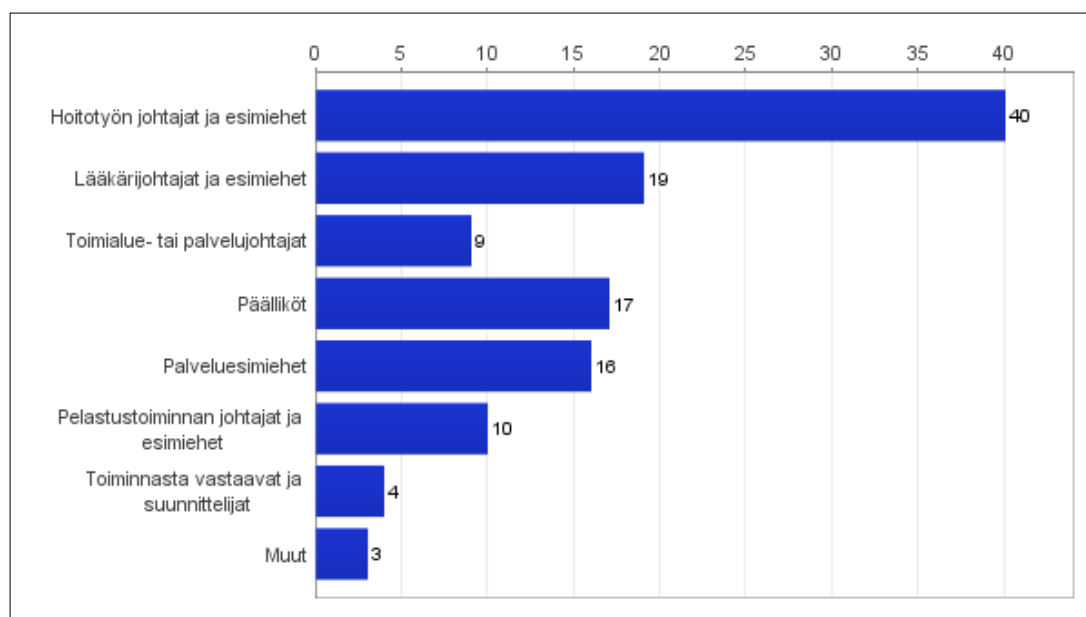
Kysely lähetettiin organisaation kaikille toimialueille. Vastausprosentit jakautuivat toimialueittain alla olevan taulukon mukaisesti:

Taulukko 1. Vastaajien toimialue

Toimialue	N	%
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut	64	55 %
Perhe- ja sosiaalipalvelut	17	15 %
Yhteiset palvelut	14	12 %
Pelastuslaitos	12	10 %
Ikäihmisten palvelut	7	6 %
Ympäristöterveydenhuolto	2	2 %

Terveys- ja sairaanhoitopalveluista vastaajia oli yli puolet (55 %). Toiseksi eniten vastaajia oli perhe- ja sosiaalipalveluista (17 %). Yhteisistä palveluista ja pelastuslaitokselta vastaajia oli kymmenisen prosenttia, ikäihmisten palveluista 6 % ja ympäristöterveydenhuollosta 2 %.

Vastaajat luokiteltiin tehtävänimikkeen perusteella alla oleviin ammattiryhmiin. Luokittelun avulla muuttujaa pystyttiin vertaamaan muihin vastauksiin, ilman vastaajan anonymiteetin vaarantumista.



Kuvio 1. Vastaajien tehtävänimikkeet ammattiryhmittäin.

Vastaajista hoitotyön johtajia tai esimiehiä oli 40, lääkärijohtajia tai esimiehiä 19, toimialue- tai palvelujohtajia 9, päälliköitä 17, palveluesimiehiä 16, pelastustoiminnan johtajia tai esimiehiä 10 ja toiminnasta vastaavia tai suunnittelijoita 4. Muut ryhmän tehtävänimikkeissä oli käytetty lyhenteitä, eivätkä olleet tunnistettavissa mihinkään ryhmään kuuluvaksi.

Vastaajilta kysyttiin suorien alaisten määrää, josta taulukko alla. Tutkimustuloksissa suorien alaisten määrää käytettiin muuttujana analysoitaessa kiinnostusta intranetin käytettävyydessä johtamisen vuorovaikutusvälineenä (kuvio 11.)

Taulukko 2. Suorien alaisten määrä

Suorien alaisten määrä	N	%
0–10	41	35 %
11–40	59	51 %
41–70	13	11 %
yli 70	3	3 %

Vastaajista 35 % ilmoitti suoria alaisia olevan 0–10, 51 %:lla 11–40, 11 %:lla 13 ja 3 %:lla suoria alaisia oli 3. Suurimmalla osalla vastaajista suoria alaisia oli 11–40. Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka kauan he olivat toimineet esimiesasemassa. Tätä taustatietoa hyödynnetään johtamiskoulutuksellisen tarpeen kartoittamisessa, mutta tuo myös näissä tutkimustuloksissa näkökulmaa johtajuusikärakenteeseen.

Taulukko 3. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiesasemassa?

Esimieskokemus	N	%
0–5 vuotta	38	33 %
6–10 vuotta	26	22 %
11–15 vuotta	18	16 %
yi 15 vuotta	34	29 %

Vastaajista 33 % oli toiminut esimiehenä 0–5 vuotta, 22 % oli ollut esimiehenä 6–10 vuotta, 16 % 11–15 vuotta ja yli 15 vuotta esimiehenä oli toiminut vastaajista 29 %.

Yhtenä kyselyn taustamuuttujana oli vastaajien johtamiskoulutus, joka pohjautuu toimeksiantajan toiveeseen selvittää Siun sotien johtamiskoulutuksellista nykytilaa.

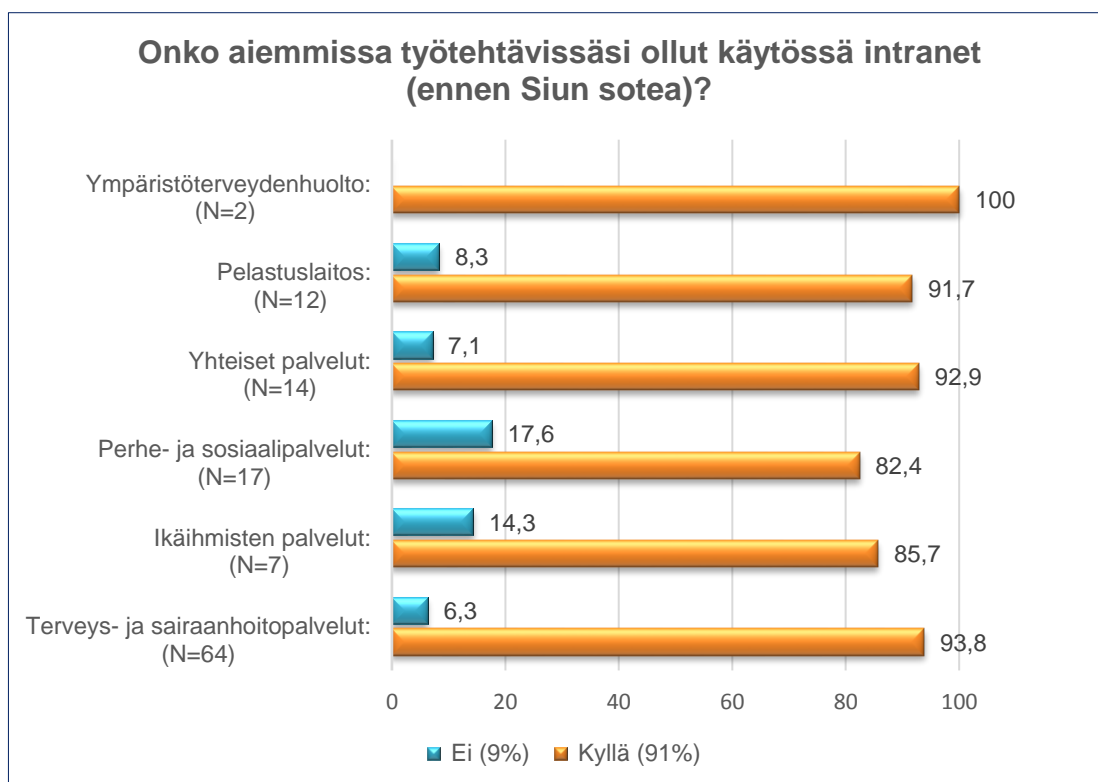
Taulukko 4. Johtamiskokemuksesi?

Johtamiskoulutus	N	Prosentti
Olen saanut esimies ja/tai johtamiskoulutusta	102	88 %
En ole saanut esimies ja/tai johtamiskoulutusta	14	12 %

Vastaajista johtamiskoulutusta ilmoitti saaneensa 88 %. Esimies ja/tai johtamiskoulutusta ei ollut saanut 12 % vastaajista. Vastausprosentit kertovat, että suurin osa vastaajista on saanut jonkinlaista johtamiskoulutusta.

6.2 Kokemus intranetin käytöstä

Vastaajilta kysyttiin kokemusta intranetin käytöstä heidän työtehtävissään ennen Siun sote -organisaatiota. 91 % vastaajista oli käyttänyt intranetiä työssään jo ennen Siun sotea ja 9 %:lla intranetiä ei ollut käytössä. Ennen kyselyn laatimista oli tiedossa, ettei kaikissa kunnissa ole ollut intra aiemmin käytössä. Alla on kuvattu intranetin aiempi käyttö tarkemmin toimialueittain.



Kuvio 2. Intranetin aiempi käyttö ennen Siun sotea.

Ympäristöterveydenhuollossa intranet oli ollut aiemmin käytössä. Pelastuslaitokselta 92 % vastaajista ilmoitti intranetin olleen käytössä myös ennen Siun sotea. Yhteisissä palveluissa, johon kuuluu hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, kehittämispalvelut, hoitotyön palvelut, talouspalvelut ja konsernihallinto, intranet oli ollut käytössä 93 %:lla vastaajista. Perhe- ja sosiaalipalveluissa intranetiä oli käyttänyt ennen Siun sotea 82 % vastaajista, ikäihmisten palveluissa 86 % ja terveys- ja sairaanhoitopalveluissa intranet oli ollut käytössä 94 %:lla vastaajista. Vastauksista käy ilmi, että palvelut joissa esimiehiä on maakunnissa, eivät kaikki ole käyttäneet intranetiä ennen Siun sotea. Keskussairaalassa sen sijaan intranet on ollut käytössä suurimmalla osalla vastaajista.

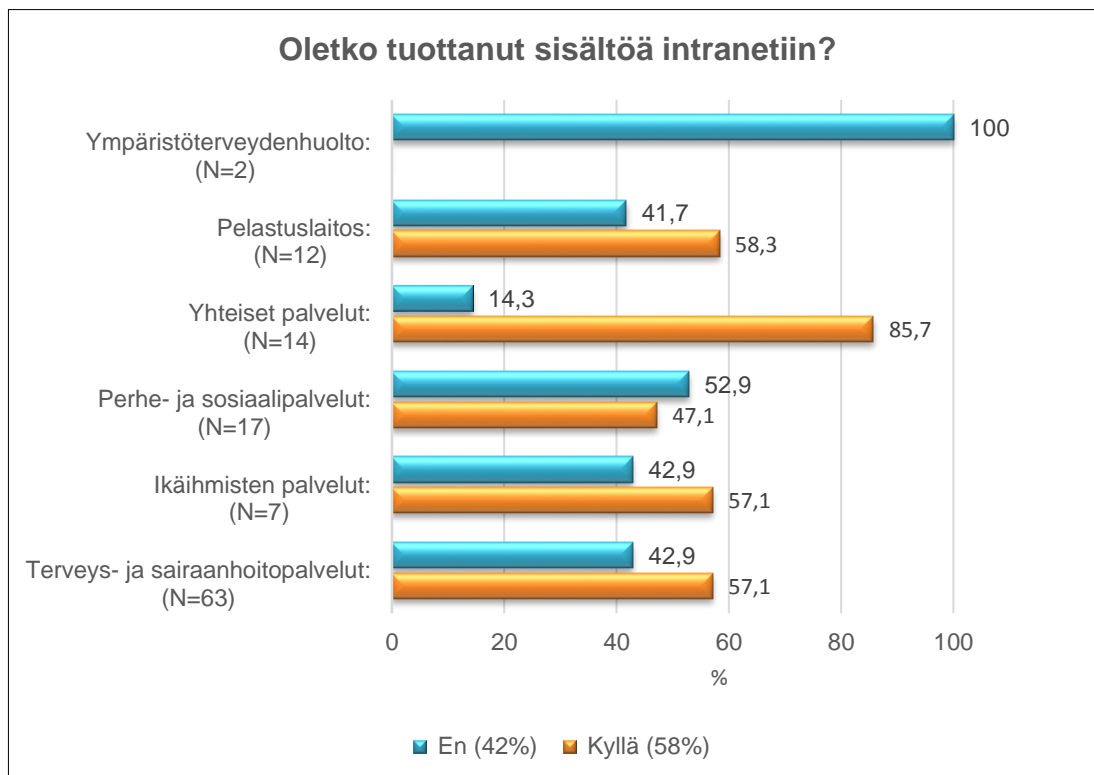
Seuraavaksi kysyttiin kuinka usein Siun soten johtajat ja esimiehet käyttävät intranetiä. Tulos on tässä kuvattu yksiulotteisella frekvenssijakaumalla. Alla on sällisestl myös lyhyt yhteenveto eri muuttujien välisistä vertailuista.



Kuvio 3. Intranetin käyttö.

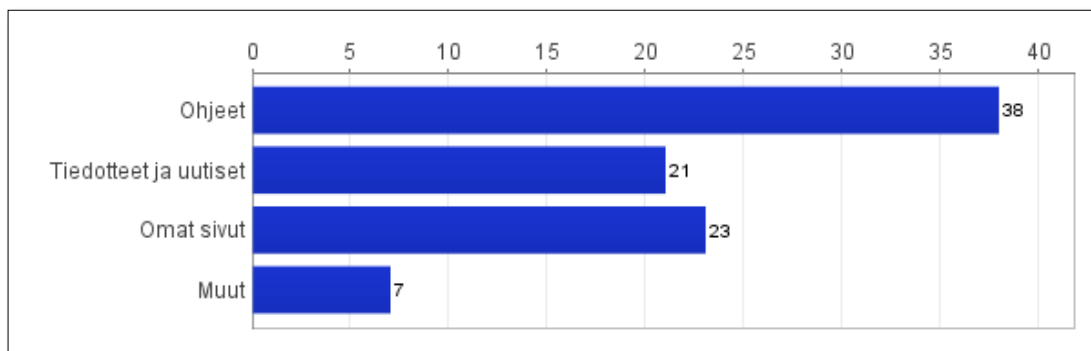
Reilu puolet vastaajista käyttää intranetiä useita kertoja päivässä. Päivittäin intranetiä käyttää 35 %, muutamia kertoja viikossa 8 % ja muutamia kertoja kuukaudessa 4 % vastaajista. Harvemmin ja en koskaan vastauksia ei ollut. Intranetin käyttöaste vaikuttaa tulosten perusteella hyvältä. Naisten ja miesten välillä eroa intranetin käytössä oli jonkin verran. Päivittäin intranetiä käytti naisista 59 % ja miehistä 36 %. Miehillä intranetin käyttöä oli enemmän päivittäin (43 %). Ristiintaulukointi ikäjakauman perusteella osoitti, että mitä korkeampi ikä, sitä enemmän intranetiä käytettiin useita kertoja päivässä. Päivittäin intranetiä käytti eniten 31–40 -vuotiaat.

Seuraavaksi haluttiin selvittää ovatko vastaajat tuottaneet itse sisältöä intranettiin. Tämä sen vuoksi, koska yksi sosiaalisen intranetin tärkeimmistä ominaisuuksista on sisällön tuottaminen ja jakaminen sekä vuorovaikutus intranetissä. Vastaukset esitetään toimialueittain. Intranettiin sisältöä oli tuotettu seuraavasti:



Kuvio 4. Sisällöntuotto intranettiin.

Sisältöä intranettiin oli tuottanut kaikista vastaajista 58 %. Eniten sisältöä oli tuotettu yhteisistä palveluista (86 %). Tämä selittyy varmasti sillä, että esimerkiksi yleiset konsernin ohjeet, HR-ohjeet ja talouspalveluiden ohjeet tuotetaan yhteisistä palveluista. Viestintäyksikkö kuuluu yhteisiin palveluihin ja sieltä tuotetaan paljon sisältöä intranettiin. Terveys- ja sairaanhoitopalveluista ja ikäihmisten palveluista vastaajista sisältöä oli tuottanut 57 %. Perhe- ja sosiaalipalveluista hieman vähemmän (53 %). Pelastuslaitoksella sisältöä intranettiin oli tuottanut 58 % vastaajista. Ympäristöterveydenhuollossa sisällöntuotantoa ei ole ollut. Tulos on ihan hyvä, jos ajatellaan sisällöntuottamisen koulutustarvetta. Intranetin käyttö johtamisen työvälineenä vaatii sen, että jokainen osaa tuottaa sisältöä itse. Avoin kysymyksen avulla tarkennettiin vielä, millaista sisältöä vastaajat olivat tuottaneet intranettiin. Vastaukset kategorisoitiin Webropolin Text Mining -toiminnolla neljään ryhmään yleisimmin esiintyneiden sanojen mukaan.



Kuvio 5. Millaista sisältöä olet tuottanut?

Ohjeita oli tuotettu sisällöllisesti eniten. Vastaajista 38 ilmoitti vieneensä intranettiin ohjeita, esimerkiksi potilas-, työ- ja toimintaohjeita, laiteohjeistuksia ja hoitopolkuja. Tiedotteita ja uutisia intranettiin oli tuottanut 21 vastaajista. Tiedotteita oli laadittu sekä koko henkilöstölle että oman yksikön henkilöstölle. Sisältöä toiminta-alueen tai yksikön omille sivuille tuottaa tai on joskus tuottanut vastausten perusteella 23 vastaajista. Omilla sivuilla ylläpidetään muun muassa yksikön esittelyä, yhteystietoja, työlistoja, kalenteria ja yksikön omia ohjeita. Lisäksi sinne tallennetaan muistioita ja erilaisia suunnitelmia. Muita sisältöjä, joita viedään intranettiin, olivat erilaiset esitykset, koulutusmateriaalit ja linkit.

Perinteiseen niin sanottuun viestinnälliseen intranettiin sisältyy yleensä tiettyjä ominaisuuksia joita käytetään. Tällä hetkellä käytössä olevien osioiden tärkeyttä kysyttiin vastaajilta. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa mitä osioita uuteen sosiaaliseen intranettiin kannattaa entisistä osioista sisällyttää. Kysymyksessä oli mahdollisuus valita useampia vastaajan mielestä tärkeitä osioita.

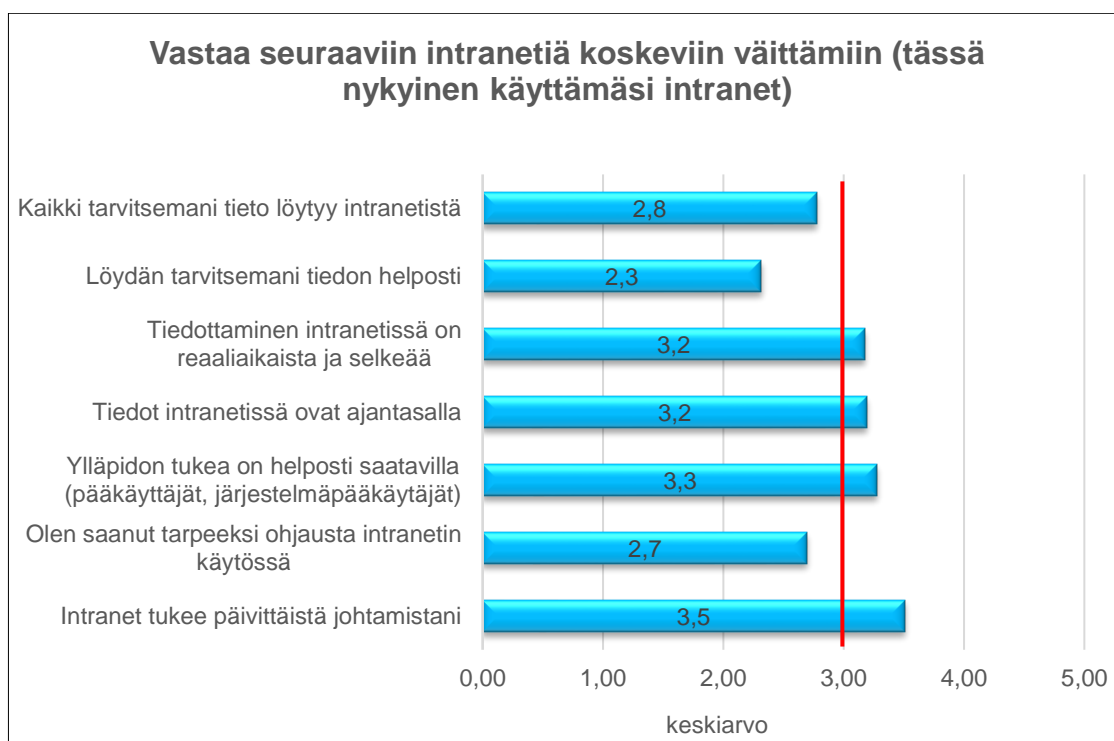


Kuvio 6. Tärkeimmät osiot intranetissä.

Tärkeimpänä osiona nykyisessä intranetissä tai aiemmin käytössä olleessa intranetissä (ennen organisaatiomuutosta) pidettiin henkilöstöhallinnon ohjeita. Jopa 90 % vastaajista koki niiden olevan tai olleen tärkeä osio intranetissä. Taloushallinnon ohjeet tärkeäksi koki 69 % vastaajista, hankintaohjeet 41 % ja ICT-ohjeet 39 % vastaajista. Yhteystiedot koetaan vastausten perusteella myös tärkeänä, 85 % vastaajista oli tätä mieltä. Sisäisiä uutisia/tiedotteita seuraa 82 % vastaajista ja koulutuksia ja tapahtumia 77 %. Lomakkeet olivat tärkeitä 65 % mielestä vastaajista ja linkit eri ohjelmiin koki tärkeäksi 52 % vastanneista. Yli puolet vastaajista olivat myös sitä mieltä, että strategiaan liittyvät asiat ja Siun soten pöytäkirjat kiinnostavat. Puolet (50 %) vastaajista kokee myös työhyvinvointiin liittyvien asioiden hyvänä olla intranetissä. Tilastoja ja raportteja seuraa 44 % vastaajista. Oman toimipisteen sivuston kokee tärkeäksi 37 % vastaajista ja omaa toimialuetta koskevat muistiot 43 % vastanneista. Turvallisuuteen liittyviä asioita tärkeänä piti 39 % vastaajista ja opiskelija-asioita 27 %. Käytetyimmät linkit -osio on tärkeä

16 % mielestä vastanneista. Muu, mikä vastausvaihtoehdossa tärkeäksi oli nimetty muun muassa ruokalista. Lisäksi tärkeänä pidettiin hoito-ohjeita, jotka tutkijalta unohtui laittaa vastausvaihtoehdoksi.

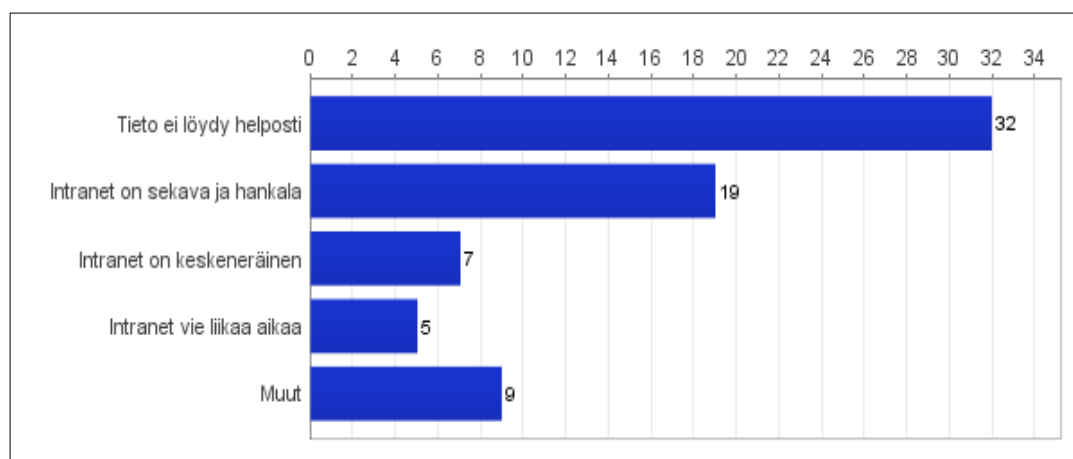
Intranetin nykyistä toiminnollisuutta haluttiin selvittää mielipideväittämien avulla. Väittämien avulla selvitettiin vastaajien nykyisin käyttämän intranetin sisällön kattavuutta, tiedon löytymisen helppoutta, tiedottamisen reaaliaikaisuutta ja selkeyttä, tietojen ajantasaisuutta, ylläpidon tuen ja ohjauksen saatavuutta intranetin käytössä sekä intranetin hyödynnettävyyttä päivittäisessä johtamisessa. Vastaajien tuli valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto Likertin 5-portaisesta asteikosta, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehtona oli myös EOS. Tulokset esitetään keskiarvoina.



Kuvio 7. Intranetin toiminnollisuudet.

Väittämä intranetin sisällön kattavuudesta sai keskiarvoksi 2,8, tiedon löytymiselle annettiin keskiarvoksi 2,3 ja tiedottamisen reaaliaikaisuudelle ja selkeydelle 3,2. Tietojen ajantasaisuus sain keskiarvoksi myös 3,2. Väittämät ylläpidon tuen saamisesta ja intranetin käytön ohjauksesta saivat keskiarvoksi 3,3 ja 2,7. Intra-

net tukee päivittäistä johtamista, väittäjä sai keskiarvoksi 3,5. Kaikkien väittä-
mien keskiarvo oli 3,0. Vastauksia oli mahdollisuus myös perustella, joista kes-
keisimmät vastaukset ryhmiteltynä yleisimpien esiintyvien sanojen mukaan.



Kuvio 8. Perustelut toiminnollisuuksien väittämiin.

Avoimissa vastauksissa 32 vastaajista koki, että tieto ei löydy helposti intranetistä, jos löytyy ollenkaan. Hakutoiminto koettiin huonoksi, ohjeita joutuu etsimään ja ne eivät löydy loogisilla hakusanoilla. Muutamasta vastaajista kommentoivat myös sisällön olevan osittain vanhentunutta. Vastaajista 18 oli tuonut esille intranetin olevan sekava ja hankala käyttää. Viisi vastaajista koki tiedon etsimisen intranetistä vievän suhteettoman paljon aikaa. Osa koki myös työskentelyn kahden intranetin välillä hankalaksi, kun käytössä on osittain vielä myös entiset intranetit (tutkimusenteko hetkellä). Keskussairaalassa on käytössä vielä entinen PKSSKn intranet ja tämä aiheuttaa vastaajien mukaan ongelmia, kun osan tiedoista joutuu etsimään entisestä intranetistä ja osan Siun soten intranetistä. Hakutoimintoon toivotaan pikaista parannusta. Siun soten intranetin keskeneräisyydestä oli kommentoinut seitsemän vastaajaa. Vastaajat kokivat, etteivät pysty arvioimaan väittämiä vielä tässä vaiheessa ennen kuin intranet uudistetaan.

Vastaajilta haluttiin tiedustella intranetin ominaisuuksia viidestä eri näkökulmasta. Tarkastelussa oli intranetin rakenteen selkeys, ulkoasun miellyttävyys, käyttäjä-
lähtöisyys, sisällön ajantasaisuus ja helppokäyttöisyys. Vastaajien tuli valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto Likertin 5-portaisesta asteikosta,

jossa 1 = ei lainkaan tärkeää ja 5 = erittäin tärkeää. Vastausvaihtoehtona oli myös EOS. Tulokset esitetään keskiarvoina.



Kuvio 9. Intranetin ominaisuudet.

Vastausten perusteella sisällön ajantasaisuus koettiin tärkeimpänä, siinä keskiarvo oli 4,9. Myös intranetin rakenteen selkeys ja helppokäyttöisyys koettiin tärkeänä, niissä keskiarvona 4,8. Käyttäjälähtöisyys sai hieman pienemmän keskiarvon 4,6 ja ulkoasun keskiarvo oli 3,8. Vastausten kokonaiskeskiarvo oli 4,6.

6.3 Sosiaalinen intranet johtamisen työvälineenä

Vastaajien kiinnostusta erilaisia sosiaalisen intranetin ominaisuuksia kohtaan lähdettiin selvittämään seuraavaksi. Ominaisuuksista valittavana oli keskeisimpiä sosiaalisen intranetin ominaisuuksia, joita tutkija oli ennen kyselyn laatimista koonnut eri lähteistä. Vastaajat saivat valita ominaisuuksista useampia halutesaan. Kysymystä ei lähdetty vertaamaan taustamuuttujiin, koska tärkeintä oli saada tietää yleisellä tasolla mitkä sosiaalisen intranetin ominaisuuksista kiinnostavat.

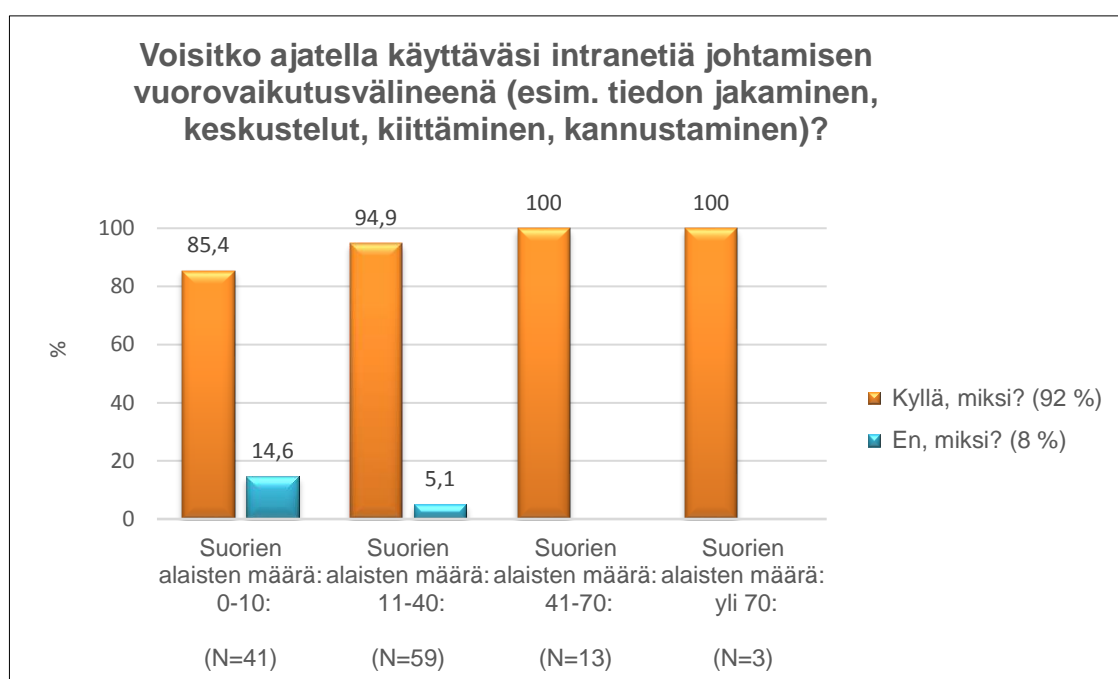


Kuvio 10. Sosiaalisen intranetin ominaisuudet

Eniten sosiaalisen intranetin ominaisuuksista kiinnostivat johdon katsaukset. Peräti 70 % vastaajista oli valinnut tämän vaihtoehdon. Toiseksi eniten sosiaaliseen intranetiin toivottaisiin Skype-koulutustallenteita ja kolmanneksi eniten tietoportaalaa (tunnusluvut/mittarit). Ryhmätyötiloja toivoisi vastaajista 46 %, päätösten perustelua 41 % ja video/Skype-välitteisiä infoja 37 %. Vastaajista 32 % toivoisi sosiaaliseen intranetiin laatujärjestelmää ja sisällön jakamisen mahdollisuutta. Pikakyselyitä toivoisi 30 % vastaajista. Sisästä verkostoitumista intranetin kautta toivoo 30 % vastaajista, keskustelufoorumia 28 %, kannustamista ja kiittämistä myös 28 %, kommentointimahdollisuutta 15 % ja blogeja toivoo vastaajista 7 %. Dokumenttien yhteistyöstämisen on valinnut ominaisuuksista 25 % vastaajista ja asiakaspalautteiden julkaisemista toivoo 26 % vastaajista. Profilointi on yksi sosiaalisen intranetin käytettävyyttä parantavista ominaisuuksista, tätä toivoisi 20

% vastaajista ja henkilöprofileja 7 %. Valtakunnallisten asioiden seuranta intranetin kautta kiinnostaisi 16 % vastaajista. Muu, mikä? -vastausvaihtoehdossa oli toivottu ajantasaista puhelinluettelo ja tiedottamista henkilövaihdoista.

Vastaajilta kysyttiin kiinnostusta käyttää sosiaalista intranetiä johtamisen vuorovaikutusvälineenä. Sosiaalisen intranetin tyypillisiä ominaisuuksia vuorovaikutussuhteissa ovat muun muassa tiedon jakaminen, keskustelu, kiittäminen ja kannustaminen. Vastauksissa on etsitty riippuvuuksia suorien alaisten määrään. Tällä haluttiin selvittää, onko suorien alaisten määrällä merkitystä intranetin käyttämisen kiinnostusta kohtaan vuorovaikutusvälineenä.



Kuvio 11. Intranet johtamisen vuorovaikutusvälineenä.

Intranetiä johtamisen vuorovaikutusvälineenä käyttäisi 92 % eli suurin osa vastaajista. Yhdeksän vastaajista (8 %) oli sitä mieltä, että intranet ei ole vuorovaikutuskanava. Tuloksista käy ilmi, että mitä enemmän alaisia, sitä enemmän on kiinnostusta käyttää intranetiä vuorovaikutusvälineenä. Esimiehillä, joilla suoria alaisia on 0–10 mieltävät vähiten intranetin vuorovaikutusvälineenä. Tulosten analysoinnista kävi ilmi, että suurin osa näistä vastauksista tuli terveys- ja sairaanhoidonpalveluista. Vastausta sai perustella halutessaan, miksi voisi käyttää intranetiä vuorovaikutusvälineenä tai miksi ei koe intranetin toimivan johtamisen

työvälineenä vuorovaikutuksessa. Vastaajista 49 toi esille avoimessa vastauksessa sosiaalisen intranetin tärkeyden tavoitettavuuden ja tiedon reaaliaikaisen jakamisen kannalta. Koettiin muun muassa sähköpostin olevan viestintävälineenä haavoittuva ja intranetin tavoittavan paremmin tarvittavan kohderyhmän. Mainittiin myös, että sähköpostiryhmät ovat usein puutteelliset eikä tieto näin ollen tavoita kaikkia. Vastaajat uskovat sähköpostitulvan vähentyvän huomattavasti sosiaalisen intranetin myötä ja näin ollen vapauttavan aikaa muuhun työhön. Koettiin myös, että tieto tulisi intranetin kautta samassa muodossa kaikille ja tiedon jakaminen sekä henkilöstön tavoitettavuus helpottuisi hajautetussa organisaatiossa, eikä olisi riippuvainen ajasta tai paikasta. Intranet nähtiin myös yhtenä etäjohtajan työkaluista. Muutamat vastaajista totesivat, että vaikka henkilöstö olisi fyysisesti tavoitettavissa koko ajan, ei aikaa asioiden työstämiselle välttämättä ole ja tässä intranet voisi toimia apuvälineenä.

tiedon jakaminen ei olisi niin haavoittuvaa, nyt tieto hukkuu sähköpostitulvaan

tiedon jakaminen nyt haasteellista, kun ei yhteystietolistoja kattavasti intranet voi toimia etäjohtajan yhtenä työkaluna ja vähentää sähköpostitulvaa

Vastaajista 21 arvioi avoimessa vastauksessa sosiaalisen intranetin nopeaksi ja helpoksi vuorovaikutusvälineeksi. Koettiin muun muassa tiedon tavoittavan intranetin kautta kaikki ja tiedon jakamisen olevan nopeaa.

intranet on kaikkein saatavilla, silloin kun se toimii, on se nopea ja helppo tapa tavoittaa kaikki

Intranetin käytettävyyttä varsinaisena johtamisen työvälineenä oli kommentoinut 17 vastaajista. Koettiin, että sosiaalinen intranet voisi toimia positiivisen palautteen kanavana henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Toisaalta osa näki palautekanavan olevan parempi aina kasvokkaisuviestinnässä. Kannustaminen yleisellä tasolla nähtiin sen sijaan hyvänä keinona johtamisessa. Intranet koettiin myös hyvä vuorovaikutuskanavana, koska näin jokainen pysyy tasapuolisesti ajan tasalla meneillään olevista asioista ja se lisää läpinäkyvyyttä organisaatiossa.

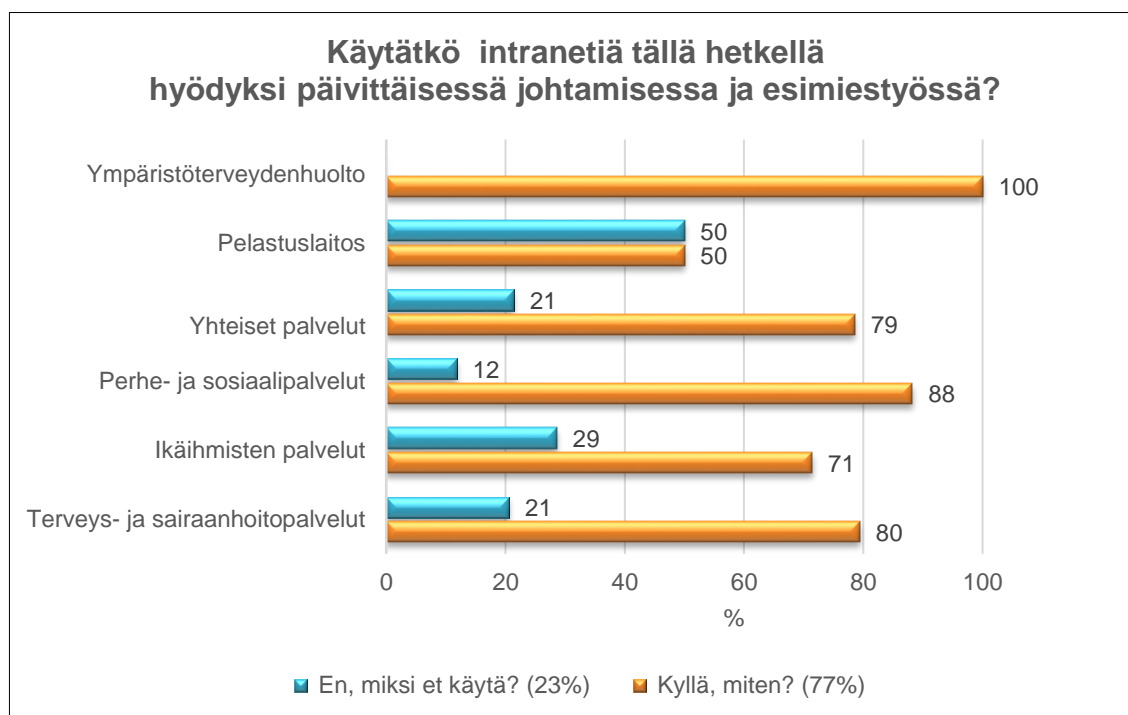
positiivinen palaute tukee aina johtamista

nopeuttaa tiedon jakamista, kiitos on hyvä lähettää "reaaliaikaisena", jos ei tavoita henkilöä/yhteisöä muuten

tiedon jakaminen kyllä, mutta kiittäminen ja kannustaminen mielellään kasvokkain

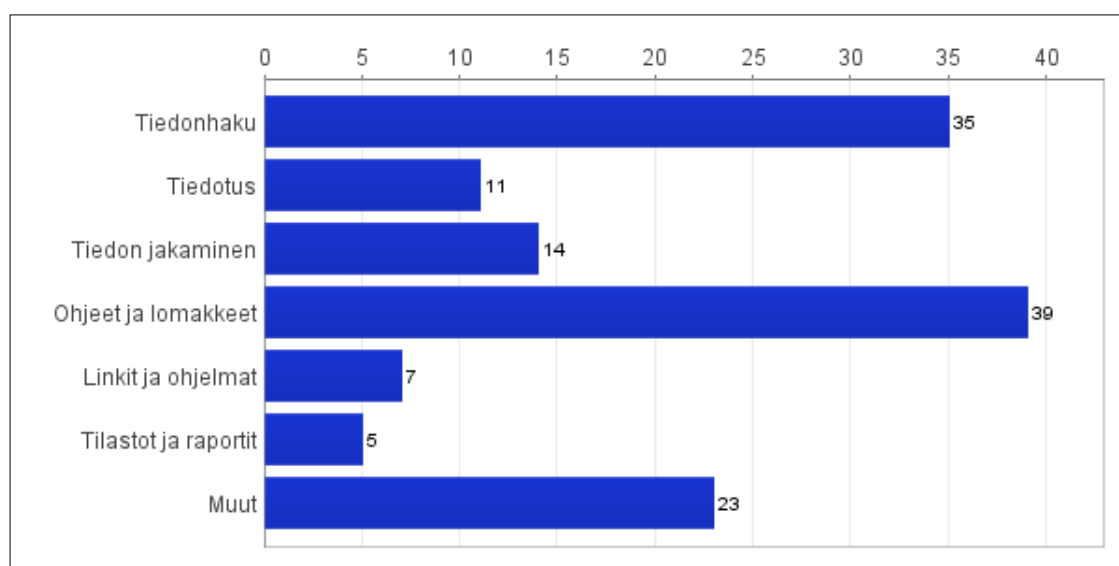
Muutamia kriittisiä kommentteja tuli intranetin hyödynnettävyydestä johtamisen vuorovaikutusvälineenä, sillä dialogin koettiin onnistuvan helpommin kasvotusten. Perusteltiin myös, että henkilöstöllä ei ole aikaa lukea intranetiä ja tämän vuoksi vuorovaikutus ei tätä kautta toimi. Muutamat olivat myös sitä mieltä, että tällainen ajatus on vielä kaukainen, eikä vielä hahmotettu tämän ideaa. Yksi kommentti tuli myös siitä, että jos intranet sovitaan yhteiseksi vuorovaikutuskanavaksi, täytyy siitä sopia selkeästi.

Vastaajista 77 % ilmoitti käyttävänsä intranetiä hyödyksi päivittäisessä johtamisessa. Kysymys ristiintaulukoitiin toimialueuuttujan kanssa, jotta nähtiin käytettävyys eri alueilla.



Kuvio 12. Intranetin hyödyntäminen päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä.

Tulosten perusteella intranetiä käytetään paljon hyödyksi päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä. Isoista toimialueista eniten intranetiä johtamisessa ja esimiestyössä hyödyntää perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialue (88 %). Niiltä, jotka vastasivat, että eivät käytä intranetiä hyödyksi päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä, pyydettiin perusteluita tälle. Niiltä sen sijaan, jotka olivat vastanneet käyttävänsä intranetiä päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä, pyydettiin kertomaan miten he tätä toteuttavat.



Kuvio 13. Intranetin hyödyntäminen päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä.

Eniten intranetiä käytetään päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä tiedonhakuun. Intranetistä etsitään enimmäkseen ohjeita ja lomakkeita sekä seurataan ajankohtaisia asioita. Ohjeita etsitään usein oman päätöksenteon tueksi. Intranetin kautta myös tiedotetaan oman yksikön toiminnasta sekä jaetaan tietoa ja ohjeita esimerkiksi laittamalla linkki tiedoksi sähköpostilla tai tulostamalla niitä henkilöstölle jaettavaksi. Päivittäisjohtamisessa käytetään hyödyksi linkkejä eri ohjelmiin, jotka löytyvät intranetistä. Jotkut kertoivat hyödyntävänsä johtamisessa myös intranetissä olevia tilastoja ja raportteja.

päivittäinen tiedonhaku esimiestyössä intranetin kautta

laitan vinkkejä ohjeista tai tulostan tiedotteita

tarkistan ohjeita/linjauksia, tiedottamisessa oman vastualueen palveluista ja ohjeista

sitä kautta pääsen päivittäin käytettäviin ohjelmiin ja tietojärjestelmiin

Muut -osio sisältää lähinnä perustelut, miksi intranetiä ei käytetä hyödyksi päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä. Suurin osa vastaajista perusteli vastauksaan. Intranet koetaan vastausten mukaan muun muassa liian vaikeana ja sekavana. Osa koki, että ei osaa käyttää intranetiä hyödyksi johtamisessa ja esimiestyössä ja muut viestintäkanavat nähtiin helpompina ja nopeampina. Muutamamat kokivat, että eivät koe tarvetta intranetin käytölle.

tieto ei löydy helposti, muita nopeampia kanavia (s-posti ja puhelin)

liian jäykkä ja kankea järjestelmä

Vastaajilta kysyttiin mitä tietoa he toivoisivat intranetistä löytyvän ja mistä he haavevat sitä tällä hetkellä. Vastaukset pyydettiin avoimena, koska haluttiin saada mahdollisimman laajasti tietoa toiveista ja odotuksista. Eniten intraan toivottiin selkeää esimiehille suunnattua ”työkalupakkia”, josta löytyisi ajantasaiset säännöt, ohjeistukset ja linjaukset samasta paikasta. PKSSK:n intranetissä esimiehille suunnattu osio on ollut aiemmin käytössä. Ohjeistusta haastavista tilanteista esimiestyössä kaivattiin myös.

kaikki ohjeet ja linjaukset täytyisi olla loogisesti saatavilla esimiesnäkökulmasta sekä työntekijänäkökulmasta

esimiehen ”työkalupakki” ja ehkä keskustelu/vinkkiforumi? nyt tietoa ”hajallaan” siellä täällä

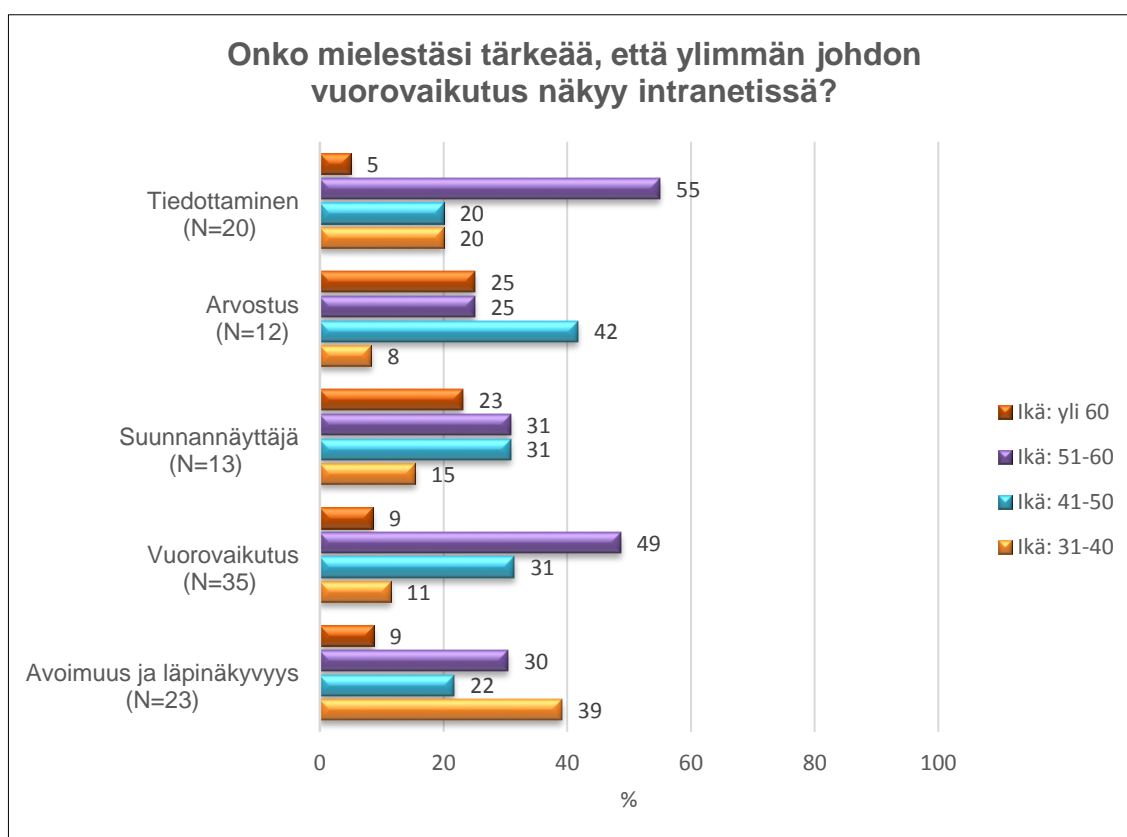
ohjausta vaikeissa ongelmatilanteissa, esim. alisuoriutuminen, henkilökunnan poissaolot

Sosiaalisen intranetin yksi ominaisuuksista on tiedon kategorisointi. Eräs vastaajista oli esittänyt toiveen tiedon personoinnille.

kaikki tarvittavat ohjeet helposti löydettävissä. Mahdollisuutta rajata niitä tai kerätä itselle jotain materiaalisalkkua asioista, joita itse tarvitsee

Intranettiin kaivattaisiin myös enemmän toimintaan liittyviä tilastoja ja raportteja sekä tietoa ja mittareita kuinka Siun soten tavoitteisiin päästään. Myös ajankoh- taista tietoa koko organisaation ja oman alueen toiminnasta sekä suunnitelmista toivottiin. Negatiivista palautetta oli annettu tietojen löytymisestä. Useampi vas- taaja oli tuonut esille, että tietoa joutuu kyselemään kollegoilta kun sitä ei intra- netistä löydy.

Johdon näkyvyyden tarpeellisuutta intranetin kautta haluttiin selvittää seuraa- vaksi. Vastaajista 77 % koki johdon näkyvyyden tärkeänä, 3 % ei kokenut sitä tärkeänä ja 20 % ei osannut sanoa. Vastausta oli taas mahdollista perustella, joiden keskeisimmistä kommentteista kootut ryhmittelyt kuvattuna alla. Vastaus- ten riippuvuutta on tarkasteltu vastaajien ikäjakaumaan.



Kuvio 14. Ylimmän johdon näkyvyys intranetissä.

Vastaajista 23 toi esille avoimessa vastauksessa ylimmän johdon näkyvyyden lisäävän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Kommenteissa oli muun muassa tuotu esille strategisen johtamisen merkitys ja johdon vuorovaikutus toiminnan koko- naiskuvan hahmottamisen parantamiseksi. Johdon toivottiin myös perustelevan

päätöksiä ja linjauksia intranetissä, jotta esimiehet voisivat saada tukea toiminnalleen. Avoimuutta koki myös lisäävän muutamien vastaajien mielestä johtoryhmässä tehtyjen päätösten tiedottaminen intranetissä. Yhtenä ehdotuksena tuli johtoryhmä tiedottaa -palsta. Säännönmukaisen tiedottamisen uskotaan myös vähentävän huhuja.

Mitä avoimempaa kaikki on, niin sen parempaa ja helpompaa asioiden läpivieminen/motivoiminen työntekijöille. Johdon vuorovaikutus on mielestäni ensiarvoisen tärkeää, sitä kautta välittyy viesti, että työntekijöiden tekemä työ näkyy ylös asti, ja että sillä on merkitystä.

Avoimuus on hyvä asia ja lisää luottamusta

Vähentää hierarkiaa ja luo avoimuutta tiedottamiseen

Selkokieline vuorovaikutus vähentää huhuja

Johdolta toivottiin säännönmukaista vuorovaikutusta intranetissä esimerkiksi johdon katsausten muodossa, jolloin koettaisiin johdon olevan lähempänä henkilöstöä, sillä henkilöstö kokee ylimmän johdon etäiseksi. Ylimmän johdon toivottiin johtavan esimerkillä myös intranetin kautta ja johdon sitoutumisen näkyvän paremmin avoimen vuorovaikutuksen kautta. Ylimmän johdon vuorovaikutuksen intranetissä uskotaan lisäävän ”me henkeä”, tunnetta henkilöstön arvostuksesta ja välittämisestä. Vastaajien mielestä johdon tuki lisää työhyvinvointia ja tuo varmuutta toimintaan. Lisäksi henkilöstön motivaation uskotaan kasvavan johdon tuen myötä.

Säännölliset katsaukset ylemmän johdon osalta koko henkilöstön tiedoksi

Ainoita helppoja tapoja tavoittaa 7000 työntekijää

Kontaktipinta ylimpään johtoon jää isossa organisaatiossa pieneksi
Johtohan tekee linjaukset koko ”laivaan

Johdon tuki lisää työhyvinvointia, tuo varmuutta toimintaan, lisää arvostuksen tunnetta työntekijätasolle asti

Psykologinen tekijä, antaa koko ammattilaisten porukalle tunteen yhteisestä tekemisestä/kiinnostuksesta

Kyselyn avulla haluttiin selvittää millaisena Siun soten johto ja esimiehet näkevät intranetin merkityksen ja mahdollisuuden johtamisen työvälineenä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Asiaa selvitettiin avoimella kysymyksellä. Vastauksia tuli yhteensä 84. Suurin osa vastaajista (71 %) koki intranetin merkityksen johtamisen työvälineenä tärkeänä tai jopa välttämättömänä.

Välttämätön; nopea tiedonsaanti, muutokset saadaan hyvin tiedotettua ja ohjeistettua, vähentää päällekkäisen viestinnän tarvetta, selkiyttää tiedonhakua, ohjeistusta, toimintaa käytäntöön saakka. On tasavertainen kaikille työntekijöille toimipa missä pisteessä tahansa

Mahdollisuuksia on viestintä välineenä hyvinkin laajasti. Toivoisin että on mahdollisuus saada yksikköön oma suljettu näkymä sisäistä viestintää varten ja toinen viestintä väylä eri kanava jolla voit tavoittaa koko siun soten yksiköt

Koska intranet on vielä keskeneräinen, näki osa sen merkityksen korostuvan vasta tulevaisuudessa, kunhan tarvittavat ominaisuudet ovat käytettävissä. Vain muutamasta vastaajista epäilivät intranetin käytettävyyttä johtamisen työvälineenä.

Tällä hetkellä varsin vajaavainen, jatkossa toivoisin selvästi osaksi työ-
kulttuuria esim., sellaista työpöytä tyyppistä ratkaisua jossa johtamisen
kaikki elementit. Olen sellaista käyttänyt se oli mainio

Kyselyssä haluttiin selvittää seuraavaksi, millaisia johtamisen työvälineitä Siun soten johto ja esimiehet kaipaavat intranettiin, sillä intranettiin on mahdollista sisällyttää erilaisia johtamisen työvälineitä. Asiaa selvitettiin avoimella kysymyksellä. Vastauksia tuli yhteensä 58. Suurin osa vastaajista toivoi intranettiin esimiesten työtilaa, josta ohjeistukset, käytetyimmät linkit ja kaikki esimiestyössä tarvittava materiaali löytyisivät helposti ja nopeasti. Myös mahdollisuutta verkostoitua esimiesten kesken toivottiin. Toivottiin keskustelupalstaa erilaisten ongelmien ratkomiseen sekä johdon ja henkilöstön välistä keskustelufoorumia oli myös toivottu. Raportointiportaalia kaivattaisiin kovasti, koska tiedolla johtaminen korostuu yhä enemmän. Tiedon saannin ja myös tuottamisen nopeus tulee esille useassa vastauksessa. Esimiehellä ei ole aikaa etsiä tietoa intranetistä, jos se on hankalasti löydettävissä.

Esimiestyötilat osio esimiehille tarkoitetut ohjeistukset

Johtamiseen ja esimiesten tukemiseen case-tyyppistä vertaisoppimisen alustaa

Ajantasainen tilanne toiminnasta ja taloudesta. Niin selkeästi että kukin työntekijä näkee "missä mennään?"

Ongelma/kysymysnurkkaa= jos et jotain tiedä voisit saada nopean vinkin, miten asia on tai mistä tiedon löytää. Kiireisen työn keskellä ei ole aikaa pitkiin tiedon haeskeluhetkiin ongelman ilmetessä

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, niin PKSSK:n intranetissä on ollut käytössä esimiehille- osio. Koska ei tiedetty onko kunnissa ollut käytössä tällaista intranetissä ennen Siun soten organisaatiomuutosta, kysyttiin sitä tässä kyselyssä. Haluttiin myös selvittää esimiehelle -osion hyödyllisyyttä niiltä kenen tiedettiin jo tällaista käyttäneen. Kysyttiin mikä siinä on ollut hyvää ja miten esimiehelle -osiota haluttaisiin kehittää. Niiltä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta sen käytöstä intranetissä, kysyttiin kiinnostusta tämän kaltaisesta ratkaisusta ja mitä he haluaisivat tämän esimiehen "työkalupakin" sisältävän.

Aluksi selvitettiin kuinka monella oli ollut toimipisteessään käytössä esimiehen "työkalupakki", Vastaajista 30 % ilmoitti käyttäneensä kyseistä esimiesten päivitysjohtamisen työvälinettä. Puolet vastaajista (50 %) ei ollut käyttänyt tällaista. 29 % vastaajista ilmoitti, että ei ollut varma onko esimiehen "työkalupakkia" ollut käytettävissä.

Taulukko 5. Esimiehen "työkalupakin" käyttö.

	N	%
Kyllä	34	30 %
Ei	56	50 %
en osaa sanoa	22	20 %

Tämän jälkeen ne, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kyllä, pääsivät kommentoimaan esimiehen "työkalupakin" hyödyllisyyttä ja esittämään kehittämissideoita. Vastauksia tähän avoimeen kysymykseen tuli 36. Hyvinä ominaisuuksina koettiin tietojen helppo löydettävyyys ja ajantasaisuus. Myös se nähtiin hyvänä,

että kaikki tiedot ja tarvittava materiaali löytyy samasta paikasta. Parannusta toivottiin ohjeistuksen selkeyteen. Toiveina oli myös yhtenäinen perehdyttämisen muistilista.

epäselviä ja pitkiä asiakirjoja, joista olennaisen tiedon löytäminen oli ki-
ven alla

Tällä hetkellä moni vastaajista koki tietojen ja ohjeistuksen olevan intrassa ”leväl-
lään” ja joutuvan miettimään millä hakusanalla etsimänsä tiedon löytäisi. Tietoja
on löytämisen jälkeen tallennettu omiin verkkokansioihin, mutta kuten eräs vas-
taaja kirjoitti, ne eivät pysy siellä ajan tasalla.

tieto hajallaan nykyisessä intrassa, olemassa olevaa materiaalia voisi lin-
kittää yhteen paikkaa esimiehen työkalupakki-sivuille

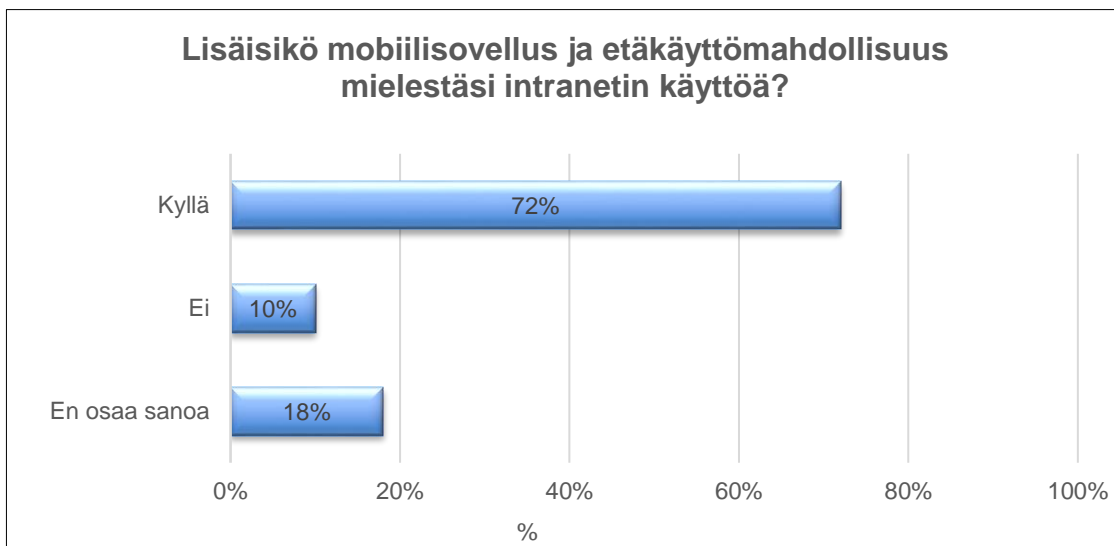
Kysymykseen: Jos käytössänne ei ole ollut esimiehen ”työkalupakkia” intra-
netissä, toivoisitko sellaista ja mitä haluaisit sen sisältävän? kommentoi 58 vas-
taajaa. Lähes kaikki heistä, joilla ei ollut kokemusta esimiehen ”työkalupakin” käy-
töstä toivoivat sellaista. Muutama vastaaja ei osannut sanoa ja yksi vastaajista ei
halunnut sellaista, jos sen käyttö olisi rajattu muulta henkilökunnalta. Esimiehen
”työkalupakin” uskotaan nopeuttavan työntekoa ja tuovan helpotusta arjen erilai-
siin haastaviinkin tilanteisiin. Eniten toivottiin ajantasaisia ohjeita, selkeitä yhteys-
tietoja ja yleisimmin käytettyjä lomakkeita. Konkreettisia toimintamalleja toivottiin
arjen esimiestyöhön.

Esimiesten toimipisteet ja yhteystiedot - henkilöstöjohtamiseen liittyvät
ohjeet ja lomakkeet - yleiset ohjeet

Siun soten käytänteet ryhmiteltyinä aihealueittain. Erilaisten järjestelmien
yhteyshenkilöt. Keittokirjatyypiset ohjeet erilaisiin tilanteisiin, joita toivo-
taan esimiehen käyttävän siun sotessa

Työkalupakin olisi oltava selkeä ja sieltä pitäisi löytyä nopeasti tietoa. Li-
säksi voisi olla esim. linkkejä, mitä kautta tietoa voisi saada lisää
Selkeä rakenne eri johtamisen osa-alueisiin, tsekkauslistat ym.

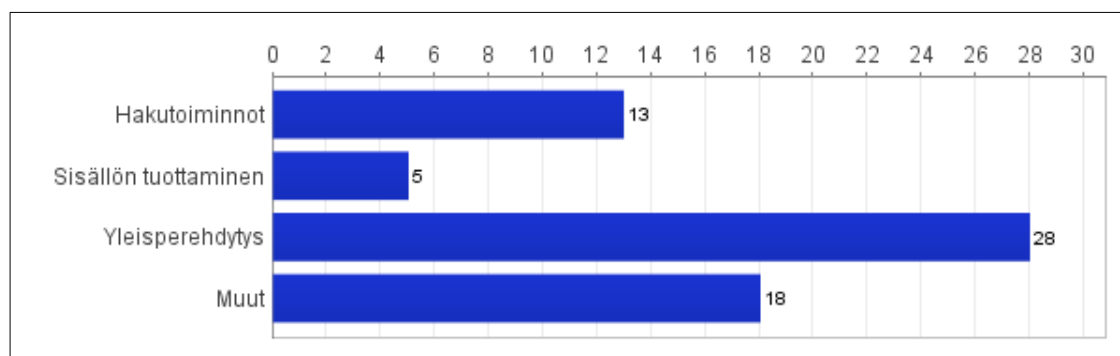
Intranetit suunnitellaan nykyään pitkälti suoraan myös mobiilikäyttöön. Tämän
vuoksi Siun soten johdolta ja esimiehiltä haluttiin kysyä, lisäisikö etäkäyttömah-
dollisuus ja mobilisaatio heidän mielestä intranetin käyttöä.



Kuvio 15. Intranetin etäkäyttö ja mobiilisovellus.

Vastaajista 72 % oli sitä mieltä, että mobiilisovellus ja etäkäyttömahdollisuus lisääisivät intranetin käyttöä. 10 % ei koe sitä tarpeelliseksi. 18 % vastaajista ei osannut sanoa olisiko sillä merkitystä.

Johtamisviestinnän luonne on muuttunut viestintävälineiden ja -kanavien kehittyessä ja tuo siten myös uusia vaatimuksia johtajille. Tämän vuoksi haluttiin selvittää, kokevatko johtajat ja esimiehet tarvitsevansa koulutusta intranetin hyödyntämisessä johtamisen työvälineenä. Vastauksia tuli 115, eli vain yksi ei ollut vastannut tähän kysymykseen. Vastaajista 56 % toivoisi koulutusta ja 44 % taas ei. EOS vastausvaihtoehtoa ei ollut annettu. Vastaajilta kysyttiin myös missä asioissa he kokevat koulutusta tarvitsevansa. Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 56. Vastaukset kategorisoitiin neljään ryhmään, joista yhteenveto alla.



Kuvio 16. Perehdytys intranetin käytössä johtamisen työvälineenä.

Vastaajista 13 toivoi koulutusta intranetin hakutoiminnoista. He toivat esille muun muassa, että kaikkia intranetin sisältöjä ei osata etsiä ja näin ollen intranetin hyödyntäminen päivittäisjohtamisessa jää vaillinaiseksi.

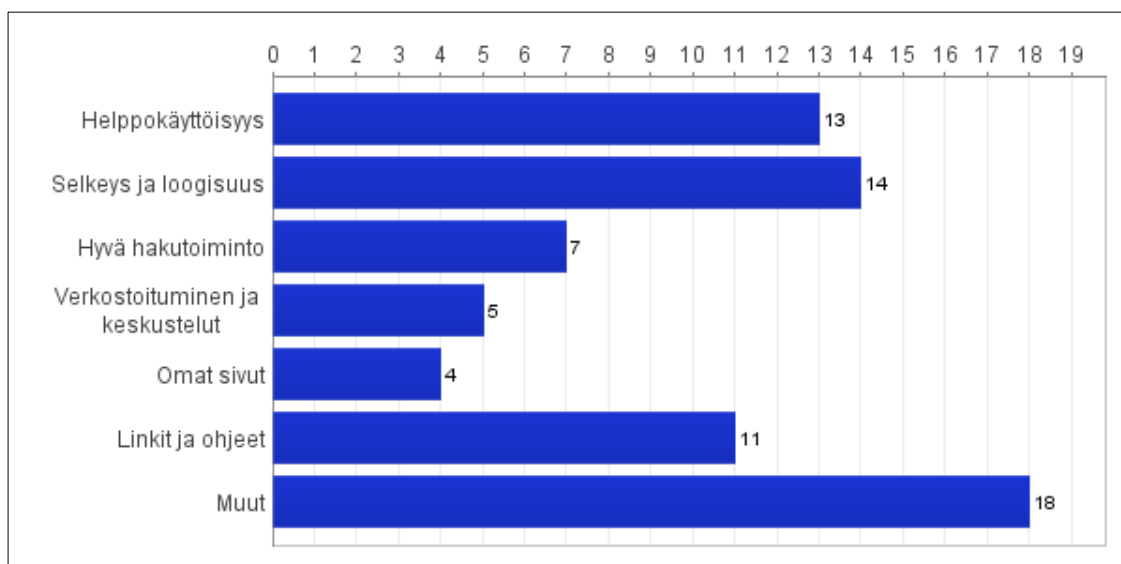
varmaankin on paljon tietoa, jota voisin hyödyntää johtamisessa, mutta en tiedä sen olemassa olosta intranetissä ja välillä tiedon löytäminen on vaikeaa sieltä

mistä mikäkin asia löytyy ja miten tiedon saa hyödynnettyä tai sovellettua itselle hyödyksi esim. johonkin raporttiin sopivaksi

Sisällön tuottamisesta koulutusta toivoi 5 vastaajaa. Eniten oli kaivattu yleispehdytystä, jossa käytäisiin läpi intranetin rakennetta, eri ominaisuuksia ja sen toiminnollisuuksia. Muutama vastaajista toi esille, että koulutusta tarvitaan sitten jos uusi intra muuttuu oleellisesti entisestä.

6.4 Kehittämisideat ja ajatukset sosiaalisen intranetin kehittämistyölle

Kyselyn lopuksi vastaajilta haluttiin vielä saada mahdollisia ideoita ja ajatuksia uuden sosiaalisen intranetin kehittämistyölle. Parhaat ideat tulevat usein käyttäjiltä itseltään, joten tämän kysymyksen myötä toivottiin saatavan arvokasta tietoa kehittämistyön tueksi. Ideoita ja ajatuksia esitti 50 vastaajista, joista tässä keskeisimmät kuvattuna.



Kuvio 17. Ideat ja ajatukset sosiaalisen intranetin kehittämistyölle.

Uuden sosiaalisen intranetin toivotaan olevan selkeä, looginen ja helppokäyttöinen. Hyvä hakutoiminto sai myös paljon kannatusta. Verkostoitumismahdollisuutta toivottiin ja myös yksiköiden omia sivuja. Käytetyimpien linkkien ja ajantasaisten ohjeiden tarpeellisuus korostui, kuten aiemmissakin kysymyksissä. Uudelle sosiaaliselle intranetille koettiin olevan tarve. Muutama vastaajista toi esille projektin suuruuden ja pidettiin tärkeänä pohtia tarkasti millainen intranet Siun soteen halutaan.

6.5 Teemahaastattelun yhteenveto

Haastattelut tehtiin julkissektorilla Vaasan keskussairaalaan sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin. Vaasasta haastateltavana oli viestintäsuunnittelija Anna Jussila ja HUS:stä viestintäpäällikkö Niina Kauppinen. Yksityissektorilta haastatteluun osallistuivat Mehiläinen ja Pihlajalinna. Mehiläisestä haastatteluun osallistui viestintäasiantuntija Harriet Haras-Refael ja Pihlajalinnasta viestintä- ja sijoittajasuhdejohtaja Siri Markula. Haastattelut kestivät ajallisesti 1-1,5 tuntia. Haastatelluissa organisaatioissa on ollut sosiaalisen intranetin ominaisuuksia käytössä jo jonkun aikaa. Käytettävyyttä on parannettu asteittain.

Kaikki haastateltavat kokivat intranetin tärkeäksi organisaation sisäisen viestinnän kanavana ja näkivät sen mahdollistavan monia asioita johtamisviestinnässä. Vuorovaikutusmahdollisuuden he kokivat koko henkilöstön keskuudessa sosiaalisen intranetin yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Myös esimerkiksi tiedolla johtamisen uskottiin lisääntyvän intranetin kautta. Haastateltavat kokivat henkilöstön olevan yhä kiinnostuneempi, miten organisaatiolla menee. Tärkeänä nähtiin, että johto pitää henkilöstön tietoisena valtakunnallisista linjauksista ja siitä, kuinka ne vaikuttavat omaan toimintaan. Eräs haastateltavista kiteytti tämän osuvasti: ”henkilöstön tulee kokea olevansa osa suurta kokonaisuutta ja ymmärtää asemansa siinä kokonaisuudessa”. Avoimuus johtamisviestinnässä koettiin tärkeänä ja sen uskottiin korostuvan entisestään. Yammer nähtiin hyvänä keskustelualustana. Tärkeänä pidettiin intranetissä käytävän keskustelun tapahtuvan henkilökohtaisella profiililla, eli yhteiskäyttötunnuksia ei ole järkevää käyttää. Nähtiin myös hyvänä, että organisaation johto ja esimiehet voivat reaaliaikaisesti

reagoida intranetissä käytäviin keskusteluihin, perustella päätöksiä ja luoda myös ”me henkeä”. Johdon sitoutuminen uuden viestintäkulttuurin jalkauttamiseen sosiaalisen intranetin kautta nähtiin erittäin olennaisena. Myös viestintäyksikön rooli korostuu virtuaalisen vuorovaikutuksen omaksumisessa koko henkilöstön keskuudessa. Yhteistyö johtamisviestinnässä eri yksiköiden välillä nähtiin tärkeänä eli ettei vastuu viestinnästä ole vain johdolla, viestinnällä tai HR-yksiköllä, vaan mietitään yhdessä mitä ja miten viestitään.

Sosiaalisen intranetin käyttöönotto ja uuden viestinnällisen kulttuurin omaksuminen vie aikaa. Nähtiin kuitenkin henkilöstön omaksuvan uudet toimintatavat yllättävän nopeasti, kun kannustetaan kaikkia omaan sisällön tuottamiseen. Muutosvastarintaakin kuitenkin oli koettu ja koulutus isossa organisaatiossa koettiin työlääksi. Eräs haastateltavista toi esille, että kannattaa jalkauttaa uudistus henkilöstölle pikkuhiljaa ja pitää koulutus hyvin kevyenä, enemmänkin mentoroinnin kautta toinen toiselle -periaatteella. Sosiaalisen intranetin ominaisuuksista hyödyllisimpinä koettiin keskustelufoorumit, kannustaminen ja kiittäminen, yksiköiden työtilat, johdon katsaukset, videot, raportointiportaali, uutisten ja tiedotteiden kategorisointi ja tiedon jakaminen. Ensisijaisen tärkeänä nähtiin intranetin responsiivisuus hajautetussa organisaatiossa. Mobiilikäyttöominaisuus mahdollistaa kaikkien pääsyn intranetiin ajasta ja paikasta riippumatta.

Sosiaalisen intranetin käyttöönottoon liittyvät haasteet liittyivät haastateltavien mukaan enimmäkseen rakenteen suunnitteluun ja teknisiin ongelmiin. Intranet-projektin todettiin olevan myös aikaa vievää ja vaatii ylimmän johdon sitoutumista, johdonmukaista suunnittelua ja paljon ”käden savessa” tekijöitä. Nähtiin kuitenkin, sosiaalisen intranetin tuovan paljon positiivisia asioita organisaation sisäiseen viestintään ja mahdollisuuksia johtamisviestinnässä, jolloin panostaminen sosiaalisen intranetin kehittämistyöhön on kannattavaa.

7 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Ikäjakaumasta voidaan todeta kyselyn kiinnostaneen enemmän Y-sukupolvea (v. 1980–1995 syntyneet) kuin X-sukupolvea (v. 1964–1979 syntyneet). Kysely kiinnosti eniten terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimialueella (vastaajista 55 %). Vastaajien ammattiryhmäjakaumasta on myös havaittavissa kyselyn kiinnostaneen eniten hoitotyön johtajia ja esimiehiä. Toiseksi eniten kiinnostusta oli lääkärijohtajien ja esimiesten ammattikunnassa. Kliinisessä työssä henkilöstö tekee työtä 24/7, jolloin henkilöstön reaaliaikainen tavoitettavuus kasvokkaisuviestinnässä on usein mahdotonta. Tämä voi olla yksi syy miksi intranetin kehittämistyö kiinnostaa erityisesti edellä mainituissa ammattiryhmissä. Tutkimuksen kannalta arvokasta on, että vastaajia oli monesta eri ammattiryhmästä, koska tarve intranetin käytölle johtamisen työvälineenä voi olla erilainen.

Siun sotessa perustehtävässä menestyminen edellyttää korkeaa ja oikeaa osaamista. Esimiesten johtamisosaamista tuetaan koulutuksella. (Siun soten toimintaja taloussuunnitelma 2018–2020.) Tämä on varmasti yksi syy, jonka vuoksi vastaajista suurin osa (88 %) on ilmoittanut saavansa jonkinlaista johtamiskoulutusta. Nykyään rekrytointivaiheessa edellytetään johtamiskoulutusta ja jo kauan-kin virassa olleet esimiehet ovat lähteneet uudelleenkouluttautumaan.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli tottunut käyttämään intranetiä ja tulosten perusteella sitä käyttää nyt jo päivittäisessä johtamisessa 77 % vastaajista, joko useita kertoja päivässä tai ainakin kerran päivässä. Näin ollen uuden sosiaalisen intranetin omaksuminen on helpompaa, vaikka se ominaisuuksiltaan poikkeaa perinteisestä intranetistä. Oulun kaupungilla Tähtisen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan intranetiä päivittäisjohtamisessa käyttää 57 % vastaajista. Voidaan siis todeta, että vaikka intranet on meillä vielä keskeneräinen eikä sosiaalista intranetiä ole käytössä, on käyttöaste jo nyt suhteellisen hyvä. Vastaajien määrä tosin oli Tähtisen (2016) tekemässä pro gradu -tutkielmassa huomattavasti suurempi, joten tulos ei ole suoraan verrattavissa.

Yli puolet (58 %) vastaajista oli tuottanut sisältöä intranettiin. Tämä on positiivinen tulos koulutuksellisesta näkökulmasta. Organisaatiomuutoksen myötä uusia sisällöntuottajia tullaan tarvitsemaan ja kouluttamaan, mutta päivittäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa sisällöntuottoa voisi jalkauttaa mentorointimenetelmällä. Koulutus kannattaa pitää kevyenä, kuten teemahaastatteluissakin tuli esille. Osa vastaajista tosin oli jo nykyisin sisällöntuottajan roolissa tälläkin hetkellä. Sisällöntuotto keskittyy tällä hetkellä lähinnä ohjeisiin ja tiedotteisiin/uutisiin, mutta sosiaalisen intranetin myötä sisällön tuottaminen tulee muuttumaan vuorovaikutteisemmaksi. Usein ajatellaan nuorempien omaksuvan tietotekniset uudistukset nopeammin, mutta ainakaan suomalaisille johtajille tehdyssä haastattelussa tätä ei koettu kynnyskysymykseksi. Voidaan olettaa oppimiseen vaikuttavan pitkälti asennoituminen uusiin asioihin ja motivaatio käyttää niitä.

Intranetin sisällöstä eniten käytetään ohjeita ja ne koettiin tärkeimmiksi, näistä keskeisimpänä HR-ohjeet. Selkeät yhteystiedot, lomakkeet, ajankohtaiset asiat, koulutukset ja tapahtumat sekä ohjelmistolinkit koettiin myös tarpeellisina. Intranettiin toivottaisiin esimiehen ”työkalupakkia”, josta kaikki keskeinen tieto ja ohjeistus löytyisivät. Osalla vastaajista tällainen oli aiemmin ollut jo käytössä ja he olivat kokeneet sen erinomaiseksi. Tähtisen (2016) tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että Oulun kaupungin johto ja esimiehet olivat myös kokeneet ”esimiehelle-osion” tärkeäksi ja sitä käytetään aktiivisesti hyöyksi. Siun sotessa organisaation strategiaan liittyvät asiat kiinnostavat myös. Lisäksi hiukan yli puolet vastaajista toivoo johdon pöytäkirjojen löytyvän intranetistä ja vajaa puolet myös oman toimipisteen muistioita. Yllättävän vähän kannatusta sai oman yksikön sivusto ja käytetyimmät linkit.

Tuloksista käy ilmi, että intranetistä ei löydy tietoja kattavasti ja tarpeeksi helposti. Aikaa tietojen etsimiseen menee suhteettoman paljon. Intranetin käyttöön koettiin tarvittavan enemmän ohjausta, mutta toisaalta ylläpidon tukea oli saatu suhteellisen hyvin. Tiedottamisen reaaliaikaisuus ja selkeys koettiin keskiarvon perusteella melko hyvänä. Intranetin hakutoimintoihin kaivattaisiin nopeasti parannusta. Intranetin ominaisuuksista tärkeimpänä pidetään sisällön ajantasaisuutta ja rakenteen selkeyttä sekä helppokäyttöisyyttä. Käyttäjälähtöisyys oli myös koh-

talaisen tärkeää, mutta visuaalisuus ei sen sijaan näyttele niin suurta roolia intranetin kokonaisuudessa. Intranetin toiminnollisuus koettiin parhaaksi päivittäisessä johtamisessa. Oulun kaupungin kyselyn tuloksista kävi ilmi, että intranetiä ei osata hyödyntää tarpeeksi johtamisessa. Toisaalta tähän vaikutti myös se, ettei intranettiin ollut kaikilla pääsymahdollisuutta. Tästä voi päätellä, että responsiivisuus tulee olemaan avainasia intranetin suunnittelussa.

Vastaajien kiinnostusta sosiaalista intranetiä kohtaan lähdettiin selvittämään kirjoittamalla sen kiinnostavimmat ominaisuudet. Selkeästi eniten annetuista vaihtoehtoista kiinnosti johdon katsaukset, Skype-koulutustallenteet ja tietoportaaali. Tiedolla johtamisen tärkeys korostui kyselyn vastauksissa. Haastatelluissa organisaatioissa nämä edellä mainitut asiat nähtiin myös tärkeänä sosiaalisen intranetin ominaisuuksista. Oulun kaupungilla tiedolla johtamista ei koettu erityisen tärkeänä, kun taas suomalaiset johtajat näkivät sähköisten viestintävälineiden lisäävän tiedon jakamista ja myös mentrorointia. Seuraavaksi eniten toivottaisiin ryhmätyötiloja ja perusteluja tehdyille päätöksille. Myös Oulun kaupungilla työtilat olivat olleet aktiivisessa käytössä. Profiloituminen ja kommentointimahdollisuus kiinnostivat Siun sotessa yllättävän vähän. Haastatelluissa organisaatioissa profiloituminen sen sijaan nähtiin tärkeänä ja avoimuutta lisäävänä tekijänä. Blogit ovat selkeästi kyselyn perusteella menettäneet suosionsa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation sisäiset kuulumiset ja tehdyt linjaukset kiinnostavat eniten. Valtakunnallisia asioita ei suurin osa vastaajista kaipaa seurattavaksi intranettiin, koska muun muassa mediaseuranta ei saanut kannatusta. Haastatteluissa sen sijaan kaikki neljä haastateltavaa toivat esille henkilöstön olevan yhä enemmän kiinnostunut seuraamaan valtakunnallisia ajankohtaisia asioita omasta toimialasta. Heillä ylin johto tuottaa intranettiin ”sote-katsauksia”, jotta henkilöstö pysyy ajan tasalla valtakunnallisista linjauksista ja ymmärtää paremmin, miten nämä vaikuttavat omaan toimintaan. Havulan (2016) opinnäytetyöstä käy ilmi, että organisaatiomuutoksen aikana tärkeää on saada reaaliaikaista ja avointa tietoa muutoksista ja valtakunnan linjauksista oli etsitty tietoa sosiaalisesta mediasta (esimerkiksi YouTube, Twitter, Facebook). Tämä kertoo sen, että esimiesten on tärkeää olla selvillä omaan toimintaansa liittyvistä asioista kokonaisuutena, varsinkin muutostilanteissa.

Yleistä asioiden kommentointia intranetissä ei suurin osa Siun sotien johtajista ja esimiehistä koe tarpeelliseksi toimintatavaksi, eikä myöskään henkilöstön kannustamista ja kiittämistä julkisesti, muuta kuin korkeintaan koko henkilöstöön kohdistuen. Haastatteluissa korostui sen sijaan kommentointimahdollisuuden tärkeys, jotta henkilöstö voi reagoida asioihin ja johto sen sijaan perustella linjauksiaan ja päätöksiään. Haastateltavat toivat esille myös henkilöstön kokeneen tärkeänä päästä itse tuottamaan sisältöä, ei vain reagoimaan siihen. Kannustaminen ja kiittäminen nähtiin myös hyödyllisenä. Yksi vastaajista kertoi, että ovat suunnittelemassa tälle ominaisuudelle omaa ”me osiota”. Myös Havulan (2016) tekemän kyselyn tuloksista nousi esille tarve kommentoida asioita. Tämä voitaisiin helposti mahdollistaa sosiaalisen intranetin avulla.

Sosiaalinen intranet kiinnostaa vastausten perusteella paljon ja lähes kaikki vastaajista kokisivat viestinnällisen johtamiskulttuurimuutoksen positiivisena. Valtaosa vastaajista hyödyntäisi intranetiä johtamisen vuorovaikutuskanavana. Mitä enemmän suoria alaisia vastaajalla oli, sitä enemmän vuorovaikutus intranetin kautta kiinnosti. Sähköpostitulvaan ja sen haavoittuvuuteen viestinnän välineenä ollaan selkeästi turhautuneita Siun sotessa. Sama asia tuli esille myös Tähtisen (2016) tekemässä tutkimuksessa. Suomalaiset johtajat kokivat myös, että sähköposti on huono viestintäväline, mutta eivät osanneet nimetä parempaakaan. He kokivat myös sähköpostin, puhelimen ja tekstiviestien olevan luotettavampia. Muut kanavat nähtiin täydentävinä. Sähköposti ja kasvokkaisuviestintä koettiin parhaimpana viestintäkanavana myös Havulan (2016) tekemän tutkimuksen tulosten perusteella.

Kyselyn perusteella tulee esille, että sosiaalisen intranetin koetaan nopeuttavan ja tehostavan vuorovaikutusta henkilöstön kanssa ja turvaavan jokaisen tavoitettavuuden ajasta ja paikasta riippumatta. Etäjohtamisessa sosiaalinen intranet nähtiin hyvänä apuvälineenä. Positiivisen palautteen kanavana intranetiä ei vielä täysin osata ajatella ja osa oli sitä mieltä, että se ei siihen sovellu ollenkaan. Osa vastaajista koki, että kiittäminen ja kannustaminen täytyy tehdä vielä kasvokkaisuviestinnässä, mutta koko henkilöstön tasolla tämän koettiin olevan tarpeellistakin. Oulun kaupungin johto ja esimiehet kokevat myös tutkimustulosten perusteella

kasvokkaisviestinnän ”hyvän” johtamisen merkinä. Suomalaiset johtajat pelkäävät ilmeikkyyden katoavan sähköisten kanavien kautta käydyssä vuorovaikutuksessa ja painottivat, että kasvokkaisviestintä ei saa vähentyä. Oulussa intranetin ominaisuuksien ei nähty tukevan johtamista, osittain kylläkin teknisten ominaisuuksien puutteen vuoksi. Tiedon jakamista ja vaihtamista ei ollut vielä omaksumattu, mutta tulevaisuus nähtiin kuitenkin toiveikkaana, intranetin roolin kasvavan ja laajentavan mahdollisesti esimiesten toimintamahdollisuuksia. Siun sotien kyselyn vastauksissa tuli muutamia kommentteja ajan riittämättömyydestä etsiä intranetistä tietoa ja tuottaa sinne sisältöä, mutta tuotiin myös esille, että toimiesseen hyvin se säästäisi aikaa. Vastaajat, jotka eivät hyödyntäneet intranetiä tällä hetkellä päivittäisessä johtamisessa, kokivat että järjestelmä on liian kankea sellaiseen. He kokivat muut viestintäkanavat helpompina ja nopeampina käyttää.

Ylimmän johdon näkyvyys intranetissä nähdään tärkeänä kyselyn vastausten perusteella. Myös suomalaiset johtajat kokivat johdon ja esimiehien toimivan esimerkkinä virtuaalijohtamisessa ja olevan suunnannäyttäjinä. Oulun kaupungin vastauksista käy ilmi, että myös henkilöstö odottaa johdon ja esimiesten läsnäoloa intranetin kautta. Halutaan johtamiskulttuurin olevan avoimempaa, vuorovaikutteisempaa ja positiivisempaa. Siun sotessa vastausten perusteella ylin johto jää nykyisin liian kaukaiseksi muusta henkilöstöstä. Jalkautumisella myös intranetin kautta uskotaan olevan merkitystä muun muassa arvostuksen tunteen lisääntymisenä ja motivaation parantumisenä. Ylimmän johdon toivotaan olevan kiinnostunut, mitä ”kentällä” tapahtuu. Siun sotessa tehdyssä kyselyssä tarkasteltiin ylimmän johdon näkyvyyden tärkeyttä ikäjakauman perusteella. Tuloksista kävi ilmi, että jakauman nuorimmat kokevat ylimmän johdon näkyvyyden intranetissä lisäävän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja myös tiedottamisen tärkeys korostuu. 41–50 -vuotiaiden mielestä ylimmän johdon arvostus heijastuu vuorovaikutuksen ja läsnäolon myötä. 51–60 -vuotiaat kokevat ylimmän johdon vuorovaikutuksella ja tiedottamisella olevan merkitystä. Yli 60 -vuotiaat kokevat ylimmän johdon olevan suunnannäyttäjän ja näkyvyyden lisäävän henkilöstön keskuudessa arvostuksen tunnetta.

Intranetin merkitys johtamisen työvälineenä nyt ja tulevaisuudessa nähtiin vastausten perusteella tärkeänä, osan mielestä jopa välttämättömänä. Verrattuna

Oulun kaupungin tutkimustuloksiin, jossa intranetiä ei vielä nähty johtamisen välineenä, on tulos positiivinen. Tähtisen tekemästä tutkimuksesta on jo kaksi vuotta aikaa, joten sosiaalisen intranetin hyödyntäminen johtamisen välineenä saatetaan Oulun kaupungillakin nähdä tänä päivänä jo eri tavalla ja intranetin ominaisuudet ovat tuon jälkeen kehittyneet. Siun sotessakaan ei vastausten perusteella tämän hetkinen intranet toiminnoiltaan sovellu vielä sen täysipainoiseen hyödyntämiseen päivittäisjohtamisessa ja vuorovaikutuskanavana, mutta jo nyt kuitenkin koettiin intranetin olevan osa johtamisen apuvälineitä. Vastaaajilta kysyttiin myös mahdollista koulutustarvetta intranetin käyttämisessä. Koettiin, että intranetiä ei ehkä osata hyödyntää tarpeeksi ja varsinkin jos intranet uudistus tulee ja sen toiminnollisuudet muuttuvat merkittävästi, tarvitaan koulutusta. Uudelta intranetiltä toivotaan eniten helppokäyttöisyyttä, selkeyttä ja loogisuutta. Käytännölliset ratkaisut johdon ja esimiesten tiedonhakuun ja niiden hyödyntämiseen tulivat esille läpi kyselyn vastausten. Oulun kaupungin tuloksissa korostui osaamisen vaje intranetin hyödyntämisessä, joten tähän kannattaa kiinnittää huomiota, kun uutta johtamisviestinnällistä kulttuuria lähdetään jalkauttamaan.

Loppujohtopäätöksenä voidaan todeta, että intranetin koetaan tuovan paljon hyötyä päivittäisjohtamisessa. Sosiaalinen intranet ollaan valmiina vastaanottamaan osaksi johtamiskulttuuria ja vastauksista kuultaa aito kiinnostus lähteä muuttamaan viestinnällistä johtamiskulttuuria kohti aitoa, avoimempaa vuorovaikutusta, kollektiivista ongelmanratkaisua ja reaaliaikaista, läpinäkyvää tiedonkulkua. Kehittämistyössä tulee kuitenkin miettiä tarkasti oikeanlainen sisältö ja ominaisuudet, jonka vuoksi niitä tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä selvitettiin. Tutkimustulokset osoittivat modernien työnteon muotojen, jatkuvan uudistumisen tarpeen ja uudistuvan johtamiskulttuurin vaativan uusia tapoja ja kanavia johtaa. Kokonaisuutena tämä tutkimuksellinen kehittämistyö osoitti, että sosiaalisesta intranetistä olisi hyötyä organisaation tehokkaassa ja avoimuutta sekä yhteishenkeä lisäävässä viestinnässä, aina ylimmästä, strategisesta johdosta lähiesimiehiin saakka.

8 Pohdinta

Yli 7000 työntekijän Siun sote -organisaatiossa on turvattava tiedonkulku riippumatta ajasta, paikasta ja henkilöstä. Sosiaalisen intranetin avulla voidaan parantaa yhteisöllisyyden tunnetta, dialogista vuorovaikutusta ja lisätä työhyvinvointia. Siun sotessa halutaan kehittää virtuaalista johtamisviestintää, mikä on tämän tutkimuksellisen kehittämistyön taustana. Sen avulla on mahdollista luoda uudenlainen sisäisen johtamisviestinnän toimintakulttuuri läpi organisaation ja kannustava sekä vuorovaikutteinen työympäristö digitaalisessa muodossa. Sosiaalinen intranet tehostaa myös toimintaa esimerkiksi työaika säästämällä ja tukee tietojohdantamista sekä osaamisen johtamista. Vuorovaikutuksessa sosiaalisen intranetin kautta voidaan vastata verkostojohtamisen haasteisiin moniammatillista yhteistyötä lisäämällä.

Tulevaisuudessa johtamisen haasteet tulevat yhä lisääntymään tietointensiivisessä työympäristössä ja muun muassa etäjohtamisen lisääntyessä. Johtajien ja esimiesten tavoitettavuus korostuu virtuaalijohtamisessa. Hajautetussa organisaatiossa tarvitaan uudenlaisia johtajuustaitoja, jotka edistävät luottamuksen syntymistä verkkoympäristössä. Johtajuuden rooli muuttuu enemmän päätöksenteosta sosiaalisten suhteiden luomiseen verkoston ytimessä ja sen ympärillä. Virtuaalijohtaminen edellyttää luottamusjohtajuutta ja sen tehtävänä on voimaannuttaa muita. Ilman yhteistä luottamusta organisaatiolla ei ole yhteistä visiota eikä aitoa vuorovaikutteisuutta. Virtuaalijohtamisen avulla voidaan myös mentoroida, tukea ja motivoida. Työelämässä korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän oikeudenmukaisuus, luottamus, inhimillisyys ja etiikan periaatteet. Hajautetun työn mahdollisuudet voidaan nostaa esille aidosti arvostaen ja luottamusta synnyttämällä. Virtuaalitiimien johtamistaidot tulevat myös korostumaan tulevaisuudessa. Virtuaalijohtaminen tuo hyötyä myös ekologisesta näkökulmasta, kun voidaan hyödyntää sähköisiä viestintäkanavia ja matkustaminen vähentyy. (Humala 2007, 157–160.)

8.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin arviointi

Ojasalo ym. (2009, 47) mukaan loppuarvioinnin tarkoituksena on osoittaa miten kehittämistyössä on onnistuttu, mitä vaikutuksia kehittämistoimilla on ja miten kehittäminen etenee. Arviointi edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten sekä prosessin ja tuotoksen tunnistamista ja tarkkaa kuvaamista. Arvioinnissa käsitellään yleensä kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, käytettyjä tutkimusmenetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Lopuksi voidaan arvioida tutkimustulosten merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Kyselyn tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymykseen: **Millaisena Siun soten johtajat ja esimiehet näkevät intranetin merkityksen ja roolin johtamisen eri osa-alueilla sekä mitkä ovat heidän odotuksensa ja toiveensa tulevalle Siun soten sosiaaliselle intranetille virtuaalisen johtamisviestinnän työvälineenä?**

Siun soten johtajat ja esimiehet näkevät intranetin merkityksen ja roolin johtamisviestinnässä ja päivittäisjohtamisessa tärkeänä, ellei jopa välttämättömänä. Sosiaalinen intranet nähdään vuorovaikutusvälineenä, jolla voisi helposti jakaa tietoa, ja millä tavoitaisi henkilöstön ajasta ja paikasta riippumatta reaaliaikaisesti. Intranetiä käytetään jo nyt hyödyksi päivittäisessä johtamisessa ja sen merkityksen uskotaan korostuvan tulevaisuudessa. Sosiaalisen intranetin nähdään edistävän organisaatiossa yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Intranet-uudistukselta toivotaan selkeää, loogista ja helppokäyttöistä sosiaalista intranetiä.

Millaisia aiempia kokemuksia Siun soten johtajilla ja esimiehillä on intranetin käytöstä johtamisen työvälineenä?

Suurimmalla osalla vastaajista oli ollut intranet käytössä myös jo ennen Siun sote-organisaation perustamista. Tälle hetkellä intranetiä käyttää useita kertoja päivässä hieman yli puolet vastaajista. Sisältöä intranetiin oli tuottanut yli puolet vastaajista. Tietojen löytymisessä koetaan tällä hetkellä eniten haasteita. Tieto ei

löydy riittävän nopeasti eikä sitä ole sisällöllisesti kattavasti. Hakutoimintoihin ei olla tyytyväisiä.

Mitkä asiat ja osiot intranetissä ovat tärkeitä Siun sotien johdolle ja esimiehille sekä mitä johtamisen työvälineitä he intranetiin kaipaavat?

Ohjeet, linjaukset ja ajantasaiset tiedot intranetissä koetaan tärkeänä. Toiveena on esimiehille kohdennettu ”työkalupakki”, josta edellä mainitut löytyisivät loogisesti ja helposti. Strategiset asiat ja organisaation sisäiset ajankohtaiset asiat kiinnostavat. Intranetin ominaisuuksista tärkeimpinä koetaan sisällön ajantasaisuus, rakenteen selkeys ja helppokäyttöisyys. Tiedolla johtaminen korostuu ja lisäksi kaivataan myös yhteistyötä sekä verkostoitumista edistäviä työvälineitä. Perusteluja päätöksille toivotaan avoimuuden edistämiseksi ja ylimmän johdon näkyvyys intranetissä koetaan tärkeänä.

Näkevätkö Siun sotien johtajat ja esimiehet intranetin päivittäisjohtamisen työvälineenä ja vuorovaikutusvälineenä?

Kyselyn vastaajista 77 % käyttää jo tällä hetkellä intranetiä päivittäisjohtamisen tukena. Tulevaisuudessa intranetin mahdollisuuksien johtamisen työvälineenä uskotaan paranevan. Intranet nähdään henkilöstön tavoitettavuuden ja tiedon reaaliaikaisen jakamisen kannalta olennaisena. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Kyselyn tavoitteet voidaan näin ollen todeta onnistuneen.

Kysely Siun sotien johdolle ja esimiehille toi esille paljon tärkeitä näkökulmia ja ideoita intranetin kehittämistyölle. Tutkijan oma ennakkokäsitys sosiaalisen intranetin hyödyllisyydestä johtamisen työvälineenä vahvistui. Tutkimusaiheen lähtökohdat eivät ole tutkijan osalta neutraalit, mutta kaikki tutkimustulokset on esitetty objektiivisuutta noudattaen. Kysely olisi ollut mahdollista tehdä myös koko henkilöstölle otantamenetelmänä, mutta silloin olisi täytynyt tehdä kaksi kyselyä, toinen johdolle ja esimiehille ja toinen muulle henkilöstölle. Tässä tapauksessa olisi ollut järkevää käyttää menetelmänä haastattelua johdon ja esimiesten osalta ja kyselyä muun henkilöstön osalta. Mielenkiintoista olisi ollut toki selvittää, minkälaisena henkilöstö näkee virtuaalijohtamisen nykytilanteen, tulevaisuuden ja intranetin

mahdollisuudet siinä, mutta tällä kertaa päädyttiin rajaamaan kyselyn kohderyhmäksi Siun soten johto ja esimiehet.

Haastattelujen kautta tehty benchmarking muihin sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin antoi paljon hyödyllistä tietoa sosiaalisen intranetin käytettävyydestä virtuaalijohtamisessa, sen suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyvistä menestymisen keinoista, mutta myös siihen liittyvistä riskeistä ja haasteista. Haastatteluissa ilmeni tutkijan omat mielipiteet ja näkemykset sosiaalisen intranetin hyödyistä virtuaalijohtamisessa, mutta neutraalitus ei olisi tässä tapauksessa mahdollistanut yhtä rikkaita keskusteluita.

Opinnäytetyön kokonaistavoitteena oli tuoda Siun sote -organisaatiolle uudenlaista näkemystä virtuaaliseen johtamiskulttuuriin ja osoittaa sosiaalisen intranetin hyödyntämismahdollisuudet organisaation tehokkaassa, avoimessa ja yhteishenkeä lisäävässä johtamisviestinnässä jokaisella johtamisen osa-alueella. Tämä tavoite saavutettiin laaja-alaisen tutkimuksellisen näkökulman ja monimenetelmäisyyden avulla, joka toteutettiin suunnitelmallisesti. Opinnäytetyön prosessi eteni johdonmukaisesti hyvän alkusuunnittelun avulla ja selkeiden tavoitteiden avulla.

Intranetin uudistaminen vie aikaa ja on työläs prosessi, mutta tutkimustyön jälkeen tutkijalle tuli tunne, että projekti tulisi olemaan sen arvoinen. Sosiaalinen intranet tuo mukanaan virtuaaliseen johtamiskulttuuriin niin paljon hyvää, että tämä työ kannattaa tehdä. Tällä tutkimustyöllä toivotaan olevan vaikutusta Siun soten virtuaalisen johtamisviestinnän kehittämisessä, koska tutkimustulokset ovat helposti hyödynnettävissä. Tuloksien hyödynnettävyyttä voidaan soveltaa myös muissa organisaatioissa. Tulokset ovat merkittäviä oman organisaation virtuaalisen johtamiskulttuurin kehittämisessä.

8.2 Tutkimustyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tutkimuksen reliabeliudella ja validiudella. Reliabelius tarkoittaa mittauksen tai tutkimustulosten toistettavuutta ja

validius mittarin tai tutkimustuloksen pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän reliabelius ja validius eivät ole yksiselitteisiä, koska tutkija vaikuttaa omilla tulkinnollaan tutkimustulokseen jo aineistonkeruu vaiheessa. Tutkijan on tämän vuoksi pystyttävä kertomaan, miten hän on päätenyt luokitteluun ja kuvaamaan tuloksia, kuten on sen tehnyt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toinen tutkija voi päätyä aina eri tulokseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita edellisenkään tutkimustuloksen olleen väärä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabeliutta täytyykin tarkastella mieluummin tutkijan toiminnan kautta, haastateltavien vastausten sijaan. Kuitenkin täytyy aina muistaa tutkimustuloksen olevan tutkijan ja haastateltavan yhteistoiminnan tulos. Validiuden toteaminen kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on yhtä haastavaa. Validius voidaan todeta parhaiten joko vertaamalla haastattelusta saatuja tuloksia muista lähteistä saatuihin tietoihin. Jos tulosten välillä on yksimielisyys, voidaan todeta tutkijan tulkinnan saaneen vahvistusta. Tässä on otettava huomioon kuitenkin taas tutkijoiden hyvin erilaiset tulkinnat asioista. Toinen keino osoittaa validius on osoittaa yhdenmukaisuus tutkijan ja tutkittavien tulkintojen välillä. Tällöin haastateltavat saavat itse tutustua tutkijan tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–189.)

8.2.1 Menetelmien reliabelius ja validius

Kirjallisuuskatsaus toi tutkimustyölle menetelmänä mahdollisuuden käsitellä ja tiivistää laajaa aihetta. Se edellytti perehtymään huolellisesti tutkimustyön aiheeseen ja löytämään tätä kautta oman työn kannalta perustellun sisällön. Hakusanat, joita kirjallisuuskatsauksessa käytettiin, antoivat lähteiksi useita eri tutkimuksia. Aiheeseen liittyvää materiaalia löytyy intranetistä runsaasti. Tämän vuoksi ei voida sanoa, mihin kukin tutkija päätyisi rajaamaan lähdeaineiston. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kirjallisuuskatsaus helpotti aiheen rajaamista ja antoi tutkimustuloksille vertailtavuutta.

Siun soten johtajille ja esimiehille tehdyn kyselyn validius on hyvä. Muutama vastaaja oli kommentoinut, että ei ollut varma ymmärsikö kysymyksen. Tämä ei ole kuitenkaan vastaajamäärään nähden merkittävää validiuden kannalta. Kyselyn reliabiliteettia heikentää osittain Siun soten sähköpostijakelulistojen keskeneräisyys. Ei voida luotettavasti osoittaa kaikkien kohderyhmään kuuluvien saaneen

kyselyä sähköpostiinsa. Tavoitettavuutta pyrittiin turvaamaan pyytämällä vastaanottajia välittämään viesti eteenpäin oman toiminta-alueen esimiehille, jotka eivät olleet mukana jakelussa. Tutkimustulosten luotettavuutta voi heikentää myös kysymysten väärinymmärtäminen, vastaajien motivaatio, vastausajankohta ja kysyjän vaikutus annettuihin vastauksiin. Reliabiliteettia on pyritty vahvistamaan muotoilemalla kysymykset helpoiksi ymmärtää ja ohjaamaan vastaamiseen oikein. Vastaajien motivaatiota pyrittiin lisäämään kertomalla heidän mahdollisuudestaan vaikuttaa tulevan Siun soten sosiaaliseen intranetin kehittämistyöhön. Vastausajankohta suunniteltiin hyvissä ajoin ennen kesälomien alkua ja vastausajaksi laitettiin riittävän pitkä aika, jolloin mahdollisimman moni ehti vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetettiin Siun soten strategisesta johdosta, millä toivottiin olevan positiivista vaikuttavuutta kyselyyn vastaamiseen. Tulosten luotettavuutta voi heikentää myös se, että lomaketta ei testannut ennen lähettämistä kuin muutama henkilö. Tutkija testasi kyselyn monta kertaa, mutta ei voinut objektiivisesti arvioida sen selkeyttä ja loogisuutta. Kysymyksiä on voitu ymmärtää väärin.

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska haluttiin saada mielipiteitä jokaiselta Siun soten johtajalta ja esimiehellä. Kyselyn olisi voinut toteuttaa myös otantatutkimuksena, mutta luotettavamman ja vaikuttavamman tuloksen varmistamiseksi päädyttiin kokonaistutkimukseen. Webropol-kysely oli paras keino toteuttaa tutkimus, koska sillä tavoitettiin parhaiten koko tutkimuksen kohdeyhmä. Kaikissa toimintayksiköissä maakunnassa ei ole ollut käytössä intranetiä ennen Siun sotea ja tämä otettiin huomioon kyselyn sisällössä. Ajankohta tutkimuksen toteuttamiselle oli sopiva, koska virtuaalijohtaminen on lisääntynyt merkittävästi ja tuo haasteita johtamisviestintään. Tutkimustyön kautta Siun sote saa tärkeää tietoa johdon ja esimiesten mielipiteistä virtuaalisen johtamisviestinnän kehittämisessä ja sosiaalisen intranetin hyödynnettävyydestä päivittäisjohtamisessa kaikilla johtamisen osa-alueilla. Intranet-projektin alkamisajankohta on pitkälti kiinni maakuntaudistuksesta ja siihen liittyvistä ICT-linjauksista. Tämän tutkimuksen avulla voidaan kuitenkin kartoittaa nykyisiä ja ennakoida tulevaisuudessa korostuvia virtuaalisen johtamisviestinnän haasteita. Kyselyn luotettavuus on tulosten johtopäätösten perusteella kokonaisuutena hyvä, sillä tulokset olivat hyvin samankaltaiset verrattuna aiempiin tutkimuksiin.

Haastattelut toivat tutkimustyölle merkittävyyttä valtakunnallisesti. Menetelmänä haastattelu ei ole suoraan toistettavissa, koska intranetit kehittyvät nopeasti ja tulokset pohjautuvat haastattelun aikaisiin mielipiteisiin. Jos haastattelu tehtäisiin esimerkiksi vuoden päästä samoihin organisaatioihin, voisi esille nousevat asiat olla hyvin erilaiset. Haastattelun validius sen sijaan on hyvä, koska oli tarkoituksenmukaista tehdä harkinnanvarainen otos sote-organisaatioihin ja vaikka haastatteluja tehtiin vain neljä, saatiin riittävät tutkimustulokset. Haastatteluissa esille nousseet asiat eivät ole suoraan yleistettävissä harkinnanvaraisen otoksen vuoksi. Lähtökohtana haastatteluille oli löytää uusia ideoita kohdeorganisaation intranet-projektia varten ja vahvistaa ennakoituja oletuksia sosiaalisen intranetin hyödyllisyydestä.

Tutkimustulokset osoittavat yhtäläisyyttä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Sisäisen viestinnän merkitys organisaation menestykselle on keskeinen. Samat tärkeät sisäisen viestinnän keinot korostuvat niin teoriassa kuin tutkimuksen tuloksissakin. Voidaan siis luotettavasti osoittaa, että tutkimustulosten pohjalta esitettyjä kehittämisehdotuksia kannattaa hyödyntää organisaation johtamisviestinnässä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ja kirjallisuuskatsauksessa on käytetty lähdekritiikkiä. Teosten kirjoittajat ovat tunnettuja kirjailijoita. Tutkimustulosten vertailussa käytetyt aikaisemmat tutkimukset ovat kaikki ylemmän korkeakoulututkimuksen lopputöitä ja yksi tutkimuksista on valtakunnallisella tasolla tehty. Tutkimuksen kokonaisvalidiutta on pyritty vahvistamaan menetelmätriangulaation avulla.

8.2.2 Tutkimustyön eettisyys

Tutkimustyö tuottaa toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa virtuaalisen johtamisviestinnän kehittämisessä. Tutkimustyö suunniteltiin huolellisesti ja asetettiin selkeät tavoitteet. Tutkimuksen tiedonhankinnassa käytettiin lähdekritiikkiä. Muiden tutkijoiden tuloksia kunnioitettiin ja reflektointiin omiin tuloksiin. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin huolellisesti ja vastaukset ryhmiteltiin tarkasti. Aineisto oli käytettävissä vain tutkijalla. Kyselyn tulokset käsiteltiin ja raportoitiin

luottamuksellisesti. Yksittäisten kyselyyn osallistuneiden vastaukset eivät tule tutkimustuloksissa esille. Kyselyn aineistoista on nostettu tutkimustuloksiin suoria lainauksia vastausten alkuperäisyyden osoittamiseksi. Haastattelun tulokset analysoitiin raportoimalla keskeisimmät esille nousseet asiat. Yhteenvedosta ei voida tunnistaa haastateltujen organisaatioiden vastauksia, mutta haastateltavat on mainittu yhteenvedon alussa heidän suostumuksellaan.

8.3 Tutkijan ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen, opettavainen ja ammatillisesti kehittävä. Olen mielestäni osoittanut kykyä soveltaa itsenäisesti tutkimustietoa ja saanut tuotua esille ratkaisuja virtuaalisen johtamisviestinnän haasteisiin kehittämisenäkökulmasta. Tutkimustyö vaatii tarkkaa suunnitelmallisuutta ja selkeät tavoitteet. Minulla oli selkeä visio alusta asti, mitä tutkimuksellani haluan saada esille ja miten toivon sen vaikuttavan oman organisaation virtuaalisen johtamiskulttuurin uudistamiseen. Alkuvaiheessa opinnäytetyön viitekehys ja menetelmät olivat suppeammat, mutta syventyessäni tarkemmin aiheeseen halusin lähteä tavoittelemaan syvällisempää ja informatiivisesti laajempaa tutkimustyön kokonaisuutta. Työskentelyni on ollut kriittistä ja objektiivista. Lähdemateriaali on valikoitu harkintaa käyttäen ja rajattu vain olennaiseen.

Käytetyt menetelmät kehittivät ammattilista osaamistani. Teemahaastattelun kautta pääsin yhteistyöhön neljän eri sote-toimijan kanssa. Haastattelut toivat paitsi tutkimukselle lisäarvoa, myös erittäin arvokkaan kokemuksen itselleni tutkijana. Opinnäytetyöprosessi oli pitkä sen laaja-alaisuuden vuoksi ja välillä ”punainen lanka” oli kadoksissa, mutta oikea suunta löytyi aina pienen tauon jälkeen. Tutustuin tämän opinnäytetyöprosessin aikana paljon uusiin ihmisiin, opin paljon tutkimustyöstä ja siinä käytettävistä menetelmistä teoreettisesti sekä teknisesti. Opinnäytetyöprosessi kasvatti minua paljon myös ihmisenä ja ammatillinen identiteettini vahvistui. Asetin itselleni korkeat tavoitteet, mutta saavutin ne sinnikkyys, läheisten ja ystävien sekä työnantajan tuen avulla. Syvällisen tutkimusaiheeseen perehtymisen kautta saavutin asiantuntijuuden, jota varmasti voin

hyödyntää tulevaisuudessa ammatillisesti. Olen osoittanut mielenkiintoni osallistua intranet- projektiin kunhan se alkaa. Tällöin pystyisin tuomaan projektille omaa asiantuntemustani sosiaalisen intranetin kehittämistyössä ja pystyisin arvioimaan oman suunnitelmani hyödynnettävyyttä toteuttamisvaiheessa.

9 Kehittämisideat toimeksiantajalle ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan osoittaa, että sosiaalista intranetiä kannattaa Siun sotessa lähteä kehittämään osana jokapäiväisiä työvälineitä koko henkilöstön keskuudessa. Johtamisen työvälineenä se tuo monia mahdollisuuksia. Suunnitelmallisella johtamisviestinnällä turvataan yhdenvertainen ja ajantasainen tiedonkulku organisaation sisällä, riippumatta ajasta, paikasta ja henkilöstä. Uuden organisaation myötä on tullut paljon uusia järjestelmiä, uusia työtapoja ja tehtävänkuvia. Vastuualueet voivat olla vielä epäselviä ja päällekkäistä työtä tehdään alussa paljon. Tiedonkulku on ajoittain hankalaa maantieteellisten etäisyyksien vuoksi ja yhteisiä prosesseja täytyy päästä työstämään helposti. Muun muassa näitä ongelmakohtia voidaan ratkaista toimivalla, jatkuvaa vuorovaikutusta tukevalla sosiaalisella intranetillä. Lisäksi sosiaalisen intranetin avulla voidaan saada konkreettista apua arkeen sähköpostimäärän vähentymisellä, kun valtaosa johtamis- ja työyhteisöviestinnästä siirtyy intranetiin. Intranet ei tule koskaan korvaamaan kasvokkaisuviestintää ja sen tärkeyttä, mutta organisaation massiivinen tietomäärä ja toiminnan tehostaminen ja tavoitettavuus vaatii monipuolisia viestintä- ja vuorovaikutusvälineitä. Myös muutosjohtamisessa sosiaalinen intranet on tärkeä työväline. Huhuilta saadaan ”katkaistua siivet”, kun voidaan tiedottaa reaaliaikaisesti koko henkilöstöä. Intranetissä voidaan käydä tarvittaessa keskustelua muutoksen hyödyistä, haasteista sekä sen välttämättömyydestä. Lisäksi voidaan varmistaa, että muutos on ymmärretty oikein.

Tärkeintä on aluksi luoda selkeät pelisäännöt läpi organisaation käytettävistä viestintäkanavista. Intranetin tärkeyttä tulee korostaa osana jokapäiväistä työ-

kentelyä. Viestintäkanavat ja niiden käyttö kannattaa ottaa osaksi perehdytysohjelmaa. Johdon sitoutuminen kehittämistyöhön on ensisijaisen tärkeää. Palvelutuotantoa tukevan intranetin kehittämiseksi projekti vaatii asiantuntijoita, moniammatillista yhteistyötä ja osaprojekteja, johon vastuutetaan ja sitoutetaan henkilöstöä. Uuden virtuaalisen johtamiskulttuurin omaksuminen ja yhteisöllisten työvälineiden käyttöönotto vie aikaa, mutta kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, siihen ollaan valmiita. Johto ja esimiehet voivat olla suunnannäyttäjinä koko henkilöstön motivoimisessa ja innostamisessa uudelleenlaiseen viestintäkulttuuriin. Etäjohtamisen lisääntyminen vaatii uusia johtamisen toimintamalleja, mihin tarvitaan koulutusta. Etäjohtamisen osaaminen tulee huomioida yhä enemmän myös rekrytoinnissa. Virtuaalijohtajuudessa täytyy osata hyödyntää monipuolisesti eri viestintävälineitä ja saada henkilöstö osallistumaan yhteisiin tavoitteisiin myös niiden välityksellä.

Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille mitä ominaisuuksia ja työvälineitä Siun soten johtajat ja esimiehet intranetiin toivovat. Myös kirjallisuuskatsauksessa analysoitujen tutkimusten tulokset ovat hyvin samankaltaiset, joten lähtisin näihin edellä esitettyihin tuloksiin pohjaten etsimään intranet-ratkaisuja. Yhteisölliset työvälineet, tiedon personointi ja sen helppo löydettävyys ovat muun muassa lähtökohdat, josta intranetin kokonaisuutta kannattaa lähteä rakentamaan. Työvälineiden lanseerauksessa kannattaa tehdä perusteellinen konseptisuunnitelma, jossa kartoitetaan erilaisten intranetin työvälineiden tarkoitus ja tarve niille organisaatiossa. Avoimuus ja läpinäkyvyys tulee olla pohjana intranet-strategiassa, mutta tässäkin on asetettava selkeät pelisäännöt, miten intranetissä toimitaan ja miten siellä viestitään. Tutkimustuloksiin peilaten suosittaisin panostamaan kehittämistyön painopisteen intranetin hakuominaisuuksiin, rakenteen selkeyteen ja loogisuuteen, vuorovaikutuskanavien monipuolisuuteen (työtilat, chat, kommentointi ym.) ja esimiehille suunnattuun ”työkalupakkiin”. Intranetin tulee olla käyttäjälähtöinen ja jo etusivun tulee olla informatiivinen ja omaa työtä tukeva. Tällöin sitä voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti. Johtamisviestinnän tärkeys korostuu sote- ja maakuntauudistuksen myötä. Tämä vaatii johdon ja viestinnän tiivistä yhteistyötä. Maakuntauudistuksen viestintäryhmän linjauksen mukaisesti lähtisin kehittämään viestintää muistioviestinnästä johtamisviestinnäksi intranetin avulla. (Maakunta- ja soteuudistus 2017.)

Intranet-projekti on kustannuksellisesti merkittävä ja vaatii paljon resursseja. Markkinoilla on useita erilaisia ratkaisuja digitaalisen työympäristön rakentamiseen. Keskeistä on miettiä, mikä niistä on paras Siun sotien palvelutuotannon tarpeisiin. Kalliita ja raskaita työvälineitä ei kannata lähteä lanseeraamaan, jos sille ei ole todellista tarvetta. Isossa organisaatiossa dokumenttienhallinta vaatii toimivan intranet-alustan, jossa metatietoja ja käyttäjäoikeuksia voidaan hallita helposti ja nopeasti. Tähän sopii hyvin alustaksi SharePoint, joka on jo Siun sotessa käytössä. Tämän rinnalle voidaan ottaa erilaisia kevyempiä pilvipalveluratkaisuja kollaboraatiotiloiksi. Esimerkiksi Office 365 -systeemi on yhteensopiva SharePointin kanssa. Projektin läpiviennissä kannattaa käyttää ketterän kehittämisen malleja (Agile, Lean, Scrum). Ketterä kehitys tapahtuu sprinteissä, joiden aikana projektin tarpeita ja vaatimusmäärittelyjä voidaan tarkentaa. Hyvin suunniteltu ja lanseerattu intranet-ratkaisu maksaa itsensä varmasti takaisin työajan säästönä, yhteisöllisyyden lisääntymisenä, työhyvinvoinnin parantumisena ja johtamisviestinnän avoimuutena sekä tehostumisena.

Sosiaalinen intranet on aiheena jatkuvasti uudistuva ja kehittyvä. Digitalisaation kehittyessä hurjaa vauhtia uusia ratkaisuja tulee markkinoille koko ajan. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan syvällisempää tarkastelua sosiaalisen intranetin hyödynnettävyydessä etäjohtamisessa, muutosjohtamisessa tai tiedolla johtamisessa. Jos intranet-projekti toteutuu, olisi mielenkiintoista tutkia sen hyödyllisyyttä käytännössä uudistamalla kysely Siun sotien johtajille ja esimiehille. Siten voitaisiin tutkia sosiaalisen intranetin toteutunutta hyödyllisyyttä johtamisviestinnässä ja päivittäisjohtamisen työvälineenä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia sosiaalisen intranetin hyötyjä koko henkilöstölle. Tiedonkulun haasteellisuus korostuu jatkuvasti isoissa organisaatioissa, joten sen parantamisen keinot ja osallistavan viestinnän merkitys työhyvinvoinnille olisi myös ajankohtainen aihe.

Lähteet

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin – työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.
- Friesen, I. 2017. What is a social intranet? The definitive explanation. Social intranet blog.31.1.2017.<https://www.thoughtfarmer.com/blog/what-is-social-intranet-definitive-explanation/> 27.5.2017.
- Haras-Refael, H. 2017. Viestintäasiantuntija. Mehiläinen. Haastattelu 12.10.2017.
- Havula, M. 2016. Johtamisviestinnän kehittäminen Siun sote-organisaatiossa. Karelia-ammattikorkeakoulu, Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. 2.5.2017.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Infor Oy.
- Hyppänen, R. 2016. Etäjohtaminen on hybridijohtamista. <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-etajohtaminen-hybridijohtamista/>. 2.1.2018.
- Hyppänen, R. 2016. Etäjohtamisen ratkaisuja joustavaan työhön. <http://riittahyppanen.fi/avoimet-valmennukset/etajohtamisen-ratkaisuja/>. 2.3.2018.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Jussila, A. 2017. Viestintäsuunnittelija. Vaasan keskussairaala. Haastattelu 13.10.2017.
- Kauppinen, N. 2017. Viestintäpäällikkö. HUS. Haastattelu 31.10.2017.
- Korhonen, H. 2015. Intranet-ostajan opas: Mobiili intranet appseilla? <https://intranet-ostajanopas.fi/2015/03/26/mobiili-intranet-appseilla/>. 15.1.2018.
- Korhonen, H. 2016. Intranet-ostajan opas: Kestävin yhteisöllisyys syntyy yhteisöstä itsestään ja intranet voi tukea sitä. <https://intranet-ostajanopas.fi/2016/11/03/kestavin-yhteisollisyys-syntyy-yhteisosta-itses-taan-ja-intranet-voi-tukea-sita/>. 22.9.2017.
- Korhonen, H. 2016. Intranet-ostajan opas: Intranet-selvitys – Intranet-palvelut Suomessa. <https://intranet-ostajanopas.fi/intranet-selvitys/>. 15.1.2018.
- Korhonen, H. 2016. Intranet-ostajan opas: Suomen intranetit 2016 – yhteenveto intranet-palvelut Suomessa 2016 – selvityksestä. <https://intranet-ostajanopas.fi/2016/09/27/suomen-intranetit-2016/>. 15.1.2018.
- Korhonen, H. 2016. Intranet-ostajan opas: Intranetin johtaminen on organisaation johtamista. <https://intranet-ostajanopas.fi/2015/04/20/intranetin-johtaminen-on-organisaation-johtamista/>. 5.3.2018.
- Korhonen, H. 2018. ”Ennustuksia vuodelle 2018”. Twiitti. 8.3.2018.
- Koski, J. Itewiki. Ketterät menetelmät, agile, LEAN ja scrum. <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>. 7.3.2018.
- Lindén, J. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. Netera Consulting.
- Maakunta- ja soteuudistus. 2018. Vimana Oy. <http://alueuudistus.fi/tiekartta/ict-palvelukeskus>. 17.2.2018.

- Maakunta- ja soteuudistus. 2017. Maakuntauudistuksen viestintäryhmän kokous 7.12.2017. http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maakuntauudistuksen-viestintaryhman-kokous-7-12-2017. 5.3.2018.
- Markula, S. 2017. Viestintä- ja sijoittajasuhdejohtaja. Pihlajalinna. Haastattelu 12.10.2017.
- Matikainen, J., Aula, P. & Villi, M. 2006. Tutkielmamatka verkkoviestintään. Helsinki: Yliopistopaino.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- North Patrol. 2016. Intranet-ostajan opas: yhteenveto selvityksen tuloksista. <https://viidestaso.files.wordpress.com/2016/09/intranet-palvelut-suomessa-2016-selvitys-juliste.pdf>. 15.1.2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Helsinki: WSOYpro.
- Pernice, K. 2018. Best intranet design trends of 2018. <https://www.nngroup.com/videos/intranet-design-trends-2018/>. 7.3.2018.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2018. Tilastot. <http://www.pohjois-karjala.fi/tilastot>. 5.3.2018.
- Poutapilvi Oy. 2016. Intranet – ilmoitustaulusta innovaatioalustaksi. <https://www.poutapilvi.fi/artikkelit/intranet-ilmoitustaulusta-innovaatioalustaksi>. 8.3.2018.
- Roy, A. 2017. 3 SharePoint Intranet trends to look forward to in 2018. European Sharepoint. <https://www.sharepointeurope.com/3-sharepoint-intranet-trends-look-forward-2018/>. 27.2.2018.
- Salminen, A. 2011. Vaasan yliopisto. Mikä kirjallisuuskatsaus? https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. 2.3.2018.
- Siun sote. 2018. Strategia. <http://www.siunsote.fi/fi/strategia>. 3.5.2017
- Siun sote. 2018. Sisäinen intranet. 5.3.2018.
- Siun sote. 2016. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2017 – 2019. http://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8. 3.5.2017.
- Siun sote. 2017. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018 – 2020. http://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8. 27.2.2018.
- Soininen, J., Wasenius, R. & Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen Media. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K. Lundell, S. Tappura, S., Tikkamäki, K. 2012. Työterveyslaitos. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1 Helsinki: Printservice Oy. 8.3.2017.
- Tanhua, S. 2015. Sähköiset viestintävälineet ja –kanavat osana johtamisviestintää. Turun yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Johtamisen ja organisoinnin pro gradu-tutkielma. https://doria.fi/bitstream/handle/10024/117363/Gradu_Tanhua_2015.pdf?sequence=2 26.5.2017.

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistointa.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 15.9.2017.
- Tolvanen, P. 2012. Intranet-ostajan opas: Kolme erilaista intranet-konseptia: viestinnällinen intranet, sosiaalinen intranet ja sähköinen työpöytä. <https://intranet-ostajanopas.fi/2012/12/11/kolme-erilaista-intranet-konseptia-viestinnallinen-intranet-sosiaalinen-intranet-ja-sahkoinen-tyopoyta/>. 28.12.2017.
- Tähtinen, S. 2016. Oulun kaupungin intranet Akkuna johtamisessa ja esimiestyössä – henkilöstön, esimiesten ja johtamien kokemuksia. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden koulutus. Pro gradu-tutkielma. <http://jultika oulu.fi/files/nbnfioulu-201606042280.pdf>. 2.5.2017.
- Tähtinen, S. 2016. Viesti ry: Johtajien ja esimiesten intranetin käyttö kertoo johtamiskulttuurista. <http://www.viesti.fi/johtajien-ja-esimiesten-intranetin-kaytto-kertoo-johtamiskulttuurista/>. 15.1.2018.
- Vartiainen, Kokko & Hakonen. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkman, U. 2015. Etäjohtamisen kulmakivet. <https://www.slideshare.net/Master-FIN/etajohtamisen-kulmakivet>. 2.1.2018.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: Infor Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor Oy.

LIITE 1

Arvoisa vastaanottaja!

Yhteisölliseen toimintakulttuuriin, keskinäiseen luottamukseen ja toiminnan tuloksellisuuteen pyrkivässä organisaatiossa tarvitaan monipuolista, reaaliaikaista ja tehokasta sisäistä viestintää. Yli 7000 työntekijän Siun sotessa täytyy pystyä turvaamaan yhdenvertainen ja ajantasainen tiedonkulku riippumatta ajasta, paikasta ja henkilöstä. Intranet on tärkeä henkilöstön käyttöön rajattu sisäinen tietoverkko. Intranet mahdollistaa tiedon jakamisen organisaatiossa ja on erinomainen tiedon ja dokumenttien tallennuspaikka. Tämän lisäksi intranet voi olla kuitenkin myös paljon muutakin. Lähdemme kehittämään Siun sotessa uudenlaista sisäisen viestinnän toimintakulttuuria. Siun soten intranetiä lähdetään kehittämään sosiaalisiksi intranetiksi, joka tukee palvelutoiminnan tarpeita, vuorovaikutusta ja yhteishenkeä.

Alla oleva linkki ohjaa sinut **Siun soten intranet johtamisen työvälineenä** – kyselyyn, joka on lähetetty Siun soten johdolle ja esimiehille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa aiempia kokemuksiasi intranetin käytöstä ja sen mahdollisesta hyödyntämisestä johtamisen työvälineenä. Lisäksi haluamme saada käsityksen odotuksistasi ja toiveistasi tulevan Siun soten intranetin suhteen. Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyyminä. Yksittäistä vastaajaa ei pystytä tunnistamaan. Kyselyssä on 33 kysymystä ja aikaa kyselyyn vastaamiseen menee noin 20 minuuttia.

Tämä kysely toteutetaan osana Anna Kukkonen opinnäytetyötä liiketalouden ylemmän korkeakoulututkinnon koulutusohjelmassa (tradenomi YAMK). Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on syksyn 2017 aikana ja se julkaistaan Karelia-ammattikorkeakoulun Theseus – tietokannassa. Lisätietoja kyselystä voi lähettää osoitteella: anna.kukkonen@siunsote.fi.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi. Mielialpitesee on tärkeä uuden Siun soten intranetin kehittämistyössä. Pyydän vastaamaan kyselyyn 2.6.2017 mennessä.

Koska uudessa organisaatiossa sähköpostilistat ovat vielä työn alla, pyydän välittämään viestin eteenpäin oman toimipisteesi esimiehille, jotka eivät ole tässä jakelussa mukana.

Kyselyyn pääset tästä: <https://link.webropolsurveys.com/S/7C7FC984F8312819>

Yhteistyöterveisin,

ILKKA PIRSKANEN

toimitusjohtaja

Tikkamäentie 16

M-talo, 4. kerros

80210 Joensuu

p. 050 566 9301

ilkka.pirskanen@siunsote.fi





Siun soten intranet johtamisen työvälineenä

Kyselyssä tähdellä * merkityt kysymykset ovat pakollisia

Taustakysymykset

1. Ikä*

- alle 30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- yli 60

2. Sukupuoli*

- nainen
- mies

3. Toimialue*

- terveys- ja sairaanhoitopalvelut
- ikäihmisten palvelut
- perhe- ja sosiaalipalvelut
- yhteiset palvelut
- pelastuslaitos
- ympäristöterveydenhuolto

4. Tehtävänimike* (avoin)

5. Suorien alaisten määrä*

- 0-10
- 11–40
- 41–70
- yli 70

6. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiesasemassa?*

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11–15 vuotta
- yli 15 vuotta

7. Johtamiskoulutuksesi?*

- olen saanut esimies ja/tai johtamiskoulutusta
- en ole saanut esimies ja/tai johtamiskoulutusta

8. Millaista koulutusta olet saanut ja miten paljon (kesto, opintopisteet)?
(avoin)

9. Toivoisitko saavasi esimies ja /tai johtamiskoulutusta?*

- kyllä
- en
- en osaa sanoa

10. Millaista koulutusta toivoisit?

- JET-tutkinto
- YAMK-tutkinto
- eMBA
- Muu, mikä?

Kokemuksesi intranetin käytöstä

11. Onko aiemmissa työtehtävissäsi ollut käytössä intranet (ennen Siun so-
tea)?*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

12. Kuinka usein käytät intranetiä tällä hetkellä?*

- useita kertoja päivässä
- päivittäin
- muutamia kertoja viikossa

- tt
- muutamia kertoja kuukaudessa
 - harvemmin
 - en koskaan

13. Jos vastasit, että käytät intranetiä harvemmin tai et koskaan, kerro miksi?

- intranetiä ei ole käytettävissä
- en pysty helposti käyttämään intranetiä työpisteessäni
- intranetissä ei ole minulle tärkeää tai tarpeellista tietoa
- minulla ei ole aikaa käyttää intranetiä
- joku muu syy, mikä?

14. Oletko tuottanut sisältöä intranettiin?

- kyllä
- en

15. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kerro millaista sisältöä oletko tuottanut? (avoin)

16. Mitkä osiot intranetissä ovat olleet/ovat sinulle tärkeitä (voit valita useita)?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| - sisäiset uutiset/
tiedotteet | - tilastot ja raportit |
| - yhteystiedot | - omaa toimialuetta koskevat muistiot |
| - henkilöstöhallinnon
ohjeet | - Siun soten pöytäkirjat |
| - taloushallinnon ohjeet | - koulutukset ja tapahtumat |
| - hankintaohjeet | - strategiaan liittyvät asiat |
| - ICT-ohjeet | - työhyvinvointiin liittyvät asiat |
| - lomakkeet | - turvallisuuteen liittyvät asiat |
| - ohjelmistolinkit | - opiskelija-asiat |
| - käytetyimmät linkit | - muu, mikä? |

17. Vastaa seuraaviin intranetiä koskeviin väittämiin (tässä nykyinen käyttämäsi intranet)

Ota kuhunkin väittämään kantaa asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Kaikki tarvitsemani tieto löytyy intranetistä	1 2 3 4 5 En osaa sanoa
Löydän tarvitsemani tiedon helposti	1 2 3 4 5 En osaa sanoa
Tiedottaminen intranetissä on reaaliaikaista ja selkeää	1 2 3 4 5 En osaa sanoa
Tiedot intranetissä ovat ajan tasalla	1 2 3 4 5 En osaa sanoa
Ylläpidon tukea on helposti saatavilla (pääkäyttäjät, järjestelmäpääkäyttäjät)	1 2 3 4 5 En osaa sanoa
Olen saanut tarpeeksi ohjausta intranetin käytössä	1 2 3 4 5 En osaa sanoa
Intranet tukee päivittäistä johtamistani	1 2 3 4 5 En osaa sanoa

18. Voit halutessasi perustella tähän kannanottojasi edellisen kysymyksen väittämiin (avoin)

19. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia intranetin ominaisuuksia?

Arvioi ominaisuuksia asteikolla 1-5, jossa 1 = ei lainkaan tärkeää ja 5 = erittäin tärkeää

Helppokäyttöisyys	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Sisällön ajantasaisuus	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Käyttäjälähtöisyys	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Ulkoasun miellyttävyys	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Rakenteen selkeys	1	2	3	4	5	En osaa sanoa

20. Mitä seuraavista sosiaalisen intranetin ominaisuuksista toivoisit intranettiin (voit valita useita)?*

- | | |
|-----------------------|--|
| - ryhmätyötilat | - Skype-koulutustallenteet |
| - johdon katsaukset | - tietoportaaali (tunnusluvut/mittarit) |
| - keskustelufoorumit | - asiakaspalautteiden julkaisu |
| - pikakyselyt | - video/Skype-välitteiset infot |
| - blogit, mikroblogit | - profilointi (uutisvirrat, ”sähköinen työ pöytä”) |
| - mediaseuranta | - kannustaminen, kiittäminen |
| - henkilöprofiilit | - päätösten perustelut |

- kommentointi
- laatujärjestelmä
- dokumenttien yhteistyöstäminen
- sisällön jakaminen (jaa-painike)
- sisäinen verkostoituminen
- muu, mikä?

Toiminnan ja henkilöstön johtaminen intranetin avulla

21. Voisitko ajatella käyttäväsi intranetiä johtamisen vuorovaikutusvälineenä (esim. tiedon jakaminen, keskustelut, kiittäminen, kannustaminen)?

- kyllä, miksi? _____
- en, miksi? _____

22. Käytätkö intranetiä tällä hetkellä hyödyksi päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä?

- Kyllä, miten? _____
- En, miksi et käytä? _____

23. Millaista johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää tietoa toivoisit intrassa olevan ja mistä haet sitä tällä hetkellä? (avoin)

24. Onko mielestäsi tärkeää, että ylimmän johdon vuorovaikutus näkyy intranetissä?

- kyllä, miksi? _____
- ei, miksi? _____
- en osaa sanoa _____

25. Millaisena näet intranetin merkityksen ja mahdollisuuden johtamisen työvälineenä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? (avoin)

26. Mitä johtamisen ja esimiestyön työvälineitä kaipaisit intranettiin? (avoin)

27. Onko toimipisteenne intranetissä ollut käytössä esimiehen "työkalupakki" (esimiehen ohjeet, säännöt, lomakkeet ym.)?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

28. Jos käytössänne on ollut esimiehen "työkalupakki", mikä siinä on ollut hyvää ja miten kehittäisit sitä? (avoin)

29. Jos käytössänne ei ole ollut esimiehen "työkalupakkia" intranetissä, toivoisitko sellaista ja mitä haluaisit sen sisältävän? (avoin)

30. Lisäisikö mobiilisovellus ja etäkäyttömahdollisuus mielestäsi intranetin käyttöä?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

31. Tarvitsetko perehdytystä intranetin käytössä johtamisen työvälineenä?

- kyllä
- en

32. Jos vastasit kyllä edelliseen, niin missä asioissa toivoisit perehdytystä? (avoin)

33. Lopuksi voit kertoa ideoita tai ajatuksia liittyen uuteen tulevaan intranetiin. Kaikki ideat ja ajatukset tullaan käymään läpi ja ne auttavat uuden sosiaalisen intranetin kehittämistyössä (avoin).

LIITE 3

Hei,

Työskentelen Siun sote – Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymässä johdon sihteerinä. Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa YAMK tradenomin tutkintoa (johtaminen ja liiketoimintaosaaminen). Siun sotessa on tarkoituksena lähteä rakentamaan sosiaalista intranetiä ensi vuoden aikana, johon liittyen teen opinnäytetyötä. Tutkimustyöni aihe keskittyy virtuaalijohtamisen kehittämiseen ja johtamisviestintäkulttuurin uudistamiseen. Opinnäytetyöni toimii alkukartoituksena ja kehittämissuunnitelmana tulevalle intranet-projektille.

Kartoitan tällä hetkellä julkis- ja yksityissektorin organisaatioita, joilla on käytössä sosiaalinen intranet. Tavoitteenani on saada selville sote-alan organisaatioiden kokemuksia sosiaalisen intranetin hyödynnettävyydestä johtamisviestinnässä ja yhteisöllisyyden parantamisessa sekä mahdollisia uusia ideoita sosiaalisen intranetin toteuttamiselle.

Onko teidän organisaatiossanne käytössä intranet, joka tukee henkilöstön yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta, avoimuutta ja toimii myös johtamisviestinnän työvälineenä? Jos nämä kriteerit täyttyvät, toivoisin, että voisin haastatella teitä puhelimitse. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna ja sen pituus on n. 20 – 30 min. En nauhoita haastattelua ja vastauksia tullaan käyttämään ainoastaan tutkimustyöhöni, ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelu perustuu ennalta laadittuihin teemoihin, kuitenkin mahdollisimman vapaamuotoisesti edeten. Tulen julkaisemaan opinnäytetyössäni haastateltujen organisaatioiden nimet, mutta halutessanne voitte pysyä myös anonyyminä. Haastattelun perusteella keskeiset esille nousevat asiat raportoidaan niin, ettei siitä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Opinnäytetyötäni ohjaa Siun sotessa kehittämisjohtaja Anu Niemi ja Karelia ammattikorkeakoulun ohjaajana toimii lehtori Mikko Hyttinen.

Mikäli haluatte osallistua haastatteluun, pyydän ottamaan minuun yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse, niin voimme sopia haastatteluajankohdan. Lähetän sen jälkeen teemahaastattelurungon, johon voitte tutustua etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Anna Kukkonen

johdon sihteeri

Toimistopalvelut

Tikkamäentie 16

80210 Joensuu

p. 050 372 1060

anna.kukkonen@siunsote.fi



Pohjois-Karjalan sosiaali- ja
terveyspalvelujen kuntayhtymä

www.siunsote.fi

LIITE 4

Sosiaalinen intranet – teemahaastattelu

1. Taustakysymykset

- Kerro lyhyesti intranetin historiasta organisaatiossanne
- Missä roolissa työskentelette sosiaalisen intranetin parissa?

2. Työyhteisöviestinnän kehittäminen

- Miksi organisaatiossanne päädyttiin ottamaan käyttöön sosiaalinen intranet?
- Miten uusi sosiaalinen intranet tukee organisaationne strategiaa?
- Miten sosiaalinen intranet tukee organisaatiossanne johtamisviestintää?
- Kuinka kauan sosiaalisen intranetin kehittämiseen meni aikaa ja mikä oli suunnittelussa haastavinta?
- Tuliko eteen tekijöitä, jotka jarruttivat suunnittelua ja toteutusta?

3. Sosiaalisen intranetin toiminnollisuus

- Millaisia työkaluja teillä on sosiaalisessa intranetissä käytössä?
- Pystyykö intranetiä käyttämään mobiilisti? Jos pystyy, onko se lisännyt käyttöä?
- Miten olette toteuttaneet tehokkaan vuorovaikutuksen hajautetussa organisaatiossa? Entä mahdolliset yhteiset toimintaprosessit ulkoisten toimijoiden kanssa (yksityiset yritykset, järjestöt ym. toimijat)?
- Miten organisaationne eri käyttäjäryhmät on huomioitu viestinnässä (esim. oma ”sähköinen työpöytä”)?
- Mitä erityistä hyötyä sosiaalisesta intranetistä on työyhteisöviestinnässänne? Johtamisessa? Entä mitä mahdollisia haasteita se on tuonut?

4. Sosiaalisen intranetin käyttäjäkokemukset

- Miten henkilöstö on ottanut uuden sosiaalisen intranetin vastaan ja onko sitä osattu hyödyntää tavoitellusti?
- Onko uuden työyhteisöviestinnällisen kulttuurin omaksuminen ollut helppoa?
- Onko uuden intranetin käyttöönotto vaatinut paljon koulutusta?
- Millainen on ollut yleinen palaute sosiaalisesta intranetistä, onko tullut kehittämisideoita?

- Onko jotain sosiaalisen intranetin ominaisuuksia, jotka eivät ole toimineet käytännössä tai niitä ei ole osattu ottaa käyttöön?
- Mikä sosiaalisessa intranetissä omasta mielestänne on parasta?

5. Tulevaisuuden näkymät

- Onko mielestänne jotain, mikä vaatii vielä erityistä kehittämistä organisaationne sosiaalisessa intranetissä?
- Millaisena näette sosiaalisen intranetin tulevaisuuden virtuaalijohdamisen työvälineenä?

6. Vapaata keskustelua