

Virtuaalisen työtilan vaikutukset työntekoon, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin.

Case: valtiovarainministeriö

Juulia Vesterinen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2011



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä Juulia Vilhelmiina Vesterinen</p>	<p>Aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Virtuaalisen työtilan vaikutukset työntekoon, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Case: valtiovarainministeriö</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä</p>	
<p>Tämän valtiovarainministeriölle toimeksiantona tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää virtuaalisen työtilan käyttöönotosta koituvat hyödyt ministeriön päivittäisessä työnteossa sekä työtilan aikaansaamat vaikutukset kyseisen organisaation johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kattavasta selvityksestä virtuaalisen työtilan hyödyistä, virtuaalijohtamisesta ilmiönä ja verkkotyöskentelyn vaikutuksista työpaikkakulttuuriin. Työn empiirinen osuus koostuu samoista sekoista, mutta niitä käsitellään juuri valtiovarainministeriön osalta.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Aineisto on hankittu käyttämällä teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoa ja toteutettiin haastatteleamalla seitsemää valtiovarainministeriön johtajaa marraskuun 2010 ja tammikuun 2011 välisenä aikana. Saatua haastatteluaineistoa peilattiin takaisin jo olemassa olevaan viitekehykseen, joka johti tämän opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten syntyyn.</p> <p>Haastattelujen tulokset yhdessä tietoperustaosuuden kanssa osoittivat, että valtiovarainministeriön suurimmat tarpeet työtilaa kohtaan ovat dokumenttien hallinnassa, sähköpostin paremmassa käytössä ja kokousten tehostamisessa. Muita ilmi tulleita keskeisiä asioita olivat johdon sijoittuminen työtilaan yhdessä uudenlaisen johtamistekniikan kanssa sekä työtilan aikaansaamat vaikutukset valtiovarainministeriön työskentelyyn.</p> <p>Työllä saavutetut tulokset ovat jatkossa apuna organisaation tietoteknisten strategioiden pohjalla, antavat hyvän kuvan johdon tahtotilasta sekä kertovat koko henkilöstölle miksi heidän kannattaa avoimin mielin olla mukana uudistamassa omaa jokapäiväistä työtään.</p>	
<p>Asiasanat Virtuaalinen työtila, sosiaalinen media, Web 2.0, verkkojohtaminen, työskentely, organisaatiomuutos</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Author Juulia Vilhelmiina Vesterinen</p>	<p>Year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis The Benefits of Virtual Workspace and its Impact on Leadership and Organisational Culture Case: The Ministry of Finance</p>	<p>Number of pages and appendices 66 + 3</p>
<p>Supervisor Eija Kärnä</p>	
<p>The main objective of this bachelor's thesis, commissioned by the Ministry of Finance, was to determine the benefits that a virtual workspace has in one's daily work and how its implementation affects the leadership and organizational culture at the Ministry of Finance.</p> <p>The theoretical section of this thesis consists of a thorough survey of the benefits that a virtual workspace has on one's work, of virtual leadership as a phenomenon and of the impact that working on the web has on workplace culture. The empirical section of this study deals with the issue mentioned in the first paragraph regarding the Ministry of Finance.</p> <p>This thesis was based on qualitative methods; material was gathered through a mixture of a theme interview and a half-structured interview. Seven leaders of the Ministry of Finance were interviewed for this during the autumn of 2010. The collected material was then looked at in light of the theoretical section, which led to the conclusions and results of this thesis.</p> <p>The interviews, together with the theoretical section, demonstrated that in the ministry the biggest needs for the workspace have to do with managing and organizing documents, making e-mail usage more efficient and increasing the efficiency of meetings. Other matters that were brought to light were the positioning of management in the virtual working world, new kinds of leadership techniques and the impact of the virtual workspace on the ministry's working culture.</p> <p>In the future the results of this study can function as a base in information-technological strategies. They can give a good picture of the management's goals concerning these kinds of matters. They can also answer questions for all of personnel regarding why one should open-mindedly take part in updating their everyday ways of and tools for working.</p>	
<p>Key words virtual workspace, social media, Web 2.0, virtual leadership, organisational culture, organisational change</p>	

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tavoitteet.....	3
3	Keskeisimmät käsitteet	5
3.1	Web 1.0 vs. Web 2.0	5
3.2	Sosiaalinen media	7
3.3	Virtuaalinen työtila	8
3.4	Intranet, Ekstranet, Wikit ja Blogit	9
3.5	Sekä kaupallisia että avoimia ratkaisuja.....	10
3.6	Organisaatiokulttuuri	11
3.7	Y- ja Z -sukupolvet	12
4	Virtuaalisen työtilan ja sosiaalisen median hyödyt organisaatiolle	13
4.1	Sähköpostista parempaan tiedon jakamiseen	13
4.2	Dokumenttien hallinta ja Case Eläketurvakeskus	14
4.3	Ryhmätyö ja kokoukset sosiaalisessa mediassa.....	15
4.4	Etätyö ja sen työkalut.....	16
5	Johtajuus ja organisaatio 2.0	18
5.1	Sähköinen johtaminen	18
5.2	Henkilöstön motivointi uuteen verkkotyöskentelyyn	19
5.3	Arvioinnin muuttuminen ja vastarinta.....	20
5.4	Roolit ja vastuunkato sosiaalisessa mediassa	21
5.5	Y - ja Z -sukupolvet organisaatiokulttuurivaikuttajina	22
5.6	Virtuaalinen työskentely huomenna.....	23
6	Tutkimus sosiaalisen median työkalujen hyödyistä valtiovarainministeriölle.....	24
6.1	Tutkimusmenetelmä ja kvalitatiivinen tutkimus.....	24
6.2	Haastattelu aineiston hankinnan metodina	24
6.2.1	Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu	25
6.2.2	Haastattelujen suorittaminen	27
7	Tulokset.....	28
7.1	Teema A: Pohjatieto	28
7.2	Teema B: Sosiaalisen median hyödyt työskentelyssä	31
7.3	Teema C: Johtajuus 2.0 ja organisaatiokulttuuri.....	44
8	Johtopäätökset ja tehdyt ratkaisut	52

8.1	Työtilan hyödyt valtiovarainministeriölle	52
8.1.1	Tiedon organisointi	52
8.1.2	Apua ryhmätyöhön ja sähköpostitukkeisiin	53
8.1.3	Vähemmän, tehokkaampia ja epämuodollisempia kokouksia	53
8.1.4	Etätyöskentelyn uudet mahdollisuudet ja roolien merkitys	55
8.2	Vaikutus valtiovarainministeriön johtamiseen.....	56
8.3	Vaikutus valtiovarainministeriön organisaatiokulttuuriin	57
9	Tutkimuksen validiteetti ja reliabelius.....	60
10	Kehittämissuhteet ja mahdolliset jatkotutkimukset	61
11	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	62
	Lähteet.....	63
	Liite: Haastattelukysymykset.....	67

1 Johdanto

Voidaan sanoa, että Internetissä ei ole koskaan pohjimmiltaan ollut kysymys tekniikasta, vaan ennen kaikkea siitä, että ihmiset haluavat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. World Wide Web syntyi visiosta luoda tietoverkko ilman keskusjohtoa. Verkko ei olekaan koskaan kehittynyt oman tahtonsa, eikä välttämättä edes teknisen kehityksen johdattamana, vaan sen ovat luoneet käyttäjät. Yhtä ainoaa diktaattoria verkon kehityksen määrääjänä ei ole koskaan ollut olemassa, vaan Web kehittyy siihen suuntaan mihin miljoonat käyttäjät sen vievät, kukin omalla pienellä panoksellaan. (Tirronen 2008, 170 – 172).

Tietotekniikan kehityksen myötä koko työemme luonne on muuttunut. Työn tekeminen ei ole enää sidottua aikaan tai paikkaan. Monet työskentelevät edelleen maanantaista perjantaihin klo 08.00 -16.00, mutta työmaailma on yhä enemmän menossa työskentelytapaan, joka ei riipu kellonajasta tai paikasta. Työntekijän osaamisen vaatimukset lisääntyvät ja työ on enemmän tietoluonteista, jossa asiantuntemus, kokemus ja eri alojen osaamisen yhdistäminen ovat avainasemassa. Elämme yhteiskunnassa, jossa tietoa on joka puolella ja sitä tulee koko ajan lisää. Tärkeä kysymys organisaatioiden ratkaistavaksi on miten saamme tämän valtavan ja alati kasvavan tietomäärän kaikkien ulottuville ja käyttöön järjestelmällisessä muodossa. Toinen tärkeä kysymys on miten saamme tästä valtavasta tietomäärästä juuri ne tärkeimmät asiat ihmisten ulottuville ja miten pystymme mahdollisimman tehokkaasti ja luontevasti työstämään tietoa. Tässä kohtaa teknologia ja *sosiaalisen median mahdollisuudet organisaatioille* astuvat esiin. (Ojala & Pöysti 2008, 13.)

Julkishallinnon puolella sosiaaliseen mediaan on herätty vasta viime aikoina. Aiheen tuoreudesta kertoo esimerkiksi oikeusministeriön Demokratia- ja kieliasioiden yksikön kesäkuussa julkaisema katsaus Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle, joka on suunnattu nimenomaan virkamiehille. Tämä julkishallinnon ensimmäinen virallinen ohjeistus ilmestyi siis vasta vuonna 2010, joka kertoo aiheen tuoreudesta ja ajankohtaisuudesta. (Kansanvalta 2010.)

Suoritin työharjoitteluni Valtiovarainministeriön Henkilöstöosastolla aikavälillä tammi-kesäkuu 2010, jonka jälkeen jatkoin ministeriössä vielä elokuun loppupuolelle saakka. Sain aiheen tälle opinnäytetyölle työharjoitteluni aikana, jolloin sosiaalinen media kiinnosti virkamiehiä ja ajankohta siihen liittyvään opinnäytetyöhön oli otollinen. Poiketen edellisessä kappaleessa mainitun ohjeistuksen keskittymisestä sosiaalisen median ulkoisiin palveluihin, tämän työn haluttiin kuitenkin käsittelevän sosiaalisen median mahdollistamia organisaation sisäisiä työvälineitä, keskittyen ministeriöön käyttöön tulevaan SharePoint -työtilaan.

2 Tutkimuksen tavoitteet

Työni kytkeytyy Valtioneuvoston Kampus – hankkeeseen (6/09 – 5/10) ja sitä seuraneeseen jatkohankkeeseen (6/10 – 12/12). Hankkeiden tavoitteina on muun muassa uudistaa Valtiovarainministeriön (VM) työtiloja, toimintakulttuuria ja työympäristöä. VM:n työkuulttuurin voidaan siis sanoa olevan kokonaisvaltaisessa remontissa, johon tämä opinnäyte sopii aiheellisesti ja ajallisesti hyvin. (Valtioneuvoston hankerekisteri 2009 -2010).

Sosiaalinen media on aiheena valtava ja tuo monelle mieleen lähinnä verkon erilaiset yhteisöpalvelut, kuten Facebookin tai Twitterin. Tämä opinnäytetyö kuitenkin keskittyy, VM:n toiveista ja tarpeesta johtuen, sosiaalisen median työkaluihin, jotka on tarkoitettu organisaation sisäiseen käyttöön. Työn keskiössä on virtuaalinen työtila, joka valtiovarainministeriön kohdalla tulee olemaan Microsoftin SharePoint Server (MOSS) -ohjelmiston päälle rakennettu versio. Tähän mennessä VM:ssä on ollut käytössä jo joi-takin MOSS:in pilottiversioita ja ohjelmaa on käytetty yksittäisten hankkeiden yhteydes-sä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole luoda teknistä opaskirjaa MOSS:in tai minkään muunkaan verkkotyökalun käyttöön eikä ottaa kantaa jo olemassa oleviin yksittäisiin hankekokeiluihin. Tarkoitus on selvittää mitä sosiaalisen median mahdollisuuksista halutaan hyödyntää valtiovarainministeriön sisäisessä työskentelyssä. Selvitys lähtee johdon tahtotilasta, sillä toimeksiantaja halusi lähteä kartoittamaan asiaa sieltä missä ylin päätäntävalta sijaitsee. Johtamisen kytkeminen työhön sopi hyvin myös siksi, että pää-aineeni on organisaatiot ja johtaminen. *Tavoitteena on siis selvittää mitä hyötyä sosiaalisen median työkaluilla, ensisijassa virtuaalisella työtilalla, on VM:lle ja samalla tutkia ilmion aikaansaamia vaikutuksia johtamiseen ja työkuulttuuriin.* Työtäni voidaan pitää selvityksenä, jota voidaan jatkossa käyttää erilaisten tietoteknisten strategioiden luomisen taustalla apuna. Työni ollessa valmis, organisaatiolla on käytössään tieto siitä, mitä VM:n johto näiltä uusilta työkaluilta haluaa.

Opinnäytetyöni pitää sisällään kolme perustutkimuskysymystä, joista tärkein on selvittää: ”mitä hyötyä sosiaalisen median työkalujen käyttöönotolla on valtiovarainministeriössä?”. Edellisessä kysymyksessä painopisteenä on virtuaalinen työtila. Toinen keskeinen tutkimuskysymys on: ”miten virtuaalinen työtila vaikuttaa valtiovarainministeriön johtamiseen?” ja kolmas ”miten uudet työkalut vaikuttavat valtiovarainministeriön organisaatiokulttuuriin?”. Tutkimuskysymysten vastauksia lähdetään hakemaan valtiovarainministeriön johdolta itseltään, ottaen kuitenkin huomioon olemassa olevan viitekehyksen.

3 Keskeisimmät käsitteet

Työni keskeisin termi, *sosiaalinen media*, on jo monelle tuttu sanana, mutta termi on itsessään suhteellisen abstrakti. Jotta voin määrittellä kyseisen termin, täytyy minun ensin selvittää mitä tarkoitetaan Web 2.0:lla, Internetin toista tulemista pauhaavalla ja hehkuttavalla, mutta loppujen lopuksi tietyllä tapaa hyvin ontolla termillä. Kun olen määritellyt nämä kaksi termiä, voin paneutua tarkemmin eri sosiaalisen median työkalujen kuvaamiseen.

3.1 Web 1.0 vs. Web 2.0

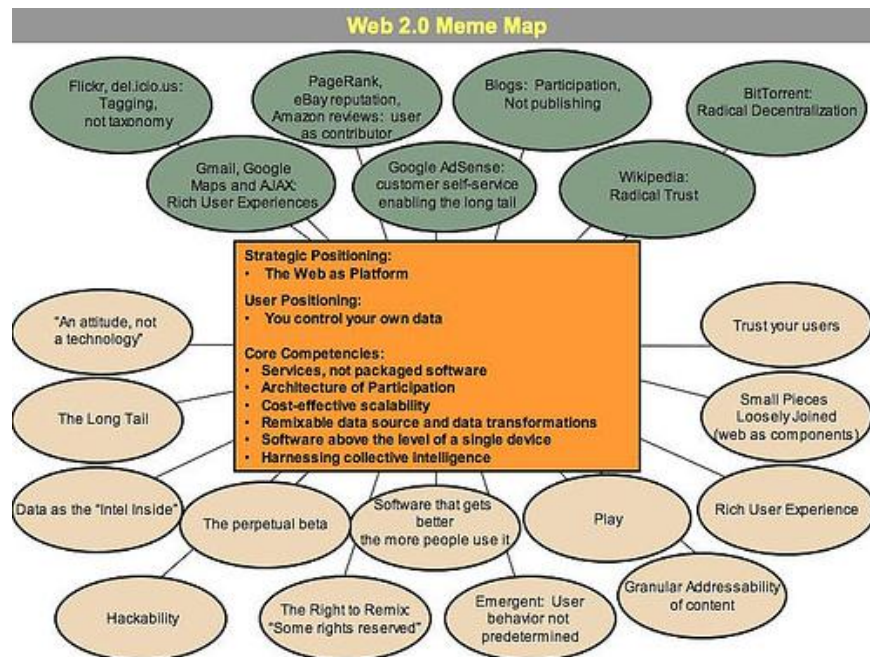
Web 2.0 tarkoittaa World Wide Webin niin sanottua toista tulemista. Web 2.0:aa käytetään tietokonekielessä terminä, joka kuvaa Internetin uutta, parempaa versiota. Ensimmäisen kerran termiä käytettiin vuonna 2004 Amerikassa pidetyssä O'Reilly Media Web 2.0 konferenssissa, jossa Tim O'Reilly nimisen amerikkalaisen miehen firma promotoi uutta ”Web 2.0 – teknologiaa” hyödyntävää tuotettaan. Voidaankin sanoa, että O'Reillyn firma kehitti koko nimen mainoskikkaa varten, mistä johtuu se, että termi ei ole kovinkaan konkreettinen tai teknologiakeskeinen vaan hyvin abstrakti. Konferenssissa termi esiteltiin *alustana toimivana verkkona*. (Encyclopedia Britannica Online 2010.)

Hintikan (2007, 6) määritelmän mukaan Web 2.0 on ensisijassa konsepti, jossa yhdistyy joukko Internetin uusia toimintamalleja. Ilmiön menestyksekkyyteen on vaikuttanut suuresti se, että jokainen verkossa olija voi itse valita mitä kaikkia Web 2.0:n mahdollisuuksia haluaa käyttää. Yksittäisen käyttäjän henkilökohtaisen käytön lisäksi Web 2.0 –konseptin eri muotoja hyödynnetään esimerkiksi www – palveluiden suunnittelussa, ohjelmoinnissa, markkinoinnissa, tuotannossa ja strategiassa. Osa Web 2.0:n hyödyntämistä tekniikoista on keksitty jo 1990 – luvulla, mutta esimerkiksi laajakaistayhteyksien nopeutumisen vuoksi, niitä on pystytty kunnolla hyödyntämään vasta nyt.

Web 1.0:n eli World Wide Webin ”ensimmäisen version” keksijän Tim Berners-Leen mukaan käytännössä kaikki Web 2.0:aan yhdistettävät tekniikat ovat olleet sisäänrakennettuina jo ensimmäisessä versiossa (Hintikka 2007, 8). Alla olevassa lainauksessa on vapaasti suomennettuna hänen mielipiteensä Web 2.0:sta.

Web 1.0:ssa oli nimenomaan kyse ihmisten yhdistämisestä toisiinsa. Kyseessä oli interaktiivinen tila, ja mielestäni Web2.0 onkin vain liikekieltä, kukaan ei edes tiedä mitä termi tarkoittaa. Jos sinulle Web2.0 on yhtä kuin blogit ja wikit, niin silloin se on yhtä kuin ihmisten yhdistämistä toisiinsa. Mutta sehän on juuri sitä, mitä Web alun perinkin oli. (Encyclopedia Britannica Online 2010.)

Alla oleva Tim O'Reillyn kuvio on kehitetty O'Reilly Median konferenssin aivoriihen yhteydessä ja sillä pyritään kuvaamaan Web 2.0:n sisältämiä eri ominaisuuksia.



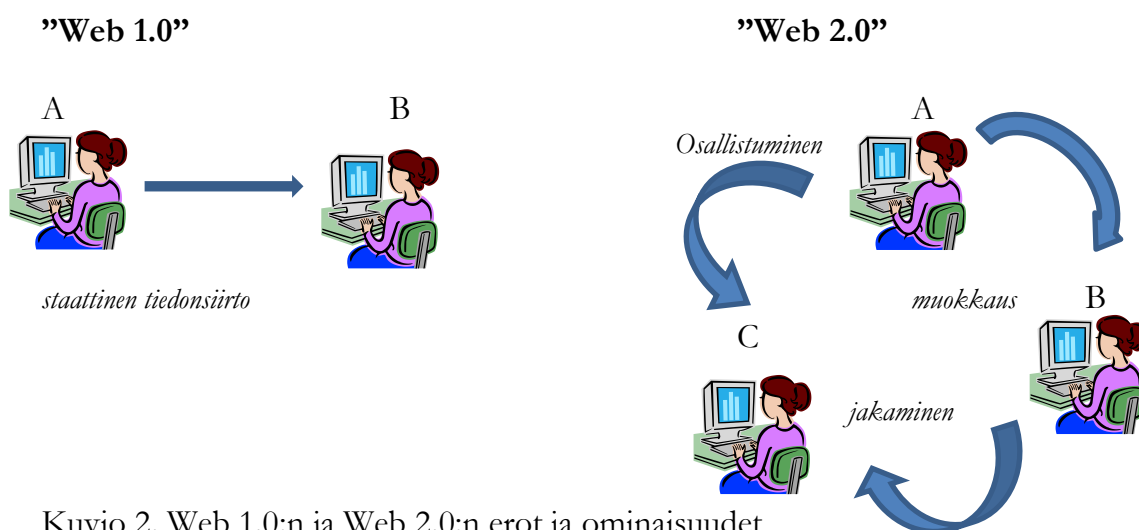
Kuvio 1. Web 2.0 Meme Map. (O' Reilly, T. 2005.)

Jos termi Web 2.0 ei ole konkreettinen uusi tuoteversio, niin miksi se on ilmiönä sitten niin merkittävä? Merkittävyys liittyy siihen, että Web 2.0 tekniikka lisäsi Internetin uusi- en mahdollisuuksien katselemista isompana kokonaisuutena ja näin ollen edisti näiden mahdollisuuksien yhdistelemistä toisiinsa. Monia organisaatioita Web 2.0 houkuttelee- kin juuri sen vuoksi, että koko organisaatiota ei tarvitse uudistaa saman kaavan mukai- seksi, vaan Web 2.0:n mahdollisuuksista voidaan ottaa käyttöön se osa, joka itse halu- taan. (Hintikka 2007, 9.)

Tässä työssä en tule menemään syvälle Web 2.0:n teknisiin ominaisuuksiin, vaan kerron kyseistä teknologiaa hyödyntävistä verkkotekniikoista yleisellä tasolla. Eniten keskityn virtuaalisen työtilan mahdollisuuksiin. Virtuaalisen työtilan lisäksi muita Web 2.0 - teknologiaa soveltavia työkaluja ovat esimerkiksi RSS – syötteet, blogit, wikit, mashupit,

käyttäjien luomat sisällöt ylipäättään, keskustelufoorumit, pitkä häntä, sosiaaliset haut, kollektiiviäly, webcastit, podcastit, ja sosiaaliset yhteisöt. (Ojala & Pöysti 2008, 28.)

Alla oleva kuvio mukailee Juholinin (2009, 76) käsitystä Internetin kehityksestä, joka on muuttunut staattisesta tiedon siirrosta seuraavalle tasolle, jossa ominaista on osallistuminen, julkinen keskustelu sekä jokaisen käyttäjän mahdollisuudet luoda ja muokata sisältöjä.



Kuvio 2. Web 1.0:n ja Web 2.0:n erot ja ominaisuudet

3.2 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media liittyy läheisesti termiin Web 2.0, mutta se tarkoittaa pääasiassa verkkoympäristöjä, joissa käyttäjillä on mahdollisuus ladata ja muokata tietoa. Web 2.0 -teknologia siis mahdollistaa sosiaalisen median olemassaolon. Sosiaalisilla medioilla tarkoitetaan verkkopalveluja, joiden käyttäjät tuottavat itse sisällön. Näiden medioiden tarkoitus on antaa uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitua sekä korvata ja täydentää ihmisten kasvokkain käytävää viestintää. (Juholin 2009, 76.)

Jo yli kymmenen vuotta sitten Kangas (2000, 147) kertoi tietokonepelimaailmaan liittyvistä MUDeista eli *Multi User Dungeoneista*, joiden ensimmäiset versiot ilmestyivät jo 1970 -1980 lukujen vaihteessa, jotka sovelsivat Dungeons & Dragons pelien ajatusta. Kangas kertoo, että *sosiaalinen tila* tarkoittaa tilaa, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kesken. MUD:eista kehittyi sosiaalisia tiloja, joita käytetään sosiaaliseen kanssakäymiseen. MUD:eissa oleellista ja uutta oli juuri sosiaalisuus ja yhteisöllisyys. Kangas

kertoo myös sosiaalisen median merkittävästä ensiaskeleesta, IRC:istä (2000, 150) joka on keskustelupaikka. IRC on omassa lajissaan hyvin vanha ilmiö, jolle ominaista on symbolinen ja koodimuotoinen kieli, hymiöt ja lyhenteet, kuten TTYL (*talk to you later, puhutaan myöhemmin*). Jo siis 1990 -luvulla ja 2000 -luvun alussa oli otettu merkittäviä ensiaskeleita sosiaalista mediaa kohtaan, joten ilmiö ei ole niin uusi kuin ehkä moni mieltää.

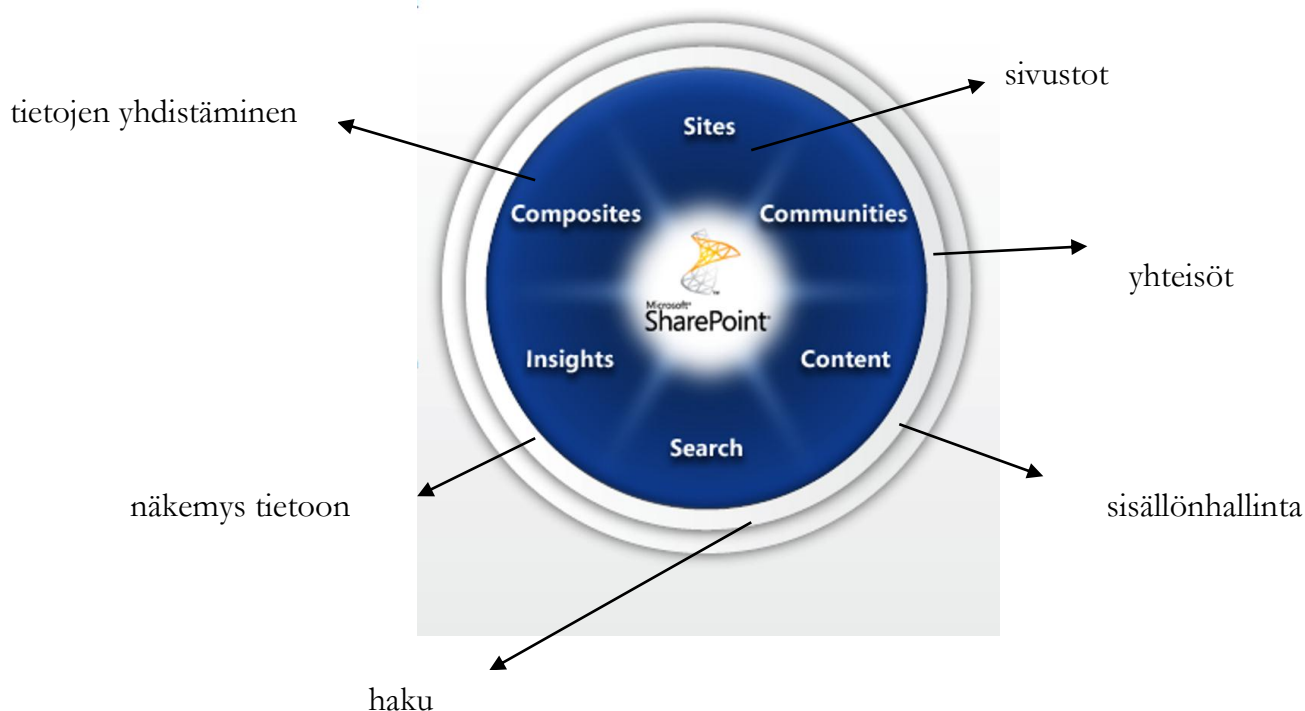
Sosiaalisen median välineitä on olemassa ns. viihteellisiä ja työhön tarkoitettuja. Tässä työssä keskityn työelämään tarkoitettuihin välineisiin, enkä esimerkiksi sosiaalisen median viihdepuolen kuninkaaseen Facebookiin. Seuraavien kappaleiden aikana määritellään lyhyesti sosiaalisen median tärkeimmät työympäristöön soveltuvat työkalut. Opin näytetyön tietoperustaosassa kerrotaan syvemmin näiden työkalujen hyödyistä.

3.3 Virtuaalinen työtila

Virtuaalisen työtilan voidaan ajatella olevan kuin organisaation virtuaalinen toimisto, jossa sijaitsee erilaisia sosiaalisen median työkaluja. Useiden tuotemerkkien kohdalla organisaatio voi valita haluamansa ominaisuudet työtilaan oman tarpeensa mukaan ja näin ollen räätälöidä työtilan juuri itselleen sopivaksi. Työtilassa työstetään dokumentteja sekä jaetaan ja luetaan niitä. Työstetyt dokumentit arkistoituvat työtilaan ja uusien versio on näppärästi löydettävissä. Kuten itse organisaatioissa, myös työtilassa ihmisillä on eri rooleja kuten ylläpitäjä, muokkaaja ja lukija. Työntekijälle suodut oikeudet määräävät sen, mitä hän pystyy työtilassa tekemään. (Ojala & Pöysti 2008, 37 – 38). Sony Electronicsin Business Application Manager on kertonut yrityksenä käytössä olevasta työtilasta näin.

”SharePoint Server 2010:n ansiosta kehitystyö kestää enää 3-6 viikkoa kun se ennen saattoi kestää 3 – 6 kuukautta.” (Microsoft SharePoint Server 2010b.)

Alla oleva kuvio esittelee ehkä tunnetuimman virtuaalisen työtilan, Microsoftin SharePointServer 2010:n, eri ominaisuudet pähkinänkuoressa.



Kuvio 4. Microsoft SharePoint Server2010. (Microsoft SharePoint 2010a).

Tässä työssä keskeinen käsite on Microsoft SharePoint, lyhennettynä MOSS, joka on siis yksittäinen tuote eikä ole synonyymi sanalle virtuaalinen työtila. Microsoft Share Point on Microsoftin ohjelmistotuotteiden perhe, joka on kehitetty yhteistyötä, tiedosten jakamista ja julkaisemista varten. SharePoint Server on tuoteperheen ”virtuaalinen työtila”. MOSS:iksi lyhennetyllä ohjelmalla tehdään kuviossa 4. esitetyn mukaisesti työryhmäsivustoja, luodaan yhteisöjä, hallitaan sisältöä, suoritetaan hakuja sekä luodaan tietokantoja ja yhdistelmäsovelluksia käyttäen yhdistetään tietoja. (Microsoft SharePoint 2010).

3.4 Intranet, Ekstranet, Wikit ja Blogit

Intranet ja sen sukulaiskäsite ekstranet ovat yksiä vanhimmista ja käytetyimmistä sosiaalisen median työkaluista organisaatioiden keskuudessa. Kyseiset alustat ovat käytössä valtaosassa nyky-yrityksistä, sillä ne ovat hyväksi koettuja välineitä tiedon jakamiseen. Intra- ja ekstranet eivät kuitenkaan ole parhaita välineitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Ojala & Pöysti 2008, 28.) Hyvin yleinen intranetin ongelma ja tekijä mikä luo

organisaatioissa ”intranetkielteisyyttä” liittyy usein sen epäkäytännöllisesti järjestettyihin päivittämismahdollisuuksiin. Tämä johtaa juurensa, siitä, että intranet-päivitysoikeudet ovat usein vain harvoilla henkilöillä, kun taas intranet-sisällään pitävän tiedon määrä voi olla hyvinkin suuri ja monta eri osa-alueella kattava. (Ojala & Pöysti 2008, 60).

Kuten intra- ja ekstranetillä, myös wikeillä tarkoitetaan tietoa sisältäviä Internet-sivuja. Wikien peruseräpäätteenä on se, että niitä työstää ja muokkaa tietty yhteisö. Yrityswikit eroavat maailman tunnetuimmasta wikitekniikkaa käyttävästä sivustosta Wikipediasta kuitenkin usein merkittävästi. Yrityswikien kohdalla sisällöt voivat jakautua useampaan eri wikiin, kuten osastoon, projektiin tai työryhmään. Tavallisista wikeistä poiketen, yrityswikeihin pääsee käsiksi kuitenkin vain tietty ryhmä, jolloin esimerkiksi Wikipedian kohdalla olevalta tiedon epäluotettavuusongelmalta vältytään, tai sitä pystytään ainakin kontrolloimaan. Yrityswikit ovat käteviä työkaluja organisaatioille esimerkiksi dokumentaation tuottamiseen, tietopankin muodostamiseen sekä projektinhallintaan. (Ojala & Pöysti 2008, 28 – 30). Ilmaisia, helposti käyttöön otettavia wikityökaluja ovat esimerkiksi Wikispaces, Jottit, Wetpaint ja PBWorks (Wikibooks 2011).

Blogit ovat Internet-päiväkirjoja, joita yksi tai useampi henkilö päivittää ja joita joko kuka tahansa tai rajattu ihmisjoukko pääsee lukemaan ja mahdollisesti myös kommentoimaan. Blogilla on usein jokin tietty aihe, joka voi liittyä esimerkiksi organisaatioiden toimintaan. Muun muassa organisaation johtaja voi pitää blogia intra- tai ekstranetissä. Kuten Internet-sivuja yleensäkin, tulee myös blogia päivittää säännöllisesti, jotta se koettaisiin toimivaksi ratkaisuksi. (Ojala, Pöysti 2008, 29.) Johtajien pitämiä blogeja käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 4.1.

3.5 Sekä kaupallisia että avoimia ratkaisuja

On selvää, että virtuaaliselle työtilalle, blogeille ja wiki -työkaluille on olemassa muitakin tarjoajia kuin ohjelmistojätti Microsoft. Tuotteita löytyy sekä kaupalliselta että avoimen lähdekoodin puolelta. MOSS:in lisäksi muita kaupallisia työtiloja ovat muun muassa IBM:n Lotus Connections, Oraclen CRM OnDemand, GoogleApps (sekä ilmainen että kaupallinen versio), Atlassianin Confluence ja blogi -uranuurtaja Six Apart:in MovableType ja Type Pad. (Ojala & Pöysti 2008, 43 -44.)

Avoimella lähdekoodilla tehdyt ohjelmistot perustuvat sovelluksiin, jotka kuka tahansa voi ilmaiseksi ladata Internetistä. Suomalainen Linus Torvalds kehitti Linux -käyttöjärjestelmän, joka laittoi alkuun avoimen lähdekoodin buumin. Avoimen lähdekoodin menetelmällä yksittäinen käyttäjä tekee ohjelmiston ja lataa sen Internetiin kaikkien ulottuville, mahdollisesti myös jatkokehittäväksi. Tämän menetelmän suurin etu ilmaisuuden lisäksi on se, että sillä tehtyjä ohjelmia voidaan parannella ja kehitellä jatkuvalla syötöllä ilman jarruttajia. Avoimen lähdekoodin ohjelmat ovat kuitenkin usein kapea-alaisempia ominaisuuksiltaan kuin isojen ohjelmistotalojen luomat ratkaisut. Esimerkiksi Googella on ilmaisia ohjelmistoja yritys- ja yksityiskäyttöön ja ehkä kaikkein tunnetuin avoimen lähdekoodin wiki -työkalu on tietenkin Wikipedia. (Ojala & Pöysti 2008, 39 – 40.)

3.6 Organisaatiokulttuuri

Scheinin (2010, 14 -15) mukaan kulttuuri tulee käsittää moniulotteisena ilmiönä, joka muodostuu useista eri seikoista, kuten yhteisistä käyttäytymismalleista, ryhmänormeista, arvoista, ideologiasta, pelisäännöistä, ilmapiiristä, yhteisistä erityiskyvyistä, ajattelutavoista, jaetuista termeistä, symboleista ja rituaaleista sekä juhlista. Kaikille ryhmittymille, joilla on pysyvät jäsenet ja yhteinen oppimishistoria, on kehittynyt jonkinsorttinen yhteinen kulttuuri. Kuitenkin, jos ryhmittymän henkilöstövaihtuvuus on ollut suuri ja yhteisiä haasteellisia tehtäviä on ollut vain hiukan, saattaa jaettujen käsitysten määrä jäädä pieneksi. (Schein 2010, 21.)

Yhteisön kulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri kerrokseen, jossa kerroksella tarkoitetaan ulkopuoliselle tarkkailijalle näkyvää osaa jostakin todellisuudesta. Helpoimmin ja nopeimmin näkyvän kerroksen muodostavat artefaktit, jotka tarkoittavat kaikkea mikä on välittömästi nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa tarkkailtaessa jotakin ryhmittymää ensimmäistä kertaa. Organisaation artefakteja ovat esimerkiksi sen toimistotilat, kieli ja käytetyn teknologian taso. Artefaktit ovat siis helposti havaittavissa, mutta saattavat kertoa vain vähän organisaation kulttuurin syvimmästä olemuksesta. (Schein 2010, 23 - 24.)

Schein (2010, 25 -27) kertoo, että omaksutut uskomukset ja arvot ovat kulttuurin seuraava tutkittavissa oleva kerrostuma artefaktien jälkeen. Tämä kerrostuma kuvastaa sitä, mitä organisaatio pitää oikeana ja vääränä ja minkä ajattelutavan pohjalta se ammentaa ratkaisunsa ongelmatilanteissa. Nämä uskomukset voivat yhteisössä olla suhteellisen pohjattomia, esimerkiksi pelkästään johdon toteamia, tai tosielämän tilanteessa oikeiksi todistettuja ja toimivia ratkaisumalleja. Ei ole siis itsestään selvää, että organisaation ilmoittavat arvot näkyvät sen käytännön toiminnassa. Kulttuurin kolmas taso Scheinin (2010, 27 -28) mukaan on perusolettamuksien ryhmä. Tämä on organisaation uskomuksia syvempi ryhmittymä seikkoja, jotka näkyvät toistuvasti organisaation todellisuudessa ja joiden toteutus on ryhmän sisällä hyvin tasaista. Tämänkaltainen kulttuuriin saavutettu konsensus muodostuu, kun jotakin uskomusta on tarpeeksi kauan toteutettu saaden hyviä tuloksia.

3.7 Y- ja Z -sukupolvet

Tapscott kertoo teoksessaan *Syntynyt digiaikaan* (2010, 29–30) nettisukupolvesta, jota kutsutaan myös Y -sukupolveksi tai Millenium -sukupolveksi, pitäen sisällään suurten ikäluokkien jälkeläiset, suunnilleen vuosina 1977 – 1997 syntyneet jo työelämässä tällä hetkellä olevat tai sinne lähitulevaisuudessa astuvat nuoret. Tapscott (2010, 32) kertoo, että näille nuorille teknologia on yhtä luonnollista kuin hengittäminen. Kyseessä on ensimmäinen sukupolvi, joka on omaksunut teknologian luonnollisena osana kasvatetaan ja näin ollen pitää sitä itsestään selvänä osana ympäristönsä.

Y -sukupolven jälkeen vuodesta 1998 nykypäivään syntynyttä joukkoa kutsutaan Z -sukupolveksi (Tapscott 2010, 30). Tienari ja Piekkari kertovat teoksessaan *Z ja epäjohdaminen* (2011, 19), että Z -sukupolvelle aika ja paikka ovat perinteisessä mielessä menettäneet merkityksensä kun nämä nuoret ovat nähneet vain maailman, jossa kaikki ”repsottaa auki”. Z-sukupolveen liittyy myös olennaisesti sosiaalisen median merkitys ja halu tulla nähdyksi. Oman persoonan kehitykseen tällä sukupolvella tuntuu liittyvän vahvasti se miten muut sitä verkkomaailmassa kommentoivat (Tienari, J. & Piekkari R. 2011, 13).

4 Virtuaalisen työtilan ja sosiaalisen median hyödyt organisaatiolle

4.1 Sähköpostista parempaan tiedon jakamiseen

Virtuaalisen työtilan ominaisuudet voidaan räätälöidä hyvin pitkälle organisaation tarpeen mukaisiksi, mutta ensisijaisesti työtilassa tuotetaan, muokataan, kommentoidaan ja luetaan tietoa. Toisin kuin sähköpostia käytettäessä, työtilassa kenenkään ei tarvitse etsiä dokumentteja lukuisista tietokoneellaan olevista kansioista, vaan tiedostot ovat jatkuvasti, päivitettyine versioineen, tietyssä yhteisessä paikassa. Dokumentin työstöprosessin ollessa käynnissä, muodostuu työtilaan myös arkisto, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää. (Ojala, Pöysti 2008, 37 -38.)

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa on ensisijaisen tärkeää, että eri alojen osaajat pystyvät käyttämään hyväksi toistensa tietoa ja osaamista, jonka virtuaalinen työtila tekee helpoksi. Sähköpostia ei tule ajatella enää joka tilanteessa parhaimpana välineenä tiedon välittämiseen ja yhteistyöhön. Tavallista on, että eri hankkeiden yhteydessä lähetetään sähköpostitse suuria liitetiedostoina olevia dokumentteja, joista voi hankkeen eri jäsenillä olla useita erilaisia versioita. Tämä versioiden lähettäminen voidaan korvata virtuaalisella työtilalla, jonka avulla kaikki työntekijät pääsevät kätevästi työstämään uusinta versiota jostakin dokumentista (Lyytikäinen & Honkanen).

Ojala ja Pöysti (2008, 55) kertovat kuinka maailman neljänneksi suurin työnantaja, Iso-Britannian terveydenhoitopalvelu NHS, joutui sähköpostikriisiin virheellisen sähköpostin päästyä jakeluun. Sähköpostiviestissä ollut suuri liite tukki työntekijöiden tietokoneet ja poissa olleet johtajat eivät päässeet käsiksi viesteihin. Kriisin jälkeen NHS siirtyi käyttämään Traction Softwaren alustaa, joka pitää sisällään wiki -työkalun ja blogiominaisuuden. NHS kertoo, että kyseisen alustan käyttöönoton jälkeen, on yrityksen ”turha sisäinen viestintä” hyvin pitkälti kadonnut ja yhteistyö on parantunut valtavasti. NHS kertoo, että kun alettiin käyttää wiki -työkalua ja sähköposti siirtyi osittain blogeihin, on organisaation sisäinen avoimuus ja kollegoiden keskeinen arvostaminen lisääntynyt. Alla olevassa taulukossa on Auvisen (2006, teoksessa Humala 2007, 31) luokittelua

mukaillen listattu virtuaalisen työskentelyn hyötyjä ja haittoja verrattuna perinteisiin työtapoihin.

Taulukko 1. Perinteisen vs. virtuaalinen työskentely (Auvinen 2006, teoksessa Humala 2007, 31).

Perinteinen työskentely

Virtuaalinen työskentely

+ sosiaalinen oheisohjelma	+ ei matkustamista
+ mukavuusalueella pysyminen	+ nopea dokumentointi ja jakelu
- kustannukset esim. matkustamisesta, ”paperitoimistosta” ja kokousjärjestelyistä	+ aika- ja rahastöt
- yhteisen ajan löytäminen	+ uudet osallistumismahdollisuudet
- tallennuksen työllisyys	- ei fyysistä läsnäoloa
	- työkalujen tekniset ongelmat

4.2 Dokumenttien hallinta ja Case Eläketurvakeskus

Pelkästään organisaatiossa olevan tiedon hallinnoiminen ei riitä. Yhtä olennaista on myös olla perillä siitä kuka tietää mitään. Virtuaalista työtilaa voidaan juuri esimerkiksi MOSS:in avulla hyödyntää niin pitkälle, että sieltä ilmenee kunkin henkilön sijainti, osaamisalueet, projektit, työryhmät ja kirjoitetut asiakirjat.

Eläketurvakeskus aloitti vuonna 2007 asiakirjahallintoprojektin, jossa mukana olevat eri asiantuntijat työskentelivät hajallaan eri paikkakunnilla. Eläketurvakeskus löysi kuitenkin hyvän työskentelytavan projektilleen Microsoft Grooven (entinen SharePoint) avulla. Grooveen perustetun virtuaalisen työtilan avulla kukin osanottaja pystyi tuomaan oman osaamisensa projektiin itselleen sopivalla ajalla ja tavalla. Groovessa asiakirjat jaettiin kaikille ja keskustelua käytiin yhdessä keskustelupalstalla. (Microsoft 2008.) Seu-

raavassa Eläketurvakeskuksen työntekijän kommentti, joka on poimittu Microsoftin Internet -sivuilta.

Emme voineet antaa ulkopuolisille toimijoille pääsyä omiin kalenteri- tai sähköpostiohjelmiin tai asiakirjavarastoihin, mutta Grooven avulla pystyimme helposti sopimaan yhteisiä aikoja ja jakamaan vain ne tiedostot, jotka olivat relevantteja,” kertoo Conventus-projektin vetäjä Riitta Ahovaara Eläketurvakeskuksesta. Käytimme myös paljon Grooven keskustelufoorumia projektin aikana. Sen avulla ongelmat ja niiden ratkaisut olivat helposti jaettavissa koko työryhmälle. (Microsoft 2008.)

Eläketurvakeskuksessa virtuaalisessa työtilassa käydyt keskustelut ja niistä muodostunut arkisto synnyttivät arkiston projektissa tehdyille ratkaisuille. Työskentely sujui paljon helpommin kuin puhelimitse tai sähköpostin välityksellä ja Chatin avulla pystyttiin keskustelemaan reaaliaikaisestikin. Myös Projektia SysOpenDigialta koordinoanut Tuomo Peltola kertoi projektin, jossa pyöri *lähes 1000 dokumenttia* onnistuneen hyvin. (Microsoft 2008.)

4.3 Ryhmätyö ja kokoukset sosiaalisessa mediassa

Verkossa tehtyjen ryhmätöiden tulokset ovat olleet vähintään yhtä hyviä kuin perinteisten menetelmien, usein jopa parempia (Auvinen 2006, teoksessa Humala 2007, 28). Yksi syy hyviin tuloksiin on se, että verkkoryhmätöissä päästään keskittymään itse asiaan eikä keskustelu rönsyile. Toinen syy liittyy muistiinpanojen välittömään luomiseen ja jakamiseen, joka karsii pois turhat välivaiheet.

Suomalainen menestystarina KONE Oyj on korvannut suuren osan kokouksistaan verkkoversioilla. Yrityksellä on käytössään helppokäyttöiset verkkokokoustyökalut, joiden käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen. Kaikki työntekijät, jotka haluavat ottaa tilan käyttöönsä saavat siihen henkilökohtaisen opastuksen jo tilan käyttämisen aloittaneelta kollegalta. Lähiopetus on osoittautunut KONE:ella erittäin hyväksi tavaksi saada työntekijät luontevasti ottamaan uudet mahdollisuudet päivittäiseen työhönsä. (Humala 2007, 28 -29).

Otala ja Pöysti (2008, 56 -57) kertovat miten esimerkiksi harvoin kokouksissa tapaava hallitus voi hyötyä sosiaalisesta mediasta. Yhteinen työskentely on saattanut aikaisemmin rajoittua vain hallituksen kokoukseen, kun sosiaalisen median avulla yhteinen työajanjakso itse asiassa kasvaa. Uusista asioista voidaan keskustella ja niitä voidaan kehittää sekä seurata jatkuvasti kokouksien välissä. Jokaisella jäsenellä on helppo pääsy laajaan tausta-aineistoon ja asiat, joihin kokouksissa ennen kului aikaa, on voitu jo käsitellä verkossa paljon nopeammin ja vähemmän byrokraattisesti.

4.4 Etätyö ja sen työkalut

Virtuaalisen työtilan vuoksi asiantuntijoiden ei tarvitse sijaita fyysisesti samassa paikassa. Otala ja Pöysti (2008, 20) lupaavat, että jopa hiljaista tietoa pystytään levittämään virtuaalisen työtilan avulla. Juholin (2009, 45) kertoo, että tekniikka on mahdollistanut työn tekemisen missä tahansa ja moni ihminen nauttii etätyöstä jo sen takia, että ei tarvitse pukeutua työvaatteisiin. Jos tarvittavat välineet löytyvät työntekijän kotoa, muodostuu koti helposti työyhteisön ”etäispesäkkeeksi”. Etätyön ehdoista tulee kuitenkin sopia tarkkaan sekä määritellä työpaikan ulkopuolella tehtävän työn kesto, työtehtävät sekä se määrä aikaa, milloin työntekijän tulee olla tavoitettavissa. Juholin (2009, 46) ei lähde siitä, että etätyöntekijän täytyy olla koko ajan tavoitettavissa, minkä virtuaalinen työtila kuitenkin haluttaessa mahdollistaa.

Future Laboratories nimisen yrityksen Strategy and Insight Director Chris Sanderson kertoo The Sunday Timesin artikkelissa (Warrington 2009) suomennetun mielipiteensä etätyöstä seuraavasti.

”Ihmisiä, jotka tekevät työnsää tietokoneella, ei voida enää pakottaa työskentelemään järkkymättömissä datahikipajoissa ja tietotehtaissa” (Warrington 2009).

Sanderson kertoo uskovansa tulevaisuuteen, jossa eri organisaatioiden listoilla olevat ihmiset työskentelevät kotoaan kävelymatkan päässä sijaitsevista Hubeista käsin käyttäen jotakin virtuaalista työtilaa apunaan. Toinen samassa artikkelissa haastateltu luovassa

suunnittelutoimistossa työskentelevä Gary Reid kertoo houkuttelevansa työntekijöitä sujuvalla virtuaalisella työpaikalla seuraavasti suomennettuna. (Warrington 2009.)

”Kun luovasta johtajastani Johnista tuli isä, hän jätti kovan luokan työpaikan mainostoimisto DDB:ssä voidakseen työskennellä meidän kanssamme. Syynä tähän oli niin sanottu 24/7 – työpaikkakulttuuri, joka ei enää sopinut hänelle.” (--)(Warrington 2009.)

Fyysistä läsnäoloa painottavan työkuulttuurin sijaan, monien muiden alan pioneerien tavoin, Reidkin kertoo arvioivansa työntekijänsä heidän aikaansaannostensa perusteella eikä sen mukaan kuinka monta tuntia he viettävät toimistolla (Warrington 2009).

Myös suomalaisen Tekniikka & Talous -verkkolehden artikkelissa Etätyö perustuu luottamukseen, kerrotaan, että etätyö on luonnollinen vaihtoehto työlle, jota tehdään päätteillä. Artikkelissa haastatellut yritysmaailman asiantuntijat kertovat, että etätyö perustuu nimenomaan luottamukseen ja siihen, että etätyöläinen tekee työnsä riippumatta siitä onko valvojan silmän alla vai ei. Artikkelin listaa etätyön eduiksi pelivaran ajankäytössä, jopa täydellisen työrauhan ja työmatkojen pois jättämisestä aiheutuvat lukuisat hyödyt. (Koskela 2010.)

Myös Humala (2007, 34) kertoo, että luottamuksen merkitys on suuri kun ihmiset työskentelevät eri paikoissa. Luottamus tulee yhteisestä visiosta ja arvopohjasta. Yleisesti on ajateltu, että syvän luottamuksen saavuttamiseksi, on tavattava myös kasvokkain, jotta voidaan todella päästä kontaktiin. Humala kertoo kuitenkin, että siinä missä vanhemmalla väestöllä luottamus syntyy kasvokkain, voi nuorisolla tilanne olla päin vastainen. Tapscott (2010, 32) korostaa verkon luonnollisuutta Y -sukupolvelle, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.7, vertaamalla sosiaalisen median tekniikan näkymättömänä kokemista siihen, miten suuret ikäluokat kokevat esimerkiksi television toimivuuden.

5 Johtajuus ja organisaatio 2.0

Työmme tapa on muuttunut radikaalisti, kun osa sekä kasvokkain käytävästä että pape-riviestinnästä on siirtynyt verkkoon. Kun työtavat muuttuvat digitaalisemmiksi, muut-tuu myös työn johtamistekniikka. Tulevaisuudessa johtamisen tärkeimpiä teemoja ovat muun muassa elämyksellinen johtaminen, erilainen esimies-alainen -suhde, tiedon ja tietämyksen valtava rooli, kollektiivisuus sekä perinteisen tyylin yhdistäminen verkko-johtamiseen. (Åberg 2006, teoksessa Humala 2007, 17.)

5.1 Sähköinen johtaminen

Johtajuus 2.0 (Leadership 2.0) termi esiteltiin Fast Company -lehdessä jo toukokuussa 1999. Fast Companyn tuolloisessa pääkirjoituksessa kerrottiin, että johtamiselle on nyt suurempi tarve kuin koskaan aikaisemmin, sillä jatkuvan muutoksen synnyttämä vuoris-torata vaatii itselleen ohjaajan (Ojala & Pöysti 2008, 153). Mitä häilyvimmitiksi organi-saatiot muuttuvat, sitä enemmän tarvitaan erilaisia ryhmiä, jotka taasen tarvitsevat ohja-usta toimiakseen laajemman päämäärän eteen. Jotta nämä ryhmät toimisivat yhteisen tavoitteen vuoksi, tarvitaan joku ohjaamaan heitä sitä kohti. Tulee olla myös joku, joka tietää miten yhdistää ideoita, luoda yhteisiä visioita ja edelleen jakaa ne eteenpäin hou-kuttelevasti työntekijöille. Sosiaalisen median työkalut voivat tarjota apua näihin uuden-laisen johtamisen haasteisiin.(Ojala & Pöysti 2008, 152.)

Haasteita johtamiselle antavat myös verkon tuoma hajanaisempi työskentely ja sen mu-kanaan tuoma sähköinen kommunikointi. Virtuaalijohtaminen on siis ihan oikea termi ja se on yksi *tämän päivän*, ei pelkästään tulevaisuuden, toimintamalleista. Parhaimmil-laan verkkojohtaminen on jotakin, mikä asiantuntijaorganisaatiossa hyödyntää tietoa ja osaamista uudella tavalla (Humala 2007, 13). Siinä missä fyysinen läsnäolo tarkoittaa sitä, että henkilö osallistuu työntekoon työpaikalla, tarkoittaa virtuaalinen läsnäolo sitä, että henkilö osallistuu käyttämällä samoja teknisiä välineitä kuin muutkin työntekijät. Tämän päivän johtajien täytyy osata ja pystyä johtamaan siellä, missä työ tapahtuu, eli yhä useammin verkossa. (Humala 2007, 15).

Ehkä mielenkiintoisinta ”Johtajuus 2.0:ssa” on se, miten virtuaalijohtamisen myötä päätökset saattavat alkaa organisaatioissa syntyä suuren joukon käymän keskustelun tuloksena. Tällä tarkoitetaan sitä, että verkkotyöskentelyn myötä päätöksenteossa pystytään jo suunnitteluvaiheessa ottamaan huomioon yhä suurempi joukko näkemyksiä ja itse päätökset voidaan saada saman tien käyttöön. (Ojala & Pöysti 154.) Tabscott (2010, 179) kertoo nykyorganisaatioiden ongelmasta, jossa on juututtu vanhaan hierarkkiseen malliin, joka on ristiriidassa ympäröivän maailman kanssa, jolle keskeistä on innovaatio, tieto, välittömyys ja Internetin kautta työskenteleminen.

Yksi tapa viestiä alaisille verkossa voi olla blogin pitäminen. On tärkeää, että vaikka kyse olisi johtohenkilön virallisesta blogista, on se silti tekijänsä näköinen. (Juholin 2009, 76.) Blogin edut piilevät myös siinä, että se on ehkä kaikkein nopein tapa saada viesti perille samalla mahdollistaen dialogin kommentoinnin muodossa. Monet maailmalla menestyneet yritysjohtajat ovat ryhtyneet bloggaamaan muodostaakseen organisaatiolleen helposti lähestyttävän imagon. Suomessa yritysbloggeja pitävät yllä esimerkiksi SanomaWSOY, YLE ja Nokia. Blogin perustajan täytyy aina muistaa se, että blogi, jota ei päivitetä usein, vaikuttaa kuolleelta. Mikäli blogin jatkuva päivittäminen tuntuu liian aikaa vievältä, kannattaa harkita ryhmäblogin perustamista. (Ojala & Pöysti 2008, 78 – 79.)

5.2 Henkilöstön motivointi uuteen verkkotyöskentelyyn

Johtajan on vaikea saada hetkessä työyhteisönsä siirtymään perinteisistä tavoista verkkotyöskentelyyn. Paras tapa innostaa työntekijät uuteen työkuultuuriin on aikaansaada win-win -tilanne. Verkkotyöskentelyyn voi motivoitua myös kustannus- ja ajansäästöistä. (Humala 2007, 28). On tavanomaista, että uuden työkalun käyttöönotossa esiintyy vastarintaa, kun henkilöstö ihmettelee miksi ”ihan ok toimiva” sähköposti pitäisi korvata jollakin monimutkaisemmalla vempelleellä. Aivojen sopeutuminen ja ajattelutavan muuttuminen saattavat olla jopa kaksi vuotta järjestelmän lanseerauspäivämäärää jäljessä. Eräs mainio keino motivoida alaisia on kertoa menestystarinoita ja yksittäisten työntekijöiden positiivisia kokemuksia välineisiin liittyen. Myös yhteisöllisyudentuntemuksen kokeminen lisää intoa uuden työskentelytavan opettelemiseen. (Humala 2007, 30.) Verkkotyöskentelyyn voidaan lähteä motivoimaan ihmisiä jo puhtaasti kustannussyistä.

Kun ihmiset työskentelevät etäämmällä toisistaan, voidaan vähentää matkustuskustannuksissa. Tehokkuuden lisäyksellä voi olla myös toinen merkittävä hyöty. Kun säästetään aikaa töissä, jää aikaa vapaa-ajalle enemmän. (Humala 2007, 28).

Organisaatioon voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi verkkotyöalusta, mutta sen hyöty on olematon, jos ihmiset eivät siirry työskentelemään kyseiseen toimintaympäristöön. Mikäli yhteisö ei saa riittävästi osallistua omaa työskentelyään koskevien suunnitelmien luontiin, ei työskentelytapoihin tulevia muutoksia, kuten vaikka SharePoint -alustaa, koeta omaksi. (Humala 2007, 27). Hamel (2007, 31) kertookin vallalla olevasta trendistä, jossa työntekijöille luodaan uusia työtittleitä, mutta työntekijän voimaantuminen ja vaikuttamismahdollisuudet eivät parane tittelin parantumisen myötä. Hamel kertoo, että voi käydä niin, että vaikka tittleitä vaihdetaan ja työntekijöitä rohkaistaan muutokseen, ei johto kuitenkaan välttämättä hyväksy ruohonjuuritason muutoksia.

Kaikkien työhön ”henkisellä” tasolla vaikuttavien seikkojen lisäksi täytyy organisaation sosiaalista mediaa käyttöön otettaessa ottaa huomioon myös tekniset seikat. Verkkoyhteyden tulee olla riittävän nopea, jotta välineiden käyttö ajaa tarkoituksensa eli nopeuttaa ihmisten työtä. Työkalut eivät myös saa jäädä erillisiksi sarakkeiksi vaan ne pitää mahdollisimman hyvin integroida keskenään yhdessä toimiviksi. On myös otettava huomioon, että tällaiset työkalut ovat jatkuvan kehityksen alla ja niissä saattaa sen vuoksi piillä ongelmia. Teknisiltä ongelmilta vältytään suuresti kun sosiaalisen median työkalu aloitetaan pilotoinnilla. (Ojala & Pöysti 2008, 91 -92.)

5.3 Arvioinnin muuttuminen ja vastarinta

Kun esimerkiksi virtuaalinen työtila otetaan täyspainotteiseksi työvälineeksi organisaatioon, tulee siitä luonnollisesti myös olennainen työn mittari. Mielenkiintoista onkin se, miten esimiehen arviointiin perustuva työn mittaus muuttuu verkkotyöskentelyn myötä. Työtilassa kollegat ovat jatkuvassa tarkkailija-asemassa toisiinsa nähden ja pystyvät alati näkemään toistensa töiden tulokset. Siitä onko tämä positiivinen vai negatiivinen asia, voidaan toki keskustella. (Ojala, Pöysti 2008, 38.)

Palaute siis muuttuu enemmän ”colleague- to- colleague” suuntaan. Verkkoyhteisöissä voidaan esimerkiksi antaa arvosanoja työtovereiden aikaansaannoksille, tai seurata eri jäsenten aktiivisuutta. Näin ollen voidaan siis ajatella, että johtaminen saattaa tulevaisuudessa olla, ei pelkästään esimiehen, vaan myös itse yhteisön käsissä. (Ojala & Pöysti 2008, 155). Arviointi muuttuu verkkotyöskentelyn myötä myös johtaja-alainen mielessä, sillä kun ilmeet ja eleet eivät ole käytössä, tulee viesti sanoa mahdollisimman selkokielellä. Myöskään virtuaalityöstä ei saa unohtaa antaa positiivista palautetta ja kannustetta. (Puro 2003, teoksessa Humala 2007).

On selvää, että kaikki eivät lähde muutoksiin mukaan ilman vastarintaa. On tyypillistä, että ihmiset kokevat, että muutos ei koske heidän työtään tai asettuvat sitä vastaan. Kyse on muutosvastarinnasta. Mielenkiintoista on, että kärkevä arvostelu voi tarkoittaa sitä, että työntekijä on itse asiassa niin sitoutunut työpaikkaansa ja -yhteisöönsä, että sen vuoksi yrittää saada sille parhaan mahdollisen tilanteen estämällä epäsovivalta tuntuvan muutoksen. (Juholin 2009, 135.)

Humala (2007, 113). kertoo, että verkkokonfliktit ovat yhtä yleisiä kuin perinteisetkin. Paras tapa hallita näitä ristiriitoja on Humalan mukaan ennakointi. Avolio & Kahai (2003, teoksessa Humala 2007) kertovat, että verkossa konflikteja syntyy sekä inhimillisistä että teknisistä syistä. Inhimilliset syyt selittyvät sillä, että verkkokeskustelussa on suurempi riski väärinymmärryksiin kuin kasvokkain tapahtuvassa dialogissa. Paras tapa hoitaa näitä tilanteita on viestiä tarpeeksi usein ja lähteä aina siitä, että vastaanottaja ei välttämättä ymmärrä tarkalleen mitä viestijä haluaa sanoa.

5.4 Roolit ja vastuunkato sosiaalisessa mediassa

Vaikka sosiaalisen median mullistus työkuultuurissa perustuukin siihen, että tieto on vapaasti löydettävissä ja kaikkien muokattavissa, on ensisijaisen tärkeää, että esimerkiksi wikissä ja työtilassa on puheenjohtajia, jotka pitävät silmällä oman vastualueensa keskustelua ja dokumenttien työstöä. Jos selkeää valvontaa ei ole, tilanne voi mennä siihen, että työkäyttöön luodut keskustelualueet muuttuvat henkilökohtaisten mielipiteiden temmelyskentäksi. Selkeät pelisäännöt on luotava, ja niiden luoja on ylin johto. (Ojala & Pöysti 2008, 106 - 107).

Juholin (2009, 85) kirjoittaa, että jokaisen työntekijän on otettava vastuu tiedonvaih-
dannasta. Tärkeää on, että varmistetaan tiedon kulkeutuminen oikealle henkilölle, joka
taasen johtaa tarvittuihin toimenpiteisiin. Esimerkkinä Juholin (2009, 88) käyttää tilan-
netta, jossa asiakas soittaa närkästyneen puhelun, jonka vastaanottaja huolehtii välittö-
mästi, että tieto siitä saatetaan vastuunkantajille.

5.5 Y - ja Z -sukupolvet organisaatiokulttuurivaikuttajina

Tabscott (2010, 60) kertoo, että tämän opinnäytetyön kappaleessa kaksi määritellylle Y
-sukupolvelle sähköpostin käyttö alkaa jo olla vanhanaikainen ja vain ”erikoistilanteis-
sa”, kuten kiitoskirjeiden lähettämisessä käytetty apuväline. Työelämään hiljattain astu-
neet tai sinne pian menevät nuoret pitävät sähköpostia muodollisena ja jopa tylsänä
työvälineenä.

KPMG:n valmentaja Helka Pirinen kertoo Tekniikka & Talous -lehden artikkelissa
(Raunio, H 2009) valmentavansa esimiehiä johtamaan Y -sukupolvea. Pirinen kertoo,
että Y -sukupolvi kyseenalaistaa vanhat hierarkiasuhteet ja haluaa, että johtajuus ansai-
taan. Samassa yrityksessä asiantuntijana toimiva Anna-Sofia Angervo kertoo artikkelis-
sa, että Y -sukupolvi tekee töitä itselleen ja tiimilleen, eikä yritykselle ja että töitä teh-
dään elämää varten eikä eletä töitä varten, mikä saattaa luoda vanhemmalle sukupolvel-
le kuvan siitä, että asioita ei otettaisi vakavasti.

Tienari ja Piekkari (2011, 26) kertovat, että myös kappaleessa kaksi määritelty Z -
sukupolvi sanoo ääneen sen mitä tahtoo vahvemmin kuin aiemmat sukupolvet. Tämä
uusi sukupolvi tahtoo johtajilta inhimillistä kohtelua. Tärkein kysymys onkin ehkä se,
mitä tapahtuu kun tämä avoimuus kohtaa perinteisemmät organisaatiokäytännöt. Or-
ganisaatiosuhteita on perinteisesti pyrkinyt tehostamaan yrityksen toimintaa ja teke-
mään siitä ennustettavampaa. Työntekijää on voitu pitää sitoutuneena työnantajaansa
antamalla sopivassa suhteessa pörkkanaa ja keppiä. Z -sukupolvi kuitenkin haluaa en-
nen kaikkea löytää työlleen merkityksen ja näin ollen pysyy sitoutuneena työpaikkaansa.
(Tienari & Piekkari 2011, 96.)

Mahdollinen kulttuurinen törmäyskurssi uusien ja vanhojen sukupolvien välillä saattaa syntyä myös sosiaalisen median välineistä. Nykyorganisaatiot joutuvat tilanteeseen, jossa työntekijät saattavat antaa sosiaalisessa mediassa kyseenalaisen kuvan työnantajastaan. Edellisiltä tilanteilta vältytään parhaiten puhumalla kaikista asioista reilusti ja avoimesti sen sijaan, että peloteltaisiin tai rangaistaisiin. Sosiaalinen media työpaikalla sekä opinahjoissa on uusille sukupolville tärkeää myös sen leikkimielisyyden vuoksi. Edellinen on johtanut siihen, että koulutuksessa mietitään nykyään *Edutainmentia*, eli koulutuksen ja viihteen yhdistelmää ja työpaikoilla pyritään tekemään työtiloista enemmän olohuonemaisia. Tässä ilmiössä ei ole itseisarvona hauskanpito vaan uteliaisuus monenlaisiin ratkaisumalleihin ja nopeuden merkitys päätöksenteossa. Uusi sukupolvi haluaa ja olettaa, että viesteihin vastataan välittömästi, jonkalaiseen toimintamalliin minkäänlainen kankea valvonta ei sovi. (Tienari, Piekkari 2011, 97 – 98.)

5.6 Virtuaalinen työkuulttuuri huomenna

Virtuaalityöskentely voidaan viedä vielä paljon SharePointia pidemmälle. Tieto- ja viestintäteknologian asiantuntijalehti HETKY:n 1/11 artikkelissa Kohti virtuaalista työkuulttuuria (Koskela 2011) kerrotaan kuinka esimerkiksi virtuaalisesti järjestetyt kokoukset eivät pelkästään aikaa ja rahaa, vaan myös luontoa. Kun kokouksiin ei enää tarvitse matkustaa, pienenee hiilijalanjälki. Sama seikka puoltaa aiemmin tässä työssä pohdittua etätyöskentelyn erinomaisuutta. Elisan Yritysassiakkaat -yksikön johtaja Pasi Mäenpää kertoo samassa artikkelissa (Koskela 2011), että uudessa työkuulttuurissa on kysymys ennen kaikkea joustavuudesta, liikkuvuudesta sekä työn mittaamisesta ensisijaisesti aikaansaannosten eikä fyysisen läsnäolon perusteella. Mäenpää sanoo, että myös julkissektorin puolella kysyntä erityyppiseen videoneuvotteluvälineisiin on viime aikoina ollut huikeaa ja laitteet käyvät kaupaksi Suomessa. Elisa ei puhu enää videoneuvotteluvaan Telepresence -laitteista.

6 Tutkimus sosiaalisen median työkalujen hyödyistä valtiovarainministeriölle

6.1 Tutkimusmenetelmä ja kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen aiheen ollessa selvillä, tulee tutkimuksen suorittamista varten valita menetelmä, joka lähtee tutkimustyyppin määrittelystä. Kuten tämän opinnäytetyöni tutkimuskysymykset -kappaleessa on kerrottu, on työni keskeisimpinä tutkimusongelmina selvittää, mitä hyötyä sosiaalisen median työkalujen käyttöönotolla on valtiovarainministeriössä ja miten se kytkeytyy johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen.

Denzin ja Lincoln (2005, teoksessa Metsämuura 2008, 9) kertovat, että kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa suurta joukkoa erityyppisiä luonnollisissa olosuhteissa suoritettavia tutkimuskäytäntöjä. Kun tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, on tutkijan tavoitteena ymmärtää jotakin ilmiötä, selittää, tulkita ja soveltaa sitä. Tämän tyyppisissä tutkimuksissa pyritään yleensä selvittämään jonkin yksittäisen tutkimuskohteen laatua, joka tekee siitä merkityksellisen juuri sinä yksittäisenä kohteena. (Anttila 2005, 275 – 276). Tämän työn kohdalla pyritään selvittämään yksittäisen kohteen, valtiovarainministeriön, suhdetta virtuaalisen työskentelyn tuomiin työskentelyä positiivisesti kehittäviin mahdollisuuksiin.

Laadullista tutkimusta tehtäessä aineiston koetaan olevan myös tärkeä idealähde ja teoreettisen pohdinnan katalysaattori, ei ainoastaan todellisuuden kuvaaja. (Anttila 2005, 184). Myös tämän opinnäytetyön tavoitteita yhdessä valtiovarainministeriön toimeläisten kanssa suunniteltaessa, pidettiin mahdollisena, että työn tarkka suuntaus voi mukautua haastatteluista syntyvien painotusten mukaisesti, jotta voitaisiin maksimoida tutkimustulosten relevanssi organisaatiolle.

6.2 Haastattelu aineiston hankinnan metodina

Haastattelu on sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetty metodi. Siinä missä kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla haastattelumuotona on usein

”Survey – tutkimus” eli strukturoidut valintakysymykset, on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein sopivaa esittää avoimia kysymyksiä. (Metsämuuronen 2008, 14 -15). Sitä, että valitsin haastattelun aineistonkeruutavakseni, puoltaa monta seikkaa. Alla olevassa taulukossa kuvaan Hirsjärven & Hurmeen (2008, 35) mukaan syitä, miksi valitsin haastattelun.

Taulukko 2. Milloin haastattelu kannattaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Haastattelu kannattaa kun

Tässä opinnäytetyössä

haastateltava on tutkimuksessa aktiivisessa, merkityksiä luovassa roolissa	johto tärkeänä suunnannäyttäjänä ja vaikuttajana virtuaalisen työtilan käyttöönotossa, toimeksiantajalta lähtenyt tavoite selvittää nimenomaan johdon tahtotila
haastateltavan vastaukset yhdistetään laajempaan asiayhteyteen	haastateltavia pystyttiin jatkuvasti alustamaan opinnäytetyön teemoihin haastattelun edetessä, jonka vuoksi varmistettiin molemmin puoleinen ymmärrys
tutkitaan arkoja asioita ja halutaan selvittää vastauksia	johto kertoi työyhteisönsä tilanteesta sekä myös ongelmista avoimesti ja pystyin tarvittaessa pyytämään tarkennusta vastauksiin

6.2.1 Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu

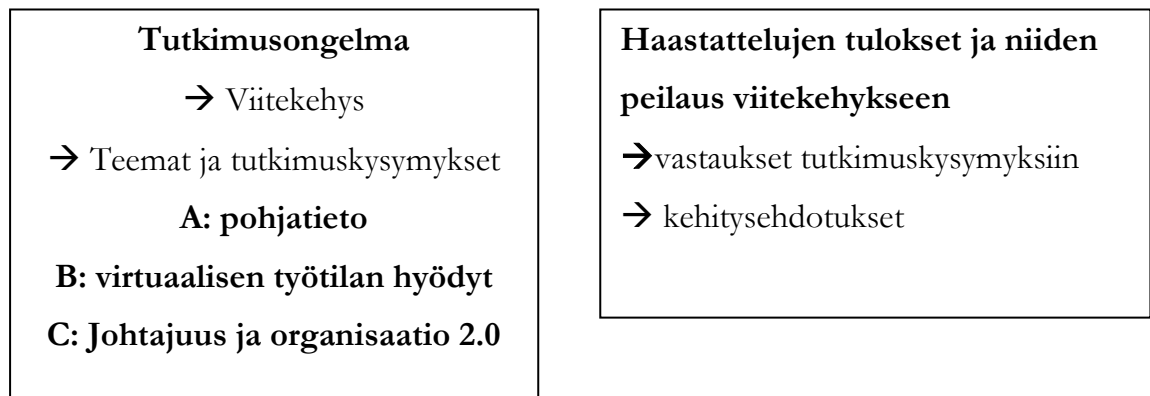
Haastatteluni on tyypiltään teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimaastossa. Teemahaastattelussa keskeistä roolia näyttelevät teemat, jotka tutkimuksen tekijä on etukäteen laatinut viitekehiksestä. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelussa ei ole välttämättä kysymysten tarkkaan määriteltyä muotoa ja järjestystä. (Aaltola & Valli 2007, 27).

Mielestäni teemahaastattelun suurin hyöty on se, että se ei sisällä valmiita vastausvaihtoehtoja ja näin ollen se ei sulje pois mahdollisesti haastattelun aikana kumpuavia tär-

keitä seikkoja. Vaikka valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvatkin, on hyvin oleellista, että tutkijan etukäteen valitsevat teemat sitovat haastatteluvastaukset automaattisesti viitekehykseen, sillä teemat on nostettu viitekehystä. (Tilastokeskus 2010a).

Teemahaastatteluun liittyy vahvasti erilaisten esimerkkien esittäminen haastateltavalle ja jatkuva haastateltavan pohjustaminen, ehkä johdattelukin syvälle aiheeseen. Teemahaastattelun ei ole tarkoitus sisältää kysymyksiä, joihin pystyy vastaamaan ”kyllä” tai ”ei”, vaan asioita avoimeksi jättäviä ja keskustelua herättäviä teemakysymyksiä. Juuri tämän vuoksi innostuin teemahaastattelusta, sillä alusta alkaen uskoin siihen, että kasvokkain käytävä keskustelutyypinen haastattelu voisi avata paljon uusia suuntauksia ja ideoita työlleni. Kyseinen haastattelumuoto sopii myös siksi hyvin minun kohdejoukolle, että sen katsotaan käyvän hyvin sellaisen joukon haastattelumuodoksi, jolle tutkittava aihe ei ole entuudestaan täysin tuttu. (Aaltola & Valli 2007, 25 – 28.)

Puolistrukturoitua haastattelua aineistonkeruumetodini muistuttaa siksi, että minulla oli valmiit kysymykset itselläni, toisin kuin teemahaastattelussa saattaa olla vain teemat. (Tilastokeskus 2010b). Kysymykseni olivat luovuudelle tilaa antavia, mutta koin kuitenkin tarpeelliseksi, että minulla oli valmiit kysymykset ja tietty runko, johon pystyin aina nojautumaan. Alla olevassa kuviossa kuvaan vielä kiteytettynä tutkimusmenetelmäni etene- mistä aina tutkimusongelmista lopullisiin kehitysehdotuksiin.



Kuvio 4. Tutkimusmenetelmäni rakenne ja toimivuus

6.2.2 Haastattelujen suorittaminen

Haastatteluni kohdejoukkona oli valtiovarainministeriön virkamiesjohto, eli osastojohdajat ja alivaltiosihteerit. Osastajohtajista haastattelin seitsemää ja heidän lisäksi toista alivaltiosihteereistä. Haastattelut tein johtajien työpaikalla aikavälillä marraskuu 2010 – tammikuu 2011. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin kukin, pisin oli tunti 20 minuuttia ja lyhyin 37 minuuttia ja ne kaikki nauhoitettiin. Innostuin aiheesta sen verran laajasti, että haastattelukysymyksiä oli paljon ja osan alkuperäisistä kysymyksistä ja osittain myös vastauksista jätin pois työstäni, jotta työ ei olisi kasvanut liian laajaksi ja pystyin keskittymään olennaisimpaan. Haastattelujen kysymykset olen itse nostanut viitekehuksesta ja toimeksiantajani ministeriöstä on tarkistanut kysymykset sekä esittänyt niihin muutosehdotuksia ennen haastattelujen suorittamista.

Haastatteluni koostui kolmesta eri viitekehuksesta nousseesta teemasta, jotka on kuvattu kuviossa 4. En lähtökohtaisesti halunnut lähettää haastateltaville mitään etukäteismateriaalia, vaan alustaa aiheen laajuuden ja ilmiön tuoreuden vuoksi eri aiheita haastattelun yhteydessä, mikä toimi todella hyvin. Yhdelle haastateltavista lähetin etukäteen kysymykset, sillä hän pyysi nähdä ne. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti haastatellut eivät esiinny tuloksissa nimillään. Tulokset on purettu kuitenkin siten, että osastojen välisiä eroja on nostettu esiin ja asioita on kerrottu oikeiden hankkeiden ja toimintojen nimillä.

7 Tulokset

Tässä kappaleessa on purettuna seitsemän valtiovarainministeriön johtajan kanssa käydyistä teemahaastatteluista kerätyt tulokset. Haastattelut on jaettu kolmeen eri kuviossa 4. esitettyyn teemaan. Haastattelujen tuloksia on jo tässä kappaleessa peilattu aiempien kappaleiden viitekehykseen ja niistä on vedetty myös johtopäätöksiä. Varsinaiset kehitysehdotukset ja tiivistetyt tutkimuksen tulokset on esitelty kappaleessa 6.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerättyä haastattelumateriaalia voidaan analysoida eri tavoin. Minä olen käyttänyt työssäni teemoitteluksi kutsuttua analyysitapaa. Teemoittelu tarkoittaa tässä sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia seikkoja, jotka nousevat esiin voimakkaina eri haastattelujen joukosta. Kuten lähtökohtana usein on, nousivat alun perin suunnitellut teemat keskeisiksi, mutta myös uusia keskittymisen arvoisia seikkoja nousi esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

7.1 Teema A: Pohjatieto

Valtiovarainministeriö ja sosiaalinen media tällä hetkellä

Käsitykset siitä, onko VM:ssä tällä hetkellä sisäistä sosiaalista mediaa, erosivat toisistaan eri vastaajien kohdalla. Yhdellä osastolla on ollut käytössä wiki -työkalu ja joissakin projekteissa on käytetty myös SharePointia. Yksi haastateltu painotti sitä, että tällaisille ratkaisuille on huutava tilaus, mutta ennen kuin aletaan puhua käyttöönotosta VM:n kohdalla, täytyy pitää huolta siitä, että ollaan teknologisesti oikealla tasolla. Edellisellä hän tarkoitti sitä, että esimerkiksi Internet yhteys ei ole riittävän nopea ja tuen pitäisi olla parempi. Haastateltu kertoi hänen mielestään VM:n tämän hetkisen tilanteen olevan jopa noin 10 vuotta jäljessä hänen edellisestä työpaikastaan, joka sekkin on suuri julkinen organisaatio.

Elikkä, jos sinulla menee kaikki aika siihen, että saat läppärillä langattoman yhteyden auki, parhaimmillaan 12, huonoimmillaan 20 minuuttia, niin se motivaatio tehdä sitä verkossa tehtävää työtä sen koneen kanssa taistelun jälkeen...Ei me voida mennä sinne tulevaisuuteen visioimaan tällaista, jos nämä perusasiat eivät ole kunnossa.

Haastateltavan vahva viesti on siis se, että välineet tulee ensin ajanmukaistaa. Esimerkiksi perus Microsoft Office ohjelmat olisi hyvä saada ajan tasalle. Haastatellun mukaan ohjelmistojen vanhuus käy ongelmalliseksi myös kun hän menee talon ulkopuolelle ja avoin verkko ei enää lue kannettavan materiaaleja. Haastateltavan mukaan kyse voi olla yhdistettynä osaamisen ja rahan puutteesta sekä siitä, että asiaan ei ole substanssikeskeisessä organisaatiossa kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Haastateltu johtaja vertaa VM:n tilannetta esim. terveydenhuollon- ja sosiaalijärjestelmiin, jotka ovat hänen mukaansa suuria, mutta toimivia. Ei voida siis sanoa, että VM:n ongelmat johtuvat vain ison turvaverkon aiheuttamasta kömpelyydestä. Tarvetta sosiaalisen median välineille suurin osa vastaajista siis löysi, mutta asianmukainen tuki, osaaminen ja perusvälineiden ajanmukaisuus ovat olennaisia seikkoja uusien tietoteknisten hankkeiden onnistumisessa.

Ylintä johtoa edustava haastateltu kertoi, että sosiaalisen median työkalujen käytön rohkaisemiseen on lähdetty VM:ssä pikemminkin kannustaen kuin holhoten, sillä tavoite on saavuttaa matala organisaatio. Hänen mukaansa tarve uusille välineille on suuri, sillä VM:ssä tehdään paljon työtä eri ulkopuolisten tahojen kanssa, jota varten tarvitaan uudenlainen verkosto, monen mielestä sähköpostin tultua osittain tiensä päähän. Hän kertoo, että uusi tapa on löydettävä, sillä ensisijaisen tärkeää on, että asiantuntijat pystyvät työskennellessään myös seuraamaan muiden työtä. Tällainen yhteistyö synnyttää uutta pääomaa tilanteessa, jossa eri alojen ihmisten ajatukset törmäävät toisiinsa.

Johdon aiempi kokemus sosiaalisen median välineistä

Suurin osa johdosta oli käyttänyt jotakin sosiaalisen median tekniikkaa hyödyntävää sivustoa, oli se sitten tapahtunut töissä tai vapaa-ajalla. Hallinnon kehittämisosastolla MOSS:in päälle rakennettu työtila oli ollut erään hankkeen yhteydessä jo käytössäkin. Vain yksi johtaja kertoi, että ei ole koskaan käyttänyt mitään ”sosiaalisen median järjestelmää”. Taulukossa 3. on kuvattu valtiovarainministeriön johdon käyttämiä verkkoyhteisöjä.

Taulukko 3. Seitsemän VM:n johtajan käyttämät sosiaalisen median välineet

Facebook	LinkedIn	Työalusta	Muu	Ei mitään
2	1	2	1	1

Yksi haastateltu kertoi, että sosiaalisen mediaan mukaan meneminen pelottaa VM:n poliittisen sanoman monimutkaisuuden vuoksi, jonka takia on ensisijaisen tärkeää, että eri toimijat antavat samansuuntaisen viestin julkisuuteen. Viesteissä voi haastateltavan mielestä olla eri värityksiä, mutta niiden tulee olla samansuuntaisia.

Esimerkiksi tänä aamuna tuli hyvin voimakas viesti siitä ministerin suulla, että miten joudutaan hoitamaan taloutta tiukasti tulevina vuosina, että kyllä tämä vaikuttaa tähän. Esimerkiksi joku sosiaali- ja terveysministeriö, jonka missio on aika lailla erilainen, niin heille sopii paremmin tällaiset välineet.

Haastattelujen pohjalta tulee vaikutelma, että ilmassa on käsitys, jonka mukaan sosiaaliseen mediaan mukaan meneminen voi aiheuttaa vaaratilanteen. Kuten Ojala ja Pöysti (2008, 106 -107) painottivat vastuunkantajien määrittämisen tärkeyttä, tulee se olennaiseksi myös tällaisissa pelkotiloissa.

Koettu tarve vanhojen välineiden korvaamiseen uusilla ratkaisulla

Johdannossa kerrottiin toimitiloja ja työskentelytapoja uudistavasta Kampus - hankkeesta, jonka johto kertoo olevan myös konkreettisten työkalujen uudistamishanke. Hankkeella pyritään muun muassa helpottamaan ryhmä- ja etätyötä sekä muuttamaan niitä turvallisemmiksi ja joustavimmiksi. Usea johtaja on kuitenkin sitä mieltä, että tällä hetkellä puhelin ja sähköposti ovat heille elintärkeitä, ja on ehkä vaikea kuvitella, että ne korvaantuisivat jollakin. Yksi haastateltu sanoo, että vasta kun yhteiskunta laajemmin siirtyy uusiin välineisiin, on painetta tarpeeksi. Haastateltu kertoo, että optimaalinen tilanne uusien välineiden käyttöönottoon olisi se, että ihmiset kokisivat niille suuren tarpeen. Haastateltujen mielestä uusien välineiden tarve ei ole VM:n kohdalla itsestäänselvyys myöskään sen takia, että ihmiset miettivät enemmän substanssikysymyksiä ja voivat kokea itc -maailman osittain vieraaksi. Ulkopuolelta tuleva ärsyke,

muutosagentti, olisi haastatellun mukaan tällaisessa pitkien työsuhteiden organisaatiossa välttämätöntä.

Johto painottaa, että kasvokkain käytävät tapaamiset eivät voi VM:n kohdalla menettää keskeistä rooliaan. Hallinnon kehittämisosastolla, jossa työskentelee itc-ihmisiä, tavoitteet ovat kovat ja tietotekniseen uudistukseen on jo lähdetty suuremmalla esityöllä kuin muilla osastoilla. Osastolla on perustettu seitsemän erilaista tiimiä, kuten ”paperitiikerit” paperitonta toimistoa ajavana ryhmänä ja ” ITC – ystävien tiimi ”, jonka tavoitteena on poistaa ihmisten teknologisiin uudistuksiin liittyviä pelkoja.

7.2 Teema B: Sosiaalisen median hyödyt työskentelyssä

Tiedon jakaminen ja löydettävyys

Kaikki kysymykseen vastanneet löysivät tällä hetkellä VM:n tiedon jakamis- ja löytämiskysymyksissä parantamisen varaa. Ministeriössä on paljon työryhmätyöskentelyä, jolloin yksi paikka, jossa kunkin ryhmän dokumentit ja aikaansaannokset olisivat keskitettyinä, tuntuu haastatelluista houkuttelevalta. Myös tässä kohtaa wiki -tekniikka nousee toivomuslistalle, sekä sisäisesti että sidosryhmien kanssa tapahtuvana yhteistyönä. Johdolta nouseva toive on saman suuntainen viitekehyksessä kerrotun Otalan ja Pöystin (2008, 28 – 30) listaamien wiki -työkalujen hyötyjen kanssa, joita ovat muun muassa dokumentaation tuottamisen sekä projektinhallinnan helpottuminen. Tällä hetkellä, kun tilanne lukemattoman määrän työryhmiä sisältävässä ministeriössä saattaa pahimmillaan olla se, että jonkin kokonaisen projektin dokumenttien sijaintipaikka on epäselvä.

Eräs johtajista kertoo, että hän kamppailee informaatioähkyn kanssa, joka häiritsee olennaisiin työtehtäviin keskittymistä.

Pakollisten asioiden hoito kaatuu muihin juttuihin. Ei ole aikaa liikkua jossain sivuilla lueskelemaan ”nice to know juttuja”. Aika monella juuri se aikapula hankaloittaa, ei ole aikaa etsiskellä mitään.(--). Muuten tämä asetelma on sellainen, että keskeinen valmistelijakunta on niin työllistetty, että sillä ei ole mahdollisuuksia seilata jossakin. Jos sähköposti korvaantuu jollakin sellaisella hajajärjestelmällä, niin ehkä se on hyväkin kun ei joudu koskaan kohtaamaan niitä tietoja. Voi keskittyä johonkin muuhun.

Kommentti on selkeästi ristiriidassa viitekehyksen Taulukossa 1. esitetyn sosiaalisen median oikeanlaisen käytön tuoman ajansäästövaikutuksen kanssa. Olennaista tässä on myös viitekehyksessä kerrotun työelämään astuvien Y -sukupolven edustajien ajattelu-tapa, jossa välineet koetaan näkymättömäksi osaksi tekemistä, eikä ylimääräisiksi työvä-lineiksi.

Tallennustyyli ja MAHTI –asiakirjanhallintajärjestelmä

Kaikki vastanneet kertoivat, että valtiovarainministeriössä tällä hetkellä käytössä olevas-sa asiakirjanhallintajärjestelmä MAHTI:ssa on parantamisen varaa. Ministeriön suositus on se, että esimerkiksi Word- ja Excel -asiakirjat luodaan alusta alkaen tätä asiakirjan-hallintajärjestelmää käyttäen, jossa voidaan myös luoda yhdessä uusia versioita antamal-la kollegoille erilaisia oikeuksia tiedostojen muokkaamiseen. Tarkoitus on myös, että kaikki dokumentit ovat asiakirjanhallintajärjestelmässä tallennettuna ja tietokoneen työ-asetat pysyvät suhteellisen tyhjinä. Yksi johtajista kertoi, että hänen toiminnossaan MAHTI:a käytetään kuitenkin enemmän tiedonvälityksessä kuin luonnissa. Tallentami-nen tehdään siis edelleen kovalevyille ja se mitä MAHTI:in viedään, on valmista ja viral-lista tavaraa. Haastateltu kertoo, että ensimmäisiä versioita ei MAHTI:in hänen toimin-nossaan viedä. MAHTI tuntuu siis jopa turhalta ja pakonvuoksi suoritettavalta lisätyö-vaiheelta.

Toinen johtaja kertoo, että myös hänen kokemuksensa mukaan asiakirjanhallintajärjes-telmän käyttö on suhteellisen vähäistä kun kolmas sanoo, että hänen kohdallaan sihtee-ri on käytännössä hoitanut koko järjestelmän. SharePointia aikaisemmassa työpaikas-saan käyttänyt johtaja toteaa MOSS:in olevan sulavampi juuri sen takia, että sen työ-ryhmäsivustot on tehty aina kunkin asian ympärille, ja ovat näin ollen jäsennellympiä.

MAHTI:n ongelmallisuuden syitä löytyy ainakin yhden johtajan mielestä myös järjes-telmän ulkopuolelta. Hän kertoo, että henkilöstön nykyinen itc -osaamisen taso vaatii vielä työtä. Hän itse panostaisi innostamiseen ja koulutukseen ja kertoo, että tällä het-kellä ihmiset ovat osasto- ja yksikkökohtaisesti luoneet omia verkkolevytallennustyytle-jään. Joku tallentaa K – ja toinen O -asemalle. Hän kertoo, että henkilöstö pitää tällais-

ta, suhteellisen vanhanaikaista, tiedon tallennus- ja levitystapaa aika hyvänä ja toimivana. Tämän kovalevyjärjestelmän rinnalla työntekijät ovat sitten käyttäneet sähköpostia ja parina viime vuonna MAHTI:a tiedon siirrossa. SharePointin tilausta tähän tilanteeseen haastateltu pitää suurena, mutta korostaa edelleen, että osaamisen tason on parannuttava nykyisestä.

MAHTI on asiakirjanhallintajärjestelmä, jonka vuoksi se ei ole suoraan verrannollinen esimerkiksi vuorovaikutusta painottavaan, kuviossa 4. esiteltyyn, MOSS:iin. Yksi johtaja kertookin, että toisin kuin MAHTI:a markkinoitiin, se ei oikeastaan sovi vuorovaikutukseen, vaan sähköposti joutuu olemaan sen rinnalla ensisijaisena kommunikointivälineenä.

Syynä siihen miksi ainakin osa henkilöstöstä tallentaa edelleen dokumenttejaan kovalevylle voi olla vanha tottumus, pelko tiedon häviämisestä bittiavaruuteen tai yksinkertaisesti MAHTI:n kokeminen kömpelöksi käyttää. Jos organisaatiossa on päätetty siirtyä kovalevytallentamisesta asiakirjanhallintajärjestelmään, ja henkilöstö edelleen tallentaa kovalevylle, ei prosessi ole onnistunut parhain mahdollisin tuloksin.

Sähköposti

Kuten tavallista organisaatioille on, sähköposti on erittäin keskeinen työskentelyväline jokaiselle VM:n osastolle. Sähköpostin neroutta tuskin voidaan kiistää, mutta haastatellut kuitenkin kertovat sen käyttötavoissa ja -määrissä olevan ongelmia. Haasteena on se, että sähköpostiin tulee valtava määrä viestejä, joista kaikki eivät välttämättä koske vastaanottajaa. Edellinen aiheuttaa tietenkin sen, että aikaa menee turhien viestien läpikäymiseen ja tärkeät viestit saattavat mennä ohi. Yksi haastateltu kommentoi sähköpostin ongelmia näin.

”Sähköpostissa tulisi mielestäni lähettää paljon vähemmän aineistoa, sel-
laista mikä koskee minua. Sellainen ”nice-to-know -aineisto” niin sitä ei
tarvitsisi olla siellä.”

Yksi johtajista kertoo haasteekseen sähköpostin suurikokoiset liitetiedostot. Hallinnon kehittämisosastolla on sähköpostin ohella isojen tiedostojen työstössä käytettyä apuna Wikiä. Haastateltu kertoo, että tässä kohtaa MAHTI olisi ollut muuten hyvä, mutta mukaan tarvittiin myös ulkopuolisia ihmisiä.

Eräs johtajista kertoo syyllistyvänsä sähköpostin lähettämiseen joka käden käänteessä ja toivoo, että yhteisistä pelisäännöistä tässä suhteessa voitaisiin tehdä linjauksia. Eräs haastatelluista kertookin, että hänen osastollaan on jo alettu miettiä pelisääntöjä sen suhteen kuinka usein sähköpostia tarvitsee esimerkiksi lukea:

Meidän monia asiantuntijoita ahdistaa se, että virastoista tulee näitä tulkintapyyntöjä ja ne kyselijät sitten saattaa 10 minuutin päästä hätistellä, että mikset ole jo vastannut, kun niitä on kymmeniä jonossa. Me ollaan jo mietitty, että ei lueta joka minuutti niitä sähköposteja vaan vain tietyn aikaa päivästä keskitytään niihin. Meidän pitäisi antaa tästä päätöksestä myös viesti sinne virastoille. Silloin nämä uudet alustat voisi olla avuksi.

Erityisen tärkeää VM:lle on siis se että, jos työtila korvaa sähköpostia, tulee sen silloin pystyä toimimaan myös sidosryhmät mukaan lukevana viestimenä, jonka useat virtuaaliset työtilat mahdollistavat.

Yksi haastatelluista kertoo, että VM:ssä esiintyy työkuultuuria, jonka avulla ajatellaan, että sähköpostin lähettäminen tarkoittaa, että jokin asia on hoidossa. Tässä kohtaa haastateltu kertoo pitävänsä hyvänä sitä, että useampi ihminen kohtaisi saman tiedon, joka olisi todellisuutta työtilatyöskentelyssä, sähköpostityöskentely kun on nimenomaan yksilötyötä.

Tärkeänä seikkana nousee haastateltavilta esiin myös se että, jos tilaan siirtyy se materiaali, joka ennen pyöri sähköpostissa, niin silloin tämä materiaali tulee tietenkin myös osata tilasta etsiä ja löytää, jotta asiat eivät mene sivu suun. Eräs haastateltava haluaa painottaa sitä, että välineet, joiden hallintaan kuluu paljon aikaa, eivät luonnollisesti ole toivottavia. Haastattelusta päätellen, ilmeisesti ainakin joillain VM:läisillä on käsitys, että työtilasta on vaikea löytää ne asiakokonaisuudet, jotka koskevat työntekijää itseään. Val-

lalla tuntuu olevan pieni ajatus siitä, että työtilatyypisissä ratkaisuissa kaikki on ikään kuin hukkuneena massaan ja asioita ei pystytä organisoimaan järkevästi.

Esimerkiksi kuviossa 4. esitelty SharePoint Server 2010 kuitenkin nimenomaan jäsentää tiedot järkevästi ja auttaa organisaatiota löytämään sen oleellisen, vaikka haku - työkalulla, kuten tämän työn viitekehysessä on kerrottu. Virtuaalituloja käytetään usein niin, että eri työryhmillä on omat sivustonsa, minkä vuoksi haastateltujen käsitys siitä, että sivustolla on yhdessä paikassa suurin piirtein koko ministeriön dokumentit sekaisin, saattaa mielestäni kertoa järjestelmiin kohdentuneista vanhentuneista, vääristä mielikuvista. Erään johtaja kertoo, että hänen mielestään VM on itc -asioissa aina vähän jäljessä ja että MAHTI:n tullessa käyttöön, oli se järjestelmänä jo vanhanaikainen.

Se mikä tässä täytyy muistaa on, että meillä on nämä tietoturva-asiat aika korkealla ja se hidastaa näiden käyttöä. Esim. wikileaksin kannattajat yms. niin he pommittavat koko ajan, onneksi meidän palomuurit on pitäneet. On olemassa voimia, jotka haluavat laimauttaa tämän meidän koneiston. Sen takia esim. Puolustusvoimat on todennut, että heidän uhkansa on siirtyneet tonne tietoverkkoon.

Sama johtaja kertoo, että ennemmin tai myöhemmin, myös VM:ssä tullaan itc - palveluissa siirtymään CloudComputingin, eli ”Pilvilaskennan” puolelle. Haastateltava kertoo myös, että viitekehysessäkin määritellyt, ilmaiset, avoimen lähdekoodin tarjoamat palvelut, kuten Googlen sovellukset ovat hänen mielestään nykypäivää ja ne tulee ottaa huomioon. Myös VM:ssä Googlen tarjoamia omia palveluita on käytetty työikäytössä, ehkä juuri niiden helppouden, keveyden ja tuttuuden vuoksi.

Ryhmätyö

Ryhmätyöskentelyn tämänhetkisestä sujuvuudesta löytyi eri osastojen kohdilta erilaisia käsityksiä. Sähköpostin valtaisa käyttö myös ryhmätyöskentelyssä nousi esiin, johon johto selkeästi toivoisi jonkinlaista muutosta. Eräs johtajista oli sitä mieltä, että ryhmätyötä ei tule sinällään lisätä, koska toisinaan se, että asioita ”pyöritellään ryhmissä” saattaa jopa hidastaa työskentelyä. Toinen haastateltu kertoi ryhmätyöskentelystä kysyessäni mielenkiintoisen, tämänhetkistä tilannetta kuvaavan, tapauksen VM:n elävästä elämästä:

Meillä oli 20 kaupungin tuottavuusohjelma, nämä kaupungit antoivat kaikki meille valtuudet tehdä tuottavuusohjelmaa. Loppujen lopuksi siinä verkostossa oli 130 ihmistä. Mehän tukehdutaan, jos nämä 130 ihmistä rupeavat käyttämään sähköpostia. No me otettiin käyttöön työalusta, joka saatiin tuolta vipistä. Mikä oli lopputulos? No me jouduttiin itse tekemään sinne kaikki, saatiin ne tunnukset, että saatiin jaettua se näille 130 henkilölle. Sen ohjelman kaikki materiaali on siellä, sitä ei osattu käyttää tällaisena verkostomaisena työskentelytilana, mutta se poisti tämän sähköpostitulvan. (- -)Mutta se, että meille ilmoitettiin, että tälle ei ole mitään tukea. Mehän sydänkarrella täällä jännitettiin, että jos tämä työalusta kaatuu, niin me ei saada mistään tukea. Meille tätä markkinoitiin, mutta tämä kuvastaa tätä VM:n tasoa, että on tällainen ohjelma, jonka voitte ottaa käyttöön, jos haluatte, mutta ei tälle ole mitään tukea. Se, että tällaiselle on kova tilaus, mutta nämä perusasiat pitää saada kuntoon. Sen takia minä pelkään sitä kampuksenkin siirtymistä, että meille annetaan ymmärtää, että kaikki on hyvin ja sitten kun me aletaan tehdä siellä töitä, niin paljastuu tällaista.(- -)Onneksi se toimi, sillä koko se meidän työn tekemiseen materiaali oli siellä ja, jos se olisi kaatunut yhtäkkiä niin mitäs sitten?

Oheinen kommentti on samansuuntainen viitekehyksen kanssa, jossa Humala (2007, 30) kertoo, asenne ei muutu samanaikaisesti järjestelmän kanssa. Ensisijaisen tärkeää on se prosessi, jolla uudet järjestelmät otetaan mukaan ja miten niiden koulutus ja tuki järjestetään. Viitekehys tukee kommenttia siinä suhteessa, että henkilöstö oli kokenut 130 hengen välisen sähköpostiviestinvälityksen täydeksi mahdottomuudeksi. Virtuaalisen ryhmätyöskentelyn hyödyt olivat siis olemassa tässä esimerkkitapauksessa, käyttöönottoprosessi vain jäi puolitiehen.

Yksi haastatteluista haluaa painottaa, että ryhmätyöskentely ei toimi hyvin VM:ssä, mutta se ei hänen mukaansa ole välineriippuvaista vaan korvien välissä oleva ongelma, joka liittyy panttaamiseen. Panttaamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että ”unohdetaan” kertoa kollegoille, mitä on meneillään ja keitä ihmisiä ja asioita siihen, vaikkapa johonkin hankkeeseen, liittyy. Haastateltu kertoo, että juuri tätäkin seikkaa Kampus - hankkeessa nyt pyritään vapauttamaan. Toivottu tulos on erilaiset ihmiset, erilaiset tavat ajatella ja erilainen osaaminen toimivana organisaatio- ja työyhteisökokonaisuutena. Sama haastateltu kertoo, että sisäinen toiminta tulee tulevaisuudessa muuttumaan siten, että tulee olemaan enemmän AdHoc – tyyppisiä hankkeita, jotka itse ottavat jonkun asian nopealla varauksella hoitaakseen.

Johtaja kertoo, että hänen mielestään tässä kohtaa virtuaalinen työtila astuu esiin, kun pitää olla se työkalu, jolla lähteä hanketta rakentamaan, eikä siinä vaiheessa ole aikaa ottaa yhteyttä aina erikseen johonkin ohjelmistotaloon. Tässä tulee esiin MOSS:in kätevyys; kuka tahansa itse luoda oman työtilansa tarpeen vaatiessa, ei tarvita mitään vaikeaa mekaanista prosessia, vaan itse työvaiheeseen päästään järjestelmän keveyden vuoksi nopeasti. Myös viitekehys tukee tätä asianlaitaa. Esitellyssä KONE:en tapauksessa oli koettu erittäin toimivaksi juuri se, että kuka tahansa vapaaehtoinen pystyi luomaan itselleen työtilan näppärästi.

Sama johtaja kertoo, että yksi sosiaalisen median hyvistä puolista on se, että se pakottaa myös sellaiset ihmiset yhteistyöhön, jotka ei välttämättä luonteeltaan muuten sitä tekisi. Johtaja kertoo, että sosiaalinen media pakottaa sekä introvertit että ekstrovertit siihen, että pitää jonain hetkenä tutustua johonkin asiaan ja ottaa siihen kantaa. Auvisen (2006, teoksessa Humala 2007) esittämä virtuaalisen työtilan mahdollisuus tarjota uusia osallistumismahdollisuuksia siis tukee tätä intro-ekstroverttiajattelua.

Kokoukset

Suurin osa johdosta on sitä mieltä, että kokousten määrästä voitaisiin hyvinkin karsia ja että niissä ei aina työskennellä niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista. Eräs kertoo ongelman olevan sellaisissa kokouksissa, joita kukaan ei oikein ole valmistellut ja niissä istutaan ”lukemassa papereita”. Eräs haastatelluista näkee kokouksen tapana saada henkilöstö perille loppu- ja välituotteiden tilanteesta ja tähän väliin hän näkee työtilan sijoittuvan mainiosti.

Yksi suhteellisen uusi johtaja, kertoo yllättyneensä organisaatioon tullessaan siitä, kuinka paljon erilaisia työryhmiä on. Hän kertoo, että esimerkiksi kuntalakityöryhmän kokousten määrää on pyritty vähentämään siirtämällä keskustelua sähköpostiin, mutta tilanne on johtanut siihen, että sähköposti täyttyy turhan paljon. Haastateltava kertoo, että hänen mielestään organisaatiossa, jossa on kolmen hengen ryhmää, työryhmää, tiimiä, olisi yhteinen työalusta elintärkeä.

Toinen johtaja kertoo, että hänen mielestään VM:ssä pidettävien kokousten suurin ongelma on se, että ne ovat liian luentomaisia. Hänen mielestään välillä syyllistytään siihen, että yksi pitää kokouksessa omaa esitelmäänsä ja muut kuuntelevat, kun tilanne voisi olla se, että esitys olisi nähtävillä esimerkiksi PowerPointina ja kokous voitaisiin käyttää asiasta keskustelemiseen luennoimisen sijaan. Myös toinen haastateltava toivoo, että kokouksissa pitäisi olla lähtökohtana se, että ne materiaalit on jaettu ja voidaan mennä suoraan asiaan ilman turhia selostuksia. Viitekehyksessä kerrottu (Ojala & Pöysti 2008, 56 -57) verkkotyöskentelyn aikaansaama jatkumo kokousten välillä tehtävään yhteistyöhön sopii yksi yhteen tämän johtajan kokemusten kanssa.

Kolmas ongelma kokousten kohdalla VM:ssä on se, että ne ovat liian muodollisia. Haastateltava kertoo, että kokoukset pitäisi kategorisoida tiedonvaihto ja päätäntäkokouksiin, kun tällä hetkellä kokouksissa käy ihmisiä, joita siellä käsiteltävä aihe ei välttämättä kiinnosta. Haastateltavan mukaan tällaiset kokoukset ovat nyt olemassa ikään kuin sitä varten, että varmistetaan tiedon meneminen perille kaikille, joka ei kuitenkaan vastaa siihen kysymykseen mitään, että onko viesti ymmärretty. Viitekehys kertoo, että nyky maailman puitteilla, kokouksia ei kannata pitää pelkästään varmistaa ihmisten informointi jostakin aiheesta. Saman voi tehdä verkossa ja näin ollen säästää kaikkien aikaa ja karsia turhan muodolliset kokoukset, joihin ihmisten on ”pakko” mennä istumaan.

Hallinnon kehittämisosastolla tilanne on tällä hetkellä se, että kun jokin asia on tarpeeksi selkeä, niin se voidaan hoitaa sähköpostitse. Kun asia hiukan monimutkaistuu ja vaatii vuorovaikutusta, niin se palaveri on pakko koota. SharePointissa vuorovaikutusmahdollisuudet ovat korkeammalla tasolla kuin sähköpostissa. Asia erikseen ovat tietenkin virallisesti asetetut työryhmät, jotka on luoto jonkin asian seuraamista tai kehittämistä varten. Näissä tapauksissa määrää on haastateltavan mukaan vaikea lähteä karsimaan, sillä niissä on olennaista saada ne eri tahot yhteen siihen pöydän ääreen.

Eräs haastateltava kertoo, että VM:ssä on tällä hetkellä paljon kokouksia, joissa varmistetaan läsnäolo ja kiteyttää mielipiteensä siitä, mitä varten kokoukset ovat olemassa seuraavalla tavalla.

”Että jos on vaikeita asioita, niin siellä voidaan nopeasti esittää kysymyksiä saada vastauksia ja päästä eteenpäin ja se tuntuma että minä tässä luotan sinuun.”

Kokouksissa on siis selkeästi tällä hetkellä harmaita alueita, joihin pystyttäisiin vaikuttamaan.

Henkilöstön roolien selkeys

Kukaan johtajista ei nähnyt mitään isoa ongelmaa alustensa roolien selkeydessä. Aihe itsessään kuitenkin herätti mielenkiintoa. Valtiovarain controller –toiminnossa, jossa henkilöstön määrä on pieni, tehtävät on jaettu ammatillisesti, eikä asioittain. Myös Kuntaosastolta kerrotaan, että normaaliin tapaan vuosittain kehityskeskusteluissa läpikäytävät toimenkuvat ovat itsessään hyvinkin selkeitä, mutta aiheeseen liittyvät ongelmat nousevat esiin ad hoc –tilanteissa. Kun jokin tehtävä tulee nopealla varoajalla tehtäväksi ja henkilö, jolle aihealue kuuluu, ei ole fyysisesti paikalla, tekee tehtävän joku toinen vähemmän kompetentti henkilö. Tässä kohtaa astuvat etätyön mahdollisuudet esille. Toinen johtaja kertoo, että eläkepommin ja valtion tuottavuusohjelman vaikutuksesta väki vähenee ja erikoisosaajia ei voida enää ajatella riittävän joka alueelle.

Eräs haastateltu antaa selkeästi ymmärtää, että **osastojen tehtävät** ovat **liiankin selkeitä**, joka tarkoittaa vähäistä yhteistyötä osastojen välillä. Sama johtaja kertoo, että myös hierarkiaa on liikaa, kun asiat voisivat kiertyä sivusuunnassa ulos, menevät ne aina ensin ylhäälle. Johtaja kertoo, että ei halua muodostua tulpaksi, joka hidastuttaa alustensa toimintaa. Useimmiten johtajalta halutaan se ”päännyökkäys” jo tehdyille työlle, varmuuden tunne, että *hei, anna mennä vaan* ja tämä tulisi hoitaa nopeammin. Johtaja kertoo, että hän uskoo sosiaalisen median voivan voimaannuttaa työntekijää. Johtaja nimittäin ajattelee, että ihmiset uskaltavat ottaa enemmän vastuuta verkossa ja viedä

asioita eteenpäin ministeriön nimissä. Valvonnan puute ei muodostu ongelmaksi, koska verkossahan on useampi ihminen, jotka myös näkevät missä ollaan menossa. Näin haastateltu johtaja kuvailee käsitystään tulevaisuuden skenaariosta johtajan ja alaisen välillä verkossa.

Mun tehtäväni ei ole kontrolloida täällä vaan enemmänkin tietää mitä täällä talossa tapahtuu. Sen mä teen nyt kiertämällä eri paikoissa ja juttelemalla, mut ihan hyvin, jos mulla on olemassa riittävän hyvä kartta talosta niin mä voin käydä kurkkaamassa missä vaiheessa jokin lainsäädäntö hanke on. Vielä parempi, jos mulla on joku mittari, joka näyttää esim. punaista jos se homma on jostain syystä mennyt jumiin. Eihän mun tartte kattoo sellasia jotka on vihreitä, vaan keltaisia ja punaisia. Jos tää on punanen: mistä tää johtuu vastustaako tätä joku, puuttuuko tästä resursseja, mikä on vialla?

Arvioinnin muuttuminen

Kukaan johtajista ei sano pelkäävänsä ns. kyttäyksen syntymistä verkkotyöskentelyn myötä. Erittäin keskeiseksi asiaksi melkein jokaisen vastanneen mielestä nousee se seikka, että vaikka siirrytään työskentelemään verkkoon, tulee silti erilaiset ja eritempoiset työskentelytavat sallia. Yksi jopa sanoo suoraan, että työyhteisöstä, jossa on paljon vuosikymmeniä kestäneen uran tehneitä ihmisiä, löytyy varmasti niitäkin, jotka kieltäytyvät välineen käytön aloittamisesta. Johdon mielestä kuitenkin, ainakin jollain aika välillä, tulee työnantajan joustaa siinä mielin, että osallistua voi myös muin keinoin kuin kirjoittamalla, työn kun voi tehdä monella eri tapaa hyvin.

”Täälläkin toinen tekee heti ja tuo nopeasti ja toinen miettii ja tekee hitaasti, molemmat tekee hyvin. Työvälineen pitää joustaa tässä.”

Eräs johtajista muistuttaa, että ehkä kansantaudinkin vuoksi me suomalaiset olemme yksilösuorittajia ja saatamme kokea työhömmä puuttumisen liian negatiivisessa valossa, kritiikkiä tulee kuitenkin pystyä esittämään. Hän sanoo ajattelevansa niin, että välineet menevät vielä ainakin vanhemman sukupolven ajattelun edellä avoimuudessaan. Facebook -sukupolvi kun tottuu jakamaan asioitaan jonkun mielestä ehkä liiankin rehvak-

kaasti siinä missä sosiaaliseen mediaan tottumattomimmat mieltivät hyvin tarkkaan mitä verkkoon kirjoittavat ja mitä eivät.

Etätyöskentely

VM:n eri osastoilla on jo otettu etätyöskentelyä jossain määrin käyttöön, lähinnä ta-pauskohtaisesti. Moni kuitenkin käyttää jo nyt esimerkiksi työmatkansa työskentelyyn, joka on etätyötä sekin. Kaikki seitsemän haastattelemaani johtajaa olivat lähtökohtaisesti sen kannalla, että etätyö tulee myös VM:ssä joltakin osin olemaan tulevaisuudessa entistä vahvemmin osa työskentelykulttuuria.

Hallinnon kehittämisosastolla on tällä hetkellä jo 3 henkilöä etätöissä yksi päivä per viikko periaatteella ja lisää hakemuksia on esitetty. Nyt hallinnon kehittämisosaston johtaja kuitenkin kertoo toivovansa pienen aikalisän, jotta välineet saadaan kuntoon tarkoittaen juuri kunnan yhteistä työtilaa ja esimerkiksi webbikameroita.

Vain yksi johtaja sanoo suoraan kokevansa valvontakoneiston olevan riittämätön etätyöskentelyn mahdollistamiseen. Muut eivät pidä VM:n kolmanneksi arvoksikin listatun *luottamuksen* puutetta ongelmana etätyön yhteydessä. Näin johtaja perustelee mielipidettään:

Siinä on siksi rajoitteita, että on tämä väärinkäytön mahdollisuus ja valvonnan vaikeus, joka tulee aina olemaan. Tällaisessa työssä jossa ei ole suoraan mitattavia tuloksia, kuten esim. jossain myyntityössä vaan tehdään sellaista työtä joka on laadultaan sellaista, että sen vaikuttavuutta on vaikea mitata, siksi tässä on näitä luisteluvälineitä.

Toinen johtaja, joka kannattaa etätyötä, kertoo aistivansa tämän henkilöstön pelon ja johdon luottamuksen pulan ilmapöörissä:

Minua häiritsee se, kun meidän henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa hyväksytään etätyö, mutta siinä on vähän sellainen näkemys, että sen luottamuksen tekemiseksi pitäisi jotenkin etukäteen suunnitella ja sopia, että tämä osa-alue sinun töistä on etätöitä ja tämän osan teet toimistolla. Meidän osaston tehtävät eivät ole sillä tavalla pääsääntöisesti pilkottavissa, että nyt sinä perjantaisin teet tätä työtä ”etänä”, ei se toimi sillä tavalla, jon-

kun tehtävän osalta ehkä joo, mutta pääsääntöisesti ei. Meillä se tarkoittaa useimmiten sitä, että se tulee aika lyhyellä varoajalla, että sinä lähdet työmatkalle tai, että kotona lapsi sairastuu niin on oikeus jäädä kotiin. Ihminen kertoo, että hänellä olisi aikaa kotona tehdä kun lapsi nukkuu. Se on tämäntyyppistä ja se on luottamusta siihen, että sinä luotat, että asiat tehdään, tässä meidän linjauksessa luottamus puuttuu.

Kolmas haastateltava on edellisen kanssa samoilla linjoilla:

”Totta kai siihen liittyy omat rajoituksensa ja sen pitää aina perustua luottamukseen, mutta meidän täytyy kuitenkin lähteä siitä, että kaikki ihmiset, jotka tänne on rekrytoitu, niin heihin luotetaan, sen ei pitäisi olla mikään issue.”

Nämä kaksi sitaattia ovat linjassa Tekniikka & Talouden artikkelin (2010) kanssa, jonka mukaan etätöiden tulee perustua nimenomaan luottamukseen, eikä siihen onko joku työntekijä valvovan silmän alla vai ei. Tuntuu kieltämättä merkilliseltä, että johtaja sanoo suoraan, että hänellä on pelko alaisten ”luistelusta”.

Johdon viesti on se, että etätöille löytyy joka osastolta merkittävä määrä tekijöitä, mutta tapaukset tulee aina katsoa tilannekohtaisesti. Johto kuitenkin painottaa myös, että etätöiden mahdollistamiseksi, tulee välineiden olla kunnossa. Eräs haastateltu kertoo, että joutuu jatkuvasti kamppailemaan etäyhteyksien kanssa halutessaan tehdä töitä esimerkiksi työmatkoilla, jonka hän katsoo johtuvan välineiden vanhentuneisuudesta ja epäriittävästä kompetenssista. Yhteiset pelisäännötkin tuntuvat olevan vielä asian suhteen jossain määrin hakusessa. Kuten viitekehyksessä todettiin, tuovat sosiaalisen median välineet etätöille uudet mahdollisuudet ja pelisääntöjen sopiminen etätöissä ensisijainen seikka.

Johdon sijoittuminen työtilaan

Seitsemästä vastanneesta viisi kertoo olevansa kiinnostunut olemaan työtilassa enemmän osallistuja-asemassa ja vain kaksi näkee itsensä työalustalla lähinnä tarkkailijan roolissa.



Kuvio 5. Miten johto haluaa sijoittua työtilaan (N =7)

Eräs vastanneista kertoo, että myös johtajan täytyy tehdä omat kontribuutionsa samalla systeemillä kuin muidenkin. Toinen kertoo olevansa samaa mieltä nähden asian niin, että ei ole mahdollisuuksia pysyä organisaation toiminnassa mukana jos ei itse osallistu. Kolmas kertoo, että hänen mielestään tarkkailija on huono sana, koska siitä tulee helposti mieleen kyttääminen. Hän kertoo huomanneensa, että sukupolvien väliset osaa-miserot ovat VM:ssä suuria ja vanhempi sukupolvi, johon myös johdosta henkilöitä voidaan katsoa lukeutuvan, ei koe sosiaalisen median välineiden käyttämistä niin luontevaksi kuin joku asian kanssa enemmän tekemisissä ollut. Hän kertoo huomanneensa kollegoilleen menneen ” sormen suuhun” uuden tietotekniikan äärellä ja uskoo myös sillä olevan merkitystä, että ollaan varovaisia siitä, mitä halutaan verkkoon laittaa, sitä kun on vaikea saada pois. Selvää kaikista osallistujista tietysti on, että niin kuin johtajan työssä yleensäkin, myös verkkojohtamisessa, tulee johtajalla olla aikaa myös johtamiseen itseensä ja esimerkiksi yhteydenpidosta eri sidosryhmien välillä ei kannata lähteä verottamaan.

Yksi johtajista näkee asian niin, että johtajan rooli työtilassa olisi lähinnä käydä siellä tarkkailemassa missä kohtaa eri projekteissa mennään, välillä keskustellen ja kommentoiden. Toinen taas esittää kantansa jyrkemmin, ikään kuin paikka ei olisi edes tarkoitettu työn tekoon.

”Jos se on jotakin pulinaa mitä siellä tehdään, niin ei johdon tarvitse olla siinä mukana.”

Blogit

Blogien pitämisen suhteen on johtajilla erilaisia näkemyksiä. Neljä seitsemästä kertoo olevansa kiinnostunut blogin pitämisestä; yksi oman toimintonsa yhteisenä ulospäin suunnattuna versiona, toinen oman osastonsa sisäisenä tiedotus -blogina. Kolmas johtaja, joka kertoo olevansa kiinnostunut ulospäin suunnatusta tiedotusblogista kiteyttää mielipiteensä näin:

Nykymediassa ei pärjää vastineita kirjoittamalla, jos joku kirjoittaa, että poliisi on hullu, niin ei se vastike auta mitään. Blogeilla pystyy taustoittamaan asioita ja ottamaan ne itselleen haltuun, ennakoivasti ja nopeasti. VM:ssä ollaan oltu yleisesti ottaen hyvin varovaisia, ja sitten on näitä arkoja asioita niin kuin Portugali, pitää miettiä hyvin tarkkaan mitä sanoo. Toisaalta VM:nkin pitäisi enemmän miettiä tätä, ei nyt tällaisissa Portugali - tyyppisissä asioissa, vaan kansantajuisissa asioissa, yleisellä tasolla. Siinä olisi joo tilaisuus, sama koskee virkamiesasioita (- -).

Johtaja -blogeihin negatiivisemmin suhtautuviakin löytyi muutama, lähinnä sen vuoksi, että aika ei riitä kaikkeen mihin sen toivoisi ja siksi, että tiedonvälityksen koettiin toimivan nykyisin menetelmin ihan hyvin.

Kuten viitekehyksessä todetaan, voi blogin pitäminen olla erittäin toimiva keino esimerkiksi tiedotusmielessä, mutta ensisijaisen tärkeää on päivittää blogia riittävän usein. Ministeriön kannattaakin ottaa huomioon se, että jos tuntuu, että aikaa ja mielenkiintoa blogin pitämiseen ei riittävästi ole, ei blogia kannata myöskään alkaa pitää.

7.3 Teema C: Johtajuus 2.0 ja organisaatiokulttuuri

Johtamisen muuttuminen valtiovarainministeriössä verkkotyöskentelyn myötä

Verkkojohtamisesta ei tunnuta VM:ssä puhuttaneen ainakaan haastatteluiden tekohetkellä juuri ollenkaan. Siitä millainen on hyvä johtaja verkossa, on haastattelemillani seitsemällä johtajalla hyvin erilaisia näkemyksiä. Eräs johtajista kertoo näkevänsä verkkoon mukaa menemisen erityisen keskeisenä asiana osastojen ja yksiköiden johtajien kohdalla

siinä missä hän kokee ylimmän virkamiesjohdon jäävän asiasta sivummalle. Vain yksi vastanneista tuntuu suhtautuvan verkkojohtamisen kollektiivisuus -näkökulmaan negatiivisessa mielessä. Hänen mielestään verkossakin pitää olla yhtä vahvat johtosuhteet kuin muualla, jotta säilytetään vastuunkantajat. Mielenpide on hiukan ristiriidassa viitekehysten kanssa, joka korostaa uudenlaisten työtapojen ja työkuulttuurin automaattista vaikutusta myös johtamiseen. Toisaalta kommentille löytyy kyllä viitekehyksestä myös puoltoa, sillä, kuten kappaleessa 3.5 kerrotaan, vaatii verkkotyöskentely hyvin vahvoja pelisääntöjä ja selkeitä vastuunkantajia.

Pari vuotta sitten VM:ään siirtynyt johtaja kertoo, että VM:ssä henkilöstö on tottunut henkilöstöjohtamiseen, joka näkyy, tuntuu, ja on fyysisesti lähellä puheina, tapaamisina ja keskusteluna. Hän kokee, että VM:ssä ei koeta verkkoa luontevaksi tavaksi johtolain siteiden hoitoon. Näin hän kuvailee käsitystään nykyisestä tilanteesta:

Mä huomaan, että kun mulla oli se vanha tekniikka sieltä missä alaiset oli fyysisesti kaukana toisistaan ja tavattiin harvemmin ja ne ihmiset osas suhteuttaa tästä johtuvaksi ja sitä osattiin käyttää hyväksi. Kun mä siitä kulttuurista tulin tänne, niin mähän tottakai toimin edelleenkin sillä verkostomaisella työskentelytavalla niin ne kokee täällä tämän johtamisen etäiseksi, se ei ole fyysisesti läsnä, kun taas mä koen, että se on näppärä, nopea, helppo ja aikaakin säästävää.

Edellisen kommentin käsitykseen siitä, että johtajan ei koeta olevan läsnä, jos hän kommunikoi verkon kautta, löytyy selvennystä viitekehyksestä. Humala (2007, 15) kertoo, että siinä missä läsnäolo perinteisesti on työskentelyä samassa paikassa, on se yhtä lailla tärkeää myös verkossa, jossa läsnäolo luodaan käyttämällä samoja välineitä kuin muutkin. On siis ensisijaisen tärkeää, että jos johtaja haluaa, että alaiset kokevat hänen olevan läsnä, hän osallistuu samoilla välineillä työhönsä kuin muutkin. Muuten vaarana on se, että johto elää omaa elämäänsä ja syrjäytyy koko työyhteisöstä.

Yksi vastaajista haluaa painottaa balanssin löytämistä verkko- ja livejohtamisen välille. Hän painottaa sitä, että kun verkossa viestinvaihto on lyhytsanaista, joutuu siellä asioita pakostakin kärjistämään, joka voi synnyttää konflikteja. Tällaisia tilanteita varten täytyy olla mahdollisuus saada nopeasti ihmiset myös kerättyä fyysisesti yhteen ja lopettamaan

epätietoisuus. Åberg (2006, teoksessa Humala 2007, 17) puhuu myös tärkeydestä osata yhdistää verkko- ja livejohtaminen.

Kolmas johtaja taas näkee koko asian hyvin yksinkertaisesti. Hänen mielestään verkkojohtaminen lähtee ihan samoista asioista kun perinteinenkin eli yhteisestä visiosta, joka estää sen, että ihmiset lähtevät tekemään asioita eri suuntiin. Myös tunteiden näyttämisen hän kokee tärkeäksi tarkoittaen sitä, että alaisille tulee sellainen tunnelma, että johtaja yhdistää käsiteltäviin asioihin myös tunteensa, eikä vain puhu vain ulkoa opitusti. On totta, että yhtäläisyyksiä perinteisen ja verkkojohtamisen välillä on ja viitekehyksenkin mukaan yhteinen visio on luottamuksen perusta, mutta kuten jo aiemmin tässä kappaleessa on mainittu, ei voida missään nimessä ajatella niin, että johtaminen on jotain, mikä vain pysyy muuttumattomana itse työn muuttuessa.

Monipuolisen ja pitkän uran tehnyt haastattelemani ylintä johtoa edustava henkilö on yhtä mieltä viitekehyksen kanssa kertoessaan, että hän toivoo VM:ssä hierarkiatason madaltuvan nykyisestä ja johtajan olevan enemmän ”coachaajan” roolissa. Hän puhuu samoista asioista kuin Åberg (2006, teoksessa Humala 2007, 17.) tämän opinnäytetyön verkkojohtamista käsittelevässä kappaleessa, nähdessään johtamisen tason nousevan laadukkaaksi silloin, kun osataan yhdistää asioita ja ihmisiä laadukkaan tiedon avulla ja muistetaan katsoa tulevaisuuteen. Näin hän kertoo näkemyksistään hyvästä tulevaisuuden johtajasta.

Mistä minä saan parhaimmat ”kicksit” johtajana, on osata yhdistää oikeat ihmiset ja asiat yhteen. Tätä palapeliä minä olen pyörittänyt nämä vuodet, joskus olen onnistunut joskus epäonnistunut. Jos saadaan tällaista johtajuutta joka fasilitoi eikä jarruttele asioita tai tee niistä valtapeliä niin se on hyvä, on se sitten 2.0 tai mikä tahansa. Musta minä olen tehnyt sitä 2.0aa jo puolet elämästäni. Minulla on niin monipuolinen tausta, niin se on tietyllä tavalla kiteytynyt juuri tähän tiedon jalostamisen hyötyyn. Johtajalla on aina se etuoikeus, että se tuntee aika paljon ihmisiä ja asioita. Minä voin tätä organisaatiota hyödyntää sillä tavalla, että minä en tiedä kaikkea, mutta tiedän ketkä tietää.

Yksi johtajista näkee verkkojohtamisen suurimman ongelman ihan muualla kuin asiasta ahdistuneet. Hän pahoin pelkää, että verkko ei välttämättä saa VM:läisiä ottamaan enemmän kantaa asioihin ja jakamaan muille tietoa työstään. Hän kertoo, että työnteki-

jät ovat VM:ssä niin asiaorientoituneita, että mitään suuria ristiriitoja ei myöskään verkon puolella voi syntyä.

Tietotekniikka ja imago työnantajana

Sen suhteen, kuinka edistyksellinen VM:n tulisi olla tietoteknisten ratkaisujen suhteen, on johdolla eri näkemyksiä.

”Jos ihmiset jossain muussa paikassa tottuu työskentelemään tietyllä tavalla, ja me emme, niin silloin voitaisiin rekrytoida ihmisiä vain koulusta, koska ne eivät tiedä näistä välineistä.”

Todellisuudessaan myös jo korkeakouluissa käytetään opiskelun tukena sosiaalisen median välineitä, kuten Moodle:n kaltaisia oppimisympäristöjä sekä harjoitellaan työelämän itc – välineiden käyttöä. Mielestäni vastavalmistuneet rekrytoitavat saattavat olla siis hyvinkin perillä uusimmista välineistä ja arvostavat niiden käyttöä myös työnantajalla.

Johdon yleinen käsitys on se, että yritysmaailma on tietoteknisissä asioissa tällä hetkellä julkishallintoa ja koko VM:ää edellä. Erään haastatellun mielestä VM:llä pitäisi olla suunnilleen samat välineet kuin muuallakin, että työvoima voisi liikkua nykyistä enemmän valtio – yksityinen sektori välillä. Myös ministeriössä vasta muutaman vuoden ollut johtaja kertoo, että hänen mielestään itc:ssä ollaan jälkijunassa. Johdon mielestä tietotekninen taso ei ole ensimmäinen prioriteetti, mutta kehityksessä tulisi olla mukana. Eräs johtaja kertoo, että hänen mielestään jälkeen jäänyt taso johtuu siitä, että aikanaan on otettu käyttöön uusia järjestelmiä, mutta ei ole pysytty virran mukana.

Kaikki kunnia sille, että ihmiset ovat uskollisia, mutta se ei ole pelkästään hyvä. Me ollaan siirrytty nyt johtajissa määräaikaisuuksiin, että saadaan ihmiset miettimään mitä seuraavaksi.

Sitten voidaan tietenkin sanoa, että onko olennaisinta se, että olet edelleenkin vakuuttava, uskottava, hyvä ja haluttu työnantaja, se on varmasti se tärkein, mutta kantaako se kuinka kauan tässä maailmassa missä ollaan, jossa tulee uusi sukupolvi niin sillä tavalla

se on huolestuttavaa. Se tekee sen, että jos ei ole vaihtuvuutta julkisen ja yksityisen sektorin välillä, ministeriöthän ovat aika sisäänpäin kääntyviä. Se luonnollinen kasvu on hidastunut, tämä on tyypillinen pitkän virkauran tehneiden paikka, ei tule ulkoapäin niitä ärsykeitä.

Haastattelun kommentti sitoutuu hyvin viitekehykseen, jossa kerrottiin, että uusi Y – sukupolvi on niin tottunut uusiin välineisiin, että se kokee ne luontevaksi viestintä ja työntekovälineekseen. Yksi haastatelluista johtajista on asian tärkeydestä kuitenkin täysin eri mieltä. Hänen kommenttinsa on pienoisisä ristiriidassa tietoperustaan, joka kertoo koko työkuultuurissa jo tapahtuneesta muutoksesta.

Työn suoritukset kärsivät siitä, että pitää pönkittää imagoa jatkuvasti näillä uusilla järjestelmillä ja ihmisten aika menee näillä imagon rakentamiseen. Ei kannata tehdä imagon perässä juoksemista lopullisesti sillä kustannuksella, että työ kärsii. Esim. Saksa, imago ei ole kärsinyt siitä, että edelleen tehdään manuaalisesti shekkejä, kyllä ne tulokset ratkaisevat loppukädessä.

Hallinnon kehittämisosastolla tehdään työtä koko julkishallinnon itc:n kanssa ja sieltä kerrotaan, että heidän substanssitavoitteensa on saada Suomen julkishallinto kehitykseen mukaan, VM:n mieluiten sinne kärkeen. HKO on siis kiinnostunut asiasta, koska se on sille substanssikysymys. Olisi kuitenkin mielestäni tärkeää, että myös muut osastot tajuaisivat teknologian merkityksen, eivätkä pitäisi sitä jonakin asiana, jonka kehittyminen ei heidän työhönsä kuulu.

Verkon vaikutus avoimempaan ilmapiiriin

Kaikki yhtä vastaajaa lukuun ottamatta sanovat kokevansa VM:n ilmapiirin suhteellisen avoimeksi eivätkä näe tilanteessa suurta parannettavaa. Kuntaosastoa koskeneen sisäisen kyselyn mukaan työntekijät kokevat hengen avoimeksi, palaverissa voidaan puhua suoraan. Verkon johtajat kokevat sopivaksi välineeksi aidossa kontaktissa tapahtuvan keskustelun rinnalle.

Eräs vastanneista kuitenkin on eri mieltä, josta esimerkkinä on Kampus -hankkeen herättämä kiivas, jopa aggressiivinen keskustelu, jota VM:läiset olivat nettisivuille peruste-

tulla keskustelupalstalla käyneet. Nettikeskustelu oli haastellun kertoman mukaan käynyt ”paiskomiseksi” ja hän on harmissaan siitä, että rakentavaa dialogia ei aiheesta pääsyt syntymään. Johtaja kertoo, että henkilöstöllä on ollut paljon mahdollisuuksia kommentoida eri asioita esimerkiksi työpajoissa, mutta hänen mielestään VM:ssä on vielä hyvin paljon työkulttuuria, jossa ihmiset puhuvat vain tiettyjen henkilöiden kanssa ja ilmapiiri ei todellakaan ole riittävän avoin. Tämän vuoksi johtaja ei halua, että ainakaan negatiivinen kritiikki siirtyy verkkoon, sillä kuten Kampus – hanke osoitti, on kritiikki verkossa usein tunnepuuskassa kirjoitettua anonyymia räyhäämistä. Johtaja kertoo tämän hänen mielestään juontavan juurensa myös siitä, että viestinnästä 70 prosenttia on muuta kuin sanoja, ja verkossa asiat tulkitaan helposti väärin.

Johtajan kertoma yhdistyy sulavasti viitekehyksen teoriaan siitä, että verkossa kommunikointi ensinäkkin aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä ja että tällaisiin konflikteihin tulee osata varautua. Ymmärtääkseni johtajan kuvailema laajempi nettikeskustelu oli ihan ensimmäisiä laatuaan, joten voidaan olettaa, että tilanteeseen ei oltu osattu varautua aiheen vaatimalla tavalla.

Mahdolliset klikit

Vain yksi vastanneista sanoo suoraan, että uskovat, että klikkejä tulee olemaan. Suurin osa johdosta painottaa sitä, että henkilöstön asenteet tai esimerkiksi sukupolvierot ole aiheuttamassa tietoteknisiä klikkejä.

Eräs vastanneista tuntuu omaavan tietoteknisiä uudistuksia ja uusia ohjelmia kohtaan valtavan negatiivisen asenteen. Hän on sitä mieltä, että aika ei riitä johtajilla eikä muillakaan vastuuta kantavilla uusien järjestelmien opetteluun, ei ainakaan minkään, joka on yhtään sähköpostia monimutkaisempi. Näin hän ilmaisee mielipiteensä kysyessäni mahdollisista ”tietoteknisistä ryhmittymistä” henkilöstön sisällä:

Tämähän johtaa sellaiseen frustraatioon kun aina tulee uusia systeemejä joissa on monimutkaisia juttuja joita pitäisi mennä opiskelemaan, niistä ei tule osa rutiniä ja ne jää jonnekin tietonörttien käyttöön ja muut hoitaa asiat muita kanavia myöten kun ei ole ai-

kaa perehtyä niihin. Se tässä mun mielestä on juuri vaarana, että tehdään järjestelmää järjestelmän päälle joita ehditä omaksua näitä hienouksia.--)

Sama kuin monimutkaisessa lainsäädännössä kun mennään tarpeeksi monimutkasiin pykäliin niin se ”output” siitä alkaa olla jo negatiivista siitä lainsäädännöstä kun sitä ei kukaan enää ymmärrä eikä näin ollen pysty soveltamaan. Se voi olla hienoa lainsäädäntöä mutta kukaan ei enää välitä siitä ja menee sen ohi. Tässä on sama vaara pitäisi välttää liian monimutkaiset systeemit. Jos tehdään helppoja, omaksuttavia systeemejä joissa ei ole asioiden kaaosta niin sehän on hienoa.

Myös toinen haastattelemani johtaja on sitä mieltä, että esimerkiksi johtajan kannustus tai työyhteisön asenteet eivät ole VM:ssä klikkejä aiheuttavia tekijöitä. Hän uskoo, että, kun järjestelmä on helposti opiskeltavissa ja käytettävissä imaisee henkilöstö sen automaattisesti. Hän kertoo, että esimerkiksi MAHTI:n kohdalla kyseistä ”imaisua” ei tapahtunut juurikin järjestelmän kömpelyyden vuoksi.

Yksi johtajista taasen ilmaisee hiukan erilaisen näkemyksensä, jonka mukaan asia on vain niin, että toiset osaavat tietotekniikkaa paremmin kuin toiset, mutta asia ei ole mikään suuri ongelma. Hän kertoo, että uudet, nuoret työntekijät tuovat myös VM:ään mukanaan asenteen, jonka mukaisesti tietotekniikka on luontevasti osa elämää. Johtaja muistuttaa myös seuraavin sanoin siitä, että yleensä jälkikäteen tietotekniikkaan kohdistunut vastarinta koetaan huvittavana.

”Silloin kun pankit muuttivat palvelukonseptia, niin oli hirveä kriisi. Olihan siellä niitä jonoja, mutta kun ihmisten oli pakko oppia, eihän kukaan enää haluaisi mennä siihen takaisin, että pitäisi pankista hakea rahaa ”

Yksi johtajista taas pystyy nostamaan eri henkilöstöryhmien joukosta mielestään sellaisen, joka ei perinteisesti ole ollut niin kiinnostunut tai osaava tietotekniikan käyttäjä, nimittäin osastosihteerit.

Vihreää valoa

Kuusi seitsemästä vastanneesta toivottaa SharePointin tervetulleeksi ministeriöön ja löytää heti joukon valmiita käyttötarpeita. Yhdellä johtajista ei ollut mielipidettä, mutta koki lähtökohtaisesti kaiken, joka tehostaa työskentelyä ja näin ollen myös säästää aikaa, tervetulleeksi. **Johto toivoo, että kun järjestelmä tulee käyttöön, on sillä myös kunnollinen tukijärjestelmä takana.**

”Usein käy niin, että on hieno idea, mutta sitten se aletaan tehdä liian hätäisesti pienillä resursseilla eikä siitä tulekaan hyvää”.

8 Johtopäätökset ja tehdyt ratkaisut

8.1 Työtilan hyödyt valtiovarainministeriölle

8.1.1 Tiedon organisointi

Tämän opinnäytetyön keskeisin tutkimusongelma oli selvittää miten valtiovarainministeriö hyötyy virtuaalisen työtilan käyttöönotosta. Erittäin keskeisenä vastauksena tutkimuskysymykseen nousee tiedon löydettävyyden ja jäsentelyn parantuminen. Selvää on se, että nykyisin käytössä olevaa MAHTI – järjestelmää ei ole otettu käyttöön alun perin suunnitellulla tavalla, joka näkyy muun muassa siinä, että ihmiset tallentavat edelleen töitään kovalevylle, koska eivät luota MAHTI:in tai pitävät sitä hankalana. Kovalevylle tallentamisen luopumisesta ja paperittoman toimiston hyödyistä kannattaa jatkossakin puhua myös ekologisessa mielessä. Suomalaiset ovat muutenkin heränneet luonnon varojen rajallisuuteen, joten pienempi paperimäärä on varmasti jokaisen työntekijän mielestä pelkästään hyvä asia.

Useiden tuotteiden kohdalla virtuaalisten työtilojen uusissa versioissa on myös entistä parempi asiakirjanhallintajärjestelmä. Ministeriön kannattaakin harkita, voisiko nyt käytössä olevan MAHTI – järjestelmän korvata Microsoftin tuotteella. Mitä integroidumpia keskenään ja mitä vähemmän erilaisia kirjautumista vaativia järjestelmiä organisaatiosta löytyy, sitä parempi. Mikäli halutaan työtilan rinnalla käyttää erillistä asiakirjanhallintajärjestelmää, tulee pitää huoli siitä, että järjestelmät toimivat sulavasti yhdessä, muuten henkilöstö turhautuu ja ei käytä näitä välineitä täyspainotteisesti.

Olisi ensisijaisen tärkeää, että järjestelmät koettaisiin luontevaksi osaksi jokapäiväistä työtä eikä lisätyövaiheiksi, niin kuin ainakin osittain MAHTI:n kanssa on käynyt. Myös järjestelmien helpon käytettävyyden tärkeys nousi jatkuvasti esille tutkimuksessa. Mielestäni Microsoftin SharePoint Server on hyvin selkeä ja helppokäyttöinen järjestelmä. Järjestelmä on kuitenkin työtilaa ennen käyttämättömälle uusi, joten koulutus on välttämätön.

8.1.2 Apua ryhmätyöhön ja sähköpostitukkeisiin

Sähköposti osoittautui tutkimukseni mukaan ehkä kaikkein ongelmallisimmaksi kohdaksi. Sähköpostin valtaisa käyttö johtuu osittain siitä, että VM:ssä on hyvin paljon työryhmämäistä työskentelyä. Työryhmän jäsenet yhdessä työstävät dokumenttejaan lähettellen niistä eri versioita toisilleen sähköpostin liitetiedostona, osa MAHTI:a käyttäen tämän rinnalla. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena nousi esiin miten valtavan suuri tarve työtilalla olisi tulla osittain korvaamaan sähköpostia. Johto kokee työtilan juuri kaikkein tärkeimmäksi ominaisuudeksi sen, että työtilaan voidaan luoda kullekin ryhmälle oma sivusto. Tällä sivustolla sijaitsee kyseisen ryhmän asiakirjat, joista on aina nähtävillä uusin versio. Myös vanhemmat versiot tallentuvat arkistoksi työtilaan, jonka vuoksi ei ole pelkoa dokumenttien katoamisesta bittiavaruuteen. Enää ei tarvitse joutua tilanteisiin, joissa ihmiset ovat tietämättään työstäneet viikon vanhaa dokumenttia ja mielipiteiden vaihtokaan ei rasita sähköpostia, koska se hoidetaan keskustelupalstalla. Näin ollen sähköpostia voidaan käyttää järkevästi, lähinnä enemmän pidempien viestien lähetykseen, ja muunlaiseen yhteydenpitoon. Myös talon ulkopuoliset henkilöt saadaan mukaan, jolloin myös organisaatorajat ylittävät ryhmätyöt sujuvat työtilan avulla.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että toinen yleinen ongelma sähköpostikäyttäytymisessä on se, että sähköposti ei ole aina kohdennettu oikein, joten ihmiset saavat paljon viestejä, jotka eivät heitä itseään koske. Tämä voi liittyä siihen, että sähköpostia lähetetään tilanteissa, joissa ajatellaan, että ”kun minä nyt tämän sähköpostin lähetän mahdollisimman usealle henkilölle, niin asia on hoidossa ja kaikkien tiedossa”. Todellisuudessa suuri osa sähköpostista kuitenkin menee ihmisiltä ohi ja toisaalta tulee luettua paljon turhaa postia. Viestit pystytään työtilan avulla kohdentamaan paremmin, kun työtilarakenne tehdään selkeäksi muodostaen sinne rajattuja ryhmiä.

8.1.3 Vähemmän, tehokkaampia ja epämuodollisempia kokouksia

Kokoukset osoittautuivat tutkimuksissa seikaksi, mitä voidaan tehostaa virtuaalisella työtilalla. Osa kokouksista on VM:ssä tällä hetkellä liian luentomaisia ja muodollisia. Hyvin monien kokouksien kohdalla työskentelyä voidaan jatkossa tehostaa liittämällä kokouksen materiaalit kaikkien saataville työtilaan, johon niissä voidaan rauhassa jo

ennen tulevaa tapaamista tutustua ja jopa ehdottaa muutoksia. Tällä taataan se, että päästään aina suoraan asiaan ja kokous voidaan käyttää siihen mitä varten se on olemassa, eli ihmisten tapaamiseen ja väli- tai lopullisten päätösten tekemiseen. Kokous on tehokkaasti toimivassa työyhteisössä siis lähinnä tapa vahvistaa työyhteisön sisäistä luottamusta tapaamalla kasvokkain, eikä niinkään esimerkiksi keino informoida ihmisiä erinäisistä asioista.

Tutkimuksessa selvisi, että valtiovarainministeriön kokouksissa on myös ollut tyypillistä se, että siellä puhuvat tietyt ihmiset ja toiset ovat enemmän taka-alalla. Työyhteisön kokonaispotentiaalista voidaan saada nyt verkon avulla enemmän irti, kun kokouksissa ennen hiljaa istuneet uskaltavatkin tuoda ajatuksensa esiin keskustelupalstalla. Alla olevassa taulukossa on yhteenvedona kuvattu ehdotuksia virtuaalisen työtilan korvaamista välineistä ja saavutetuista hyödyistä

Taulukko 4. (Ojala & Pöysti 2008, 49, 51).

Aiempi väline	Uusi väline	Hyödyt
Sähköposti	Työtila	tiedon ajantasaisuus ja päivitysmahdollisuudet kaikilla sama versio sähköpostiin vähemmän tavaraa kaikki organisoituna samassa paikassa useampi henkilö vastaa tiedon oikeudesta ja ajantasaisuudesta
Kirjallisena toimitettu materiaali	Työtila	Nopeus Läpinäkyvyys Mahdollisuudet muutoksiin, vähemmän virheitä Vähemmän byrokratiaa Jatkuva keskustelu mahdollista

Kokoukset, jotka ovat olemassa sitä varten, että varmistetaan tiedon perille meneminen tai käydään ”näyttätymässä”	Työtila, jossa kokouksen materiaali kaikkien nähtävillä keskustelualueineen Tiedotusblogi	Ajan säästäminen Kokousjärjestelyissä säästäminen Ei matkustusta Etätyö helpottuu Tieto helposti tarkastettavissa Seuraavaan aiheeseen päästään nopeasti ilman jaarittelua
--	--	---

8.1.4 Etätyöskentelyn uudet mahdollisuudet ja roolien merkitys

Tutkimuksessa selvisi, että kaikki haastatellut johtajat tukivat etätyötä, kunhan se on mietitty aina jokaisen työntekijän kohdalla tapauskohtaisesti ja kunhan yhteiset pelisäännöt on nykyisestä tarkennettu. Virtuaalisen työtilan käyttöön ottaminen avaa VM:lle täysin uudenlaiset mahdollisuudet etätyöskentelyn suhteen. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jotta työskentely etänä tai esimerkiksi työmatkojen aikana tuntuu sujuvalta, tulee järjestelmien pelata hyvin yhteen ulkomaailman verkon kanssa. Tutkimuksessa selvisi, että tällä hetkellä näin ei ole, mutta Kampus – hankkeen edetessä ja uusien ohjelmien tullessa käyttöön, asiaan tulee varmasti parannus.

Etätyö perustuu ennen kaikkea luottamukseen ja siihen, että työnantaja luottaa jokaiseen henkilöön, jonka on työpaikalleen rekrytoinut. Ei siis voida myöskään ajatella niin, että kun työtä tehdään etänä, työntekijä muuttuu jotenkin epäluotettavammaksi, kun ”luistelumahdollisuudet” kasvavat. Mikäli jollekin osalle VM:n johtoa, epäluottamus on kynnyskysymys etätyön yhteydessä, kannattaa selvittää ensin mistä tämä luottamuspula johtuu.

VM:n kannattaa sisällyttää taulukossa 5. kuvatut käyttäjät jokaiseen työtilaansa. Mikäli kyse on pienen työryhmän sivustosta, voivat kaikki jäsenet olla käytännössä esimerkiksi puheenjohtajia eli moderaattoreita.

Taulukko 5. Roolit verkkotyöskentelyssä(Ojala & Pöysti 2008, 109.)

Pääkäyttäjä	antaa, poistaa käyttöoikeuksia
Moderaattori	seuraa sisältöä, valvoo pelisääntöjä, siirtää sisältöjä, kutsuu asiantuntijoita kirjoittamaan tai kommentoimaan
Kirjoittaja	tavallinen työntekijä, joka käyttää työtilaa päivittäisessä työssään
Lukija	pelkät lukuoikeudet

8.2 Vaikutus valtiovarainministeriön johtamiseen

Verkkojohtaminen on asia, joka on myös valtiovarainministeriössä jo tällä hetkellä olemassa olevaa todellisuutta. Työtavat ovat jo nyt muuttuneet radikaalisti ja ovat VM:n kohdalla muuttumassa Kampus – hankkeen myötä lähiaikoina lisää. On siis selvää, että kun työkuulttuuri muuttuu, on myös johtamisen muututtava. Valtiovarainministeriön kannattaa ottaa verkkojohtaminen käsittelyyn, sillä se tuntui johtajista vielä aika vieraalta asialta. Uudenlainen johtaminen tarkoittaa matalampia hierarkiasuhteita, johtajan ”coachaavaa” roolia ja laadukasta tietojohdusta. VM:n kohdalla edellinen tarkoittaa sitä, että johdon täytyy jatkossa ajatella asioita enemmän myös sivusuunnassa kuin aina ylhäältä alaspäin. Tutkimuksessa selvisi, että valtiovarainministeriössä johtajan on erityisen tärkeää olla perillä myös verkossa tapahtuvien asioiden osalta siitä kuka tietää ja tekee mitään. Edellinen mahdollistaa sen, että johto pystyy yhdistämään eri kokonaisuuksia ja tieteenaloja inspiroivasti alaisilleen. Jotta näin tapahtuisi, tulee johdon olla mukana työtilatyöskentelyssä.

Työtilan myötä ihmisten työn jälki tulee enemmän näkyväksi kaikille, ja näin ollen myös useamman arvioivan silmän alle. Palautetta tullaan siis luultavasti antamaan myös enemmän kollegalta kollegalle kuin vain alaiselta esimiehelle, mikä johdon täytyy hyväksyä osana tulevaisuuden työkuulttuuria.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että ainakin osa johdosta kokee järjestelmät ikään kuin pakotetuiksi ja aikaa vieviksi. Yksi haastatelluista kertoi, että valitettavasti usein on käynyt niin, että hänellä ei ole ollut riittävästi aikaa opetella käyttämään uusia järjestelmiä. Tässä tullaan kysymykseen siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja mitä ei. Jos todella halutaan uudistaa työkulttuuria ja -tapoja, täytyy antaa selvä viesti siitä, että substanssiasioiden rinnalla, myös tietotekniset asiat ovat jotakin mihin halutaan panostaa ja minkä suhteen ei haluta olla jälkijunassa. Onhan Hallinnon kehittämisosasto kuitenkin ottanut tavoitteekseen saada VM:n tietotekniikan edelläkävijäksi julkishallinnon sisällä.

VM:ssä tulee siis keskittyä välineiden käyttöönottoprosessiin, asianmukaiseen tukeen ja asioiden priorisointiin siten, että kaikilla on aikaa opetella jokin järjestelmä kunnolla. Käsitys siitä, että työtilan käyttö on jokin välivaihe, on heti alusta alkaen kitkittävä pois. Tätä auttaa esimerkiksi sen mahdollistaminen, että työtilaan pääsee mahdollisimman kätevästi etusivulta, tai siitä tehdään käyttäjän etusivu eikä se jää irralliseksi kuvakkeeksi työpöydällä.

Johto on kuitenkin se osa organisaatiota, joka vaikuttaa myös asenteillaan siihen, käyttäväkö henkilöstö välineitä vai ei. Kuten viitekehyksen kappaleen 3 johdannossa todettiin, virtuaalinen läsnäolo on yhtä tärkeää kuin fyysinen. Tutkimuksessa selvisi, että VM:n kannattaa tehdä johdosta osallistujia verkkotyöskentelyssä, eikä esimerkiksi laittaa sihteereitä käyttämään välineitä heidän puolestaan. Tätä seikkaa puoltaa se, että johdosta suurin osa oli itse halukas olemaan työtilassa osallistujia -asemassa. Kun työtila otetaan oikealla tavalla käyttöön, on se erittäin keskeinen osa työntekoa, verrattavissa vaikka kokouksissa käymiseen tai sähköpostiin vastaamiseen. Kun verkkotyöskentelystä tulee oleellinen osa työtä, johdon työtilasta pois jättäminen tarkoittaisi siis käytännössä samaa kuin se, että johtaja ei esimerkiksi osallistuisi kokouksiin.

8.3 Vaikutus valtiovarainministeriön organisaatiokulttuuriin

Hallinnon kehittämisosasto on ottanut substanssitavoitteekseen saada VM:n julkishallinnon edelläkävijäksi tietoteknisissä asioissa. Osalla johdosta oli kuitenkin käsitys, että tietotekniset asiat eivät ole jotakin, millä VM haluaa loistaa. Olisi siis tärkeää, että myös

muiden osastojen henkilökunnalle olisi selvillä, että itc on jotakin, mihin VM haluaa panostaa. Käynnissä oleva Kampus -hanke varmasti tuo asiaan parannusta.

Työn viitekehyksessä kerrottiin, että Y – ja Z-sukupolvea edustavat tulevaisuuden työntekijät oppivat työskentelemään työtilojen avulla. He ovat tottuneet ripeään työtöteeseen ja nopeaan palautteeseen. He eivät lähetä koulutöitä professorille sähköpostin liitetiedostoina, vaan lataavat ne koulun oppimisympäristöön ja tekevät ryhmätöitä verkon avulla. Viitekehyksessä todettiin myös, että Y- ja Z -sukupolvien astuminen työmaailmaan tulee vaatimaan myös organisaatioilta leikkimielisyyttä, mikä on jotakin johon myös VM:n tulee kiinnittää huomiota sitä mukaa kun osastot alkavat täyttyä uusista, nuorista työntekijöistä. Keppi ja porkkana eivät näille nuorille toimi, vaan he haluavat tuntea aidosti tekevänsä töitä ennen kaikkea itselleen ja tiimilleen.

Kukaan ei varmasti halua mennä maailmaan, jossa ei tiedä miltä työkaveri näyttää, mutta tosiasia on se, että työskentelytavat ovat jo muuttuneet ja tähän jokaisen hyvän työntekijän pitää pystyä vastaamaan. Ensisijaisen tärkeää on, että muutos ei tapahdu vain uusien työntekijöiden vuoksi, vaan myös pitkän työuran tehneet, jo organisaatiossa sisällä olevat henkilöt, pääsevät tähän muutokseen mukaan ja heidätkin huomioidaan.

Johdon yksiselitteinen viesti oli se, että he haluavat jatkossakin VM:läisten pystyvän työskentelemään eri tavoilla. Johto antoi selkeän tuen sille, että sekä intro- että ekstrovertit ovat edelleen tervetulleita työnhakijoita, joten kenelläkään ei ole aihetta huoleen. Lähinnä asia kannattaa ajatella niin, että parhaassa tapauksessa verkko antaa uusia osallistumismahdollisuuksia niille, jotka ovat ennen jääneet taka-alalle. Verkko kuitenkin on aika tasapuolinen erinäköisiä, luonteisia, ja maalaisia kohtaan, sen meidän ihmiset anonyymiksi tekevien vaikutusten vuoksi.

Ministeriön kannattaa verkkotyöskentelyn tullessa suuremmaksi osaksi arkipäivää, puhua henkilöstölle myös verkkoviestinnästä. Verkko ei ole työpaikalla se foorumi, missä henkilöstö purkaa anonyymisti aggressioitaan. VM:n tulee antaa selkeä viesti alaisilleen siitä, että myös verkossa muistetaan ne samat käytöstavat kuin muuallakin ja asioista puhutaan omalla nimellä. Verkossa pitää myös sanoa asiat paljon suoremmin, kuin kas-

vokkain. Kun ilmeet ja eleet eivät ole käytössä, asia kerrotaan mahdollisimman yksinkertaisesti ja suoraan, jotta väärinkäsityksiltä vältytään.

9 Tutkimuksen validiteetti ja reliabelius

Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli kykyä mitata juuri sitä, mitä haluttiinkin mitata. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231.) Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan siis sitä, että tutkimussuunnitelma on oikein valittu ja toteutettu. Minun tutkimussuunnitelmani validiutta parantaa se, että sen sisällään pitämät haastatellut olivat kaikista tehokkain tapa saada johto kertomaan mielipiteistään ja avautumaan monisanaisesti työyhteisönsä ongelmakohdista. Esimerkiksi survey – tutkimuksen tekeminen ei olisi antanut yhtä syvällisiä vastauksia jo sen takia, että kirjoitettu teksti ei ole koskaan yhtä moniulotteista kuin puhuttu.

Myös tutkimusaineistoni validius oli hyvä, sillä viitekehyksessä käyttämäni lähteet olivat asiantuntevia ja käsittelivät tutkittavaa ilmiötä. Tämän lisäksi käytin lähteitä mielestäni monipuolisesti lisäämällä viitekehykseen myös tuoreita artikkeleita. Tärkeänä lähteenä olivat tietenkin myös haastattelujen tulokset. Myös tutkimustulokseni ovat valideja, sillä ne vastaavat niihin tutkimuskysymyksiin, mihin alun perin toivottiin selvitystä toimeksiantajan puolelta. (Anttila 2007, 470).

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Kyse on siitä, kuinka sattumanvaraisia tutkimustulokset ovat. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231.) Minun työssäni haastateltiin seitsemää johtajaa 13 johtajan kohdejoukosta, joten mielestäni tulokset ovat suhteellisen kattavat ja suurimman osan johdosta näkemys tuli esiin. Haastateltujen johtajien näkemyksissä oli kuitenkin suuria eroja, joten, jos olisin haastatellut vielä 6 johtajaa lisää, olisi myös heillä voinut olla asioista eriäviä mielipiteitä. En kuitenkaan koe, että tämä vähentää olennaisesti tutkimuksen reliabeliutta, sillä tutkimustulokset purettiin tässä työssä tyylillä, joka pyrki kertomaan mahdollisimman laajalaisesti erilaisia johdon näkemyksiä ja antamaan tilaa erilaisille ajatuksille ja ratkaisumalleille.

10 Kehittämisehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimukset

Toivon ja ehdotan, että tässä opinnäytetyössä selvitetty virtuaalisen työskentelyn hyödyt selvitetään valtiovarainministeriössä työskenteleville virkamiehille. Selvitys voi mielestäni motivoida henkilöstöä käyttämään työtilaa aktiivisesti ja täyspainoisesti, kun koituvat hyödyt on kartoitettu.

Kun virtuaalinen työtila on ollut valtiovarainministeriössä täydessä käytössä noin vuoden, suosittelisin tekemään tutkimuksen siitä, miten sitä on pystytty hyödyntämään ja mitä mieltä henkilöstö on ohjelman vaikutuksista heidän jokapäiväiseen työskentelyynsä. Tämän opinnäytetyön ideoita siihen, miten sitä kannattaa hyödyntää, voisi sitten verrata näihin saatuihin tuloksiin ja selvittää onko työtilalla päästy saavutettavissa oleviin tuloksiin. Mielestäni myös johdon aktiivisutta työtilassa voitaisiin kartoittaa noin vuoden päästä työtilan varsinaisesta käyttöönotosta. Tämän koen erityisen tärkeäksi siitä syystä, että tutkimuksessani selvisi, että johto on kiinnostunut olemaan aktiivinen toimija työtilassa.

11 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini oli pitkä ja monivaiheinen. Prosessi alkoi aiheen saamisesta ollessani työharjoittelussa ministeriössä keväällä 2010, eteni kesällä viitekehysten ke-
räämiseen ja syksyllä haastattelujen suorittamiseen. Keväällä 2011 prosessi eteni haas-
tatteluja purkaessa ja analysoidessa. Prosessi sujui siis suunnitellun aikataulun mukaises-
ti. Prosessissa kaikkein haastavinta olikin minulle sen suhteellisen pitkä aika. Itselleni
olisi ehkä sopinut paremmin keskitetympi lyhyemmän aikavälin työskentely, mutta toi-
saalta oli hyvä kun oli aikaa antaa ajatusten kehkeytyä rauhassa ja koen pitkän prosessin
tehneen minusta pitkäjänteisemmän työskentelijän.

Haastattelujen suorittaminen oli erittäin mielenkiintoista jo uuden kokemuksenkin
vuoksi. Jo johdon eteen meneminen omine ajatuksinani ja ideoinani vaati omalla taval-
laan rohkeutta. Olen erittäin tyytyväinen haastattelujen tuloksiin ja koen, että johtajat
tuntuivat pystyvänsä luottamaan minuun ja sain heiltä todella arvokasta tutkimustietoa
selville. Molemminpuolinen luottamuksentunne syntyi varmasti osittain siitä, että olin
itse työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja olin perillä sen rakenteesta ja toiminnas-
ta. Uskon johdon myös kokeneen, että tässä todella tehdään heidän työpaikkansa eteen
tärkeää työtä.

Opinnäytetyön tekeminen oli ensimmäinen varsinainen tutkimus, jota olen tehnyt, jo-
ten opin prosessista aivan valtavasti. Ihan työn loppumetreillä, johtopäätöksien synty-
essä, koin ehkä suurimman ”ahaa -elämyksen” siitä miten työn eri palaset vihdoinkin aset-
tuivat pitkän prosessin jälkeen paikoilleen ja viitekehys yhdistyi sulavasti tuloksiin.
Opinnäytetyön tekeminen oli myös oppimisprosessi minulle itselleni.

Lähteet

- Aaltola, J., Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Ws Bookwell Oy. Juva.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. AKATIIMI Oy. Hamina.
- Encyclopedia Britannica Online 2010. Web 2.0.
Luettavissa: <http://www.search.eb.com/eb/article-9438358>. Luettu 27.8.2010.
- Hamel, G. Johtamisen tulevaisuus. 2007. Gummerrus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Hintikka, K. 2007. Web 2.0 – johdatus Internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaisusarja. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa, virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. WS Bookwell Oy
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Ws Bookwell Oy. Helsinki.
- Kangas, S. 2000. MUD-Verkon sosiaaliset tilat. Teoksessa Järvinen, A. Mäyrä, I. (toim.). Johdatus digitaaliseen kulttuuriin, s. 147 – 164. 2. painos. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Kansanvalta. Tutkimus ja kehitys. Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle. 2010. Luettavissa:
<http://www.kansanvalta.fi/Etusivu/Tutkimusjakehitys/Sosiaalisenmedianmahdollisuudet/hallinnolle> Luettu 16.4.2011
- Koskela, K. 2011. Kohti virtuaalista työkuultuuria. HETKY. Tieto- ja viestintäteknikan asiantuntija, 1/2011, s.12 – 13.
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, U.-M. & Kunelius, R. (toim.). Viestinnän jäljillä, s. 119–142. WSOY. Helsinki.
- Lyytikäinen, I. Honkanen, R. Sähköinen työpöytä Suomen Pankissa. Luettavissa:
wiki.tieke.fi/download/attachments/9633819/SP_Sähköinen_työpöytä.pdf
Luettu 24.5.2011.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia sarja 4. International Methelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Microsoft 2008. Business. Asiakasratkaisut. Virtuaalinen työtila yhdisti eri alojen asiantuntijat. Luettavissa:

http://www.microsoft.com/finland/business/casestudies/elaketurvakeskus_08.aspx

Luettu 4.2.2011

Microsoft SharePoint 2010a. SharePoint Server 2010. Yleistä. Luettavissa:

<http://sharepoint.microsoft.com/fl-fl/product/capabilities/Pages/default.aspx>

Luettu 26.3.2011

Microsoft SharePoint Server 2010b. Share Point Server 2010. Toiminnot. Tietojen yhdistäminen. Luettavissa:

<http://sharepoint.microsoft.com/fl-fl/>

[fl/product/capabilities/composites/Pages/default.aspx](http://sharepoint.microsoft.com/fl-fl/product/capabilities/composites/Pages/default.aspx) Luettu 26.3.2011

Otala, L., Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin: Yritys 2.0 tuottamaan. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. San Francisco.

O' Reilly, T 2005. What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Luettavissa:

<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

Luettu 4.2.2011.

Pihlava, M. 2010. Etätyö perustuu luottamukseen. Tekniikka & Talous. Luettavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article509031.ece> Luettu 26.3.2011.

Raunio, H. 2009. Y -sukupolvi haastaa johtamisen. Tekniikka & Talous. Luettavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article276793.ece>

Luettu 23.5.2011.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. WSOYpro Oy. Jyväskylä.
Tienari, J. Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Tilastokeskus 2010a. Teemahaastattelu. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Luettu 20.1.2011

Tilastokeskus 2010a. Teemahaastattelu. Luettavissa: Luet-

ta<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Luettu 18.4.2011

Tilastokeskus 2010b. Puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Luettu 20.1.2011

Tirronen, M. 2008. Web 2.0 – Verkon numerologia. Gummerrus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Valtiovarainministeriö 2010, Ministeriö, Organisaatio ja tehtävät.

Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/index.jsp

Luettu 16.12.2010.

Valtioneuvoston hankerekisteri HARE 2009. Kampus -hanke. Luettavissa:

http://www.hare.vn.fi/mHankkeenTaustatietojenSelailu.asp?h_iID=15612&tVNo=2&sTyp=Selaus

Luettu 26.3.2011

Valtioneuvoston hankerekisteri HARE 2010. Kampus- jatkohanke. Luettavissa:

http://www.hare.vn.fi/mHankePerusSelaus.asp?h_iId=16616

Luettu 26.3.2011

Warrington, R. 2009. The Rise of the virtual workspace. The Sunday Times. Luettavissa:

http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/the_way_we_live/article6872691.ece Luettu 17.4.2011

Wikibooks 2011. Viisautta wikin tekoon/Wikien käytön aloittaminen. Luettavissa:
http://fi.wikibooks.org/wiki/Viisautta_wikin_tekoon/Wikien_k%C3%A4yt%C3%B6n_aloittaminen Luettu 25.3.2011

Valtioneuvoston controller. 8.11.2010. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki

Budjettipäällikkö. 18.11.2010. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki

Kuntaosaston ylijohdaja. 25.11.2010. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki

Rahoitusmarkkinaosaston ylijohdaja. 29.11.2010. Valtiovarainministeriö. Haastattelu.
Helsinki

Valtion työmarkkinajohtaja. 2.12.2010. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Alivaltiosihteeri. 10.12.2010. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki

Hallinnon kehittämisosaston ylijohdaja. 12.1.2011. Valtiovarainministeriö. Haastattelu.
Helsinki.

Liite: Haastattelukysymykset

Teema A. Pohjatieto

Kysymys 1. Miten käsität organisaation sisäistä toimintaa koskevan sosiaalisen median VM:ää ajatellen? Toisin sanoen, mitä tulee mieleen sanoista VM ja sosiaalinen media, onko sitä olemassa?

Kysymys 2. VM –kampus hanke on käynnissä, jolla pyritään uudistamaan työkuultuuria, työskentelytapoja ja työtiloja. Mitä mieltä itse olet, onko VM:llä tarvetta uudistua myös konkreettisten työskentelyvälineiden muuttamisen kautta?

Kysymys 3. Oletko itse käyttänyt jotakin sosiaalisen median työkalua töissä tai vapaa-ajalla, ja millaisia kokemuksia sinulla niistä on ?

Teema B. Virtuaalinen työtila

Kysymys 1. Onko osastollanne käytetty tai kokeiltu jotakin virtuaalista työryhmäsivustoa tai onko ollut aiheeseen liittyviä tulevaisuuden suunnitelmia?

Kysymys 2. Onko VM:ssä mielestäsi tarvetta tehostaa tiedon jakamista, eli onko informaatio helposti löydettävissä ja kaikkien saatavilla?

Kysymys 3. Miten nykyinen tallennustyyli mielestäsi toimii? Mikä on käsityksesi siitä, kuinka paljon asioita tallennetaan MAHTI:in eikä verkkolevyille? Onko dokumenttien löytyminen helppoa nykyisellä tavalla?

Kysymys 4. Onko tarvetta tehostaa ryhmätyötä?

Kysymys 5. Onko sähköpostiviestittelyä mielestäsi liikaa ja käytetäänkö sähköpostia oikealla tavalla?

Kysymys 6. Mitä mieltä olet tämänhetkisestä kokousten määrästä, voitaisiinko mielestäsi kokouksiin kuluva aika vähentää, esimerkiksi siten, että keskustelua käytäisiin verkossa, jossa voitaisiin käsitellä osittain samoja asioita, joista nyt puhutaan kokouksissa?

Kysymys 7. Mitä mieltä olisit siitä, jos VM:ssä noin viiden vuoden päästä luovuttaisiin esim. Mahtista ja verkkolevyistä kokonaan ja yhdessä verkossa sijaitsevassa työtilassa:

- tehtäisiin asiakirjat
- jaettaisiin asiakirjat muille
- työstettäisiin asiakirjoja
- tallennettaisiin ja pidettäisiin asiakirja-arkistoa
- keskusteltaisiin ja kommentoitaisiin
- säilytettäisiin organisaation sisäisiä luetteloita ja listoja

Kysymys 8. Miten koet tällä hetkellä osastosi työprosessin luontevuuden ja toimivuuden, aina työryhmän asettamisesta sen eteen tehtyyn työhön, ja lopettamiseen asti?

Kysymys 9. Onko osastosi henkilöstön ylipäättään ja eri työryhmien jäsenten roolit tarpeeksi selkeitä, onko selkeää keneltä asiantuntijalta mitäkin tietoa lähdetään hakemaan ja kuka tekee mitäkin?

Kysymys 13. Mainitsin alustuksessa, että työtilassa työskentelyn myötä, kollegat pystyvät arvioimaan toistensa työskentelyä ehkä tarkemmin kuin ennen (aikataulut, osallistumistaso). Miten suhtaudut tähän?

Kysymys 14. Miten suhtaudut etätyöskentelyn suurempaan käyttöön VM:ssä?

Kysymys 15. Miten toivoisit johdon hyötyvän työryhmätilasta ja mihin johdon tulisi siellä sijoittua? Olisitko itse kiinnostunut olemaan osallistuja- vai tarkkailija -asemassa?

TeemaC. Johtajuus 2.0 ja organisaatiokulttuuri

Kysymys 1. Blogit voivat olla hyvä keino johdon viestimiseen erilaisista asioista alaisille, miksei myös toisin päin. Blogin uskottavuuden ja toimivuuden ylläpitämiseksi, sitä tulee kuitenkin päivittää tasaisin väliajoin. Koetteko, että blogin pitäminen (työyhteisön sisällä) olisi mielekästä, olisitko itse kiinnostuneita pitämään blogia? Minkälainen mielestänne tällaisen mahdollisen blogin tulisi olla tyyliltään, aiheiltaan, kuka sitä pitäisi?

Kysymys 2. Leadership 2.0, eli uudenlainen johtaminen, joka on itseasiassa jo 10 vuotta vanha termi (Fast Company lehti kirjoitti siitä 10 v sitten tulevaisuuden johtamisena) voi olla aika lailla erilaista kuin mihin olemme tottuneet. Jos johto ei lähde samalla innoilla mukaan sosiaalisen median mahdollisuuksiin, kuin työyhteisön ”nörtit” on riskinä se, että johto jää ulkopuolelle omasta työyhteisöstään. Toisaalta, jos johto lähtee mukaan niihin ratkaisuihin, mitä työyhteisössä aletaan käyttää, voi se olla paljon vahvemmin mukana, kuin aikaisemmin ja samalla kannustaa muita. Miten itse koet, että johdon tulisi muuttua, kun työskentelytavat muuttuvat? Miten johto tulisi ottaa mukaan?

Kysymys 3. Leadership 2.0:n myötä johtaminen voi muuttua enemmän yhteisölliseksi. Tämä voisi tarkoittaa esim. sitä, että päätökset syntyvätkin suuren joukon käymästä laajasta keskustelusta. On siis mahdollista, että sosiaalisen median avulla myös työyhteisön asioista aletaan puhua suoremmin, jota on vaikeaa taas päätäntävaltaa käyttävän sivuuttaa, muuten johto elää omaa elämäänsä. Miten koet tämän?

Kysymys 4. Valtiovarainministeriö kertoo arvoikseen seuraavat: luottamus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja uudistuminen. Miten näitä arvoja mielestäsi pystyttäisiin toteuttamaan sosiaalisen median avulla?

Kysymys 5. Kuinka tärkeänä ns. ulospäin annettavan imagon kannalta koet, sen, että VM toimii esimerkiksi yhtä modernisti kuin muutkin suomalaiset organisaatiot (rekrytointi, vaihtuvuus yritysmaailman ja julkishallinnon välillä)?

Kysymys 6. Onko henkilöstö mielestäsi uskalias kommentoimaan asioita, voisiko netissä oleva keskustelupalsta tuoda lisää avoimuutta ja keskustelua työkulttuuriin?

Kysymys 7. Tietoteknisissä asioissa on aina uhkana se, että syntyy ns. klikkejä. Pelkäätkö sitä, että osa (esim. vanhempi henkilöstö) jäisi ulkopuolelle ja vain ns. työyhteisön ”nörtit” lähtisivät oikeasti mukaan? Miksi esimerkiksi MAHTI:n käyttöön on ainakin joillain osastoilla suhtauduttu niin vastahakoisesti?

Kysymys 8. Keskusteltuamme aiheesta, oletko sen kannalla, että VM:ssä ryhdytään käyttämään virtuaalista työtilaa?