

Ulla Harjamäki

Lyncin hyödyntäminen kouluttamisessa

Case: Kansaneläkelaitoksen kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Ulla Harjamäki Lyncin hyödyntäminen kouluttamisessa. Case: Kansaneläkelaitoksen kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmä. 46 sivua + 2 liitettä Tammikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Marko Korkeakoski
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kansaneläkelaitoksen kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmässä Microsoftin Lync-ohjelman käyttöä kouluttamisessa. Lähtökohtana oli tutkia, kuinka hyvin koulutukset ovat onnistuneet virtuaalimaailmassa ja miten niitä voitaisiin mahdollisesti vielä kehittää, jotta ne palvelevat toimihenkilöiden osaamisen kehittämistä mahdollisimman hyvin. Koulutukset ovat vasta muutaman viime vuoden aikana siirtyneet luokkahuonekoulutuksista ja vierihoidossa tapahtuvista koulutuksista virtuaalimaailmaa hyödyntäviksi. Näin ollen Lyncin käyttö on vielä uutta eikä sitä ole aiemmin tutkittu yksikössämme.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen keinoja. Viiden toimihenkilön haastattelun, käytyihin keskusteluihin perustuvien havaintojen ja kouluttajan tekemien huomioiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman neutraalin käsityksen yleisestä mielipiteestä Lyncillä tapahtuvasta koulutuksesta ja kuinka ne ovat onnistuneet. Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös ryhmäpäällikköä, jotta saataisiin verrattua hänen näkemystään siihen mikä on toimihenkilöiden mielipide Lyncillä tapahtuvasta koulutuksesta.</p> <p>Merkittävin löydös tutkimuksessa jatkon kannalta oli, että Kansaneläkelaitoksen Kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmän toimihenkilöt suhtautuvat positiivisesti Lyncillä tapahtuvaan koulutukseen eikä negatiivista palautetta juurikaan tullut. Toimihenkilöillä oli varsin realistinen tapa suhtautua siihen, ettei koulutuksia järjestetä kasvokkain. Ymmärrys siitä, että uudet työvälineet muuttavat toimintatapoja oli kaikille selvä, mutta huomattavaa oli, että kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota kaivataan.</p>	
Avainsanat	Lync, etäyhteys, kouluttaminen, perehdyttäminen, oppiminen, Kansaneläkelaitos

Author Title Number of Pages Date	Ulla Harjamäki Utilisation of Lync in training. Case: The pension group of the Centre for International Affairs at The Social Insurance Institution of Finland. 46 pages + 2 appendices January 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Marko Korkeakoski, Senior Lecturer
<p>The main goal of the present thesis was to research using Microsoft Lync in training and education in the pension group of the Centre for International Affairs at The Social Insurance Institution of Finland. During the last few years there has been a shift towards virtual from a more traditional form of training. The goal of the thesis was to research the success of training via Lync and propose ways to develop the way Lync is used further to serve the purpose of training and skill development of officials.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on virtual training and working in a decentralised organisation. The research method used was qualitative. The data was gathered with interviews and observations. The aim was to find out how Lync and virtual training were perceived in the target organisation. Six people were interviewed for the study. In addition, the author's observations were used in the study.</p> <p>The major finding of this thesis project was that the attitude of officials towards using Lync in virtual training is very positive. The respondents had a realistic understanding of the requirements of virtual training. They understood that new tools change the way of working and training. However, it is worth noting that most respondents felt that face-to-face communication was also needed.</p>	
Keywords	Lync, remote access, training, learning, The Social Insurance Institution of Finland

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kouluttaminen Lyncin avulla	4
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus	4
2.2	Tutkimusongelma	5
2.3	Kansaneläkelaitos yhteiskunnallisena vaikuttajana	6
2.4	Lync työvälineenä koulutuksissa	7
2.5	Kommunikaatio hajautetussa organisaatiossa	9
2.6	Tutkimusmenetelmä	9
3	Hajautettu työyhteisö ja koulutus	11
3.1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
3.2	Keskeiset käsitteet	12
3.3	Vuorovaikutus hajautetussa työyhteisössä	13
3.4	Aikuinen oppijana	15
3.5	Tarvittavat taidot uusien järjestelmien käytössä	16
3.6	Puhe ja vuorovaikutus	17
3.7	Häiriötekijöiden karsinta	19
3.8	Oppiminen	19
3.8.1	Vastuu omasta oppimisesta	20
3.8.2	Motivaatio	20
3.8.3	Ympäristön vaikutus oppimiseen	22
4	Miksi tarvitaan etäyhteydellä järjestettäviä koulutuksia ja palavereja?	23
4.1	Organisaatiomuutos	23
4.2	Lync	24
4.3	Haasteet Lyncin käytössä	25
4.4	Hajautettu työyhteisö	26
4.5	Asiantuntijaorganisaatio ja tiedon tarve	27
4.6	Lync työvälineenä	28
5	Tutkimustulokset	29
5.1	Haastattelujen taustaa	29
5.2	Uuden oppiminen Lyncin kautta	29
5.3	Mitä hyvää ja huonoa etäyhteydellä tapahtuvissa koulutuksissa on?	30

5.4	Kouluttajien onnistuminen tehtävässään	31
5.5	Vuorovaikutus koulutuksessa	32
5.6	Oppimisen seuraaminen	33
5.7	Keskittyminen	33
5.8	Koulutusten kehitystarpeet	34
5.9	Ryhmäpäällikön näkemys kehityksestä Lyncin käytössä	35
5.10	Omat havainnot ja käyttökokemukset Lyncistä	37
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
6.1	Eläkeryhmässä tapahtuva koulutus	38
6.2	Ryhmän motivaatio hyödyntää Lynciä	39
6.3	Kehityskohteita Lyncin käytössä koulutuksissa	40
6.4	Kehitysehdotuksia koulutuksiin	42
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset toimihenkilöille	
	Liite 2. Haastattelu kysymykset eläkeryhmän ryhmäpäälliköille	

1 Johdanto

Viime vuosikymmeninä olemme saaneet todeta, kuinka maailma on muuttunut vauhdilla. Olemme huomanneet, kuinka digitalisoituminen on muuttanut ihmisten toimintatapoja niin vapaa-aikana kuin työelämässä. Uusia teknisiä työvälineitä kehitetään jatkuvasti helpottamaan tavallisia päivittäisiä rutiineja, ja meidän on lähes mahdotonta elää nykyisin ilman tietotekniikkaa. Palvelut ja toiminnot ovat siirtyneet internetiin, ja ilman tietokonetta tai mobiililaitetta on käytännössä mahdotonta tulla toimeen. Niitä tarvitaan avuksi, on työpiste sitten toimistossa tai metsässä. Työkoneet ja laitteet ovat usein yhteydessä internetiin, ja tiedot siirtyvät paikasta toiseen nopeasti.

Työelämässä tapahtunut muutos on ollut myös valtava viime vuosikymmeninä. Lähes kaikessa on mukana tietotekniikka, minkä vuoksi on pitänyt luopua vanhoista toimintatavoista ja opetella uudet tietotekniikkaa hyödyntävät työtavat. Nopea kehitys ja alituiset muutokset aiheuttavat jatkuvan uuden oppimisen tarpeen. Olemme yhä enemmän riippuvaisia tietotekniikasta ja sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista sekä myös uhista, joita ei pidä unohtaa.

Paperiset arkistot ovat siirtyneet vähitellen historiaani. Tieto liikkuu sähköisesti ja tarvittavat paperit tallennetaan digitaalisiin arkistoihin vanhojen paperiarkistojen sijaan. Tämän kehityksen myötä ovat työelämässä tarvittava taidot myös muuttaneet muotoaan. Työelämässä menestymisen tärkeäksi ominaisuudeksi on muodostunut kyky omaksua helposti uusia asioita ja valmius sietää jatkuvaa muutosta. Jokaisen on oltava mukana kehityksessä ja valmiina oppimaan ja omaksumaan uusia asioita jatkuvalla syklillä. Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin jokaisen on sopeuduttava. Jos ei pysty sopeutumaan muutokseen selviytyminen työelämässä on vaikeaa.

Jatkuva muutos paine on johtanut siihen, että organisaatioista on alkanut muodostua oppivia organisaatioita. Oppimisesta on tullut läpi elämän jatkuva prosessi, joka seuraa meitä niin työelämässä kuin vapaa-aikanakin. Enää ei ole juurikaan tarjolla sellaisia työtehtäviä, jotka pysyisivät samanlaisina koko työuran ajan. Myös vapaa-ajalla tarvitsemme selviytyäksemme taitoja, joita ei muutama vuosikymmen sitten olisi osattu kuvitella. Yhteiskunnassa vallitsevan jatkuvan murroksen vuoksi työtehtäviä katoaa ja uusia syntyy. Työntekijöiltä vaaditaan aivan erilaisia taitoja kuin aikana, jolloin koulunpenkiltä

siirryttiin työelämään ja jatkettiin samassa tehtävässä eläkeikään asti. Tämän päivän yhteiskunnassa ei enää löydy tehtäviä, jotka eivät jollain tapaa olisi kehittyneet ajan saatossa. Kehitys on tehnyt työtehtävistä jatkuvasti entistä vaativampia, ja työntekijöiden pitää olla entistä monitaitoisempia. Enää ei riitä, että osaa käyttää paperia ja kynää, vaan työntekijän on oltava monen alan asiantuntija ja osattava hyödyntää nykytekniikkaa sujuvasti.

Jo vuonna 2001 julkaistussa Tekesin julkaisussa, Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan, todetaan tietotekniikan muuttaneen liiketoiminnan toimintatapoja ja toimintaympäristöjä. Julkaisussa nähdään ajan ja paikan merkityksen vähentyminen uusien tietotekniikka ratkaisujen johdosta. (Jansson ym. 2001, 4, 49.) Tämä tulee esiin myös tuoreemmissa julkaisuissa kuten Työelämää-verkkolehdeissä 28.4.2016 julkaistussa Aku Karjalaisen artikkelissa, jossa todetaan joustavuuden tarpeen edelleen lisääntyvän. Tietotekniikan kehittyminen on muuttanut ja tulee yhä muuttamaan työelämää jatkossakin. Aku Karjalaisen artikkelissa mainitaankin, että nykypäivänä osaamista on jatkuvasti kehitettävä ja asiantuntijoiden on koko ajan päivitettävä tietojensa. (Karjalainen 2016.)

Tekesin 2001 julkaistussa Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan julkaisussa kiinnitetään huomiota myös niihin ongelmiin joita tietotekniikan kanssa saattaa tulla eteen. Järjestelmiin saattaa tulla käyttökatkoja, jotka aiheuttavat työntekoon keskeytyksiä. Suurimpia työnteon uhkia tänä päivänä ovatkin tietojärjestelmiin kohdistuvat uhat ja ne tulee ottaa vakavasti. Yritysten pitää suojautua verkkohyökkäyksiltä ja tehdä tarvittavat suunnitelmat, jotta pystytään varmistamaan työn sujuminen ongelmitta. (Jansson ym. 2001, 49.)

Tietojärjestelmien ja ohjelmien kehittyminen on tuonut paljon erilaisia mahdollisuuksia yrityksille järjestellä toimintojaan. Hyvänä esimerkkinä sovelluksesta, joka on tuonut mukanaan uusia mahdollisuuksia, on Lync, jota nykyisin markkinoidaan nimellä Microsoft Skype for business. Se mahdollistaa kommunikoinnin ja tiedon jakamisen uudella tavalla. Sen avulla voidaan soittaa, järjestää palavereja, jakaa videokuvaa sekä työskennellä yhdessä työpöydän jakaminen ominaisuuden avulla. Lync mahdollistaa myös kommunikoinnin joko suullisesti tai kirjallisesti. Näihin voi osallistua joko ryhmä tai kaksi henkilöä. Työyhteisöissä voidaan kommunikoida ja työskennellä yhdessä työstäen samoja asiakirjoja, vaikka toimittaisiin eri paikkakunnilla tai jopa eri puolella maailmaa. Myös yhteisiin palavereihin voidaan osallistua, vaikka välimatka olisikin pitkä. (Microsoft 2016.)

Taloudellisesta ja ekologisesta näkökulmasta katsoen tekniikan kehittyminen on ollut erittäin hyvä kehitys. Säästöjä syntyy, kun henkilöiden ei enää tarvitse matkustaa koulutuksiin ja palavereihin vaan ne voidaan järjestää erilaisilla etäyhteyksien mahdollistamilla tavoilla. Näin säästetään matkakustannuksista ja myös matkoihin kuluvan ajan osalta syntyy säästöä. Suuremmalla perspektiivillä ajatellen voidaan todeta muutoksen olevan myös luonnon kannalta hyvä. Liikenteen aiheuttamat päästöt vähenevät, kun ihmiset eivät matkusta palavereihin paikanpäälle vaan osallistuvat omista toimipisteistään käsin.

Kelan vuonna 2012 ilmestyneen kestävän kehityksen ohjelman yhtenä tavoitteena on ollut sähköisten kokouskäytäntöjen suosiminen. Kokoukset ovat tämän jälkeen siirtyneet pitkälti etäyhteydellä pidettäväksi ja henkilöiden liikuttaminen toimipaikkojen välillä on vähentynyt huomattavasti. Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut helpon siirtymisen etäyhteyksien suosimiseen ja tätä on hyödynnetty tehokkaasti. Kestävä kehitys on sisällytetty yksiköiden tulossopimuksiin ja tulosraportointiin, jolloin se on osa jokaisen yksikön toimintaa.

Uusiin asioihin perehtyminen on omassa työssäni vahvasti läsnä. Oma osaamista pitää päivittää jatkuvasti ja myös perehdyttää muita uusien asioiden pariin. Työssä käytettävät ohjelmat päivittyvät, ja laissa ja asetuksissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jolloin niihin perehtyminen on työn tekemisen kannalta ehdotonta. Tämän vuoksi Kelan kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmässä on osaamista päivitettävä jatkuvasti. Luonnolliseksi valinnaksi opinnäytetyön aiheena tuli Lync sovelluksen hyödyntämisen kouluttamisessa ja osaamisen varmistamisessa. Aihe on itselleni tuttu niin kouluttajana kuin koulutuksiin osallistujana. Koen aiheen olevan tärkeä ja ajankohtainen, koska yksikkömme toimii useassa eri toimitalossa ja tämän lisäksi on etäyöntekijöitä useissa Kelan muissa toimipisteissä.

Opinnäytetyön tekemisen tullessa ajankohtaiseksi, keskustelin asiasta työpaikallani ja sopivana aiheena pidin Lyncin hyödyntämistä kouluttamisessa. Sen koettiin olevan sopiva ja ajankohtainen tutkimusaihe. Lyncin (nykyisin Skype for Business) tultua käyttöön palaverien ja koulutuksien pitopaikkana ei sen käyttöä ole tarkemmin analysoitu yksikössämme. Sen tuomat hyödyt ovat taloudellisen näkökulman mukaan kiistattomat, mutta miten sen käytön aiheuttamat muutokset kouluttamisessa koetaan työyhteisössä ja miten siihen suhtaudutaan toimihenkilöiden joukossa. Esimiehille on työsuunnittelun kannalta hyödyllistä saada tietoa, kuinka oppiminen etäyhteydellä koetaan ja mitä ongelmia

siihen mahdollisesti liittyy. Tärkeää on myös kartoittaa, kuinka sen käytössä koulutuksessa on kokonaisuudessa onnistuttu ja minkälaisia ongelmia mahdollisesti on ollut. Jatkossa tämän tutkielman avulla kerättyä tietoa voidaan käyttää uusien koulutusten suunnittelun apuna ja kehittää Kelan kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmän koulutus tapoja.

Itselleni on karttunut kokemusta Lyncin välityksellä tapahtuvista koulutuksista useamman pitämäni koulutuksen kautta. Olen kouluttanut etäyhteyden päässä olevia työtovereitani sekä yksitellen että suurempana joukkona. Joissakin suuremmalle joukolle järjestetyissä koulutuksissa on ollut lisäksi myös muita kouluttajia. Lync on mahdollistanut yhteydenpidon ja tiedonjakamisen, vaikka fyysinen välimatka on pitkä. Palaverihin ja koulutuksiin voi osallistua työpisteeltä käsin ja ei haittaa, vaikka ollaan eri paikkakunnilla. Ohjelman helppokäyttöisyys on mahdollistanut sen hyödyntämisen päivittäisenä työkaluna.

2 Kouluttaminen Lyncin avulla

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kelan kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmässä tapahtuvan koulutuksen onnistumista, kun se tapahtuu etäyhteydellä. Käytän sanaa kouluttaminen tässä opinnäytetyössä koskemaan kaikkea perehdyttämistä. Yksikössämme on työn luonteen vuoksi tarvetta jatkuvasti jakaa uutta tietoa ja sitä jaetaan usein palaverissa. Näihin palaverihin osallistuvat joko kaikki eläkeryhmän toimihenkilöt, tai tarvittaessa järjestetään kohdennettuja palavereja työnkuvan mukaan. Osallistujia tällaisessa palaverissa on useita kymmeniä toimihenkilöitä. Näin tietoa saadaan jaettua suurelle joukolle yhdellä kertaa. Tiimien omissa palaverissa jaetaan myös tietoa etuustyöhön. Eläkeryhmä on jaettu viiteen tiimiin, joilla jokaisella on oma palvelupäällikkö. Ryhmää johtaa ryhmäpäällikkö.

Toiveena on onnistua löytämään hyviä keinoja parantaa Lync-sovelluksen avulla tapahtuvien palaverien ja koulutuksien mielekkyyttä ja samalla varmistaa, että kuulijoiden ja puhujan yhteinen tavoite tiedon jakamisesta täyttyy. Hajautetussa organisaatiossa vuorovaikutus on luonnostaan erilaista kuin työskenneltäessä saman katon alla. Jos tämän opinnäytetyön avulla onnistun löytämään ne kehityskohteet, joita jalostamalla saadaan

kaikki toimihenkilöt aktiivisiksi ja vuorovaikutus toimimaan paremmin Lync-sovelluksen välityksellä tapahtuvissa palavereissa, on yksi sen tavoitteista täyttynyt. Selkeästi on ollut huomattavissa, että etäyhteydessä pidettäviin palaveriin siirtymisen jälkeen on palaverissa ajatusten vaihto vähentynyt ja ne ovat usein pitkälti yksin puheluja.

Etäyhteydellä pidettäviin palaveriin ja koulutukseen siirtyminen vaatii uudenlaista katsantokantaa ja toimintatapojen muuttamista. Palaveriin tai koulutukseen osallistutaan omalta työpisteeltä eikä niihin siirrytä neuvotteluhuoneisiin. Työtovereita ei tavata matkalla kokoustilaan, jolloin ei synny vapaata keskustelua, joka osaltaan auttaa vapautuneen ilmapiirin syntymistä. Yksi kysymys onkin, millä tämä tärkeä vuorovaikutus voidaan korvata ja saada avoin ilmapiiri syntymään etäyhteydessä tapahtuvissa kokouksissa.

Tarkoituksena on myös hakea keinoja, joiden avulla palaverin tai koulutuksen järjestäjä pystyy varmistamaan kuuntelijoiden motivaation säilymisen koko tilaisuuden ajan ja myös viestinsä perillemenon. Palaverien ja koulutustilaisuuksien suurimpana vaarana on, että kuulijat keskittyvät muuhun kuin itse palaveriin. Tietokoneella on helppo samaan aikaan surffata kiinnostavilla nettisivuilla tai puhelimeen saattaa yllättäen tulla mielenkiintoisia viestejä, joita pitää lukea. Lyncin avulla pidettävän kokouksen saa helposti pudotettua tietokoneen alapalkkiin ja kuunnella sitä toisella korvalla, kun tekee jotakin muuta.

Samassa tilassa ollessa häiriötekijät ovat helpommin havaittavissa ja hallittavissa. Kun puhujaa kuuntelee 75 henkilöä eri paikoissa, mahdollisia häiriötekijöitä on paljon enemmän. Yhden kuuntelijan työtilan läheisyydessä saattaa olla käynnissä remontti, josta syntyy meteliä, ja toisella saattaa tulla huoneeseen ampiainen häiritsemään keskittymistä. Kaikkien häiriötekijöiden estäminen on sitä mahdottomampaa, mitä enemmän tilaisuudessa on osallistujia. Palaverin tai koulutuksen pitäjä ei itse voi nähdä tai kuulla näitä häiriötekijöitä. Hänellä ei myöskään ole keinoja reagoida niihin samalla tavalla kuin jos ollaan samassa tilassa ja häiriötekijät näkyvät tai kuuluvat kaikille osallistujille. Häiriötekijän kohteeksi joutuneen on itse huolehdittava, että hän saa kaikki tiedot, jotka häneltä ovat menneet ohi häiriön aikana.

2.2 Tutkimusongelma

Kouluttaessani olen joutunut miettimään, kuinka varmistan, että koulutettavani ovat sisäistäneet tarvittavat tiedot. Koulutettavien ollessa vieressäni voin havainnoida heitä ja

huomata heidän ilmeistään ja eleistään, jos jokin asia ei ole täysin avautunut heille. Kasvojen ilmeet ja eleet paljastavat ne kohdat, joita pitää vielä käydä läpi ja selventää. Etäyhteyden päässä olevia koulutettavia on mahdotonta havainnoida samalla tavoin. En pysty näkemään heidän ilmeitään samalla tavoin, vaikka videoyhteys olisi päällä. Havaintojen tekeminen pelkän äänen perusteella on vaikeampaa. Siitä voi ehkä päätellä jotakin, mutta havainnointi ei kuitenkaan onnistu yhtä hyvin kuin kasvokkain ollessa. Tilanteiden huomaaminen on haasteellisempaa ja paljon jää koulutettavan oman aktiivisuuden varaan asioiden selventämisessä. Katsekontaktin saaminen on mahdotonta videon välityksellä eikä voi nähdä ilmeitä, joista voisi päätellä, onko sanoma ymmärretty ja sisäistetty.

Keskeisiä kysymyksiä tässä opinnäytetyössä ovat, mitä keinoja kouluttajalla tai palaverin vetäjällä on varmistaa viestin perillemenon ja kuinka saadaan osallistujien osallistuminen varmistettua. Kommunikointi Lyncin välityksellä on erilaista kuin kasvokkain tapahtuva. Toimittaessa etäyhteyden välityksellä kommunikointi tapahtuu tietokoneen välityksellä. Perinteisesti kouluttaja ja oppilas voivat havainnoida toisiaan, mutta etäyhteydellä tapahtuvassa koulutuksessa näköyhteyden puuttuminen on haaste niin kouluttajalle kuin oppilaallekin. Työyhteisössämme Lyncin käyttö kouluttamisessa on vielä uutta. Sen vuoksi herää kysymys, miten Lyncin välityksellä järjestettäviä koulutuksia tulee kehittää, jotta ne palvelevat osaamisen kehittämistä mahdollisimman tehokkaasti? Missä olemme tähän mennessä onnistuneet? Mitä asioita meidän tulee jatkossa ottaa huomioon, jotta saamme koulutuksista parhaan mahdollisimman hyödyn. Tavoitteena on löytää vastaukset näihin kysymyksiin tämän tutkimuksen avulla.

2.3 Kansaneläkelaitos yhteiskunnallisena vaikuttajana

Kelalla on ollut oma paikkansa ja merkityksensä itsenäisen Suomen rakentumisessa sellaiseksi yhteiskunnaksi mitä se tänään on. Se on alun perin perustettu 16.12.1937 eläkelaitokseksi, mutta ajan saatossa siitä on kehittynyt Suomen sosiaaliturvaa toimeenpaneva laitos. Eduskunta määrää sen toiminnasta ja laatii lait, joiden mukaan siellä toimitaan ja annetaan asiakkaille päätöksiä. Kelan merkitys on jatkuvasti kasvanut ja sen toimeenpanema sosiaaliturva on yksi koko yhteiskunnan perusasioista. (Kansaneläkelaitos 2013.)

Kela hoitaa Suomessa eduskunnan lailla sille määräämiä tehtäviä. Luonnollisesti yhteiskunnan muuttuessa myös Kelan hoitamat etuudet ovat kehittyneet, ja lisäksi uusia tehtäviä on siirtynyt sen vastuulle, kuten vuoden 2017 alussa Kelalle siirtynyt toimeentulotuen ratkaiseminen. (Kansaneläkelaitos 2013.) Kun kyseessä on kansalaisten perusturvaan liittyvät tehtävät, on henkilökunnan osaaminen ja sen varmistaminen suuressa roolissa. Henkilökunnan tulee noudattaa hyvän hallinnon tapaa sekä hallintolain pykälää työssään. Hallintolain 7 § mukaan asiointi ja asioiden käsittely on järjestettävä niin, että siellä asioivan henkilö saa asianmukaista palvelua. Samassa pykälässä määrätään myös, että viranomaisen pitää voida suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti. (Hallintolaki 2003, 7 §) Koulutus on suuressa merkityksessä siinä, että Kelan henkilökunta pystyy toimimaan hallintolain edellyttämällä tavalla ja antamaan sisällöllisesti oikeita ja lainmukaisia päätöksiä asiakkaille.

Etuuksien ratkaisijoiden tulee tuntea tarvittavat lait ja asetukset sekä osata soveltaa näitä käytännössä. Päätösten tekeminen vaatii ratkaisijalta usein myös tilannekohtaista harkintaa, koska eteen tulevat tapaukset ovat erilaisia. Ilman riittävää osaamista ei etuusratkaisutyötä pystytä hoitamaan eikä ratkaisujen lainmukaisuutta myöskään pystytä varmistamaan. Jatkuva perehdyttäminen ja osaamisen ylläpito ovatkin ehdoton edellytys työn hallinnan kannalta. Lakien ja asetusten muutoksien vaikutukset ratkaisutyöhön on aina koulutettava etuuksien ratkaisijoille. Kansainvälisten asioiden keskuksessa myös muiden maiden etuuksissa tapahtuvat muutokset sekä niiden vakuutuslaitoksissa tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset Kelan maksamiin etuuksiin vaativat jatkuvaa tietojen päivittämistä. Tiedon jakaminen on ehdoton edellytys työn hoitamiseksi hallintolain vaatimusten mukaisesti. Jos oikeaa tietoa ei ole etuuden käsittelijöillä syntyy virheellisiä päätöksiä. On kaikkien etu, että tieto kulkee tehokkaasti ja ajallaan. Työnteon edellytyksenä on, että jokainen toimihenkilö osaa ja hallitsee työnsä. Tähän tarvitaan jatkuvaa tehokasta ja kattavaa koulutusta.

2.4 Lync työvälineenä koulutuksissa

Omat kokemukset etäyhteydellä tapahtuvista koulutuksista ja palavereista ovat herättäneet miettimään, miten niitä voisi parantaa ja tehostaa. Kysymykset Mitä tällä hetkellä teemme oikein ja missä voimme kehittyä ovat keskeisiä tämän opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Etäyhteydellä tapahtuvia kommunikointi poikkeaa perinteisestä läsnä olevasta kommunikoinnista. Lyncillä tapahtuvissa kontakteissa ei luonnollisestikaan päästä

samanlaiseen yhteyteen kuin samassa tilassa oltaessa. Oleellista on, mitä keinoja kouluttaja tai osallistuja voivat käyttää, jotta tiedon kulku on optimaalista. Koulutuksen ja oppimisen kannalta hyvä kommunikointi ja kouluttavien aktivointi ovat välttämättömiä. Mikäli se ei toimi ei koulutus onnistu. Tiedon jakaminen ja siinä onnistuminen on kuitenkin se peruspäämäärä, joka jokaisella koulutuksella on. Oleellista on hakea perinteisestä oppimisen ja kouluttamisen teoriasta ne näkökulmat, jotka auttavat edistämään oppimista myös etäyhteydellä. Kuinka etäyhteyden avulla tapahtuva kommunikointi saadaan tuottamaan sama tulos kuin läsnä olevassa kommunikoinnissa. Vai olemmeko jo onnistuneet tässä?

Itselleni kuuntelijana on useaan kertaan tullut Lync-palavereissa hetkiä, jolloin ajatukset eivät enää ole olleet palaverissa vaan olen huomannut ajatuksien harhailevan aivan muualla ja katseen olevan kohdistuneena ikkunaan näyttöruudun sijaan. Näin tapahtuu helposti silloin kun asia ei ole itselle tärkeä tai kouluttaja ei onnistu pitämään mielenkiintoa yllä aktivoimalla oppilaita. Luurit korvissa näyttöä tuijottaen on huomattavasti helpompaa vajota omiin ajatuksiin kuin jos ollaan perinteisessä tilaisuudessa, jossa ollaan fyysisesti läsnä. Kokoonnuttaessa yhteisen tilaan on keskittyminen erilaista ja katseen ei tarvitse olla koko ajan nauiliintuneena yhteen pisteeseen. Kun jokainen osallistuu oman ruudun ääreltä ei synny samanlaista kontaktia kuin silloin, kun ollaan samassa tilassa. Mahdollisuutta käyttää kameraa vierastetaan ja sitä ei haluta käyttää silloin kun se olisi mahdollista. Toisaalta taas usein etäyhteydellä tapahtuvat palaverit ja koulutukset ovat huomattavasti tehokkaampia, koska niitä ei keskeytä puheensorina, joka syntyy mielipiteitä ja kuulumisia vaihdettaessa. Etäyhteyden päässä ollessa harvemmin puhutaan yhtä aikaa tilaisuuden vetäjän kanssa niin, että se häiritsisi tilaisuutta. Osallistujien mikrofonit ovat kiinni ja ne avataan useimmiten vain silloin kun on saatu puheenvuoro. Lyncillä voidaan yhtä aikaa osallistua kokoukseen ja ottaa yhteys työtoveriin.

Jos palaveriin osallistujia on vain muutama, pystyy etäyhteydessä tapahtuvassa palaverissa käymään helposti keskustelua, mutta osallistujia määrän noustessa suuremmaksi ei avoin keskustelu ole enää mahdollista. Pienen ryhmän on mahdollista pitää mikrofonit auki, mutta suuremmalla joukolla se ei enää samalla tavalla onnistu. Tietokoneen välityksellä tapahtuvassa keskustelussa ei voi näyttää esimerkiksi kättä nostamalla tai nyökkäämällä haluavansa puheenvuoron. Lync-sovellusta käytettäessä on mahdollista laittaa viestejä kokouksen osallistujille. Avoimen keskustelun syntyminen jää suurissa kokouksissa käytännön syistä toteutumatta. Tietokoneen välityksellä tapahtuvassa kontaktissa onkin suurena haasteena avoimen vuorovaikutuksen syntyminen. Tunnelma niissä onkin

erilainen kuin osallistujat eivät näe toisiaan. Katse etäisyydellä tapahtuvassa kommunikoinnissa vuorovaikutus ja sen mahdollisuudet ovat erilaiset. Oman tietokoneen äärellä osallistuessa on helpompi olla passiivinen ja jättää kommentoimatta. Jos esimerkiksi jokin asia ei miellytä voi purnata yksinään oman näyttöruudun äärellä eivätkä muut tule tietoisiksi mielipiteestäsi.

2.5 Kommunikaatio hajautetussa organisaatiossa

Kommunikaatio hajautetussa organisaatiossa on haastavampaa kuin yksipaikkaisessa työyhteisössä. Toimihenkilöiden työpisteiden ollessa hajallaan eri paikkakunnilla on uusista teknistä ratkaisuksista kuten Lyncistä todella paljon hyöty yhteydenpidossa. Ilman Lync-sovelluksen avulla otetun etäyhteyden tuomia mahdollisuuksia pitäisi kommunikointi työyhteisössämme suorittaa puhelimen ja sähköpostin avulla, jolloin se olisi huomattavasti vaivalloisempaa. Nyt omalta tietokoneelta voi nähdä, onko toinen vapaana vai varattuna ja Lync-sovelluksen avulla voi lähettää kollegalle viestin tai soittaa. Puhelun yhteydessä voidaan jakaa tietokoneen kuvaruutu ja vaikka työstää tarvittaessa dokumenttia yhdessä. Ohjelma mahdollistaa helpon yhdessä työskentelemisen ja auttaa pitämään yhteyttä työtovereihin pidemmänkin matkan päähän.

Hajautetussa organisaatiossa korostuu Lync-sovelluksen parhaat puolet. Fyysinen välimatka ei tarkoita sitä, ettet voi toimia yhdessä työtoverin kanssa. Sovelluksen avulla pysytään toimimaan yhdessä lähes yhtä hyvin kuin jos oltaisiin samassa huoneessa. Kahden hengen välisessä yhteydessä on helppo käyttää videokuvaa, vaikka työpöytää jaetaan. Kommunikaation ongelmat syntyvätkin siitä, että suuri joukko osallistuu kokoukseen jolloin ei ole mahdollista samaan aikaan nähdä kaikkia osallistujia. Yksi tämän opinnäytetyön aihe valintaan liittyvistä syistä itselleni olikin halu löytää vastaus kysymykseen siitä, miten löydettäisiin keinoja siihen, ettei yhteisöllisyyden tunne katoa, kun tapaamme vain virtuaalisesti toisiamme.

2.6 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen keinoja uusien hyvien käytäntöjen löytämiseksi ja jakamiseksi työyhteisössä. Haastattelujen kautta pyrin löytämään ne kehityskohteet, joihin koulutuksien ja palaverien pitäjien sekä osallistujien tulee jatkossa kiinnittää huomiota, kun perehdytystä järjestetään Lyncin välityksellä. Erilaisia

henkilöitä haastatteleamalla on tavoitteena saada vinkkejä onnistuneisiin perehdytyksiin ja palavereihin sekä löytää ne heikot kohdat, joihin jatkossa tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Haastattelututkimuksen lisäksi tärkeässä osassa ovat myös omat havainnot ja työpaikalla käytyjen keskustelujen antama näkemys mielipiteistä etäyhteydellä järjestettävistä koulutuksista ja palavereista.

Haastattelututkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on kerätä käytännön tietoa ja näkemystä, miten etäyhteydellä pidettäviä palaveria ja koulutustilaisuuksia voitaisiin jatkossa kehittää niin, että ne palvelisivat osallistujien ammatillista kehittymistä entistä paremmin, laadukkaammin ja tehokkaammin. Laadukkaat palaverit ja koulutustilaisuudet antavat osallistujille eväitä ammatilliseen kehittymiseen. Asetut tavoitteet ovat helpompi saavuttaa, kun toimihenkilöt ovat ammattitaitoisia ja osaavat tehtävänsä. Haastatteleamalla sekä koulutuksiin että palaveriin osallistuneita on tarkoituksena saada kokonaiskuva siitä, miten Lyncillä järjestetyt koulutukset ovat onnistuneet ja kokevatko osallistujat saaneensa tarvitsemansa tiedot tällä tavalla järjestetyissä koulutuksilla. Samalla pyrin kartoittamaan, onko osallistujilla jotakin omakohtaista ideaa jaettavaksi muille, jotta Lync-koulutukset jatkossa onnistuisivat ja olisivat entistä tehokkaampia tiedonjaon kannalta. Yhtenä tutkittavana tekijänä on myös kartoittaa, onko tekijöitä, jotka häiritsevät tai aiheuttavat ongelmia oppimiselle. Tärkeää on saada tietoa tämän hetken tilanteesta ja mielipiteistä etäyhteyden käytöstä, jotta jatkossa voidaan kehittää koulutusta.

Laadullisessa tutkimuksessa erot nousevat tärkeään rooliin tutkimuksen onnistumisen kannalta. Erojen avulla voidaan lähteä tarkemmin tutkimaan ja selvittämään, mistä jokin asia johtuu. Aineiston käsittelyssä ei kuitenkaan pidä liikaa keskittyä hakemaan eroavaisuuksia, sillä niistä voi lopulta olla hankalaa löytää säännönmukaisuutta. Laadullisessa analyysissä on tärkeää saada raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2011, 38–43.) Kysymysten asettelulla on suuri merkitys kyselytutkimuksen onnistumiselle sekä erojen löytymiseen. Tarkoin harkitut ja laaditut kysymykset auttavat saavuttamaan työlle asetut tavoitteet. Lync ohjelman käyttäjien haastattelujen avulla pyrin löytämään vastauksia, joiden avulla opinnäytetyön tavoite saavutetaan.

Laadullisella tutkimuksella saadusta aineistosta voidaan oppia uusia asioita ja löytää havaintoja, joita ei ennen tutkimusta olisi voitu ajatella olevan olemassa. Näin ollen tutkimuksen tarkoituksena ei ole varmistaa ja todistaa ennalta ajateltuja tuloksia vaan sen päätarkoituksena on saada uutta tietoa. Tähän uuteen tietoon päädytään haastattelujen

perusteella. (Alasuutari 2011, 217.) Haastattelut ovat tehokas keino saada ajantasaista tietoa. Jos haastattelututkimusta verrataan, lomaketutkimukseen voidaan ajatella, että haastattelijalla on mahdollisuus paremmin seurata tiedon objektiivisuutta kuin kyselytutkimuksen tekijällä.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusprosessin eri osat eivät kulje tutkimusprosessissa selvärajaisesti vaan ne limittyvät toisiinsa prosessin eri vaiheissa. (Alasuutari 2011, 251). Oman tutkimukseni kannalta tämä tarkoittaa sitä, että itselläni on jo aloitusvaiheessa ollut omiin havaintoihin perustuvaa tietoa, joka linkittyy tutkimuksen edetessä saatuun tietoon. Haastattelemalla eri koulutuksiin osallistuneita voidaan saada arvokasta tietoa niiden onnistumisesta ja mahdollisista tärkeistä kehittämiskohteista.

Opinnäytetyössäni käsittelen Lyncillä tapahtuvaa kouluttamista käsittäen myös palaverien muodossa tapahtuvan työhön liittyvän informaation jakamisen sekä kahdenkeskeisesti tapahtuvan avunannon. Olen tutkinut oppimista ja kouluttamista aikuisen oppijan näkökulmasta käsin, kun oppiminen tapahtuu etäyhteydellä. Näkökulmana on niin hajautetussa organisaatiossa toimiminen kuin mitä aikuinen tarvitsee oppiakseen, kun koulutus tapahtuu etäyhteydellä. Kirjallisuuslähteinä olen käyttänyt kouluttamista käsitteleviä teoksia sekä erilaisia oppimista käsitteleviä teoksia. Tietoa olen hakenut myös oppimisympäristöjä käsittelevistä teoksista. Olen kuitenkin rajannut teoreettisen viitekehyyksen niin, etten ole hakenut kaikkea mahdollista tietoa näistä aiheista vaan olen pyrkinyt löytämään keskeisiä asioita, joilla on vaikutusta, kun koulutus on järjestetty Lyncin avulla. Olen pyrkinyt hakemaan ja löytämään niitä asioita, joita pitää ottaa erityisesti huomioon, kun ei toimita perinteisessä ympäristössä.

3 Hajautettu työyhteisö ja koulutus

3.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kouluttaminen etäyhteyden kautta on uutta, ja siitä on vaikea löytää kunnollista kirjallisuutta tai muuta materiaalia. Löytämässäni lähdeteoksissa on kuvailtu lähinnä erilaisia internetin kautta käytettävien oppimisympäristöjen hyödyntämistä sekä internetin ja sähköpostin kautta tapahtuvaa etäopetusta. Niissä ei kuitenkaan ole käsitelty mahdollisuutta

kouluttaa etäyhteydellä, jossa voidaan työstää esimerkiksi asiakirjoja yhdessä tai jakaa työpöytää.

Olen lähestynyt aihetta siitä näkökulmasta, mitä tarvitaan onnistuneeseen koulutukseen, kun oppijana on aikuinen, ja toisaalta, mitä tulee ottaa huomioon, kun koulutettava ja kouluttaja ovat eri paikkakunnilla. Olen hakenut aineistoa ja näkökulmaa aiheeseen oppimisesta, kouluttamisesta sekä viestinnästä. Tarkoitukseni on saada aiheeseen selkeä kokonaisnäkemys, jonka kautta voidaan lähteä kehittämään oppimista tulevaisuudessa. Löytämäni ja keräämäni sopiva tieto oppimisen teoriasta on tarkoituksena nitoa yhteen Lync-ohjelman avulla tapahtuvan kouluttamisen kanssa. Tarkoituksena on tutkia, kuinka oppiminen on onnistunut pidetyissä koulutuksissa ja löytää keinoja, joilla etäyhteydellä tapahtuva opetus saadaan yhtä tehokkaaksi ja mieluiseksi kuin ns. vierihoidolla tapahtuva. Periaatteessa oppiminen vaatii samat asiat, on oppimisympäristö millainen tahansa, mutta mitä keinoja on käytettävissä, kun kouluttajan ja koulutettavan fyysinen välimatka on pitkä. Kuinka korvata se, että näköyhteys puuttuu, jolloin toisen eleiden ja ilmeiden tulkintaa ei pääse tekemään.

3.2 Keskeiset käsitteet

Skype for business, aiemmin Lync, on Microsoftin sovellus, joka on saatavilla Office 365 paketissa. Ohjelmaa voidaan käyttää soittamiseen, neuvottelujen pitoon ja videotoimintoihin, ja sen avulla voidaan jakaa ja työstää yhdessä materiaalia. Ohjelman avulla voidaan helposti työskennellä verkossa yhdessä. Tässä opinnäytetyössä käytän tästä sovelluksesta nimeä Lync.

Kouluttamisella tarkoitan kaikkea Kelan kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmässä tapahtuvaa perehdyttämistä. On kyseessä sitten palaverissa tapahtuvaa tai yksittäisen henkilön kouluttamista. Kaikki tiedon jakaminen, jolla pyritään kehittämään toimihenkilöiden osaamista ovat tämän opinnäytetyön näkökulmasta katsottuna kouluttamista.

Oppiminen ja osaamisen ylläpito ovat keskeisessä osassa tässä opinnäytetyössä. Osaaminen ei kehity ilman oppimista. Mitä taitoja tarvitaan uuden tiedon oppimisen, ja kuinka Lyncin välityksellä tapahtuvan oppiminen mahdollisesti eroaa perinteisestä oppimistilanteesta. Oppiminen on nähtävä elinikäisenä prosessina ja jokainen päivä tuo mahdollisuuden kehittää taitoja ja lisätä omia tietoja.

Hajautetussa työyhteisössä toimitaan monipaikkaisesti. Toimihenkilöt ovat sijoittuneet eri toimipisteisiin ja fyysinen välimatka luo omat haasteet toiminnalle. Perinteinen kasvokkain kommunikointi ei ole mahdollista fyysisen välimatkan vuoksi. Teknisten apuvälineiden käyttäminen on ainoa vaihtoehto sujuvan kommunikoinnin hoitamiseksi.

Motivaatio on kaikkea toimintaa ohjaava voima. Sitä tarvitaan niin opiskelussa kuin työn tekemisessä. Ilman motivaatiota on toiminnan suorittaminen huomattavasti vaikeampaa. Opinnäytetyöni kannalta motivaatio on myöskin keskeisessä osassa. Ilman motivaatiota osallistua haastatteluihin en olisi voinut niitä suorittaa. Myöskään ilman motivaatiota oppia tulee opettajan tehtävästä huomattavasti hankalampaa eikä kouluttaja pysty siirtämään tietoa oppilaille, jos hänellä ei ole motivaatiota tehdä sitä. Motivaatiota tarvitaan kaikilla tasoilla ja sen syntyminen säästää huomattavia voimavaroja oppimiseen. Näen, että motivaatio on keskeinen asia kaikessa tähän opinnäytetyöhön liittyvässä toiminnassa.

3.3 Vuorovaikutus hajautetussa työyhteisössä

Keskeinen organisaatorakenteita muovaava voima on työhön liittyvä kommunikointitarve. Ihmisten välinen vuorovaikutus tarvitsee onnistuakseen kommunikaatiota ja ilman sitä ei yhteisöt pysty toimimaan kunnolla. Luonnollisesti myös hajautetut organisaatiot perustuvat ihmisten välisiin vuorovaikutus- ja kommunikaatiosuhteisiin, vaikka toimitaan eri paikoista käsin. Työyhteisöjen toiminta rakentuu vuorovaikutusverkostoihin, joissa tapahtuva muilta oppiminen on tärkeä osa sen toimintaa. Kun toimitaan hajautetussa työyhteisössä, on sen jäsenien pystyttävä helposti kommunikoimaan, vaikka välimatka on pitkä. Ilman toimivaa yhteistyötä on mahdotonta saavuttaa asetettuja tavoitteita tai yleensäkkään tehdä yhdessä työtä. Hajautetussa työyhteisössä sähköisten viestintävälineiden merkitys korostuu. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 58–71.)

Nopeat pikaviestimet ovat mullistaneet kommunikointia ja mahdollistaneet työskentelyn hajautetuissa työyhteisöissä ilman, että keskinäinen kommunikointi jäisi vähäiseksi. Sen lisäksi, että yhteydenpito on näiden työvälineiden myötä helpottunut, on se myös tullut kustannustehokkaammaksi. Internetin kautta voidaan edullisesti ja helposti vaihtaa tietoa, hakea tietoa ja osallistua palavereihin tai muihin tilaisuuksiin matkojen päästä. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 175–181.) Etätyöskentely on helppoa ja vaivatonta

kunhan käytössä on tarpeeksi hyvä internetyhteys. Lyncin avulla on vuorovaikutusta helpompi pitää yllä, vaikka fyysisesti toimitaan kaukana toisistaan.

Hajautetussa työyhteisössä sen jäseniltä vaaditaan kykyä toimia itsenäisesti ja tulso-orientoituneesti. Jokaisen on tiedettävä oma tehtävänsä ja paikkansa organisaation toiminnassa. Työskentely hajautuneessa organisaatiossa on haastavampaa kuin paikallisessa organisaatiossa, jossa yhdessä työskentely on helpompaa. Toimivan työyhteisön saavuttamiseksi on tärkeää luoda selkeät toimintamallit ja varmistaa niiden noudattaminen. Ajantasaisten ohjeiden tulee olla kaikkien saatavilla ja tiedossa. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 89–93.)

Työssä menestyäkseen toimihenkilöiden on kehitettävä omaa osaamistaan jatkuvasti. Oppimista tapahtuu joka päivä työtä tekemällä. Onkin tärkeää, että saatavilla on tukea, kun sitä tarvitaan. Viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota hajautetussa organisaatiossa. Tärkeää on, että pystytään edes osittain samaan samanlainen olo kuin kasvokkain tapahtuvissa viestintä tilanteissa. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 154–166.) Organisaatiossa jokainen tarvitsee joskus apua ja tukea työssä onnistuakseen. Kun fyysinen välimatka on pitkä, on tärkeää, että käytössä on helppoja keinoja kommunikoida työtovereiden kanssa ja saada tarvittavaa tukea. Lync ohjelma on hyvä esimerkki toimivasta ohjelmasta, joka auttaa tavoittamaan henkilöitä pitkän välimatkan takaa.

Etäyhteydellä tapahtuvassa koulutuksessa monet asiat korostuvat eri tavalla kuin perinteisissä koulutuksissa. Kouluttajan tulee ottaa huomioon asioita, joihin tavallisessa tilaisuudessa ei tarvitse kiinnittää huomiota. Monet visuaaliset asiat tulevat eri lailla näkyviin ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet ovat rajallisemmat. Myös havainnollistamisvälineiden käyttö on huomattavasti hankalampaa. (Koski & Kupias 2012.) Omalta koneelta seurata esimerkiksi Powerpoint-esitys näyttää erilaiselta kuin jos se on heijastettu valkokankaalle ja kouluttaja on hallitsemassa tilaa.

Äänen merkitys korostuu, kun eleet ja ilmeet jäävät pois eikä kuulijoilla ole muuta havainnoitavaa kuin ääni. Tällöin kuulijoiden keskittyminen ääneen on syvällisempää ja he saattavat huomata helpommin äänestä esimerkiksi tunteiden tuomat skaalat. Myös puheen nopeuteen ja toistoihin kiinnitetään enemmän huomiota, kun puhujaa ei nähdä. Näin vaikka video olisi päällä, sillä se ei ole kuitenkaan sama kuin, jos henkilö on kokonaisuudessaan näkyvillä luonnossa. Kuvan laatu ei useinkaan ole videokuvassa laadukasta ja näin eleet ja ilmeet vääristyvät.

Virtuaalokokouksissa pelisääntöjen merkitys korostuu, kun osallistujat eivät voi nähdä toisiaan. Säännöistä sopiminen on tärkeää tilaisuuden onnistumisen kannalta. Jokaisen on syytä tietää mitä on sallittu tehdä ja mitä ei. Kaikkien osallistujien läsnäolo on tärkeää. Vaikka toimitaan virtuaaliympäristössä, on kaikkien keskittyttävä pidettävään tilaisuuteen. On tärkeää jättää kaikki muu tekeminen ja olla läsnä sekä keskittyä tilaisuuteen. Huomattavaa on myös, että virtuaalokokouksissa keskittyminen herpaantuu nopeammin kuin tavallisissa kokouksissa. Tämä tulee ottaa huomioon ja suunnitella kuulijoille aktivointia. (Nummi 2013, 61–63.)

3.4 Aikuinen oppijana

Työyhteisössä suurimmalla osalla on työvuosia jo reippaasti takana. Näin uusia asioita on vuosien varrella tullut opittavaksi ja vanhoja opittuja asioita on voitu heittää jo romukoppaan. Tällöin uusien asioiden oppiminen saattaa pelottaa ja jännittää. On tärkeää huomata oppijan pelko ja jännitys, sillä se voi olla uuden tiedon omaksumisen esteenä. Oppimiseen tarvitaan motivaatiota eikä iällä ole merkitystä, sillä uuden oppimista tapahtuu koko ihmisen elin iän. (Rogers 2004, 15–35.) Jos pelko tai jännitys estää motivaation syntymisen on oppiminen miltei mahdotonta. Kouluttajan onkin tärkeää huomioida koulutettavan suhtautuminen koulutukseen ja pyrittävä aktiivisesti kannustamaan häntä oppimaan sekä tunnistettava mahdolliset pelon tai jännityksen aiheuttajat. Kyseessä saattaa olla hyvinkin pieni asia, jonka hyvä kouluttaja voi helposti poistaa.

Aikuisiällä oppiminen on luonnollisesti erilaista kuin lapsena. Aikuisella on pohjatietoa asioista ja hän lisää uudet tiedot vanhojen tietojen päälle. Ihmisen vanhetessa lyhytmuisti heikkenee ja tarvitaan verbaalisen tiedonvälityksen lisäksi muita keinoja, jotta oppimista tapahtuu tehokkaasti. (Rogers 2004, 15–35.) Aikuiselle oppijalle ei riitä pelkästään kuunteleminen, jotta oppiminen olisi tehokasta tarvitsee hän lisäksi muita keinoja. Itse tekeminen on tehokas keino oppia uusia asioita. Uusien tekniikoiden oppiminen saattaa vaatia vanhemmalta enemmän aikaa kuin nuorelta. Toki pitää aina huomioida yksilöiden väliset erot.

On esitetty teoria, jossa ajatellaan oppimista syklinä. Tämän ajatuksen mukaan oppiakseen hyvin on käytävä lävitse neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa oppija osallistuu. Toisessa vaiheessa hän reflektoi osallistumisvaihetta. Kolmannes vaiheessa op-

pija tarkastelee aihetta teoreettiselta näkökulmalta ja neljännessä vaiheessa oppia sovelletaan käytäntöön. (Rogers 2004, 15–35.) Käytännössä tämän teorian mukaan asia käydään ensin läpi, jonka jälkeen sitä pohditaan omasta näkökulmasta ja siirrytään miettimään sen sidoksia vallitsevaan teoriaan ja viimeisenä vaiheena on käytännön toteutus, jolloin opittua tietoa ja taitoa sovelletaan. Oppiakseen asian hyvin täytyy siis nähdä kokonaisuus, pelkän irrallisen tiedon muruun varaan ei voida oppijaa jättää. Tieto pitää linkittyä käytäntöön, jotta sen pystyy aidosti sisäistämään. Kouluttajan tulee tehdä opiskelusta käytännönläheistä, jos hän haluaa saada tuloksia.

Oppijan aikaisempi kokemus on tärkeä osa oppimisprosessissa. Kun sitä hyödynnetään uuden opiskelussa, syntyy asioista laajempi ja tarkempi käsitys. Samalla oppiminen todennäköisesti nopeutuu. (Rogers 2004, 45–47.) Aikuiselle on ehtinyt kertyä laaja tietomäärä ja jos sitä ei hyödynnetä ja oteta käyttöön on se todellista voimavarojen hukkaamista. Koulutettaessa onkin aina syytä lähteä liikkeelle miettien koulutettavan aiempi osaaminen ja miten se voidaan linkittää uusiin opittaviin asioihin.

3.5 Tarvittavat taidot uusien järjestelmien käytössä

Outi Lammi (2013, 14–20) esittää kirjassaan ”Opi ja työskentele verkossa, Täti nörtti opastaa”, että nykyisin tarvitaan verkkolukutaitoa. Sillä tarkoitetaan, että se on pelkkää sisälukutaitoa monipuolisempaa osaamista ja se koostuu tiedollisista, viestinnällisistä, sosiaalisista ja teknisistä taidoista. Uusien työskentelytapojen omaksuminen ja hyväksyminen vaativat toimihenkilöltä juuri verkkolukutaitoa. Ilman sitä ei pysty osallistumaan palaveriin ja koulutuksiin täysipainoisesti. Uusi tekniikka vaatii aina uuden oppimista ja omaksumista.

Verkossa työskentelyn on koettu olevan joustavaa ja tehokasta. Kun työyhteisössä on käytettävissä virtuaalisia työtiloja, on sen koettu helpottavan työskentelyä. Varsinkin työtehtävissä, joissa tarvitaan asiantuntijan apua, on koettu hyväksi se, että apu on helpommin saatavilla. Myös se, että pystyy näkemään, kuka on läsnä, helpottaa avun saamista. (Heinonen 2008, 80–83.) Lyncistä voidaan helposti nähdä, onko henkilö käytettävissä ja sinne voi laittaa tiedoksi muille esimerkiksi koska on paikalla seuraavan kerran.

Mitä harjaantuneempia virtuaalisten työvälineiden käyttäjistä tulee, sitä enemmän niitä käytetään ja osataan hyödyntää. Myös yhteisöllisyyden tunne lisääntyy mitä enemmän harjaannutaan käyttämään virtuaalisia työkaluja. Tärkeää on, että työkaluja osataan

käyttää ja tiedetään mitä tehdään teknisten ongelmien ilmaantuessa. (Heinonen 2008, 117–127.) Uusien ohjelmien käyttöopastus on tärkeää, jotta ne saadaan tehokkaasti hyödynnettyä. Käyttöönoton yhteydessä on mietittävä jalkauttamista. Tärkeää on pohtia, kuinka henkilökunta saadaan ottamaan uudet työkalut tehokkaaseen käyttöön. Mikäli käyttöönottovaiheessa ei tulevia käyttäjiä opasteta on heidän huomattavasti hankalampaa ottaa se aktiiviseen käyttöön. Pelkkään itseopiskeluun työyhteisössä ei voida luottaa, koska kiireisessä arjessa jätetään kaikki mikä ei ole välttämätöntä tekemättä. Kun asiantuntija opastaa ja neuvoo käytön aloittamisessa, on jokaisen helpompi siirtyä käyttämään uusia sovelluksia.

Ulla Heinonen (2008) on tutkinut virtuaalista työntekoa, ja hänen tutkimuksensa tulosten mukaan ihmiset pitivät pikaviestimiä, joihin Lync voidaan myös lukea nopeampina ja tehokkaampina viestiminä kuin muita yhteyksiä. Hänen tutkimuksensa vastauksista on käynyt ilmi, että hyvänä koetaan läsnäolotietojen näkyminen. Tämä helpottaa yhteydenottoa, kun voi nähdä onko henkilö vapaana eikä turhaan yritä tavoittaa. Näin säästyy myös aikaa, kun ei tarvitse turhaan tavoitella henkilöä, joka ei ole vapaana.

3.6 Puhe ja vuorovaikutus

Kuunteleminen ei ole helppoa ja tämän vuoksi puhujan tulee vangita yleisö. Kuuntelijan ajatukset lähtevät helposti harhailemaan, vaikka hän yrittää keskittyä kuuntelemiseen ja aihe on kiinnostava. Tämän vuoksi puhujan on syytä miettiä keinoja, joilla saa kuulijat pysymään tarkkaavaisina. Pitkä yksinpuhelu on kuulijoiden kannalta kaikkein puuduttavinta. Tämän vuoksi yleisö pitää ottaa huomioon ja antaa heille mahdollisuus osallistua. Puheen aikana on hyvä myös hyvä tehdä yhteenvetoa siitä mitä siihen mennessä on käsitelty. Se auttaa kuulijoita pysymään mukana. (Stuart 2001, 55–67.)

Äänen vaikutusta ei pidä aliarvostaa. Viestintää tutkineen professori Albert Mehrabian mukaan 38 % vaikutelmasta syntyy äänen perusteella, mutta vain 7 % sanojen perusteella. (Stuart 2001, 16.) Kun perinteisessä puhetilanteessa, jossa kuulijat ovat fyysisesti läsnä äänen vaikutus on 38 % voidaan olettaa, että tilanteessa jossa ei puhujaa nähdä on sen merkitys vielä huomattavasti suurempi. Samoin voidaan olettaa, että sanojenkin merkitys on suurempi kuin puheen merkitys korostuu. Tämän vuoksi on tärkeää, että Lyncillä tapahtuvassa koulutuksessa puhuja ymmärtää äänen merkityksen kokonaisuudessa.

Kun puhujaa ei nähdä ei eleiden, liikkeiden ja ilmeiden merkitys ole samanlainen kuin normaalissa kasvokkain käytävässä kanssa käymisessä, jossa niillä voidaan vahvistaa sanomaa. Kielellisistä manereista saattaa tulla kuulijoiden mielenkiinnon kohteita, kun näköyhteys puuttuu ja keskittyminen ääneen on suuremmissa merkityksessä. Puhujan kannatta seurata omaa puhettaan ja varoa sellaisia manereita, jotka saattavat olla häiritseviä kuuntelijoiden kannalta. Mielenkiinto kohdistuu helposti puhujan toistamiin sanoihin esim. niinku, tuota jne. Äänen voimakkuutta voi käyttää tehokkeinona sanoman perille viennissä. Sellaisissa kohdissa, jotka ovat erittäin tärkeitä voi ääntä hieman korottaa, jolloin niiden tärkeys korostuu. (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiaho 1999 93-97) Äänen käyttöä on hyvä harjoitella ja kiinnittää erityistä huomiota omaan puheeseen. Näin voi löytää oman persoonallisen tavan kommunikoida ja samalla saada asiat esitettyä muille selkeästi ja helposti ymmärrettävästi. Käytettävän kielen olisi hyvä olla elävää ja sisältää ytimekkäitä lauseita, jotka sisältävät adjektiiveja ja adverbeja. (Valvio & Parviainen 2013, 66–67.)

Eric Parsloe ja Monica Wray pitävät tärkeänä osana kommunikaatiota sanatonta viestintää. (Parsloe & Wray 2003, 139–140) Ihminen viestii kehollaan, ilmeillään ja silmillään puheen lisäksi. Kun koulutus tai palaveri järjestetään Lync-etäyhteydellä jää tämä havainnointi kokonaan pois. Vaikka kuvayhteys olisi käytössä on videon laatu usein niin heikko, että siitä ei pysty havainnoimaan ilmeitä eikä eleitä samalla tavoin kuin luonnossa. Kuva välittyy puhujasta ei muista henkilöistä, jolloin kuuntelijoiden ilmeitä ja eleitä ei pystytä näkemään.

Verkkoluennossa mahdollisuudet vuorovaikutukseen ovat vähäisemmät ja helposti tulee ajateltua, että kouluttaja siirtää tietoa oppijoille. Antamalla tilaa kysymyksille voidaan osallistujia auttaa refleктоimaan ja syventämään tietoja. Kysymyksiin ei tule kuitenkaan hakea suoria vastauksia vaan kouluttajan tulee tukea omalla asenteellaan osallistujien omaa ajattelua. (Koski & Kupias 2012, 32–35) On kouluttajan ammattitaitoa osata siirtää tietoa koulutettaville ilman, että hän antaa kaiken tiedon valmiina heille. Oman ajattelun kautta tapahtuva oppiminen on tehokkaampaa kuin pelkkä tiedon siirtäminen. Lyncillä tapahtuvassa koulutuksessa on syytä miettiä sen mahdollistamia aktivoivia toimintoja ja näin saada kuulijat aktivoitua.

Oppimisen edistäminen on kouluttajan tärkein tehtävä. Hänen tulee käynnistää ja ohjata tavoitteellinen vuorovaikutus monologin sijaan. Osallistujien esille nostamat asiat antavat mahdollisuuden uusille näkökulmille, kokemuksien vertailulle, aiheen syventämiselle

sekä ne saattavat auttaa aukkokohtien jäsentämisessä. Etänä tapahtuvassa tilaisuudessa osallistujien kysymykset voidaan ottaa chatin kautta, jolloin tilaisuuteen saadaan oppimista tukevaa vuorovaikutusta, vaikka ollaankin eri paikoissa osallistumassa. (Koski & Kupias 2012, 151–154) Kouluttajan ollessa avoin uusille ideoille voi hän itse myös saada uutta tietoa ja oivallusta järjestämästään koulutustilanteesta. Usein kouluttajan ei tarvitsekaan olla kaikkietävä vaan tieto lisääntyy hyvän kommunikaation avulla ja yhteistyössä koulutettavien kanssa.

3.7 Häiriötekijöiden karsinta

Häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat keskittymiseemme on kahdenlaisia ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoisia häiriötekijöitä on huomattavasti helpompi torjua kuin sisäisiä häiriötekijöitä. Voimme helposti laittaa oven kiinni, laittaa puhelimme äänettömälle tai laittaa ilmoituksen, että olemme varattuja. Ajatusten lähtiessä harhailemaan on vaikeampaa saada itsensä jälleen keskittymään asiaan. Levotonta mieltä voi pyrkiä harjoittamaan ja opetella hallitsemaan sitä. Myös jokin fyysinen aktiivisuus ennen keskittymistä vaativaa tehtävää voi auttaa pitämään ajatukset koossa. (Lammi 2013, 218–221)

Pitkän palaverin tai perehdytyksen välissä on hyvä pitää tauko, jonka aikana osallistujat poistuvat hetkeksi, vaikka taukojumppaamaan. Näin voidaan auttaa keskittymisen säilymistä ja edesauttaa asioiden sisäistämistä. Tauot ovat erittäin tärkeitä varsinkin silloin kun asiat vaativat täydellistä tarkkaavaisuutta ja osallistujien tulee omaksua uutta tietoa. Tilaisuuden vetäjän on hyvä miettiä jo valmiiksi missä kohdin on hyvä pitää taukoja ja kuinka pitkät tauot ovat tarpeen. Usein vetäjä itsekkin tarvitsee hetken tauon esimerkiksi etsiäkseen vastauksen esitettyyn kysymykseen.

3.8 Oppiminen

Oppiminen on keskeinen asia, kun järjestetään koulutus tai palaveri, jossa jaetaan uutta tietoa. Tässä opinnäytetyössä olen keskittynyt käsittelemään niitä näkökulmia oppimisesta, jotka tulevat esille, kun tietoa jaetaan etäyhteyden kautta eikä näköyhteyttä oppijan ja kouluttajan kanssa ole. Jokaisella toimihenkilöllä on viimekädessä itsellään vastuu omasta oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. Vastuun merkitys korostuu, kun koulutus ei tapahdu kasvokkain ja kouluttaja ei ole fyysisesti läsnä.

3.8.1 Vastuu omasta oppimisesta

Eric Parsloe ja Monica Wray (2003, 175–179) esittävät kirjassaan *Coaching and mentoring*, että ei ole mitään tärkeämpää kuin auttaa ihmisiä ottamaan vastuu omasta oppimisestaan. He esittävät myös, että ihminen on mitä on oppinut, sillä kaikki taidot, tiedot ovat opittuja. Heidän mielestään jokaisella on velvollisuus jakaa tietoa ja parhaita käytäntöjä. Kun työyhteisö on jakautunut moniin eri toimipisteisiin luo se omat haasteet tietojen ja käytäntöjen jakamiseen. Lyncin avulla voidaan helpottaa tätä tiedon jakoa tilanteessa, jossa fyysisen välimatkan vuoksi ei ole mahdollista toimia yhteisessä tilassa. Tilanteet, joissa työtoveri pyytää apua ja näyttö jaetaan ovat oivia hetkiä jakaa myös omia työtapoja ja myös itse oppia uusia.

3.8.2 Motivaatio

Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihminen oppii 10 prosenttia lukemalla, 15 prosenttia kuulemalla ja 80 prosenttia kokemalla. Kuitenkin tärkeintä on motivaatio, sillä ilman sitä uuden oppiminen on hankalaa, ellei miltei mahdotonta. (Saarinen & Varis & Vainio & Rintala & Piipari & Nokelainen 2002, 127–128.) On huomattava myös, jos henkilön valmiudet oppia ovat heikot ei yksin motivaatio auta suoriutumaan. Uuden oppimiseen tarvitaan motivaation lisäksi mahdollisuuksia ja valmiuksia. Ilman näitä ei synny tulosta. (Pelkonen & Ruohotie 1992, 22.) Jos tiedetään, että henkilöllä on rajalliset valmiudet opiskella, on tarkoin harkittava mitä hänelle kannattaa opettaa tai pitääkö ensin opettaa jokin perusasia. Vaikka henkilö olisi motivoitunut on myös valmiuksien oltava riittävällä tasolla.

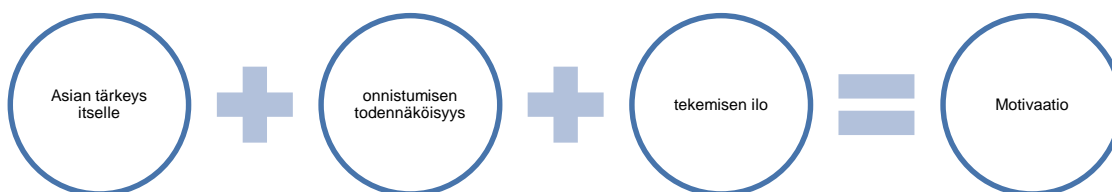
Kouluttajan tärkeä tehtävä on saada oppilaidensa motivaatio syttymään ja pysymään yllä koko koulutuksen ajan. Motivaatiota pitää ruokkia ja oppilaan kiinnostus uusiin asioihin pitää pystyä pitämään yllä koko koulutuksen ajan. Uusien asioiden oppimisen on oltava motivoivaa, sillä aikuinen saa motivaatiosta energiaa, jonka avulla uuden oppiminen on helpompaa. (Rogers 2004, 25–31.) Kun tiedetään mitä varten ollaan oppimissa ja mihin uudet asiat liittyvät, on motivaatio helpommin saavutettavissa kuin jos uutta asiaa tulee, mutta sitä ei pystytä linkittämään aiempaan tietoon eikä myöskään näkemään mihin tietoa tulevaisuudessa tarvitaan.

Motivaatiota on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa henkilöstä itsestään ja toimintaan sitoutuminen on tällöin korkeaa. Ulkoinen motivaatio

tulee jonkin kannustimen kautta esimerkiksi luvattu palkankorotus, kun on saavutettu jokin tavoite. Ulkoisen motivaation kautta tuleva sitoutuminen on huomattavasti alhaisempaa kuin sisäisen motivaation tuottama sitoutuminen. Kun toiminnalla on jokin päämäärä tai tavoite, on ihminen yleensä motivoitunut toimintaan. (Juuti 2005, 123–124.) Koska motivaatio on tärkeä osa toimintaa ja motivoitunut ihminen oppii huomattavasti helpommin pitäisi huolehtia siitä, että kuuntelijat ovat motivoituneita ja pysyvät motivoituneina. Jaettavan tiedon pitäisi siis olla sellaista, josta koetaan olevan jotakin hyötyä jatkossa.

Motivoitumisen ja asenteen kannalta tärkeitä asioita on vastuu omasta oppimisesta, oppiva asenne elämässä, intohimoinen suhtautuminen oppimiseen, näkemys elinikäisen oppimisen mahdollisuudesta sekä halu itsensä kehittämiseen henkilökohtaisella ja ammatillisella tasolla sekä yhteisön jäsenenä. (Juuti 2005, 127.) Elinikäinen oppiminen on nykyisin välttämätöntä, ja jos itsellään ei ole halua oppia uutta, se on suuri este, joka pitäisi voittaa. Palaverin tai koulutuksen pitäjän pitäisi saada asia esitettyä niin, että kuuntelijat motivoituisivat kuuntelemaan ja oppimaan.

Motivaatioon vaikuttaa myös se, kohtaavatko osallistujan odotukset ja tarpeet ja koulutuksen sisältö. Kun osallistujaa autetaan näkemään koulutuksen hänelle tuoma hyödyt, hänet on helpompi saada motivoituneeksi kuuntelijaksi. Myös ilmapiirillä on vaikutusta motivaatioon. (Koski & Kupias 2012, 39–42.) Oppimisen kannalta myös tavoitteilla ja odotuksilla on suuri merkitys. Jos koulutuksella voidaan saavuttaa tavoitteita, jotka ovat tärkeitä osallistujille on motivoituminen voimakkaampaa. (Pelkonen & Ruohotie 1992, 29.) Kuviossa 1. on esitetty motivaation koostuminen. Mitä tarvitaan, että motivoitutaan oppimaan uusia asioita.



Kuvio 1. Mistä motivaatio koostuu? (Mukaillen Koski ja Kupias 2012).

Sanna Sutelan (2014) artikkelissa Ylen verkkosivuilla on kasvatustieteen tohtorien Heta Tuominen-Soinin ja Anna Tapolan näkemyksiä siitä, kuinka kiinnostus ja motivaatio vaikuttavat oppimiseen. Heidän näkemyksensä mukaan on vaikea olla motivoitunut, jollei

voi hyvin. Vaikka he ovat tutkineet lähinnä koululaisten motivaatiota voidaan täysin olettaa, että ihmisen käyttäytyminen myös työelämässä on samanlaista ja motivaatioon vaikuttavat samankaltaiset asiat. Tässä tullaan siihen, että kun työyhteisössä on hyvä henki ja kaikilla on hyvä olla, myös motivaatio uuden oppimiseen on suurempi kuin jos henki on huono. Motivaatiota ei voida pakottaa, mutta sitä voi säädellä ja houkutella esille esimerkiksi luomalla asioille merkityksellisiä kytköksiä. Voidaan ajatella, että jos jokin tehtävä on todella epämieluisuinen eikä sitä halua tehdä voi suggestion kautta löytää asioita, jotka antavat tehtävälle positiivisemmän yhteyden. Miettimällä mitä sellaista hyötyä asiasta on joka voittaa tehtävän epämieluisuuden. Motivaation löytymistä edesauttaa avoin mieli ja kiinnostus uusia asioita kohtaan.

Oppimisen näkökulmasta motivaatio on ehdottomasti tärkein asia. Ilman sitä on turha yrittää saada syntymään oppimista. Kouluttajan on pystyttävä motivoimaan oppilaansa oppimaan ja pitämään koko koulutuksen ajan motivaatio korkeana. Tehtävää helpottaa, jos oppilas ymmärtää oppimisen tärkeyden ja hänellä on päämäärä, jota kohti kouluttaja häntä vie.

3.8.3 Ympäristön vaikutus oppimiseen

Osaaminen on noussut yhdeksi edellytykseksi nykyisessä työelämässä. Jatkuvat muutokset vaativat myös jatkuvaa oppimista. Olemme läpi elämämme oppijia ja meidän pitäisi pystyä pitämään mieleemme avoimina uusille asioille. Niiden oppimista voidaan pitää tiedon etsimisprosessina, jota voi tehdä yksin tai yhdessä. (Juuti, 190–192.) Kiinnostus ja uteliaisuus uusia asioita kohtaan on avuksi oppimiselle.

Tehokkaan oppimisympäristön tulee olla turvallinen, yksilön tarpeita ja ainutlaatuisuutta kunnioittava. Se on myös älyllisesti haastava ja sitouttaa toimimaan aktiivisesti. Säännöllinen palaute niin oppijalle kuin opettajalle kuuluu tehokkaaseen oppimisympäristöön. Oppijaa kohdellaan tasavertaisesti ja hänen kokemustaan tulee arvostaa. Oppiminen työpaikoilla riippuu viime kädessä työntekijöistä itsestään. (Sallila & Vaherva 1998, 173–174.)

Asiantuntijan tieto rakentuu ennestään opitun päälle ja hänen pitää pystyä käsittelemään tietoa kokonaisuutena, mutta myös löytää sieltä eri portaita. (Sallila & Vaherva 1998, 91–92.) Kokenut toimihenkilö osaa hahmottaa tehtävänsä ja siihen tarvittavat tiedot. Hän

pystyy ymmärtämään uuden tiedon merkityksen ja sen vaikutukset sekä pystyy soveltamaan oppimiansa asioita käytännössä. Mitä vähemmän on kertynyt tietoa, sitä enemmän yksittäisen asian käsittely vaatii, jotta ymmärtää sen vaikutukset kokonaisvaltaisesti.

4 Miksi tarvitaan etäyhteydellä järjestettäviä koulutuksia ja palavereja?

4.1 Organisaatiomuutos

Kelan kansainvälisten asioiden keskus perustettiin 1.1.2014. Entiset EU-eläkeyksiköt, KV-yksiköt sekä Ulkomaan yksikkö yhdistettiin yhdeksi suuremmaksi yksiköksi. Näin syntyneeseen Kansainvälisten asioiden keskuksen keskitettiin hoidettavaksi kaikki etuusasiat, joihin liittyy jokin kansainvälinen kytkös. Eläkeryhmässä hoidetaan eläkeasioita silloin kun eläkkeen hakija tai saaja asuu ulkomailla tai on joskus asunut tai työskennellyt muualla kuin Suomessa.

Kansainvälisten asioiden keskuksen henkilökunta on sijoittunut useille eri paikkakunnille. Eläkeryhmän päätoimipaikat ovat Helsingin Pitäjänmäessä ja Käpylässä sekä Turussa, Vaasassa ja Oulussa. Yksittäisiä toimihenkilöitä työskentelee näiden toimipisteiden lisäksi muissa Kelan toimipisteissä eri puolilla Suomea. Toimihenkilöiden maantieteellistä hajaantumista lisää myös etätyö, jota saatetaan tehdä muutamana päivänä viikossa toisesta toimistosta käsin. Esimiehet ja alaiset eivät enää työskentele samoissa toimipisteissä päivittäin. Henkilöstön hajautuneisuus eri toimipisteisiin tekee tiedottamisesta sekä henkilökunnan kouluttamisesta haasteellista. Yhteisten palaverien ja koulutustilaisuuksien pitäminen perinteiseen tapaan on hankalaa. Henkilökunnan saaminen samaan tilaan vaatii niin taloudellisia resursseja kuin myös ajallisia resursseja huomattavasti enemmän kuin, jos henkilöt työskentelevät samassa toimitalossa. Henkilöstön liikuttamisesta koituvat kustannukset ovat niin suuria, ettei taloudellisia resursseja yhteisten palaverien yhdessä paikassa pitämiseen ole kovinkaan usein käytettävissä. Onneksi nykyisen tekniikan avulla on helppo saada ihmiset yhteiseen tilaisuuteen. Etäyhteyden avulla voidaan järjestää niin palavereja kuin koulutuksiakin ja henkilöstö voi osallistua niihin omista työpisteistään käsin. Kenenkään ei tarvitse matkustaa.

Uusiin etuuksiin perehdyttäminen tapahtui aiemmin pääsääntöisesti vierihoitona. Asioita, joita voitiin opettaa samalla kertaa suuremmalle joukolle, opetettiin yleensä luokkahuonekoulutuksina. Vuoden 2014 organisaatiomuutoksen ja lisääntyneen etätyön vuoksi tämän tapaisten koulutuksien järjestäminen on nykyisi huomattavasti hankalampaa ja miltei mahdotonta kuten edellä on jo todettu. Lync sovellus on mahdollistanut muuttamaan kouluttamista niin, että toimihenkilöt voivat osallistua koulutukseen omilta työpisteiltään käsin.

4.2 Lync

Kelan kansainvälisten asioiden keskuksessa on Lync ohjelma käytössä kaikilla toimihenkilöillä. Lynciä on nyt käytetty useamman vuoden ajan koulutuksissa, palaverissa ja kahdenkeskisissä kontakteissa. Sen käyttö on tullut tutuksi kaikille eläkeryhmässä työskenteleville toimihenkilöille. Sen avulla hoidetaan päivittäistä kanssakäymistä työtovereiden kanssa, jaetaan tietoa kokouksien ja yhteydenottojen kautta sekä voidaan tarkistaa henkilöiden läsnäolo tai onko hän käytettävissä. Lynciin on helppo laittaa itsensä varauksi ja kun ollaan Lyncin välityksellä kokouksessa tai keskustellaan sen välityksellä, näkyy läsnäolotietona varattu.

Lyncin avulla voidaan helposti ottaa yhteys omilta työpisteiltä tarvittavaan kokoukseen tai henkilöön. Lync-ohjelma ja Outlook-sähköposti on synkronoitu, jolloin palaverikutsuja on helppo lähettää ja vastaanottaa. Henkilöille, jotka halutaan mukaan palaveriin, lähetetään sähköpostilla kalenteri kutsu, jonka henkilö hyväksyy ja samalla hän saa linkin, jolla pääsee liittymään kokoukseen. Tieto kokouksesta siirtyy myös henkilön kalenteriin. Kokoukset voi myös tarvittaessa välittää eteenpäin, jos kutsuja on unohtanut lähettää kutsun tai joku haluaa osallistua, vaikka ei ole saanut kutsua.

Ohjelmaan voidaan tehdä joko kokoukset tai ottaa yhteys haluttuun henkilöön ja aloittaa keskustelu. Mahdollista on keskustella viestien välityksellä tai soittaa työtoverille. Videokuvaa voidaan myös lähettää sekä järjestelmässä on helppo jakaa työpöytä muiden nähtävälle, jolloin voidaan keskustella esimerkiksi jostakin ongelmasta ja yrittää yhdessä löytää ratkaisua. Kokouksen järjestäminen Lyncin avulla on helppoa suurellekin joukolle.

4.3 Haasteet Lyncin käytössä

Lyncin välityksellä järjestettyjen palaverien ja koulutuksien haasteena on, että niissä on erilainen tunnelma kuin, jos henkilöt olisivat kokoontuneet samaan tilaan. Vaikka kamerat olisivat kytkettyinä ei synny samanlaista tunnelmaa. Suuremmissa palaverieissa, joissa on kymmeniä osallistujia, on kaikkien mahdotonta edes käyttää videokuvaa, koska se vaikuttaa yhteyden toimintaan. Yleensä vain se henkilö käyttää videota, joka on äänessä. Puhuja ei näin ollen pääsee samalla tavoin aistimaan kuulijoiden tuntemuksia kuin samassa tilassa oltaessa. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä on helpompi seurata läsnäolijoiden reaktioita ilmeiden ja eleiden avulla. Näin ei luonnollisestikaan tapahdu etäyhteydessä. Tämä on suuri haaste puhujalle, koska hänen on osattava muilla tavoin varmistaa viestinsä perille meno. Hänen täytyy esimerkiksi kysyä kuuntelijoilta huomattavasti useammin, onko heillä jotakin kysyttävää tai onko kaikki asiat tulleet selviksi.

Yksi haaste on kuinka saada omat mielipiteensä esille ja huomioiduksi. Etäyhteyden avulla voidaan lähettää palaverin aikana viestejä, jotka näkyvät kaikille osallistujille. Tämä ei kuitenkaan ole sama, jos kuulijalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä samassa tilassa. Vapaata keskustelua syntyy huomattavasti vähemmän etäyhteydellä tapahtuvassa palaverissa, koska puheenvuoron ottaminen on hankalampaa eikä muita osallistujia nähdä. Palaverieissa on helppo jäädä kuuntelijan rooliin ja olla kommentoimatta, vaikka jotakin sanottavaa tulisikin mieleen.

Lyncin avulla tapahtuva koulutus, jos se pidetään suuremmalle joukolle henkilöitä, on helposti puuduttava kalvosulkeinen. Kouluttaja käy läpi asioita esityksen avulla ja kuulijat kuuntelevat. Joitakin kysymyksiä esitetään, mutta muuten kahlataan esitystä lävitse. Kouluttajan on mahdotonta tietää mitä koulutettavat tekevät, koska kokoaikaista näköyhteyttä ei ole ja näin hänellä ei ole tietoa onko hänen sanomansa vastaanotettu. Kahden henkilön välisessä yhteydessä tätä ongelmaa ei samalla lailla ole, koska on huomattavasti helpompi huomata toisen poissaolo ja myös tarkistaa toisen tarkkavaisuus.

Häiriötekijöiden vähentämiseksi on jokaisen itse huolehdittava siitä, ettei palaverien aikana tule häiriityksi. Yleinen tapa onkin laittaa työhuoneen oveen lappu, jossa kerrotaan Lync palaverista. Tämä on helppo tapa kertoa ohi kulkijoille rauhan tarpeesta. Avotilassa työskentelevien on monesti vaikeampi keskittyä palaveriin, johon ei osallistu ympärillä olevat kollegat. Muiden mahdollinen liikkuminen tilassa on jo mahdollinen häiriötekijä

keskittymiselle. Osallistuminen keskusteluihin saattaa olla vaikeaa, kun ympärillä olevat ihmiset keskittyvät omiin töihinsä ja yhtäkkinen puhe saattaa hämmentää, kun ympärillä olevat kollegat eivät ole osallisia kokouksessa. Avotiloissa haasteena on myös erilaiset tarpeet. Toiset ihmiset pystyvät keskittymään, vaikka ympärillä olisi hälinää, kun taas toisille se on huomattavasti haasteellisempaa. Tämä tulee ottaa huomioon, kun suunnitellaan palavereja ja koulutuksia. Osallistujien mahdollisuus työskennellä sellaisessa työtilassa, jossa häiriötekijät ovat minimoitu on yksi oppimisen edellytys.

Lyncillä pidettävissä tilaisuuksissa tulee esille samat haasteet kuin perinteisissä kokouksissa. Mikäli saman sisältöisiä tilaisuuksia on useampia, kuinka saadaan jaettua kaikille samat tiedot. Jos kyseessä on suurelle joukolle pidettävä koulutus olisi hyvä, jos joku pitäisi kirjata esille tulevista kysymyksistä. Näin voitaisiin varmistaa, että kaikki saavat samat tiedot. Muistio jaettaisiin kaikille tilaisuuksiin osallistujille. Lyncillä voidaan nauhoittaa pidettäviä kokouksia ja näin poissaolijat voivat katsoa nauhoitteen jälkepäin.

4.4 Hajautettu työyhteisö

Organisaatiossa, jossa työskennellään hajautetusti eri toimipisteissä, on tärkeätä pystyä kommunikoidaan helposti ja nopeasti, vaikka fyysisesti toimitaankin useammassa eri paikassa. Uudet tekniset ratkaisut on eläkeryhmässä otettu käyttöön, jotta voidaan kommunikoida ja hoitaa perehdytys työtehtäviin vaivattomasti. Asiantuntijaorganisaatiossa on välttämätöntä pystyä jakamaan tietoa ja varmistamaan kaiken osaamiseen liittyvän tiedon kulku. Jos tarvittavaa tietoa ei pystytä jakamaan kaikille osaaminen kärsii ja pahimmassa tapauksessa se johtaa virheisiin työtehtävien hoidossa.

Osaamisen kehittäminen vaativat aina oman panostuksensa organisaatiossa. Aiemmin eläkeryhmässä lähes kaikki koulutukset järjestettiin ns. vierihoidtona tai luokkahuonekoulutuksina. Usein koulutukseen osallistujat olivat kokoontuneet kouluttajan työhuoneeseen ja jokainen vuorollaan teki tietokoneella töitä muiden seuratessa ja kouluttajan ohjauksessa. Lyncillä pidettäviin koulutuksiin voidaan osallistua omista työhuoneista käsin ja kouluttaja ohjaa työskentelyä jaetun työpöydän avulla. Näin oppilaan ja opettajan ei tarvitse olla samassa työpisteessä.

Kelan kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmän työssä tarvittavaa tietoa on paljon. Sitä pitää hakea eri lähteistä ja jokaisen on osattava soveltaa saamansa tietoa ratkaisutyössä. Jokapäiväinen työtovereiden tuki on arvokas apu eteen tulevien haasteiden

hoidossa. Tietoa pyydetään ja jaetaan etäyhteyden välityksellä. Kaikki eivät tee samoja työtehtäviä vaan niitä on jaettu omiksi kokonaisuuksiksi ja tämän vuoksi omalle kohdalle tulee eteen väistämättä ongelmia, joiden selvittämiseen tarvitsee toisen asiantuntijan apua. Tässä etäyhteys on tärkeässä roolissa. Kysyjän toimipiste saattaa olla toisella puolella maata kuin ongelman ratkaisemisessa tarvittavan asiantuntijan. Ilman Lynciä asia hoidettaisiin puhelimen välityksellä ja se olisi huomattavasti haasteellisempaa. Puhelin yhteydessä ei pysty jakamaan kuvaruutua ja ongelman selvittely on enemmän puheen varassa. Kun kuvaruudun voi jakaa toisen nähtäväksi se auttaa huomattavasti ongelman selvittämistä ja käsittelyä. Molemmat näkevät omalta ruudultaan tilanteen ja ratkaisusta voidaan keskustella sekä hakea yhdessä tietoa ongelman hoitamiseksi. On helpompi selvittää ongelmaa, kun voi konkreettisesti osoittaa mitä tarkoittaa ja toinen pystyy näkemään omalta ruudultaan saman näkymän kuin esittäjä.

4.5 Asiantuntijaorganisaatio ja tiedon tarve

Työtehtävien ollessa asiantuntemusta vaativia on toimihenkilöiden hallittava laajasti tietoa ja osattava soveltaa sitä työtehtävien hoidossa. Työtehtävät vaativat erikoistunutta osaamista, jota ei voida saavuttaa ilman tarvittaessa saatavaa kokeneemman työtoverin antamaa perehdytystä ja jatkuvaa tukea. Helpoimmatkaan työtehtävät eivät ole sellaisia, että niitä voitaisiin suorittaa ilman riittävää perehdytystä. Oma haaste on, että Kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmälle kuuluvat työtehtävät ovat niin laaja-alaisia, ettei niitä kaikkia pysty täysin hallitsemaan yksi henkilö. Eri osa-alueilla on omat vahvat osaajansa. Jo yksittäisen tehtävän suorittamisessa vaaditaan laajaa hahmottamiskykyä, jotta voidaan nähdä kaikki sen ulottuvuudet. Yksittäisien asioiden suhteet ja sidonnaisuudet muihin asioihin pitää pystyä huomioimaan. Perehdyttäminen ei voi tapahtua ilman kunnollista panostusta. Tehtävien oppiminen ei käy toisella kädellä vaan uusiin asioihin pitää olla aikaa perehtyä ja saada tarvittava tuki asioiden omaksumiseen. Osaamisen varmistaminen ja tukeminen ovatkin jokapäiväinen asia kansainvälisten asioiden keskuksessa. Välillä jonkin työtehtävän hoitaminen ilman apua ja tukea on lähes mahdotonta. Työtoverit ovat arvokkaita avun ja tuen antajia. Haastavaa on, kun toimihenkilöt ovat sijoittuneina ympäri Suomea useille paikkakunnille

Perehdyttäminen ja sen onnistuminen ovat erittäin tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Lyncin avulla voidaan osaamista jakaa helpommin ja koulutusten järjestäminen onnistuu henkilöiden toimipaikasta riippumatta. Ilman etäyhteyttä toimihenkilöiden ja esimiesten pitäisi liikkua huomattavasti enemmän toimipaikkojen välillä. Etätyö olisi huomattavasti

hankalampaa tehdä, mikäli käytössä ei olisi Lynciä. Koulutukset ja palaverit vaatisivat myös enemmän järjestelemistä. Tiedon jakaminen toimihenkilöiden välillä täytyisi hoitaa sähköpostina ja puhelimen välityksellä jolloin tiedon jakaminen vaatisi huomattavasti enemmän.

4.6 Lync työvälineenä

Puhelinneuvottelut ovat olleet ennen tekniikan kehittymistä varsin yleisesti käytössä yrityksissä, kun eri paikkakunnilla olevien henkilöiden on täytynyt pitää palaveria. Näiden ongelmana kuitenkin oli, ettei niissä ollut mahdollista muuta kuin keskustella. Myöskään videoneuvotteluissa ei ollut yhtä helppoa tehdä yhdessä esimerkiksi dokumentteja kuin mitä Lyncin välityksellä on. Jos työyhteisömme tiedonjako olisi puhelinneuvottelujen ja videoneuvottelujen varassa olisi se huomattavasti hankalampaa. Lyncin kautta pidetyissä palavereissa yhdessä tekeminen on helppoa, koska osallistujat voivat nähdä toistensa tietokoneiden kuvaruudut jakaminen toiminnon avulla. Kun työpöydän jakaa näkevät muut puheluun osallistuvat jakajan työpöydän samalla lailla omista näytöistään kuin jakaja. Palaverin vetäjä voi valmistaa palaveriin esitysmateriaalin, jonka hän käy lävitse ja osallistujat voidaan myös osallistuttaa jaetun materiaalin työstämiseen. Jos kyseessä on palaveri, johon osallistuu suuri määrä toimihenkilöitä, on osallistaminen vaikeampaa. Rajatun pienen joukon on helpompi työstää yhdessä materiaali kuin suuren joukon.

Avoimen keskustelun käyminen on hankalampaa etäyhteyden avulla toteutetussa palaverissa kuin yhdessä huoneessa olevassa palaverissa. Tietokoneidensa ääressä istuvat eivät näe toisiaan ja näin ei myöskään voida havainnoida ympäristöä. Video kuvaa ei pysty saamaan kaikista osallistujista ja oman puheenvuoron käyttäminen on vaikeampaa, kun ei näe muiden ilmeitä ja näin pysty ennakoimaan seuraavaa puheenvuoroa. Etäyhteydellä tapahtuvassa keskustelussa pitää nopeasti reagoida ehtiäkseen ottamaan puheenvuoron. Tämä voi olla vaikeata, koska pitäisi pystyä ennakoimaan koska kouluttaja lopettaa lauseensa ja ehtiä vielä ennen toisia. Esittäjä saattaa siirtyä jo toiseen aiheeseen, jolloin on vaikeata palata edelliseen. Henkilöt, jotka eivät välttämättä ole nopeita reagoimaan saattavat näin jäädä ilman puheenvuoroja ja tärkeitä näkemyksiä saattaa jäädä näin huomioitta. Kaikki eivät halua myöskään käyttää mahdollisuutta lähettää viestiä palaverin osallistujille.

5 Tutkimustulokset

5.1 Haastattelujen taustaa

Tätä opinnäytetyötä varten haastattelin viittä Kelan kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmän toimihenkilöä, jotka kaikki ovat osallistuneet etäyhteydellä pidettyihin koulutuksiin. Kaikille näille henkilöille oli opetettu jokin sellainen uusi asia Lyncin kautta, joka aiemmin olisi opetettu vierihoidossa. Nämä haastateltavat olivat tietotekniseltä osaamiseltaan eritasoisia ja myös eri ikäryhmään kuuluvia. Heidän työhistoriansa olivat erilaiset, eivätkä he olleet saman tiimin jäseniä, jolloin heillä ei ollut sidoksia toisiinsa. Näin valikoituina tutkimusjoukko edustaa mahdollisimman laajasti ryhmän henkilökuntaa ja on mahdollisimman heterogeeninen joukko, jolloin tutkimuksen tulos on validi ja sen reliabiliteetti on korkeaa tasoa. Tärkeää tutkimuksen kannalta on, että se on toistettavissa ja tulokset vastaavat toisiaan. Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen keinoja, kun tutkitaan Lyncin käyttöä kouluttamisessa Kelan Kansainvälistenasioiden keskuksen eläkeryhmässä.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja. Esitin haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä ja he saivat vapaasti vastata ilman ohjaamista mihinkään mielipidesuuntaan. Haastattelutilanteessa kirjoitin vastaukset muistiin, ja niiden jatkokäsittely tapahtui litteroimalla ne Excel-ohjelman avulla, jolloin vastauksista oli helppompaa hakea samankaltaisia vastauksia. Jo kahden haastattelun jälkeen oli selvästi huomattavissa vastauksissa yhteisiä piirteitä. Haastattelututkimuksella saamiani vastauksia olen peilannut myös siihen, mikä käsitys mielipiteistä Lyncin käytöstä on minulle muodostunut vapaiden keskustelujen ja muiden havaintojen perusteella. Haastattelin vielä erikseen eläkeryhmän ryhmäpäällikköä, jolta hain vielä vahvistusta omiin havaintoihini kyselytutkimuksen osalta. Halusin myös selvittää, eroaako toimihenkilöiden näkemys Lyncistä ryhmämme päällikön näkemyksestä.

5.2 Uuden oppiminen Lyncin kautta

Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että koulutus etäyhteyden välityksellä on onnistunut hyvin ja uusien asioiden oppiminen on onnistunut varsin hyvin. Kuitenkin nähtiin, että joissakin tapauksissa olisi hyvä saada kouluttaja viereen. Varsinkin sellaisten täysin

uusien asioiden opiskelussa, jotka vaativat syvää asiantuntemusta, toivottiin mahdollisuutta saada apua myös vierihoidon. Näytön jakaminen -toimintaa pidettiin hyvänä ja toimivana keinona etuustyön opiskelussa sekä tiedon vaihdossa. Ilman sitä olisikin mahdollonta opettaa etuustyötä etäyhteyden välityksellä.

Työskentelyä Lyncin kautta pidettiin yleensä ottaen mutkattomana ja helppona, sen jälkeen, kun alkujännitys oli poistunut ja ohjelman käyttökokemus karttunut. Yllättävää mielestäni oli, että myös heikommin tietotekniikka osaavien henkilöidenkin mielipide oli positiivinen ja he pitivät Lynciä hyvänä sovelluksena. Kenelläkään vastaajista ei ollut mitään etäyhteydellä tapahtuvaa koulutusta vastaan. Asiaan vaikuttaa varmasti ohjelman helppokäyttöisyys ja tosiasia, että työskentelemme eri toimipisteissä, jolloin apua saadaakseen on hyödynnettävä etäyhteyttä.

Erityisen positiivisena nähtiin, että useampi voi olla yhteydessä ja tutkia tapauksia yhdessä. Näytön jakamisen tärkeys etuustyön oppimisen kannalta tuli kaikkien vastaajien vastauksissa esille. Omalta näytöltä käsin tapahtuvaa opiskelua pidettiin hyvänä ja mutkattomana tapana olla mukana koulutuksessa.

5.3 Mitä hyvää ja huonoa etäyhteydellä tapahtuvissa koulutuksissa on?

Kysyttäessä mitä hyvää ja huonoa etäyhteydellä tapahtuvissa koulutuksissa on, pääasiallisesti vastaukset olivat kallistuneet positiivisiin asioihin, kuten helppouteen ja vaivattomuuteen. Omalta työpisteeltään voi osallistua, eikä tarvitse lähteä muualle. Hyväksi koettiin myöskin työpöydän jakamisen helppous ja mahdollisuus tutkia tapauksia yhdessä. Aistittavissa oli, että toimihenkilöt suhtautuvat positiivisesti ja olivat valmiita käyttämään uusia keinoja tiedonjakamisessa. He pitivät Lynciä hyvänä ja helppona keinona jakaa tietoa.

Negatiivisena koettiin yhteisöllisyyden puute, kun toimitaan eri työpisteissä eikä nähdä työtovereita. Kontaktit tapahtuvat tietokoneen kautta, jolloin ei synny samanlaista vapaata keskustelua kuin oltaessa samassa tilassa. Kuten aiemmin luvussa 3.5 on todettu, ajan kuluessa tämä ongelma varmaan hiljalleen katoaa, kun virtuaalinen toimintatapa tulee tutummaksi. Negatiivisen koettiin myös katsekontaktin puuttuminen, jolloin mahdollisuus kehonkielen tulkitsemiseen jää kokonaan pois. Tilaisuuksien joihin osallistuu suurempi joukko henkilöitä, koettiin olevan vähemmän sosiaalisia kuin aiemmin kasvok-

kain pidetyt tilaisuudet. Näissä koettiin vaikeammaksi ottaa osaa ja kysyä tai kommentoida kuin perinteisissä kokouksissa. Asiat jäivät vastaajien mielestä helpommin kysymättä. Apua tarvittaessa yhteydenottoa tuntemattomiin henkilöihin pidettiin vaikeampana kuin sellaisiin henkilöihin, jotka olivat entuudestaan tuttuja. Toisaalta kuitenkin nähtiin, että oli helppoa ottaa yhteys toisella paikkakunnalla työskenteleviin kollegoihin.

Omien havaintojeni perusteella olen samaa mieltä kuin vastaajat, että Lyncin kautta pidettävissä tilaisuuksissa, joissa osallistujia on useita kymmeniä ei synny helposti avointa keskustelua ja joskus on häiritsevää, jos joku lähtee kysymään kesken kaiken. Varsinkin sellaiset keskeytykset häiritsevät, jossa kysymykseen on jo annettu vastaus tai jotakin asiaa jäädään jankkaamaan. Oikean hetken kysymyksen tekemiselle on vaikeampi havaita kuin perinteisessä kokouksessa. Lyncissä on mahdollista lähettää viestejä kokouksen aikana, jolloin nämä viestit näkyvät vasemmalla reunalla olevassa palkissa, mikäli niitä haluaa lukea. Useissa palaverissa on pyydetty, että käytettäisiin viestejä, kun tulee kysymyksiä mieleen. Näitä viestejä on saattanut seurata joku toinen henkilö kuin vetäjä. Tällöin sopivassa välissä on luettu saapuneet kysymykset ja vastattu niihin. Suurissa palaverissa tämä on ehdottomasti hyvä käytäntö ja näin jokainen pystyy halutessaan osallistumaan.

Vastaavia tuloksia kuin mitä tässä tutkimuksessa tuli esille, on esiintynyt myös Ulla Heinosen tekemässä tapaustutkimuksessa. Hänen tutkimuksessaan verkkokoulutuksiin toivottiin enemmän vuorovaikutteisuutta, mutta kaiken kaikkiaan niihin suhtauduttiin positiivisesti. Vaikka vuorovaikutteisuutta kaivattiin lisää, koettiin verkossa tapahtuvat tapaamiset dynaamisemmiksi ja tehokkaammiksi kuin reaalimaailmassa kokoontumiset. (Heinonen 2008, 80–85.)

5.4 Kouluttajien onnistuminen tehtävässään

Haastateltavien mielestä kouluttajat ovat onnistuneet tehtävässään ja tarvittavat asiat on opittu hyvin etäyhteydellä järjestettävissä koulutuksissa. Yhden haastateltavan vastauksessa tuli esille tekniikan toimiminen ja sen tärkeys. Kun yhteydet toimivat on kaikki sujunut hyvin. Jos tekniikan kanssa on ongelmia ei koulutuksen pitäminen onnistu. Kouluttajien osaamisen katsottiin olevan avainasemassa. He tietävät ja osaavat opettamansa asian, jolloin myös tiedonjakaminen on helppoa.

Yhden haastateltavan toiveena oli, että jos koulutetaan uutta etuusasiaa koulutettavia olisi maksimissaan kaksi. Haastateltava perusteli tätä sillä, että työskentely on jouhevampaa ja kouluttaja pystyy paremmin hallitsemaan tilannetta, kun oppilaita on vähemmän. Koulutettavienkaan ei tarvitse odotella omaa vuoroa kovin pitkään ja kumpikin osallistuja pääsee itse tekemään tarpeeksi paljon. Yleisesti vastauksissa oltiin sitä mieltä, että kouluttajat ovat onnistuneet tiedon siirtämisessä varsin hyvin, kun koulutus on tapahtunut Lyncin kautta.

Omat kokemukset kouluttajana vahvistavat, että kahden oppilaan kanssa toimiminen Lyncissä sujuu hyvin etuuden kouluttamisessa. Joskin kouluttajan on pidettävä huolta siitä, että molemmat saavat tehdä yhtä paljon töitä jaetulla työpöydällä. Mikäli vain toinen tekee jää toinen vaille huomiota, ellei häneltä sitten odoteta muutakin osallistumista kuin toisen työn katseleminen. Itse olen kokenut hyvänä tapana pitää yllä keskustelua tehtävissä olevasta tapauksesta ja kysyä myös kuunteluvuorossa olevalta tapaukseen mielipiteitä. Näin pystyn varmistamaan ilman näköyhteyttä, että osallistujat ovat aidosti mukana. Kolmen tai sitä useamman koulutettavan kanssa on kouluttajan huomattava vielä tarkemmin, ettei oppilaat, jotka eivät ole esittämässä unohdu.

5.5 Vuorovaikutus koulutuksessa

Vastaajien yleinen mielipide oli, että vuorovaikutus on onnistunut Lync-koulutuksissa ja he ovat saaneet tarvittavaa tukea oppimiseen. Yhdessä vastauksessa mietittiin myös suurempien koulutusten kommunikaatiota ja oltiin sitä mieltä, että niissä on aina vaikeampaa tehdä kysymyksiä. Tämä ongelmahan on tullut jo aiemminkin esille. Oman aktiivisuuden merkitys nousi selvästi vastauksissa esille. Ilman aktiivisuutta ei kouluttaja pysty tietämään koulutettaville heränneitä kysymyksiä.

Aiemmissa keskusteluissa on tullut myös esiin, että kun ollaan suurella joukolla palaverissa, on osallistuminen vaikeampaa kuin pienemmällä porukalla. Kuitenkin myös oman tiimin palavereissa on eläkeryhmän eri tiimien välillä eroavaisuutta aktiivisuudessa. Toisissa tiimeissä ollaan aktiivisempia ottamaan kantaa asioihin ja toisissa taas annetaan tiimipäällikön pitää yksinpuhelua. Tämä on mielenkiintoista, sillä tiimeissä on noin kymmenen henkeä, jolloin jokaisessa tiimissä pitäisi todennäköisesti olla sekä aktiivisempia että passiivisempia toimihenkilöitä. Todennäköistä on, että aktiivisemmat henkilöt ovat tottuneempia virtuaaliseen kanssakäymiseen ja käyttämään Lync-ohjelmaa. Nähtävissä on, että mitä kauemmin ohjelmaa on käytetty, sitä luontevammaksi sen käyttö tulee.

5.6 Oppimisen seuraaminen

Kysyttäessä koulutuksen aikana tapahtuvasta havainnoinnista tuli selkeästi esille, että koulutettavat näkevät kouluttajan mahdollisuudet havainnoida oppijaa hyvin rajallisina Lyncin välityksellä tapahtuvissa koulutuksissa. Vastauksissa tuli selkeästi esille, että kun työpöytä on jaettuna niin kouluttaja saattaa huomata oppijan tehdessä tapausta hänen epäröintinsä. Heikkoutena kuitenkin nähtiin, että kehonkieli puuttuu eikä kouluttaja pysty näkemään koulutettavaa ja näin reagointi ilmeisiin ja eleisiin puuttuu.

Näköyhteyden puutetta pidettiin Lyncin heikkoutena perinteisiin koulutuksiin verrattuna. Toki siinä voi pitää kameraa päällä, mutta se ei korvaa näköyhteyden päässä olemista. Oman aktiivisuuden merkityksen katsottiin korostuvan ja sitä pidettiin erittäin tärkeänä. Osa vastaajia oli kyllä sitä mieltä, että kouluttaja on pystynyt huomaamaan oppilaansa epäröinnin ja puuttumaan asiaan. Tämä tapahtuu silloin kun on tekemässä jotakin tapausta. Vastauksista tuli selkeästi esille kaikkien vastaajien tyytyväisyys kokonaisuutena koulutusten laatuun. Kaikilla tuntui olevan selkeä ymmärrys Lyncin kautta tapahtuvan ja vierihoidon tapahtuvan koulutuksen erilaisuudesta. Eikä vastaajat nähneet suurempia ongelmia oppimisen suhteen.

Kouluttajana olen kokenut haastavana oppilaiden seuraamisen ja viestin perillemenon seuraamisen ilman katsekontaktia. Varsinkin koulutuksessa, jossa on osallistujia enemmän, on ollut välillä haasteellista varmistua koulutettavien oppimisesta. Jos tiedustelet, onko kenelläkään mitään kysyttävää eikä kukaan vastaa mitään jää itselle epävarma olo onko kuulijat varmasti paikalla ja ovatko he aidosti ymmärtäneet asiat. Kun koulutettavia on pari kappaletta, on helppo pitää mikrofonit auki ja keskustelu avoinna koko koulutuksen ajan.

5.7 Keskittyminen

Vastauksissa tuli esille, että ajatukset voivat helposti lähteä harhailemaan, kun itse ei ole tekemässä ja jakamassa näyttöä. Toisaalta taas pidettiin keskittymistä helpompana kuin jos oltaisiin vierihoidossa ja useampi osallistuisi samaan koulutukseen. Erityisesti pidettiin hyvänä, että omalta näytöltä pystyy helpommin seuraamaan toisen työskentelyä kuin mitä selän takana ollessa. Tämän nähtiin vaikuttavan positiivisesti keskittymiseen.

Merkitystä näyttäisi olevan sillä mitä asiaa ollaan käsittelemässä, mikäli asia on jo itselle selvä, mutta toinen tai toiset osallistujat joutuvat vielä opiskelemaan niin keskittyminen herpaantuu helpommin. Koulutettava saattaa tällöin katsella jo seuraavia tapauksia tai ryhtyä koulutuksen sivussa tekemään jotakin muuta, jolloin keskittyminen koulutukseen jää kuuntelemisen varaan.

Yhden vastaajan mielestä tilaisuudet, joissa on paljon osallistujia ovat tylsiä ja niistä puuttuu ryhmähenki, joka osaltaan vaikuttaa omaan läsnäoloon. Kuitenkin pääasiallisesti koettiin kaikkien tilaisuuksien, joissa käsitellään etuusasioita olevan niin tärkeitä, ettei niissä ole varaa jättää kuuntelematta ja seuraamatta. Yksi vastaajista koki, ettei palaveria ole edes niin paljon, ettei niissä kaikissa voisi olla sataprosenttisesti läsnä.

Oman keskittymisen varmistamiseksi vastaajat olivat valmiita tsemppaamaan. Yleisesti vastauksissa tuli esille tarve rauhoittaa tila, jossa opiskellaan. Haastavana nähtiin tilanteet, joissa osallistutaan usean hengen työtiloista käsin palaveriinhin ja koulutuksiin. Varsinkin jos työtilan muut henkilöt eivät ole mukana samassa palaverissa tai koulutuksessa saattaa olla hankalaa saada keskittymisrauhaa. Muiden työtilassa olijoiden työtehtävät saattavat vaatia esimerkiksi asiakkaalle soittamista ja tällöin voi sekä palaveriin osallistujan, että omia työtehtäviä hoitavan keskittyminen olla vaarassa.

Omien havaintojen perusteella voin todeta, että keskittyminen Lyncin välityksellä tapahtuvaan palaveriin tai koulutukseen on paljon itsestä kiinni, mutta aina kaikki ei ole kiinni omasta tekemisestä. Remontin aiheuttama meteli on erittäin haastava tilanne. Kuinka pystyt keskittymään kuulokkeista tulevaan puheeseen, kun kuulokkeiden ulkopuolelta tulee meteliä, joka häiritsee. Jos itse avaat metelissä mikrofonin, kuulevat muut metelin ja puheesi saattaa pahimmassa tapauksessa hukkoa metelin sekaan. Tällaiset tilanteet ovat onneksi harvinaisia, mutta nekin ovat syytä ottaa huomioon. Ihmisen vireystila sekä tunne tilat saattavat myös aiheuttaa ongelmia keskittymiseen.

5.8 Koulutusten kehitystarpeet

Haastattelujen perusteella tuli muutamia hyviä kehitysideoita, joista varmasti saadaan arvokasta tietoa tulevien koulutusten suunnitteluun. Yleisesti katsottiin, että koulutukset ovat sujuneet hyvin ja Lync on toiminut hyvin opetusympäristönä. Toiveena oli saada tilaisuuksiin avoimuutta ja vuoropuhelua matalalla kynnyksellä. Tämä kertoo hyvin siitä,

että virtuaalisessa ympäristössä olisi hyvä muistaa ottaa huomioon kuulijat, vaikka heihin ei olekaan näköyhteyttä. Sosiaalisen ympäristön puuttuminen koettiin myös puutteeksi. Tällä tarkoitettiin vieruskaverin puutetta. Perinteisessä kokouksessa voi vieruskaverilta varmistaa asioita, mutta Lyncin välityksellä tapahtuvissa kokouksissa ja koulutuksissa ei ole tätä mahdollisuutta.

Entuudestaan tutun tukihenkilön koettiin olevan parempi vaihtoehto kuin henkilö, jota ei tunneta. Koettiin, että on helpompi ottaa yhteyttä ja selvittää asioita tutun kuin vieraan henkilön kanssa. Ehdotuksena tulikin, että tukihenkilö olisi mukana jo koulutusvaiheessa, jolloin hänellä olisi valmis näkemys siitä mitä koulutuksessa on käyty läpi.

5.9 Ryhmäpäällikön näkemys kehityksestä Lyncin käytössä

Haastattelin tätä opinnäytetyötä varten Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmän ryhmäpäällikkö Miia Halmelaa nähdäkseni, kuinka hänen näkemyksensä ja toimihenkilöiden näkemykset Lyncin käytöstä kohtaavat toisensa. Halusin myös selvittää hänen näkemystään Lyncin eduista ja haitoista.

Miialla oli hyvin selkeä käsitys vuorovaikutuksen kehittymisestä Lyncin käytön aikana ja se oli pitkälti yhtenevä sen kanssa mitä jo toimihenkilöiden näkemyksestä on käynyt ilmi. Jos tilannetta verrataan aiempaan, kun kokoukset olivat vielä kasvokkain, eroa on selvästi aktiivisuudessa tehdä kysymyksiä käsiteltävästä aiheesta. Kokouksista on tullut entistä informatiivisempiä ja aika käytetään tehokkaasti asian käsittelemiseksi. Haastavana hän näki sen, ettei osallistumista pystytä samalla tavoin varmistamaan kuin aiemmin. Kun kokoonnuttiin samaan tilaan, oli osallistujien kontrolloiminen helpompaa. Paikallaolijat nähtiin ja läsnäolo voitiin varmistaa. Kun kokous tapahtuu Lyncissä voi henkilö näyttää olevansa paikalla, vaikka ei ole. Näin ei ole samanlaista kiinni jäämisen uhkaa kuin perinteisessä kokouksessa, jossa on katseyhteys osallistujien kesken. Vastuu omasta toiminnasta korostuu entisestään, kun toiminta ympäristö on muuttunut virtuaaliseksi.

Esittäjän vaikutus Lyncin välityksellä tapahtuvassa viestinnässä on Miian näkemyksen mukaan tärkeässä roolissa. Kuulijoiden mielenkiinto pitää pystyä saamaan aikaan materiaalilla ja puheella. Omasta kokemuksestaan hän näki, että 45 minuuttia on sellainen aika, jonka kaikki jaksavat kuunnella. Lyncin antamia mahdollisuuksia on hyvä käyttää ja tuoda vähän jotakin uutta piristämään palavereja ja koulutuksia. Hänen toivomuksestaan oli saada esille enemmän innovatiivisuutta, motivaatiota ja aktiivisuutta.

Kysymykseeni millaista palautetta Lyncin välityksellä tapahtuvista koulutuksista on tullut, sain vastaukseksi samoja asioita, kun toimihenkilöiden vastauksista oli jo tullut esille. Miialle tulleen palautteen mukaan ryhmäkoko, kun opiskellaan käytännön työtä, on hyvä rajata muutamaankin henkilöön. Pääsääntöisesti Lyncillä tapahtuvasta koulutuksesta saatu palaute on ollut positiivista ja sitä pidetään jopa parempana kuin vierihoidossa tapahtuvaa koulutusta. Tämä näkemys tuli esille varsin selvästi myös toimihenkilöiden vastauksissa.

Lyncin välityksellä pidetyt teoriapainotteiset koulutukset on koettu raskaiksi. Teoriaa pitäisi rajata ja pilkkoa pienempiin osiin, jotta koulutusta saataisiin kevennettyä. Saadun palautteen perusteella toimihenkilöt eivät myöskään ole olleet tyytyväisiä etuuspalaverihin, jotka on koettu turhiksi niiltä osin, kun aihe ei täysin liity omiin työtehtäviin. Asioiden yhteyttä toisiin ei aina pystytä hahmottamaan.

Lyncissä pidettävien kokouksien aikaista keskittymistä Miian mielestä helpottaa, jos osallistujilla on käytettävissä asialista ja he tietävät ketä muita kokouksessa on paikalla. Kameroiden käyttö auttaa myös keskittymään kokoukseen, kun tietää muiden näkevän ei tule tehtyä muuta. Tämä on mahdollista vain kokouksissa, joissa on rajallinen määrä osallistujia. Äänenlaatu kärsii, jos videokuvaa jaetaan paljon. Tärkeää on myös ns. putсата pöytä ennen kokousta. Näin varmistaa, ettei keskeneräiset asiat häiritse keskittymistä.

Lyncin käyttöönotto on Miian mukaan tuonut mukanaan paljon hyviä asioita. Sen avulla on mahdollista tiedottaa suurta joukkoa kerralla ja näin varmistaa kaikkien saavan saman informaation yhtä aikaa. Hyötyä syntyy myös siitä, ettei kokouksien ja koulutusten pito ole paikkaan sidottuja. Näin syntyy niin ajan kuin kustannusten säästöä, kun ei tarvitse tehdä tilavarauksia eikä matkustaa paikasta toiseen.

Miian toiveena oli, että Lyncin mahdollisuuksia hyödynnettäisiin enemmän. Hän näki tärkeänä, että Lyncin tekniikka tulee laajemmin tutuksi kaikille ja sen mahdollisuuksia hyödynnetään palaverissa ja koulutuksissa enemmän. Tekniikan käyttö vaatii jatkuvaa opiskelua ja taitojen pitämistä ajan tasalla. Miian toiveena olisi, että tulevaisuudessa Lyncin suomia mahdollisuuksia hyödynnettäisiin ja palaveria tai koulutuksia voitaisiin videoida ja näin esimerkiksi poissaolijat voisivat katsoa ne myöhemmin sopivana ajankohdana.

5.10 Omat havainnot ja käyttökokemukset Lyncistä

Lyncin käyttö työyhteisössämme on vielä varsin uutta ja on selvästi ollut havaittavissa, kuinka sen käyttö on pikkuhiljaa tullut tutummaksi. Alkuun mielipiteet sen välityksellä tapahtuvista koulutuksista ja kokouksista olivat varsin negatiivisia. Oli totuttu tapaamaan kasvokkain ja vierastettiin virtuaalokokouksia. Eri yksikköjen yhdistyminen aiheutti tilanteen, jossa oli pakko hyvin nopeasti muuttaa totuttuja toimintatapoja ja siirtyä käyttämään Lynciä kommunikoinnissa. Kuten kaikki uusi ja outo aiheutti tämä aluksi vastustusta. Kaikki eivät olleet valmiita ottamaan uusia toimintatapoja avoimin mielin käyttöön.

Opiskelemme edelleen Lyncin käyttöä ja opettelemme pikkuhiljaa hyödyntämään sen kaikkia ominaisuuksia. Myös uusien toimintatapojen opettelu on vielä kesken. Kuten aiemmin on tullut esille aikuinen oppija rakentaa uutta tietoa vanhan tiedon päälle ja totutuista toimintatavoista voi olla vaikea päästä eroon juuri tämän takia. Virtuaalisesti tapahtuva kommunikointi ei ole vanhemmille samalla lailla tuttua kuin nuoremmille, jotka ovat tottuneempia hyödyntämään erilaisia virtuaalisia palveluita. Heidän koulutuksensa on painottunut enemmän tietotekniikan hyödyntämiseen kuin vanhemman sukupolven. Joillekin vanhemman polven edustajille saattaa tuottaa vaikeuksia oppia itsenäisesti käyttämään uusia ohjelmia, jolloin on hyvä olla joku henkilö, joka neuvoo ja ohjaa kädestä pitäen kuinka Lynciä käytetään. Näin päästäisiin nopeammin hyödyntämään sen ominaisuuksia.

Kuten haastattelututkimukseni vastauksistakin tuli esille, myös oma havaintoni on, että Lyncissä pidettävissä palaverissa kommunikointi on usein varsin yksi suuntaista. Vastavuoroisuus on vähäistä. Näkisin, että tähän on syynä kokemattomuus Lyncin käytössä. Se koetaan vielä jonkin verran vieraaksi ja varsinkin kameran käyttöä kammoksutaan. Näyttäisi kuitenkin siltä, että kaikki osaavat tarvittaessa käyttää Lynciä, kun tarvitsevat työtoverin apua jonkin asian ratkaisemiseen, mutta kun olemme palaverissa vain rohkeimmat uskaltavat tehdä kysymyksiä. Tässä, kuten myös muissa tilanteissa, suuressa merkityksessä on myös henkilöiden persoonat. Toiset ovat aktiivisempia kuin toiset. Näin on myös kasvokkain tapahtuvissa palaverissa, joten tämä ei ole pelkästään virtuaali maailman ongelma.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

6.1 Eläkeryhmässä tapahtuva koulutus

Tämän työn tarkoituksena oli tarkastella Lyncin välityksellä pidettyjen koulutusten onnistumista. Tarkoituksena oli myös löytää vastaukset kysymyksiin, miten Lyncillä tapahtuvaa koulutusta tulee jatkossa kehittää ja mihin on kiinnitettävä huomiota, jotta koulutuksista saadaan paras mahdollinen hyöty. Haastattelemalla toimihenkilöitä ja ryhmäpäällikköä oli tavoitteena saada näkemys koulutusten nykytilanteesta. Tutkimuksen edetessä tuli selväksi, että Lyncin käyttöön suhtautuminen on muuttunut positiivisemmaksi. Kun käyttökokemus on karttunut ovat epäluulot karisseet. Kysymykseen miten Lyncillä pidettäviä koulutuksia voitaisiin vielä kehittää, löytyi tutkimuksen avulla hyviä näkökulmia. Kun toimitaan hajautetusti tuo se omat haasteet työyhteisön toimintaan ja ilman uusia työkaluja olisi yhteistyöntekeminen haasteellisempaa. Lyncin käyttöönotto ja sen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä ovat olleet avainasemassa eläkeryhmän osaamisen kehittämisessä.

Kokonaisuutena näkisin, että Lync on eläkeryhmässä hyvin käytössä ja sen peruskäyttö on kaikilla toimihenkilöillä hallinnassa. Kuitenkin olisi tärkeää huomioida eri tasoiset käyttäjät, kun palaverissa tai koulutuksissa otetaan käyttöön sen uusia ominaisuuksia. Kaikille ei ole helppoa omaksua nopeasti uusien ohjelmien tai toimintojen käyttöä. Toiset pystyvät itsenäisesti oppimaan, kun taas toiset tarvitsevat enemmän tukea oppiakseen. Myös eri ikäisien käyttäjien valmiudet omaksua ja ottaa käyttöön uusia ohjelmia tulee huomioida. Uusien ohjelmien ja ominaisuuksien oppimista tukisi huomattavasti, että niiden käyttöä käytäisiin tarvittaessa yhdessä lävitse. Tietoteknisesti taitavammat voisivat olla tukihenkilöinä heikommat taidot omaaville työtovereille. Uskon, että toimihenkilöt neuvovat ja tukevat toisiaan käytössä olevien ohjelmien kanssa ja myös Lyncin käytössä annetaan tarvittaessa apua ja tukea. Kuitenkin olisi hyvä, jos tiedossa olisi henkilö, jonka puoleen voi teknisissä ongelmissa kääntyä.

Koulutusten suunnittelussa olisi tärkeää kiinnittää huomiota, että koulutuksiin osallistujat valittaisiin heidän osaamistasonsa mukaisesti ja he olisivat suunnilleen samalla taitotasolla. Jos joku osallistuja on muita etevämpi, on hänen vaikea motivoitua ja keskittyä koulutukseen, kun muiden kanssa käydään läpi asioita, jotka hänelle ovat jo tulleet sel-

viksi. Tällöin hänen keskittymisensä helposti vaarantuu ja koulutuksen mielekkyys katoaa. Kun opetus tapahtuu etäyhteyden avulla ei kouluttajalla ole mahdollisuutta eriyttää eri tasoisia opiskelijoita kuten sellaisessa luokahuonekoulutuksessa olisi mahdollista, jossa jokainen työskentelee omalla koneella ja kouluttaja ohjaa työskentelyä. Myös vierihoidossa tapahtuvassa koulutuksessa, jossa koulutettavat ovat kouluttajan nähtävissä on helpompi huomata osallistujan ikävystyminen tai putoaminen matkasta.

Koulutusten aikaisiin työtiloihin on kiinnitettävä huomiota. Koulutuksiin osallistujille olisi hyvä saada koulutuksen ajaksi varattua tila, jossa voi rauhassa keskittyä oppimiseen ilman häiriöitä. Monen hengen työskentelytilassa syntyy aina häiriötekijöitä ilman, että kukaan tahallaan aiheuttaa toiselle häiriötä. Luonnollisesti tilassa on liikettä ja hälyä, vaikka toimihenkilöiden välinen keskustelu olisikin minimoitu ja näin pyritty vähentämään häiriötekijöitä. Vaikka olisi kuinka hyvä keskittymään niin taustalla tapahtuvat asiat eittämättä vaikuttavat negatiivisesti keskittymiseen. Yhtenä keskittymistä helpottavana asiana voisivat olla vastamelukuulokkeet, jolloin ne toimisivat ympäröivältä hälyltä kuulosuojaimina ja kuulokkeista tuleva puhe olisi ainoa kuultava asia. Ymmärrettävää on, että niiden hankinta on kustannuskysymys, mutta toivottavasti tulevaisuudessa on mahdollista hankkia sellaiset kaikille avoimissa työskenteleville. Yksikössä on käytössä hiljaisia huoneita, mutta kun suurempi joukko on samaan aikaan koulutuksessa tai palaverissa ei kaikille riitä tilaa niissä.

6.2 Ryhmän motivaatio hyödyntää Lynciä

Motivaation merkitystä oppimiselle ei voida väheksyä. Sitä tarvitaan niin opiskeltaessa uusia asioita kuin työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. Ilman motivaatiota tehdä ei synny tulosta. Keräämäni tiedon perusteella voin todeta, että Kansainvälisten asioiden keskuksen eläkeryhmän toimihenkilöillä on varsin selkeä kuva uuden tiedon vastaanottamisen tärkeydestä ja he ovat hyvin valmiita käyttämään tarvittavia kanavia tiedon saamiseksi. Lyncin käyttöä ohjaa lujasti motivaatio oman työn hallinnasta ja tietoisuus tiedon tärkeydestä työtehtävien hoidossa. Positiivista on ollut huomata, että toimihenkilöt ovat motivoituneita ottamaan vastaan uutta tietoa ja käyttämään aktiivisesti Lynciä tässä apuna. Työn luonteen vuoksi on tärkeää, että käytettävissä on työtovereiden tuki ja Lyncistä onkin tullut tärkeä apuväline jokapäiväiseen työskentelyyn. Työtovereiden ollessa eri toimipisteissä on Lyncistä automaattisesti tullut keino tavoittaa muualla työskentelevät kollegat. Lyncistä on helppo nähdä, kuka on paikalla ja vapaana auttamaan. Viestin

lähettäminen ja soittaminen Lyncillä on helppoa ja se on varmasti edesauttanut sen käyttöä. Sen käytöstä on tullut yleistä myös samassa toimitilassa työskentelevien kesken.

Tärkeimpänä tekijänä Lyncin käytön yleisyyteen yhteydenpidossa näenkin sen helppouden ja vaivattomuuden. Työpisteeltä ei tarvitse poistua kysymään kollegalta apua. Aikaa säästyy, kun ei tarvitse siirtyä paikasta toiseen. Vaarana tässä näen pidemmällä aikavälillä liikkumisen vähentymisen tuomat terveysongelmat sekä tietynlaisen syrjäytymisen vaaran. Miten kasvokkain tapahtuvan kommunikaation käy, kun tapaamme vain virtuaalimaailmassa. Osaammeko kohta enää kohdata toista ihmistä kasvokkain? Tekemässäni tutkimuksessa tuli selvästi esille tarve nähdä työtovereita yhä myös kasvokkain. Olisi syytä miettiä keinoja, joilla toimihenkilöt saataisiin tuntemaan olevansa yhteisön jäseniä, vaikka kasvokkain tapaamiset ovat vähentyneet. Koulutuksissa ja palaverissa olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, että niissä kaikki tuntevat olevansa mukana, vaikka osallistutaankin omasta työpisteestä käsin.

On hienoa, että Lyncistä on tullut päivittäinen työväline ja sitä on opittu käyttämään aktiivisesti työn teon tukena. On opittu myös, ettei ole kammottavaa osallistua Lyncin välityksellä pidettävään tilaisuuteen. Kun ollaan voitu nähdä ja kokea, että sen mukanaan tuomat hyödyt ovat kiistattomat, on ollut helppo motivoitua käyttämään sitä. Toimihenkilöiden motivaatiota Lyncin käyttöön on selvästi lisännyt sen helppokäyttöisyys. Sen avulla saadaan helposti ja nopeasti kiinni työtoveri tarpeen tullessa. Uusien asioiden oppimisen tukemisessa Lync on suuressa merkityksessä. Toimihenkilölle voidaan koulutuksen jälkeen nimetä tukihenkilö, jonka ei tarvitse olla samassa toimipaikassa.

6.3 Kehityskohteita Lyncin käytössä koulutuksissa

Näkisin, että Lyncin käyttöön suhtaudutaan sitä myötämielisemmin, mitä pidempään sitä on käytetty. Ajan myötä siitä on tullut tuttu ja turvallinen työväline. Sen suomia mahdollisuuksia on opittu hyödyntämään ja käyttämään yhä monipuolisemmin. Haastavana tällä hetkellä näen sen, kuinka toimihenkilöille pystytään saamaan tunne siitä, että Lyncissä oleva palaveri tai koulutus ei ole sen huonompi kuin perinteisesti järjestetty. Emme ole vielä niin hyvin omaksuneet virtuaalimaailmaa omaksemme, ettemme haikailisi perinteisten koulutusten perään.

Tilaisuuden aloituksessa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tilaisuuteen saadaan luotua hyvä ja vapautunut tunnelma. Tilaisuuden alun merkitys koko tilaisuudelle olisi

hyvä ymmärtää. Juuri alku on usein koko tilaisuuden tärkein hetki. Silloin pitää saavuutta kuulijoiden huomio, jotta se saadaan myös pysymään koko tilaisuuden ajan. Jos heti singahdetaan suoraan asiaan jää avoin ja kevyt tunnelma saavuttamatta ja kuulijoiden mielenkiintokin on vaikeampi pitää yllä. Kiinnostus on tärkeää tiedon perille menon kannalta ja ilman sitä kuulijat eivät motivoitu kuuntelemaan. Tilaisuuden alussa osallistujat muodostavat käsityksen siitä ja sen merkityksestä itselle. Jos heti alussa menetetään motivaatio kuunnella ja osallistua, on sitä enää vaikea saada takaisin. Näin olisikin tärkeää panostaa alkuun ja saada kaikki tuntemaan kuuluvansa joukkoon.

Kouluttajan tai palaverin pitäjän esiintyminen on yhtä merkityksellistä, pidetään tilaisuus virtuaalisesti tai perinteisesti. Esiintymisessä Lyncin välityksellä olisi hyvä käyttää apuna osittain samoja konsteja kuin perinteisessä palaverissa. Luonnollisestikaan esiintyjä ei voi käyttää samoja keinoja havainnollistaa asioita kuin perinteisessä kokouksessa, mutta monet muut keinot ovat käytettävissä. Esimerkiksi puheeseen voi kiinnittää huomiota ja käyttää äänen suomia mahdollisuuksia hyväkseen tehdäkseen puheesta kiinnostavamman kuuluisen. Jos ääni on monotoninen, ei hyväkään puhe pelasta kuulijoiden mielenkiintoa esitystä kohtaan. Esitysmateriaalien suunnitteluun kannattaa panostaa, jotta ne olisivat kiinnostavia ja tukisivat puheen kautta jaettavaa informaatiota.

Pepe Nummi (2013) on esittänyt kirjassaan Virtuaalifasilitaattorin käsikirja käyttökelpoisia ideoita onnistuneisiin virtuaalokokouksiin. Nämä keinot ovat samanlaisia keinoja, joita kannattaisi miettiä myös koulutustilaisuuksien pidossa. Kirjassa pidetään tärkeänä hyviä kokoustapoja, joihin kuuluu jokaisen saama suunvuoro niin alussa kuin lopussa. Tämä ei toimi suurissa kokouksissa, joissa on monia kymmeniä osallistujia. Voitaisiin ajatella, että tilaisuuden vetäjä kyselee lyhyesti esimerkiksi eri paikkakuntien kuulumisia. Hän voi kysellä esimerkiksi, millainen sää missäkin päin Suomea on. Tällä tilaisuuteen saataisiin leppoisa tunnelma ja hyvin ohjattuna se ei kuitenkaan veisi liikaa aikaa. Pienemmissä tilaisuuksissa alkuun voitaisiin käydä kevyttä keskustelua, joka virittäisi positiivista tunnelmaa.

Lyncin käytöstä ja sen pelisäännöistä olisi hyvä keskustella yleisesti. Kun pelisäännöistä on sovittu, on helpompi huomauttaa, jos joku toimii niiden vastaisesti. Olisi hyvä painottaa, että vaikka ollaan virtuaalokokouksessa, on siinä samanlaiset käytöstavat kuin perinteisissä kokouksissa. Jokaisen tulisi olla paikalla tilaisuuden alkaessa tai jos ei pääse heti alusta osallistumaan niin ilmoittaa siitä tilaisuuden vetäjälle, jotta hän tietää ja osaa

ottaa huomioon myöhemmin paikalle tulevat osallistujat. Hän myös pystyy paremmin arvioimaan mitä myöhästyvältä osallistujalta on jäänyt kuulematta. Näin hän voi myöhemmin antaa asiat tiedoksi.

Tekniset ongelmat ovat usein sellaisia, etteivät ne ole kouluttajasta tai tilaisuuden pitäjältä johtuvia. Tietoliikenne katkokset saattavat aiheuttaa ongelmia, joihin ei pystytä ennalta varautumaan. Huomattavaa on, että myös Lyncin käytössä saattaa esiintyä ongelmia. Saattaa olla, että osallistuja putoaa välillä linjoilta, jolloin tärkeitä asioita saattaa jäädä kuulematta. Suurissa Lync tilaisuuksissa saattaa myös poistuva osallistuja poistaa muita osallistujia tilaisuudesta ja näiden tulee liittyä kokoukseen uudestaan. Tietoliikenne katkokkien mahdollisuus on aina olemassa ja niihin on vaikea varautua etukäteen. Kuitenkin olisi hyvä miettiä sen aiheuttamia ongelmia ennalta ja varautua sen mahdollisuuteen.

Käytännön kautta on tullut esille myös ongelmia, kuinka toimitaan, jos jotakin ennakoimatonta tapahtuu jossakin toimipisteessä. Kun toimitaan monipaikkaisesti todennäköisyys sille, että jotakin ennalta arvaamatonta tapahtuu, on aina suurempi, kun toimipaikkoja on enemmän. Jossakin toimitalossa saattaa yllättäen tapahtua jotakin jonka vuoksi osallistujat joutuvat poistumaan Lyncistä yllättäen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi palohälytykset tai sähkökatkokset. Näihin olisi syytä varautua ennalta ja miettiä valmis toimintasuunnitelma erikoistilanteiden varalle. Pienessä muutaman henkilön koulutuksessa poistumaan joutuvien on helppo ilmoittaa asiasta ja tulla takaisin, kun tilanne on ohi. Suuremmissa tilaisuuksissa ei ole yhtä ketterää toimia näin ja olisikin hyvä olla valmiiksi mietittynä toimintatavat, jolloin yllättävän tilanteen tullessa kaikilla olisi selvä toimintamalli käytettävissään.

6.4 Kehitysehdotuksia koulutukseen

Kaiken kouluttamisen lähtökohtana on toimihenkilöiden osaamisen varmistaminen ja kehittäminen. Kelan työntekijöitä sitoo työssään hallintolaki, kuten aiemmin on tullut esille. Tämän vuoksi osaaminen on erityisen tärkeässä roolissa työnteossa. Kokeneen toimihenkilön tiedon tarve eroaa uudemman tarpeesta. Vanhalla konkarilla on vankempi käsitys mihinkä kaikkeen jokin tieto voi vaikuttaa ja missä kaikissa työvaiheissa se pitää ottaa huomioon. Tiedon jakamisen tehokkuuden kannalta olisi hyvä joskus eriyttää tiedottamista. Niiden, jotka tietävät ja osaavat linkittää uuden tiedon omaan työhönsä on

turha olla mukana yksityiskohtaisemman tiedon jaossa. Toiset tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset ja tämä olisi syytä ottaa huomioon koulutuksia suunniteltaessa. Voitaisiin miettiä, että ensin jaettaisiin perustieto ja sen jälkeen niille, joille ei ole selvää mihinkä kaikkeen tieto vaikuttaa tai joiden työhön asia erityisesti liittyy olisi erillinen palaveri, jossa käytäisiin tarkemmin asia läpi.

Näkisin tärkeänä, että koulutuksien suunnitteluun yhä panostettaisiin ja osallistujat valittaisiin niihin osaamistason mukaisesti. Tärkeätä olisi pienissä koulutuksissa myös huomioida osallistujien persoonallisuudet, jottei samassa koulutuksessa olisi hitaita ja nopeita toimijoita. Kun toimitaan Lyncin välityksellä voi nopealle olla tuskallista seurata hitaan toimintaa ja toisin päin hidas voi kokea, ettei pysy mukana nopean rytmissä. Oppimistulokset ja motivaatio kärsivät helposti, jos tuntee ettei pysy mukana tai koulutuksen rytmi on liian hidas.

Ryhmien kokoon on syytä kiinnittää huomiota. Riippuen aihealueesta ja sen vaativuudesta on osallistujien määrää mietittävä sopivaksi. Lyncin välityksellä tapahtuvien koulutuksien heikkoutena on, ettei kouluttaja pysty samalla tavoin hallitsemaan tilannetta kuin samassa tilassa oltaessa. Vierihoidoa vastaavissa koulutuksissa kouluttaja ei näe mitä koulutettavat tekevät silloin kun he eivät ole jakamassa näyttöään. Kouluttajan on aktiivisesti pidettävä yllä myös muiden osallistujien mielenkiintoa. Tässä keinona on kysellä myös muilta, kun esitysvuorossa olevalta asioita, jotta muiden osallistujien mukana olo saadaan varmistettua. Jos osallistujan ajatukset karkaavat muualle, menee aikaa saada ne takaisin aihepiiriin pariin ja näin kaikilta osallistujilta menee aikaa hukkaan.

Isoissa tilaisuuksissa niiden tauottamisen ennalta suunnittelu on erityisen tärkeätä, koska ne eivät ole yhtä helposti ja joustavasti muunneltavissa kuin pienemmät tilaisuudet, joissa osallistujien mielipiteet on helpompi huomioida. On syytä miettiä etukäteen, kuinka asiat jaksotetaan sopivan pituisiksi asiakokonaisuuksiksi niin, että tarvittavat tauot saadaan pidettyä sopivissa kohdin. Tietokoneen näytön katsominen tauotta on raskasta ja keskittyminen asiaan vaatii osallistujilta paljon. Koulutuksiin olisi hyvä suunnitella valmiiksi aikataulu ja kertoa se myös osallistujille, jotta he tietävät valmiiksi taukojen ajankohdat. Jos aikataulu on hyvin tiukaksi laadittu, on hyvä selvittää valmiiksi osallistujien ruoka- ja kahvitaukojen ajat. Toimitalojen ruokaloiden aikataulut ovat erilaisia ja huomioon on otettava myös ne osallistujat, jotka käyvät lounaalla toimipisteen ulkopuolella.

Kokouksien, joissa käsitellään etuusasioita nauhoittamista kannattaisi harkita. Teknisesti tämä on Lyncillä mahdollista toteuttaa. Näin henkilöt, jotka eivät pääse kokoukseen voisivat myöhemmin katsoa kokouksen ja saisivat samat tiedot kuin kokouksessa olleet henkilöt. He myös kuulisivat mahdolliset kysymykset ja vastaukset. Tämä auttaisi myöskin tilanteissa, jossa jotakin ennakoimatonta tapahtuu. Osallistujat voisivat myöhemmin katsoa sen osan, joka heiltä on jäänyt kuulematta.

Koulutuksessa mahdollisesti käytettävät materiaalit olisi hyvä suunnitella sellaisiksi, että niiden avulla voi myöhemmin käydä virkistämässä muistia opetetusta asioista. Osallistujille olisi hyvä kertoa mistä he löytävät materiaalin myöhemmin. Jos tilaisuudessa käytetään apuna esimerkiksi intranetistä löytyviä tietoja olisi osallistujille hyvä kertoa myös mistä tällainen materiaali löytyy. Näin ne löytyisivät helpommin eikä niiden etsimiseen kuluisi turhaa aikaa.

On erilaisia tapoja oppia, ja mielestäni olisikin hyvä kiinnittää myös siihen huomiota. Toisille asiat avautuvat nopeammin ja toiset tarvitsevat hetken pohtiakseen asioita ennen kuin ne ovat selviä. Toimittaessa virtuaalimaailmassa kouluttaja ei voi nähdä koulutettavaan ja näin hänen mahdollisuutensa tukea oppimista eivät ole samanlaiset kuin perinteisessä koulutuksessa. Osallistujien tulee olla aktiivisempia ja kertoa kouluttajalle, mikäli he tarvitsevat aikaa esimerkiksi omien muistiinpanojensa tekemiselle. Kouluttajan on mahdotonta nähdä ja havainnoida osallistujien tekemisiä. Mikäli joku kirjoittaa muistiinpanoja ja muut etenevät, sillä välin asioissa eteenpäin saattaa jokin tärkeä asia jäädä kirjoittajalta kuulematta.

Lähteet

Alajärvi, Kyllikki & Herno, Leena & Koskinen, Heli & Yrttiaho, Liisa 1999. Työelämän viestintä. 4. uud. painos. WSOY, Porvoo.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. painos. Osuuskunta vastapaino, Tampere.

Hallintolaki 6.6.2003/434. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434). Luettu 13.8.2016.

Halmela, Miia 2016. Ryhmäpäällikkö. Kela Kansainvälisten asioiden keskus, Helsinki. Haastattelu 2.12.2016.

Heinonen, Ulla 2008. Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. Kulttuurituotannon ja maisematutkimuksen laitoksen julkaisuja XIV. Pori.

Jansson, Kim & Karvonen, Iris & Mattila, Veli-Pekka & Nurmilaakso, Juha & Ollus, Martin & Salkari, Iiro & Ali-Yrkkö, Jyrki & Ylä-Anttila, Pekka 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. 2001. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf. Luettu 25.8.2016

Juuti, Pauli 2005. Osaa ja innovoi - osaaaja innovoi. Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut, Oitmäki.

Kansaneläkelaitos 2013. Päivitetty 19.10.2012. [Http://www.kela.fi/historia](http://www.kela.fi/historia). Luettu 13.8.2016.

Kansaneläkelaitos 2012. Kestävä kehitys Kelassa. 7.12.2012. [Http://www.kela.fi/documents/10180/0/Kest%C3%A4v%C3%A4%20kehitys+Kelassa+-ohjelma/0c71d466-994f-4b53-a401-368cf60f2c66](http://www.kela.fi/documents/10180/0/Kest%C3%A4v%C3%A4%20kehitys+Kelassa+-ohjelma/0c71d466-994f-4b53-a401-368cf60f2c66). Luettu 13.8.2016

Karjalainen, Aku 2016. Työmarkkinat muuttuvat- oman osaamisen kehittämisen merkitys korostuu. Työelämä. 28.4.2016. <https://lehti.tek.fi/tyoelama/tyomarkkinat-muuttuvat-oman-osaamisen-kehittamisen-merkitys-korostuu>. Luettu 25.8.2016.

Kupias, Päivi & Koski, Mia. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro, Helsinki.

Lammi, Outi 2013. Opi ja työskentele verkossa. Tätenörtti opastaa. Docendo, Jyväskylä.

Nummi, Pepe 2013. Virtuaalifasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä, miten Ykä Hirvi teki virtuaalikokouksista mukavia ja tehokkaita. Grape People Finland, Helsinki.

Parsloe, Eric & Wray Monika 2003. Coaching and mentoring, practical methods to improve learning. 3.painos. Kogan Page, London.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja. Otava, Helsinki.

Rogers, Jenny 2001. Aikuisoppiminen. Suom. Juvala, Taina. Finn Lectura, Helsinki.

Saarinen, Jorma & Varis, Tapio & Vainio, Leena & Rintala, Mika & Piipari, Martti & Nokelainen, Petri. 2002. Kouluttajana verkossa. Menetelmät ja tekniikat. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

Sallila, Pekka & Vaherva, Tapio (toim.) 1998. Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. BTJ Kirjastopalvelu, Helsinki.

Microsoft. Skype for Business. <https://products.office.com/fi-fi/skype-for-business/online-meeting-solutions>. Luettu 28.9.2016.

Stuart, Cristina. 2000. Viesti tehokkaasti esiinny vakuuttavasti. Suom. Tråff, Tytti. WSOY, Helsinki.

Sutela, Sanna 2014. Mistä löytää motivaatio, jos opiskelu ei voisi vähempää kiinnostaa? Yle. Päivitetty 25.4.2016. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/10/06/mista-loytaa-motivaatio-jos-opiskelu-ei-voisi-vahempaa-kiinnostaa>. Luettu 15.10.2016.

Valvio, Timo & Parviainen, Taina 2013. Onnistu kouluttajana – 7 askelta yleisön hurmiin. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari, Helsinki.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum, Helsinki

Haastattelukysymykset toimihenkilöille

1. Kuinka uusiin asioihin perehtyminen mielestäsi onnistuu Lync-ohjelman kautta tapahtuvissa koulutuksissa?
2. Mitä hyvää ja huonoa mielestäsi on Lync-koulutuksissa?
3. Miten kouluttajat ovat onnistuneet tehtävässään uuden asian opettamisessa? Onko jotakin mikä erityisesti mietityttää?
4. Miten vuorovaikutus kouluttajan kanssa on onnistunut? Oletko saanut kysytyä tarpeelliset kysymykset?
5. Onko kouluttaja pystynyt huomaamaan esimerkiksi epäröinnin tai jonkin asian, joka on jäänyt epäselväksi?
6. Kuinka keskittyminen on onnistunut? Jos samassa koulutuksessa on useampi henkilö, jaksatko keskittyä myös silloin kun toinen on vuorossa?
7. Miten varmistat oman keskittymisen?
8. Miten kehittäisit Lyncillä tapahtuvia koulutuksia?

Haastattelu kysymykset eläkeryhmän ryhmäpäällikölle

1. Miten koet vuorovaikutuksen kehittyneen Lyncin käyttöaikana?
2. Minkälaista palautetta olet saanut Lyncillä tapahtuneista koulutuksista?
3. Onko koulutus joskus epäonnistunut tai oppiminen ei ole onnistunut?
4. Miksi epäonnistunut?
5. Mitä keinoja käytät keskittymisen varmistamiseksi?
6. Mitä haasteita näet Lyncillä tapahtuvissa koulutuksissa ja mitä hyötyjä?
7. Oletko tyytyväinen Lynciin ja sen käyttöön?