

HYVÄ PAHA SOSIAALINEN MEDIA

Organisaatioiden uhkat ja mahdollisuudet sosiaalisessa mediassa

Pro Gradu -tutkielma

Anssi Huisman

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteen laitos
Tekijä – Author Huisman Anssi Pekka	
Työn nimi – Title Hyvä paha sosiaalinen media - Organisaatioiden uhkat ja mahdollisuudet sosiaalisessa mediassa	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro Gradu
Aika – Month and year Helmikuu 2011	Sivumäärä – Number of pages 68
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin sosiaalisen median ja organisaatioiden suhdetta viestinnän kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille niin nyt kuin tulevaisuudessakin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osassa organisaatioiden ja sosiaalisen median suhdetta mallinnettiin kaaosteorian ja Resource Dependence -teorian avulla. Teoriaosuuden avulla organisaatioiden viestintäympäristöjä sekä sosiaalisen median vaikutusta organisaatioiden toimintaan tarkasteltiin kaaosteorian käsitteiden avulla. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena, osin tulevaisuutta kartoittavana tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin Delfoi-menetelmää sekä skenaariomenetelmää. Delfoi-menetelmän avulla kartoitettiin suomalaisten sosiaalisen median asiantuntijoiden näkemyksiä organisaatioiden ja sosiaalisen median välisestä suhteesta sekä nyt että lähitulevaisuudessa. Skenaariomenetelmän avulla asiantuntijoiden näkemyksistä rakennettiin mahdollisia tulavaisuudenkuvia organisaatioiden ja sosiaalisen median välisen suhteen kehityksestä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille lukuisia mahdollisuuksia viestintänsä suhteen. Sosiaalinen media ei kuitenkaan muodosta itsessään yhtään uutta uhkaa organisaatioiden viestinnälle. Sosiaalinen media saattaa vahvistaa organisaatiota koskevia negatiivisia viestejä, mutta todelliset uhkat syntyvät jossain muualla kuin sosiaalisen median piirissä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella sosiaalinen media ei ole ohimenevä ilmiö. Tulosten perusteella sosiaalinen media voi tarjota hyötyjä kaikille organisaatioille, joko sisäisessä tai ulkoisessa käytössä. Tulosten pohjalta laadittujen skenaarioiden perusteella sosiaalinen media tulee mullistamaan organisaatioiden viestintää tulevien vuosien aikana. Tulevan kehityksen vuoksi organisaatioiden tulisi ottaa sosiaalinen media haltuun mahdollisimman pian, toistaiseksi osallistumisen kynnyks on vielä melko matalalla.</p>	
Asiasanat – Keywords Sosiaalinen media, Kaaosteoria, Resource Dependence -teoria, Organisaatioviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
2. KAAOS OSANA ORGANISAATIOIDEN VIESTINTÄÄ.....	3
2.1 Kaaosteoria.....	3
2.2 Meteorologiasta viestinnän tutkimuksen työkaluksi.....	5
2.3 Kaaoksen elementtejä: attraktorit, bifurkaatiot sekä perhosefekti.....	8
2.3.1 Attraktorit.....	8
2.3.2 Bifurkaatio	10
2.3.3 Perhosefekti	12
2.4 Organisaation sisäinen ja ulkoinen kaaos.....	15
2.4.1 Kaaos organisaation viestintäympäristössä.....	15
2.4.2 Resource Dependence: organisaation riippuvuus ympäristöstään	17
2.6 Kaaoksen kautta kohti vakautta	19
3. SOSIAALINEN MEDIA.....	22
3.1 Sosiaalisen median käsitteet rinnakkain	24
3.2 Sosiaalinen media organisaatioiden näkökulmasta	27
4. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO.....	29
4.1 Tulevaisuuden tutkimus	30
4.2 Delfoi-menetelmä	32
4.3 Menetelmän valinta	36
4.4 Delfoi-raadin asiantuntijoiden valinta	36
4.5 Delfoi-osuuden toteutus.....	38
4.6 Delfoi-menetelmän kritiikkiä.....	39
4.7 Skenaariomenetelmä	40
4.8 Skenaariomenetelmän hyödyntäminen	41
5. TULOKSET	43
5.1 Organisaatioiden ja sosiaalisen median suhde.....	43
5.2 Sosiaalisen median uhkat ja mahdollisuudet organisaatioille	45
5.3 Sosiaalinen media organisaatioiden sisällä.....	47

5.4 Organisaatiot ja sosiaalisen median tulevaisuus.....	48
5.5 Sosiaalinen media ja organisaatiot: skenaarioita tulevasta.....	50
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1 Teoriapohjan arviointi	56
6.2 Mitä on odotettavissa?.....	60
6.3 Tutkimuksen arviointi ja näkökulmia tuleviin tutkimuksiin.....	62
7. KIRJALLISUUS	65
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Viestintäteknologian ja erityisesti tietoverkkojen kehitys on ajanut mediamaailman yhä nopeamman muutoksen kouriin. Viime vuosina erilaiset sosiaalisen median sovellukset ovat kasvattaneet suosiotaan räjähdysmäisesti.

Sosiaalisen median sovellusten käyttäjien lukumäärää tarkastelemalla saadaan oikea mittasuhte käsillä olevaan aiheeseen. Esimerkiksi Internetin suosituimmalla yhteisöpalvelulla Facebookilla on yli 500 miljoonaa käyttäjää. Mikroblogipalvelu Twitterin kautta puolestaan välitetään päivittäin yli 20 miljoonaa viestiä. Trendin ottaessa vallan yksityishenkilöistä myös eri organisaatiot joutuvat tarkastelemaan sosiaalisen median merkitystä omalle viestinnälleen (Matikainen, 2009).

Sosiaalisen median esiinmarssin voidaan katsoa todella alkaneen Myspacen ja Facebookin lanseerauksista vuosina 2003 ja 2004. Koska sosiaalinen media on yhteiskunnassamme varsin uusi ilmiö, siitä ei ole olemassa paljoa tutkimustietoa. Myös sosiaalisen median käsitteen määrittely on jossain määrin kesken. Voidaan jopa esittää kritiikkiä käsitteiden tarkan määrittelyn mielekkyydestä. Sosiaalisen median ilmiölle ominainen nopea kehitys- ja muutostahti tekee tarkasta määrittelystä hankalaa ellei mahdotonta (mm. Matikainen, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010).

Sosiaalisen median sovellusten suuri suosio yksityishenkilöiden käytössä motivoi myös organisaatioita ottamaan uudet sovellukset huomioon

viestinnässään. Pohjois-Amerikassa sosiaalisen median hallinta on useille organisaatioille jo arkipäivää. Suomessa organisaatioiden suhde sosiaaliseen mediaan on kuitenkin vielä varsin kehittymätön. Vuoden 2009 lopussa yli 2000 suomalaiselle yritykselle tehty kysely paljasti, että alle puolet suomalaisyrityksistä on tietoisesti läsnä sosiaalisen median välineissä. Jopa 22 prosentissa yrityksistä sosiaalista mediaa pidettiin pelottavana ja hallitsemattomana. (Viestintätoimisto Sopranon tutkimus 11/09) Tätä taustaa vasten on luonnollista ajatella että organisaatioiden suhtautuminen sosiaaliseen mediaan ja sen uhkiin ja mahdollisuuksiin kaipaa selvittämistä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden ja sosiaalisen median välistä suhdetta viestinnän kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa millaisia uhkia ja mahdollisuuksia sosiaalinen media organisaatioille tarjoaa. Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu kaaosteorian sekä Resource Dependence - teorioiden avulla. Varsinaisina tutkimusmenetelminä käytetään Delfoi-menetelmää sekä skenaariomenetelmää, joiden avulla pyritään valottamaan organisaatioiden ja sosiaalisen median välistä suhdetta sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa.

Koska aiheesta ei ole Suomessa tehty juuri akateemista tutkimusta, on tämän tutkimuksen tulosten tarkoitus auttaa organisaatioita tekemään oikeita päätöksiä sosiaalista mediaa koskien. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Infor Oy:n kanssa.

2. KAAOS OSANA ORGANISAATIOIDEN VIESTINTÄÄ

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta. Tutkimuksen pääteorioina toimivat kaaosteoria sekä Resource Dependence – teoria. Valittujen teorioiden avulla mallinnetaan sosiaalisen median epävakaaaksi muuttamaa organisaation viestintäympäristöä sekä organisaation ja sen toimintaympäristön keskinäistä riippuvuutta.

2.1 Kaaosteoria

“Kaaos on jotain mikä näyttää sattumanvaraiselta, mutta ei sitä ole.” (Aula, 2000, 61).

Kaaosteoria toimii osana tämän tutkimuksen teoreettista taustaa. Tässä kappaleessa määritellään kaaosteorian käsite, sen pääperiaatteet sekä arvioidaan organisaatioiden toimintaympäristöjä kaaosteorian näkökulmasta. Kaaosteorian avulla pyritään lopulta mallintamaan organisaatioiden ja sosiaalisen median välistä suhdetta viestinnän kontekstissa.

Kaaoksesta puhuttaessa mieleen nousevat ensimmäisenä termin kaaos arkipäiväiset merkitykset. Kaaoksen tieteellinen määritelmä kuitenkin poikkeaa arkikielen vastaavasta. Arkikielessä kaaosta käytetään usein kuvaamaan epäselviä ja hallitsemattomia tapahtumia, tilanteita ja ympäristöjä, joihin

ihminen ei pääsääntöisesti halua joutua. Esimerkiksi huonon sään aiheuttamaa liikenneuhkaa saatetaan kuvata kaaokseksi.

Kaaosteoria puolestaan mieltää kaaoksen sarjaksi näennäisesti sattumaan pohjautuvia tapahtumia, jotka pinnan alla noudattavat kuitenkin tietynlaisia reunaehtoja. Kaaosteoriassa kaaos määritellään usein dynaamiseksi ja muuttuvaksi ilmiöksi, jonka kehitysvaiheet ja lopputulos ovat niin usean mahdollisen vaihtoehdon takana, että sitä on mahdotonta ennustaa ja kuvata tarkasti (McBride, 2005; Murphy, 1996 sekä Levy, 1994).

Kaaosta voidaan kuvata alkuperänsä mukaisesti veden virtaukseen liittyvillä esimerkeillä. Esimerkiksi joen pinnalla kelluvan lehden liikkeet tapahtuvat tiettyjen reunaehtojen sisällä täysin sattumanvaraisesti veden virtauksen mukaan. Vaikka joessa esiintyvät, lehteen vaikuttavat yksittäiset tekijät tunnettaisiinkin tarkasti, on niiden mahdollistamien vaihtoehtojen summa lopulta niin suuri, että mahdollisten lopputulosten massasta on mahdotonta valita oikeaa. Juuri mahdollisten vaihtoehtojen ja muuttujien loputon määrä johtaa lopulta kaaokseen.

Veden virtaukseen viittaava esimerkki kumpuaa läheltä kaaosteorian alkuperää. Teorian isänä pidetään yhdysvaltalaisesta meteorologia Edward Norton Lorenzia. MIT:n professorina toiminut Lorenz kehitti kaaosteorian 1960-luvulla meteorologian työkaluksi tutkittuaan nesteiden virtauksissa syntyviä pyörteitä. Viime vuosikymmeninä kaaosteorian käyttö on levinnyt yhä useammille aloille kuten biologian, tietojärjestelmätieteiden, psykologian, sekä myöhemmin myös organisaatio- ja taloustieteiden aloille (Guo, Vogel, Zhou, Zhang & Chen, 2009, 105; Sellnow, Seeger & Ulmer, 2002, 270).

Kaaosteoriaa sovelletaan usein mallintamaan monimutkaisten, vaikeasti ennustettavien, epäsäännöllisten ja epälineaaristen järjestelmien toimintaa (mm. McBride, 2005, 251). Epälineaarinen järjestelmä on lähtökohdiltaan vastakohtainen lineaarisen järjestelmän kanssa. Siinä missä lineaarinen järjestelmä, kuten vaikkapa matemaattinen yhtälö, perustuu muuttumattomiin luonnonlakeihin, perustuu epälineaarinen järjestelmä, kuten vaikkapa organisaatio, suhteellisiin ja alati muuttuviin normeihin, kuten vaikkapa kulttuuriin.

Koska perinteiset tilastolliset mallit pyrkivät löytämään ilmiöistä säännönmukaisuuksia ja jatkuvuutta, eivät ne ole olleet järin käyttökelpoisia epälineaaristen ilmiöiden tutkimisessa. Siinä missä tilastollisilla malleilla voidaan tutkia mitattavia elementtejä, keskittyy kaaosteoria puolestaan pikemminkin hahmottamaan ilmiöiden toiminnassa vallitsevan järjestyksen ja epäjärjestyksen suhdetta. Tarkkojen numeeristen vastausten sijaan kaaosteorian avulla pyritään löytämään tutkittavan kohteen käyttäytymisestä tunnistettavia malleja pitkällä aikavälillä. (Guo, Vogel, Zhou, Zhang & Chen, 2009, 105; Sellnow, Seeger & Ulmer, 2002, 270; McBride, 2005, 236).

2.2 Meteorologiasta viestinnän tutkimuksen työkaluksi

Kaaosteorian soveltaminen elämän eri aloille vaikuttaa luontevalta, kun katsoo ympärilleen. Miltei kaikissa meitä ympäröivissä ilmiöissä kuten esimerkiksi lumituiskussa, moottoritien liikenteessä, kaupan kassajonoissa, ihmisten normaaleissa arjen toiminnoissa voidaan nähdä kaoottisia elementtejä.

Toisaalta kaaosteoriaa leimaa myös sen määrittelemisen hankaluus. Koska kyseessä on teoria, joka lähtökohtaisesti pyrkii mallintamaan mahdotonta, ts.

jotain, jonka lopputuloksesta ei koskaan etukäteen voida olla varmoja, on sen tieteellisyys ollut debatin kohteena miltei koko teorian historian ajan. Nopeasti katsottuna kaaosta voidaan nähdä kaikkialla tai sen olemassaolo voidaan kiistää kokonaan, aivan näkökulmasta riippuen. Kaaosteoria on kuitenkin puolustanut paikkaansa determinististen teorioiden seassa varsin kelmollisesti, ainakin sen käytön yleistymisellä mitaten (Levy, 1994, 169).

Vaikka kaaosteoria onkin alun perin kehitetty luonnontieteiden palvelukseen, soveltuu se käytettäväksi myös ihmistieteissä tietyin varauksin. Levy (1994) on todennut, että monet sosiaaliset ilmiöt eivät ole kaoottisia, ja useat järjestelmät voivat elinkaarensa aikana siirtyä edestakaisin vakaan ja kaoottisen tilan välillä. Levy (1994) kiinnittää huomiota myös kaaosteorian hyödyntämisen vaatimuksista humanististen tieteiden käyttöön luonnontieteiden sijaan. Fyysisten ja sosiaalisten järjestelmien erot asettavat hänen mukaansa tiettyjä reunaehtoja kaaosteorian soveltamiseen sosiaalisessa kontekstissa.

Koska kaaosteoria on alun perin kehitetty mitattavien, newtonilaisten suureiden ympäristössä, on sitä abstraktimmassa ympäristössä sovellettava hieman eri näkökulmasta. Levy (1994) muistuttaa, että sosiaaliset järjestelmät (kuten vaikkapa organisaatiot) koostuvat usein useista monimutkaisista ja toisiinsa lukuisin eri tavoin kytkeytyvistä potentiaalisesti kaoottisista järjestelmistä.

Edellä kuvatun monimutkaisuuden lisäksi sosiaalisten järjestelmien hankala ennustettavuus kumpuaa myös osin eri lähteistä kuin fyysisten järjestelmien. Sosiaalisten järjestelmien määrittely ei ole yhtä yksiselitteistä, joten niiden lähtökohtia ja järjestelmän itsensä muotoa on usein hankala määritellä tarkasti. Sosiaaliset järjestelmät eroavat fyysisistä myös lähtökohtiensa puolesta. Siinä missä fyysiset järjestelmät perustuvat muuttumattomiin luonnonlakeihin, ovat

sosiaalisten järjestelmien "lait" paitsi suhteellisia, myös jatkuvasti muutoksessa (Murphy, 1996).

Tähän tutkimukseen kaaosteoria valikoitui tutkimusaiheen moniulotteisuuden vuoksi. Kaaosteoria on tulkinnanvaraisuudestaan huolimatta hyvin käyttökelpoinen työkalu mallintamaan organisaatioiden ja sosiaalisen median suhdetta, sikäli kun kumpaakin käsitellään kaoottisina, toisiinsa vaikuttavina järjestelminä.

Kaaosteorian kaltaisen teorian tuominen viestintätieteiden tutkimukseen voidaan nähdä myös joillain tasoilla kyseenalaisena. Murphy (1996, 102) huomauttaakin, että vaikka useat viestinnän ilmiöt kuten yleinen mielipide sisältävät kaoottisia elementtejä, ei kaaosteorian käyttö viestinnän tutkimuksessa ole täysin ongelmaton. Haastaessaan perinteiset tilastolliset analyysimallit kaaosteoria herättää samalla kysymyksiä myös PR-alan ammattilaisten roolista. Epävarmuutta, ennustamisen vaikeutta ja jatkuvaa muutosta edustava kaaosteoria nähdään usein vastakkaisena tulosorientoituneelle, varmuutta etsivälle tavalle, jolla PR:n kenttää ja käsitteitä koetetaan määritellä (Murphy 1996, 102).

Sosiaalisten medioiden aikakaudella PR-ammattilaisten mahdollisuudet hallita esimerkiksi organisaatioiden julkisuutta muuttuvat entistä välillisemmiksi. Aikaisemmin organisaatioilla oli jonkin verran mahdollisuuksia vaikuttaa omaan julkisuuteensa, vaikka organisaatioiden kontaktit yleisöihin tapahtuivatkin useimmiten median edustajien välityksellä. Perinteisten medioiden yhteiskunnallisen roolin kaventuessa myös organisaatioiden viestintä on uuden tilanteen edessä. Uudella media-ajalla valta organisaatiota

koskevasta viestinnästä valuu entistä enemmän pois organisaation omista käsistä (Kaplan & Haenlein, 2010, 60).

2.3 Kaaoksen elementtejä: attraktorit, bifurkaatiot sekä perhosefekti

Tässä luvussa käydään läpi kaaosteorian keskeisiä käsitteitä sekä rinnastetaan niitä tutkimusaiheeseen muutaman esimerkin avulla. Kaaosteorian keskeiset periaatteet ovat yhtä lailla suhteellisia kuin itse teoriakin. Useiden kaaosteorioiden käsitteiden määrittely ei ole aivan yksiselitteistä, joten tässä luvussa käsitteitä pyritään avaamaan pääpiirteissään.

2.3.1 Attraktorit

Vaikka kaaottisten järjestelmien käyttäytyminen onkin usein epävakaa ja arvaamatonta, eivät ne silti toimi vailla jonkinlaista rakennetta. Kaaosteoriassa tuo rakenne on nimeltään attraktori. Attraktori toimii epäjärjestyksessä nimensä mukaisesti, se vetää järjestelmää puoleensa magneetin tavoin. Attraktoria voidaan kuvata myös järjestelmän kehityksen kiinnepisteeksi, järjestelmän muodoksi, tilaksi tai statukseksi, johon järjestelmä pyrkii kehittyessään aina lopulta palaamaan (Murphy, 1996, 98; Aula, 1999).

Attraktorin ympärillä liikkuvan epälineaarisen järjestelmän kehityskulusta on suhteellisen helppo löytää tunnistettavia muotoja (Murphy, 1996, 98).

Normaalitilassaan järjestelmän kehitys saattaa heilahdella kuten kaappikellon heiluri, puolelta toiselle, noudattaen kuitenkin suhteellisen selvää rataa.

Kaappikellon tapauksessa painovoiman aikaansaama kellon heilurin pystysuora

asento on järjestelmän attraktori, tila johon heiluri pyrkii liikkeistään huolimatta aina palaamaan.

Organisaation kontekstissa attraktori on jokin seikka tai pinttynyt tapa, joka on vakiintunut osaksi organisaation toimintamalleja. Organisaation attraktori voi olla esimerkiksi organisaation rakenne tai vuosien ajan harjoitettu rutiini, johon organisaation toiminta pyrkii palaamaan muutosten jälkeen.

Siinä missä järjestelmän attraktorit ohjaavat järjestelmän käyttäytymistä myös vähemmän kaoottisina aikoina, kutsutaan kaaoksen keskellä järjestelmän toimintaa määrittävä tekijää *oudoksi attraktoriksi*. Outo attraktori astuu kuvaan, kun järjestelmän kehitys poikkeaa sen normaalin attraktorin asettamista raameista. Järjestelmän ajautuessa kaoottiseen tilaan useat eri muuttujat pyrkivät vetämään järjestelmän kehitystä eri suuntiin. Outo attraktori toimii näiden muuttujien välisten voimien keskipisteenä, kiinnekohtana, jonka asettamissa rajoissa järjestelmän kaoottinen liikehdintä tapahtuu (McBride, 2005, 239).

Järjestelmän oudot attraktorit ovat järjestelmän tilapäisiä käyttäytymismalleja, jotka voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Mikä tahansa muutos järjestelmän olosuhteissa saattaa "tönäistä" järjestelmän pois oudon attraktorin "kiertoradoilta" ja saada sen kehityksen siirtymään uusille urille, uuden oudon attraktorin vaikutuspiiriin (McBride, 2005, 239).

Murphy (1996, 98) käyttää organisaation kulttuuria esimerkkinä organisaation oudosta attraktorista. Organisaation kulttuuri on kirjoittamaton koodeksi arvoista ja normeista, joka ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä ikään kuin pinnan alla, vaikka näitä käytäntöjä ei olisikaan kirjattu organisaatiossa

minnekään. Täten organisaation kulttuuri ohjaa organisaation käyttäytymistä arvaamattomalla tavalla, mutta kuitenkin tiettyjen reunaehtojen sisällä. Muutokset organisaation kulttuurissa saattavat myös muuttaa organisaation ja sen jäsenten käyttäytymistä dramaattisesti.

2.3.2 Bifurkaatio

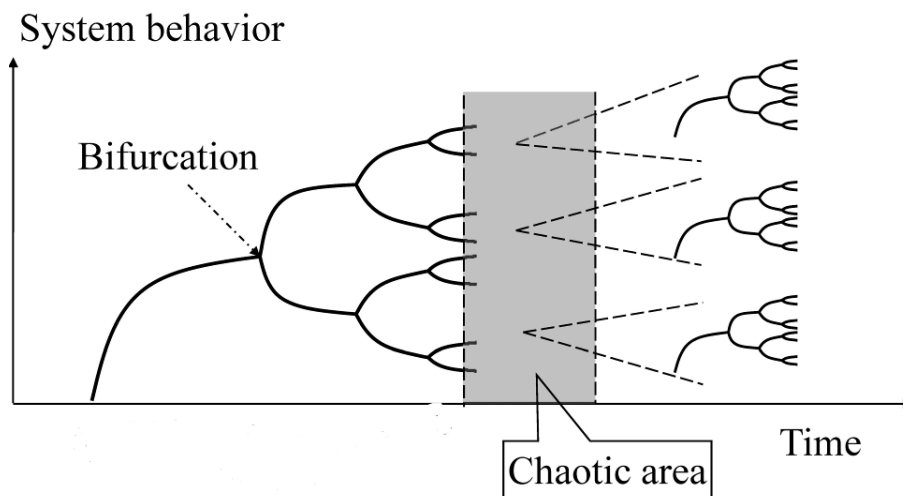
Bifurkaatio määrittää epälineaarisen järjestelmän kehityksessä kehityskulun haarautumispistettä. Bifurkaatio edustaa järjestelmässä tapahtuvan muutoksen jyrkkää käännekohtaa, jossa järjestelmän kehityssuunta, luonne ja / tai rakenne muuttuvat dramaattisesti. Bifurkaatiopisteessä järjestelmän kehityskulku tulee ikään kuin tienhaaraan, jossa se valitsee toisen kahdesta kulkusuunnasta.

Sellnown, Seegerin ja Ulmerin (2002) mukaan kaoottisessa ympäristössä toimivissa järjestelmissä tapahtuvat muutokset täyttävät bifurkaation tunnusmerkit. Järjestelmät (organisaatiot), joilla on paljon kytköksiä ja riippuvuussuhteita ympäristöönsä, ovat tyypillisesti varsin epävakaita ja alttiita jaksottaisille bifurkaatioille. Kriisit ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, usein myös ympäristöstä kumpuavat riippuvuussuhteet ja niiden muutokset, ovat kaaosteorian mukaan yleisiä bifurkaation paikkoja (Sellnow, Seeger & Ulmer, 2002).

Kaaosteorian mukaan organisaatiota kohtaava kriisi tai merkittävä muutos voidaan siis nähdä organisaation kehityksen bifurkaatiopisteenä. Odottamaton, äkillinen ja voimakas tapahtuma muuttaa olosuhteita siinä määrin, että paluu vanhaan on mahdotonta. Olosuhteiden pakosta organisaation kehitys ohjautuu suuntaan, jota on mahdoton ennustaa etukäteen.

Aulan (1999) mukaan peräkkäiset bifurkaatiot muodostavat tien kaaokseen. Aula kuvaa bifurkaatiota organisaation kehityskulun haarautumispisteinä. Bifurkaatioiden seurattessa toisiaan muuttuu järjestelmän kehityksen suunta arvaamattommaksi. Useat bifurkaatiot muodostavat täten ajan kuluessa vaiheittaisen, kaaokseen johtavan kehityskulun, bifurkaatiopuun. (Aula, 1999, 138)

Kuvio 1. mallintaa järjestelmän bifurkaatioiden rytmittämää kehityskulkua. Jokainen bifurkaatio synnyttää uusia vaihtoehtoisia uria järjestelmän kehitykselle. Bifurkaatioiden seurattessa toisiaan on vaihtoehtoisia kehityksen suuntia lopulta loputon määrä.



Kuvio 1. (Pohjalta: Guo, Vogel, Zhou, Zhang & Chen, 2009, 106)

Organisaatioiden viestinnän voidaan myös sanoa käyneen kehityksellään viimeisen kymmenen vuoden aikana useiden bifurkaatiopisteiden läpi. Viestintäteknologian kehitys ja maailman verkottuminen luovat uusia potentiaalisia bifurkaatiopisteitä liukuhihnalta. Tälläkin hetkellä

organisaatioiden tulee valita uusista medioiden kehityssuunnista itselleen oikeat ja pyrkiä näin tasapainottamaan omaa asemaansa uudessa media-ajassa. Jatkuvasti kiihtyvä muutostahti pakottaa organisaatiot tekemään valintoja tulevaisuudestaan koko ajan nopeammalla frekvenssillä, mikä voidaan nähdä olevan omiaan altistamaan organisaatioita niiden ympäristössä vallitsevalle kaaokselle.

2.3.3 Perhosefekti

Kaoottisten järjestelmien ja ilmiöiden yksi tunnusmerkki on niiden suuri herkkyys lähtöolosuhteille. Kaoottisessa järjestelmässä pienet häiriöt alkutekijöissä kertautuvat kehityskulun mukana eksponentiaalisesti ja aiheuttavat täten järjestelmän suistumisen kaoottiseen tilaan. Tämän ominaisuuden vuoksi kaksi identtistä kaoottista järjestelmää, jotka poikkeavat toisistaan ainoastaan hieman lähtötilanteensa puolesta, ajautuvat ajan myötä täysin erilaisiin lopputuloksiin. Lopputilanteiden erot ovat suuria riippumatta siitä, kuinka pieniä alkuperäiset erot lähtötilanteissa olivat (Guo, Vogel, Zhou, Zhang & Chen, 2009, 106).

Yksi tunnetuimmista kaaokselle alttiiden järjestelmien toimintaa kuvaavista metaforista on perhosefekti. Perhosefekti kuvastaa ehkäpä hieman kärjistetyllä tavalla epälineaarisen järjestelmän herkkää riippuvuutta sen alkutilasta. Kaaosteoriassa perhosefektiksi kutsutaan yleisesti kaoottisessa järjestelmässä tapahtuvia pieniä muutoksia, jotka kertautuessaan johtavat lopulta suuriin ja ennalta-arvaamattomiin seurauksiin. Aulan (1999) mukaan perhosefekti tarkoittaa pienten tekijöiden järjestelmän jossain tilassa saavan lopulta aikaan dramaattisia seurauksia järjestelmän lopputilassa. Metaforan mukaan

yksittäisen perhosen siipien heilautus Aasiassa saa aikaan hurrikaanin Pohjois-Amerikassa.

Karikatyrisestä luonteestaan huolimatta perhosefekti soveltuu melko luontevasti kuvaamaan sen maailman toimintaa, jossa tämän päivän organisaatiot elävät. Yhä verkottuneemmassa toimintaympäristössä organisaation toimenpiteet ovat yhä vahvemman suurenuslasin alla. Tieto organisaatiota koskevista asioista leviää, muokkautuu ja elää sopivissa olosuhteissa hyvinkin nopeassa tahdissa.

Aula (1999) löytää perhosefektille useita vastineita normaalin ihmisten välisen viestinnän joukosta. "Huhun leviäminen, yleisen mielipiteen kehitys ja siinä tapahtuvat äkilliset muutokset ja vapaan keskustelun herättämät assosiaatiot" ovat Aulan mukaan verrattavissa perhosefektiin (1999, 25).

Aulan rinnastus on varmasti vielä enemmän totta tänään kuin se oli vuosituhaten vaihteessa. Vaikka mainitut ominaisuudet ovatkin olleet olemassa ihmisten välisessä kanssakäymisessä jo aikojen alusta saakka, voidaan niiden saaneen tietoverkkojen kehityksen myötä uuden ulottuvuuden. Maailman ja median verkottuessa sekä ajallisten, maantieteellisten että kulttuurillisten raja-aitojen madaltuessa kaikki tieto on koko maailman saatavilla välittömästi, ilman viiveitä ja ennakkosensuuria. Organisaation kannalta tämän voidaan nähdä tarkoittavan sitä, että organisaation yleisö on muuttumassa osaksi sitä prosessia jolla organisaation toiminnasta viestitään.

Sosiaalisen median aikakaudella perhosefektin metafora voidaan kääntää muotoon, jossa esimerkiksi Saksassa McDonaldsin työntekijöiden YouTubeen lataama videoklippini lähtee kiertämään Internetissä aiheuttaen lopulta maailmanlaajuisen mediamyrskyn yhtiön ympärille.

Taulukko 1. kokoaa kaaosteorian keskeisiä käsitteitä yhteen tiivistettyjen selitysten avulla.

Attraktori	Kiinnekohta epälineaarisen järjestelmän käyttäytymisessä, piste tai tila, johon järjestelmä pyrkii lopulta palaamaan. Kiinnepiste, joka vetää järjestelmää puoleensa magneetin tavoin.
Bifurkaatio	Järjestelmän kehityksen haarautumispiste. Bifurkaatiopisteessä järjestelmän kehityskululle aukeaa kaksi mahdollista kehityssuuntaa, joista järjestelmä valitsee toisen. Useat peräkkäiset bifurkaatiot johtavat lopulta kaaokseen.
Epälineaarisuus	Luonnontieteisiin perustuvissa järjestelmissä tapahtumien ja olosuhteiden mittasuhteet ovat aina mitattavia ja keskenään verrannollisia. Näiden ominaisuuksien vuoksi lineaarisen järjestelmän käyttäytymistä on suhteellisen helppo ennustaa. Kaaottisessa järjestelmässä näin ei välttämättä ole, jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa kaikki paitsi lyhyen aikavälin ennustaminen on mahdotonta.
Outo Attraktori	Varsinaisen attraktorin "sivujuonne", järjestelmän kehityksessä syntyvä uusi, usein tilapäinen kiinnepiste. Järjestelmän tila heittelee jatkuvasti ja ennalta-arvaamattomasti tiettyjen rajojen sisällä.
Perhosefekti	Kaoottisen järjestelmän tunnusomainen riippuvuus lähtöolosuhteista. Jopa aivan pienet muutokset järjestelmän lähtöolosuhteissa saattavat kertautua ja aiheuttaa suuria muutoksia järjestelmän lopputilassa.

Taulukko 1: Kaaoksen elementtejä

2.4 Organisaation sisäinen ja ulkoinen kaaos

Kaaosteorian soveltaminen sosiaalisten järjestelmien kontekstissa antaa käytännössä mahdollisuuden luokitella kaikki organisaatiot kaaottisiksi järjestelmiksi. Tässä tutkimuksessa organisaation sisältä potentiaalisesti kumpuava kaaos nähdään osana organisaatioiden viestintäympäristön ja organisaation välistä kaaosta.

Vaikka organisaatiot epälineaarisisina järjestelminä sisältävät luonnostaan kaaottisia elementtejä, ovat organisaation sekä sen ympäristön väliset suhteet suuressa roolissa organisaation ja sen viestintäympäristön kaaosta tarkastellessa. Levyn (1994, 171) mukaan monen organisaation toimintaympäristön muutokset ja kaaottisuus ovat jossain määrin sisäsyntyisiä. Organisaatioiden tekemät päätökset muuttavat sen toimintaympäristön rakenteita ja vaikuttavat sitä kautta organisaation päätöksentekoon tulevaisuudessa.

2.4.1 Kaaos organisaation viestintäympäristössä

Kaaosteoria osoittautuu varsin käyttökelpoiseksi työkaluksi kun tarkasteluun otetaan organisaatioiden viestintä ja viestintäympäristöt. Organisaation viestintäympäristöksi ymmärretään tässä yhteydessä sitä eri järjestelmien ja toimijoiden muodostamaa verkostoa, johon organisaatio on viestintänsä kautta yhteydessä.

Lukuisista toisiinsa eri tavoin linkittyvistä kaaottisista järjestelmistä koostuva, jatkuvassa muutoksen kierteessä kieppuva viestintäympäristö muodostaa organisaatiolle haastavat olosuhteet. ”Organisaation viestintämaisema on hyvin vaihteleva ja vaikeakulkuinen. Organisaatioon vaikuttavista tekijöistä harva ilmiö on niin epävakaa ja horjuva kuin yleinen mielipide. Äkkinäiset kriisit,

itsepintaiset huhut ja mediajulkisuus ovat kaikki osia monista tekijöistä monimutkaisissa ja monitahoisissa organisaation ja sen ympäristön välisissä vuorovaikutussuhteissa.” (Murphy, 1996, teoksessa Aula, 1999, 229).

2000-luvun alun kehitys ei vaikuttaisi vievän organisaatioiden viestintäympäristöjä ainakaan helpommin hallittavaan suuntaan. Viestintäteknologian kehitys sekä median välineellinen, rakenteellinen ja kulttuurillinen evoluutio ovat tehneet siitä ympäristöstä, jossa organisaatiot viestintäänsä toteuttavat, aiempaa pirstaleisemmän ja ennalta-arvaamattomamman (Kaplan & Haenlein, 2010).

Yksi organisaatioiden viestintäympäristöä kaoottisempaan suuntaan vievistä tekijöistä on tiedon liikkeiden nopeutuminen. Aiemmin organisaatioilla oli enemmän aikaa monitoroida ympäristöään systemaattisesti ja reagoida nouseviin teemoihin harkiten ja suunnitelmallisesti. Nykyään julkista keskustelua käydään enemmän ja enemmän sosiaalisessa mediassa, jonka avulla käyttäjät viestivät keskenään reaaliajassa ilman perinteisten medioiden aika- tai hierarkiarajoituksia (Howard, 2008; Kane et al., 2009,).

Internet-vetoisen viestinnän aikakaudella organisaatioiden mahdollisuudet vaikuttaa itseään koskevaan keskusteluun ovat myös aiempaa rajoitetummat. Kaplan ja Haenlein (2010) näkevät organisaatioiden aseman julkisessa keskustelussa heikompana kuin aiemmin. Aikaisemmin organisaatioiden oli mahdollista vaikuttaa omaan julkisuuteensa hyvillä mediasuhteilla ja vahvalla viestintäosaamisella. Nykyään organisaatioiden osallistuminen julkiseen keskusteluun on monissa välineissä rajattu pelkän sivustaseuraajan osaan. Useissa tapauksissa organisaatioilla ei ole osaamista, mahdollisuutta tai edes oikeutta muokata organisaatiosta Internetissä julkaistuja tietoja.

Kärkiesimerkkinä Kaplan ja Haenlein käyttävät Wikipediaa, joka yksityiskohtaisesti kieltää yrityksiä muokkaamasta itseään koskevia artikkeleja (Kaplan & Haenlein, 2010, 60).

Yhtenä organisaatioiden viestintäympäristön kaoottisuutta lisäävänä tekijänä voidaan nähdä myös sosiaalisen median nopea kehitys. Yhdysvaltalaisen tutkimusyhtiö Nielsenin (2010) tilastojen mukaan sosiaalisen median sivustojen kävijämäärät sekä käyttäjien sivuilla viettämä aika ovat kasvaneet huimasti viime vuosina.

Vaikka Nielsenin tutkimuksen otanta oli maailmanlaajuisesti tarkasteltuna melko niukka, antavat tulokset kuitenkin osviittaa sosiaalisen median trendin maailmanlaajuisesta kehityksestä. Kymmenen maan kesken tehdyn vertailun mukaan sosiaalisen median sivustojen yhteenlaskettu kävijämäärä nousi yli 300 miljoonaan Joulukuun 2009 aikana. Kasvua vuoden 2007 joulukuuhun verrattuna kertyi noin 100 miljoonan kävijän verran, eli noin 30 prosenttia. Myös käyttäjien sosiaalisen median sivuilla kuukaudessa viettämä aika kasvoi samalla ajanjaksolla reilusta kahdesta tunnista yli viiteen ja puoleen tuntiin kuukaudessa. Tilastojen osoittama huima kasvuvauhdin myötä voidaan päätellä sosiaalisen median kehitys- ja muutostahdin pysyvän vilkkaana myös tulevaisuudessa.

2.4.2 Resource Dependence: organisaation riippuvuus ympäristöstään

Organisaation ja sen ympäristön suhdetta mallinnetaan tässä tutkimuksessa kaasteorian rinnalla Resource Dependence – teoriolla. Resource Dependence – teoria kuvaa organisaation ja sen ympäristön välistä riippuvuussuhdetta.

Kaaosteorian puitteissa kaaokselle voidaan altistaa käytännössä kaikki sosiaaliset järjestelmät. Aulan (1999) mukaan organisaatiot ovat ympäristönsä toimijoiden kanssa tapahtuvan välttämättömän vuorovaikutuksen kautta kaiken aikaa alttiina kaoottisille ilmiöille (Aula 1999, 126).

Resource Dependence - teorian mukaan organisaatiot ovat vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa ennen kaikkea toimintansa vaatimien resurssien kautta. Pfefferin (1982) mukaan organisaation toiminnalle olennaisten resurssien hankkiminen ja hallinta määrittää organisaation suhdetta eri toimijoihin sen toimintaympäristössä, mikä luo erilaisia riippuvuussuhteita organisaation ja sen sidosryhmien välille. Resource Dependence-teorian mukaan organisaation ympäristöstä kumpuavat vaikutteet muokkaavat organisaation toimintaa vaikuttamalla organisaation sisäiseen päätöksentekoon. Organisaatioiden riippuvuussuhteet ympäristöönsä nähden ovat kuitenkin usein kaksisuuntaisia. Vaikka organisaatio joutuukin toimimaan ympäristönsä asettamien vaatimusten alla, vaikuttavat organisaation toimet myös jossain määrin sen ympäristön toimintaan (Pfeffer, 1982; Pfeffer & Salanick, 1979).

Boydin (1990) mukaan organisaation ja sen ympäristön riippuvuussuhteen syventyessä voi organisaatio mukautua tilanteeseen lisäämällä omaa valtaansa kriittisten resurssiensa suhteen. Yksi keino organisaatioille vastata lisääntyneeseen riippuvuuteen ympäristöstään on pyrkiä verkostoitumaan tiiviimmin ympäristönsä kanssa. Myös ulkoiset paineet, kuten kilpailu, lait ja normit sekä sosiaaliset paineet voivat kannustaa organisaatioita pyrkimään tiiviimmin tekemisiin ympäristönsä kanssa. Organisaation verkostoituminen ympäristönsä kanssa nähdään usein tärkeimmäksi keinoksi organisaatiolle tärkeiden resurssien turvaamiseksi. (Boyd, 1990, 149).

Resource Dependence – teoria soveltuu tämän tutkimuksen tarkoituksiin organisaation aineettomien resurssien osalta. Clarken (2000) mukaan organisaation aineettomiin resursseihin voidaan lukea esimerkiksi sen maine.

Resource Dependence – teoriaa vasten tarkasteltuna organisaation sisäinen kaaos ja organisaation toimintaympäristön kaaos voidaan nähdä seurauksina toinen toisistaan. Mikäli organisaation on elintärkeiden resurssiensa kautta riippuvainen ympäristöstään, voidaan organisaation nähdä samalla olevan alttiina ympäristöstään tuleville vaikutteille. Resource Dependence – teoria korostaa verkostoitumisen merkitystä organisaation suhteessa sen ympäristöön (Boyd, 1990). Näin ollen organisaation tulee vastata sosiaalisen median kaottisuuteen verkostoitumalla tiiviimmin ympäristönsä kanssa, eli ottavan enemmän ja enemmän osaa ympärillä vallitsevaan viestintäkaaokseen. Näin ollen organisaation kaoottisen toimintaympäristön voidaan nähdä lisäävän epävakautta myös organisaation sisällä, ja päinvastoin.

Organisaation sisällä tapahtuvat mullistukset sekä organisaation riippuvuus ympäristöstään voidaan täten yhdessä nähdä reseptinä organisaation viestintäympäristön kaaokselle. Kiihtyvässä muutoksessa oleva pirstaleinen viestintäympäristö ympäröi organisaation kaaoksella, johon organisaation voidaan nähdä ajautuvan, joko tietoisesti tai tahtomattaan.

2.6 Kaaoksen kautta kohti vakautta

Kiihtyvä muutostahti organisaatioiden viestintäympäristöissä, kuten myös organisaatioiden toimintaympäristöjen muilla tasoilla lisää painetta tulevaisuuden ennustamisen onnistumiseen. Organisaatioiden strategioiden tulisi ohjata organisaatiot tekemään oikeita valintoja nopeasti muuttuvissa

olosuhteissa, joissa organisaation toimenpiteiden vaikutusten arviointi pitkällä aikavälillä on vaikeaa, ellei mahdotonta (Levy, 1994).

Kaaosteoria tarjoaa omalla tavallaan apua vallitsevaan epävarmuuteen. Entistä tarkempien ja yksityiskohtaisempien mallien luomisen sijaan kaaosteoria hyväksyy epävarmuuden osana järjestelmien perusluonnetta. Levy (1994) huomauttaa, että perinteisiin menetelmiin nojaaminen ei kaoottisissa olosuhteissa juuri auta. ”Jos historia on lopputulos kansakuntien ja ihmisten välisistä, monimutkaisten ja epälineaaristen prosessien kautta kulkeneista tapahtumista, ei se tule toistamaan itseään” (Levy, 1994, 170).

Tietyn epävarmuuden hyväksymisen lisäksi kaaoksen keskeltä on nähtävissä myös vakaampia aikoja. Joidenkin tulkintojen mukaan järjestelmän kaoottisuus on vain välivaihe matkalla kohti uutta vakautta. Suurten ja monimutkaisten järjestelmien, kuten suurten organisaatioiden, kohdalla puhutaan joissain yhteyksissä järjestelmän sisäsyntyisestä järjestäytymisestä (self-organizing). Tällaisten järjestelmien kohdalla voidaan ajatella uuden vakauden syntyvän kaaoksen kautta. Joidenkin näkemysten mukaan kaoottinen ajanjakso järjestelmän kehityksessä on tarpeellinen uuden vakauden tason saavuttamiseksi (Butz, 1997, teoksessa Sellnow, Seeger & Ulmer, 2002, 273).

Organisaatioiden viestintää ja viestintäteknologian historiaa tarkastellessa uudet tekniset innovaatiot ovat aina aiheuttaneet päänvaivaa strategeille mitä erilaisimmilla aloilla. Television yleistyminen tiesi uusia aikoja radiotoiminnalle, kotitietokoneiden yleistyminen teki kirjoituskoneiden valmistamisesta kannattamatonta. Internetin kehittyminen avasi portit aivan uudelleenlaiselle tiedonvälitykselle ja tänä päivänä sosiaalinen media muuttaa Internetin

välityksellä tapahtuvaa viestintää. Jokainen suuri muutos voidaan kaaosteorian valossa tulkita organisaatioiden viestinnän bifurkaatiopisteeksi (esim. McBride, 2005, 241). Murroksen jälkeen kehitys on kuitenkin aina jatkunut eteenpäin, ja uudesta innovaatiosta on tullut arkipäivää. Historiallista taustaa vasten sosiaalisen median myötä syntynyt bifurkaatio voidaan nähdä vain välivaiheena matkalla kohti seuraavaa vakauden jaksoa.

3. SOSIAALINEN MEDIA

Sosiaalinen media sekä sen eri sovellukset ovat olleet parin viime vuoden aikana paljon esillä julkisessa keskustelussa. Koska sosiaalinen media on sekä ilmiönä että käsitteenä varsin uusi, ei keskustelun aiheesta ole toistaiseksi syntynyt arkipäiväisessä käytössä tarkkaa kuvaa. Tässä luvussa käydään läpi sosiaalisen median olemusta ja määritelmiä, sekä koetetaan saada aiheesta tarpeeksi tiivis ote tämän tutkimuksen tarpeita varten.

Sosiaalisen median käsite, kuten koko ilmiökin, on melko tuore, eikä sille toistaiseksi löydy yhtä aukotonta määritelmää. Sosiaalisen median käsite kumpuaa nykyisten internet-sovellusten mahdollistamasta tilanteesta, jossa yksittäisten käyttäjien ja käyttäjäryhmien luoma ja jakama tieto on Internetin kautta välittömästi kaikkien saavutettavissa. Sosiaalinen media, Web 2.0 ja käyttäjien luoma sisältö (User Generated Content, UGC) ovat käsitteitä, joita näkee käytettävän yhdenaikaisesti ja päällekkäin sosiaalisia medioita koskevassa keskustelussa. Myös vuorovaikutteisen median ja osallisuusmedian (participatory media) käsitteet ovat useimmin käytettyjen joukossa (Howard, 2008; Kaplan & Haenlein, 2010; Matikainen, 2009). Käsitteiden ja määritelmien vakiintumattomuus ja päällekkäisyys ovat suhteellisen tavallisia huomioita sosiaalisen median ilmiötä tarkastellessa.

Koska sosiaalisen median käsitteen tieteellinen määrittely ei ole vielä vakiintunut, lienee perusteltua etsiä määritelmää sosiaalisen median itsensä

piiristä. Vaikka Wikipedia ei täytäkään tieteellisen lähteen määritelmää, antaa Wikipedian määritelmä meille jonkinlaisen käsityksen sosiaalisen median ilmiöstä. Wikipedian mukaan:

”Sosiaalinen media tarkoittaa verkkoviestintäympäristöjä, joissa jokaisella käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä on mahdollisuus olla aktiivinen viestijä ja sisällöntuottaja tiedon vastaanottajana olon lisäksi. Sosiaalisessa mediassa viestintä tapahtuu siis monelta monelle, eli perinteisille joukkotiedotusvälineille ominainen viestijän ja vastaanottajan välinen ero puuttuu. Sosiaalinen media on jälkiteollinen ilmiö, joka on muuttanut yhteiskunnan tuotanto- ja jakelurakennetta, taloutta ja kulttuuria. Professori Andreas M. Kaplan ja Michael Haenlein mukaan ”Sosiaalinen media on joukko internet-sovelluksia, joiden ideologinen ja tekninen perusta on Web 2.0:ssa ja jotka mahdollistavat loppukäyttäjien tuottaman sisällön luomisen ja välittämisen”. (Viitattu 26.11.2010)

Wikipedia-artikkelissakin lainatut Andreas Kaplan ja Michael Haenlein määrittelevät sosiaalisen median siis joukoksi internet-pohjaisia sovelluksia, jotka rakentuvat Web 2.0:n ideologiselle ja teknologiselle pohjalle tarjoten välineet käyttäjien luoman sisällön tuottamiselle ja jakamiselle (Kaplan & Haenlein, 2010, 61).

Janne Matikainen (2009) kuvaa suomalaista blogosfääriä kartoittavassa tutkimuksessaan sosiaalista mediaa sateenvarjokäsitteeksi, jonka rajat eivät ole helposti määriteltävissä. Matikainen arvioi myös varsin perustellusti sisällön määrittelemisen vaikeuden olevan sosiaalisen median kaltaiselle käsitteelle ominaista, usein jopa ylitsepääsemätöntä (Matikainen, 2009, 7).

Kaikkein laajimpien määritelmien mukaan sosiaalisten medioiden piiriin voidaan laskea käytännössä kaikki Internet-pohjaiset, käyttäjien välisen tiedonvaihdon mahdollistavat sovellukset (Mangold & Faulds, 2009, 358).

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen media ymmärretään kokonaisuutena, joka kerää allensa Web 2.0:n pohjalta toimivat sovellukset, joissa käyttäjät itse samanaikaisesti sekä kuluttavat, luovat että jakavat sisältöjä. Sosiaalisen median eri osa-alueiden luokitteluihin palataan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

3.1 Sosiaalisen median käsitteet rinnakkain

Sosiaaliset mediat koostuvat eri sovelluksista, joiden avulla käyttäjät luovat ja jakavat sisältöä keskenään tasa-arvoisessa ympäristössä vailla perinteisen median hierarkiarakenteita. Web 2.0 käsittää puolestaan teknologisen ja ideologisen perustan, jolla sosiaalisen median sovellukset toimivat. Web 2.0 voidaan nähdä yhtenä verkon kehityksen vaiheista 2000-luvulla. Matikaisen (2009) mukaan perusideana Web 2.0:n käsitteessä on, että verkon käytössä siirrytään aiemmasta yksisuuntaisesta verkosta (read-only web, web 1.0) kaksisuuntaiseen tai vuorovaikutteiseen verkkoon (read-write web, web 2.0) (Matikainen, 2009, 8). Tänä päivänä tosin puhutaan usein jo Web 3.0 (semanttinen Web) ja jopa Web 4.0:n (symbioottinen Web) käsitteistä.

Yksinkertaistettuna Web 2.0 tuottaa puitteet tämän päivän sosiaalisille medioille, mutta välineistä tulee sosiaalisia siinä vaiheessa, kun käyttäjät tuottavat ja jakavat sisältöä Web 2.0:n tarjoamilla alustoilla. Nämä määritelmät huomioon ottaen voidaan siis sanoa, että vasta sisältö ja sen jakaminen tekevät mediasta sosiaalisen. Vaikka Web 2.0:n taustalla vaikuttavat teknologiset innovaatiot ovatkin olleet keskeisessä osassa sosiaalisen median muotoutumisessa, ei tässä

työssä ole mielekästä pureutua tämän tarkemmin Web 2.0:n historiaan ja teknologisiin yksityiskohtiin.

Kaplan & Haenlein (2010) pitävät Web 2.0:aa sekä käyttäjien luomaa sisältöä kahtena sosiaalisen median avainkäsitteenä. Web 2.0:n edustaessa sosiaalisen median teknologista ja ideologista perustaa, on käyttäjien luoma sisältö (User Generated Content, UGC) yhdistelmä kaikista niistä tavoista, joilla käyttäjät hyödyntävät sosiaalista mediaa. Termiä käytetään yleisesti kuvaamaan kaikkea sitä mediasisältöä, joka on julkisessa levityksessä ja käyttäjien luomaa (Kaplan & Haenlein, 2010, 61).

Sosiaalisen median ja Web 2.0:n ideologisesta taustasta puhuttaessa tarkoitetaan yleisesti ottaen Web 2.0:n lähtökohtaisia mahdollisuuksia. Kaikille avoin teknologinen alusta, jonka ääressä kaikki Internetin käyttäjät ovat tasa-arvoisia, sisältää sisäänrakennettuna ajatuksia vapaudesta, tasa-arvosta ja demokratiasta.

Sosiaalisen median olemus hahmottuu hieman selkeämmin, kun termi jaotellaan genreihin. Sosiaalisen median ympäristön kehittyessä jatkuvasti on kaikkia luokitteluja käsiteltävä ensisijaisesti suuntaa-antavina. Sosiaalisen median käsitettä on pyritty jäsentämään useiden tutkijoiden toimesta jakamalla se eri genrejen alle. Lietsalan & Sirkkusen (2008), Luoma-ahon (2010) sekä Kaplanin & Haenleinin (2010) pohjalta sosiaalinen media on tässä työssä jaettu kahdeksaan eri genreen:

- Sisällön jakamiseen keskittyvät sovellukset (Flickr, Youtube)
- Sisällön luomiseen ja julkaisemiseen keskittyvät sovellukset (blogit, podcastit, Twitter)
- Verkostoitumis- ja yhteisöpalvelut (Facebook, LinkedIn, IRC-Galleria)

- Yhteistuotantoprojektit (Wikipedia, OhMyNews, Star Wreck, jaetut työtilat)
- Virtuaalimaailmat (Second Life, Habbo)
- Virtuaaliset pelimaailmat (World of Warcraft)
- Yhdistelmäpalvelut, yhdistelmä sosiaalisen median sovelluksia ja perinteisempiä median muotoja (Protopage, Friendfeed)
- Käyttäjien välisen tunnelman luomisen ja jakamisen sovellukset (Ylen sosiaalinen televisio)

Listan kahdeksan eri genreä havainnollistavat hyvin sosiaalisen median käsitteen laajuutta. Sosiaalisen median määrittely ei ole myöskään kovin yksiselitteistä. Useat palveluntarjoajat ja sovellukset sisältävät elementtejä samanaikaisesti useista eri genreistä. Kaikille jaottelussa mukana oleville sovelluksille on kuitenkin yhteistä se, että niiden avulla käyttäjät tuottavat, kuluttavat ja jakavat keskenään sisältöä, tietoa ja tunnelmia.

Käsitteen laajuuden ja muuttuvan luonteen edessä voidaan myös esittää kysymys sosiaalisen median tarkan määrittelyn mielekkyydestä. Sosiaalisen median liian tarkan rajaamisen sijaan voisi olla hyödyllisempää keskittyä ymmärtämään sosiaalisia medioita ja niiden luomaa kulttuuria osana laajempaa kokonaisuutta. Axel Bruns (2008) hahmottaa uusien verkkopohjaisten viestintäteknologian sovellusten olevan osa luontevaa jatkumoa yhteiskunnan kehityksessä. Brunsin mukaan teknologisten apuvälineiden, kuten vaikkapa sosiaalisen median, myötä tietoa sisällytetään yhä syvemmälle kaikkiin elämän osa-alueisiin. Teknologian kehityksen voidaan katsoa olevan lähtökohtaisesti tukitoiminto ihmiskunnan sisäänrakennetuille tiedon jakamisen ja välittämisen prosesseille. (Bruns, 2008, 322)

3.2 Sosiaalinen media organisaatioiden näkökulmasta

Sosiaalinen media on alkuperäisen ideansa myötä antanut yksittäisille käyttäjille mahdollisuuden luoda, kuluttaa ja jakaa tietoa internetissä. Sosiaalisen median suosion kasvu on herättänyt myös organisaatiot pohtimaan sosiaalisen median merkitystä omalle toiminnalleen. Sosiaalisen median mahdollisuuksista kuhistaan tällä hetkellä kiivaasti erityisesti markkinoinnin ja viestinnän kentillä (Mangold & Faulds, 2009, 358; Kaplan & Haenlein, 2010 & 2009). Sosiaalisen median tieteellisen käsittelyn haastavuutta lisää se tosiseikka, ettei aiheesta ole tähän mennessä syntynyt juurikaan akateemista tutkimustietoa organisaatioiden näkökulmasta.

Aiemmin esitelty malli kaaosteorian ja Resource Dependence – teorian muovaamasta organisaation suhteesta viestintäympäristöönsä antaa avaimia myös organisaatioiden ja sosiaalisen median välisen suhteen käsittelyyn. Teorian pohjalta voidaan nähdä sosiaalisen median esiinmarssin muuttavan organisaatioiden viestintäympäristöä ja sitä kautta pakottavan myös organisaatiot osaksi muutosta. Sosiaalisen median kasvaessa yhä suurempaan rooliin länsimaisessa tiedonvälityksessä voidaan sen nähdä vetävän myös organisaatiot mukaan kehitykseen, halusivat ne sitä tai eivät.

Sosiaalisen median mahdollistama uusi tiedonvälitys muuttaa organisaation suhdetta sen stakeholdereihin, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Organisaation ja sen stakeholdereiden suhteen muutoksesta on kirjoitettu 2000-luvulla jonkin verran. On esitetty, että perinteiset staattiset stakeholder-mallit (esim Freeman, 1984) eivät kuvaa riittävän tarkasti tämän päivän organisaatioiden toimintaympäristöjä (Luoma-aho & Paloviita 2010, 51). Sosiaalisen median myötä organisaatioiden viestintäympäristö on verkostomaisempi, häilyvämpi ja vaikeammin määriteltävissä. Organisaatio on nykyään stakeholdereineen osa

suurta verkostoa, jossa organisaatiolla ei enää välttämättä ole määräävää tai keskeistä asemaa keskustelussa tai viestinnässä (Kaplan & Haenlein 2010).

Tutkimuksen empiirinen osuus tulee kartoittamaan organisaatioiden ja sosiaalisen median suhdetta suomalaisten asiantuntijoiden näkökulmasta.

4. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan organisaatioiden ja sosiaalisen median välistä suhdetta sekä sosiaalisen median kehityksen suuntia, eli joiltakin osin kyseessä on tulevaisuutta tutkiva tutkimus. Tässä kappaleessa käydään läpi tulevaisuuden tutkimuksen ominaispiirteitä sekä arvioidaan niiden käyttöä sosiaalisen median tutkimuksessa. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksessa käytetyt metodit sekä arvioidaan niiden soveltuvuutta tutkimusaiheen käsittelyyn.

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Koska tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaatioiden ja sosiaalisen median suhteesta nyt ja tulevaisuudessa, jaoteltiin tutkimusongelma neljään eri teemaan:

- Organisaatioiden ja sosiaalisen median suhde
- Sosiaalisen median uhkat ja mahdollisuudet organisaatioiden näkökulmasta
- Sosiaalinen media organisaatioiden sisällä
- Organisaatiot ja sosiaalisen median tulevaisuus

Teemojen pohjalta määriteltiin tutkimuskysymykset:

K1: Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille?

K2: Millä tavoin organisaatioiden tulisi ottaa sosiaalinen media huomioon viestinnässään?

4.1 Tulevaisuuden tutkimus

Tulevaisuuden tutkimus voidaan nähdä tiedemaailman ”outona lintuna”. Varmoihin lopputuloksiin ja deterministisiin päämääriin, ”totuuteen” pyrkivät tieteenalat ovat lähtökohtaisesti eri maata kuin tulevaisuuden tutkimus (Niiniluoto 1993, teoksessa Vapaavuori & von Bruun, 2003). Koska tulevaisuuden tutkimuksen ei voida sanoa täyttävän perinteisen todellisuutta kuvaavan tieteen tunnusmerkkejä, tulisi tulevaisuuden tutkimukseen suhtautua pikemminkin mahdollisten vaihtoehtojen kirjoa tulkitsevana tieteenalana (Mannermaa 1999, 19).

Tulevaisuuden olemus asettaa omia rajojaan tulevaisuuden tutkimukselle. Koska emme voi varmasti tietää, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan, joudumme tulevaisuutta arvioidessamme väistämättä elämään jonkinasteisen virhemarginaalin kanssa. Eräällä tavalla kyseessä on kysymys siitä, voiko tulevaisuutta ylipäätään tutkia? (Metsämuuronen, 2006, 259).

Metsämuuronen tiivistää tulevaisuuden epämääräisen olemuksen kumpuavan sen vaihtoehtoisuudesta ”tulevaisuus on joukko erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia” (2006, 256). Vaihtoehtoisuus muodostaa myös tulevaisuuden tutkimuksen keskeisen paradoksin. Koska tulevaisuutta ei varsinaisesti ole olemassa, ei siitä näin ollen voi olla olemassa myös mitään varmaa tietoa. Koska kuitenkin tiedämme tulevaisuuden rakentuvan ainakin jossain määrin nykyisyyden pohjalle, voimme *kuvitella* millaista tulevaisuudessa voisi olla (Metsämuuronen, 2006, 259).

Tulevaisuutta koskevaa tietoa voidaan hahmottaa olemassa olevan tiedon perusteella, mutta lopputuloksen varmuus on aina enemmän tai vähemmän kyseenalainen. Tulevaisuutta tutkittaessa lopputuloksena on aina jonkinasteinen ennuste. Ennusteen tarkkuus yleensä heikkenee mitä pidemmälle tulevaisuuteen tutkimuksella pyritään katsomaan. Metsämuuronen muistuttaa tulevaisuuden tutkimuksen rajoista "On pidettävä mielessä, että tulevaisuutta koskeva tieto jos mikä ei ole "totuus", vaan enemmän tai vähemmän harhainen arvio tulevaisuudesta. Tulevaisuustieto kantaa itsessään "totuutta" muttei "koko totuutta" " (2006, 262). Toisaalta menetelmällisillä valinnoilla voidaan rajata virhepäätelmien todennäköisyyttä ja antaa varmuudelle jonkinlaisia rajoja. (2006, 262).

Vaikka tulevaisuuden tutkiminen yhtäältä onkin omien ilmeisten ongelmiensa rajoittamaa, on tulevaisuutta koskevalle tiedolle aina ollut selkeä tilaus ihmisten elämässä. Yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa tulevaisuutta koskevia päätöksiä joudutaan tekemään yhteiskunnan eri alueilla yhä vähäisemmän aineiston perusteella. Tulevaisuuden tutkimisen todellinen arvo nousee esille tulevaisuuden välineellisen näkökulman myötä. Tulevaisuutta koskevan tiedon hyödyntämistä ajatellen tulevaisuuden tutkimuksen harjoittamisen perimmäisen tarkoituksen tulisi olla välineellinen. Mannermaan (1999, 22) mukaan tulevaisuudentutkimuksella ei etsitä niinkään tulevaisuutta koskevaa totuutta, vaan sen avulla pyritään tarjoamaan työkaluja nykyhetkessä tehtävään päätöksentekoon. Välineellisen ajatuksen mukaan tulevaisuuden tutkimuksen avulla voidaan tuoda järjestystä kaaokseen, siirtyä passiivisesta tulevaisuuden kokemisesta aktiiviseen tulevaisuuden tekemiseen.

Tulevaisuuden passiivinen tai reaktiivinen kokeminen saa kritiikkiä osakseen myös Tevisiltä (2010). Hänen mukaansa tulevaisuuden kokemista ja sen tutkimusta leimaa lähtökohtaisesti sisäänrakennettu näkemyksemme epävarmuudesta. Tulevaisuus, epävarmana kokemamme asia luokitellaan lähtökohtaisesti joksikin, johon emme voi juuri vaikuttaa. Koemme tulevaisuuden olevan jotain, joka tapahtuu meille, sen sijaan että ajattelisimme tulevaisuutta jonakin, minkä saamme omalla toiminnallamme aikaan (Tevis, 2010, 338).

Tulevaisuuden tutkimuksen reunaehdot huomioon ottaen tämänkin tutkimuksen lopputuloksia on käsiteltävä tietynlaisella varauksella. Kuten kaikessa tulevaisuuden tutkimuksessa, myös tämän tutkimuksen tuottamien ennusteiden tarkkuuden määrittää lopullisesti vasta aika.

4.2 Delfoi-menetelmä

Tutkimuksen metodina toimi Delfoi-menetelmä, jonka pohjalta rakennettiin sosiaalisen median tulevaa kehitystä mallintavia skenaarioita. Delfoi-menetelmässä tutkimusaiheen hyvin tunteva asiantuntijaraati vastaa tutkijan kysymyksiin tai väitteisiin oman tietämyksensä pohjalta. Delfoi-menetelmä valittiin tutkimuksen keskeiseksi metodiksi sekä tutkimusaiheen nopeasti muuttuvan luonteen että tutkimusongelman vuoksi. Tässä kappaleessa esitellään Delfoi-menetelmän pääkohdat sekä arvioidaan menetelmän soveltuvuutta tutkimusaiheen käsittelyyn.

Delfoi-metodi on alun perin tulevaisuuden tutkimukseen kehitetty metodi, jonka nimi juontaa juurensa muinaisen Kreikan Delfoin oraakkeliin. Parnassosvuoren rinteillä sijaitseva Delfoi oli antiikin Kreikassa

tärkeä "tulevaisuuskeskus", jossa Apollon ennustuksia kansalle välittivät Delfoin oraakkelit, eli transsissa sekavia puhuvat nuoret naiset joita papit tulkitsivat (Kuusi teoksessa Vapaavuori & von Bruun, 2003).

Nykyisen Delfoi (tai Delfi) - metodin katsotaan syntyneen 1940- ja 1950 - lukujen vaihteessa Yhdysvaltalaisen RAND-yhtiön toimesta. Sotateollisuuden parissa toiminut RAND päätyi Delfoi-menetelmään tutkittuaan asiantuntijänäkökulman hyödyntämistä tuotekehityksessään. Yhtiön tekemien tutkimusten lähtökohtana oli hyödyntää asiantuntijaryhmän osaamista monimutkaisten, tulevaisuuteen keskittyvien tutkimusaiheiden kartoittamisessa. (Landeta 2006, Steinert 2009, Ringland, 1998). Sittemmin Delfoi-menetelmä laajeni sotateollisuuden ulkopuolelle ja sitä alettiin soveltaa yhä laajemmin esimerkiksi teknologian ja talouden ilmiöiden kehityksen tutkimuksessa (Landeta, 2006).

Delfoi-tekniikka on sikäli harvinainen tutkimusmenetelmä, että sitä on alun perin kehitetty ja sovellettu nimenomaan tulevaisuuden tutkimuksen piirissä. Delfoi-tekniikka ei siis monista muista tutkimusmetodeista poiketen ole "lainattu" muiden tieteenalojen puolelta, vaan sitä on kehitetty ja sovellettu pitkälti tulevaisuudentutkimuksen parissa (Mannermaa 1999, 146).

Delfoi-menetelmässä asiantuntijoiksi valitut toimivat siis kyseessä olevan aihealueen kehityksen oraakkeleina. Menetelmän lähtökohtana on ajatus siitä, että asiantuntijoiden tietämys käsillä olevasta aiheesta on satunnaista vastaajaa korkeampi.

Delfoi-menetelmän määritelmiä on useita, ja itse menetelmän toteutustapa vaihtelee hieman koulukunnasta riippuen. Linstone ja Turoff (1975) ovat määritelleet menetelmän varsin väljästi:

”Delfoi-tekniikkaa voidaan luonnehtia ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään mutkikasta ongelmaa” (Linstone & Turoff 1975, teoksessa Kuusi 2003, teoksessa Vapaavuori & von Bruun 2003).

Delfoi-metodia voidaan myös kuvailla eräänlaiseksi ideariihi-työkaluksi, jossa asiantuntijat arvioivat annettuja teemoja oman näkemyksensä kautta (Wilenius & Tirkkonen 1997). Asiantuntijaryhmän näkemyksiä tarkennetaan kontrolloitujen palautekierrosten aikana, ja tarkoitus sekä löytää ryhmän mielipiteistä konsensusta sekä heikkoja signaaleja, joita voidaan käyttää esimerkiksi skenaariotyöskentelyn tai tulevaisuustaulukko-menetelmän lähtökohtina (Mannermaa 1999, Kuusi teoksessa Vapaavuori & von Bruun 2003)

Kuvio 2. kuvaa Delfoi-menetelmän etenemistä tutkimusprosessissa.

Delfoi-menetelmän kulkukaavio (Metsämuuronen, 2006)

1. Aihealueen rajaaminen ja kysymyslomakkeen muoto

- tulkinnanvaraisten käsitteiden minimointi
- mahdollinen pilottikysely

2. Asiantuntijoiden valinta raatiin tai raateihin

- kuka? Millä perusteella?

3. Ensimmäinen kierros

- kokoaa tietoa yksittäisiltä asiantuntijoilta

4. Tutkija kokoaa tiedon ja tuottaa panelisteille yhteenvedon ensimmäisen kierroksen tuloksista

5. Toinen kierros

- täsmentää ensimmäisen kierroksen mielipiteitä
- asiantuntijat voivat muuttaa kantaansa

6. Tutkija kokoaa jälleen tiedot, analysoi niitä ja lähettää mahdollisesti vielä uudelleen panelisteille

7. Hyväksi havaitun määrän jälkeen Delfoi-kierroksia tutkija kokoaa tiedot ja lopettaa asiantuntijoiden haastattelut / kyselyt

- tuloksena panelistien konsensus tutkittavasta aiheesta

Kuvio 2. (Metsämuuronen, 2006)

Delfoi-menetelmässä asiantuntijoille esitetään kysymyksiä tai väittämiä, joihin he vastaavat yksilöllisesti. Asiantuntijat vastaavat omalla nimellään, mutta he eivät tiedä raadin muiden jäsenten nimiä. Näin asiantuntijat vastaavat annettuihin aiheisiin oman näkemyksensä mukaan, ilman mahdollisia arvovalta- ja eturistiriitojen aiheuttamaa vastaustulosten vääristymistä. Raadin vastauskierrosten lopputuloksena tulisi olla asiantuntijoiden välinen konsensus, jota tulkitsemalla voidaan muodostaa käsityksiä aiheen ja sen mahdollisen tulevaisuuden luonteesta (Metsämuuronen, 2006).

4.3 Menetelmän valinta

Delfoi-menetelmä valikoitui tämän tutkimuksen päämenetelmäksi usean seikan perusteella. Tutkimusaiheen nopeasti kehittyvä luonne sekä vaikeasti määriteltävä olemus puolsivat vahvasti laadullisen tutkimuksen tekemistä. Koska tutkimustahtia nopeammin kehittyvää ilmiötä ei olisi mielekästä tutkia ainoastaan nykyhetkessä, on aihetta hedelmällisempää tarkastella myös mahdollisten tulevaisuuksiensa kautta. Delfoi-menetelmä soveltuu määritelmänsä mukaan vaikeasti pääteltävien käännepisteiden havaitsemiseen ja ajoittamiseen (Metsämuuronen, 2006). Sosiaalisen median ilmiön voidaan nähdä olevan jatkuvassa murroksessa tai bifurkaatiopisteessä, joten sen kehityskulun hahmottaminen on hyvin vaikeaa. Delfoi-menetelmä yhdistää oikealla tavalla vaikeasti määriteltävän aiheen kartoittamisen sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa sekä tarjoaa hyvät lähtökohdat tulevaisuuden eri vaihtoehtoja kartoittavan skenaariotyöskentelyn pohjaksi.

4.4 Delfoi-raadin asiantuntijoiden valinta

Delfoi-raatiin pyrittiin kokoamaan kotimaisista sosiaalisen median asiantuntijoista. Raadin koostumuksen oli tarkoitus sisältää sekä akateemisen maailman että yritysmaailman parissa sosiaalisen median asiantuntemusta hankkimia henkilöitä. Raatiin kutsuttujen henkilöiden valinta suoritettiin subjektiivisesti, mahdollisuutta tarjottiin potentiaalisille henkilöille sekä akateemisella että liike-elämän puolella. Raadin muodostamisessa ensimmäisen ongelman muodosti sosiaalisen median asiantuntijan määrittely. Koska Suomessa kenelläkään ei ole sosiaalisen median asiantuntijan tutkintoa tai virallisesti nimettyä virkaa, jouduttiin asiantuntijuutta punnitsemaan muilla keinoin. Toisaalta sosiaalisen median kaltaisen aiheen ollessa kyseessä

asiantuntijuus on väistämättä subjektiivinen käsite, kaikki sosiaalista mediaa koskettava tieto on periaatteessa kenen tahansa saatavissa, joten laajasti ottaen kuka tahansa voisi kutsua itseään sosiaalisen median asiantuntijaksi.

Tämän tutkimuksen Delfoi-raadin yhteydessä asiantuntijaksi määriteltiin henkilö, joka on joko tutkimustyönsä, julkaisujensa, toimenkuvansa tai edustamansa organisaation puitteissa meritoitunut sosiaalisen median asiantuntijaksi. Edellä kuvatunlaisen henkilön voitiin katsoa omaavan riittävän suuren asiantuntemuksen ollakseen osa tämän tutkimuksen Delfoi-raatia. Tavoitteena oli saada raadin koostumuksesta monialainen, ts. raatiin oli tarkoitus saada edustetuksi niin tutkijoiden, kehittäjien, liike-elämän edustajien kuin julkishallinnon työntekijöidenkin näkökulmia.

Raatiin kutsuttiin valittuja henkilöitä maaliskuussa 2010. Potentiaalisia vastaajia lähestyttiin sähköpostitse, ja lopulta raatiin ilmoittautui yhdeksän vastaajaa. Raadin koko oli tutkimuksen lähtökohtiin nähden sopiva, juuri suurempaa raatia ei olisi voitu käyttää palautekierrosten aikataulurajoitteiden vuoksi. Lisäksi raatiin valikoituneiden voidaan katsoa edustavan suhteellisen kattavasti kotimaista sosiaalisen median asiantuntijuutta yhteiskunnan eri aloilta.

Asiantuntijaraati:

Tuija Aalto, YLE

Toni Ahlqvist, VTT

Asta Bäck, VTT

Kim Holmberg, Åbo Akademi

Pi Krogell-Magni, Kuntaliitto

Katri Lietsala, Gemilo Oy

Janne Matikainen, Helsingin yliopisto

Esa Sirkkunen, Tampereen yliopisto
Satu Yrjänä, Microsoft Suomi Oy

4.5 Delfoi-osuuden toteutus

Delfoi-raadin vastaukset kerättiin maaliskuussa 2010. Raadille luotiin kysymyslomake, johon vastaajat vastasivat omalla nimellään, mutta tietämättä muiden raadin osallistujien nimiä tai vastauksia. Kysymyslomake (liite 1) sisälsi 15 avointa kysymystä, joka johdettiin tutkimusongelman teemoista ja tutkimuskysymyksistä. Kysymyslomakkeen kysymyksistä 11 keskittyi organisaation ja sosiaalisen median suhteen määrittelyyn ja neljä puolestaan luotasivat organisaatioiden ja sosiaalisen median tulevaisuutta.

Delfoi-raadin ensimmäinen vastauskierros käynnistettiin maaliskuussa 2010. Vastaajille lähetettiin sähköpostilla linkki kyselylomakkeeseen. Kyselylomake rakennettiin Jyväskylän yliopiston Korppi-järjestelmän kyselytyökalulla. Kaikki vastaajat vastasivat lomakkeeseen itsenäisesti, omalla nimellään. Vastausten jälkeen vastausaineisto tiivistettiin tutkijan toimesta Delfoi-raadin toista kyselykierrosta varten. Tutkija kokosi ryhmän vastauksista tiivistelmän jokaisen kysymyksen kohdalle (liite 2). Toisella kierroksella vastaajilla oli mahdollisuus nähdä miten muu ryhmä on vastannut samoihin kysymyksiin. Vastausten tiivistelmällä luotiin vastaajille mahdollisuus ”keskustella” teemoista, ja tarkentaa tai muokata aikaisempia vastauksiaan muulta ryhmältä saadun palautteen pohjalta.

Toinen vastauskierros ei tuottanut merkittävästi uutta tietoa, useat vastaajista eivät halunneet lisätä tai muokata aiempia vastauksiaan tai kommentoida muiden vastaajien mielipiteitä. Vastausten vakaus tulkittiin tutkijan toimesta

riittäväksi konsensukseksi asiantuntijoiden kesken, jolloin kyselykierrokset voitiin lopettaa kahden kierroksen jälkeen. Osassa kysymyksistä konsensuksen kynnyks oli luonnollisesti varsin matalalla, esimerkiksi tulevaisuutta koskevissa kysymyksissä vastausten varianssi oli melko suurta.

Kahden kyselykierroksen jälkeen tutkija kokosi aineiston yhteen ja ryhmitteli eri vastauksista esiin nousseita teemoja pyrkien löytämään vastauksista usein esiintyviä asioita sekä muusta ryhmästä poikkeavia näkemyksiä. Kahden vastauskierroksen vastausten perusteella muodostettiin tutkimuksen tulokset. Tulevaisuutta koskevien kysymysten vastauksia käytettiin skenaariomenetelmän raaka-aineena.

4.6 Delfoi-menetelmän kritiikkiä

Delfoi-menetelmä on saanut historiansa aikana osakseen myös jonkin verran kritiikkiä. Vaikka menetelmää on käytetty laajalti myös akateemisessa tutkimuksessa, sisältyy Delfoi-menetelmällä saatuihin vastauksiin aina jonkin verran ”ylimääräistä” tulkinnanvaraisuutta. Menetelmälle voidaan esittää kritiikkiä esimerkiksi asiantuntijoiden valitsemisesta. Erityisesti sosiaalisen median kaltaista uutta ja vakiintumatonta aihetta tutkittaessa asiantuntijuuden määrittäminen on kaikkea muuta kuin yksiselitteistä. Myös itse asiantuntijaraati voidaan nähdä ongelmallisena asetelmana. Voidaan pohtia kuinka halukkaita valitut asiantuntijat ovat vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin. Samoin voidaan spekuloida sillä, haluaako yksittäinen asiantuntija saattaa vain itsellään aiheesta olevaa tietoa muiden, hänen kanssaan asiantuntijastatuksesta kilpailevien henkilöiden tietoon. Samoin kritiikkiä voidaan esittää myös raadin koostumuksesta ja sen ulkopuolelle jääneistä

asiantuntijoista. Olisivatko toiset asiantuntijat antaneet toisenlaisia vastauksia? Jäikö valituilta asiantuntijoilta jotain huomaamatta? (Metsämuuronen, 2006)

Kaikki edellä mainitut kritiikin lähteet ovat luonnollisesti täysin aiheellisia.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin alusta asti ollut tuottaa suuntaa-antavaa tietoa sosiaalisen median ja organisaatioiden suhteesta nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen luonteen huomioon ottaen Delfoi-menetelmä täyttää kaikessa tulkinnanvaraisuudessaan tehtävänsä varsin hyvin.

Tulevaisuutta tutkittaessa joudutaan joka tapauksessa toimimaan pienemmän tai suuremman epävarmuuden kanssa, täsmällisiä vastauksia tulevasta ei ole olemassa. Itse tutkimusaihe on myös luonteeltaan sellainen, että siitä olisi ollut vaikea saada irti tulevaa kehitystä kuvaavia signaaleja muilla tutkimustavoilla.

4.7 Skenaariomenetelmä

Delfoi-ryhmän avulla kerättyä aineistoa jatkojalostettiin tulevaisuutta koskevilta osiltaan skenaariomenetelmän avulla. Skenaarioita rakentamalla pyrittiin hahmottamaan asiantuntijoiden tulevaisuusvisioiden suuntaa ja mahdollista aikataulua. Skenaariot koettiin hyödylliseksi tavaksi konkretisoida tulevaisuudenkuvia organisaatioiden näkökulmasta. Aikajänteenä skenaarioissa käytettiin kysymyslomakkeellakin esiintynyttä viiden vuoden aikajännettä.

Delfoi-menetelmän tavoin modernin skenaariotyöskentelyn juuret löytyvät Yhdysvaltain armeijan yhteydestä. Nykyaikainen skenaarioihin pohjautuva suunnittelu sai alkunsa toisen maailmansodan jälkimainingeissa, kun yhdysvaltain armeijan strategit pyrkivät ennakoimaan mahdollisten vihollisten liikkeitä ja luomaan vaihtoehtoisia strategioita potentiaalisten uhkien torjumisessa (Tevis, 2010).

Skenaariomenetelmän hyödyntäminen esimerkiksi liike-elämän strategisessa suunnittelussa on perinteisesti pohjautunut ajatukseen tulevaisuuden meitä ympäröivästä luonteesta. Skenaariotyöskentelyllä on pyritty vähentämään tulevaisuudesta johtuvaa epävarmuutta ”minimoimaan epävarmuustekijöiden luomat yllätykset meidän harhaillessamme kohti tulevaisuutta” (Tevis, 2010, 238).

Skenaariomenetelmästä on tullut varsin suosittu strategisen päätöksenteon tukityökalu viimeisten vuosikymmenten aikana. 1990-luvulle saakka skenaarioita hyödynsivät lähinnä suuryritykset, esimerkiksi Shellillä ja GE:llä on ollut omat pitkäaikaiset skenaariotyönsä käynnissä yhtäjaksoisesti 1960-luvulta lähtien (Ringland 1998). Vuosituhannen vaihteeseen tultaessa skenaariotyöskentely laajeni yhä uusille yhteiskunnan alueille.

Skenaarion määritelmä on vakiintunut suhteellisen vakaaksi 2000-luvulle tultaessa. ”Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta” (Mannermaa, 1999 , 57)

Gil Ringland kehoittaa suhtautumaan skenaarioihin kuten satukertomuksiin. ”(Skenaariotyöskentely) on se strategisen suunnittelun osa, joka liittyy niihin työkaluihin ja teknologioihin, joilla hallitaan tulevaisuuden epävarmuustekijöitä” (Ringland, 1998)

4.8 Skenaariomenetelmän hyödyntäminen

Kuten aiemmin todettua, Delfoi-raadin visioimista tulevaisuudenkuvista hahmoteltiin skenaarioita. Raadin vastaukset ryhmiteltiin teemoittain sikäli kun

se oli mahdollista. Vastausten tulevaisuutta koskevista osioista voitiin erottaa sekä välineellisiä että kulttuurillisia päälinjoja organisaatioiden ja sosiaalisen median tulevaisuudesta.

Tulevaisuuden teemat jaettiin nelikenttään, jossa pystyakselilla oli sosiaalisen median vaikutus organisaatioiden toimintaan ja vaaka-akselilla sosiaalisen median kehitys ilmiönä (kuvio 3, s. 52). Aikaansaadun nelikentän jokainen neljännes muodosti oman tulevaisuudenkuvansa. Nelikenttää myötöpäivään kulkemalla saatiin yksi mahdollinen tulevaisuuden tapahtumakuvaus tai skenaario.

Jokainen nelikentän neljännes kuvasi sosiaalisen median vaikutusta yhteiskuntaan yleisemmällä tasolla. Nelikentän tuottamat tulevaisuudenkuvat käsiteltiin yksitellen myös organisaatioiden näkökulmasta, jolloin saatiin listattua jokaisen neljän tulevaisuusvaihtoehdon muodostamat uhkat ja mahdollisuudet organisaatioiden näkökulmasta.

5. TULOKSET

Tutkimukset tulokset muodostettiin analysoimalla Delfoi-ryhmän vastauksia sekä rakentamalla vastausten pohjalta skenaarioita sosiaalisen median kehityksestä sekä sen vaikutuksista organisaatioiden toimintaan tulevaisuudessa. Tulokset on luokiteltu jo aiemmin esiteltyjen neljän teeman mukaisesti: organisaatioiden ja sosiaalisen median suhde, sosiaalisen median hyödyt ja haitat organisaatioille, sosiaalinen media organisaatioiden sisällä sekä organisaatiot ja sosiaalisen median tulevaisuus.

5.1 Organisaatioiden ja sosiaalisen median suhde

Tutkimuksessa organisaatioiden ja sosiaalisen median välistä suhdetta pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti. Ovatko sosiaalisen median sovellukset ylipäättään soveltuvia organisaatioiden viestinnän työkaluiksi? Ohjaavatko jotkin tekijät organisaatioita sosiaalisen median pariin? Kuinka organisaation tulisi suhtautua sosiaalisen median käyttöön sen sisällä? Millä tavoin organisaatioiden tulisi olla osallisena sosiaalisessa mediassa?

Tulosten mukaan organisaatiot kokevat painetta siirtyä käyttämään sosiaalista mediaa. Osa paineista muodostuu organisaation ulkopuolella, esimerkiksi media ja julkisen keskustelun sisältämä ”hype” sosiaalisen median tiimoilta aiheuttaa organisaatioissa painetta sosiaalisen median käyttöönottoon. Osaltaan paineet syntyvät vastaajien mukaan irrationaalisesta ryhmäajattelusta,

organisaatiot eivät välttämättä osaa tunnistaa sosiaalisen median tarjoamia hyötyjä ja haittoja, vaan pyrkivät pysymään kehityksessä mukana ensisijaisesti ympäröivän keskustelun painostamina. Toisaalta organisaatioiden sisällä tapahtuva kulttuurin muutos ohjaa sosiaalisen median käyttöönottoa organisaation sisältä päin. Organisaation jäsenten käyttäessä enemmän ja enemmän sosiaalisen median sovelluksia vapaa-aikanaan ohjaa heitä tekemään niin myös työpaikalla. Organisaation jäsenet siirtyvät käyttämään sosiaalisen median sovelluksia myös työskennellessään, organisaation virallisesta linjasta riippumatta.

Tulosten mukaan organisaatiot kokevat sosiaalisen median hallitsemattomaksi ja epäselväksi ympäristöksi organisaatioiden viestinnälle. Tulosten mukaan nämä tunteet muodostuvat kuitenkin lähinnä organisaatioiden osaamattomuuden kautta, sosiaalista mediaa sujuvasti käyttävät organisaatiot tuskin kokevat sitä yhtä epämääräisenä ympäristönä. Toisaalta sosiaalinen media vaatii myös jossain määrin uudenlaista ajattelua. Sosiaalisessa mediassa organisaatio joutuu luovuttamaan osan kontrollista ollakseen uskottava ja lähestyttävä sosiaalisen median muiden käyttäjien silmissä.

Tulosten mukaan lähtökohtaisesti kaikki organisaatiot voivat hyötyä sosiaalisen median sovelluksista. Vastaajat olivat varsin yksimielisiä siitä, että kaikkien organisaatioiden tulisi käyttää sosiaalista mediaa, organisaation luonteesta ja tavoitteista riippumatta. Vaikka organisaatio ei kokisi tarvetta kertoa itsestään ulospäin, voi se hyödyntää sosiaalisen median välineitä sisäisessä käytössään.

Organisaatioiden osallistuminen sosiaaliseen mediaan tulisi tulosten mukaan tehdä henkilövetoisesti. Vuorovaikutustilanteissa yksittäinen henkilö antaa organisaatiolle kasvot, mikä sopii paremmin sosiaalisen median ”henkeen”.

Joissain tilanteissa, esimerkiksi tuote- ja brändi-informaation yhteydessä organisaation voi kuitenkin olla parempi olla läsnä vain esimerkiksi logonsa kautta.

5.2 Sosiaalisen median uhkat ja mahdollisuudet organisaatioille

Delfoi-raadin asiantuntijat olivat sosiaalisen median mahdollisuuksien suhteen varsin yksimielisiä. Sosiaalinen media voi tulosten mukaan tarjota organisaatioille helpompaa verkostoistumista, parempaa tavoitettavuutta, uusia viestintäkanavia, lisää näkyvyyttä, helpompaa tiedon ja palautteen keruuta, parempaa ideoiden liikkuvuutta organisaation sisällä sekä kustannustehokkaita viestintätyökaluja.

Organisaation sisällä sosiaalisen median mahdollisuuksiksi yksilöitiin tiedon jakamisen helppous, hiljaisen tiedon esiin saaminen, ryhmätyökalujen mahdollisuudet, sisäiset oppimisympäristöt sekä asiantuntijoiden ja henkilöiden helpomman tavoitettavuuden.

Kaikki edellämainitut hyödyt koettiin mahdollisiksi, toisaalta hyötyjen saavuttaminen ei tule itsestään, vaan oikein suoritettujen toimenpiteiden kautta. Voidaan siis sanoa, että sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille selkeän hyötypotentialin, mutta sen hyödyntäminen vaatii asiantuntemusta. Kuten eräs vastaajista asian tiivistikin *"mikään taikatemppu sosiaalinen media ei ole, vaan on myös ymmärrettävä organisaatioita ja niiden viestintää"*.

Sosiaalisen median mahdolliset uhkat organisaatioille ovat tulosten mukaan pääosin seurausta organisaatioiden osaamattomuudesta sosiaalisen median saralla. Huonosti valmistautuneena sosiaalisen median piiriin *"ryntäävä"* organisaatio kohtaa suurimmalla todennäköisyydellä tyypillisiä sosiaalisen

median käytöstä syntyviä ongelmia. Sosiaalisen median organisaatioille muodostamina uhkina vastaajat näkivät mahdolliset imagohaitat, negatiivisen julkisuuden, sosiaalisen median arvaamattomuuden sekä mahdolliset tietovuodot. Vaikka uhkat toteutuvat yleisimmin huonon toiminnan kautta, voidaan sosiaalinen media nähdä ikään kuin vahvistimena negatiivisille viesteille *”paha kello ei ole koskaan kilkannut niin kauas kuin nyt”*.

Sosiaalisen median soveltuvuus erilaisten organisaatioiden käyttöön oli arviotavana myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksissä. Delfoi-ryhmässä enemmistön muodostivat ne vastaajat, jotka kokivat sosiaalisen median soveltuvan kaikenlaisten organisaatioiden käyttöön. Sosiaalisesta mediasta katsottiin hyötyvän eniten nykyaikaisten, matalan hierarkian organisaatioiden, joissa organisaatioiden jäsenillä on tarpeeksi valtaa edustaa *”omaa tonttiaan”*. Modernien ja avointen organisaatioiden katsottiin myös olevan olemuksensa perusteella otollisia ympäristöjä sosiaalisen median käyttöönottoon.

Organisaatioiden ominaisuuksista puhuttaessa jotkin vastaajat listasivat sosiaalisesta mediasta vähiten hyötyviksi organisaatioiksi business-to business -tyyppiset organisaatiot sekä organisaatioita, joilla ei ole tarvetta kertoa itsestään ulospäin. Tämä ajatus on siinä mielessä rajoittunut, että organisaatioiden oletetaan hyödyntävän sosiaalisen median sovelluksia pääasiassa ulkoisessa viestinnässään. Osa vastaajista alleviivasikin sosiaalisen median soveltuvan myös sisäänpäinkääntyneille organisaatioille nimenomaan organisaation sisäisessä käytössä. Tuloksissa sosiaalisen median hyötyinä mainittuja hiljaisen ja akuutin tiedon leviäminen organisaation sisällä voidaan esimerkiksi katsoa sellaisena hyötyinä, jota kaikki organisaatiot ulkoisen viestinnän määrästä riippumatta voivat tavoitella.

5.3 Sosiaalinen media organisaatioiden sisällä

Vaikka suuri osa organisaatioista suhtautuukin vielä sosiaalisen median käyttöön varauksella, korostavat tämän tutkimuksen tulokset avointa ja myönteistä linjaa sosiaalisen median käyttöön organisaatioiden sisällä. Tulosten mukaan organisaatioiden tulisi suhtautua myönteisesti, avoimesti ja kannustavasti sosiaalisen median käyttöön organisaatioiden sisällä. Sosiaalisen median rajoitukset eivät tulosten mukaan ole kestävä ratkaisu. Rajoitusten sijaan vastauksissa korostettiin organisaation yhteisten sosiaalisen median pelisääntöjen tai some-etiketin luomista negatiivisten ilmiöiden ehkäisemiseksi. Rajoitukset saattavat myös rakentaa eräänlaista vastakkainasettelua työnantajan (tai rajoitusten määrääjän) ja organisaation jäsenten välillä. Toivottavampaa olisi nähdä verkko organisaation toiminnan täydennyksenä tai jatkeena, jolloin normaalien työelämän käyttäytymissääntöjen tulisi riittää ohjenuoraksi myös sosiaalisessa mediassa toimittaessa.

Vastaajista ”liberaaleimmat” peräänkuuluttivat täydellistä vapautta sosiaalisen median käytössä. Organisaatioiden tulisi nähdä sosiaalinen media osana tulevaisuuden työkenttää ja kannustaa ja rohkaista jäseniään osallistumaan ja verkostoitumaan. Organisaation jäsenten tulisi saada käyttää haluamiaan sovelluksia osana työtään, ja organisaation tulee antaa jäsenilleen valmiudet ja valtuudet tähän ”*Jokaista blogikommenttia ja nettirepliikkiä ei voi käydä hyväksyttämässä pomolla*”.

Perehdyttäminen ja etiketin luominen ovat myös tässä tapauksessa avainasemassa. Organisaatio voi kouluttaa ja ohjata jäseniään toimimaan sosiaalisessa mediassa oikein ja oikeita sovelluksia käyttäen.

5.4 Organisaatiot ja sosiaalisen median tulevaisuus

Delfoi-ryhmää pyydettiin arvioimaan erikseen sosiaalisen median kehitystä yleisesti sekä sitä, millä tavoin organisaatioiden tulisi kehitykseen suhtautua. Tulevaisuutta tarkastellessa aikajänteenä käytettiin lyhyttä (1-5 vuotta) sekä pitkää aikaväliä (5-15 vuotta). Aiheen monisäikeisyyden sekä verkkomaailman nopeasti kehittyvän luonteen johdosta tulevaisuutta koskevat vastaukset muuttuivat melko teoreettisiksi pidemmän aikavälin ennusteita tarkastellessa.

Tulosten mukaan sosiaalinen media ei ole ohimenevä ilmiö, joten organisaatioiden tulisi viimeistään tässä vaiheessa aloittaa varautuminen. Siinä missä vastaajat kokivat sosiaalisen median soveltuvan kaikenlaisille organisaatioille, on kaikenlaisten organisaatioiden tulevaisuudessa varauduttava vähintään siihen, että kaikkien sosiaalisen median toiminnallisuuksien ulkopuolelle ei ole mahdollista jättäytyä.

Aineiston perusteella sosiaalisen median kehitys seuraavan viiden vuoden aikana jakautui karkeasti kolmeen eri päälinjaan:

1: Suurin hype laantuu, sosiaalisen median käyttö arkipäiväistyy, mutta ei välttämättä muuta ihmisten arkea suuresti

2: Sosiaalinen media keskittyy harvoiksi ydinpalveluiksi, joiden kautta hallitaan kaikkea viestintää. Yrityksille tämä tarkoittaa tietynlaista ”julkaisujärjestelmän, intranetin sekä ekstranetin yhdistelmää, jossa sisällöt virtaavat järjestelmästä ulos ja ulkopuolisilta sivuilta sisään”. Kaikki markkinointi ja viestintä ohjaa verkkoon.

3: Sosiaalisen median kehitys jatkuu kiivaana, uusia sovelluksia syntyy ja kuolee tiheään tahtiin. Verkostoitumispalvelut jatkavat vahvaa kasvuaan. Muutamista palveluista syntyy ”oligopoleja”, jotka hallitsevat markkinoita.

Vuonna 2020 sosiaalinen media näyttää tulosten mukaan seuraavalta:

- suurin osa viestinnästä tapahtuu sosiaalisen median välityksellä
- ihmiset elävät verkostoissa, joissa tehdään työtä, verkostoidutaan, kulutetaan ja viihdytään
- laitteet ja sovellukset ovat integroituneet mobiileiksi päätelaitteiksi
- sovellusten paikka- ja olosuhdeymmärrys korkealla tasolla, sosiaalisen median sovellukset tulevat osaksi esimerkiksi kaupunkitiloja ja pakkausmateriaaleja
- off-line -aika muodostuu ylellisyydeksi, liika verkostoituminen ja tavoitettavuus aiheuttavat vastaliikkeitä
- kuka omistaa ihmisen digitaalisen jalanjäljen? Ihminen itse vai joku Facebookin tai Googlen kaltainen toimija?

Organisaatioiden tulisi varautua sosiaalisen median kehitykseen ottamalla osaa sosiaaliseen mediaan mahdollisimman pian. Organisaatioiden tulisi osallistu, testata, pilotoida, tutustua ja luoda digistrategiaa. Kun välineet ja toimintatavat ovat tulleet tutuiksi, on helpompi arvioida mitkä sovellukset tai toiminnot soveltuisivat juuri oman organisaation käyttöön. Koska sosiaalinen media ei ole ohimenevä ilmiö, tulee organisaatioiden valmistautua sen vaikutuksiin.

Organisaatioiden suhtautuminen sosiaaliseen mediaan pidemmällä aikavälillä sai aikaan odotetun suurta hajontaa vastauksissa. Koska yli viiden vuoden mittainen aikajänne on verkkomaailmassa hyvin pitkä aika, ei vastauksista ollut

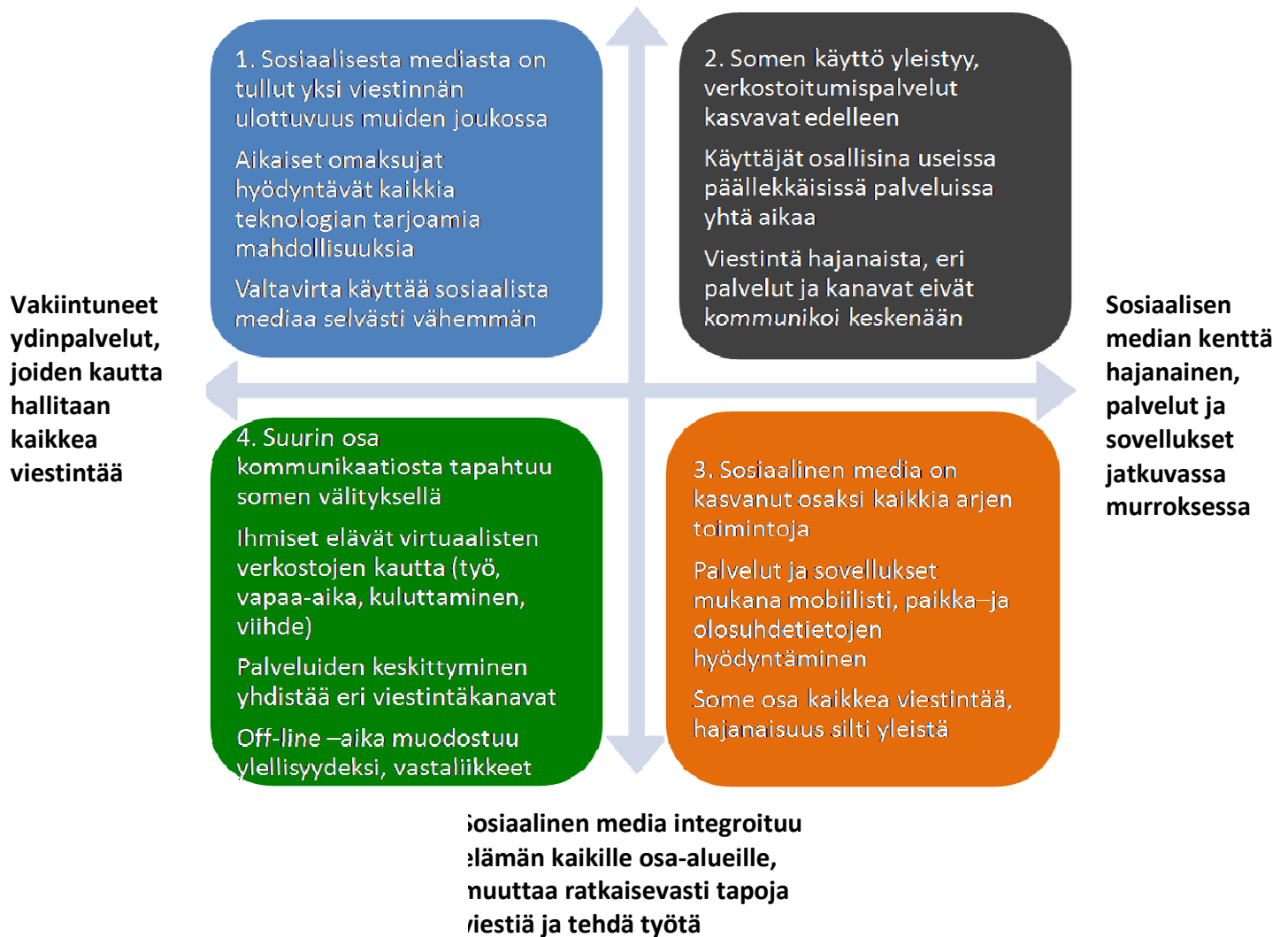
saatavissa irti kovin konkreettisia ohjeita. Vastausten yleinen linja kehoitti organisaatioita suhtautumaan malitillisen aktiivisesti sosiaalisen median kehitykseen. Vaikka organisaatioiden tulisi välttää ”ryntäilemistä” sosiaalisen median käyttöönotossa, tulisi organisaatioiden silti pysyä mukana kehityksessä ja omata sitä kautta tarvittavat valmudet tehdä ratkaisuja sosiaalisen median suhteen. Vastauksissa kehoitettiin organisaatioita myös olemaan takertumatta liiaksi yksittäisiin sosiaalisen median välineisiin. Pidemmällä aikavälillä suunnitelmia olisi suotavaa tehdä ainoastaan tavoitteista ja jättää varsinaisten työkalujen suhteen pelivaraa.

5.5 Sosiaalinen media ja organisaatiot: skenaarioita tulevasta

Delfoi-aineiston perusteella tutkimuksessa hahmoteltiin mahdollisia skenaarioita sosiaalisen median kehityksestä tulevaisuudessa. Sosiaalisen median kehitystä hahmotettiin kahden eri ulottuvuuden avulla.

Skenaarionelikenttään sijoitettiin vastakkain sosiaalisen median kehitys ilmiönä sekä sosiaalisen median vaikutus yhteiskuntaan. Skenaariot on kuvattu kuviossa kolme.

Kuvio 3. Sosiaalisen median kehitys lähitulevaisuudessa



Kuviossa 3. pystyakselille on sijoitettu sosiaalisen median vaikutus yhteiskuntaan. Vaaka-akselille on sijoitettu sosiaalisen median kehitys ilmiönä. Nelikentän neliöt voidaan nähdä itsenäisinä skenaarioina tulevan muutaman vuoden kehityksestä, tai niitä voidaan tarkastella kehityskaaviona, jossa vaiheet kulkevat numerorjestyksessä. Seuraavassa skenaariot on nimetty sekä niiden merkitys organisaatioille on selitetty skenaariokohtaisesti.

Skenaario 1. "Maltillinen mukautuminen"

Sosiaalinen media löytää paikkansa yhteiskunnassa, siitä tulee yksi viestinnän ulottuvuus muiden joukossa, ei sen kummempaa. Organisaatioiden kannalta tämä skenaario tarkoittaa sitä, että sosiaalinen media sulautuu luontevaksi osaksi organisaatioiden viestintää. Sosiaalisen median ympärillä vellova ”hype” laantuu, organisaatiot voivat tehdä päätöksiä sosiaalisen median suhteen rationaalisemmilla perusteilla. Toisaalta sosiaalisen median mahdollisuudet toteutuvat vain osittain.

Skenaario 2. ”Toteutumaton potentiaali”

Sosiaalisen median käyttö yleistyy, erityisesti verkostoitumispalvelut kasvavat edelleen. Käyttäjät ovat hajaantuneet useiden rinnakkaisten, päällekkäisten ja limittäisten palveluiden viidakkoon. Palveluiden suuri määrä pitää eri viestintäkanavat erillään.

Organisaatioille tämä skenaario avaa jonkin verran uusia mahdollisuuksia. Sosiaalisen median käyttäjämäärien kasvu ja sovaellusten kehittyminen mahdollistavat uusien hyötyjen tavoittelemisen. Samaan aikaan sosiaalinen media on kuitenkin musta aukko useimmille organisaatioille. Palveluiden nopea kehitys ja hajanaisuus vaikeuttavat niiden käyttöönottoa. Käyttäjien hajanaisuus rajoittaa mahdollisuuksia ja syö resursseja.

Skenaario 3. ”Hajanainen kehitys”

Kolmannessa skenaariossa sosiaalinen media on kasvanut osaksi arjen eri toimintoja. Sosiaalisen median sovellukset ovat mukana kaikkialla, laitteiden ja palveluiden integraatio on edennyt pitkälle, samoin sovellusten paikka- ja olosuhdeymmärrys. Vaikka sosiaalinen media onkin osa kaikkea viestintää, rajoittaa palveluiden hajanaisuus sen kokonaisvaltaisuutta. Palveluissa ja sovelluksissa esiintyy vielä paljon päällekkäisyyttä ja rinnakkaisuutta.

Organisaatioiden kannalta kolmas skenaario avaa jälleen uusia mahdollisuuksia. Kolmanessa skenaariossa organisaatioiden viestinnässä hyödynnetään laajalti sosiaalisen median muodostamaa potentiaalia. Samaan aikaan organisaatiot muuttuvat joustavampaan suuntaan, työn tekeminen ja suunnittelu muuttuu. Työn tekeminen ei ole enää juurikaan sidoksissa aikaan tai paikkaan. Toisaalta samaan aikaan sosiaalinen media on läsnä kaikkialla, organisaatioiden on lähes pakko olla mukana, vaihtoehtoja ei käytännössä ole. Samaan aikaan sosiaalisen median kenttä elää vielä jonkinasteisessa murroksessa, nopeat muutokset vaikeuttavat organisaatioiden pidemmän tähtäimen suunnittelua.

Skenaario 4. "Sosiaalisen median vallankumous"

Neljännessä skenaariossa sosiaalinen media on muuttanut ratkaisevasti ihmisten tapoja viestiä ja tehdä työtä. Suurin osa viestinnästä tapahtuu sosiaalisen median välityksellä. Sosiaalisen median sovellukset ovat keskittyneet ydinpalveluiksi, joiden kautta hallitaan kaikkea viestintää. Ihmiset elävät virtuaalisissa verkostoissa, joissa tehdään työtä, kulutetaan, verkostoidutaan ja viihdytään. Virtuaalisen ja reaalisen maailman raja hämärtyy, samoin globaalin ja paikallisen. Off-line - aika muodostuu ylellisyydeksi, josta ollaan valmiita maksamaan.

Organisaatioille neljäs skenaario tuo suuriakin muutoksia. Työn tekemisen kulttuuri muuttuu hyvin joustavaksi ja paremmin yksilön tarpeita palvelevaksi. Organisaatiot muuttuvat vertikaalisista organisaatioista enemmän verkosto-organisaatioiden suuntaan, hierarkiat madaltuvat. Ydinpalvelut kokoavat organisaatioiden viestinnän työkalut samalle alustalle. Toisaalta samaan aikaan sosiaalisen median hallitsemisesta on tullut organisaatioille elinehto, sosiaalisen median ulkopuolelle jäävät jäävät samalla yhteiskunnan ulkopuolelle. Ydinpalveluiden keskittyminen herättää viimeistään kysymyksiä tiedon

omistajuudesta. Kenen omistamaa organisaatioiden sosiaalisessa mediassa liikuttama tieto viime kädessä on? Siirtyykö tiedon ja osaamisen omistajuus sosiaalisen median vallankumouksen myötä niille, jotka omistavat suurimman siivun sosiaalisesta mediasta?

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa organisaatioiden ja sosiaalisen median välistä suhdetta sekä sen uhkia ja mahdollisuuksia, niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Tutkimus pohjattiin kaaosteoriaan sekä Resource Dependence - teoriaan, joiden avulla mallinnettiin organisaatioiden viestintäympäristön muutosta, sekä sen vaikutusta organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksen menetelminä käytettiin Delfoi-asiantuntijaraatimenetelmää sekä skenaariomenetelmää.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

K1: Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille?

K2: Millä tavoin organisaatioiden tulisi ottaa sosiaalinen media huomioon viestinnässään?

Tutkimuskysymyksiin vastattiin Delfoi-raadin vastausten analysoinnilla sekä vastausten pohjalta muodostettujen skenaarioiden avulla.

Tulosten perusteella sosiaalinen media ei itsessään muodosta organisaatioille yhtään uutta uhkaa. Monessa yhteydessä sosiaaliseen mediaan liitetyt uhkat ovat tosiasiaassa peräisin organisaation toiminnasta, eivät sosiaalisen median

aikaansaannoksia. Sosiaalista mediaa ei tulekaan syyttää esimerkiksi organisaation maineongelmista, vaan varsinaiset ongelmat löytyvät tosiasiasa jostain syvemmältä. Sosiaalinen media saattaa vahvistaa negatiivisia viestejä tehokkaasti, mutta ”syntipukiksi” siitä ei ole.

Sosiaalisen median mahdollisuudet sen sijaan ovat huomattavasti uhkia konkreettisempia. Verkostoitumisen, paremman tavoitettavuuden, vuorovaikutteisuuden sekä tiedon ja palautteen keruun kehittyminen ja tehostuminen ovat hyötyjä, joita jokainen organisaatio voi tavoitella. Tulokset puhuvat vahvasti sen puolesta, että sosiaalinen media tulee tulevaisuudessa olemaan osa myös organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa.

Vaikka sosiaalinen media saattaa organisaatioiden silmin vaikuttaa hallitsemattomalta ja jopa kaoottiselta, ei aiheeseen ole syytä suhtautua epäluuloisesti. Sosiaalinen media tuskin tulee kääntämään organisaatioiden viestintää tai stakeholder-suhteita pääläelleen. Rehellisyys, luottamus ja aito vuorovaikutus säilynevät valtteina viestinnässä myös sosiaalisen median aikakaudella.

6.1 Teoriapohjan arviointi

Sosiaalisen median ollessa ilmiönä varsin uusi ei siitä ollut ehtinyt syntyä paljoa tutkimustietoa, etenkin organisaatioiden näkökulmasta. Koska aiempien tutkimusten varaan voitiin rakentaa vain tiettyyn pisteeseen saakka, jouduttiin teoriaosuutta muodostaessa tekemään linjavetoja sosiaalisen median olemuksesta ja mahdollisuuksista kuvata sitä. Kaaosteoria ja Resource Dependence -teoria nähtiin sopivina teorioina tukemaan tutkijan näkemystä

siitä tavasta, jolla sosiaalinen media vaikuttaa organisaatioiden viestintään 2010-luvulla.

Kaaosteorian avulla mallinnettiin organisaatioiden viestintäympäristöä sekä makro- että mikrotasolla. Koska kaaosteorian avulla käytännössä kaikki epälineaariset järjestelmät kuten yhteiskunnat ja organisaatiot voidaan määritellä kaaokselle alttiiksi järjestelmiksi (mm. McBride, 2005), voitiin organisaatioita ja niiden viestintäympäristössä tapahtuvia muutoksia tarkastella kaaosteorian ominaisuuksien kautta.

Kaaosteorian keskeisenä elementtinä toimii ilmiöiden epälineaarisuus. Epälineaarisuudella tarkoitetaan kaaottisen ilmiön tai järjestelmän mitattavuuden vaikeutta. Suhteellisiin arvoihin ja ei-mitattaviin suureisiin perustuvien järjestelmien käyttäytymisen ennustaminen on pitkällä aikavälillä mahdotonta (esim. Levy, 1994). Esimerkiksi kaikki ihmisten toimintaan perustuvat järjestelmät kuten yhteiskunnat, kulttuurit ja organisaatiot voidaan mieltää epälineaariseksi järjestelmiksi. Organisaatioiden sisäänrakennettu kaaottisuus syntyy osin juuri niiden epälineaarisuuden myötä. Kaaosteorian mukaan vaikea ennustettavuus ja muuttuvista lainalaisuuksista muodostuva epävarmuus luo pitkällä aikavälillä kehityskulun, joka sisältää niin monia vaihtoehtoja, että lopputuloksena on kaaos.

Kaaosteoriassa järjestelmän käyttäytymisen kiinnekohtaa, attraktoria, voidaan tässä yhteydessä verrata ihmisten sisäänrakennettuun tarpeeseen viestiä. Tarve viestiä on jotain, joka on historian saatossa säilynyt ihmisten välisessä kanssakäymisessä välineistä riippumatta (Bruns, 2008). Internet-aika on tuonut ihmisten väliseen viestintään uusia ulottuvuuksia, jotka ovat muuttaneet ainakin jossain määrin länsimaisten ihmisten vuorovaikutustapoja. Nuo

muutokset ovat esimerkiksi tuoneet virtuaalisia viestintäkeinoja perinteisten keinojen rinnalle. Tästä huolimatta uudet teknologiat ja innovaatiot ovat lopulta taipuneet aina välineiksi täyttämään ihmisille ominaiset viestinnän tarpeet, vaikkakin ehkä uudella tavalla. Täten on perusteltua olettaa, että myös tietoverkkojen välityksellä sosiaalisessa mediassa tapahtuva viestintä löytää ajan kanssa paikkansa ihmisten elämässä ja ottaa luontevan paikkansa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Myös tämä tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että Ihmisten omaksuessa uusia välineitä ja tapoja viestiä, joutuvat myös organisaatiot osaksi muutosta, joko jäsentensä tai ulkoisten sidosryhmiensä kautta.

Bifurkaatiolla tarkoitetaan epälineaarisen järjestelmän kehityksen epäjatkuvuuden kohtaa (Aula, 1999). Bifurkaatiopisteessä järjestelmän kehitys tulee ikään kuin tienhaaraan, jossa se valitsee toisen kahdesta kulkusuunnasta.

Useat peräkkäiset bifurkaatiot johtavat lopulta kaaokseen. Sosiaalisen median voidaan nähdä luovan organisaatioiden viestinnän kehityskululle useita bifurkaatiopisteitä. Uudet viestinnän keinot muuttavat viestintää sekä organisaatioiden ympäristössä että niiden sisällä, jolloin organisaatiot joutuvat tekemään valintoja uusien olosuhteiden valossa. Sosiaalinen media muuttaa organisaatioiden viestintäympäristöä nopeassa tahdissa, ja nopea muutostahti altistaa organisaatiot kaaokselle.

Yksi kaoottisten järjestelmien ja ilmiöiden tyypillisistä ominaisuuksista on niiden herkkä riippuvuus lähtöolosuhteista, pienikin muutos alkutilanteessa kumuloituu järjestelmän kehityksen myötä ja aiheuttaa lopulta hyvin suuria eroja järjestelmän lopputilanteessa. Riippuvuutta lähtöolosuhteista kuvataan yleisesti perhosefektin kaltaisella esimerkillä. Perhosefektin metaforan mukaan

yksittäisen perhosen siipien heilautus Aasiassa saa lopulta aikaan hurrikaanin Pohjois-Amerikassa. Tämän päivän organisaatioiden viestintäympäristö luo otolliset olosuhteet perhosefektin toteutumiselle (Aula, 1999). Sosiaalinen media mahdollistaa tiedon liikkumisen salamannopeasti paikasta toiseen, ilman rajoituksia. Sosiaalinen media luo organisaatiota koskevalle tiedolle, huhuille ja juoruille kanavat levitä salamannopeasti ympäri maailmaa. Edellä kuvatussa asetelmassa esimerkiksi organisaation edustajan yksittäinen lause, statuspäivitys tai keskustelupalstakommentti voi lähteä leviämään netissä saavuttaen arvaamattomat mittasuhteet ja seuraukset.

Kokonaisuutena kaaosteorian ominaisuudet kuvaavat hyvin sitä viestintäympäristöä, jossa tämän päivän organisaatiot toimivat. Tiedon vapaa ja nopea liikkuminen sekä tiedonvälityksen perinteisten hierarkiarakenteiden mureneminen tekevät organisaatioiden viestintäympäristöstä aiempaa vaikeammin hallittavan.

Tutkimuksen toisena pääteorianana toimi Resource Dependence - teoria, joka kuvaa organisaation riippuvuutta ympäristöstään. Teorian mukaan organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstään ennen kaikkea itselleen tärkeiden resurssien kautta. Täten organisaation ympäristöstä kumpuavat vaikutteet muokkaavat organisaation toimintaa vaikuttamalla sen sisäiseen päätöksentekoon (Pfeffer, 1982). Resource Dependence - teoria piirtää suuntaviivat sosiaalisen median kehityksen luomalle kaottiselle viestintäympäristölle, josta organisaatiot ovat tavalla tai toisella riippuvaisia. Myös tästä asetelmasta voidaan päätellä sosiaalisen median kehityksen muuttavan organisaatioiden viestintää joka tapauksessa, valitsivat organisaatiot olla osa muutosta tietoisesti tai eivät.

Yhdessä kaaosteoria ja Resource Dependence -teoriat piirtävät kehykset organisaatioiden ja sosiaalisen median väliselle suhteelle. Kaaosteoria auttaa mallintamaan sekä kaikkiin sosiaalisiin järjestelmiin sisältyvää epävarmuuden aspektia että sitä vaikeaselkoista ympäristöä, jossa organisaatiot toimivat ja viestivät. Resource Dependence mallintaa yhdellä tavalla organisaatioiden riippuvuutta tuosta ympäristöstä.

6.2 Mitä on odotettavissa?

Vaikka tämän tutkimuksen tulokset ovat tutkimuksen luonteesta johtuen suuntaa-antavia, kertovat ne kuitenkin omaa kieltään organisaatioiden ja sosiaalisen median suhteesta nyt ja tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan sosiaalinen media on ilmiö, joka organisaatioiden on syytä ottaa tosissaan. Tulosten perusteella on odotettavissa, että sosiaalisen median ilmiö ei ole ohimenevä. Yhtä todennäköisenä voidaan pitää sitä, että sosiaalisen median kehitys tulee jatkumaan kiivaana myös tulevaisuudessa. Mikäli näin todella on, onko organisaatioilla mitään syytä jättäytyä meneillään olevan kehityksen sivuraiteille?

Vaikka sosiaalisen median olemukseen kuuluukin tietty hallitsemattomuuden elementti, ei tilannetta tule kavahtaa. Organisaatioiden tulisi kääntää asenne viestintää kohtaan aiempaa avoimempaan suuntaan. Kaikkea ei voi, eikä tarvitsekaan yrittää kontrolloida. Sosiaalinen media voidaan nähdä yhtä hyvin ainoastaan uutena kanavana muiden viestintäkanavien joukossa. Se saattaa olla nopeampi, vuorovaikutteisempi, vapaamuotoisempi ja kevyempi kuin monet muut viestintäkanavat. Mielestäni nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan tee siitä jotain vaarallista, päinvastoin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella väitän:

1. Sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille pääasiassa mahdollisuuksia, uhkat ovat illuusio.

Sosiaalinen media tarjoaa organisaatioiden viestinnälle lukuisia mahdollisuuksia, jotka ovat kaikkien organisaatioiden tavoiteltavissa.

Sosiaalinen media ei itse aiheuta uhkia, uhkat muodostuvat aina huonon toiminnan kautta. Toki sosiaalinen media voi vahvistaa negatiivisten viestien leviämistä, mutta varsinaiset uhkat syntyvät jossain muualla.

2. Sosiaalinen media tulee mullistamaan organisaatioiden viestintää tulevien vuosien aikana.

Sosiaalinen media tulee muuttamaan viestintäkulttuuriamme, joten organisaatioiden tulee varautua tähän muutokseen. Muutos tapahtuu sekä organisaatioiden ympäristössä että niiden sisällä, halusivat organisaatiot sitä itse tai eivät. Käytännössä organisaatioiden tulee ottaa sosiaalinen media haltuun mahdollisimman pian.

3. Organisaation jäsenten tulee saada käyttää sosiaalista mediaa osana työtään. Organisaation tulee antaa siihen mahdollisuudet ja kannustaa jäseniään osallistumaan.

Sosiaalisen median hyödyt syntyvät vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen kautta. Organisaation sisällä näitä hyötyjä voidaan tavoitella vain, mikäli organisaation jäseniä rohkaistaan keskustelemaan, jakamaan ideoita ja luomaan uutta. Rajoitukset vievät hyödyiltä pohjan ja luovat turhaa vastakkainasettelua työnantajan ja henkilöstön välille.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja näkökulmia tuleviin tutkimuksiin

Vaikeasti määriteltävän tutkimusaiheen sekä sen tulevaisuuden tutkiminen on tietyiltä osin haastava lähtökohta. Tulevaisuuden tutkijan täytyy hieman säätää käsitystään todellisuuden ja tiedon olemuksesta tutkimusalaan kuuluvan epävarmuusmarginaalin hyväksymiseksi. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena ja osin tulevaisuutta kartoittavana tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa joudutaan väistämättä tekemään jonkin verran subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmien ja aineiston tulkintojen suhteen. Lisäksi Delfoi-menetelmän tulokset ovat kaikesta huolimatta rajatun asiantuntijaryhmän näkemyksiä tutkimusaiheeseen. Nämä tosiseikat tulee muistaa myös tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa.

Tutkimuksen tulosten paikkansapitävyyttä voidaan arvioida vasta vuosien kuluttua. Tulevaisuuden tutkimuksen epävarman luonteen johdosta tämä seikka on hyväksyttävä osaksi myös tämän tutkimuksen luonnetta. Varmaa tietoa tulevaisuudesta on olemassa vasta kun valittu tulevaisuuden hetki on käsillä.

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin tulosten perusteella vastaukset. Tulosten perusteella organisaatioiden ja sosiaalisen median välisestä yhteydestä onnistuttiin piirtämään ainakin muutama mahdollinen kehityssuunta. Vasta tulevat tutkimukset tulevat näyttämään mihin suuntaan sosiaalisen median ja organisaatioiden kehitys todella tulee kulkemaan. Saattaahan olla myös niin että nykyisin sosiaalisena mediana käsittämämme ilmiö tulee kuolemaan hiljalleen pois, tai sen tulee korvaamaan jokin meille nykyisin täysin tuntematon viestinnän muoto.

Tutkijan ja tutkimusprojektin yhteistyökumppanin Infor Oy:n yhteistyö toimi kiitettävästi. Infor osallistui tutkimusaiheen valintaan ja rajaamiseen, mutta varsinainen tutkimustyö suoritettiin yksinomaan tutkijan toimesta. Tutkimuksen tulokset julkaistiin yhteistyössä Infor Oy:n kanssa kesäkuussa 2010.

Kokonaisuutena tutkimus onnistui tavoitteissaan suhteellisen hyvin. Tutkijan tekemät subjektiiviset valinnat alkoivat jo teoriaosuudesta. Myös esimerkiksi systeemiteoriat ja uudemmat stakeholder-teoriat (esim. ANT-teoria) olisivat todennäköisesti sopineet käytettäväksi tutkimuksen teoriapohjassa.

Tutkimusmenetelmät soveltuivat tutkimusaiheen käsittelyyn kiitettävästi, ja niillä saatuihin tuloksiin voitiin olla tyytyväisiä. Aikaansaadut tulevaisuudenkuvat vaikuttivat vähintään mahdollisilta. Kysymyksiä voidaan toki esittää esimerkiksi Delfoi-raadin koosta (9 panelistia) tai raadille tehtyjen vastauskierrosten määrästä (2 kpl). Suurempi paneeli olisi kiistämättä tuottanut laajemman aineiston, jonka voitaisiin ajatella tuottaneen enemmän näkökulmia ja selkeämpiä linjoja tulevaisuuden olemuksesta. Vastauskierrosten suurempi määrä tuskin olisi muuttanut tuloksia olennaisesti suuntaan tai toiseen. Kokonaisuudessaan raadin koko sekä tutkimuksen toteutustapa vaikuttivat optimaalisilta tämän tutkimuksen tarpeisiin, sekä vastaajat että tutkija olivat tyytyväisiä tutkimuksen toteutustapaan. Raadin avulla koottu aineisto koettiin riittäväksi tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Tulevien tutkimusten myötä olisi mielenkiintoista nähdä, minkälaisia tulevaisuusvisioita Delfoi-menetelmällä voitaisiin saada esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Mikäli sosiaalisen median kehitysvauhti säilyy ripeänä, on

käsityksemme kyseisestä ilmiöstä todennäköisesti tuolloin jo varsin erilainen kuin nykyään. Suurempi asiantuntijaraati voisi myös tuottaa laadukkaampaa dataa ja helpommin havaittavia heikkoja signaaleja, erityisesti pidemmälle tulevaisuuteen kurkottavissa kysymyksissä. Myös viestintäteknologian ja sosiaalisen median kehityksen vaikutus kulttuuriimme ja käsityksiimme viestinnästä olisivat mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Jatkuvasti nopeutuva tiedon jakaminen, lähettäminen ja vastaanottaminen tekee arjestamme hektistä ja pilkkoo elämästämme kirjoitettavaa tarinaa 140 merkin tai muutaman sekunnin mittaisiksi riekaleiksi. Koska viestintä on olennainen osa kaikkea ihmisten välistä toimintaa, muuttavat muutokset viestintätavoissa myös yhteiskuntaa ja sitä koossa pitävää kulttuuria.

7. KIRJALLISUUS

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki, Loki-kirjat.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? WSOY

Boyd, B. 1990. Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 6, 419-430

Clarke, P. 2000. *Organisations in Action: Competition Between Contexts*. London, Routledge

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.

Guo,X., Vogel,D., Zhou, Z., Zhang, X., Chen, H. 2009. Chaos Theory as a Lens for Interpreting Blogging. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 26, No. 1, 101-127.

Howard, R. 2008. The Vernacular Web of Participatory Media. *Critical Studies in Media Communication* Vol. 25, No. 5, 490-513

Kane, G., Fichman, R., Gallagher, J., Glaser, J. 2009. Community Relations 2.0. Harvard Business Review, November 2009

Kaplan, A.M & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons 53, 59 – 68

Landeta, J. 2006. Current validity of the Delphi method in social sciences. Technological Forecasting & Social Change 73, 467–482

Led by Facebook, Twitter, Global Time Spent on Social Media Sites up 82% Year over Year – tutkimus 2010. Yhdysvaltalaisen tutkimusyhtiö Nielsenin vertailu sosiaalisen median käytöstä Yhdysvalloissa, Japanissa, Brasiliassa, Britanniassa, Saksassa, Ranskassa, Espanjassa, Italiassa, Australiassa ja Sveitsissä. Viitattu 1.3.2010 Nähtävissä: <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/led-by-facebook-twitter-global-time-spent-on-social-media-sites-up-82-year-over-year/>

Levy, D. 1994. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, 167-178

Lietsala, K. & Sirkkunen, E. 2008. Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy. Tampereen yliopisto (Hypermedialaboratorion verkkojulkaisuja 2008:17)

Luoma-aho, V. 2010. Is social media killing our theories? A paper presented at Viestinnän Tutkimuksen Päivät (Communication Research Days) February 12th, 2010. University of Tampere, Finland

Luoma-aho, V. & Paloviita, A. 2010. Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 15 No. 1, 49-67

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY, *Ekonomia-sarja*. Porvoo.

Matikainen, J. 2009. Sosiaalisen ja perinteisen median rajalla. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 3

McBride, N. 2005. Chaos theory as a model for interpreting information systems in organizations. *Information Systems Journal*, 15, 233-254

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp Ky, Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä. 3. laitos, 2. korjattu painos.

Murphy, Priscilla. 1996. Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crises. *Public Relations Review* vol. 22, 2, 95-113.

Pfeffer, J. 1982. *Organisations and Organisation Theory*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts

Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York

Ringland, G, 1998. Scenario Planning: Managing the Future. New York: John Wiley & Sons

Sellnow, T., Seeger, M., & Ulmer, R. 2002. Chaos Theory, Informational Needs and Natural Disasters. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 30 no. 4, 269-292

Vapaavuori, M. & von Bruun, S. (toim.) 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, Acta Futura Fennica no 5, Tampere 2003, 328 s.

Sosiaalinen media liiketoiminnassa – kysely 2009. Viestintäyhtiö Soprano Oyj, Helsinki.

Steinert, M. 2009. A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool. *Technological Forecasting & Social Change* 76, 291-300

Tevis, R. 2010. Creating the future: Goal-oriented Scenario Planning. *Futures* 42, 337-344

Waters, R., Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. 2009. Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review* 35, 102-106

Wilenius, M. & Tirkkonen, J. 1997. Climate in the making. Using Delphi for Finnish climate policy. *Futures*, Vol. 29, No. 9, 845-862

LIITTEET

Liite 1: Delfoi-ryhmälle esitetty kysymyslomake

1. Kohdistuuko organisaatioihin paineita siirtyä käyttämään sosiaalista mediaa? Jos kohdistuu, mistä paineet tulevat?
2. Miten kuvailisit sosiaalista mediaa organisaatioiden viestinnän toimintaympäristönä?
3. Millaiselle organisaatiolle sosiaalisessa mediassa esiintyminen sopii? Millaiselle ei? (Esimerkiksi yritykset, julkinen sektori, non-profit -organisaatiot)
4. Millä tavoin organisaatioiden tulisi tuoda itseään esiin sosiaalisessa mediassa? (Esimerkiksi organisaationa, henkilöiden kautta vai jollain muulla tavalla)
5. Mitä hyötyjä organisaatiot voivat saavuttaa sosiaalisen median avulla?
6. Mitä haittoja sosiaalinen media voi aiheuttaa organisaatioille?
7. Minkälainen organisaatio saa mielestäsi sosiaalisesta mediasta eniten hyötyä viestinnälleen?
8. Minkälaisen organisaation viestinnälle sosiaalinen media tarjoaa vähiten hyötyjä?

9. Kuinka organisaatioiden tulisi määritellä sosiaalisen median käytön tavoitteet?
10. Kuinka organisaatioiden tulisi suhtautua sosiaalisen median käyttöön organisaation sisällä?
11. Voidaanko sosiaalisen median sovelluksilla saavuttaa hyötyjä organisaation sisäisessä viestinnässä?
12. Miten näet sosiaalisen median kehityskaaren seuraavien viiden vuoden aikana?
13. Miltä sosiaalisen media mielestäsi näyttää vuonna 2020?
14. Kuinka organisaatioiden tulisi reagoida sosiaalisen median kehitykseen lyhyellä aikavälillä (1-5 vuotta)?
15. Kuinka organisaatioiden tulisi reagoida sosiaalisen median kehitykseen pidemmällä aikavälillä (5-15 vuotta)?

Liite 2. : Ensimmäisen Delfoi-kierroksen vastausten tiivistelmä. Tiivistelmä toimitettiin vastaajille toisen Delfoi-kierroksen pohjaksi

1. Kohdistuuko organisaatioihin paineita siirtyä käyttämään sosiaalista mediaa? Jos kohdistuu, mistä paineet tulevat?

Vastaajat olivat varsin yksimielisiä siitä, että organisaatiot kokevat paineita osallistua sosiaaliseen mediaan. Paineita syntyy median, julkisen keskustelun sekä organisaatioiden sidosryhmien kautta. Osa vastaajista koki paineiden syntyvän myös osin organisaatioiden sisällä. Organisaatioiden sisällä painetta luovat työelämään siirtyvät ”nettisukupolvet”, jotka odottavat saavansa käyttää samoja työkaluja töissä kuin vapaa-aikanaanakin. Osa organisaatioista myös tunnistaa sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet ja pyrkii tavoittelemaan näitä hyötyjä.

2. Miten kuvailisit sosiaalista mediaa organisaatioiden viestinnän toimintaympäristönä?

Moniulotteinen, hallitsematon, epäselvä. Vaatii avointa dialogia, lisäksi läpinäkyvyyttä että läpinäkyvyyden sietokykyä. Antaa organisaatiolle kasvot, mutta vaatii keskustelevampaa otetta viestintään. Organisaation sisällä toimivia sosiaalisen median sovelluksia helppo hallita, mutta organisaation ulkopuolella kontrolli on paljon vaikeampaa.

3. Millaiselle organisaatiolle sosiaalisessa mediassa esiintyminen sopii? Millaiselle ei? (Esimerkiksi yritykset, julkinen sektori, non-profit -organisaatiot)

Vastaajat olivat varsin yksimielisesti sitä mieltä, että sosiaalinen media soveltuu käytännössä kaikille organisaatioille ”kaikille paitsi salaiselle agentille”.

Useimmat organisaatiot voivat löytää sosiaalisesta mediasta jotain mitä voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Osa vastaajista oli sitä mieltä että sosiaalinen media soveltuu parhaiten organisaatioille joiden kohderyhmät ovat sosiaalisen median piirissä (esim. nuoret.) sekä organisaatioille jotka pystyvät hyödyntämään sosiaalisen median kautta kertyvää tietoa ja palautetta.

4. Millä tavoin organisaatioiden tulisi tuoda itseään esiin sosiaalisessa mediassa?

Organisaatioiden rooli sosiaalisessa mediassa jakoi mielipiteitä jossain määrin. Noin puolet ryhmästä painotti henkilökohtaisen, omalla nimellä tapahtuvat osallistumisen tärkeyttä. Henkilökohtaisen esiintymisen koettiin antavan organisaatiolle kasvot sekä lisäävän avoimuutta ja tekevän vuorovaikutuksesta välittömämpää. Näin ollen henkilöiden kautta osallistumien sopisi paremmin sosiaalisen median ”henkeen”. Osa ryhmästä puolestaan piti valintaa lähinnä profiloitukysymyksenä, joka tulee ratkaista tapauskohtaisesti. Osa ryhmästä korosti ihmisten olevan kiinnostuneita tuotteista ja palveluista, ei organisaatioista sinänsä.

5. Mitä hyötyjä organisaatiot voivat saavuttaa sosiaalisen median avulla?

Ryhmän mukaan sosiaalinen media voi tarjota organisaatioille monia hyötyjä. Hyödyistä useimmiten mainittiin parempi tavoitettavuus, uudet viestintäkanavat, lisääntynyt näkyvyys, tiedon ja palautteen keruun helppous, ideoiden parempi liikkuvuus sekä somen kustannustehokkuus.

6. Mitä haittoja sosiaalinen media voi aiheuttaa organisaatioille?

Sosiaalisen median potentiaalisista haitoista ryhmä nosti esille imagohaitat, negatiivisen julkisuuden, sosiaalisen median arvaamattomuuden sekä mahdolliset tietovuodot. ”Paha kello ei ole koskaan kikkannut niin kauas kuin nyt”. Suuri osa vastaajista koki riskien kasvavan, mikäli sosiaaliseen mediaan rynnätään heikosti valmistautuneena. Organisaation on oltava valmis toimimaan ympäristön säännöillä, oltava avoin, siedettävä läpinäkyvyyttä ja otettava osaa itselleen sopivalla tavalla.

7. Minkälainen organisaatio saa mielestäsi sosiaalisesta mediasta eniten hyötyä viestinnälleen?

Ryhmä koki avointen, nykyaikaisten ja matalan hierarkian organisaatioiden hyötyvän eniten sosiaalisen median käyttöönotosta. Organisaatiot, joissa jäsenillä on valtuudet ja valmiudet edustaa omaa ”tonttiaan” nostettiin myös sosiaalisesta mediasta hyötyjien kärkeksi ”Jokaista nettirepliikkiä ja blogikommenttia ei voi käydä hyväksyttämässä pomolla”. Myös organisaatioiden, joiden on tarpeellista tavoittaa suuri määrä käyttäjiä sekä organisaatiot jotka osaavat hyödyntää käyttäjiltä kerättyä palautetta esim. tuotekehityksensä kautta katsottiin saavan eniten hyötyä sosiaalisesta mediasta.

8. Minkälaisen organisaation viestinnälle sosiaalinen media tarjoaa vähiten hyötyjä?

Sosiaalisesta mediasta vähiten hyötyvän organisaation määrittely jakoi ryhmän kahteen koulukuntaan. Toinen puoli näki sosiaalisen median sopivan kaikille organisaatioille toimialasta riippumatta. ”Jokaisen organisaation tulisi hyödyntää sosiaalista mediaa”, olla aktiivinen ja ottaa kohderyhmiltä opiksi. Toinen puoli vastaajista puolestaan rajasi sosiaalisen median hyötyjen ulkopuolelle b2b-organisaatioita sekä organisaatioita joilla ei ole tarvetta kertoa itsestään ulospäin. Myös hierarkkisten sekä kahdensuuntaiseen viestintään

kykenemättömien organisaatioiden nähtiin hyötyvän sosiaalisesta mediasta hyvin vähän.

9. Kuinka organisaatioiden tulisi määritellä sosiaalisen median käytön tavoitteet?

Sosiaalisen median tavoitteiden asettelun yhteydessä useimmiten esiin nouseva vaikuttava tekijä oli organisaation strategia. Myös omat viestintätarpeet, resurssit, mittarit kohderyhmät ja tavoitteet nähtiin tärkeinä lähtökohtina sosiaalisen median tavoitteita ja strategiaa luotaessa.

10. Kuinka organisaatioiden tulisi suhtautua sosiaalisen median käyttöön organisaation sisällä?

Ryhmä oli varsin yksimielisesti sitä mieltä, että organisaatioiden tulisi suhtautua myönteisesti, avoimesti ja kannustavasti sosiaalisen median käyttöön organisaatioiden sisällä. Ryhmä oli myös melko selvästi sosiaalisen median käytön rajoituksia vastaan ”sosiaalinen media tulisi nähdä osana tulevaisuuden työkenttää”. Rajoitusten sijaan useat vastaajat korostivat sosiaalisen median ohjeistusten ja pelisääntöjen – etiketin, luomisen tärkeyttä negatiivisten ilmiöiden ehkäisemisessä.

11. Voidaanko sosiaalisen median sovelluksilla saavuttaa hyötyjä organisaation sisäisessä viestinnässä?

Ryhmän yksimielinen vastaus oli kyllä. Tiedon jakamisen helppous, hiljaisen tiedon esiin saaminen, ryhmätyökalujen mahdollisuudet, sisäiset oppimisympäristöt, ideoinnin uudet mahdollisuudet sekä asiantuntijoiden ja henkilöiden helpompi löytyminen nähtiin somen keskeisimpinä hyötyinä organisaation sisäisessä käytössä. Organisaation sisällä tapahtuvan käytön

nähtiin joidenkin vastaajien mielestä poikivan ideoita myös sosiaalisen median ulkoiseen käyttöön. Eräs vastaaja korosti myös sosiaalisen median ratkaisujen välillisyyttä ”Mikään taikatemppu sosiaalinen media ei ole, vaan on myös ymmärrettävä organisaatioita ja niiden viestintää”

12. Miten näet sosiaalisen median kehityskaaren seuraavien viiden vuoden aikana?

Ryhmä oli hyvin yksimielinen siitä, että sosiaalinen media on tullut jäädäkseen. Tulevaisuudessa sosiaalisen median piirteet ja toimintamallit ovat nykyistä tiiviimmin osa ihmisten arkea. Vastauksista voitiin erottaa kolme päälinjausta tulevasta kehityksestä: 1: Suurin hype laantuu, sosiaalisen median käyttö arkipäiväistyy, mutta ei välttämättä muuta ihmisten arkea suuresti
2: Sosiaalinen media keskittyy harvoiksi ydinpalveluiksi, joiden kautta hallitaan kaikkea viestintää. Yrityksille tämä tarkoittaa tietynlaista ”julkaisujärjestelmän, intranetin sekä ekstranetin yhdistelmää, jossa sisällöt virtaavat järjestelmästä ulos ja ulkopuolisilta sivuilta sisään”. Kaikki markkinointi ja viestintä ohjaa verkkoon.

3: Sosiaalisen median kehitys jatkuu kiivaana, uusia sovelluksia syntyy ja kuolee tiheään tahtiin. Verkostoitumispalvelut jatkavat vahvaa kasvuaan. Muutamista palveluista syntyy ”oligopoleja”, jotka hallitsevat markkinoita. Semanttisuus ja 3D-elementtien käyttö kasvaa.

13. Miltä sosiaalinen media mielestäsi näyttää vuonna 2020?

Kuten tulevaisuusvisioissa yleensä, näiden kysymysten kohdalla ryhmän vastauksissa oli kaikkein eniten hajontaa. Vuonna 2020 suurin osa vastaajista näki sosiaalisen median olevan tulevaisuudessa huomattavasti mobiilimpaa kuin nyt. Laitteiden ja palveluiden integraatio on edennyt pitkälle. Sovellusten paikka- ja kontekstisidonnaisuus on kasvanut suuresti, mikä on osaltaan tehnyt

sosiaalisesta mediasta yhä suuremman osan ihmisten arkea. Ihmiset elävät entistä enemmän verkostoissa, joissa tehdään työtä, kulutetaan, kommunikoidaan ja viihdytään. Kommunikaatio tapahtuu pääosin sosiaalisen median kautta. Sosiaalisesta mediasta on tullut ”viestinnän kerros arjessamme” tai ”lisätty todellisuus”. Virtuaalisen ja reaalimaailman raja on yhä hämärämpi. Off-line - aika on muodostunut ylellisyydeksi.

14. Kuinka organisaatioiden tulisi reagoida sosiaalisen median kehitykseen lyhyellä aikavälillä (1-5 vuotta)?

Ryhmä oli varsin yksimielinen siitä, että organisaatioiden tulisi tulla tutuksi sosiaalisen median kanssa edes jollain tasolla. Vastaajien mukaan organisaatioiden tulisi mennä mukaan, opetella, pilotoida, testata, tutustua sekä luoda digistrategiaa. Koska ilmiö ei ole ohimenevä, siihen on syytä totutella. Organisaatioiden tulisi ”varautua siihen, että somesta ja sen teknillisistä toiminnallisuuksista ei voi jättäytyä täysin ulkopuolelle”. Organisaatioita kannustetaan myös proaktiivisuuteen ”osalla toimialoista (palvelut nuorille, operaattorit, media-ala) tulisi myös olla mukana luomassa kehitystä”. Myös organisaatioiden sisäisen ilmapiirin pitäisi kehittyä sosiaalista mediaa suosivampaan suuntaan ”Organisaation jäsenten tulisi saada käyttää haluamiaan sovelluksia osana työtään”.

15. Kuinka organisaatioiden tulisi reagoida sosiaalisen median kehitykseen pidemmällä aikavälillä (5-15 vuotta)?

Sosiaalisen median kehityksen ennustaminen osoittautui ryhmän keskuudessa odotetun haastavaksi. Osa vastaajista peräänkuulutti pitkäjänteisiä suunnitelmia ja analyysiä oikean näkökulman saamiseksi. Kaiken kaikkiaan vastauksissa painottui maltillisen aktiivinen suhtautuminen vaikeasti

ennustettavaan ilmiöön. Organisaatioiden tulisi olla valmiina muutoksiin, mutta tehdä ratkaisunsa harkiten.

Esiin nousi myös yksittäisiin sosiaalisen median välineisiin ja sovelluksiin takertumisen välttäminen. ”Sosiaalisen median jakelukanavien päälle ei kannata viiden vuoden suunnitelmia rakentaa, sivustot tulevat ja menevät”.

Suotavampaa olisi tehdä pidemmän tähtäimen suunnitelmia ainoastaan tavoitteista ja jättää varsinaisten työkalujen suhteen pelivaraa. Myös organisaatioiden sisällä tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset, kuten johtamiskulttuurin muutos sekä hierarkioiden mureneminen nähtiin sosiaalisen median kehitystä sivuaviksi ilmiöiksi.