

Alexi Palos

**SOSIAALISTEN OHJELMISTOJEN KÄYTTÖÖNOTON  
HAASTEET ORGANISAATIOISSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
2014

## TIIVISTELMÄ

Palos, Aleksi

Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton haasteet organisaatioissa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2014, 61 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Luoma, Eetu

Tutkielman aiheena on sosiaalisten ohjelmistojen, kuten uuden tyyppisten intranettien, organisaatiossa tapahtuvaan käyttöönottoon liittyvät haasteet. Sosiaaliset ohjelmistot ovat osa laajempaa Enterprise 2.0 ilmiötä, jossa uudet, vuorovaikutteisemmat ohjelmistot pyrkivät aktivoimaan työyhteisöä osallistumaan organisaation laajuiseen keskusteluun ja lisäämään avoimempaa tiedonkulkua sekä kollaboratiivista työskentelyä. Pelkkä ohjelmistojen käyttöönotto ei kuitenkaan usein muuta organisaation työskentely- tai viestintätapoja, jolloin ohjelmistojen luvatut hyödyt jäävät saavuttamatta. Tutkielmassa tutkitaan mitkä tekijät vaikuttavat juuri sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton onnistumiseen.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osassa tarkastellaan Enterprise 2.0 ilmiötä, sosiaalisia ohjelmistoja ja niiden käyttöönoton oletettuja hyötyjä. Kirjallisuuskatsauksen toinen osa käsittelee eri teknologioiden käyttöönoton onnistumiseen liittyviä tekijöitä, sekä teknologisesta, sosiaalisesta että organisaatiokulttuurillisesta näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodun koonnin pohjalta on toteutettu laadullinen tutkimus, jossa Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n intranetin käyttäjät ovat arvioineet haastatteluissa, miksi heidän organisaatiossaan ei ole aktivoitunut laajemmin käyttämään intranetin eri vuorovaikutusominaisuuksia. Vastauksissa toistuvat, että intranetissä avointa keskustelua pidetään organisaatiolle vieraana, mahdolliset pelot omalla nimellä kirjoittamisesta, keskustelua luovan sisällön puute, ohjelmiston eri ominaisuuksien heikko tuntemus, keskustelun ja kommenttien heikko näkyvyys sekä intranetin roolin päällekkäisyys muiden viestintäkanavien kanssa. Varsinaiset teknologiset ominaisuudet, kuten ohjelmiston helppokäyttöisyys tai viestintäkanavan välittämän sisällön laatu eivät nousseet merkittäviksi tekijöiksi haastatteluissa.

Tulosten perusteella on ehdotettu käytännön toimenpiteitä käyttäjien aktivoimiseen sekä yleisempää ohjelmistojen käyttöönottoon liittyvää suunnittelua.

Asiasanat: sosiaaliset ohjelmistot, intranet, enterprise 2.0, teknologian hyväksyminen, innovaatioiden diffuusio

## ABSTRACT

Palos, Aleksi

The challenges of social software adoption in organizations

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 61 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor(s): Luoma, Eetu

The subject of the thesis is the challenges related to a successful adoption of social software in organizations. Social software are a part of a larger phenomenon called Enterprise 2.0, where the use of new, more interactive software aims to activate a workplace into taking part in an organization-wide discussion and more transparent knowledge sharing as well as collaborative working. Just the introduction of these software to organizations is often not enough to change the prevailing working and communication methods, thus leaving the benefits of the software unrealed. The factors influencing a successful adoption of social software are explored in the thesis.

The Enterprise 2.0 phenomenon, social software and the assumed benefits of introducing this software to organizations is examined in the first part of the literature review. The second part of the literature review examines the factors that influence the successful adoption of different technologies, with a viewpoint on both the technological and social factors as well as on the effect of organizational culture.

An empirical study based on the literature review was conducted on JHL's (The Trade Union for the Public and Welfare Sectors) intranet's users, who have assessed in interviews why their organization hasn't widely activated in using the different communication tools available in the intranet. Recurring themes can be found in the results of the interviews, such as that the users feel that open discussion in the intranet is thought to be unfamiliar for the organization, the fears related to taking part in discussions in your own name, the lack of content that would stimulate discussion, the weak knowledge of the different features of the software, the low visibility of the discussion and the overlapping role of the intranet with different communication channels. The actual technological features of the software, such as usability and the quality of the communication medium were not mentioned as major factors in the interviews.

Based on the results of the interviews, some measures to activate the users of the intranet are suggested, as well as some more general guidelines for planning software introduction in organizations.

Keywords: social software, intranet, enterprise 2.0, technology acceptance, diffusion of innovations

## KUVIOT

KUVIO 1 Teknologian hyväksymismalli .....	20
KUVIO 2 Innovaation omaksujakategoriat .....	23
KUVIO 3 Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät .....	30

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä	27
TAULUKKO 2 Haastattelukysymykset .....	36

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen motiivit ja tavoitteet.....	8
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	8
2	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	10
2.1	Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	10
2.2	Sosiaaliset ohjelmistot, intranetit ja Enterprise 2.0 .....	11
2.2.1	Sosiaaliset ohjelmistot.....	12
2.2.2	Intranetit ja portaalit .....	12
2.2.3	Enterprise 2.0 .....	13
2.2.4	Aiempi tutkimus ohjelmistojen käyttöönotosta .....	15
2.3	Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton tavoitteet.....	16
2.3.1	Viestinnän näkökulma.....	16
2.3.2	Tiedonhallinnan näkökulma .....	17
2.4	Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä .....	19
2.4.1	Teknologian hyväksyminen ja omaksuminen .....	20
2.4.2	Teknologian hyväksymismallit .....	20
2.4.3	Innovaatioiden diffuusioteoria.....	22
2.4.4	Muiden sosiaalisten tekijöiden ja verkostojen vaikutus.....	23
2.4.5	Anonyymin viestinnän vaikutus .....	24
2.4.6	Organisaatiokulttuurin vaikutus .....	24
2.4.7	Viestintäkanavan ominaisuudet .....	25
2.5	Yhteenveto käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä.....	26
2.5.1	Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät ja niiden valinta .....	27
2.6	Yhteenveto .....	30
3	TAPAUSTUTKIMUS .....	32
3.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä .....	32
3.1.1	Tiedonkeruumenetelmä .....	32
3.1.2	Aineiston analysointimenetelmä .....	33
3.1.3	Haastateltavien valinta.....	34
3.2	Case JHL.....	34
3.2.1	Intranetin tiedonhallintaominaisuudet.....	35
3.2.2	Intranetin viestintäominaisuudet .....	35
3.3	Haastattelukysymykset.....	36
4	TAPAUSTUTKIMUKSEN TUTKIMUSTULOKSET .....	39
4.1	Teknologian ominaisuuksien vaikutus käyttöönottoon .....	39
4.1.1	Teknologian koettu hyöty .....	39
4.1.2	Teknologian koettu helppokäyttöisyys.....	41
4.2	Viestintäkanavan ominaisuuksien vaikutus käyttöönottoon .....	41

4.3	Sosiaalisten tekijöiden vaikutus käyttöönottoon .....	43
4.3.1	Järjestelmälle koettu rooli.....	43
4.3.2	Muiden viestintäkanavien rooli kommunikoinnissa .....	44
4.3.3	Muiden käyttäjien vaikutus ja riittävä käyttäjien määrä.....	46
4.3.4	Omalla nimellä kirjoittamisen vaikutus.....	46
4.3.5	Yhteensopivuus olemassa oleviin arvoihin ja käytäntöihin .....	48
4.4	Muita havaittuja tekijöitä.....	48
4.4.1	Intranettiin luodun sisällön vaikutus .....	49
4.4.2	Johdon rooli intranetin käytön aktivoinnissa.....	49
4.5	Intranetin käyttöönoton vaikutus organisaation viestintään.....	50
4.6	Yhteenveto .....	51
5	KESKUSTELU.....	52
5.1	Kehitysjatoksia JHL:n intran kehittämiseen .....	54
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
6.1	Validiteetti.....	57
6.2	Jatkotutkimus .....	57
7	LÄHTEET .....	58

# 1 Johdanto

Viime vuosina useat organisaatiot ovat siirtyneet perinteisistä staattisemmista intraneteistä ja muista organisaation sisäisistä työkaluista yhteisöllisempiin alustoihin tai sosiaalisiin ohjelmistoihin, jotka sisältävät yhä enemmän sosiaalisen median palveluista tuttuja yhteisöllisiä viestintäominaisuuksia ja mahdollistavat sisällöntuotannon ja tiedonhallintaan osallistumisen useammille toimijoille organisaatioissa. Nämä työkalut yhdistävät tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän tarpeet yhdeksi organisaation sisäiseksi portaaliksi. McAfee (2006) on kuvannut tätä kehitystä osaksi laajempaa Enterprise 2.0 ilmiötä, jossa nykyaikaiset kollaboraatiotyökalut osallistavat koko työyhteisön sekä sisäiseen viestintään että tiedonhallintaan. Organisaatioilla on tavoitteita sekä tiedonhallinnan että viestinnän kehittämiseksi näiden työkalujen avulla.

Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon organisaatioiden sisällä liittyy kuitenkin useita haasteita. Käyttäjien suhtautumiseen eri teknologioita kohtaan ja teknologian käyttöasteeseen vaikuttaa muun muassa heidän näkemyksensä teknologian oletetusta hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä (Davis, 1989). Myös järjestelmän ulkopuolisten, sosiaalisten tekijöiden ja muiden käyttäjien vaikutus järjestelmän käyttöön on merkittävä. Lisäksi viestintäteknologioiden käyttöönottoa voidaan tarkastella myös viestintä- ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta: miten käyttöönotettava työkalu soveltuu organisaation vallitseviin viestintäkäytäntöihin ja organisaatiokulttuuriin? Richter, Riemer ja Brocke (2011) toteavatkin eroista perinteisten tietojärjestelmien ja sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönotoista, että sosiaaliset ohjelmistot vaativat ennen kaikkea kulttuurimuutosta organisaatioissa.

Tutkielmassa perehdytään sekä sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon liittyviin haasteisiin että ohjelmistojen vaikutukseen organisaation sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun. Työn empiirisessä osuudessa perehdytään Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n yhteisöllisen intranetin käyttöönottoon, siihen mitkä tekijät ovat vaikuttaneet intranetin vuorovaikutusominaisuuksien hitaaseen omaksumiseen ja miten intranetin käyttöönotto on vaikuttanut organisaation sisäiseen viestintään.

## 1.1 Tutkimuksen motiivit ja tavoitteet

Sosiaalisten ohjelmisjen ollessa sekä tiedonhallinnan että viestinnän työkaluja, avataan tutkielman teoriaosuudessa tätä käsitettä molemmista näkökulmista. Varsinaisen empiirisen osuuden rajaus on kuitenkin painottunut ohjelmistojen viestintäominaisuuksiin, niiden käyttöönoton haasteisiin ja vaikutuksiin organisaatioiden viestintään. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisten ohjelmistojen viestintäominaisuuksien käyttöönoton onnistumiseen organisaatioissa.

Tutkimuskysymyksenä on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisten ohjelmistojen viestintäominaisuuksien käyttöönoton onnistumiseen?

Tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää eri viestintäteknologioiden käyttöönottoa ja niihin liittyviä jatkokehitysprojekteja suunnitellessa. Tuloksilla pyritään selvittämään liittyykö esimerkiksi organisaation heikko intranetin yhteisöllisten ominaisuuksien käyttö teknologian ominaisuuksiin, kuten käytettävyyteen tai viestintäkanavan ominaisuuksiin, vai johonkin muihin tekijöihin kuten esimerkiksi vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Tuloksien avulla voidaan myös pyrkiä poistamaan sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa vaikeuttavia tekijöitä. Tutkielmassa myös sivutaan sitä, vastaavatko kirjallisuuskatsauksessa esitetyt tavoitteet ohjelmistojen käyttöönotosta todellista tilannetta ohjelmistojen käyttöönoton jälkeen, varsinkin jos käyttöönotto on ollut hidasta.

Aihe on ajankohtainen, sillä esimerkiksi tutkimuslaitos IDC on vuonna 2012 arvioinut sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoihin liittyvien investointien yli kolminkertaistuvan vuoteen 2016 mennessä (IDC, 2012). Tutkimuslaitos McKinsey Global Institute (2012) on vuorostaan arvioinut, että sosiaalisen teknologian tuomat hyödyt kollaboraatiossa ja viestinnässä ovat vielä suurimmalti osin hyödyntämätön mahdollisuus, jolla voidaan potentiaalisesti saavuttaa satojen miljardien talouskasvu muun muassa kaupan alalla. Kuettner, Diehl ja Schubert (2013) toteavatkin, että tutkimusta juuri Enterprise 2.0 tai sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon liittyvistä onnistumistekijöistä ja haasteista tarvitaan enemmän.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta aiempaan tutkimukseen aihealueen tärkeimmistä käsitteistä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta johdetaan keskeisimmät sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton onnistumiseen liittyvät tekijät.



Työn empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Edellä mainituista kirjallisuuskatsauksessa kootuista tekijöistä johdetaan kysymykset puolistrukturoituja haastatteluita varten, joilla kartoitetaan Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n intranetin käyttäjien mielipiteitä siitä miten 2010 loppupuolella käyttöönotetun intranetin yhteisöllisten ominaisuuksien käyttöönotto on onnistunut, mitkä tekijät ovat hidastaneet käyttöönottoa ja minkälaisia vaikutuksia intranetin käyttöönotolla on ollut organisaation sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun.

Tutkimustapa noudattelee Cunninghamin (1997) esittämää selittävää case-metodia, jolla pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä yhden tai useamman henkilön kokemusten kautta. Haastatteluiden vastausten avulla pyritään selittämään vastaavatko kirjallisuudessa esitetyt tekijät niitä samoja tekijöitä joiden perusteella kohdeorganisaation käyttäjät ovat päätyneet käyttämään tai olemaan käyttämättä intranetin sosiaalisia ominaisuuksia. Haastatteluilla pyritään myös selvittämään vastaavatko käyttäjien näkemykset yhteisöllisen intranetin käyttöönoton vaikutuksista niitä organisaation tavoitteita mitä kirjallisuudessa on esitetty, varsinkin jos viestintäominaisuuksien käyttö on ollut heikkoa.

Tutkielman tarkoituksena ei ole laatia yhtä spesifiä mallia lisää teknologien käyttöönottamisesta, vaan pikemminkin pyrkiä ymmärtämään sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon liittyviä uniikkeja tekijöitä tietyn organisaation kontekstissa. Laadullisella tutkimuksella ja tarkoin laadituilla kysymyksillä pyritään työssä löytämään niitä tekijöitä, joita ei välttämättä ole mainittu kirjallisuudessa, jotka ovat täysin spesifisiä sosiaalisille ohjelmistoille tai niitä ei voida helposti havaita tai mitata kuten teknologisia ominaisuuksia kuten esimerkiksi järjestelmän käytettävyyttä.

Tutkielman lähtötilanteessa JHL:n intranet on ollut jo muutaman vuoden käytössä, mutta intranetin kommentointi- ja keskusteluominaisuuksien käyttö on ollut vähäistä. Mielenkiintoiseksi tilanteen tekee se, että muita intranetin ominaisuuksia, kuten wiki-sisältösivujen lisäystä on käytetty runsaasti ja se, että vastaavia intranettejä on toteutettu muille organisaatioille, jotka ovat alusta alkaen ryhtyneet käyttämään intranetiä avoimena keskustelukanavana. Monesti JHL:n tapaan organisaatiot eivät kuitenkaan aktivoitu käyttämään ohjelmistojen sosiaalisia ominaisuuksia ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Tämä työ pyrkii löytämään laadullisen tutkimuksen avulla niitä tekijöitä mitkä vaikuttavat sosiaalisten ohjelmistojen viestintäominaisuuksien käyttöönottoon ja selittämään case-organisaation hidasta käyttöönottoa.

## 2 Kirjallisuuskatsaus

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa pyritään kokoamaan aihealueen keskeisimmät käsitteet. Tässä luvussa tarkastellaan sosiaalisia ohjelmistoja ja niihin liittyvää Enterprise 2.0 ilmiötä yleisellä tasolla; mitä ovat sosiaaliset ohjelmistot ja miksi organisaatiot ovat kiinnostuneet näiden työkalujen käyttöönotosta? Koska sosiaaliset ohjelmistot ovat sekä viestintä- että tiedonhallintatyökaluja, tarkastellaan organisaatioiden tavoittelemia hyötyjä molemmista näkökulmista. Kolmas alaluku käsittelee teknologioiden käyttöönottoon liittyvää kirjallisuutta ja sitä mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton onnistumiseen organisaatiossa.

### 2.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Watsonin ja Websterin (2002) mukaan minkä tahansa tutkimuksen pohjana toimii kattavasti toteutettu kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus ohjaa teorian kehittämistä, sulkee pois läpikotaisin tutkittuja alueita sekä paljastaa uusia tutkimuskohteita. Watsonin ja Websterin (2002) mukaan kirjallisuuskatsausta voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta riippuen kuinka tutkittu tutkimusaihe on kyseessä. Jos aihetta on jo kattavasti tutkittu, kirjallisuuskatsauksella voidaan pyrkiä kokoamaan aihealueen tutkimusta yhteen ja luomaan konseptuaalinen malli, joka yhdistää ja laajentaa olemassa olevaa tutkimusta. Vähemmän tutkitussa aihealueessa tutkija perehtyy aiheeseen, jonka ymmärtämistä edistäisi uusi kirjallisuuden pohjalta luotu teoreettinen perusta.

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsaus keskittyy tutkimaan sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton haasteita ja onnistumista. Kirjallisuuskatsauksen pohjana toimii yleinen tietojärjestelmien käyttöönottoon, eli teknologioiden hyväksymiseen ja omaksumiseen liittyvä tutkimus. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, miksi ja miten erilaisia ohjelmistoja otetaan käyttöön.

Kirjallisuuskatsauksessa on ensisijaisesti pyritty hyödyntämään tietojärjestelmätieteen johtavia, vertaisarvioituja tutkimuslähteitä, kuten *MIS Quarterly*ssa,

*Management Science*:ssa, *Journal of Management Information Systems*:ssa ja *Information Systems Research*:ssa julkaistuja artikkeleita. Nämä artikkelit toimivat pohjana hyväksymiseen ja omaksumiseen liittyvän teorian koonnissa. Watson ja Webster (2002) toteavat tietojärjestelmätieteen ollessa yhdistelmä useampia tieteenaloja, on kirjallisuutta läpikäydessä perehdyttävä myös varsinaisen tietojärjestelmätieteen tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkielmassa tällaista tutkimusta ovat erityisesti viestintä- ja organisaatioteoriaan liittyvä kirjallisuus.

Keskittyessä pelkästään vähemmän tutkittuun sosiaalisten ohjelmistojen, Enterprise 2.0 ohjelmistojen ja sosiaalisten intranetien käyttöönottoon tutkimukseen, on tutkimusta haettu laajemmalti eri lähteistä, kuten konferensseissa julkaistuista artikkeleista ja esimerkiksi muista pro gradu tutkielmista. Lähtökohtaisesti kaikki lähteet tällaiset lähteet ovat kuitenkin olleet vertaisarvioituja. Edellä mainittujen lähteiden lisäksi on myös hyödynnetty jonkin verran kaupallista kirjallisuutta, erityisesti Enterprise 2.0 käsitteeseen liittyen. Enterprise 2.0 ja sosiaalisia ohjelmistoja koskevaa kirjallisuuskatsausta toteuttaessa haasteena on ollut yhtenäisten käsitteiden ja kattavien koontiartikkelien puute.

Kirjallisuuskatsauksessa on myös hyödynnetty muutamia yksittäisiä blogilähteitä sekä tutkimuslaitosten julkaisuja, jotka taustoittavat sosiaalisten ohjelmistojen roolia ja merkitystä organisaatioissa. Ensisijaisesti kirjallisuuskatsauksessa käydään kuitenkin läpi teknologian hyväksymiseen ja omaksumiseen liittyvää tutkimusta, joka on yksi vanhimmista ja tutkituimmista tietojärjestelmätieteen osa-alueista (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Tutkimusmenetelmäkirjallisuuden pääasiallisena lähteenä on käytetty Järvisen ja Järvisen (2011) *Tutkimustyön metodeista*.

## 2.2 Sosiaaliset ohjelmistot, intranetit ja Enterprise 2.0

Sosiaaliset ohjelmistot (*social software*) viittaavat erilaisia yhteisöllisiä ominaisuuksia sisältäviin viestintä- ja tiedonhallintatyökaluihin. Enterprise 2.0 viittaa näiden ohjelmistojen hyödyntämiseen organisaatioissa ja niistä saataviin hyötyihin tiedonhallinnan ja kollaboraation kautta (McAfee, 2006). Kollaboraatiolle ei ole vakiintunutta suomennosta, mutta tiivistettynä kyseessä on tavoitteellisesta ryhmätyöstä. Intranet 2.0 tai sosiaalinen intranet ovat viime vuosina nousseita käsitteitä, jolla viitataan organisaatioiden käyttämien intranettien kehittymistä staattisista järjestelmistä vuorovaikutteisiin, yhteisöllisempiin intranetteihin.

Edellä mainitut käsitteet ovat jatkoa 2000-luvun alussa esitetyille Web 2.0 käsitteelle, jolla on kuvattu siirtymistä silloisista staattisista verkkopalveluista toiminnallisempiin järjestelmiin, sekä vuorovaikutuksellisempaan ja sosiaalisempaan Internetiin. Web 2.0:n tunnetuimman määritelmän on esittänyt Tim O'Reilly artikkelissaan *What is Web 2.0* (O'Reilly, 2005), jossa hän toteaa Web 2.0:n keskeisimmiksi ominaisuuksiksi osallistumiseen arkkitehtuurin, yhdisteltävät tiedonlähteet ja helposti konfiguroitavat ominaisuudet, jossa eri palveluja voidaan yhdistellä valmiiksi paketoitujen ohjelmistojen käytön sijaan. Koch

(2008) painottaa varsinkin osallistumiseen arkkitehtuurin tärkeyttä Web 2.0:n määrittelyssä. Käsitteellä viitataan sellaisiin järjestelmiin, joiden toiminnassa käyttäjien osallistumisella on merkittävä osuus (O'Reilly, 2004).

### 2.2.1 Sosiaaliset ohjelmistot

Wever, Mechant, Veevaete ja Hauttekeete (2007) ovat määritelleet sosiaaliset ohjelmistot muun muassa ihmisten välisiä suhteita, verkostojen luontia, kommunikaatiota, yhteistyötä ja sisältöjen hallintaa tukeviksi palveluiksi. Asiayhteydestä riippuen sosiaalisilla ohjelmistoilla voidaan viitata joko lähes mihin tahansa viestintää ja kollaboraatiota mahdollistaviin sovelluksiin tai kuten tässä tutkielmassa, organisaatioiden ja yritysten hyödyntämiin ohjelmistoihin. Esimerkiksi Technopedia (2014) ja Warr (2006) määrittelevät sosiaaliset ohjelmistot viestintää ja kollaboraatiota tukeviin työkaluihin, kuten pikaviestimiin, sähköpostiin, internetfoorumeihin, wikeihin, blogeihin sekä verkostoitumispalveluihin.

Puhuttaessa organisaatioiden hyödyntämistä sosiaalisista ohjelmistoista, käsitteiden määrä on suurempi. Esimerkiksi IBM ja Jive tarjoavat tuotteitaan nimenomaan sosiaalisten ohjelmistojen nimellä. Tuotetta tarjoavasta yrityksestä riippuen samankaltaisia ohjelmistoja on markkinoille tuotu useilla eri nimillä, kuten esimerkiksi *Enterprise Social Software* ja *Business Social Software*. Tutkimuslaitos Gartner (2014) määrittelee Enterprise Social Softwarin ohjelmistoiksi, jotka mahdollistavat sosiaalisen verkostoitumisen, sekä kehittävät viestintää, koordinoitua ja kollaboraatiota liiketoiminnan tukemiseksi. Richter, Stocker, Müller ja Avram (2012) vuorostaan ovat viitanneet yritysten hyödyntämiin sosiaalisiin ohjelmistoihin nimellä *Corporate Social Software*. Engelstätter & Sarbu (2011, 2013) taas viittavaat kyseisiin järjestelmiin *Social Enterprise Software* tai SES:na. Järjestelmien tavoitteena on kollaboraatiotyöskentelyn ja viestinnän parantaminen niin, että tietoa voidaan jakaa vapaasti ja nopeasti (Engelstätter & Sarbu, 2013).

Esimerkkejä organisaatioiden käyttämisestä sosiaalisista ohjelmistoista ovat muun muassa Microsoft Sharepoint, Atlassian Confluence, IBM Connections ja Jive Social Business Software. Tässä tutkielmassa sosiaalisilla ohjelmistoilla viitataan nimenomaan *Enterprise Social Software* käsitteeseen, jolle ei ole vakiintunutta suomennosta. Näkökulma on intranetteinä hyödynnettyjen ohjelmistojen, jotka yhdistävät sekä tiedonhallintaa, dokumentinhallintaa että yhteisöllisiä viestintäominaisuuksia ohjelmistojen käyttöönoton tutkiminen. Yllä mainitut ohjelmistot ovat modulaarisia ja sisältävät ominaisuuksia useista sosiaalisten ohjelmistojen määritelmän alle menevistä sovelluksista, kuten wikeistä, blogeista ja verkostoitumispalveluista.

### 2.2.2 Intranetit ja portaalit

Sosiaalisiin ohjelmistoihin ja niiden hyödyntämiseen intranet-alustoina liittyy vahvasti myös portaalien käsite; laajalti eri ominaisuuksia kuten dokumentin-

hallintaa ja wikiä yhdistävistä organisaatioiden sisäisistä portaaleista on käytetty nimitystä *Enterprise Portal* tai *Enterprise Information Portal*. Vuosituhannen vaihteessa esitetty termi viittaa järjestelmiin, josta voidaan työpöytämaisella näkymällä saada tietoa useista eri lähteistä. Shilakes ja Tylman (1998) määrittelevät Enterprise Information Portalin järjestelmäksi, joka mahdollistaa sisäisen ja ulkoisen tiedon hyödyntämisen yhdestä paikasta niin, että käyttäjät saavat heille personoitua sisältöä jonka avulla tehdä liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Portleteista, eli erillisistä sisältöelementeistä koostuvat järjestelmät mahdollistavat käyttäjien itsensä räätälöitäviä näkymiä. Tunnettuja portaaliohjelmistoja ovat muun muassa Liferay Portal ja IBM:n Websphere. Perinteisesti portaalien ja intranettien erona on nähty se, että intranetit pääasiallisesti tarjoavat organisaation sisäistä tietoa, kun taas portaalit mahdollistavat integraation ulkoisiin järjestelmiin ja BI- (*Business Intelligence*) eli liiketoimintatietoon. Raja intranet- ja portaalijärjestelmien välillä on kuitenkin hämärtynyt, esimerkiksi perinteisesti intranet-alustana toimineen Sharepointin tukieissa yhä enemmän uusien versioiden myötä portaalimaisesti BI-datan esittämistä. Myös wiki-työkaluna syntyneen Atlassian Confluencen päälle on rakennettu BI-tietoa esittäviä palveluita.

Viestinnällisten intranettien kehittymisestä staattisista tiedotuskanavista yhteisöllisemmiksi palveluiksi on puhuttu sosiaalisina intranetteinä tai Intranet 2.0:na. Riedl ja Betz (2012) näkevät Intranet 2.0:n yhtenä Enterprise 2.0:n osaluueena, jossa intranetiä hyödynnetään tiedonjakoon, viestintään, verkostoitumiseen ja kollaboratiiviseen tiedonluontiin. Tredinnick (2006) on vuorostaan todennut Web 2.0:sta tuttujen ominaisuuksien hyödyntämisessä intranetissä oleellista olevan sisällönluonnin siirtymisestä kaikille organisaation jäsenile.

### 2.2.3 Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 on Web 2.0 -ilmiön jatke, jossa edellä mainitut sosiaaliset ohjelmistot tulevat osaksi yrityksiä ja organisaatioita (Levy, 2009; Koch, 2008). McAfee (2006) mukaan nämä ohjelmistot mahdollistavat ominaisuuksillaan koko työyhteisön osallistamisen sekä sisäiseen viestintään että tiedonhallintaan. Tällaisiksi ohjelmistoiksi voidaan laskea esimerkiksi organisaatioiden käyttämät intranetit, wikit ja muut viestintään ja tiedonhallintaan liittyvät työkalut. Perinteisten tietojärjestelmien ja Enterprise 2.0 välillä voidaan nähdä useita eroja. Steinhüserin, Smolnikin ja Hoppen (2009) mukaan perinteisten tietojärjestelmien tunnusmerkkejä ovat melko staattinen ja rajoitettu sisältö, jota hallinnoivat ennalta määrätyt henkilöt. Usein järjestelmien rakenne on myös hyvin pitkälle strukturoitua. Sosiaalisten ohjelmistojen käytössä tilanne on usein päinvastainen: sisällönluonti on organisaation kaikkien käyttäjien vastuulla eikä se ole ennalta strukturoitua. Yksi Enterprise 2.0 ohjelmistojen tunnusmerkkejä onkin osallistumisen arkkitehtuuri (O'Reilly, 2004), kuten Web 2.0:ssa.

Andrew McAfee (2006) on alun perin esittänyt Enterprise 2.0 termin 2000-luvun puolivälissä. Hän oli jakanut organisaatioiden silloiset viestintätekniikat kahteen ryhmään, viestintäkanaviin sekä alustoihin. Viestintäkanaviksi McAfee määritteli organisaatioiden jäsenten käytössä olevat työkalut, kuten sähköpos-

tin tai pikaviestimet, joiden käyttö on pitkälti vapaata, mutta niissä jaettu tieto ei ollut yhteistä, vaan useimmiten vain muutaman henkilön välistä. Toinen McAfeen ryhmä käsitti alustat, eli silloiset intranetit ja muut sisäiset portaalit, jonka tieto on useimmiten kaikille avointa, mutta pienen henkilömäärän hallinnoimaa. Kumpikaan kanavista ei McAfeen mukaan tukenut optimaalista tiedonhallintaa, jossa tieto ja parhaat menetelmät ovat kaikille organisaation jäsenille avoimesti näkyvissä (McAfee, 2006.).

Web 2.0 oli 2000-luvun alkupuolella esitetty termi, jonka alle päätyivät eri sisällön luontiin ja jakamiseen tarkoitetut palvelut. Enterprise 2.0 perustuu samaan ajatukseen, mutta McAfeen (2006) mukaan liittyy nimenomaan organisaatioiden sisällä tapahtuvan tiedonhallinnan tukemiseen ohjelmistoilla. Levy (2009) vuorostaan on määritellyt Enterprise 2.0:n juurikin Web 2.0 ohjelmistojen käyttöönottoon organisaatioissa. Enterprise 2.0, kuten Web 2.0, voi käsittää alleen useita erilaisia ohjelmistoja ja työkaluja. McAfee (2006) on kuitenkin listannut kuusi merkittävää tekijää jotka määrittelevät Enterprise 2.0 ohjelmistot:

- **Tiedonhaku:** Tiedon järjestelmässä pitää olla helposti löydettävissä esimerkiksi avainsanojen avulla.
- **Linkitys:** Järjestelmän sisältöjen pitää olla linkitetty tehokkaasti toisiinsa. McAfee mainitsee tehokkaimmaksi keinoksi linkityksen ja oleellisen sisällön näkyviin tuomiseksi sen, että intranetia rakentaa laaja joukko käyttäjiä.
- **Kirjoittaminen:** Järjestelmän pitää antaa mahdollisuus eri käyttäjille kontribuoida tai kirjoittaa sisältöä eri muodoissaan. Kun esimerkiksi intranetin tieto on useamman henkilön päivitettävissä tai kommentoitavissa, on se jatkuvasti päivittyvää ja sisällöltään laadukkaampaa.
- **Avainsanat:** Järjestelmän pitää tukea käyttäjien tekemää avainsanottamista, tai folksonomiaa, jossa käyttäjät määrittelevät käyttämänsä avainsanat valmiiksi sanellun metadatan sijaan. Kun avainsanojen määrittely on käyttäjien vastuulla, vastaa tiedon kategorisointi myös sitä tapaa miten käyttäjät hakevat tietoa.
- **Suosituksset:** Suosituksilla McAfee viittaa alun perin verkkokoupoista tuttuun, järjestelmän tarjoamiin linkkeihin samantyyppisiin ja usein avainsanoihin perustuviin sisältöihin mitä käyttäjä voi halutessaan selata.
- **Signaalit:** Järjestelmän pitää ilmoittaa uudesta, käyttäjää kiinnostavasta tiedosta järjestelmässä jollain tavalla.

Yllämainittujen tekijöiden lisäksi McAfee mainitsee yhdeksi Enterprise 2.0 ohjelmistojen perustaksi niiden helppokäyttöisyyden, sekä sen että järjestelmät itsessään eivät valmiiksi sanele mitään liian strukturoitua tapaa tiedonhallintaan, vaan jättävät sen käyttäjien vastuulle. Kun organisaation tieto on vapaampaa ja käyttäjien työskentelytapojen mukaan avainsanoitettua, on sen löytäminen myös helpompaa (McAfee, 2006.). Koch ja Richter (2008) ovat myös

määritelleet Enterprise 2.0 ohjelmistojen tunnuspiirteitä hyvin samankaltaisiin ominaisuuksiin kuin McAfee (Koch, 2008), mutta mainitsevat edellä mainittujen tunnuspiirteiden lisäksi myös ohjelmistojen modulaarisuuden, jolloin niiden käyttöä voidaan laajentaa erilaisilla lisäominaisuuksilla.

Enterprise 2.0:ssa ei ole kuitenkaan kyse vain teknologiasta. Richterin ym. (2011) mukaan yhteisöllisten ohjelmistojen käyttöönotossa pyritään varsinaisen teknologian käyttöönoton lisäksi tuomaan organisaatioon tiedonjaon ja osallistumisen kulttuuria. Enterprise 2.0 -käsitteen voidaankin siis katsoa olevan kokonaan uudenlainen toimintatapa organisaatioissa, jossa sosiaaliset ohjelmistot toimivat osana isompaa muutosta siinä, miten tiedonhallintaa ja viestintää toteutetaan.

#### **2.2.4 Aiempi tutkimus ohjelmistojen käyttöönotosta**

Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa on tutkittu hieman viime vuosina, mutta laajempaa, yleisesti siteraattua tutkimusta ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä ei ole tehty. Joitain yksittäisiä tutkimuksia on kuitenkin julkaistu. Soyland ja Herstad (2011) ovat tutkineet sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa kahdessa organisaatiossa ja mainitsevat merkittävimmäksi sosiaalisten ja perinteisten ohjelmistojen väliseksi eroksi sen, että sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönotto on alhaalta ylöspäin tapahtuvaa, jolloin on suositeltavaa että organisaation johto ei liikaa kontrolloi käyttöönottoa. Kuettner, Diehl ja Schubert (2013) toteavat kuitenkin, että johdolla on Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönotossa erityinen rooli näyttää esimerkkiä kollaboraatiotyökalujen hyödyntämisestä koko organisaatiolle.

Engelstätter ja Sarbu (2011) ovat vuorostaan tutkineet minkälaiset organisaatiot päätyvät ottamaan käyttöön sosiaalisia ohjelmistoja. He esittävät empirisen tutkimuksen pohjalta, että suuremmat organisaatiot todennäköisesti ottavat pienempiä useammin sosiaalisia ohjelmistoja käyttöönsä. Myös henkilöstön nuorella iällä havaittiin positiivinen vaikutus käyttöönottoon. Tuloksien pohjalta Engelstätter ja Sarbu (2011) toteavat myös, että ohjelmistojen käyttöönotto on selvästi yleisempää enemmän IT:tä hyödyntävien, sekä palvelualan kuin teollisuudenalan yritysten keskuudessa.

Levy (2009) toteaa Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönoton päällimmäiseksi haasteeksi koko käsitteen omaksumisen organisaatiossa, eikä niinkään yksittäisten ohjelmistojen. Hänen mukaansa Enterprise 2.0 ajattelutavan sisäänajoa organisaatioon edistää Web 2.0:n menestys ja Internet-trendit, sekä tiedonhallinnan kulttuurimuutokset organisaatioissa, jossa avoimemman tiedonjaon käsite hitaasti yleistyy.

Janes, Patrick & Dotsika (2013) painottavat Web 2.0:aa hyödyntävien tiedonhallintaohjelmistojen hankinnassa, että eri tekniset ominaisuudet vastaavat liiketoiminnan tavoitteita ja että jo hankintaprosessin aikana eri ohjelmistojen ominaisuuksia voidaan liittää tiettyihin vaatimuksiin ja käyttäjätarinoihin. Janes, ym. (2013) toteavat myös McAfeeta (2006) mukaillen, että käyttöönoton pitäisi

olla alhaalta ylöspäin tapahtuvaa, mutta myös vahvasti organisaation johdon tukemaa.

## 2.3 Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton tavoitteet

Sosiaalisten ohjelmistojen tavoitteena on tukea sekä nykyaikaista viestintää että tiedonhallintaa organisaatiossa. Organisaatioiden tavoittelemia hyötyjä sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönotosta voidaan tarkastella sekä viestinnän että tiedonhallinnan näkökulmasta.

### 2.3.1 Viestinnän näkökulma

Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönotolla organisaatiot pyrkivät kehittämään ja parantamaan organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää ja tiedonvaihtoa. Downs ja Adrian (2012) toteavat sisäisen viestinnän tärkeydestä kärjistetyksi, että koko organisaation selviytyminen riippuu työntekijöiden kyvystä välittää ja vaihtaa tietoa toisilleen. Hargien ja Tourishin (2002) mukaan monet organisaatioiden vaikeuksista ovat jopa suoraan seurausta huonosti toteutetusta sisäisestä viestinnästä. Suorat hyödyt toimivasta sisäisestä viestinnästä saavat Downs ja Adrianin (2012) mukaan runsaasti vahvistusta tutkimuskirjallisuudessa. Hyötyjä ovat esimerkiksi tuottavuuden ja innovaatioiden lisääntyminen.

Organisaatioissa tapahtuva viestintä voidaan jakaa useaan erityyppiseen viestintään: ylös- tai alaspäin suuntautuvaan, horisontaaliseen, verkostoituneeseen, muodolliseen ja epämuodolliseen. Sosiaalisten ohjelmistojen käytössä merkittävin näistä on epämuodollinen tai epävirallinen viestintä (Cook, 2008). Epämuodollinen viestintä on organisaatioiden sisällä epävirallisissa kanavissa tapahtuvaa keskustelua, jolla voidaan kuitenkin nähdä olevan arvoa organisaatiolle esimerkiksi eri asioiden kehittämisessä. Leon Festinger (1950) on maininnut epämuodollisen viestinnän tärkeydestä organisaation jäsenille myös sitä kautta tapahtuvan yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen ja sen, että työntekijöillä on oltava joku kanava jossa purkaa tunteuksiaan.

Useissa organisaatioissa intranet on nähty perinteisesti virallisen, ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän kanavana. Cook (2008) esittää että parhaat hyödyt intranetin viestinnästä saadaan niin, että virallinen ja epävirallinen viestintä tapahtuvat järjestelmässä rinnakkain. Käytännössä tämä tarkoittaa intranetin hyödyntämistä sosiaalisena alustana kaikenlaiselle organisaation sisäiselle vuorovaikutukselle, eikä vain johdon ja sisäisen viestinnän viestintäkanavana.

Organisaatioiden käyttämien työkalujen kehittyminen yhä sosiaalisemmiksi alustoiksi voidaan nähdä myös osana muuttuvaa työyhteisöviestintää. Työyhteisöviestinnän asiantuntija Elisa Juholin (2009) on todennut nykyaikaisen työyhteisöviestinnän ominaisuuksiksi muun muassa avoimuuden ja vuorovaikutuksen sekä vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääntymisen ja aiempaa



rennomman tunnelman, omien näkemysten esittämisen kynnyksen ollessa aiempaa matalampi. Juholin mainitsee, että viestintä tapahtuu erilaisissa foorumeissa, joista keskeisin on työskentelytila ja työyhteisö itsessään, mutta näiden ohkeen on tullut myös virtuaalimaisia yhteisöjä, joissa työskentely edellyttää avoimuutta ja vahvaa keskinäistä luottamusta (Juholin, 2009). Juholin toteaa, että työelämässä ei riitä saneleva yksisuuntainen viestintä ja tiedon sääntely, vaan nykyään kaivataan vuorovaikutusta ja yhdessä keskustelua, jossa osallistuminen ja vaikuttaminen ovat mahdollista jokaiselle. Ohjelmistojen käytöllä organisaatiot voivat siis pyrkiä osallistamaan useampia organisaation jäseniä yhteiseen keskusteluun. Juholinin mukaan viestintä on nykyään aiempaa tärkeämpi osa johtamista ja töiden organisointia. Viestintätaitoja vaaditaan yhä useammalta työyhteisön jäseneltä, mutta samalla johtamiselta vaaditaan nopeaa reagointia toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Viestinnän toimivuus vaikuttaa siihen miten hyvin organisaation jäsenet ovat perillä asioista, miten he ymmärtävät niitä ja missä määrin käyttäjät kokevat, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin (Juholin, 2009.).

Sosiaalisten ohjelmistojen käytöllä voi olla myös odottamattomia positiivisia vaikutuksia viestintään: Dubrovsky, Kiesler ja Sethna (1991) mainitsevat, että teknologiat, kuten sähköposti, jossa ei tekstimuotoisena välitetä samoja visuaalisia merkkejä kuin tavallisessa kasvokkain keskustelussa, saattavat osallistaa useampia organisaation jäseniä keskusteluun. Tutkimuksessaan he huomasivat, että kokoustilanteessa organisaation korkeamman aseman omaavat henkilöt esittivät ensimmäisenä ehdotuksensa ja heillä oli sen myötä enemmän vaikutusvaltaa kuin myöhemmin keskusteluun osallistuvilla. Kun samat ryhmät tekivät vastaavia päätöksiä käyttäen sähköpostia, henkilön aseman yrityksessä merkitys väheni ja ensimmäisiä ehdotuksia tehtiin tasaisesti sekä ylempi-, että alempitasoisten työntekijöiden toimesta. Verkkoviestintä saattaa siis muun muassa alentaa keskusteluun osallistumisen kynnystä.

### 2.3.2 Tiedonhallinnan näkökulma

Tiedonhallinnan näkökulmasta organisaatioilla on useita tavoitteita sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönotossa. Peter Senge on aikoinaan esittänyt oppivan organisaation (*Learning Organization*) käsitteen (1994), jossa yritys luo kilpailuetua jatkuvan oppimisen kautta. Jatkuvan oppimisen osa-alueiksi hän luettelee viisi pääkohtaa: silloisten vanhojen ajattelumallien unohtamisen, avoimuuden yhteisön muita jäseniä kohtaan, yrityksen toiminnan ymmärtämisen (systeemiajattelu) sekä yhteisen vision ja sitä kohti työskentelyn ryhmässä. Kollaboratiivisten työkalujen perusajatuksen voidaan nähdä pohjautuvan tällaiseen ajatteluun; tiedonhallintajärjestelmät pyrkivät laajentamaan yksilön tietämyksen organisaation tietämykseksi ja tukemaan ryhmä- tai kollaboraatiotyöskentelyä. McAfee (2006) esittämä *Enterprise 2.0* käsittää juurikin ryhmätyöskentelyn ja tiedon avoimuuden keskeisiksi käsitteiksi sosiaalisten ohjelmistojen käytössä. Juholin (2009) mainitsee lisäksi, että myös viestinnän avulla voidaan edistää sekä yksilöllistä että yhteistä oppimista ja kehittymistä. Engelstätter ja Sarbu

(2013) mainitsevat sosiaalisten ohjelmistojen käytössä keskeiseksi juuri tiedon nopean jakamisen palveluiden avulla, jolloin eri organisaation jäsenet ja ryhmät pääsevät toistensa tietoihin käsiksi milloin tahansa.

Organisaation tietämys ei kuitenkaan koostu vain tietämyksenhallinnan järjestelmistä tai yksittäisten henkilöiden tietämysten summasta, vaan koko organisaation sosiaalisista verkostoista. Burt (1992) on todennut, että mitä monipuolisemman sosiaalisen verkoston henkilö pystyy luomaan, sitä monipuolisemmat ovat hänen mahdollisuutensa päästä käsiksi eri tietoihin. Verkostoitumalla organisaation jäsenillä on siis todennäköisesti paremmat mahdollisuudet päästä kiinni monipuolisiin tietoihin. Monipuolisten yhteyksien kautta henkilöillä on mahdollisuus myös saada asioihin useampia näkökulmia.

Teoriassaan Burt esittää (1992), että on olemassa niin kutsuttu *structural hole*, kuilu kahden henkilön välillä, joiden välille syntyvän linkin luominen ja tietämyksen jakaminen tuo organisaatiolle kilpailuetua. Sosiaaliset ohjelmistot pyrkivät omalta osaltaan poistamaan tätä kuilua tuomalla tiedonhallintaan ja eri järjestelmien sisällönluontiin useampia toimijoita muun muassa sisällön kommentoinnin myötä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa organisaation sisällä esimerkiksi sitä, että projektikohtaisia suunnitelmia kirjoitetaan tiedonhallintajärjestelmän avoimesti ja organisaation muut jäsenet voivat kommentoida sisältöä tai muokata sitä suoraan.

Tiedon hallinnointia ja kulkua parantavien palveluiden käyttöönottoon liittyvät myös tavoitteet hiljaisen tietämyksen konkretisoimisesta eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljaisen tietämyksen (*tacit knowledge*) käsitteen organisaatioiden voimavarana ovat alun perin esittäneet japanilaisen organisaation tietämyksen asiantuntijat Nonaka ja Takeuchi (1995). Hiljainen tietämys on henkilökohtainen ominaisuus ja tekemällä opittua tietoa, jota on vaikea kommunikoida (Nonaka & Takeuchi 1995). Sen oppimisessa keskeisintä on kokemus ja nimenomaan jaettu kokemus, jossa esimerkiksi ajattelu- tai työtapoja opitaan yhdessä (Lam, 2000).

Reichental (2011) on esittänyt, että tiedonhallinnasta on tulossa uusien järjestelmien myötä entistä iteratiivisempaa, jolloin luotua tietoa kehitetään koko ajan eteenpäin useampien ihmisten kontribuutioiden myötä, aiemman mallin sijaan jossa luotu dokumentti kuvaa tiettyä pistettä historiassa. Jatkossa tieto organisaatiossa on sosiaalinen objekti, joka muovautuu muun muassa keskusteluiden pohjalta. McAfee (2006) onkin jaotellut Enterprise 2.0 ohjelmistojen tiedon kumulatiiviseksi tai iteratiiviseksi. Kumulatiiviseksi hän mainitsee esimerkiksi blogien sisällön, joka päivittyy ja kasvaa ajan kuluessa blogiin kommentoinnin myötä. Iteratiivinen tieto taas on wikimäisempää, jossa käyttäjät muokkavat toistensa tekstiä.

## 2.4 Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä

Tietojärjestelmätieteen keskeisimpiin ja tutkituimpiin tutkimusalueisiin kuuluvat teknologioiden hyväksymiseen ja käyttöönottoon liittyvät teoriat (Venkatesh ym., 2003). Eri teorioiden avulla voidaan arvioida mitkä tekijät vaikuttavat esimerkiksi siihen, ottavatko organisaation jäsenet jonkun uuden viestintätyökalun tai muun ohjelmiston käyttöönsä.

Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat tekijät voidaan karkeasti jakaa sekä teknisiin, että sosiaalisiin tekijöihin. Tekniset tekijät ja niihin liittyvät teoriat, kuten esimerkiksi Davisin (1989) teknologian hyväksymismalli, pyrkivät selittämään tietyn teknologian käyttöönottoa teknologian ominaisuuksilla, kuten käytettävyydellä tai hyödyllisyydellä. Sosiaaliset tekijät taas viittaavat teknologiasta tai ohjelmistosta erillisiin tekijöihin, kuten työympäristön tai organisaation vaikutuksiin teknologioiden käyttöönotossa. Laajemmalti tietyn teknologian tai tuotteen elinkaarta voidaan arvioida Rogersin innovaatioiden diffuusiteorialla (2003), joka pyrkii selittämään miten, miksi ja millä aikavälillä joku tietty innovaatio omaksutaan.

Koska sosiaaliset ja Enterprise 2.0 ohjelmistot ovat myös viestintätyökaluja, aiheeseen liittyvät läheisesti myös viestintäteknologian valitsemiseen liittyvät teoriat. Nämä teoriat pyrkivät selittämään mitkä tekijät vaikuttavat siihen, mitä viestintävälinettä henkilö päätyy käyttämään viestiessään toisten kanssa. Myös anonyymien viestinnän merkitystä viestinnän laatuun ja päätöksentekoon käydään läpi tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

Enterprise 2.0 teknologioiden käyttöönottoon liittyy myös muita, muista teknologioista poikkeavia haasteita. Davenport (2007) on todennut, että Enterprise 2.0 teknologia itsessään ei muuta organisaatioiden hierarkioita tai poista muita tiedonkulkuun liittyviä ongelmia, kuten mahdollista luottamuksen puutetta, tai tarjoa sinällään käyttäjille mitään yllykettä käyttää kyseisiä työkaluja. McAfee (2006) mainitseekin, että organisaatioiden johdolla on Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönotossa suurempi vastuu kuin aiempien teknologioiden, kuten esimerkiksi sähköpostin tuomisessa organisaatioon. Johdon vastuusta hän toteaa, että ohjelmistojen käyttöönotto vaatii organisaatioiden johdolta avoimempaa suhtautumista mahdollisesti ilmenevään kriittiseen keskusteluun. Muiksi keskeisiksi tekijöiksi käyttöönoton onnistumisessa McAfee (2006) on maininnut avoimen ja vastaanottavaisen kulttuurin, organisaatiolle yhteisen alustan luonnin, sekä sen, että Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönoton pitäisi olla vähemmän muodollisempaa kuin muiden työkalujen. McAfeen mukaan Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöä ei pitäisi ohjata ylhäältä sanellut ohjesäännöt, vaan käyttäjien itsensä toiminta.

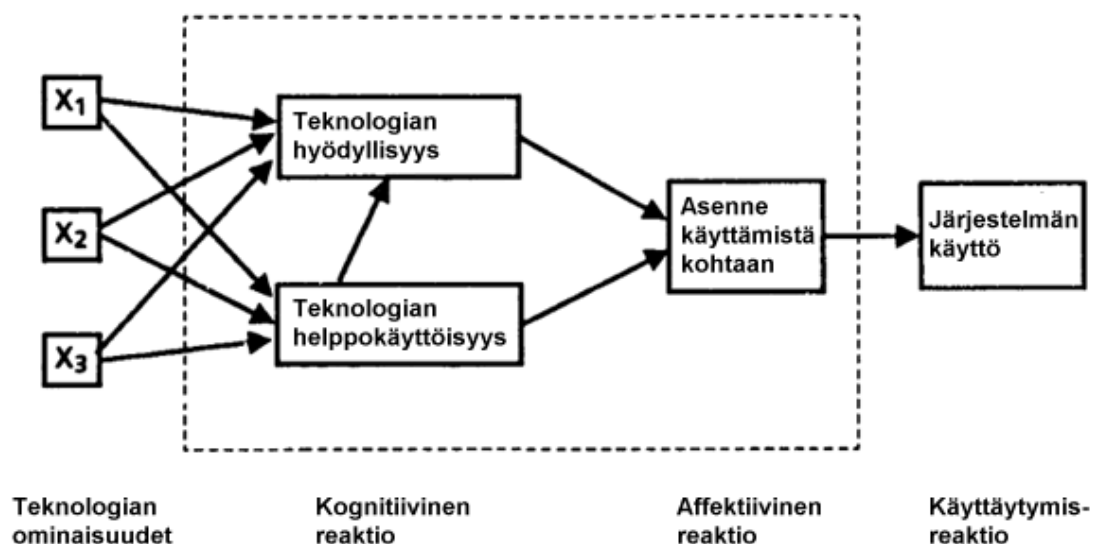
### 2.4.1 Teknologian hyväksyminen ja omaksuminen

Teknologioiden käyttöönottoa voidaan tarkastella sekä omaksumis- että hyväksymisnäkökulmasta. Omaksuminen (*adoption*) viittaa siihen, ottaako yksilö käyttöönsä jonkun tietyn teknologian. Hyväksyminen (*acceptance*) taas siihen jatketaanko teknologian käyttöä ja kuinka paljon teknologiaa käytetään.

Venkateshin ja Davisin (2000) mukaan teknologian käyttöönoton tutkimus on erityisen tärkeää organisaatioiden näkökulmasta, jotta ymmärrettäisiin millaisissa olosuhteissa organisaatioiden käyttäjät hyödyntävät hankittuja ohjelmistoja. Tässä tutkielmassa käyttöönottoon ja sen onnistumiseen viitattaessa tarkoitetaan organisaatioon jo tuodun sosiaalisen ohjelmiston hyväksymistä organisaation jäsenten keskuudessa.

### 2.4.2 Teknologian hyväksymismallit

Teknologioiden käyttöönottoon liittyvä tutkimus on yksi keskeisimmistä ja tutkituimmista tietojärjestelmätieteen osa-alueista (Hu, Chau, Sheng & Tam, 1999). Yksi vanhimmista ja siteraatuimmista teorioista on teknologian hyväksymismalli (*Technology Acceptance Model* tai TAM), joka on Fred Davisin (1989) kehittämä, alun perin käyttäytymistieteiden tutkimuksessa esitettyjen teorioiden pohjalta luotu malli, mikä pyrkii selittämään mitkä tekijät vaikuttavat teknologioiden hyväksymiseen, eli siihen ottaako tietty yksilö uuden teknologian käyttöönsä vai hylkääkö hän sen. Venkatesh & Davis (2000) toteavat, että lukuisten empiiristen tutkimusten perusteella voidaan katsoa TAMin selittävän merkittävän osan käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä.



KUVIO 1 Teknologian hyväksymismalli (Davis, 1989, s. 24)

Davis esittää, että uuden järjestelmän käytön määrään vaikuttaa käyttäjän asenne, joka muodostuu järjestelmän oletetusta tai koetusta hyödyllisyydestä (*perceived usefulness*) sekä helppokäyttöisyydestä (*perceived ease of use*). Hyödyllisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon käyttäjä kokee että järjestelmän käyttö lisää tai parantaa hänen työtään ja helppokäyttöisyydellä sitä, kuinka vähällä vaivalla järjestelmää voi käyttää. Koettu hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys muodostuvat järjestelmän ominaisuuksista, kuten käyttöliittymästä, järjestelmän toiminnoista ja niin edelleen. Tekijät yhdessä muodostavat yksilön asenteen järjestelmästä, minkä perusteella käyttäjä tekee päätöksen järjestelmän käytöstä. Mallia voidaan hyödyntää ymmärtämään käyttäjien suhtautumista eri teknologioita ja ohjelmistoja kohtaan, mikä puolestaan auttaa niiden kehittämisessä. Alkuperäinen teknologian hyväksymismalli edustaa enemmän teknologiakeskeistä tutkimusta, jossa tutkimuksen kohteena on vain itse teknologia ja sen ominaisuudet, eikä esimerkiksi ympäröivän sosiaalisen järjestelmän vaikutuksia ole huomioitu. Sosiaalisella järjestelmällä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka toimivat keskenään toistuvassa vuorovaikutuksessa.

TAMin pohjalta on kehitetty useita muitakin malleja selittämään eri teknologioiden ja järjestelmien käyttöönottoa. Venkatesh & Davis (2000) ovat esittäneet sosiaalisilla tekijöillä laajennetun version mallista nimellä TAM2. Tällainen sosiotekninen lähestymistapa ottaa huomioon myös tutkitun teknologian ulkopuoliset vaikuttimet. Sosiaalisiksi tekijöiksi he mainitsevat sosiaalisen normin, vapaaehtoisuuden ja imagon. Sosiaalisella normilla tarkoitetaan muiden yhteisön jäsenten vaikutusta ohjelmiston käyttöönottoon. Käyttäjä saattaa päätyä käyttämään tiettyä ohjelmistoa jonkun toisen henkilön mielipiteen vuoksi, vaikka käyttäjä ei itse välttämättä olisi kiinnostunut ohjelmiston käytöstä. Vapaaehtoisuudella viitataan siihen onko järjestelmän käyttö pakollista, suositeltua tai kokonaan vapaaehtoista organisaatiossa. Käyttäjä voikin päätyä käyttämään ohjelmistoa mitä hän ei esimerkiksi koe hyödylliseksi, mutta sen käyttö on organisaatiossa määrätty pakolliseksi. Kolmas sosiaalinen tekijä on imago, jolla tarkoitetaan järjestelmän käyttöönoton vaikutusta yksilön statukseen sosiaalisessa järjestelmässään.

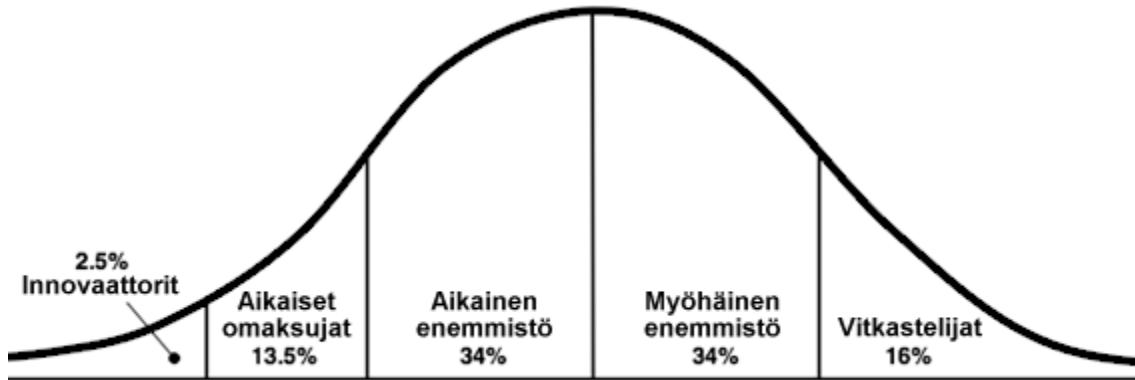
Suhtautuminen TAMin kaltaisiin malleihin ei kuitenkaan ole täysin kritiikitöntä. Tscherningin (2012) mukaan informaatioteknologian omaksuminen on vähemmän monimutkaista yksilötasolla, mihin aiemmin mainitun teknologian hyväksymismallin kaltaiset teoriat keskittyvät. Tscherningin mukaan teknologian omaksumista laajemmissa sosiaalisissa järjestelmissä pitäisi tarkastella monitasoisesti sekä yksilön näkemyksen että sosiaalisten verkostojen vaikutusten kautta. Tällaisessa tarkastelussa Tscherning suosittelee laadullista tutkimusta, perinteisen määrällisen tutkimuksen sijaan. Legris, Ingham ja Collette (2001) vuorostaan toteavat, että TAMia pitäisi hyödyntää osana kattavampaa mallia, joka sisältäisi myös tekijöitä mitkä liittyvät sosiaaliin prosesseihin ja innovaatioiden omaksumiseen.

### 2.4.3 Innovaatioiden diffuusioteoria

Rogersin (2003) innovaatioiden diffuusioteoria pyrkii selittämään miten, miksi ja missä ajassa uusia innovaatioita otetaan käyttöön eri yhteisöissä ja kulttuureissa. Rogersin mukaan innovaatio voidaan määritellä ideaksi, käytännöksi tai objektiksi jonka yksilö henkilökohtaisesti kokee uutena. Teoriassaan Rogers on kuvannut innovaation omaksumisen viisiaskeliseksi prosessiksi. Ensimmäisessä vaiheessa yksilö saa tietoonsa innovaation, mutta ei ole vielä kiinnostunut hakemaan siitä lisää tietoa. Toisessa vaiheessa yksilö alkaa etsiä tietoa innovaatiosta ja kolmannessa päätöksentekovaiheessa prosessi johtaa joko innovaation hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Kaksi viimeistä vaihetta ovat jatkuvia prosesseja innovaation omaksumisessa: neljännessä vaiheessa yksilö hyödyntää innovaatiota, hakee siitä lisää tietoa ja arvioi sen hyödyllisyyttä. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa yksilö tekee lopullisen päätöksen innovaation käytön jatkamisesta. Rogers (2003) on luetellut viisi innovaation ominaisuutta, jotka vaikuttavat innovaation omaksumiseen:

- **Suhteellinen hyöty:** Suhteellisella hyödyllä tarkoitetaan mitä tahansa hyötyä, mitä yksilö kokee innovaation käyttöönotosta verrattuna aikaisempaan tilaan tai innovaatioon.
- **Yhteensopivuus olemassa oleviin arvoihin ja käytäntöihin:** Innovaatio joka on yhteensopiva sosiaalisen järjestelmän olemassa oleviin arvoihin ja käytäntöihin omaksutaan nopeammin.
- **Monimutkaisuus:** Mitä monimutkaisempi tai vaikeakäyttöisempi innovaatio, sen hitaammin yksilö omaksuu sen.
- **Kokeiltavuus:** Kokeiltavuudella tarkoitetaan sitä, onko innovaatio kokeiltavissa ennakkoon.
- **Näkyvät tulokset:** Joidenkin innovaatioiden tulokset ovat helpommin näkyvissä toisille sosiaalisen järjestelmän jäsenille, joka edesauttaa innovaation leviämistä.

Innovaation omaksujat (kuvio 2) voidaan jakaa viiteen ryhmään sen mukaan, kuinka nopeasti he omaksuvat tietyn innovaation suhteessa muihin omaksujiin: innovaattorit, aikaiset omaksujat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja vitkastelijat. Geoffrey A. Moore on markkinoinnin teoksessaan *Crossing the Chasm* (1991), pyrkinyt selittämään aikaisten omaksujien ja aikaisen enemmistön välistä eroa uusien teknologioiden omaksumisessa ja tarjonnut ratkaisuehdotuksia markkinoinnin näkökulmasta innovaatioprosessin haastavimpaan osuuteen, eli niin kutsutun kuilun ylittämiseen innovaation käyttäjämääristä aikaisista omaksujista aikaiseen enemmistöön. Suuri osa innovaatioista ei saavuta tarpeeksi nopeasti aikaisen enemmistön suosiota, jolloin niitä ei oteta laajalti käyttöön (Rogers, 2003).



KUVIO 2 Innovaation omaksujakategoriat (Rogers, 1983, s.247)

#### 2.4.4 Muiden sosiaalisten tekijöiden ja verkostojen vaikutus

Sosiaalisia ohjelmistoja voidaan myös tarkastella organisaation käyttämänä viestintäkanavana. Fulkin, Schmitzin ja Steinfeldin (1990) esittämän sosiaalisen vaikutuksen teorian (*social influence model*) mukaan työyhteisö voi määrittellä jonkun viestintävälineen sopivuuden viestintään ja sen merkityksen yhteisölle. Fulk ym., (1990) esittävät, että tiettyyn kanavaan suhtautuminen on osin subjektiivista ja sosiaalisesti konstruoitu. Kontekstuaaliset tekijät, kuten muiden yhteisön jäsenten asenteet ja käyttäytymien vaikuttavat käyttäjien viestintäkanavaan suhtautumiseen ja käyttöön. Organisaation johdon odotuksena voi esimerkiksi olla, että organisaation intranet on myös epämuodollisen viestinnän kanava. Jos organisaation jäsenet eivät kuitenkaan näe sitä sellaisena, vaan pitävät intranettiä vain virallisen viestinnän kanavana, eivät yrityksen johdon asettamat tavoitteet intranetille lähde toteutumaan.

Krautin, Ricen, Coolin ja Fishin (1998) mukaan sosiaalisen ympäristön vaikutus viestintäkanavan valintaan on merkittävä; käytettävä kanava onkin sitä hyödyllisempi, mitä useampi yhteisön henkilö sitä käyttää. Krautin ym. (1998) esittämä ajatus pohjautuu vahvasti kriittisen massan teoriaan (Oliver, Marwell, & Teixeira, 1985) jossa todetaan, että mikä tahansa kollektiivinen toiminta yhteisössä vaatii tietyn määrän osallistujia, jotta siitä on jotain hyötyä yhteisön jäsenille. Jos viestintäkanavalla ei voida tavoittaa yhtä tehokkaasti organisaation jäseniä kuin jollain muilla kanavilla, sen käyttö saattaa olla vähäistä. Tästä syystä monessa organisaatiossa sähköposti on edelleen ylivoimaisesti käytetyin viestintäkanava jopa organisaation sisällä, sillä kaikkien organisaation jäsenten voidaan olettaa käyttävän ja lukevan sitä.

Edellä mainitussa kirjallisuudessa, kuten myös aiemmin esitetyissä teknologian omaksumiseen liittyvissä malleissa toistuvat muiden käyttäjien ja lähipiirin vaikutus teknologian käyttöönottoon. Verkostojen vaikutukseen perustuva näkökulma teknologian omaksumiseen perustuu sosiaalisten verkostojen teoriaan. Sosiaalisten verkostojen perusajatuksena on, että yksilöt muuttavat asenteitaan sosiaalisen verkostonsa vaikutuksen myötä. Tämän näkökulman

huomioiminen on Tscherningin (2012) mukaan erityisen tärkeää tarkastellessa organisaatioissa tapahtuvaa teknologian käyttöönottoa.

Ardichvili, Page ja Wentling (2003) ovat myös tutkineet tiedonjakamisen esteitä tietojärjestelmissä. He mainitsevat että monet työntekijät epäröivät päivittää mitään järjestelmään kritiikin pelosta tai siksi, että he eivät ole aivan varmoja onko kyseinen kontribuutio tarpeeksi tärkeä tai täysin paikkansapitävä. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että joissain järjestelmissä viestitään vain kaikista tärkeimmistä asioista ja vuorovaikutus on siten myös virallisempaa.

#### **2.4.5 Anonyymin viestinnän vaikutus**

Anonyymin viestinnän, eli nimimerkillä tai ilman omaa nimeä kirjoittamisen, vaikutuksesta päätöksentekoon ja viestinnän laatuun on tutkittu jonkin verran. Aiemmin mainittuja hyötyjä sosiaalisten ohjelmistojen käytössä oli useampien henkilöiden osallistaminen päätöksentekoprosesseihin. Dubrovsky ym. (1991) olivat tutkimuksessaan esittäneet, että sähköpostitse hoidetussa päätöksenteossa henkilön asemalla organisaatiossa oli vähemmän merkitystä kuin kasvokkain käydyssä palaverissa. Anonyymeilla kontribuutioilla päätöksenteossa on huomattu olevan samanlaisia vaikutuksia, jolloin esitetyjä ajatuksia ja ideoita arvioidaan enemmän niiden omien meriittien kuin esittäjän statuksen perusteella.

Anonyymin viestinnän voidaan myös katsoa madaltavan kynnystä osallistua keskusteluun, varsinkin jos käyttäjä muuten ei arvioisi omaa kontribuutiotaan keskusteluun tarpeeksi merkittäväksi (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer & LaGanke, 2002). Toisaalta Baltes ym. (2002) arvioivat, että anonyyminen ryhmätilanteessa saattaa myös lisätä työn alla olevaan tehtävään liittymättömätöntä toimintaa ja keskustelua. Anonyymiyden on useasti myös todettu lisäävän asiattoman keskustelun ja kritiikin määrää (Connolly, Jessup & Valacich, 1990).

#### **2.4.6 Organisaatiokulttuurin vaikutus**

Pehkonen ja Franssila (2006) ovat esittäneet että jos kollaboraatiotyökalujen lähtökohdat - jaetut tavoitteet, yhteistyö ja yhteistoiminta - eivät vastaa organisaation kulttuurillisia ja rakenteellisia ominaisuuksia, kuten organisaatiokulttuuria tai hierarkiaa, eivät ohjelmistoihin ladatut odotukset lähde toteutumaan. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten käyttäytymistä, toimintaa ja tapaa tehdä asioita, jota ohjaavat organisaation arvot, visio ja normit. Organisaatiokulttuuri säätelee myös miten avointa keskustelua organisaation sisällä käydään. McAfee (2006) onkin maininnut avoimen ja vastaanottavaisen kulttuurin yhdeksi neljästä keskeisestä tekijästä, jotka hänen mukaansa vaikuttavat Enterprise 2.0 ohjelmistojen onnistuneeseen käyttöönottoon.

Aiempaa tutkimusta Enterprise 2.0 sovellusten käyttöönotosta nimenomaan organisaatiokulttuurin vaikutuksen näkökulmasta on muun muassa Heiskan (2012) pro gradu tutkielma, jossa on esitetty malli Enterprise 2.0 ohjel-



mistojen käyttöönoton haasteist. Tutkielmassa ei ole tutkittu teknisten ominaisuuksien vaikutusta sovellusten käyttöönottoon. Heiska jakaa ohjelmistojen käyttöönoton haasteet johdon ja henkilökunnan haasteisiin. Johdon haasteita ovat riittämätön henkilökunnan osallistumisten fasilitointi ja se, että työkalut eivät ole yhteydessä organisaation keskeisiin toimintoihin. Henkilökunnan haasteiksi Heiska (2012) mainitsee korkean kynnyksen osallistumiseen ja sen, että työkaluja ei nähdä tarpeellisina tai hyödyllisinä. Taustatekijänä voi Heiskan mukaan olla myös se, että työntekijät eivät tunne ohjelmistoja.

Heiska oli tutkielmassaan (2012) haastatellut useiden suomalaisten yritysten eri henkilöitä heidän yrityksensä yritysohjelmistojen käytöstä. Vastaajista noin seitsemänkymmentä prosenttia oli taustaltaan organisaatioidensa viestintätehtävissä. Merkittävinä tuloksina tämän tutkielman kannalta voidaan pitää vastauksia liittyen tiedonjakamisen ja avoimuuden haasteisiin. Useat vastaajat pitivät avoimuutta ja sen lisäämistä Enterprise 2.0 hankkeissa erittäin tärkeänä tavoitteena, mutta suurin osa vastaajista kuitenkin ilmaisi myös huolensa siitä, että organisaatioiden ylempi johto ei välttämättä näkisi avoimuutta ja läpinäkyvyyttä positiivisena ilmiönä. Jotkut vastaajista tarkensivat, että he eivät ole aivan varmoja kuinka ihmiset käyttäytyisivät jos he voisivat avoimesti keskustella järjestelmässä toistensa kanssa. Myös negatiivisten kommenttien vaikutus ilmapiiriin mainittiin. Organisaatiohierarkian vaikutuksista osa vastaajista mainitsi vahvojen hierarkioiden selkeästi vaikuttavan viestintään, mutta suurin osa vastaajista ei pitänyt organisaatiohierarkian vaikutusta viestintään kovinkaan merkittävänä, varsinkin tietointensiivisessä työssä tai asiantuntijaorganisaatioissa.

Ahonen (2011) on vuorostaan pro gradu tutkielmassaan tutkinut sosiaalisen intranetin käyttöönottoa organisatorisen muutosvalmiuden näkökulmasta. Lähtökohtana hänen tutkimuksessaan oli, että organisaatioiden sisäisessä viestinnässä ei ole osattu hyödyntää sosiaalisen median käytäntöjä, vaikka ne ovat muuten yleistyneet ihmisten arjessa. Ahonen toteaa kirjallisuuskatsauksensa pohjalta, että siirtyminen sosiaaliseen intranettiin ei ole teknologinen vaan organisaationaalinen muutos, joka vaatii organisaatiolta muutosvalmiutta. Käyttäen pohjana Weinerin (2009) organisatorisen muutosvalmiuden teoriaa kohdeorganisaation tutkimuksessa, Ahonen (2011) löysi yhteyden työntekijöiden korkeampaan muutosvalmiuteen aiemmasta sosiaalisen median käytöstä ja positiivisesta suhtautumisesta tiedonjakoon.

#### 2.4.7 Viestintäkanavan ominaisuudet

Viestintäkanavan ominaisuuksilla viitataan niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen mitä kanavaa henkilö käyttää viestiessään. Aihealueen keskeisiä teorioita ovat sosiaalisen läsnäolon teoria (*social presence theory*), viestintävälineiden manipuloisuuden teoria ja vihjeettömyys-teoria (*cues-filtered-out*).

Sosiaalisen läsnäolon teoria (Short, Williams & Christie, 1976) on yksi vanhimmista teknologia-avusteisen viestinnän (*computer-mediated communication*) teorioista. Teoriassa esitetään, että eri viestintäkanavat välittävät eri tavalla

toisen henkilön sosiaalista läsnäoloa ja että tehokkain tapa viestiä on valita kanava joka parhaiten tukee viestintätehtävän vaatimaa läsnäolon tasoa. Mitä vähemmän viestintäkanava välittää sosiaalista läsnäoloa, esimerkiksi nonverbaalisen viestintää, sitä vähemmän henkilökohtaiseksi viestintäkanava mielletään. Nonverbaalinen viestintä käsittää viestinnän sanattoman osan, eli esimerkiksi ilmeet, eleet ja äänenpainot. Täysin tekstipohjaisen viestintäkanavan voidaan siis katsoa välittävän vähemmän toisen läsnäoloa kuin esimerkiksi videokuvan.

Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria tai *media richness theory* (Daft & Lengel, 1984) käsittelee viestintäkanavan kykyä välittää monipuolista tai ”rikkaampaa” informaatiota ja sen merkitystä vuorovaikutuksen laatuun. Teorian mukaan eri viestintätehtävät vaativat eritasoista tiedonvälitystä, riippuen siitä kuinka paljon viesti jättää tulkinnanvaraa vastaanottajalle. Palaverin sopiminen on esimerkki viestintätehtävästä, joka ei välttämättä vaadi rikkasta viestintäkanavaa, vaan voidaan tehdä esimerkiksi sähköpostitse. Monimutkaisempi projektipalaveri saattaa taas tarvita videoyhteyttä, joka viestintäkanavana pystyy välittämään rikkaampaa tietoa. Välitettävän tiedon rikkautta voidaan arvioida useilla mittareilla, esimerkiksi sillä välittyvätkö viestintäkanavassa nonverbaaliset vihjeet ja onko kanavan palaute välitöntä.

Vihjeettömyys-teoria (Culnan & Markus, 1987) taas tarkastelee nonverbaalisten vihjeiden suodattumista teknologiavälitteisessä viestinnässä ja tämän merkitystä vuorovaikutukseen. Havaitsemalla nonverbaalisia vihjeitä ja eleitä, on viestinnässä muun muassa helpompi arvioida ymmärsikö vastaanottaja viestin. Mitä vähemmän palautetta viestintäkanava antaa, sitä vaikeampaa on päätellä onko viesti vastaanotettu oikein. Huomioitavaa on kuitenkin se, että vaikka yleensä voidaan katsoa rikkaamman viestintävälineen olevan tehokkaampi, saattaa esimerkiksi tekstipohjaisessa viestintäkanavassa anonymiteetti kannustaa avoimempaan keskusteluun.

## 2.5 Yhteenveto käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä

Tässä alaluvussa kootaan yhteen keskeisimpiä sosiaalisten ohjelmistojen ja erityisesti niiden viestintäominaisuuksien käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Koonti toimii pohjana seuraavien lukujen empiiriselle tutkimukselle. Taulukkoon 1 on koottu kirjallisuudesta kerättyjä sosiaalisten ohjelmistojen viestintäominaisuuksien käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuudesta on nousut esiin kolme pääteemaa, jonka mukaan tekijät on jaoteltu teknologian ominaisuuksiin, sosiaaliin tekijöihin sekä viestintäkanavan ominaisuuksiin. Jaottelussa on tiettyä päällekkäisyyttä, sillä esimerkiksi sosiaalisilla tekijöillä on usein suora vaikutus yksilön kokemaan järjestelmän hyödyllisyyteen (Venkatesh & Davis, 2003). Teknologisilla ominaisuuksilla kuitenkin tässä yhteydessä tarkoitetaan järjestelmän ominaisuuksia, jotka yhdessä muodostavat käyttäjän kokeman järjestelmän hyödyn ja helppokäyttöisyyden (Davis, 1991). Varsinaisia teknologisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi käyttöliittymän toimivuutta ja muita vaikuttavia tekijöitä ei ole lähdetty erittelemään, poikkeuksena viestintä-

kanavan ominaisuudet, joiden voidaan katsoa olevan erikseen mainittava merkittävä tekijä viestintäohjelmistojen käyttöönotossa. Taulukossa listattujen teemojen ja tekijöiden ei katsota välttämättä kattavan kaikkia käyttöönottoon liittyviä tekijöitä, vaan niiden tarkoituksena on toimia haastattelututkimuksen lähtökohtana nimenomaan sosiaalisten ohjelmistojen ja intranettien käyttöönoton näkökulmasta. Tekijöiden valintaa on perusteltu tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

### 2.5.1 Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät ja niiden valinta

Taulukossa 1 listataan sekä käyttöönottoon vaikuttava tekijä että lähde, jossa vastaava tekijä on mainittu. Tekijöiden tarkempi kuvaus ja niiden valinta on kuvattu taulukon jälkeen.

TAULUKKO 1 Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä

Käyttöönottoon vaikuttava tekijä	Tekijän kuvaus	Lähteet jossa tekijä mainitaan
<b>Teknologian ominaisuudet</b>		
Koettu hyöty	Kuinka hyödyllisenä järjestelmän viestintäominaisuudet koetaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAM (Davis, 1991)</li> <li>• TAM2 (Venkatesh &amp; Davis, 2001)</li> <li>• Innovaatioiden diffuusioteoria (Rogers, 2003)</li> </ul>
Koettu helppokäyttöisyys	Kuinka helppokäyttöisenä järjestelmän viestintäominaisuuksien käyttö koetaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAM (Davis, 1991)</li> <li>• TAM2 (Venkatesh &amp; Davis, 2001)</li> <li>• Innovaatioiden diffuusioteoria (Rogers, 2003)</li> </ul>
<b>Viestintäkanavan ominaisuudet</b>		
Mahdollisuus välittömään palautteeseen	Onko viestintäominaisuuksilla mahdollista saada samalla tavalla välitöntä palautetta kuten muissa kanavissa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria (Daft &amp; Lengel, 1984)</li> </ul>
Tiedon monipuolisuuden aste	Välittääkö valittu viestintäkanava tarpeeksi rikasta tietoa, jotta käyttäjät päätyvät valitsemaan kyseisen viestintäkanavan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria (Daft &amp; Lengel, 1984)</li> <li>• Vihjeettömyys-teoria (Culnan &amp; Markus, 1987)</li> <li>• Koettu sosiaalinen läsnäolo (Short, ym., 1976)</li> </ul>

Taulukko jatkuu sivulla 28

Jatkoa sivun 27 taulukolle

<b>Sosiaaliset tekijät</b>		
Järjestelmälle koettu rooli	Minkälaiseksi käyttäjät kokevat järjestelmän roolin organisaatiossaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalisen vaikutuksen teoria (Fulk, Schmitz &amp; Steinfeld, 1990)</li> </ul>
Sosiaalinen normi, muiden käyttäjien vaikutus	Muiden käyttäjien mielipiteiden vaikutus ohjelmiston käyttöön.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TAM2 (Venkatesh &amp; Davis, 2001)</li> </ul>
Riittävä käyttäjien määrä	Onko ohjelmistolla riittävästi käyttäjiä organisaatiossa, että se nähdään hyödyllisenä viestintäkanavana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kriittisen massan teoria (Oliver, ym., 1985)</li> <li>Innovaatioiden diffuusioteoria (Rogers, 2003)</li> </ul>
Yhteensopivuus olemassa oleviin arvoihin ja käytäntöihin	Vastaako kollaboraatiotyökalujen avoin jakamisen kulttuuri yrityksen olemassa olevia käytäntöjä ja onko organisaatiossa tarpeeksi muutosvalmiutta työkalujen käyttöönottoon.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatioilta vaadittu avoimuus ja vastaanottokyky (McAfee, 2006)</li> <li>Innovaatioiden diffuusioteoria (Rogers, 2003)</li> <li>Pehkonen ja Franssila (2006)</li> </ul>
Anonyymiyden merkitys viestinnälle	Millainen merkitys viestinnän määrään ja laatuun on sillä, viestitäänkö järjestelmässä omalla nimellä vai anonyymisti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madaltunut kynnys osallistua viestintään (Baltes, ym., 2002)</li> <li>Asiattoman keskustelun lisääntyminen (Connolly, ym., 1991)</li> <li>Organisaation avoimuuden ja vastaanottavuuden merkitys Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönotossa (McAfee, 2006)</li> </ul>
Käyttäjän kokema oman kontribuution tärkeys	Kynnys lisätä järjestelmään mitään saattaa olla korkea, jos omaa kontribuutiota ei koeta kovin tärkeäksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ardichvili, Page &amp; Wentling (2003)</li> </ul>

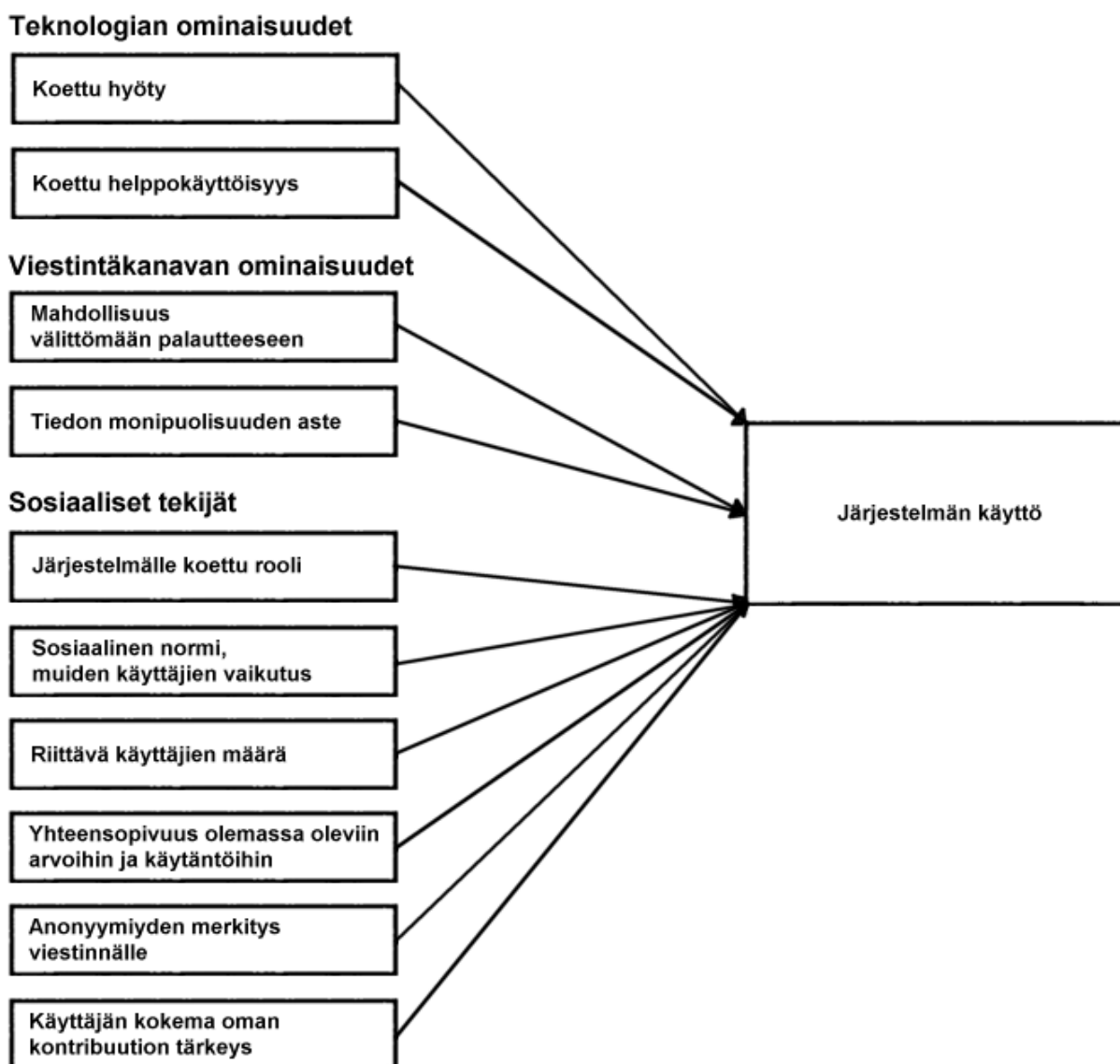
Teknologian ominaisuuksia ovat tutkittavan järjestelmän ominaisuuksista johdettava käyttäjän kokema hyöty ja helppokäyttöisyys, jotka pohjautuvat Davisin (1991) teknologian hyväksymismalliin ja sen laajennettuun versioon (Venka-

tesh & Davis, 2003). Koettu helppokäyttöisyys on innovaatioiden diffuusioteoriassa (Rogers, 2003) esitetty innovaation monimutkaisuutena.

Viestintäkanavan ominaisuuksien vaikutuksista on listattu kaksi tekijää. Tiedon monipuolisuuden aste on tekijä, jonka alle on niputettu useita samantyyppisiä teorioita siitä, miten viestintäkanavan kyky välittää eritasoista tietoa vaikuttaa siihen mitä työkalua yksilö valitsee käytettävänsä viestiessään. Näitä tekijöitä ovat koettu sosiaalinen läsnäolo, nonverbaalisten viestien suodattuminen ja viestintäkanavan monipuolisuus. Mahdollisuus välittömään palautteeseen on eroteltu omaksi tekijäkseen viestintävälineiden monipuolisuuden teorian alta, sillä sen voidaan olettaa olevan tietotyössä ja sosiaalisten ohjelmistojen käytössä merkittävä tekijä viestintäkanavaa valittaessa. Teoriat on valittu hypoteesin pohjalta, että organisaation intranetin viestintäominaisuuksia ei käytetä keskusteluun siksi, että ne eivät pysty välittämään käsiteltävien aiheiden vaatimaa rikasta tietoa, nonverbaalista viestintää tai eivät anna samalla tavalla välitöntä palautetta kuin jotkut muut viestintäkanavat.

Sosiaaliset tekijät viittaavat järjestelmästä riippumattomiin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen ottavatko organisaation jäsenet ohjelmiston käyttöönsä. Tämän teeman alle on koottu yhteisön muiden jäsenten mielipiteen vaikutus, riittävä muiden käyttäjien määrä, järjestelmälle koettu rooli ja käyttäjän kokemus järjestelmään lisätyn kontribuution tärkeys. Myös organisaatiokulttuurin vaikutus, eli järjestelmän yhteensopivuus organisaation arvoihin ja käytäntöihin on listattu kyseessä olevan kategorian alle. Anonyymiys on listattu yhdeksi tekijäksi sillä perusteella, että tekijän avulla voidaan kyselytutkimuksessa arvioida vaikuttaako omalla nimellä esiintyminen anonyymiyden sijaan järjestelmässä viestinnän laatuun tai määrään. Lähes poikkeuksetta sosiaalisissa ohjelmistoissa esiinnyttään omalla nimellä. Hypoteesina on, että jos käyttäjä ei tahdo esiintyä omalla nimellään järjestelmässä, saattaa taustalla olla se, että organisaatiossa ei ole kovinkaan avoin keskustelukulttuuri. Tarkemmin kirjallisuuden linkittymien empiirisen osuuden haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin on avattu luvussa 3.3.

Havainnollistava kuva käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä on esitetty kuviossa 3:



KUVIO 3 Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

## 2.6 Yhteenveto

Sosiaaliset ohjelmistot ovat erilaisia yhteisöllisiä ominaisuuksia sisältäviä organisaatioiden käyttämiä viestintä- ja tiedonhallintatyökaluja. Enterprise 2.0:lla tarkoitetaan näiden ohjelmistojen hyödyntämistä ja käyttöönoton vaatimaa kulttuurimuutosta organisaatioissa ja niitä tunnusmerkkejä mitkä erottavat Enterprise 2.0 ohjelmistot perinteisistä tietojärjestelmistä. Organisaatiot pyrkivät ohjelmistojen käyttöönottamalla kehittämään organisaation sisäistä tiedonkulkua ja viestintää, muun muassa lisäämällä kollaboraativista työskentelyä, osallistamalla enemmän henkilöitä päätöksentekoon ja keskusteluun sekä hyödyntämällä epävirallisen viestinnän ja hiljaisen tiedon potentiaalin.

Sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoon vaikuttavien tekijöiden arviointi on monimutkaisempaa kuin perinteisten tietojärjestelmien, sillä ohjelmistot ovat lähtökohtaisesti hyvin pitkälle käyttäjiensä määrittelemiä järjestelmiä, niin sisällön kuin roolin puolesta. Lisäksi sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönotto vaatii avoimuutensa vuoksi perinteisiä tietojärjestelmiä enemmän sitoutumista organisaatioiden johdolta. Koska ohjelmistot ovat sekä viestintä- että tiedonhallintatyökaluja, liittyy niiden käyttöön myös sellaisia tekijöitä, jotka ovat uniikkeja juuri näihin järjestelmiin, esimerkiksi käyttäjän kokemus oman kontribuution tärkeys ja omalla nimellä kirjoittamisen kynnys. Järjestelmien avoimuus vaatii myös organisaatiolta sellaista avointa kulttuuria tai kulttuurimuutosta, että järjestelmille asetetut tavoitteet lähtevät toteutumaan. Tässä luvussa tekijät on jaoteltu kolmen pääteeman alle: teknisiin ominaisuuksiin, viestintäkanavan ominaisuuksiin sekä sosiaalisiin tekijöihin, joista luotu yhteenveto toimii pohjana empiirisen osuuden case-tutkimuksen haastatteluille.

### 3 Tapaustutkimus

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja se muodostuu tapaustutkimuksesta. Tämän tutkielman tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tapausorganisaatio JHL:n intranetin vuorovaikutusominaisuuksien hitaaseen omaksumiseen ja millaisia vaikutuksia intranetin käyttöön otolla on ollut organisaation sisäiseen viestintään. Tutkimuksen tiedonkeruutapana on ollut puolistrukturoidut haastattelut, joiden kysymykset ovat perustuneet kirjallisuuskatsauksessa löydettyihin teknologian käyttöönottoon vaikuttaviin tekijöihin.

Tässä luvussa kuvaillaan kohteena ollut tapausorganisaatio, tutkimuksen lähtötilanne sekä tutkimuksen toteutus- ja tiedonkeruumenetelmä.

#### 3.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä

Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa voidaan tarkastella joko yhtä tai useita tapauksia ja siinä käytettyjen tiedonhankintatapojen kerättävä tieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista (Järvinen & Järvinen, 2011). Tapaustutkimus pyrkii vastamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” ja selittämään syyseuraussuhteita tai yleensä pidemmän ajan kuluessa tapahtuvia tapahtumaketjuja (Yin, 1989).

##### 3.1.1 Tiedonkeruumenetelmä

Tiedonkeruumenetelmänä tutkielmassa on toiminut haastattelu. Menetelmänä haastattelut voidaan Järvisen ja Järvisen (2011) mukaan jakaa avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin sen mukaan miten tiukasti kysymykset on ennalta suunniteltu. Strukturoitu haastattelu palvelee enemmän tilastollista yleistämistä ja avoin haastattelu taas enemmän analyyttistä yleistämistä. Tässä työssä on käytetty puolistrukturoituja haastatteluita, jota ohjaavat ennalta määritetyt kysymykset, mutta mukana on myös avoimempia keskusteluteemoja ja



mahdollisuus esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastattelut on toteutettu nauhoitettuna puhelinhaastatteluina, joiden keskimääräinen kesto oli noin 25 minuuttia. Haastattelussa esitetyt kysymykset on käyty läpi tarkemmin luvussa 3.3. Haastateltavien taustasta kysyttiin myös jonkin verran haastattelun aikana. Ennen haastattelua käytiin myös läpi tutkimuksen taustoja, jos ne eivät olleet jo aikaisemmin haastateltavalle tiedossa.

Tiedonkeruumenetelmäksi on valikoitunut puolistrukturoidut haastattelut, koska kirjallisuuskatsauksessa ei ole löytynyt olemassa olevaa kattavaa mallia sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton tutkimiseen. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehty malli ei siis välttämättä sisällä kaikkia tärkeimpiä käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä, jolloin haastatteluihin on annettu tilaa keskittyä myös vastauksista nouseviin uusiin tekijöihin lisäkysymysten muodossa. Puolistrukturoidut haastattelut on valittu menetelmäksi siksi, että ne mahdollistavat tarkentavien lisäkysymysten esittämisen ja saattavat tuottaa kattavampia vastauksia, kuin kyselylomakkeella kerätyt vastaukset.

### 3.1.2 Aineiston analysointimenetelmä

Tutkielmassa kerätyn tiedon analysointi noudattelee Cunninghamin (1997) määrittelemää selittävää case-metodia, jossa kerätystä aineistosta on vedetty päätelmiä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa kerätty aineisto on ennen analyysia litteroitu ja sieltä on poistettu tutkimuksen kannalta epäoleellinen sisältö, jonka jälkeen aineisto on analysoitu käyttämällä teemoittelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan teemoittelu mahdollistaa vastausten vertailun ja säännönmukaisuuksien löytämisen aineistosta.

Teemat aineistosta havaitaan analysoimalla mitkä aihepiirit toistuvat haastatteluiden vastauksissa. Toistuvista teemoista tutkija pyrkii löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja perustelemaan näkökantansa. Yinin (1989) mukaan tapaustutkimuksen tuloksien perustelujen tuottamiselle ei kuitenkaan ole olemassa vakiintuneita menetelmiä. Selitysten rakentaminen voi Yinin mukaan tapahtua sanallisesti kuvailemalla syy-seuraussuhde, jolloin tutkimus luo uusia hypoteeseja. Peräkkäisissä tai useamman tapauksen case-tutkimuksissa kausaaliselitykset voivat saada tukea tai niitä joudutaan korjaamaan (Järvinen & Järvinen, 2011), joten tutkielman tulosten perusteella tehtyjen johtopäätösten oikeellisuutta ei voi todentaa vain käsitellyn yhden tapauksen perusteella. Tapaustutkimuksessa keskeisintä on kuitenkin mahdollisuus pureutua monimutkaisiin tapauksiin ja saada niistä uutta tietoa (Järvinen & Järvinen, 2011).

Vastauksissa toistuneita teemoja on verrattu kirjallisuuskatsauksessa kerättyihin käyttöönottoon vaikuttaviin tekijöihin. Teemat, jotka eivät ole sopineet kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdyn jaottelun alle, on listattu muiden havaittujen tekijöiden alle.

### 3.1.3 Haastateltavien valinta

Kohdeorganisaatiosta valittiin viisi henkilöä haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin välillä 17.6.2013 – 26.6.2013. Haastateltavien valintaperusteena oli heidän asemansa organisaatiossa, jolloin haastatteluihin saataisiin tarpeeksi erilaisia näkökulmia. Haastattelut toteutettiin puhelimitse puolistrukturoituina haastatteluina, jolloin valmisteltujen kysymysten lisäksi saatettiin kysyä myös tarkentavia kysymyksiä vastausten perusteella.

Haastateltavien valinnassa keskeistä oli saada haastateltavaksi henkilöitä organisaation eri tasoilta. Haastateltavaksi valikoitui ylimmän- ja keskijohdon, sekä viestinnän, yhteisten palvelujen osaston että aluetoimiston edustajia. Kaikki vastanneet olivat käyttäneet myös aikaisempaa intranettiä.

H1: Ylintä johtoa. Käyttänyt kommentointia muutaman kerran.

H2: Keskijohtoa. Ei ole käyttänyt kommentointia.

H3: Yhteisten palvelujen osastolta. Käyttänyt kommentointia jonkin verran.

H4: Viestinnästä. Ei ole käyttänyt kommentointia.

H5: Aluetoimistosta. Käyttänyt kommentointia muutaman kerran.

Tuloksissa haastateltavien vastauksiin on viitattu ylläolevien merkintöjen mukaan.

## 3.2 Case JHL

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL on SAK:lainen, hyvinvointipalvelusektorilla työskentelevien ammattiliitto, jolla on yli 240 000 jäsentä. Ammattiliiton jäsenet työskentelevät muun muassa valtion, kuntien, yleishyödyllisten yhteisöjen ja julkiselle sektorille palveluja tuottavien yritysten palveluksessa. Liiton jäsenillä on noin 2500 eri ammattinimikettä. Jäsenistä naisia on noin 70 prosenttia ja miehiä 30 (JHL, 2012). Vuonna 2010 uudistettu Komppi-intranet palvelee JHL:n henkilökuntaa, mutta osa työryhmätoiminnallisuuksista on extranetyyppisesti joidenkin liiton jäsenien käytettävissä. Ohjelmistoyritys Ambientian toimittama intranet on rakennettu Atlassian Confluence yrityswikiohjelmiston pohjalle, jonka myötä intranetissä on käytössä muun muassa erilaisten uutisten julkaisumahdollisuus, wikimäinen sivujen päivitys ilman erillistä ylläpitonäkymää, työryhmätoiminnallisuus sekä useita sosiaalisia ominaisuuksia kuten minkä tahansa sisällön kommentointi, käyttäjän tilapäivityksen päivittäminen, muiden käyttäjien seuraaminen verkosto-ominaisuudella sekä muokattavat käyttäjäprofiilit kuvineen. McAfeen (2006) listaamia Enterprise 2.0 ominaisuuksia intranetissä ovat myös signaalit, kuten listaukset tai sähköposti-ilmoitukset uusista sivupäivityksistä, uutisista ja kommenteista intranetissä.

Järjestelmä on korvannut aiemman intranetin, jonka sisältö oli pienen käyttäjämäärän hallinnoimaa, eikä tukenut wikimäistä sivujen muokkausta tai niiden kommentointia.

### 3.2.1 Intranetin tiedonhallintaominaisuudet

JHL:n intranet on toteutettu Atlassian Confluence yrityswikillä. Wikin perusominaisuuksiin kuuluu minkä tahansa sivun muokkaaminen suoraan sivulla näkyvällä ja tapahtuvalla muokkaustoiminnolla. Eri intranetin sivujen ja osioiden muokkausta ei ole rajoitettu, vaan kuka tahansa organisaation jäsen voi muokata lähes mitä tahansa sivua, erillisiä työryhmiä lukuunottamatta.

Jokaisesta sivun muokkauksesta tallennetaan järjestelmään oma versio, johon voidaan tarvittaessa palata. Eri muokkausten välisiä eroja voidaan myös tarkastella ja jokaisesta versiosta on näkyvissä myös muokkaajan nimi ja muokausaika. Viimeisin sivunmuokkaus on aina näkyvillä minkä tahansa sivun ylälaudassa ja aiemmat ovat katsottavissa erillisen historia-näkymän alta. Kuka tahansa organisaation jäsen voi myös lisätä uuden alisivun tai julkaista uutisen. Uutiset ovat kuin sisältösivuja, mutta ne eivät sijaitse wikin hierarkiassa, vaan ovat oma sisältötyyppinsä, joka listautuu wikissä päivämäärän ja tilan mukaan mihin ne ovat lisätty. Intranetin etusivu kokoaa sekä uusimmat uutiset, että sivupäivitykset selkeiksi listoiksi, jolloin käyttäjät näkevät nopeasti uusimmat lisäykset intranetissä. Etusivu listaa myös intranetin uutisiin ja sisältösivuihin lisätyt viimeisimmät kommentit, sekä yleisimmät työkalut, käyttäjän suosikkisivut sekä työryhmät joihin hänellä on pääsy.

Wiki tukee myös sivujen avainsanoittamista. Avainsanoittaminen mukaillee McAfeen (2006) Enterprise 2.0 ohjelmistojen ominaisuutta, jossa avainsanoittaminen on käyttäjien vastuulla. Avainsanat ovat yksittäisiä sanoja, joita sivulla voi olla rajaton määrä. Niitä voidaan lisätä muokkaamatta sivuja, minkä tarkoituksena on kannustaa kaikkia käyttäjiä avainsanoittamaan lukemaansa sisältöä intranetissä. Avainsanoista saa klikkaamalla listan kaikista sivuista missä kyseinen avainsana esiintyy. Lisäksi intranetin haku hyödyntää avainsanoja hakutuloksissa. Intranetiin räätälöitiin myös erillinen osio jokaisen sivun vasempaan laitaan navigaation oheen, mikä listaa aiheeseen liittyviä sivuja. Sen logiikka perustuu avainsanoihin, jolloin sivut joissa esiintyy samoja avainsanoja kuin auki olevalla sivulla, listataan käyttäjien avuksi sivun oheen. Tämä ominaisuus noudattelee McAfeen (2006) mainitsemia suosituksia, mitkä ovat yksi oleellinen osa Enterprise 2.0 ohjelmistoja.

### 3.2.2 Intranetin viestintäominaisuudet

Pääasiallisena viestintäkanavana intranetissä käytetään uutisten julkaisua. Tämän tutkielman kannalta mielenkiintoisin ominaisuus kuitenkin liittyy eri sivujen ja uutisten kommentointiin. Kuka tahansa käyttäjä voi lisätä kommentin minkä tahansa sisällön yhteyteen. Kommenteista muodostuu eräänlainen keskusteluketju sisällön yhteyteen ja se on kommentoijien kuvineen selkeästi ero-

tettu varsinaisesta wikisisällöstä. Kun keskusteluketju on aina liitetty tietyn sisällön yhteyteen, se poistaa erillisten keskustelualueiden tarpeen. Kommentteihin on mahdollista lisätä tekstin lisäksi myös rikkaampaa sisältöä, kuten taulukoita ja kuvia.

Kommentoinnin tavoitteena on luoda keskustelua julkaistuista uutisista, mutta toimia myös ryhmätyöskentelyn työkaluna ja viestintäkanavana wikisisältöjen, kuten työryhmäalueiden, muokkauksen ohessa. Tutkielman lähtötilanteessa kommentointiominaisuutta ei kuitenkaan juurikaan ole käytetty JHL:n intranetissä. Teknisesti kommenttien lisääminen on jopa helpompaa kuin sisälösivujen, jota intranetissä tehdään ahkerasti.

Tiivistetyksi voidaankin siis todeta, että intranetissä käytetään enemmän yksisuuntaisia viestinnän kanavia, kuten uutisten julkaisua, mutta ei juurikaan kommentointiominaisuuksia jotka mahdollistavat avoimemman keskustelun.

### 3.3 Haastattelukysymykset

Kysymykset, eli haastattelua ohjaavat pääteemat on listattu taulukossa 2. Taulukossa on listattu sekä esitetty kysymys, että aiemmin kirjallisuuskatsauksessa esitetty tekijä ja kirjallisuus mistä kysymys on johdettu.

TAULUKKO 2 Haastattelukysymykset

Haastattelun kysymys	Kirjallisuus, josta kysymys on johdettu
Oletko käyttänyt intranetin kommentointiominaisuutta? Jos olet, kuinka paljon?	<ul style="list-style-type: none"> <li>TAM: Järjestelmän varsinainen käyttö (<i>Actual System Use</i>) (Davis, 1989)</li> </ul>
Koetko intranetin kommentointiominaisuuden hyödylliseksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>TAM: Koettu hyöty (Davis, 1989), TAM2 (Venkatesh &amp; Davis, 2001)</li> <li>Innovaatioiden diffuusioteoria: Suhteellinen hyöty (Rogers, 2003)</li> </ul>
Onko intranetin kommentointiominaisuus tekstipohjaisena ja ei-reaaliaikaisena riittävä työkalu eri asioista keskusteluun?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria: Viestintäkanavan välittämän tiedon rikkaus (Daft &amp; Lengel, 1984)</li> <li>Vihjeettömyys-teoria: Viestintäkanavan kyky välittää nonverbaaleja viestejä ja muita vihjeitä (Culnan &amp; Markus, 1987)</li> <li>Koettu sosiaalinen läsnäolo: Viestintäkanavan kyky välittää sosiaalista läsnäoloa (Short, ym., 1976)</li> </ul>

Taulukko jatkuu sivulla 37.

Jatkoa sivun 36 taulukolle.

<p>Koetko intranetin kommentointiominaisuuden helpoksi käyttää?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAM: Koettu helppokäyttöisyys (Davis, 1989), TAM2 (Venkatesh &amp; Davis, 2001)</li> <li>• Innovaatioiden diffuusioteoria: Monimutkaisuus (Rogers, 2003)</li> </ul>
<p>Onko organisaation sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tapahtunut jonkinlaista muutosta intranetin käyttöönoton jälkeen?</p>	<p>Kysymyksellä pyritään löytämään vastaus siihen, onko uuden intranetin käyttöönotto tuonut näkyviä hyötyjä nimenomaan viestintään liittyen, kuten esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranetin rooli sekä virallisen että epävirallisen viestinnän kanavana (Cook, 2008)</li> <li>• Vuorovaikutuksen ja keskustelun lisääntyminen (Juholin, 2009)</li> <li>• Madaltunut kynnyks osallistua keskusteluun (Juholin, 2009 &amp; Dubrovsky ym., 1991)</li> </ul>
<p>Mitä voisi tehdä, jotta vuorovaikutusta syntyisi intranetissä?</p>	<p>JHL:n mukaan toivomia, laajempia teemakysymyksiä siitä mitkä tekijät estävät vuorovaikutusta intranetissä ja mitä asialle voisi tehdä.</p>
<p>Mikä mielestäsi estää kommunikoinnin intranetissä?</p>	
<p>Koetko että voit vapaasti kommentoida esimerkiksi intranetin uutisia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttäjän kokema oman kontribuution tärkeys (Ardichvili, Page &amp; Wentling, 2003)</li> <li>• Organisaation avoimuuden ja vastaanottavaisuuden merkitys Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönotossa (McAfee, 2006)</li> </ul>
<p>Kommentoisitko intranetissä asioita mieluummin anonyymisti?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttäjän kokema oman kontribuution tärkeys (Ardichvili, Page &amp; Wentling, 2003)</li> <li>• Madaltunut kynnyks osallistua anonyymiin viestintään (Baltes, ym., 2002)</li> <li>• Organisaation avoimuuden ja vastaanottavaisuuden merkitys Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönotossa (McAfee, 2006)</li> </ul>

Taulukko jatkuu sivulla 38.

Jatkoa sivun 37 taulukolle.

Käyttäisikö kommentointiominaisuuksia enemmän jos suurin osa organisaation jäsenistä jo käyttäisi niitä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriittisen massan teoria (Oliver, ym., 1985)</li> <li>• Innovaatioiden diffuusioteoria (Rogers, 2003)</li> </ul>
Missä kanavissa asioista organisaatiosanne tällä hetkellä keskustellaan, annetaan palautetta ja niin edelleen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhteellinen hyöty (verrattuna muihin viestintäkanaviin): Innovaatioiden diffuusioteoria (Rogers, 2003)</li> <li>• Sosiaalisen vaikutuksen teoria: Järjestelmälle koettu rooli (Fulk, Schmitz &amp; Steinfeld, 1990)</li> </ul>
Tarvitaanko edes tällaista mielipiteiden vaihtoa intranetissä?	<p>Laajempi teemakysymys koskien nimenomaan tarvetta intranetin roolille laajemman viestinnän kanavana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TAM: Koettu hyöty (Davis, 1989), TAM2 (Venkatesh &amp; Davis, 2001)</li> <li>• Innovaatioiden diffuusioteoria: Suhteellinen hyöty (Rogers, 2003)</li> <li>• Sosiaalisen vaikutuksen teoria: Järjestelmälle koettu rooli (Fulk, Schmitz &amp; Steinfeld, 1990)</li> </ul>

Kysymykset on pääosin johdettu luvun 2 lopussa kootuista tekijöistä, mutta mukana on muutama laajempi, JHL:n mukaan toivoma kysymys siitä mitä vastaajat itse näkevät kommunikoinnin esteiksi intranetissä, mitä asialle voisi tehdä ja onko heidän mielestään edes tarvetta intranetissä tapahtuvalle kommunikoinnille organisaatiossaan.

Tarpeen mukaan kysyttiin lisäkysymyksiä, jos esimerkiksi viestintäkanavan ominaisuudet nousivat esiin kysyttäessä, onko kommentointiominaisuus riittävä väline keskustelulle. Näin esimerkiksi sosiaalisen läsnäolon tai viestintäkanavan välittämän tiedon rikkautta ja muita tekijöitä ei käyty läpi kysymys kerrallaan. Muista viestintäkanavista kysyttiin tarkentavia kysymyksiä sekä virallisen että epävirallisen viestinnän kanavista. Johdon edustajilta kysyttiin myös erikseen, vaatisiko intranetin keskustelun aktivointi jotain toimia johdon suunnalta.

## 4 Tapaustutkimuksen tutkimustulokset

Tuloksia analysoidessa aineistosta nousi esiin useita teemoja. Kirjallisuuskatsauksessa toteutetussa koonnissa käyttöönottoon vaikuttavat tekijät oli jaoteltu teknologian ja viestintäkanavan ominaisuuksiin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Tässä luvussa haastatteluiden tulokset on käyty läpi verraten niitä kirjallisuudessa esitettyihin käyttöönottoon vaikuttaviin tekijöihin. Teemat mitkä eivät suoraan sopineet edellä mainittujen kategorioiden alle, on listattu viimeisenä muiden havaintojen alle.

### 4.1 Teknologian ominaisuuksien vaikutus käyttöönottoon

Kirjallisuuskatsauksessa tehdyn käyttöönottoon vaikuttavien tekijöiden jaotellun ensimmäinen kategoria on teknologiset ominaisuudet ja niiden vaikutus ohjelmistojen käyttöönottoon, mikä sisälsi kaksi tekijää. Ensimmäinen tekijä on käyttäjien kokema hyöty ja toinen teknologian helppokäyttöisyys. Tässä alaluvussa tarkastellaan näiden kahden tekijän merkitystä intranetin kommentointin käyttöönotolle.

#### 4.1.1 Teknologian koettu hyöty

Kysyttäessä haastateltavilta intranetin kommentointiominaisuuden hyödyllisyydestä vastaukset olivat pääosin positiivisia, mutta pikemminkin intranetin potentiaalin vuoksi, kuin sen nykytilan. Johdon näkökulmasta ensisijaisesti tärkein hyöty olisi saada useampia ihmisiä mukaan eri asioiden käsittelyyn:

H1: Kyllä se kommentointi on välttämätön ominaisuus, vaikka sitä on vähän tullut käytettyä. Siitä huolimatta pidän sitä välttämättömänä, että sellainen ominaisuus on. Näkisin intranetin tärkeänä virallisen ja epävirallisen viestinnän väylänä ja sellaisena välineenä, jonka kautta saataisiin useampia ihmisiä ja vähän erilaisista positioista ja eri organisaatiotasosta ihmisiä mukaan asioiden käsittelyyn, valmisteluun ja pohdintaan. Kun asiat kulkevat samoja virallisia väyliä pitkin, niin samat ihmiset ja

kombinaatiot kommentoivat. Tällaisen välineen kautta saataisiin erilaista dynamiikkaa ja uusia ajatuksia esille, joka olisi aina tietysti hyvä juttu.

Tärkeänä hyötynä pidettiin myös sitä, että intran käyttö yhdistäisi laajaa organisaatiota ja olisi keskustelufoorumina sellainen, joka olisi käytettävissä myös sellaisten henkilöiden osalta, jotka viettävät ison osan työajastaan toimiston ulkopuolella:

H2: Ajatuksena on oikeinkin hyvä, että sellainen kommentointimahdollisuus on. Kyllä sitä tarvitaan, koska meidän henkilöstöstä merkittävä osa on sellaista, joka ei istu koneensa ääressä tai ei ole toimistolla edes suurinta osaa työajasta. Meillä on vähän sellaisia yhteisiä, koko talon ja työyhteisön tilaisuuksia, jossa asioista voisi keskustella ja kommentoida. Sähköinen keskustelufoorumi on sillä tavalla tarpeellinen. Meillä on sen verran iso organisaatio, että kohtaamisia ei kuitenkaan tule kasvokkain kaikkien kanssa. Jos se keskustelu toimisi, se toisi kyllä hyötyä ja lisäarvoa.

Intranetti nähdään myös toimivana kritiikin esittämisen kanavana:

H3: En tiedä sen (kommentoinnin) hyödyllisyydestä, mutta koen sen hyväksi. Aina-kin henkilökohtaisesti koen sen hyväksi siinä mielessä, että välillä pystyy niin sanotusti sohaisemaan ampuaispesää, verhoamalla sen tällaiseen korrektiin kommentointiin. Se mikä on mielestäni tässä hyvä, niin jos joku asia kismittää, niin nurisen siitä vain kavereiden ja esimiehen kanssa, mutta kun pläjäytän sen tonne nettiin niin kuka tahansa, myös ne pelisääntöjä luovat, näkevät sen kommentini. Se on mun mielestä hyvä asia. Toivon, että se rohkaisisi muita ottamaan aiheeseen kantaan. Jos katsotaan että joku asia ei toimi ja mahdollisimman moni sen sanoo, niin silloinhan on odotettavissa että sille asialle saattaisi jopa jotain tapahtua.

Vaikka intranetin keskustelutoimintojen potentiaali selkeästi nähdään työntekijöiden keskuudessa, on käyttö kuitenkin ollut niin vähäistä, että kommentointiominaisuutta ei nykyisellään pidetä kovin tärkeänä. Vastaajien keskuudessa toivotaan enemmän keskustelua intranettiin, mutta toisaalta myös epäillään, että onko kommentoinnista sittenkään hyötyä jos sen siihen ei ole jo tartuttu:

H3: Tämän hetkiselällä käytöllä ei minun mielestäni tarvita kommunikointia intrassa, mutta jos se yleistyisi ja kasvaisi niin mikä ettei.

H4: Se kommentointi voisi olla hyödyllinen ja on kuitenkin tässä järjestelmässä helppo käyttää. Tässä olisi mahdollisuudet kommunikoida. Jos me ajatellaan näin, että kun sitä keskustelua ei kerran ole, niin sehän kertoo siitä, että siihen ei ole tarvetta. Tavallaan on kaikki mahdollisuudet, mutta keskustelua ei ole. Ei kai sitten ole tarvetta? Tämä olisi oiva väline luoda ja mahdollistaa kommunikaatiota, kanssakäymistä ja erilaisten ajatusten esiintuomista. Mahdollisuus, joka ei ole toteutunut.

H5: Kyllä siitä saattaisi olla kaikille hyötyä jos käytettäisiin enemmän. Kukaan ei kommentteihin ole kuitenkaan mitenkään reagoinut. Kyllä toivoisin että kommentointi olisi vuorovaikutteista, ettei sinne intraan vaan heitettäisi jotain millä ei ole mitään merkitystä.



Myöskään wikiominaisuuksien mahdollistaman, yhdessä tuotettavan sisällön luonti intranettiin ei ole ollut odotetunlaista:

H1: Se, että onko tarvetta tällaiselle (kommentoinnille), on hyvä kysymys. Työntekijät sanovat, että olisi hyvä jos tietäisivät mitä talossa on meneillään ja että informaatiota olisi saatavilla, mutta sitten kuitenkin kun sitä tarjotaan, niin sitä ei hirveästi käydä sieltä hakemassa, eikä sitä myöskään itse aktiivisesti sinne tuoteta. Se on jotenkin vähän ristiriitaista, mutta ehkä tietysti liittyy siihen työtapaan ja tottumukseen, että on ehkä edelleen totuttu siihen, että joku käy sinulle melkein henkilökohtaisesti kertomassa, työhuoneessa tai tiedotustilaisuudessa tai jossain tämän tyyppisessä, eikä niin että itse aktiivisesti hakisit sitä tietoa tai jopa tuottaisit muille jaettavaksi tai käytettäväksi.

#### 4.1.2 Teknologian koettu helppokäyttöisyys

Teknologioiden käyttöönottoa selittävässä malleissa usein mainittu helppokäyttöisyys ei osoittautunut merkittäväksi tekijäksi intranetin kommentointiominaisuutta tarkastellessa. Kaikki vastaajat totesivat kommentoinnin riittävän helppokäyttöiseksi:

H1: On se suhteellisen helppo käyttää. Ei se vaadi kovin suuria tietoteknisiä taitoja. Tottakai asioista voisi tehdä vieläkin helppokäyttöisempiä.

H2: Uskoisin osaavani käyttää kommentointia. Se ei ole este.

H3: On mielestäni teknisesti helppo käyttää. Toisaalta tekniikka saattaa olle joillekin este. Kaikki eivät meillä käytä Komppia tai edes osaa käyttää.

H4: Kommentointi on hyvin samantyyppinen kuin Facebookissa ja vastaavissa. Monet ovat kuitenkin aktiivisia Facebookissa. Ei ole mielestäni mikään ohjelman käyttämiseen liittyvä kysymys ole miksi kommentointia ei ole käytetty.

H5: On helppo käyttää. Tietotekniikka on tuttua, ehkä enemmän kuin monelle muulle käyttäjälle.

## 4.2 Viestintäkanavan ominaisuuksien vaikutus käyttöönottoon

Kysyttäessä onko kommentointiominaisuus teknisestä näkökulmasta riittävä asioista keskusteluun esimerkiksi reaaliaikaiseen kanavaan tai sähköpostiin verratessa, ominaisuutta itsessään pidettiin jokseenkin riittävänä, mutta mainittiin että kun kommentit eivät kohdistu kenellekään henkilölle, vaan itse sisältöön, se ei välttämättä synnytä tarpeeksi varsinaista vuorovaikutusta kommentoijien kesken. Toisaalta tällainen nähtiin myös toimivana korvikkeena passiivisille sähköpostilistoille.

Chat-tyyppisestä reaaliaikaisuudesta tai siitä että näkisi kuka on intranetissä paikalla, vastaajat kommentoivat että vaikka se saattaisi jonkin verran lisätä

kommentoinnin käyttöä, sitä ei kuitenkaan pidetty käytännössä toimivana vaihtoehtona, intranetin ollessa silloin tällöin vilkaistava työkalu. Kommentoinnin tekstipohjaisuutta suhteessa johonkin rikkaampaan viestintäkanavaan, haasteltavat eivät kommentoineet.

H1: Voisi tietysti ajatella, että jos näkisi ketä muita linjoilla on, niin se voisi lisätä käyttöä ja kiinnostavuutta. Sähköpostiin verrattuna kommentoinnissa on hyvä, ettei tarvi määritellä kenelle viestiä laitetaan ja ovatko kaikki kiinnostuneet tässä jakelussa. Ne jotka ovat kiinnostuneita voivat sitä lukea ja mahdollisesti kommentoida. Sellaisen passiivisten sähköpostijakelujen tekeminen on aika turhaa ja se ärsyttäisi entistä enemmän ihmisiä.

H2: Kyllä nykyinen kommentointiominaisuus on siinä mielessä on riittävä, että omassa käytössä intranetti ei ole jatkuvasti auki, kuten alussa taidettiin toivoa. Joten käytännössä silloin tällöin käydään katsomassa että mitä uutta intranettiin on tullut. Ei synny sellaista reaaliaikaista keskustelua. En kaipaa sellaista (chatin kaltaista) ominaisuutta. Se ei kuitenkaan toimisi niin, että ihmiset välittömästi reagoisivat.

H3: Mitä vaihtoehtoja tällaiselle kommentoinnille on? Sen olen huomannut, että hyvin harvoin kukaan kommentoi mitään siihen kommentointiin yhtään mitään. Joko tulkiten sen niin, että harva seuraa kommentteja, tai harva edes tajuaa että ne näkyvät etusivulla. Tai sitten tosiaan kun joskus sohaisee sitä ampieispesää, niin välillä tulkiten hiljaisuuden sellaiseksi paheksunnaksi. Ei niistä kommentteista ikinä kyllä mitään keskustelua synny. Sellaista vuoropuhelua viiveellä ei tapahdu koskaan. Jos on joku uutinen ja kommentoin sitä, niin hyvin harvoin mitään.. jos esitän suoran kysymyksen, joku joskus vastaa. Lähinnä uutisen laatija saattaa vastata. Koskaan ei kukaan muu kommentoi sitä kommentiani, vaan joku muu voi kommentoida sitä samaista uutista. Kommentoinnissa ei käydä vuoropuhelua. En kokisi keskustelua mitenkään pahana.

Muilta teknisiltä ominaisuuksiltaan intranetin kommentointi ei juuri herättänyt mielipiteitä. Muutamat vastaajat ilmaisivat kuitenkin, että viimeisimmät kommentit voisivat olla selkeämmin näkyvissä intranetin etusivulla:

H2: Jotenkin näiden kommenttien kohdistuminen eri asioihin on hieman epämääräistä. Esimerkiksi etusivulla ne ovat sikin sokin ja sekavasti esitetty. Kommentit ovat myös alhaalla ja ne vaativat sivun rullailua. Jos olisi sivun yläosassa joku kohta ilmoittamassa, että on uusia kommentteja, niin se kiinnittäisi paremmin huomiota.

H3: Viimeisimmät kommentit ja mietteet ovat etusivulla viimeisenä, jolloin pitää rullata sivua alaspäin. Porukka varmaan aika paljolti pysyttelee viimeksi lisätyissä uutisissa. Ehkä ne kommentit eivät hirveästi pistä silmään, kun ne ovat sivulla alimmaisena.

### 4.3 Sosiaalisten tekijöiden vaikutus käyttöönottoon

Sosiaalisten tekijöiden vaikutus intranetin kommentointiominaisuuden käyttöön oli vastauksissa huomattavasti merkittävämpi teema kuin teknologiset ominaisuudet.

#### 4.3.1 Järjestelmälle koettu rooli

Haastateltavien keskuudessa puhutti, millaisena viestintäkanavana intranetti hahmotetaan ja ovatko kaikki organisaatiossa käsittäneet intranetin potentiaalin keskustelualustana. Johdon edustajan näkökulmasta, heidän viestintänsä intranetissä on ollut kommenttien sijaan enemmän uutisten ja muun sisällön luomista:

H2: Kommentointi ei ole se väylä, jota pitkin viestit kulkevat. Alhaalta ylös - viestintäkanavana kommentointi toimii, kun taas henkilöstölle viestintä tuodaan uutisina. Työntekijän kannalta tälle keskustelulle on varmasti enemmän merkitystä kuin liitolle tai liiton johdolle. Johdon puolelta tuotetaan enemmän uutisia. Vaikea arvioida miten kommentointi toisi lisäarvoa viestintään. Tehdään kuitenkin uutisia ja juttuja. Johto ei kuitenkaan osallistu kauheasti keskusteluihin. Oma roolini olisi varmaankin juuri sellainen, että vastaisin toisten kommentteihin.

Viestinnän edustajan näkökulmasta haastavaa oli se, että intranetin ylläpidosta ja kehittämisestä ei varsinaisesti vastaa kukaan, jolloin järjestelmän rooli ja sen kehityssuunta ei ole selvä:

H4: Intran hyödyntäminen on heikkoa. Sen kehittämisestä ei varsinaisesti vastaa kukaan, mutta me tietenkin viestinnässä tehdään sinne sisältöä, mutta ei varsinaisesti vastata koko intranetistä. Tilanne on hankala kehittämisen kannalta. Ketään ei ole varsinaisesti koulutettu intranetin ylläpitoon, niin kuin julkisen verkkopalveluun on. Toisaalta intran perusominaisuudet ovat yksinkertaisia ja helppoja käyttää. Hyvin paljon Komppi on sellainen kuin ajateltiin, että ensi vaiheessa kootaan sinne sisäinen viestintä, uutisia, ohjeita ja dokumentteja. Seuraava askel olisi, että Komppi olisi työväline projektien toteuttamiseen työryhmissä ja ehkä jotain muutakin. Siihen ei kuitenkaan varsinaisesti ole tällaista organisaation johtamiseen liityvää mielenkiintoa, niin se ei oikein lähde liikkeelle mihinkään suuntaan. Loppujen lopuksi yksisuuntaisen viestinnän väline.

Intranetin tunnettavuus työntekijöiden keskuudessa herätti myös kysymyksiä. Haastateltavat mainitsivat, että eivät olleet varmoja, olivatko kaikki intranetin ominaisuudet tuttuja käyttäjille. Samalla myös intranetin rooli mietitytti:

H3: Ehkä tätä voisi tehdä tunnetummaksi, tätä palvelua ja mahdollisuutta. Että ihmiset tietäisivät enemmän tästä.

H5: Onko se mahdollisuus kunnolla myyty meille? Se tuli aika vauhdilla ja koulutukset oli mitä oli. Ihmiset eivät osaa käyttää? Ja sitten, että tajuttaisiin mikä se on. Ei

sitä mielletä semmoiseksi työkaluksi jossa voi keskustella. Olisiko mahdollista saada suljettuja ryhmiä? Esimerkiksi ammattiryhmät tai tietty alue. Olisi hyvä jos olisi joku oma paikka missä keskustella ja heittää ideoita, kun ollaan ympäri Suomea. Koulutus olisi varmaan hyvä, rytinällä tuotu intra, niin ei tiedetä minkä kanssa ollaan tekemisissä. Intran myyminen ja selittäminen avaisi keskustelua ja sen käyttöä.

Haastateltavien miettiessä mahdollisia esteitä intranetin käytölle, vastauksissa nousi esiin sekä kiire, että se, että intranetti ei välttämättä ole monelle päivän aikana useasti tarkastettava työkalu miksi se on tarkoitettu.

H1: Luulen, että vedotaan siihen että on kiire. Tai ajatellaan, että "eihän siellä kuitenkaan kukaan käy". Intranetti ei ole siinä päivittäisessä työkalupakissa, eikä se ole niitä työkaluja mitä muutenkin käytetään, vaan sinne mennään erikseen, eikä se ole se mikä aukeaa aamulla ensimmäisenä päivällä eikä sieltä myöskään haeta tietoa. Silloin se koetaan turhana aikaa vievänä työnä.

H2: Päälimmäinen syy omaan kommentoinnin vähyyteen on se, että tulee suhteellisen harvoin käytyä intrassa. Ja siihen taas on syynä se, että on niin paljon muualla kuin koneen ääressä toimistolla. Perusongelma on se, että vaikkapa johdonkin puolella työhuoneessa ollaan koneen ääressä vähän, jolloin intra käyttö olisi toimivinta, kun pystyisi keskittymään asioihin. Johdon aktivoituminen tässä foorumissa on aika haastavaa.

H5: Työ on hektistä, joten ei aina ehdi kommentoida.

### 4.3.2 Muiden viestintäkanavien rooli kommunikoinnissa

Haastateltavilta kysyttiin myös missä viestintäkanavissa virallinen ja epävirallinen viestiminen tällä hetkellä tapahtuu. Vastauksissa toistuvat eri palaverit, sähköpostit sekä perinteiset käytäväkeskustelut. Vastaajat eivät kuitenkaan juurikaan ottaneet kantaa siihen, että pitäisikö osan tästä keskustelusta tapahtua intranetissä.

H1: Omassa roolissani virallisia kanavia ovat johtamisjärjestelmään kuuluvat johtoryhmä, yt-toimikunta ja linjojen, toimialueiden ja yksiköiden työpaikkakokoukset. Ne ovat ne kanavat missä virallisesti asioita käsitellään. Sittenhän meillä on koko joukko erilaisia asioiden ympärille koottuja työryhmiä, pysyviä ja projektiluontoisia, jossa on yleensä joku taustaryhmä tai työryhmä, jotka sitä seuraa. Ja tietysti kahvilla ja ruokatauolla ja muuten kun ihmisiä kohdataan niin jaetaan sitä tietoa. Pitkälti aika perinteistä. Kokouksiin, tapaamisiin ja kasvokkain tapahtuvaan viestintään liittyviä juttuja. Ja totta kai normaalisti sähköpostin välityksellä ja ehkä vielä enemmän ihan liiton nettisivujen ja Facebookin kautta tietokanavana käytetään. Sitäkin (Facebookia) varmaan käytetään enemmän tietokanavana kuin intraa.

H2: Kyllä kai ne kanavat ovat edelleen nämä perinteiset sähköpostilla käytävät keskustelut ja sitten ihan kokoukset ja palaverit. Kyllä se viestintä niissä pääasiassa tapahtuu. Käytäväkeskustelu on tärkeä ja kyllä kahvitauoilla ja muutenkin käytävillä keskustellaan. Facebookissa ei varsinaisesti työhön liittyvistä asioista hirveästi keskustella. Intrassa kaikki liittyy jollakin tavalla työn tekoon. Facebookissa ei onneksi

käydä kauheasti työn tekemisestä tai työn sisällöstä keskustelua. Kylläkin tuntuu siltä, että Facebookissa tuntuu kohtaavan paljon toimiston väkeä.

H3: Kyllähän ne on ihan vaan tällaiset yksikköpalaverit. Palautetta annetaan esimerkiksi toisesta yksiköstä esimiehelle, joka halutessaan välittää palautteen eteenpäin sen kyseisen yksikön esimiehelle. Kiitoksia olen lähettänyt sähköpostitse. Lähinnä sähköposti ja talon palaverit, kuten yksikkö- ja projektipalaverit ovat varmaan ne yleisimmät kanavat. Tottakai myös puhelimitse. Facebookissa minua ei kiinnosta työasioita ruotia. Oman kaveripiirin kanssa ruoditaan asioita lounaalla hyvinkin paljon, kaikki mahdolliset käydään läpi. Ymmärtääkseni käytäväpuheet on täällä erittäin suosittu kommunikointimuoto, niin hyvässä kuin pahassakin.

H4: Mielenkiintoista on se, että Facebookissa työkavereiden kesken esitetään kommentteja, muttei intranetissä. En tiedä keinoa millä saisi kommentoimaan intranetissä. Keskustelu syntyy silloin kun on sanottavaa tai keskusteluun on aihetta. Josse kerran kenelläkään ole mitään sanottavaa, niin sitten ei ole kommentteja. Kuitenkin käytävillä ja kokouksissa on keskusteltu loputtomiin, mutta intraan ei kuitenkaan tule mitään. Käytäväkeskustelut, kahvitauot ja sellaiset ovat paikkoja, missä asioita käydään läpi. Ja toinen on sitten kokoukset. Sähköposteilla kommentoidaan tietysti joitain asioita.

H5: Keskustelua ei oikeastaan ole sähköisessä muodossa. On aluetoimistojen tapauksia. Sitten on sähköpostittelu jos on jotain mitä pitää yhteisesti keskustella. Facebookissa kahdenkeskeistä ajatustenvaihtoa. Omalle ammattiryhmälle laitetaan sähköpostitse. Nythän meillä on myös videoneuvottelulaitteet.

Esiin nousi myös tietty päällekkäisyys muiden järjestelmien, kuten dokumenttienhallinnan ja julkisen www-puolen tiedottamisen kanssa, sekä intranetiin luotujen työryhmien rooli.

H1: Dokumentinhallintajärjestelmään menee pääsääntöisesti dokumentteja, kuten vaikkapa kaikki hallinnon paperit. Sitähän on tietysti käyttöoikeuksilla rajattu, että ketkä sinne pääsevät lukemaan. Yksiköiden ja muiden kokousten memoja ei valitettavasti juurikaan sinne viedä. Työryhmien piti tehdä omistansa muistionsa ja viedä julkaistavaksi, mutta se on ehkä pikkaisen rapautunut. On myös ehkä sellainen fiilis, että noinkohan niitä kukaan lukee, sillä se materiaalin määrä on kuitenkin aika mitätvä. Sellaisen seuraaminen ja seulominen saattaisi olla yksittäiselle työntekijälle aika kohtuuton urakka ja ei ehkä parasta ajankäyttöä. En tiedä onko sillä intranetillä tällä hetkellä sellaista roolia, että sieltä saataisiin asioita esille ja se toimisi käyttöliittymänä dokumentinhallinnan suuntaan.

H2: Työryhmissä on tietyt osanottajat ja ne ovat aika pieniä ryhmiä, joten senkään takia siellä ei synny keskustelua. Työryhmäalueet ovat enemmän tiedonsäilytys- ja arkistointipaikkoja. En ole omalla kohdallani törmännyt muuta kuin toimintakertomuksen laatimiseen työryhmätyöskentelyn kautta. Voin tietysti todeta vain omalta kohdaltani, mutta aika vähäistä on se, että asiakirjoja työstettäisiin sitä kautta.

H4: Työryhmissä on valittuja henkilöitä, esimerkiksi joku projekti. Työryhmiä on paljon ja ideana oli laittaa dokumentteja ja keskustella niistä myös. Ei niissäkään juuri ole keskustelua. Sinne menee lähinnä ne dokumentit.

### 4.3.3 Muiden käyttäjien vaikutus ja riittävä käyttäjien määrä

Haastateltavat olivat yhtä mieltä niin kutsutun kriittisen massan tarpeellisuudesta. Riittävä käyttäjämäärä on vuorovaikutuksen edellytys ja laskisi myös kommentointiin liittyvää kynnystä. Eräs vastaaja pohtii, että ratkaisuna saattaisi olla jonkinlainen virallisempi aktivointi, jossa osa työntekijöistä alkaisi aktiivisesti työnsä puolesta kommentoida intranetin uutisia ja muuta sisältöä.

H1: Pitäisi sitä kriittistä massaa saada rakennettua, että saataisiin sellainen porukka joka ainakin seilaisi siellä intrassa, jolloin siitä tulisi myös puhetta kahvitauoilla ja ruokatauoilla ja muutenkin kun käytävillä nähdään. Se alkaisi herättää keskustelua, että mitä siellä onkaan, kun tämäkin porukka tästä puhuu? Eri puolilta ja eri osastoilta kun olisi väkeä, niin se synnyttäisi oman imunsa, kun näin iso porukka puhuu siellä ja tekee juttuja.

H2: Kyllä se vaikuttaa jonkin verran, että muut eivät juuri käytä. Ei liikkuva työ tai ajanpuute selitä kokonaan sitä, että kommentointia on kuitenkin aika vähän.

H3: Muiden käyttö lisäisi myös omaa käyttöä. Jos siitä oikeasti syntyisi jotain vuoropuhelua, niin käyttäisin ehdottomasti.

H4: Jos laitat sen yhden kommentin, niin siitä tulee ikään kuin iso juttu. Sen sijaan, että jos siellä olisi aiheesta jo 20 viestiä, niin jos laitat sen yhden lisää sinne, niin sen kommentoinnin rooli on silloin pienempi. Sehän vaatisi, että ihmiset aktivoituvat. Kun kommentteja on paljon, niin olisi helppoa liittyä siihen joukkoon joka kommentoi. Jos olet aina ensimmäinen ja ainoa, niin siihen kommentointiin on iso kynnys. Sitä olen pohtinut, että pitäisikö täällä olla viran puolesta sellaista aktivointia, että joku yksinkertaisesti rupeaisi työkseen kommentoimaan, jotta muutkin lähtisivät mukaan.

H5: Kyllä varmasti voisi mennä enemmän mukaan, jos muutkin käyttäisivät. Jos uutisessa on vain yksi kommentti, niin kyllä se siihen sitten tyrehtyy. Vuoropuhelua ei niin paljoa ole. Kyllä uskon että käyttäisin jos olisi vähän vilkkaampaa.

### 4.3.4 Omalla nimellä kirjoittamisen vaikutus

Haastateltavien keskuudessa yhdeksi mahdolliseksi esteeksi keskustelulle nousi pelko omalla nimellä kirjoittamisesta ja siitä, kuinka omalla nimellä kirjoitettu kommentti henkilöityy. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei itse vastannut, että heillä olisi ongelmaa kirjoittaa omalla nimellään. Kysyttäessä anonyymien kommentoinnin mahdollisuudesta, suurin osa vastaajista ei pitänyt sellaista mahdollisuutta kovinkaan tarpeellisena ja piti omalla nimellä kirjoittamista lähtökohtaisesti hyvänä asiana. Osa kuitenkin arvioi, että anonyymiyys saattaisi jonkin verran lisätä keskustelua ja madaltaa osallistumisen kynnystä.

H1: Voi tietysti olla, että omalla nimellä kirjoittamisessa on joku kynnys. Jotenkin tuntuisi sekin kuitenkin aika kummalliselta, että anonyymina jotenkin puskaista kommentoitaisiin. Äkkiä siitä tulee mieleen, että onko jotain niin negatiivisia tai hen-

kilöön meneviä asioita, joita ei voida omalla nimellä kommentoida. En jaksa oikein anonyymeihin kommentteihin uskoa ja miettiä mikä se niiden arvo olisi. Mielestäni ne jää vähän omaan arvoonsa jos joku ilman omaa nimeään kirjoittelee. Niiden kommenttien painoarvo on sitten tosi pieni ainakin.

H2: Kyllä voin omasta näkökannastani ainakin omalla nimelläni kirjoittaa, ei se ole este. Aina tietysti kuitenkin pitää miettiä millä tavalla ja millä sävyllä asiat sanoo. Jos on jotain kritisoitavaa, niin silloin pitää pystyä fiksusti kirjoittamaan se. En ole havainnut että intranetissä olisi mitään asiatonta ollutkaan. Anonymiteetti saattaisi ehkä lisätä rivityöntekijän kommentointia ja laskea kynnyistä. Toisaalta kyllä vähän luulen, että kommentoinnin taso laskisi. En ehkä kaipaa sellaista kuitenkaan, että sinne saattaisi tulla sellaisia, ei niin rakentavia kommentteja. Kyllä tällaisessa aina pohditeltaisiin, että kuka tämä nyt on. Tämä yhteisö ei kuitenkaan ole niin suuri, että tänne voisi kadota. Rivien välistä voisi päätellä, että kuka kirjoittaa ja välillä varmaan pääteltäisiin ehkä väärinkin. Vaatisi ehkä suuremman yhteisön, että tällainen anonyymi tapa toimisi.

H3: Ei sen (anonyymien kommentoinnin) kokeilemisella mitään estettä ole.. lisäksi se sitten sitä käyttöä? Voisihan sitä kokeilla. Itse olen sitä mieltä että jos minulla on jotain sanottavaa niin pitää uskaltaa seisoa niiden sanojeni takana, tai sitten pidän mölyt mahassani. Paras lähtökohtahan on se, että jokainen uskaltaisi ihan omana itsenään sanoa mielipiteensä asioista. Mutta varmaan täällä on ihan samalla tavalla kuin missä tahansa yrityksessä tai muuallakin, että kaikki eivät uskalla. Pelätään että se vaikuttaa jotenkin asemaan tai joudutaan jollekin mustalle listalle. Itse ajattelen, että niin kauan kun minulla on asiallisia kommentteja, niin minulla on oikeus esittää niitä. Totta kai jos joku perustelee asian minulle eri tavalla ja järkevästi, niin olen valmis perumaan puheeni. Se anonymiteetti on vähän kaksipiippuinen juttu.

H4: Voi olla, että kommentointi henkilöityy kun kommentissa näkyy oma nimi ja ehkä kuvakin. Voi olla, että nimetön kommentointi saattaisi madaltaa kynnyistä. Ei kuitenkaan ole asiallisen keskustelun lähtökohta, että nimettömänä heitetään kommentteja. On tietysti asioita, joissa voisi olla hyvä, että pystyy nimimerkillä kirjoittamaan. Joku voisi nostaa esiin vaikean asian anonyymisti. Pääsääntöisesti kuitenkin intran asiat ovat normaaleja työyhteisön ja sen toimintaan liittyviä asioita. Facebookissa on kuitenkin kirjoitettu omalla nimellä.

H5: En ole saanut palautetta kommenteista, mutta oman mielipiteen voi mielestäni ilmaista. En tiedä miten ihmisten asenteisiin voi vaikuttaa. Kun sitä tuotiin meille, niin kaikki olivat aika skeptisiä, että tuskin siellä kukaan uskaltaa tulla esiin omalla nimellä. En itse kannattaisi anonyymia keskustelua. Ehkä se saattaisi avata keskustelua enemmän, en tiedä. Kyllä meidän omassa porukassa pitäisi olla sellaista rehtiä, avointa keskustelua. Itse en kyllä käyttäisi sellaista (anonyymia kommentointia).

Anonyymista kommentoinnista oli kuitenkin ollut positiivisia kokemuksia:

H3: Meillä oli yksi henkilöstöpäivä, missä sai laittaa lavan taustalla olevalle valkokankaalle tekstiviestejä anonyymiina ja kommentoida asioita. Siellä oli hirveän aktiivista ja värikästä se kommentointi. Siellä oli ihan hyviäkin kommentteja, purevaa kritiikkiä ja sitten oli hölöpö-lö-juttuja, jotka naurattivat ihmisiä. Anonymiteetti saattoi siihen vaikuttaa, että ihmiset uskalsivat kritisoida ja arvostella ja heittää läppää.

### 4.3.5 Yhteensopivuus olemassa oleviin arvoihin ja käytäntöihin

Monissa vastauksissa toistui, että intranetissä avoin keskustelu saattaa olla hieman vierasta organisaation kulttuurille, vaikka keskustelua kuitenkin käydään muissa kanavissa. Se, että kuinka avointa keskustelu organisaatiossa on, jakoi vastaajien keskuudessa mielipiteitä:

H1: Meidän organisaatiossa on aika hyvinkin vapaata ja avointa ja kriittistäkin keskustelua on mahdollista käydä ihan suoraan kaikkien kanssa, ylin johto mukaan lukien. Kun se on mahdollista puhelimitse ja kasvotusten, niin miksei se sitten olisi tällaisessa ympäristössä? Kun se kirjoitetaan ja siitä jää jälki, niin ehkä se vähän arveluttaa ihmisiä. Ei meillä ole kyllä koskaan ketään mielipiteistä tai näkemyksistä rangastettu.

H3: Jos heidän jotain vähän kritisoitavaa tai rakentavaa palautetta, niin ei siihen kukaan lähde mukaan. Mutta toisaalta se on fine, koska se osoittaa että on vaikuttanut jollain lailla. Itse tulkitseen sen sillä tavalla, kun tulee se totaalinen hiljaisuus, koen sen sillä lailla että tämä osu johonkin, mikä on hyvä asia. Voi olla, että.. täällähän on paljon porukkaa, jota ei siis vain kiinnosta. "Teen vain mun duunin ja lähden meneen" -sellaisia on vaikea saada motivoitumaan mihinkään.. En itse koe, että ihan vapaasti voin kommentoida, hirveän tarkkaan aina mietin mitä kirjoitan. Jos puhutaan yhteisistä pelisäännöistä, talon tavoista jne. niin en voi ihan vapaasti sitä tehdä. Se on eri asia, jos joku esimerkiksi lähtee eläkkeelle, niin siihen voi ihan vapaasti kirjoittaa. Jos on oikeasti jotain mitä haluaa kritisoida, niin tarvitsee mietä tosin tarkkaa mitä kirjoittaa.

H4: Ei ehkä kyse ole mahdollisuuksista vaan tietystä kulttuurista, semmoista kommentointia ei vaan tehdä. Ehkä tässä meidän kulttuurissa on jotain sellaista ettei meillä juurikaan kommentoida, jolloin siitä tulee ehkä sellainen fiilis, että jos laitat sen kommentin niin se on tosi iso juttu. Kommentointikynnys varmaan nousee hirveän korkeaksi. Jos siellä intrassa olisi semmoista kommentointivirtaa, niin sinne olisi kunkin huomattavasti helpompi heittää omia kommentteja.

H5: Ymmärrän kyllä, että sitä kommentointia ei ole otettu käyttöön, sillä se on jotenkin vierasta meidän kulttuurille että ollaan siellä avoimesti, omalla naamalla ja omalla nimellä, joka saattaa olla este. Foorumina se saattaisi olla ihan hyvä, kun siellä on vain meidän oma porukka. Kulttuurimuutos olisi yksi semmoinen.. voitaisiin jättää se Facebook-chättäily ja ymmärtää että intra on ihan samantyyppinen systeemi jutella meidän omassa piirissä.

Organisaatiokulttuurin vaikutus siis havaittiin, mutta vastaajat eivät juuri osanneet tarkemmin arvioida taustalla olevia tekijöitä.

## 4.4 Muita havaittuja tekijöitä

Vastauksissa esiintyi myös muutamia muita teemoja, mitkä eivät sellaisenaan sopineet minkään aiemmin esitetyn tekijän alle.



#### 4.4.1 Intranettiin luodun sisällön vaikutus

Pohtiessaan mitä toimenpiteitä voisi tehdä keskustelun aktivoinniksi, haastattelutavat mainitsivat, että intranetin luotu sisältö, kuten uutiset, voisi olla enemmän keskusteltua herättelevää. Ongelmana oli myös se, että osa liiton ajankohtaisista asioista julkaistaan ilman kommentointimahdollisuutta vain liiton julkisella www-puolella.

H1: Määrätietoisesti pitäisi ohjata intranettiin sitä informaatiota. Miettiä kiinnostavia aiheita ja saada ihmisiä käymään ja tottumaan siihen työkaluun.

H2: Kun tätä intranetiä katselee, niin yllättävän vähän täällä on sille keskustelulle syötettä, kuten esimerkiksi uutisia. Talossa kuitenkin tapahtuu paljon asioita. Niinomaan intraan lisätyt uutiset ovat aika arkisia asioita, eivätkä niinkään liity liiton toimintaan. Kiinteistöyksikön tiedotetta, ikkunanpesua ja tämän tyyppisiä asioita. Yleishavaintona voi todeta, että meidän itse toimintaan liittyviä uutisia ei oikein ole, vaan on enemmän näihin arkirutiineihin liittyviä asioita. Sellaista toimintaan liittyvää keskustelua ei viriäkään. Meillä on valmistelussa erilaisia asiakirjoja ja toimintaan liittyviä suunnitelmia, mutta niiden ainakaan keskeneräiseen pitämiseen intrassa tai kommentointiin ei ole lähdetty. Siinä voisi olla ideaa ainakin jossakin määrin. Jos ollaan tekemässä vaikkapa jotakin linjauksia, niin intraan voisi laittaa jonkinlaisen alustustekstin. Koko liiton henkilöstö pystyisi osallistumaan. Aikapula on tietysti yksi ongelma. Tarvittaisiin yhteistä pohdintaa enemmän. Voisi olla myös enemmän kysymysmuotoisia uutisia tai sellaista, jota voisi oikeasti kommentoida.

H5: Ehkä meitä pitäisi opettaa laittamaan kommentit kysymysmuodossa, että siihen tulee keskustelua ja vastauksia.

Toisaalta eräs vastaaja mainitsee, että enemmän keskustelua herättelevää sisältötuotantoa on jo hieman kokeiltu, mutta suhteellisen heikoin tuloksin:

H4: Meillä oli organisaatiouudistus ja siitä laitettiin informaatiota Komppiin. Ajatus oli että voisi esittää kommentteja. Sen lisäksi meillä oli liittostrategia, jota tehtiin vuosi tai kaksi ja se hyväksyttiin vuosi sitten. Sen prosessin aikana oli yritystä saada kommentteja ja mielipiteitä. Siihen ei tullut mitään. Oli myös isoja muutoksia kun taloa on uusittu ja siitä laitettiin intraan, että kommentoi mitä toivoisit uudessa JHL-talossa olevan. Sinne tuli jonkin verran kommentointia, mutta tuntui että oli vähän huuhaata. Tavallaan on kyllä yritetty sitä kautta, mutta ei ole lähtenyt liikkeelle. Ehkä tällainen väline tai tällainen tapa ei sovi tähän organisaatioon.

#### 4.4.2 Johdon rooli intranetin käytön aktivoinnissa

Johdon osallistumista keskustelun aktivointiin pidettiin myös tarpeellisena:

H1: Totta kai se intranetin käytön aktivointi on erityisesti johdon vastuulla, mutta on se kaikkienkin vastuulla. Johto ei kuitenkaan voi sanoa, että miksi te ette tee jos johto ei itse käytä. Näen, että itse pitää olla esimerkkinä ja aktiivisesti hakea asioita ja tapoja ja laittaa sen kautta asioita laajempaan jakeluun ja levitykseen. Samalla tietenkin kommentoiden muiden tekemiä asioita. Johdolla on sellainen rooli. Jos on pelkoja

nimellä omalla kirjoittamisesta niin siitä pitäisi käsitellä ja hälventää, että sellaiseen pelkoon ei olisi syytä.

H2: Kyllä se varmaan jonkinlaisen yhteisen päätöksen tai sitoutumisen tarvitsisi. Silloin ehkä johto lähtisi enemmän mukaan jos olisi enemmän jotain liiton varsinaiseen toimintaan liittyvää pohdintaa tai kysymyksiä.

H3: Se voisi auttaa jos jotkut päättävässä asemassa olevat kannustaisivat tämän avoimeen käyttöön, sillä tavalla että ihmisillä tulisi sellainen fiilis, että intranetissä uskaltaa sanoa mietteensä.

McAfee (2006) onkin maininnut, että johdon roolina pitäisi olla alussa kannustaa käyttäjiä käyttämään ohjelmistoja ja sen jälkeen olla pidättyä puuttumasta liikaa ohjelmistojen käyttöön. Epäonnistuessaan jommassa kummassa, saattaa ohjelmiston käyttö olla vähäistä tai päätyä vain viralliseksi tiedotuskanavaksi.

## 4.5 Intranetin käyttöönoton vaikutus organisaation viestintään

Kysymyksillä pyrittiin myös löytämään vastaus siihen, onko intranetin käyttöönotto aiheuttanut muutoksia organisaation viestintäkulttuurissa. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan ole nähnyt merkittäviä eroja viestinnässä aiempaan intranetiin verratessa:

H1: Kyllähän se intranetin käyttö koko ajan kehittyy ja sitä käytetään enemmän, mutta käyttö on edelleen aika vaatimatonta. Ylipäättänsä sen seuraaminen, saati sitten asioiden kommentointi ja sen tyyppinen työskentelytapa, että sinne heitettäisiin avoimia kysymyksiä tai ideointia, niin se on kyllä lapsenkengissä.

H2: Muistan huonosti vanhan intran. Näitä kommentteja on kuitenkin sen verran vähän, että en ole havainnut että se olisi muuttanut mitenkään tätä viestintätapaa.

H3: On se varmaan jonkun verran muuttanut, jos katson muiden kommentteja, niin ihmiset kysyvät tarkennuksia joihinkin asioihin ja mahdollisesti joku muukin siihen neuvoa kuin vain se uutisen kirjoittaja. Jotenkin oletan, että aktiivinen porukka on hyvin pieni, jotka intranettia aktiivisesti käyttävät ja tietävät tämän mahdollisuuden olemassaolosta.

H4: Syksyllä tulee kolme vuotta kuluneeksi intranetin käyttöönotosta ja ei tässä ole mitään muutosta tapahtunut. Kommentointia on niukasti tai olemattomasti ollut koko ajan.

H5: Ei ehkä keskusteluun ole vaikuttanut. Sellainen avoin viestittely on kynnys monelle. Jotain hupailukommentteja on enemmän kuin asiaan liittyvää. Uudet työntekijät toivotetaan kuitenkin tervetulleiksi ja sen sellaista. Uutisten ja muiden sisältöjen seuraaminen on ollut hyödyllistä uudessa intranetissä. Muutamia käyttäjiä olen myös seurannut.

Suurta muutosta organisaation viestinnässä ei siis ole tapahtunut yhteisöllisemmän intranetin käyttöönoton jälkeen.

## 4.6 Yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksessa sosiaalisten ohjelmistojen vuorovaikutusominaisuuksien käyttöönottoon liittyvät tekijät oli jaoteltu kolmen kategorian alle: teknologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin sekä viestintäkanavan ominaisuuksiin. Teknologiset tekijöiden ja viestintäkanavan ominaisuuksien näkökulmasta viestintäteknologiaa voidaan arvioida sen perusteella, miten hyödyllisenä ja helppokäyttöisenä teknologia nähdään ja kuinka sen tekniset ominaisuudet vastaavat käyttäjän vaatimuksia viestintäkanavalta. Näiden tekijöiden pohjalta haastatteluissa pyrittiin löytämään vastaus siihen, onko tekstipohjainen kommentointi intranetin eri uutis- ja muiden sisältöjen yhteydessä riittävä väline kommunikointiin ja kuinka hyödyllisenä ja helppokäyttöisenä itse ominaisuutta käyttäjät pitivät. Sosiaaliset tekijät olivat kirjallisuudessa mainittuja, teknologiasta riippumattomia tekijöitä, kuten ympäröivän organisaation ja sosiaalisten verkostojen vaikutus. Muutamia vastauksissa esiintyneet teemat eivät sinällään sopineet minkään aiemmin kirjallisuudessa esitetyn tekijän alle, jolloin ne on mainittu erikseen kolmesta pääkategoriasta.

Vastauksia tarkastellessa voi huomata, että eniten keskustelua herättivät erilaiset järjestelmän ulkopuoliset tekijät, kuten intranetille käsitetty rooli, oman kontribuution merkitys, organisaation keskustelukulttuurin avoimuus ja omalla nimellä kirjoittaminen. Järjestelmän varsinaiset tekniset ominaisuudet tai toiminnallisuus viestintäkanavana eivät tulosten perusteella ole kovinkaan merkittäviä syitä siihen miksi järjestelmän keskusteluominaisuuksia ei juurikaan käytetä.

## 5 KESKUSTELU

Miten kirjallisuuskatsaus ja empiirisen osuuden tulokset sitten vertautuvat toisiinsa? Kolmen eri kategorian alle jaettujen tekijöiden joukosta haastateltavien vastauksissa erottuivat erityisesti sosiaaliset tekijät. Teknologiaa arvioidessa vastaajat pitivät kommentointiominaisuutta helppokäyttöisenä, näkivät sen potentiaalisen hyödyn eivätkä juuri kommentoineet viestintäkanavaan liittyviä ominaisuuksia, kuten pelkkää tekstipohjaisuutta, tai nonverbaalin viestinnän puutetta. Vastaajat siis käsittivät mikä rooli kommentoinnilla ja keskustelulla intranetissä olisi, jos sitä käytettäisiin enemmän. Varsinainen syy keskusteluominaisuuksien heikkoon käyttöön löytyisi siis muualta, kuin itse ohjelmiston ominaisuuksista.

Intranetin keskustelun esteiksi vastaajat arvioivat, että kirjoittaminen omalla nimellä koko työyhteisölle näkyvään foorumiin saattaa olla hieman vierasta organisaatiolle. Kuitenkin kaikki vastaajat totesivat, että mielipiteensä pitäisi pystyä ilmaisemaan omalla nimellä ja ettei heillä henkilökohtaisesti ole ongelmaa kirjoittaa omalla nimellä intranetiin. Vastaajat siis tiedostivat, että keskustelukulttuurissa saattaa olla jotain sellaista, että ihan avoimia ei voida koko organisaation silmissä olla. Toisaalta kukaan vastaajista ei myöntänyt tätä omalle kohdalleen, lukuun ottamatta erästä vastaajaa joka myönsi, että hänen täytyy todella tarkkaan miettiä miten asiansa intranetissä esittää. Johdon edustajan mielestä jos omalla nimellä kirjoittamiseen liittyviä pelkoja on, niitä pitäisi pyrkiä hälventämään. Tämän tekijän vaikutusta on kuitenkin hieman vaikea arvioida näin pienen vastaajamäärän perusteella. Anonyymi kommentointi ei saanut juurikaan kannustusta vastaajien keskuudessa, vaikka osa vastaajista arvioi, että se saattaisi ainakin jonkin verran laskea kynnystä keskusteluun osallistumiseen.

Omalla nimellä kirjoittamisen kynnystä sivuaa myös muiden keskustelijoiden vähäinen määrä; kun muiden kommentteja ei intrassa näy, nousee kynnys lisätä oma kommentti hyvin korkeaksi. Jonkin verran intranetissä kuitenkin oli vastaajien mukaan hieman kevyempiä kommentteja, kuten uusien työntekijöiden tervetulleeksi toivottamista. Se, että avointa ja kriittisempää keskustelua ei intranetissä juuri käydä, ei välttämättä kerro siitä, että organisaation keskus-

telukulttuuri ei olisi avointa. Se kuitenkin kertoo siitä, että koko organisaatiolle näkyvä intranetti, ei ole se kanava mitä hyödynnetään. Vastaajat eivät kuitenkaan juurikaan maininneet muita viestintäkanavia listatessaan, pitäisikö niissä esiintyvä keskustelu olla intranetissä. Käytävä- ja Facebook-keskustelujen olemassaolo ja suosio mainittiin useammankin haastateltavan suusta, mutta vain yksi vastaajista mainitsi, että tälle keskustelulle intranet olisi myös hyvin soveltuva paikka.

Intranetille organisaation keskuudessa käsitetty rooli olikin yksi keskeisimmistä teemoista. Intranet on ollut yksi viestinnän kanava muiden joukossa, jolloin työntekijöiltä vaaditaan myös muiden JHL:n kanavien, kuten julkisen verkkopalvelun ja Facebook-sivujen seuraamista. Se ei ole myöskään kaikkien käyttäjien keskuudessa päivittäinen työkalu. Intranetillä on siis nykyisellään toimiva rooli tiedonhallinnassa, mutta ei organisaation sisäisen keskustelun kanavana. Osa haastateltavista miettikin, että onko järjestelmän kaikki ominaisuudet ja mahdollisuudet tuttuja organisaation jäsenille. Nopea käyttöönotto ja vähäinen koulutus sen yhteydessä mainittiin vaikuttavina tekijöinä. Toisaalta järjestelmä on kuitenkin ollut useamman vuoden käytössä, joten käyttäjillä on ollut riittävästi aikaa tutustua siihen. Ominaisuuksista tietämättömyyden sijaan pitäisi ehkä tarkastella sitä, millaisena järjestelmänä organisaation jäsenet käsittelevät intranetin ja sen roolin. Myös tässä johdolla ja intranetistä vastaavilla henkilöillä on vastuu siitä, että intranetille asetetut toiveet on kommunikoitu käyttäjille selkeästi ja keskustelua on rohkaistu.

Mielenkiintoisena haastatteluissa mainittuna tekijänä voidaan pitää myös keskustelua synnyttävän sisällön puuttumisena. Tämä tekijä on erityinen sisältöjen yhteydessä toimiville kommenttiketjuille, eikä sellaisenaan ole mainittu kirjallisuudessa. Osa uutisisällöistä on vain julkisen verkkopalvelun puolella, jolloin niiden oheen ei voi syntyä keskustelua. Myös monet päivittäiseen työntekoon liittyvät asiat josta intranettiin lisätään uutisia, eivät välttämättä erityisesti myöskään herätä keskustelua. Vastaajat mainitsevatkin, että intranetissä intranetissä voisi olla enemmän keskustelunavauksia tai valmistelussa olevia asioita, joiden ympärille syntyisi luontevasti keskustelua.

Intranetin käyttöönoton vaikutuksesta organisaation viestintäkulttuuriin vastaajat mainitsivat, että juuri minkäänlaista muutosta edellisen intranettiin ei ole tapahtunut. Tulosta voidaan pitää heikkona, kun intranetti on haastatteluiden toteutushetkellä jo kolmatta vuotta käytössä. Toisaalta vaikutuksia arvioi-  
dessa on hyvä pitää mielessä, minkälaisia odotuksia intranetin käyttöönotolle on alun perin ollut. Vastausten perusteella keskustelun arvo organisaatiolle havaitaan, mutta se ei ole ollut intranetin käyttöönotossa keskeisenä tavoitteena. Tällöin on myös luonnollista, että keskustelua synnyttäviin toimenpiteisiin ei ole aktiivisesti lähdetty. Joitain tällaisia toimenpiteitä ja kehitysehdotuksia on kuitenkin esitetty tulosten pohjalta seuraavassa alaluvussa.

## 5.1 Kehitysajatuksia JHL:n intran kehittämiseen

Empiirisen osuuden tulosten perusteella voidaan havaita muutamia kehityskohteita JHL:n intrassa, sekä esittää yleisempiä ajatuksia siihen, miten sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton organisaatiossa pitäisi tapahtua.

### Ohjelmiston roolin tarkka määrittely

Tietojärjestelmien käyttöönoton suunnittelussa tärkeää on miettiä järjestelmän rooli, sen linkittyminen organisaation eri prosesseihin ja päällekkäisyys muiden järjestelmien kanssa. JHL:n tapauksessa intranetti on suunniteltu sekä sisäisen viestinnän kanavaksi, yhteisten ohjeiden ja sisältöjen jakelukanavaksi että työryhmätyökaluksi. Kuitenkin esimerkiksi viestinnän tapauksessa osa sisällöstä on vain julkisella www-puolella, jolloin sitä ei ole mahdollista kommentoida intranetin sisällä. Työryhmäominaisuutta taas oli käytetty jonkin verran, mutta senkin kohdalla oli tiettyä päällekkäisyyttä dokumentinhallinnan kanssa.

### Ohjelmiston esittely organisaation jäsenille

Useissa haastateltavien vastauksissa toistui, että intranetin mahdollisuuksia ja eri ominaisuuksia ei ollut juurikaan esitelty organisaation jäsenille järjestelmää käyttöönottaessa. Toisaalta kyse on sekä teknisistä ominaisuuksista, mutta myös mahdollisuuksista kuten avoimesta keskustelusta, työn alla olevien dokumenttien esiintuomisesta kommentointtavaksi ja muusta sellaisesta, mikä ei välttämättä lähde toteutumaan itsekseen. Vaikka esimerkiksi kommentointiominaisuutta ei pidetty teknisesti vaikeakäyttöisenä, käyttäjäkoulutusten merkitystä ei kannata vähätellä ohjelmiston eri mahdollisuuksien esittelemisessä. Intranetti pitäisi saada tuotua jokaisen organisaation jäsenen päivittäiseen käyttöön. McAfee (2006) kuitenkin mainitsee, että ohjelmistojen käyttöönoton ei pitäisi olla liian muodollista ja virallista. Koulutusten ja koko organisaation laajuisen käyttöönoton sijaan ohjelmisto voitaisiin ottaa käyttöön esimerkiksi ryhmä tai osasto kerrallaan, jolloin esimerkiksi wikiin tai kommenttipalstalle luotu sisältö olisi niin kiinnostavaa, että se kiinnittäisi muidenkin käyttäjien huomion.

### Avoimen keskustelun rohkaiseminen

Haastateltavien vastauksissa mainittiin, että avoimen keskustelun käyminen intranetissä saattaa olla hieman vierasta organisaatiolle. Kuitenkin virallista ja epävirallista keskustelua käydään organisaation sisällä runsaasti muissa kanavissa. Jos keskustelua halutaan ohjata intranettiin, jolloin se on kaikkien nähtävissä ja kommentointavissa, on kirjoittamiseen liittyvää kynnystä madallettava ja keskustelua rohkaistava. Johdolla on myös oma vastuunsa keskusteluun osallistumisessa: McAfee (2006) mainitsee johdon roolin käyttöönoton alussa tärkeäksi, jolloin ohjelmiston käyttöä ja keskustelua rohkaistaan. Myöhemmässä vaiheessa McAfeen (2006) mukaan johdon ei taas pidä liikaa puuttua keskustelun

sisältöön, jolloin ohjelmisto käsitetään avoimena viestintäkanavana työntekijöiden kesken.

### **Aikaisen enemmistön aktivointi**

Kun intranetissä kirjoittajia ei ole montaa, saattaa oman kommentin merkitys korostua. Riittävä käyttäjämäärä on myös kriittistä oikean vuorovaikutuksen syntymiselle. Kun käyttäjämäärä kasvaa ja keskusteluiden määrä nousee, se synnyttää luonnostaan yhä enemmän kiinnostusta organisaation sisällä järjestelmää kohti. Kriittisen massan saavuttaminen vaatii kuitenkin keskusteluun rohkaisua ja muita ehdotettuja toimenpiteitä, kuten keskustelua tukevaa sisällön luontia. Jos kriittinen massa ei kuitenkaan aktivoidu luonnostaan, saattaa olla tarvetta että keskustelua aktivoidaan keinotekoisesti viran puolesta ja useamman hengen toimesta. Joissain muissa organisaatioissa on esimerkiksi kehitetty kuukausittain parhaan kommentin tai muun intranetiin tuotetun sisällön palkitsemista. Uutta ohjelmistoa käyttöönottaessa voidaan myös soveltaa edellä mainittua, ryhmä tai osasto kerrallaan toteutettavaa käyttöönottoa.

### **Keskustelua tukevan sisällön luominen**

Koska keskustelut syntyvät intranetissä sinne luotujen sisältöjen yhteyteen, pitää intranetin sisällön olla sellaista että se synnyttää keskustelua. Tämä sisältö voisi olla sekä nykyisellään vain www-puolelle julkaistuja uutisia, enemmän keskustelunavauksen tyyppisiä viestejä että kommentoitavaksi tarkoitettuja keskeneräisiä dokumentteja ja suunnitelmia. Päivittäisten työskentelyyn liittyvien asioiden lisäksi intranetiin pitäisi tuoda uutisina enemmän itse liiton toimintaan liittyvää sisältöä. Myös avoimempien keskustelupalstojen kaltaisten foorumien avaamista intranetiin kannattaa harkita, jolloin ajankohtaisia keskustelunavauksia saattaisi tulla enemmän.

### **Kommenttien ja keskusteluiden näkyvyyden parantaminen**

Muutama haastateltava mainitsi, että viimeisimmät kommentit ja keskustelut eivät näy ensisilmäyksellä intranetin etusivulla. Toisaalta tilaa vievien kommenttien arvottaminen viimeksi lisättyjen uutisten ja sivumuokkausten alle on ollut alun perin perusteltua ja suunnitteluvaiheessa useampi henkilö ilmaisikin, että eivät halua omaa kuvaansa ja nimeänsä näkyviin heti etusivulle, jolloin kommenttien listaus laitettiin sivulla muiden sisältöjen alapuolelle. Jonkinlainen kompaktimpi näkymä, joka nopealla vilkaisulla näyttäisi uusimpia kommentteja etusivun yläosassa, saattaisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota meneillään oleviin keskusteluihin.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tulokset osoittavat, että sosiaalisten ja Enterprise 2.0 ohjelmistojen käyttöönoton onnistumisessa keskeistä ovat sekä sosiaaliset että organisaatiolliset tekijät, ohjelmistojen teknisten ominaisuuksien sijaan. Tulokset osoittavat, että sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa ja sen onnistumista pitää tarkastella eri näkökulmasta kuin perinteisten tietojärjestelmien. Järjestelmien viestintä- ja sosiaalisten ominaisuuksien onnistunut käyttöönotto vaatii ennenkaikea yhteensopivuutta organisaation arvoihin ja kulttuuriin.

Oleellista on, että käyttöönotossa saavutetaan ajoissa kriittinen massa, joka myös rohkaisee muita organisaation jäseniä käyttämään järjestelmää. Järjestelmän käyttöön liittyvät esteet eivät ole teknisiä, vaan enemmän organisaatiokulttuuriin sidonnaisia tekijöitä, jossa käyttäjät eivät ole varmoja onko oma kontribuutio esimerkiksi keskusteluun tarpeeksi tärkeä tai voivatko he täysin avoimesti omalla nimellään osallistua koko organisaatiolle näkyvään keskusteluun. Näiden pelkojen hälventämisessä johdolla ja heidän osallistumisellaan on myös tärkeä merkitys.

Case-organisaation kohdalla merkittävää oli myös se, että järjestelmän kehittäminen ei selkeästi ollut kenenkään vastuulla. Muita tutkielmassa esille tulleita keskustelun esteitä olivat myös eri palveluihin hajautunut viestintä sekä keskustelua herättävän sisällön puuttuminen. Yksi keskeisimpiä tavoitteita sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönotossa organisaatioissa on tuoda rakentavaa keskustelua näkyviin epävirallista kanavista ja osallistaa useampia organisaation jäseniä keskusteluun. Tutkimuksessa vastaajat näkivät tällaisen keskustelun potentiaalisen hyödyn, mutta myönsivät että intranet ei nykyisellään ole vaikuttanut juurikaan organisaation sisäiseen viestintään. Tiedonhallinnan voidaan kuitenkin katsoa parantuneen intranetin wiki-ominaisuuksien myötä.



## 6.1 Validiteetti

Tutkielmassa perehdyttiin Julkisten ja hyvinvointialojen liiton intranetin käyttööntoon liittyviin haasteisiin. Yhden tapauksen tutkimuksen osalta ei kuitenkaan voi vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen otanta ei ole ollut vastaajalukumäärältään kovin iso, vaikka se on ollut eri organisaatiotasot kattava. Isommalla vastaajamäärällä tutkimuksessa olisi saattanut nousta esiin enemmän eri tekijöitä ja niiden painoarvo olisi saattanut olla erilainen. Määrällisen tutkimuksen ja isomman vastaajoukon avulla juuri eri tekijöiden merkitystä voisi analysoida tarkemmin. Huomioitavaa on myös Atlassian Confluencen erityispiirteet, esimerkiksi sisältöihin liitetyine kommenttiketjuineen. Sosiaaliset ohjelmistot ovat ominaisuuksiltaan hyvin pitkälti samantyyppisiä, mutta eri tekijät saattavat korostua erityyppisissä intraneteissä, esimerkiksi pelkästään vapaamuotoisia keskustelufoorumeita hyödyntävissä intraneteissä.

## 6.2 Jatkotutkimus

Tutkielman tulosten perusteella sosiaalisisiin ohjelmistoihin liittyvää tutkimusta voidaan jatkaa useisiin eri suuntiin. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkielmassa käytetyn tutkimusmetodin ja haastattelukysymyksien soveltaminen tarkastelemaan toisen organisaation vastaavan ohjelmiston käyttööntoa ja sen onnistumista ja vertaamaan saatuja tuloksia tähän työhön. Useamman tapaustutkimuksen perusteella voitaisiin kehittää tarkempi viitekehys juuri sosiaalisten ohjelmistojen käyttöönoton tarkasteluun. Toinen tutkimusaihe voisi olla perehtyminen erityisesti organisaatiokulttuurin vaikutukseen ohjelmistojen käyttöönotossa.

## 7 LÄHTEET

- Ahonen, J. (2011). *Implementing a social intranet: A study of organizational readiness for change*. Organisaatioiden ja johtamisen pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto.
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64.
- Baltes, B., Dickson, M., Sherman, M., Bauer, C. & LaGanke, J. (2002). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156–179.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Connolly, T., Jessup, L. & Valacich, J. (1990). Effects of anonymity and evaluative tone on idea generation in computer-mediated groups. *Management Science*, (36), 689–703.
- Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0. How Social Software Will Change the Future of Work*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 43-44.
- Culnan, M. & Markus, M. (1987). *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, F. Jablin et al., Eds. Sage Publication, Newbury Park, Calif., 420–443.
- Cunningham, J.B. (1997). Case study principles for different types of cases. *Quality and Quantity*, 31(4), 401-423.
- Daft, R. & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Davenport, T. (2007, 21. maaliskuuta). Why Enterprise 2.0 Won't Transform Organizations. Harvard Business Review Blog Network. Haettu 22.11.2012 osoitteesta [http://blogs.hbr.org/davenport/2007/03/why\\_enterprise\\_20\\_wont\\_transform.html](http://blogs.hbr.org/davenport/2007/03/why_enterprise_20_wont_transform.html)
- Downs, C. & Adrian, A. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press, 2-6.

- Dubrovsky, V. Kiesler, & S. Sethna, B. (1991). The Equalization Phenomenon: Status Effects in Computer-Mediated and Face-to-Face Decision-Making Groups. *Human-Computer Interaction*, 6, 119-146.
- Engelstätter, B. & Sarbu, M. (2011). The Adoption of Social Enterprise Software. *ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper*, 11-078.
- Engelstätter, B. & Sarbu, M. (2013). Why adopt social enterprise software? Impacts and benefits. *Information Economics and Policy*, 25(3), 204-213.
- Festinger, L. (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review* 57(5), 271-82.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfield, C.W. (1990). *Organizations and Communication Technology*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 117-140.
- Gartner, Inc. (2014). IT Glossary: Enterprise Social Software. Haettu 8.3.2014 osoitteesta <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-social-software>
- Hargie, O. & Tourish, D. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. Routledge.
- Heiska, A. (2012). *Organizational Challenges for Successful End User Adoption of Internal Enterprise Social Software*. Tietojärjestelmätieteen pro gradu - tutkielma. Aalto-yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino. 173-176.
- Hu, P. J., Chau, P. Y. K, Sheng, O. R. L. & Tam, K. Y. (1999). Examining the Technology Acceptance Model Using Physician Acceptance of Telemedicine Technology. *Journal of Management Information Systems*, 16(2), 91-112.
- IDC. (2012). Worldwide Enterprise Social Software Forecast to Grow to \$4.5 billion by 2016, According to IDC. Haettu 27.2.2013 osoitteesta <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23567712#.US4MuTBdCS0>
- Janes, S. H., Patrick, K. & Dotsika, F. (2014). Implementing a social intranet in a professional services environment through Web 2.0 technologies. *The Learning Organization*, 21(1), 26-47.
- JHL. (2012). Tämä on JHL. Haettu 19.12.2012 osoitteesta [http://www.jhl.fi/portal/fi/tama\\_on\\_jhl](http://www.jhl.fi/portal/fi/tama_on_jhl).
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Koch, M. (2008). CSCW and Enterprise 2.0 - towards an integrated perspective. Teoksessa *BLED 2008 Proceedings*, 15.
- Koch, M. & Richter, A. (2008): *Enterprise 2.0 - Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. München: Oldenburg Verlag.
- Kraut, R. E., Rice, R. E., Cool, C. & Fish, R. S. (1998). Varieties of social influence: The role of utility and norms in the success of a new communication medium. *Organization Science*, 9(4), 437-453.
- Kuettner, T., Diehl, R. & Schubert, P. (2013). Change factors in Enterprise 2.0 initiatives: Can we learn from ERP? *Electronic Markets* 23(4), 329-340.

- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies* 21(3), 487-513.
- Legris, P., Ingham, J. & Collette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40(3), 191-204.
- Levy, M. (2009). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 120-134.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3)
- McKinsey Global Institute. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. Haettu 6.6.2013 osoitteesta [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_social\\_economy](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy)
- Moore, G. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. New York: Harper Business Essentials.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, T. (2004). The Architecture of Participation. Haettu 27.2.2013 osoitteesta [http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture\\_of\\_participation.html](http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture_of_participation.html)
- O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Haettu 13.2.2014 osoitteesta <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Oliver, P., Marwell, G. & Teixeira, R. (1985). A theory of critical mass I. Interdependence, group heterogeneity and the production of collective action. *American Journal of Sociology*, 91(3), 522-556.
- Pehkonen, M. & Franssila, H. (2006). Web 2.0 -tekniikoille rakentuvan sosiaalisen median kerrostuma: Ratkaisuja informaalin tietämyksenjaon ja työssä oppimisen haasteisiin organisaatioissa? *Osana Interaktiivinen tekniikka koulutuksessa 2006 -konferenssin tutkijatapaamisen artikkeleita*. Tampereen Yliopisto.
- Reichental, J. (2011). Knowledge management in the age of social media. Haettu 27.11.2012 osoitteesta <http://radar.oreilly.com/2011/03/knowledge-management-social-media.html>
- Riedl, D. & Betz, F. (2012). Intranet 2.0 Based Knowledge Production. An Exploratory Case Study on Barriers for Social Software. *Osana eKNOW 2012, The Fourth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management -konferenssin tutkijatapaamisen artikkeleita*, 1-6.
- Richter, A., Stocker, A., Müller, S. & Avram, G. (2012). Knowledge management goals revisited. A cross-sectional analysis of social software adoption in corporate environments. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 43(2), 132-148.

- Richter, D., Riemer, K., & Brocke, J. vom. (2011). Internet Social Networking: Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0. *Business Information Systems Engineering*, 3(2), 89-101.
- Rogers E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. (3. painos). New York: The Free Press.
- Rogers E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5. painos). New York: The Free Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Shilakes, C. & Tylman, J. (1998). *Enterprise Information Portal*. New York: Merrill Lynch, Inc.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley.
- Soyland, A. & Herstad, J. (2011). A tale of two trajectories: bottom-up social software adoption in differing organisational contexts. *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 7(3), 305-321.
- Steinhüser, M., Smolnik, S. & Hoppe, U. (2009). Towards a Measurement Model of Corporate Social Software Success. Teoksessa *Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Technopedia. (2014). Social Software – Definition. Haettu 8.3.2014 osoitteesta <http://www.techopedia.com/definition/424/social-software>
- Tredinnick, L. (2006), Web 2.0 and business: A pointer to the intranets of the future? *Business Information Review*, 23(4), 228-234.
- Tscherning, H. (2012). A Multilevel Social Network Perspective on IT Adoption. *Integrated Series in Information Systems*, 28, 409-439.
- Työturvallisuuskeskus. (2009). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Haettu 22.11.2012 osoitteesta [http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)
- Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*. 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478
- Warr, W. (2006). Social software: fun and games, or business tools? (2006). *Journal of Information Science*, 34(4), 591-604.
- Webster, J. & Watson, R. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.
- Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67).
- Wever, B., Mechant, P., Veevaete, P. & Hauttekeete, L. (2007). E-Learning 2.0: Social Software for Educational Use. Teoksessa *Proceedings of the Ninth IEEE International Symposium on Multimedia Workshops, ISMW'07*, 511-516.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.