

Sami Koivistoinen

**SOSIAALINEN MEDIA VIRTUAALITIIMIEN SISÄI-
SÄSSÄ VIESTINNÄSSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2015

TIIVISTELMÄ

Koivistoinen, Sami

Sosiaalinen media virtuaalitiimien sisäisessä viestinnässä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 32 sivua.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja(t): Pirkkalainen, Henri

Tässä tutkielmassa käsitellään sosiaalista mediaa virtuaalitiimien sisäisenä viestintävälineenä. Yritykset ovat ottaneet sosiaalisen median osaksi sisäistä viestintäänsä ja muuta strategista toimintaa. Virtuaalitiimeille, joille viestintä tiimien jäsenten kesken on erittäin tärkeää, sosiaalinen media on hyvä apuväline puhe- luiden ja videokonferenssien ohella. Aihetta motivoi tutkimaan sen ajankohtai- suus ja vähäinen suomenkielinen tutkinta. Tutkielmassa pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä, minkä kaltaisia sosiaalisen median sovelluksia virtuaalitiimit käyttävät päivittäisessä sisäisessä viestinnässään ja millaisia ominaisuuksia niil- tä toivotaan. Samalla tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, millaisia hyö- tyjä virtuaalitiimit mahdollisesti saavat käyttäessään sosiaalista mediaa apu- naan sisäisessä viestinnässään. Sen lisäksi pohditaan sen luomia haasteita. Tut- kimuksessa havaittiin, että millaisia ominaisuuksia sosiaalisen median palve- luilta toivotaan ja millaisia palveluita käytetään virtuaalisten tiimien päivittäi- sessä toiminnassa. Toinen tärkeä löytö oli se, kuinka oikean sosiaalisen median palvelun löytäminen voi vaikuttaa miltei yhtä tehokkaasti tiimin toimintaan, kuin keskustelu kasvotusten. Kolmas tärkeä tutkimuksen löytö oli se, kuinka kansainväliset virtuaaliset tiimit voivat työskennellä kellon ympäri sosiaalisen median palveluiden avulla. Tutkimuksessa tultiin myös siihen johtopäätökseen, että hyödyllisimmät sosiaalisen median palvelut, joita virtuaalitiimit voivat käyttää sisäisessä viestinnässään ovat luonteeltaan sellaisia, missä on hyvien viestintäkeinojen lisäksi sisällönjako ja sisällöntuotannon ominaisuuksia. Virtu- aalitiimit hyötyvät sosiaalisen median käytöstä sisäisessä viestinnässään monin tavoin. Oikein käytettyinä sosiaalinen media sisäisenä viestintävälineenä tuo organisaatioille mittavia kustannushyötyjä. Sosiaalinen media ei voi kuitenkaan korvata kasvokkain tapaamisia tiimien jäsenien kesken.

Asiasanat: sosiaalinen media, virtuaalitiimi, sisäinen viestintä, viestintä

ABSTRACT

Koivistoinen, Sami

Social media in virtual team's inner communication

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 32 pages.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor(s): Pirkkalainen, Henri

This thesis deals with the social media on virtual teams as an inner communication tool. Companies have adopted social media as part of their internal communication and other strategic activities. For the virtual teams communication among team members is very important and social media is a great device for calls and video conferencing in addition. The subject was motivated to study its topicality and a minor in Finnish investigation. This study seeks to answer the questions as to the type of social media applications, virtual teams in their daily internal communications, and what kind of features from them virtual teams hope. At the same time, the study attempts to answer it, what the benefits of virtual teams may receive when using social media help of internal communications. In addition to considering the challenges created by social media tools. The study found out that what features of social media services virtual teams need and what kind of services are used in virtual teams' daily operations. Another important discovery was how the right social media service finding, may can be effective communication tool as the conversation face to face. The third important research discovery was how the international virtual teams can work around the clock with the help of social media services. The Study also came to the conclusion that most useful social media services virtual teams can use its internal communications are of such a nature, which is also good means of communication content distribution and content production capabilities. Virtual teams benefit from the use of social media in internal communication in many ways. If used correctly, social media as an internal communication tool brings organizations significant cost benefits. However social media can't replace face to face meetings between team's members.

Keywords: Social media, virtual team, inner communication, communication

KUVIOT

KUVIO 1 One message before Social Media... (Zhang, N. 2014.)	11
KUVIO 2 One message after Social Media... (Zhang, N. 2014.)	11
KUVIO 3 Sosiaalisen median hunajakkenno, muokattu. (Kietzmann ym., 2011, 243).....	12
KUVIO 4 Välitysmalli. muokattu. (Sarker ym., 2012, 288)	16

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median luokittelu, muokattu. (Kaplan & Haenlein, 2010, 62).....	18
TAULUKKO 2 Media capabilities, muokattu. (Virtual Work, Teams and Organisations, 2006, 327)	24
TAULUKKO 3 Suositellut viestintätavat, muokattu. (Lepsinge & Derosa, 2010, 143.).....	26

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Tutkimuskysymyksen asettelu	7
2	SOSIAALINEN MEDIA	8
	2.1 Sosiaalinen media käsitteenä ja historia	8
	2.2 Sosiaalinen media yritysviestinnän osana	10
	2.2.1 Yrityksen sisäinen viestintä	10
	2.2.2 Sosiaalinen media osana yrityksen sisäistä viestintää	10
3	VIRTUAALITIIMIT.....	14
	3.1 Virtuaalitiimit käsitteenä	14
	3.2 Tiedon jakaminen virtuaalitiimeissä ja muut kriittiset osa-alueet	15
4	SOSIAALINEN MEDIA VIRTUAALITIIMIEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ.....	17
	4.1 Sosiaalisen median palvelut	17
	4.1.1 Verkkoyhteisöpalvelut	18
	4.1.2 Sisällönjako- ja tuottamispalvelut	19
	4.1.3 Keskustelupalstat	20
	4.1.4 Virtuaalimaailmapalvelut	20
	4.2 Sosiaalisen median palvelut virtuaalitiimeissä	21
5	SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYT JA HAITAT VIRTUAALITIIMIEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ.....	23
	5.1 Haasteita ja hyötyjä	23
6	POHDINTA	27
7	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Sosiaalinen media on tänä päivänä näkyvissä kaikkialla maailmassa. Sitä käytetään sekä työpaikoilla, että vapaa-aikana. Maailmassa arvioidaan olevan yli 1,7 miljardia sosiaalisen median käyttäjää (Statista, 2014). Myös yritykset ovat huomanneet sosiaalisen median käytön hyödyt toiminnassaan. Yritykset käyttävät sosiaalista mediaa eri tarkoituksiin. Suora yhteys: Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset teoksessa (Isokangas & Kankkunen, 2011, 75) mainitaan, että sosiaalista mediaa kuitenkin aliarvioidaan yrityksen sisäisen prosessien välineenä. Raportin mukaan sosiaalista mediaa käytetään markkinointiin mutta myös muihin yrityksen sisäisiin toimintoihin, kuten yrityksen sisäiseen viestintään ja asiakaspalvelun tehostamiseen. Raportin mukaan sosiaalista mediaa voidaan kuvailla suoraksi yhteydeksi johtajan ja alaisten välillä. (Isokangas & Kankkunen, 2011, 70–75.)

Sosiaalinen media on osoittautunut tehokkaaksi viestintäkanavaksi ja se on mahdollistanut tehokkaamman ja nopeamman tiedonsiirron virtuaalitiimien sisällä. Virtuaalitiimit käyttävät sosiaalista mediaa apunaan sisäisessä viestinnässään, koska se mahdollistaa nopean tiedonsiirron ja se toimii kommunikointikanavana tiimin jäsenten välillä.

Tutkielmassa käsitellään sosiaalista mediaa virtuaalitiimien sisäisenä viestintävälineenä ja tutkitaan sitä, että millaisia hyötyjä ja haittoja sosiaalinen media tuo mukanaan virtuaalitiimeille. Aihe on ajankohtainen, koska varsinkin teollisuusmaiden siirtäessä tuotantoaan halvemmän tuotannon maihin ja globaalien yritysten toimipisteet toimivat mahdollisesti kaukana toisistaan. Onkin tärkeää, että kommunikointi sujuu helposti yrityksen tiimien sisällä, vaikka tiimit ja sen jäsenet sijaitsevat kaukana toisistaan. Sosiaalinen media on tuonut yrityksille paljon uusia mahdollisuuksia viestinnän saralla. Sen avulla saadaan tavoitettua kerralla moninkertaisesti viestin vastaanottajia verrattuna perinteisiin viestintämalleihin.

Tutkimuksessa etsittiin tietoa siihen, millaisia sosiaalisen median palveluita virtuaalitiimeillä on käytettävissään sisäisessä viestinnässään. Tutkimuksessa tietoa myös siitä, millaisia hyötyjä ja haasteita sosiaalisen median palvelut tuovat virtuaalitiimien sisäiseen viestintään. Tutkimusmateriaalista löytyi tuloksia

siihen, millaisia sosiaalisen median palveluita on kehitetty yritysten ja virtuaalitiimien sisäiseen viestintään. Yrityksille räätälöidyt sosiaalisen median palvelut ovat useimmiten maksullisia. Tutkimus osoittaa kuitenkin sen, että sosiaalisen median palvelut ovat hyödyllisiä virtuaalitiimeille, vaikka usein ne ovatkin yksi kustannuserä lisää. Hyvin käytettyinä sosiaalisen median palvelut voivat tuoda suuriakin kustannushyötyjä virtuaalitiimeille. Tiedonkulku virtuaalitiimin sisällä on nopeampaa ja tehokkaampaa sosiaalisen median palveluita apuna käyttäen. Tutkimusta tehtäessä havaittiin myös, että virtuaalitiimeille syntyy erilaisia haasteita, kun nämä käyttävät sosiaalisen median palveluita sisäisessä viestinnässään. Tällaisia haasteita ovat muun muassa viestinnän laatu ja luottamus tiimin jäsenten kesken.

1.1 Tutkimuskysymyksen asettelu

Kuten edellä mainittiin, tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, kuinka sosiaalinen media vaikuttaa virtuaalitiimien sisäiseen viestintään. Sen lisäksi tutkielmassa käsitellään sosiaalisen median tuomia hyötyjä ja haittoja virtuaalitiimien sisäisessä viestinnässä.

Tässä osiossa esitellään keskeiset tutkimuskysymykset, mihin tutkimuskysymykset pyrkivät vastaamaan ja rajataan tutkimusaluetta. Tutkimus tehtiin kokonaisuudessaan kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen apuna käytettiin olemassa olevaa kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Ensimmäiseksi käydään läpi sitä mitä sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan yleisesti ja kerrotaan miten se on osana yrityksen sisäistä viestintää. Tämän jälkeen rajataan sosiaalisen median tutkimusaluetta ja kerrotaan mitä sosiaalisen median alueita tutkitaan.

Toinen tärkeä käsite tutkimukselle ovat virtuaalitiimit. Virtuaalitiimejä käsittelevässä kappaleessa tarkastellaan virtuaalitiimejä yleisellä tasolla sekä sitä, miten virtuaalitiimien sisäinen tiedon jakaminen tapahtuu. Näiden lisäksi tutkitaan virtuaalitiimien muita kriittisiä osa-alueita.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on: *Millaisia ja minkä tyyppisiä sosiaalisen median palveluita virtuaalitiimit voivat käyttää sisäisessä viestinnässään.* Osiossa tarkastellaan olemassa olevia sosiaalisen median viestintävälineitä ja tutkitaan sitä, millaisia mahdollisia hyötyjä ja strategisia etuja nämä tuovat virtuaalitiimien ja yritysten sisäiseen viestintään.

Toisena tutkimuskysymyksenä on: *millaisia hyötyjä ja haasteita virtuaalitiimeillä voi olla, kun he käyttävät sosiaalisen median sovelluksia sisäisessä viestinnässään.* Osiossa tarkastellaan myös millaisia hyötyjä ja haasteita virtuaalitiimeillä on myös yleisesti nyky maailmassa.

Seuraavaksi osiossa esitellään pohdintaa ja tehdään johtopäätöksiä aiheesta tutkitun kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Viimeisenä osiona on yhteenveto, jossa pohditaan myös sitä, miten aiheita voitaisiin jatkossa tutkia ja tarkastellaan tulevaisuuden näkymiä koskien virtuaalitiimejä, jotka käyttävät sosiaalista mediaa apunaan sisäisessä viestinnässään.

2 SOSIAALINEN MEDIA

Tässä osiossa tarkastellaan aiempia tutkimuksia sosiaalisesta mediasta, ja tarkastellaan sosiaalista mediaa käsitteenä. Ensimmäisenä tarkastellaan sosiaalista mediaa yleisesti, jonka jälkeen käsitellään sosiaalista mediaa yrityksen ulkoisen ja sisäisen viestinnän osana. Osiossa tarkastellaan myös, kuinka se vaikuttaa johdon ja työntekijöiden viestintään. Lopuksi rajataan tutkimusaluetta.

2.1 Sosiaalinen media käsitteenä ja historia

Sosiaalinen media on tärkeä käsite tutkielman kannalta. Tässä osassa kerrotaan mitä sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan ja käydään läpi hieman sen historiaa. Sosiaaliselle mediallyä on monia määritelmiä. Sosiaalinen media muodostuu vuorovaikutuksesta käyttäjien välillä erilaisten internetissä toimivien sovellusten avulla. Erkkola (2008) määrittelee sosiaalista median lyhyesti sanoin ”Sosiaalinen media on teknologiasidonnainen ja rakenteinen prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla vertais- ja käyttötuotannon kautta”.

Sanastokeskuksen (2010) mukaan sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan internetiä ja tietotekniikkaa hyödyntävää viestinnän muotoa, jossa käyttäjät käsittelevät vuorovaikutteisesti omaa ja muiden tuottamaa käyttäjälähtöistä sisältöä. Sosiaaliselle mediallyä tyypillisiä palveluita ovat verkkoyhteisö- ja sisällönjakopalvelut sekä keskustelufoorumit. Sosiaalisen median avulla käyttäjät voivat jakaa ajatuksia, kuvia, videoita ja tuottaa sisältöä joko itsenäisesti tai keskenään erilaisten kanavien avulla. Niiden sisältö voi olla julkista tai yksityistä.

Kaplanin ja Haenleinin (2010) mukaan sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan internetissä toimivia sovelluksia, jotka pohjautuvat Web 2.0 teknologiaan. Heidän mukaansa sosiaalisen media perustuu Web 2.0:llaan ja käyttäjälähtöiseen sisältöön. Web 2.0:lla tarkoitetaan niitä teknologisia ominaisuuksia ja sitä ideologiaa, jota käyttäjät käyttävät luodessaan ja jakaessaan materiaalia internetissä.

Käyttäjälähtöisellä sisällöllä tarkoitetaan sitä loppukäyttäjien luomaa sisältöä, joka on julkisesti saatavilla. (Kaplan & Haenlein, 2010.)

Edellä mainittujen käsitteiden perusteella tässä tutkielmassa sosiaalisella medialla käsitteenä tarkoitetaan kaikkea sitä missä kaksi tai useampi henkilö, tai yhteisö on yhteydessä toisiinsa internetin ja jonkinlaisen tietoteknisen laitteen välityksellä erilaisten sovellusten ja verkossa toimivien palveluiden avulla. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää millä tietoteknisellä laitteella tahansa, joka mahdollistaa sosiaalisen median palveluiden käytön. Sosiaalinen media muodostuu tietoteknisistä laitteista, Internetistä ja vuorovaikutuksesta käyttäjien kesken.

Nykymuotoinen Sosiaalinen media syntyi internetin kehityksen seurauksena 1990-luvun lopulla ja siitä se on sittemmin kehittynyt nykyiseen muotoonsa (Kaplan & Haenlein, 2010). Internetillä tarkoitetaan maailmanlaajuista tietoverkkoa, jossa käyttäjät voivat luoda sisältöä ja olla yhteydessä toisiinsa. Ensimmäisiä askeleita kohti sosiaalista mediaa otettiin jo kuitenkin 1960-luvun alkupuolella, kun esitettiin ajatus tietoverkon käyttämisestä sosiaalisen kanssakäymisen välineenä. (Leiner ym., 2009).

Ensimmäisiä vähän enemmän nykyaikaisia sosiaalisen median palveluita muistuttava palvelu oli Kaplanin ja Haenleinin (2010) mainitsema Susan ja Bruce Albenonin kehittämä Open diary vuonna 1998, jossa käyttäjät pystyivät kirjoittamaan omaa päiväkirjaa nykyaikaisten blogipalveluiden tapaan. Open diaryä pidetään ensimmäisenä verkkosovelluksena, joka toi päiväkirjan kirjoittajat verkkoon.

Vuonna 1997 perustettu Six Degrees sivusto oli ensimmäisiä verkkosivustoja, jossa sen käyttäjät pystyivät luomaan profiilin ja lisäämään muita käyttäjiä kontakteihinsa (Boyd & Ellison, 2007). Boydin & Ellisonin (2008) mukaan ensimmäinen nykyaikainen sosiaalisen median palvelu oli Friendster, joka perustettiin vuonna 2002 Jonathan Abramsin toimesta. Vuonna 2004 julkaistiin muun muassa suuren käyttäjämäärän saaneet Facebook ja MySpace. Tästä alkoi modernien sosiaalisen median aikakausi. Tämän kaiken mahdollisti Internetin ja Web 2.0:n teknologioiden ja ideologian kehittyminen nykyiseen tilaansa. (Kaplan & Haenlein, 2010,) Nykyään suosituimpia sosiaalisen median palveluita ovat Facebookin ohella muun muassa mikrobloggauspalvelu Twitter, linkkien ja kuvien jakopalvelu Pinterest, työhteisöpalvelu LinkedIn ja videoiden jakopalvelu YouTube (Top 15 Most Popular Social Networking Sites, 2015).

2.2 Sosiaalinen media yritysviestinnän osana

Osiossa tarkastellaan sosiaalista mediaa yritysviestinnän osana. Yritysviestintä voi olla ulkoista ja sisäistä viestintää (Juholin, 1999). Tässä tutkielmassa tarkastellaan lähemmin yrityksen sisäistä viestintää. Ensiksi käydään läpi mitä yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan, jonka jälkeen siirrytään sosiaalisen median käyttöön yrityksen sisäisenä viestintävälineenä sekä johdon, että henkilöstön kannalta yleisesti. Lopuksi rajataan sosiaalisen median tutkittavaa aluetta.

2.2.1 Yrityksen sisäinen viestintä

Tässä kappaleessa tarkastellaan mitä yrityksen sisäinen viestintä pitää sisällään. Sisäinen viestintä (1999) teoksessa mainitaan, että sisäisen viestinnän käsite on laaja. Teoksen mukaan sisäinen viestintä on kaikkialla yritysten ja organisaatioiden toiminnassa. Se kattaa informaation ja tiedon vaihdon yrityksen sisällä.

Sen lisäksi se nähdään yrityksen sisäisen kokemusten jakamisen välineenä, kulttuurin kehittämisen välineenä ja yhteisöllisyyden tunteen välineenä. Sisäinen viestintä käsittää myös informaation vaihdon, vuorovaikuttamisen, tiedon kulun, motivaation, sitoutumisen ja yrityksen oman kuvan luomisen. Sisäisen viestinnän avulla informoidaan muuta henkilöstöä, sitoutetaan heitä yhteisöön ja vuorovaikutetaan yleisesti henkilöstön kesken. Juholin on jakanut sisäisen viestinnän kolmeen ylempänä mainittuun kanavaan. Kanavia olivat viestintä kasvotusten, kirjoitettu viestintä ja sähköinen viestintä. (Juholin, 1999.)

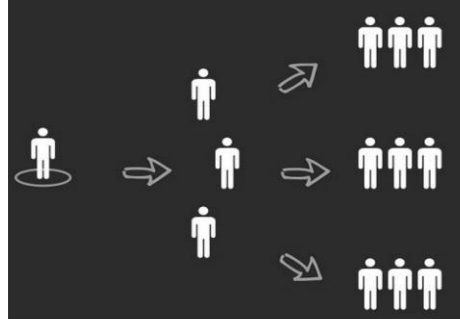
2.2.2 Sosiaalinen media osana yrityksen sisäistä viestintää

Sosiaalinen media ja sen työkalut ovat tärkeitä kommunikointikanavia virtuaalitiimeille ja organisaatioille. Sosiaalisen median avulla yrityksen työntekijät voivat muun muassa olla yhteydessä toisiinsa, kommentoida, antaa palautetta ja jakaa tiedostoja keskenään nopeasti ja tehokkaasti. Sosiaalisen median vaikutus korostuu, kun toimitaan virtuaalisessa ympäristössä. (Kapman & Haenlein, 2010.)

Zhangin (2014) mukaan viestintä ilman sosiaalisen median välineitä hidastaa tiedonkulkua eteenpäin. Kun viestitään ilman sosiaalisen median välineitä, usein viestintä monelle henkilölle vaatii monta välikättä, jotta viesti saadaan kulkemaan johtoportaan alimmalle työntekijäportaikolle. On mahdollista, että johtoporras viestii saman viestin kaikille työntekijöille yhtä aikaa, mutta se vaatii yhtäaikaista läsnäoloa kaikilta tai varmuutta siitä, että viesti tavoittaa jokai-

sen. Tämä taas voi vaikuttaa työn tehokkuuteen muualla. Virtuaalitiimit toimivat usein yksilöinä eri toimipisteissä, niin se on usein mahdotonta.

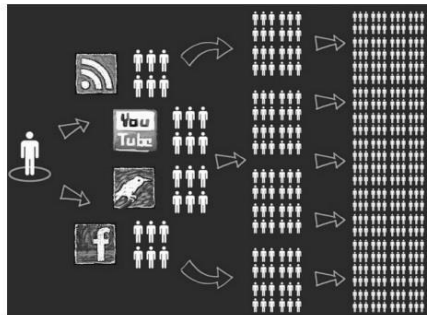
▣ One message before Social Media... ..



KUVIO 1 One message before Social Media... (Zhang, N. 2014.)

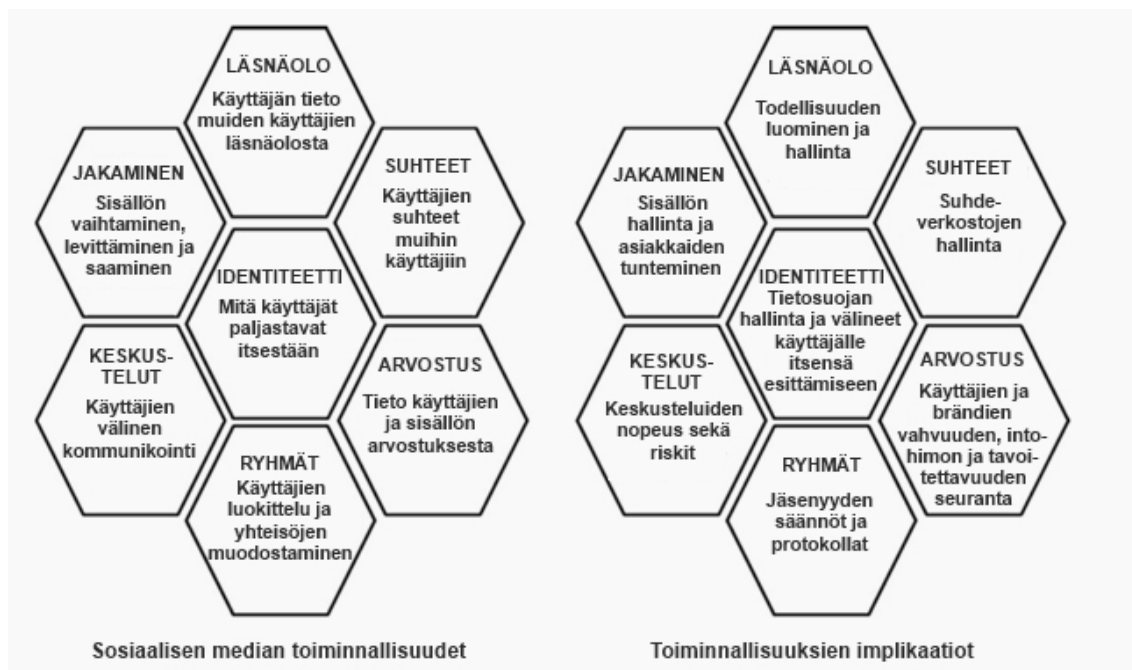
Zhangin (2014) mukaan viestintä sosiaalisen median työkaluilla nopeuttaa viestin kulkua johtoportasta alemmille portaille huomattavasti ilman turhia välittäjiä. Tämä voi johtaa parhaassa tilanteessa suuriinkin säästöihin ja samalla mahdollistaa sen, ettei muiden tarvitse olla samassa paikassa, kuin viestintuojan.

▣ One message after Social Media... ..



KUVIO 2 One message after Social Media... (Zhang, N. 2014.)

Koska sosiaalinen media on laaja käsite, ja tutkielmassa pyritään keskittymään vain virtuaalitiimien sisäiseen viestintään, on tärkeä keskittyä osa-alueisiin, jotka liittyvät viestintään sosiaalisessa mediassa. Kietzmann ym. (2011) on esittänyt hunajakennomallin, joka on tarkoitettu auttamaan yrityksiä tehokkaaseen sosiaalisen median käyttämiseen. Mallissa on eritelty sosiaalisen median palvelut omiin osiin. Siinä on eritelty sosiaalisen median toiminnollisuudet ja sen implikaatiot yritysmaailmassa. Hunajakennossa on eritelty läsnäolo, suhteet, arvostus, ryhmät, keskustelut, jakaminen ja keskiössä on käyttäjän identiteetti. Kaikilla hunajakennon osilla on omat toiminnalliset implikaatiot yritysmaailmassa, jotka on jaettu omaan hunajakennoonsa. (Kietzmann ym., 2011.)



KUVIO 3 Sosiaalisen median hunajakkenno, muokattu. (Kietzmann ym., 2011, 243)

Kun pohditaan hunajakennomallia käyttäjän välisten viestinnän kannalta, voidaan sanoa, että hunajakennon sosiaalisen median toiminnallisuuksiin ja sen implikaatioihin yritysmaailmassa liittyy kaikkiin jonkinlaista viestintää. Tärkeimmät teemat hunajakennomallista tutkimuksen kannalta ovat identiteetti, keskustelut, jakaminen sekä suhteet ja niiden implikaatiot eli ilmentymät. (Kietzmann ym., 2011.)

Identiteetillä tarkoitetaan käyttäjän omaa identiteettiä, eli sitä mitä käyttäjät paljastavat itsestään sosiaalisessa mediassa. Keskusteluilla tarkoitetaan viestintäkeinoja- ja tapoja käyttäjien kesken. On huomioitava, että suuri osa sosiaalisen median palveluista on tarkoitettu kommunikointivälineeksi käyttäjien kesken. Jakamisella tarkoitetaan sisällön vaihtamista ja saamista käyttäjien kesken sosiaalisen median palveluiden avulla. Useissa sosiaalisen median palveluissa voi jakaa ja saada tietoa. Suhteilla tarkoitetaan käyttäjän välisiä suhteita muihin käyttäjiin. Jokaisella edellä mainitulla toiminnallisuudella on omat implikaationsa yritysmaailmassa, joita ovat läsnäolo, suhteet, jakaminen, arvostus, keskustelut, ryhmät ja näiden keskiössä oleva identiteetti. (Kietzmann ym., 2011).

Läsnäolon ilmentymällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon käyttäjä / yritys on läsnä ja hallitsee tekemisiään sosiaalisessa mediassa. Suhteilla tarkoitetaan sitä, kuinka käyttäjä / yritys hallitsee suhdeverkostojensa sosiaalisessa mediassa. Arvostuksella seurataan käyttäjien ja brändien vahvuutta, intohimoja ja tavoitettavuutta. Ryhmän toiminnallisuuden ilmentymällä tarkoitetaan sitä, millaisia sääntöjä ja protokollia ryhmät ovat asettaneet itselleen. Keskusteluilla tarkoitetaan käyttäjien välisten keskustelujen nopeutta ja niiden mahdollisia riskejä. Heikoilla keskustelutaidoilla sosiaalisessa mediassa voi olla yritykselle haitall-

sia vaikutuksia esimerkiksi sen julkisuuskuvan kannalta. Jakamisella tarkoitetaan taas sitä, miten käyttäjä / yritys hallitsee luomaansa sisältöä ja sen jakamista asiakkaidensa kesken. Käyttäjän oma tai yrityksen identiteetti voi ilmentyä siinä, miten käyttäjä hallitsee tietosuojaa ja millaisia välineitä tämä käyttää sosiaalisessa mediassa. (Kietzmann ym., 2011.) Avoimella kommunikoinnilla ja tiedon jakamisella virtuaalitiimit voivat huomattavasti tehostaa toimintaansa. Samalla luodaan yrityksen ja käyttäjien omaa identiteettiä, jotka voivat osoittautua suuriksi voimavaroiksi.

Tässä osiossa tarkasteltiin sosiaalista mediaa yleisesti ja sosiaalista mediaa osana yrityksen sisäisenä viestintävälineenä. Sosiaalista mediaa voidaan pitää huomattavana voimavarana osana yrityksen sisäistä viestintää (Kapman & Haenlein, 2010; Zhang, 2014). Kietzmann ym.(2011) esittää, että sosiaalisen median palvelut ovat miltei aina tarkoitettu jonkinasteisen viestinnän välineeksi käyttäjien kesken. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan virtuaalitiimejä.

3 VIRTUAALITIIMIT

Tässä osiossa tarkastellaan aiempia tutkimuksia virtuaalitiimeistä ja kerrotaan mitä virtuaalitiimeillä tarkoitetaan käsitteenä. Ensiksi käydään läpi virtuaalitiimejä käsitteenä. On tärkeää, että lukija ymmärtää mitä virtuaalitiimeillä tarkoitetaan, ennen kuin ryhdytään erittelemään virtuaalitiimien käyttämiä sosiaalisen median työkaluja sisäisessä viestinnässään tai pohtimaan niiden tuomia hyötyjä ja ongelmia. Osion luettuaan pyritään siihen, että lukija ymmärtää mitä virtuaalitiimeillä tarkoitetaan ja miten ne toimivat.

3.1 Virtuaalitiimit käsitteenä

Virtuaalitiimejä on ollut 1990 - luvulta asti ja niistä on tehty tutkimusta jo 1990 - luvulta asti. Virtuaalitiimeille on tärkeää toimivat viestintäkeinot tiimin jäsenten välillä ja internet on ollut virtuaalitiimeille tärkeä tiedonjakokeino. Muun muassa Anumba ja Duke (1997) totesivat, kuinka virtuaalitiimien tehokkuutta parantaa internetin välityksellä toimivien teknologioiden jatkuva kehittyminen. (Anumba & Duke, 1997, 56 - 61; Kaplan & Haenlein, 2010.)

Virtuaalitiimit ovat yleistyneet 2000-luvulla tietotekniikan, Internetin ja sosiaalisen median mahdollistamien uusien mahdollisuuksien myötä. Virtuaalitiimeistä on tehty tutkimusta enemmän sitä mukaan, kun niiden määrä on yleistynyt. Virtual team, work and organisations (2006) kerrotaan, mitä virtuaalitiimeillä tarkoitetaan ja miten hyviä kommunikointivälineitä tietyn tyyppisen mediat ovat viestintävälineinä. Teoksen mukaan kasvotusten viestintä on usein tehokkainta, mutta myös sosiaalisen median avulla kommunikointi on melko tehokasta välineestä riippuen.

Virtuaalitiimeillä tarkoitetaan tiimejä, jotka toimivat yrityksen sisällä eri alueilla ja ne kommunikoivat keskenään tietoteknisten sovellusten avulla ilman,

että tiimin jäsenet ovat kasvotusten kontaktissa. Martha Maznevkin ja Katherine Chubodan (2000) mukaan virtuaalitiimit ovat yrityksen sisäisiä tai kansainvälisiä tiimejä, jotka toimivat yleisesti eri puolilla valtiota, tai mahdollisesti eri valtioissa. Tiimit suorittavat usein tehtäviä, jotka ovat strategisesti tärkeitä ja hankalia. Ne käyttävät viestinnässään apunaan viestintäteknologia mukanaan tuomia laitteita ja sovelluksia. (Putnik & Cruz-Cunha, 2012, 176; *Virtual Work, Teams and Organisations*, 2006, 325) Onkin yleistä, että tiimien jäsenet ovat kasvotusten kontaktissa hyvin vähän tai ei laisinkaan.

Tiimien jäsenet voivat olla mukana samassa projektissa, vaikka fyysisesti jäsenet sijaitsisivat eri aikavyöhykkeillä (Putnik & Cruz-Cunha, 2012, 176; Maznevski & Chuboda, 2000). Eri aikavyöhykkeillä toimiminen mahdollistaa työn teon yrityksessä parhaassa tapauksessa jopa 24 tuntia vuorokaudessa. Ne toimivat tehokkaammin, nopeammin ja joustavammin kuin perinteiset yrityksen sisäiset tiimit, jotka toimivat samassa toimipisteessä. (Putnik & Cruz-Cunha, 2012, 176; Zofi, 2012, 1-15.)

Kansainväliset virtuaalitiimien määrä on yleistynyt teknologian kehittymisen myötä. Vielä 20 vuotta sitten virtuaalitiimit olivat tuntematon käsite yrityksille. Maznevskin ja Chubodan (2000) mukaan kansainvälisille virtuaalitiimit ovat tiimejä, jotka ovat (a) yritysten perustamia ja (b) toimivat tiiminä, (c) käyttävät tietoteknisiä laitteita ja sovelluksia viestinnässään enemmän kuin tapavat kasvokkain, ja (d) toimivat eri valtioissa. (Maznevski & Chuboda, 2000.) Erona virtuaalitiimeihin, jotka toimivat saman valtion sisällä on se, etteivät tiimin kaikki jäsenet toimi saman valtion sisällä ja niille on mahdollista toimia eri aikavyöhykkeillä, joka auttaa tiimejä työskentelemään kellon ympäri. (Putnik & Cruz-Cunha, 2012, 176; Zofi, 2012, 1-15.)

Tässä osiossa tarkasteltiin virtuaalitiimejä käsitteenä ja sitä miten kansainväliset virtuaalitiimit eroavat virtuaalitiimeistä, jotka toimivat saman valtion sisällä. Seuraavaksi käsitellään tiedon jakamisen keinoja virtuaalitiimeissä ja muita tärkeitä strategisesti tärkeitä osa-alueista, joista virtuaalitiimien täytyy pitää huolta.

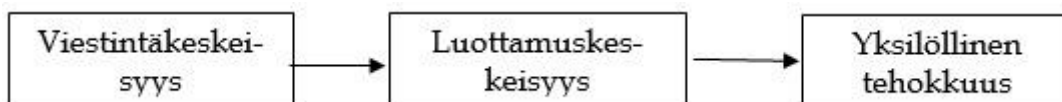
3.2 Tiedon jakaminen virtuaalitiimeissä ja muut kriittiset osa-alueet

Richard Lepsinger ja Darleen Derosan (2010) käsittelevät virtuaalitiimien parhaita johtamis- ja menestymiseen vaikuttavia keinoja teoksessa *Virtual team Success: A practical guide for working and leading from distance*. Lepsinger ja Derosan (2010) mainitsevat 4 tärkeää kriittistä menestymiseen vaadittavaa osa-alueita virtuaalitiimeille. Heidän mukaan tärkeimpiä projektien onnistumiseen ja menestymiseen vaikuttavia keinoja on: jatkuva tiimin jäsenten valmennus ja tukeminen, tiimin jäsenten motivaatio ja motivointi, tiimin jäsenten panos projektille ja tiimin jäsenten pitäminen vastuussa tehtävistä. Näille kaikille on yh-

teistä se, että kaikkiin liittyy yrityksen sisäistä viestintää (Juholin, 1999). Heidän mukaan oikeanlaisella viestinnällä ja viestintävälineillä tiimin jäsenet ovat tehokkaampia. (Lepsinger & Derosan, 2010, 113 - 127.)

Lepsinger ja Derosan (2010) mainitsevat myös virtuaalisten tapaamisten tarpeellisuudesta tiimin jäsenten kesken. Heidän mukaan virtuaalisia tapauksia tiimin jäsenten kesken pidetään mahdollisesti joka päivä. Virtuaalisissa tapaamisissa tärkeintä on, että vastuussa oleva henkilö pitää muut jäsenet muun muassa ajan tasalla, tekee yhteenvedon prosesseista ja pitää positiivista ilmapiiriä tiimin jäsenten välillä mahdollisten konfliktien välttämiseksi. Muita käsiteltäviä asioita on muun muassa kommunikointi. (Lepsinger & Derosan, 2010, 131-141.)

Virtuaalitiimeille on myös tärkeää luottamus tiimien sisällä. Saonee Sarker ym. (2012) mukaan kansainvälisesti toimivissa virtuaalitiimeissä luottamus on vieläkin tärkeämmässä roolissa muun muassa tiimin jäsenten kulttuurierojen, ideologioiden, erilaisten tavoitteiden, työskentelytapojen ja aikaerojen vuoksi. Jatkuva kommunikointi tiimin jäsenten välillä ei kuitenkaan välttämättä vaikuta paljonkaan tai joissain tapauksissa laisinkaan tiimin jäsenten tehokkuuteen. Sarker (2012) esitti teoreettisen mallin, jonka avulla voidaan vaikuttaa tiimin jäsenten tehokkuuteen. Välitysmallin avulla selvennetään sitä, että viestintä ja viestintätapa vaikuttaa tiimien jäsenten väliseen luottamukseen, joka taas vaikuttaa yksilölliseen tehokkuuteen. Eli viestintä ei suoraan vaikuta henkilökohtaiseen suoritukseen. Joidenkin tutkijoiden mukaan luottamus tiimien sisällä syntyy itsestään ajan kuluessa samalla, kun tiimin jäsenet viestivät toisilleen tietoteknisten sovellusten ja laitteiden kautta. (Sarker ym., 2012.)



KUVIO 4 Välitysmalli, muokattu. (Sarker ym., 2012, 288)

Tässä osiossa tarkasteltiin virtuaalitiimejä käsitteenä ja niiden tiedon jakamista ja muita kriittisiä osa-alueita. Virtuaalitiimien toimivuuden kannalta tärkeitä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tiimien valmennus, tukeminen, motiivointi sekä tiimin jäsenten panostuksen ja vastuun seuranta. Virtuaalitiimeille on yleistä se, että tavataan joka päivä jotakin mediavälinettä apuna käyttäen (Lepsinger & Derosan, 2010). Myös tiimin jäsenten välisellä luottamuksella voidaan saada mittavia hyötyjä aikaan virtuaalitiimien projekteissa (Sarker ym., 2012). Seuraavassa osiossa tutkitaan sosiaalista mediaa virtuaalitiimien sisäisessä viestinnässä ja sosiaalisen median työkaluja, joita virtuaaliset tiimit voivat käyttää apunaan.

4 SOSIAALINEN MEDIA VIRTUAALITIIMIEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ

Sosiaalinen media tukee virtuaalitiimien sisäistä viestintää ja muuta toimintaa. Tässä osiossa tarkastellaan sosiaalista mediaa virtuaalitiimien viestinnässä ja sitä, millaisia sosiaalisen median työkaluja yrityksillä on käytettävissä sisäisessä viestinnässään. Ensimmäisenä esitellään erilaisia sosiaalisen median työkaluja, joita virtuaalitiimit voivat käyttää sisäisessä viestinnässään ja millaisia strategisia hyötyjä ne tuovat.

4.1 Sosiaalisen median palvelut

Tässä kappaleessa käydään läpi sosiaalisen median työkaluja ja pohditaan miten ne voivat hyödyttää virtuaalitiimejä. Sosiaalisen median työkalut ja palvelut voidaan karkeasti jakaa verkkoyhteisöpalveluihin, sisällönjako- ja tuottamispalveluihin, keskustelupalstoihin ja virtuaalimaailmapalveluihin (Alanko ym., 2010, 25). Näiden lisäksi mainitaan esimerkkejä kyseisistä sovelluksista ja siitä mihin palveluihin ne kuuluvat.

On tärkeää, että sosiaalisen median palvelut voidaan luokitella edellä mainittujen työkalutyyppeiden lisäksi toiminnallisuuksiltaan ja ulottuvuuksiltaan, koska useissa sosiaalisen median palveluissa on monen palvelun piirteitä. Kaplan & Haenlein (2010) esittivät mallin sosiaalisen median palveluista missä sosiaalinen läsnäolo / median ilmaisuvoimakkuus ja itsensä esittäminen on jaettu osiin. Taulukko on kehitetty mediantutkimuksen median ilmaisuvoiman ja sosiaalisen läsnäolon teorioiden pohjalta. Heidän mukaan sosiaalisella läsnäololla tarkoitetaan sitä, kuinka käytettävällä sosiaalisen median työkalulla saadaan aikaan erilaisia läsnäolon tunteita. Mitä korkeampi sosiaalinen läsnäolo sosiaa-

lisen median palvelulla on, sitä suurempi vaikutus sosiaalinen vaikutus sillä on käyttäjään. Itsensä esittämisellä / sisimpänsä paljastamisella Kaplan & Haenlein (2010) tarkoittavat sitä, kuinka paljon käyttäjä voi kontrolloida sitä, kuinka ja miten hän tuo itseään esille. Itsensä esille tuominen voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. (Kaplan & Haenlein, 2010) Mallissa on samoja teemoja kuin Kietzmännin (2011) mallissa. Sosiaalisen median palveluita yleisesti ja virtuaali-tiimien kannalta pyritään esittelemään kuitenkin Kaplanin ja Haenlein (2010) mallin mukaisesti, koska ne ovat helpommin eroteltavissa toisistaan kuin Kietzmännin (2011) mallin teemat. Kietzmännin (2011) mallia tarkasteltaessa havaitaan, että suurin osa sosiaalisen median palveluista pitää sisällään melkein jokaista sosiaalisen median toiminnallisuuden teemaa. Se tuo ongelmia palveluiden erittelemiseen. Kietzmännin (2011) malli onkin tarkoitettu auttamaan yrityksiä valitsemaan sosiaalisen median palveluita toiminnassaan. Palveluita kaikille esitellään Kaplanin ja Haenlein (2010) ja Alangon ym. (2010) kautta.

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median luokittelu, muokattu. (Kaplan & Haenlein, 2010, 62)

		Sosiaalinen läsnäolo / Median ilmaisuvoimaisuus		
		Matala	Keskitaso	Korkea
Itsensä esittäminen / Sisimpänsä paljastaminen	Korkea	Blogit	Yhteisöpalvelut (esim. Facebook)	Virtuaaliset sosiaaliset maailmat (esim. Second Life)
	Matala	Yhteistoiminta-projektit (esim. Wikipedia)	Sisältöyhteisöt (esim. YouTube)	Virtuaaliset pelimaailmat (esim. World of Warcraft)

4.1.1 Verkkoyhteisöpalvelut

Verkkoyhteisöpalvelut ovat oiva alusta tiimin jäsenten välisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen tietoverkon kautta. Facebook on verkkoyhteisöpalvelu, jossa käyttäjät voivat olla yhteydessä toisiinsa. Tämän lisäksi Facebookissa voi jakaa tietoja muiden käyttäjien kesken. (Alanko ym., 2010, 43.) Facebook on nopea viestintäväline virtuaalitiimeille sen tarjoamien keskustelu- ja ryhmäpalvelujen vuoksi. Yrityksen työntekijät voivat nopeasti jakaa tietoa keskenään. Sillä voidaan luoda ja ylläpitää myös työn ulkopuolisia suhteita tiimin muihin jäseniin. Kaplanin ja Haenlein (2010) sosiaalisen median luokittelun mukaan Facebook kuuluu niihin palveluihin, joilla on korkea itsensä esittämisen kontrolli ja keskitason sosiaalinen läsnäolo.

Useissa verkkoyhteisöpalveluissa on muiden, kuten sisällönjako- ja tuottamispalveluiden ominaisuuksia, verkkoyhteisöpalveluiden ominaisuuksien lisäksi. Kun tarkastellaan verkkoyhteisöpalveluja yrityksen kannalta, on Yammer erityisesti yrityksille suunnattu verkkoyhteisöpalvelu. Siinä on myös sisällönjakopalvelun ominaisuuksia. Yammerin avulla yritykset voivat jakaa

tietoa ja tiedostoja keskenään tiimien välillä ja sisällä nopeasti ja helposti. Erityisesti virtuaalitiimeille Yammer voi tuoda strategista etua muihin yrityksiin, koska he voivat jakaa sen avulla dokumentteja ja samalla pitää sosiaalisia suhteita yllä. Yammer tuotiin markkinoille vuonna 2008. (Russell M.A, 2013, 134–136; Yammer, 2015.)

Toisena verkkoyhteisöpalveluna, jossa on sisällönjako- ja tuottamispalvelun ominaisuuksia voidaan pitää Google+ palvelua, jossa käyttäjät voivat jakaa tiedostoja ja tietoa keskenään. Yammerin tapaan myös Google+ palvelussa voidaan luoda itselleen profiili ja lisätä kontakteja tätä kautta. Erona Yammeriin Google+ sovelluksessa on se, ettei sitä ole tarkoitettu pelkästään yritysten käyttöön, vaan se toimii samalla kilpailijana Facebookin kaltaisille sovelluksille. Google+ julkaistiin vuonna 2011. Sisällöntuottamiseen Google+ käyttää omaa Google Drive palveluaan, kun Yammer taas käyttää Microsoftin 360-palvelua. (Google+, 2015; Russell M.A, 2015, 134–135, Yammer, 2015.) Yammer ja Google+ voidaan luokitella sosiaalisen median taulukon mukaisesti sosiaaliselta läsnäololtaan keskitason palveluihin ja itsensä esittämisen kontrolloinnin kannalta matalaan tasoon, koska niissä on Facebookin kaltaisia ominaisuuksia sekä yhteistoimintaprojektien kaltaisia ominaisuuksia.

4.1.2 Sisällönjako- ja tuottamispalvelut

Sisällönjako- ja sisällöntuottamispalveluilla tarkoitetaan niitä palveluita, jotka mahdollistavat sisällön jakamisen ja tuottamisen internetissä. Sisällöntuottamis- ja jakopalveluita ovat mm. erilaiset blogipalvelut. Blogeilla tarkoitetaan yhden tai useamman henkilön Internetissä pitämiä niin sanottuja päiväkirjoja, joihin he tekevät uusia kirjoituksia aika ajoin. Blogeille tyypillistä on, että muut käyttäjät voivat kommentoida kyseistä blogia yleisesti tai pelkästään blogikirjoitusta. Useat yritykset käyttävät blogeja päivittäisessä eri toiminnoissaan. (Alanko ym. 2010, 25, 31; Caputo, 2009; Ojala & Pöysti 2008, 54; Zhang ym., 2009, 117.) Blogit kuuluvat Kaplanin ja Haenlein (2010) sosiaalisen median luokittelun mukaan palveluihin, joilla on korkea itsensä esittämisen kontrolli ja matala sosiaalinen läsnäolo. Blogit ovat virtuaalitiimeille ja varsinkin johdolle hyödyllinen viestinnän työkalu, jonka kautta varsinkin johtohenkilöstön on helppo viestittää projektin tilasta ja muutoksista alaisille suunnitelmista ilman, että tarvitsee olla kasvotusten kontaktissa.

Muita sisällöntuottamis- ja jakopalveluita ovat muun muassa Twitter ja YouTube. Twitterissä on blogipalveluiden ominaisuuksia sekä verkkoyhteisöpalvelun ominaisuuksia. Twitterillä voi kirjoittaa lyhyitä viestejä omalle tai toisen käyttäjän seinälle. Sisäisen viestinnän välineenä se ei kuitenkaan juurikaan ole sen parempi, kuin Facebook tai blogipalvelut, koska viestien pituus on lyhyehkö (Kaplan & Haenlein, 2010). Youtube on sisällönjakopalvelu joka on tarkoitettu videoiden jakamiseen ja tuottamiseen sen käyttäjien kesken. (Alanko ym., 2010, 44.)

Eräs esimerkki sisällönjako- ja tuottamispalveluista on myös erilaiset wikisivustot, jotka ovat yhteistyöllä tuotettuja verkkosivustoja, jossa tiimin jäsenet voivat yhteistuumin tuottaa ja päivittää sivuston sisältöä (Alanko ym., 2010, 32). Wikisivustoja voidaan käyttää virtuaalitiimien apuvälineenä muun muassa työtehtävien dokumentoinnissa. Sivustoilla on helppo päivittää projektin viimeisimmät tehdyt muutokset. Näin jokainen tiimin jäsen pysyy tilanteen tasalla siitä, mitä muut jäsenet ovat viimeiseksi tehneet.

4.1.3 Keskustelupalstat

Keskustelupalstat ovat palveluita, jotka tarjoavat mahdollisuuden käyttäjille keskustella yhdestä tai useammasta aiheesta tietoverkossa. Keskustelupalstapalveluita tarjotaan usein verkkosivustoiden kautta. Keskustelupalstoille tyypillistä on, että sinne luotu sisältö ja / tai keskustelu tallennetaan palvelimelle muiden käyttäjien nähtäville. Näin muut käyttäjät voivat tutustua luotuun sisältöön ja / tai keskusteluun jälkikäteen, ellei luotua sisältöä olla poistettu ennen sitä. (Alanko ym., 2010, 30.)

Keskustelupalstat eivät ole yksinään kovinkaan tehokkaita kommunikointikanavia virtuaalitiimeille, kun mietitään tiimien sisäistä viestintää, koska keskustelut eivät ole usein reaaliaikaisia. Keskustelupalstojen suurimpia etuja on se, että keskustelut voidaan jakaa helposti ryhmiin, joka edesauttaa keskustelun sisältöä pysymään aiheessa. Erilaisia keskustelupalstapalveluita tarjoaa muun muassa Suomi24, Reddit ja Google (Alanko ym., 2010, 30; Reddit, 2015). Keskustelupalstapalvelut voidaan karkeasti luokitella matalan ja keskitason palveluihin sosiaalisen median luokittelun mukaisesti, koska niissä on yhteistoimintapalveluiden lisäksi yhteisöpalveluiden ja sisältöyhteisöjen kaltaisia ominaisuuksia riippuen palvelusta. (Alanko ym., 2010, 30; Kaplan & Haenlein, 2010.)

4.1.4 Virtuaalimaailmapalvelut

Virtuaalimaailmapalvelut voidaan jakaa virtuaalipelipalveluihin ja enemmän reaali maailmaa muistuttaviin virtuaalisiin sosiaalisiin palveluihin (Kaplan & Haenlein, 2010). Virtuaalipelipalvelut ja virtuaaliset sosiaaliset palvelut ovat palveluita, joissa käyttäjä liikkuu 3d-maailmassa luomallaan avatarilla ja voi näin olla sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden käyttäjien kesken. Tässä tutkielmassa keskitytään vain virtuaalisiin sosiaalisiin palveluihin.

Virtuaalisilla sosiaalisilla palveluilla tarkoitetaan palveluita, joissa käyttäjä voi luoda itselleen avatarin, jonka avulla käyttäjä voi keskustella muiden käyttäjien kesken, jotka ovat luoneet itselleen avatarin virtuaalisessa 3-d maailmassa. (Kaplan & Haenlein, 2010). Tällaisia palveluja ovat mm. Second life (Alanko ym., 2010, 28). Kaplanin ja Haenlein (2010) sosiaalisen median luokittelun mukaan virtuaaliset sosiaaliset maailmat kuuluvat palveluihin, joiden käyttäjillä on korkea itsensä esiintuomisen kontrolli ja korkea sosiaalinen läsnäolo.

4.2 Sosiaalisen median palvelut virtuaalitiimeissä

Virtuaalitiimien käyttäessä sosiaalista mediaa apunaan sisäisessä viestinnäsään on tärkeää, että erilaisia palveluita ei ole liikaa, koska se voi hankaloittaa tiedonkulkua eteenpäin tiimien sisällä, jos tieto ei ole yhdessä paikassa helposti saatavilla. Virtuaalitiimien onkin tärkeää löytää palvelu, joka pitää niitä Kietzmännin (2011) sosiaalisen palveluiden teemoja sisällään, jotka ovat yrityksille strategisesti tärkeitä. Yrityksille on räätälöity sosiaalisen median palveluita, jotka pitävät sisällään sekä sosiaalisen median keskusteluominaisuuksilla varustettuja palveluita, että tiedonjakoa ja -kulkua helpottavia ominaisuuksia. Tällaisia palveluita ovat muun muassa yllä mainittu Yammer, sekä Gemilo Social ja SocialBlue (Beehive).

Yammerin avulla tiimin jäsenet voivat työskennellä joko ryhmissä tai yksin luoden sisältöä samaan aikaan suoraan selaimen avulla. Yammer tekee yhteistyötä Microsoft 360 palvelun kanssa, jonka avulla henkilöstö voi luoda dokumentaarista sisältöä. Se pitää sisällään myös muun muassa blogin ja inboxin eli postilaatikon, joissa voidaan jakaa tietoa viimeisistä muutoksista tiimin jäsenten kesken. Samalla siinä on hakuominaisuus, jonka avulla käyttäjä voi etsiä tarvitsemansa tiedon nopeasti tietokannasta. Yammeria voidaan käyttää myös puhelimella. (Yammer, 2015.) Yammer on yleisesti käytetty palvelu yritysten sisällä, jotka käyttävät sosiaalisen median toimintoja hyödykseen toiminnassaan. Tarkasteltaessa palvelua Kietzmännin (2011) hunajakennomallin mukaisesti niin havaitaan, että siinä on mukana kaikkia mallin teemoja keskustelusta ja identiteetistä tiedonjakoon.

Gemilo Social on toinen yritysten sisäinen sosiaalisen median palvelu. Se on verkkosivusto, joka on alun perin suunniteltu Gemilo Oy:n omaan käyttöön. Gemilo on kuitenkin myynyt sen käyttöoikeuksia myös muille yrityksille SaaS-palveluna. Palvelulle ominaista on sen räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaan. Se on suunniteltu tehostamaan yrityksen sisäistä viestintää ja projektinhallintaa. Gemilo pitää sisällään samoja ominaisuuksia kuin edellä mainittu Yammer. Se sisältää sosiaalisen intranetin ja yhteisöalustan. Sosiaalinen intranet pitää sisällään ominaisuuksia, kuten blogit, kommentointi, projektinhallinta, käyttäjäprofiilit ja niin edelleen. Yhteisöalusta pitää sisällään ominaisuuksia, kuten dokumenttien luonti yhdessä, kommentointiominaisuuden, uutiset ja blogin. (Gemilo, 2015.) Yammerin tavoin Gemilo pitää sisällään kaikkia teemoja hunajakennomallista (Kietzmann, 2011).

Sosiaalisen median palveluita voidaan räätälöidä myös pelkästään yhdelle yritykselle. SocialBlue oli tällainen palvelu. Se oli IBM:n suunnittelema sosiaalisen median sivusto omalle henkilöstölle. Sen tarkoitus oli auttaa henkilöstöä luomaan ja ylläpitämään uusia suhteita muun henkilöstön kanssa. Sivusto oli

hyvin samankaltainen Facebookin kanssa, koska siinä pystyi jakamaan ajatuksia ja valokuvia muiden käyttäjien kesken sekä luomaan ryhmiä. (IBM, 2015) Kietzmännin (2011) hunajakennomallin kautta tarkasteltaessa sivusto oli keskittynyt enemmän vain sosiaalisten suhteiden ylläpitoon.

Tässä osiossa käytiin läpi erilaisia olemassa olevia sosiaalisen median palveluita, joita yritykset ja virtuaalitiimit voivat mahdollisesti käyttää sisäisen viestinnän osana. Palvelut jaettiin verkkoyhteisöpalveluihin, sisällönjako- ja tuottamispalveluihin, keskustelupalstapalveluihin ja virtuaalimaailmapalveluihin (Alanko ym., 2010). Osiossa tarkasteltiin myös Kaplanin ja Haenleinin (2010) esittämää mallia, kuinka henkilö tuo itseään esille erilaisissa sosiaalisen median palveluissa. Yrityskäyttöön suunniteltuja palveluita tarkasteltiin Kietzmännin (2011) hunajakennomallin kautta.

5 SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYT JA HAITAT VIRTUAALITIIMIEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ

Tässä osiossa tarkastellaan sosiaalisen median hyötyjä ja haasteita virtuaalitiimien sisäisen viestinnän välineenä. Sosiaalinen media nopeuttaa ja helpottaa yrityksen sisäistä viestintää, mutta samalla se myös muuttaa ja vaatii sopeutumista käyttäjältään (Isokangas & Kankkunen, 2011).

5.1 Haasteita ja hyötyjä

Putnik G.D ja Cruz-Cunha (2011, 182–183) vertailivat muutamia yleisimpiä sosiaalisen median yhteistyövälineitä, joita virtuaaliset tiimit käyttävät viestinnässään ja muussa toiminnassaan. Tutkijat tulivat siihen tulokseen, että jos virtuaalitiimeillä on heidän tarpeisiinsa räätälöityjä sosiaalisen median yhteistyövälineitä, informaation jakaminen jäsenten kesken on tehokasta, joka johtaa pienempiin kustannuksiin ja nopeampiin tuotejulkaisuihin.

Samassa toimipisteessä toimiessa työntekijöiden on helpompi ymmärtää toisiaan, kun he näkevät toisiaan mahdollisesti joka päivä ja osaavat näin yleisesti ottaen lukea toisiaan paremmin. Vaikka kommunikointitapa ei olisi paras mahdollinen, on työntekijöiden helpompi ymmärtää mitä toinen yrittää viestittää. Sosiaalista mediaa käytettäessä yrityksen sisäisessä viestinnässä, kommunikoinnin ja kommentoinnin täytyy olla selkeämpää, jotta vastaanottaja varmasti ymmärtää kommentoinnin tarkoituksen, sillä sosiaalisessa mediassa kommentointi saatetaan ymmärtää helpommin väärin. (Zofi, 2012, 61.)

Virtuaalitiimien haasteena suhteiden ylläpitämiseen muiden kanssa voi muodostua se, etteivät henkilöstön ja tiimin jäsenet voi käydä perinteisiä niin sanottuja vesipistekeskusteluita, jossa yleensä tutustutaan muihin henkilöstön jäseniin. (Virtual Work, Teams and Organisations, 2006,12). Tiimien jäsenten olisi kuitenkin hyvä tutustua toisiinsa. Tutustumalla tiimin jäseniin voidaan saada mahdollisesti mittavia hyötyjä projektille. Tutkimukset ovat osoittaneet,

että rinnakkain toimivat projektitiimit ovat useimmiten tyytyväisempiä prosessien etenemiseen, kuin virtuaalitiimit. Tutkimusten mukaan tämä johtuu siitä, koska kommunikoinnissa ja palautteen saannissa on usein viivettä virtuaalitiimien sisällä. (Virtual Work, Teams and Organisations, 2006, 12.)

Tiimin jäsenten odotetaan toimivan tehokkaasti ja hyvin, jotta projektin tehtävät saadaan suoritettua. Perinteisten tiimien sisältä on helpommin nähtävissä ne tiimin jäsenet, jotka toimivat tehokkaasti projektin etenemisen kannalta. Samalla voidaan havaita, että kaikki tiimin jäsenet eivät välttämättä anna täyttä panosta projektille, jolloin mahdollinen reagointi ongelmiin on nopeampaa verrattuna virtuaalitiimeihin. Virtuaalitiimien johtaminen on hankalampaa ja niiden sisältä on hankalampi havaita ongelmia pitkien välimatkojen vuoksi. Tiimien jäsenet voivat tuntea eristyneisyyttä välimatkojen vuoksi jolloin luottamuksen rakentaminen jäsenten välille on hankalampaa. Muun muassa nämä seikat voivat osaltaan vaikuttaa sisäisen kommunikoinnin tehokkuuteen. (Virtual Work, Teams and Organisations, 2006, 12–13.)

Jotkin yrityksen sisäiset prosessit ovat hankalia, jotka mahdollisesti vaativat kasvokkain keskustelua, jolla varmistetaan, että tehtävä tehdään oikein. Virtuaalitiimeillä tätä mahdollisuutta ei välttämättä ole. (Virtual Work, Teams and Organisations, 2006, 327.)

On tutkittu, että viestintä on nopeinta ja tehokkainta kasvotusten. Taulukossa 2. nähdään, että kasvotusten viestintä on tehokkainta, mutta taulukosta voi myös havaita, että viestintä sosiaalisen median keskusteluominaisuuksilla varustetuilla ohjelmilla palautteen anto voi parhaassa tapauksessa olla melkein yhtä tehokasta. (Virtual Work, Teams and Organisations, 2006, 327.)

TAULUKKO 2 Media capabilities, muokattu. (Virtual Work, Teams and Organisations, 2006, 327)

Kanava	Palaute	Monipuolisuus	Rinnakkaisuus	Muokattavuus	Toistettavuus
Kasvotusten	Korkea	Korkea	Matala	Matala	Matala
	Melko				
Videoneuvottelu	Korkea	Keskiverto	Matala	Matala	Matala
Puhelinneuvottelu	Korkea	Keskiverto	Matala	Matala	Matala
	Melko				Melko
Pikaviestit	korkea	Melko matala	Melko matala	Keskiverto	korkea
Nettineuvottelu (teksti- ja grafiikkapohjainen)	Melko korkea	Melko matala	Melko matala	Melko matala	Keskiverto
	Melko				
Keskustelufoorumi (verkossa)	matala	Melko matala	Korkea	Korkea	Korkea
	Melko				
Sähköposti	matala	Melko matala	Korkea	Korkea	Korkea
Kirje	Matala	Melko matala	Korkea	Korkea	Korkea

Taulukossa eri viestintäkanavat on jaettu viiteen eri muuttujaan, joille on annettu arvot. Taulukossa palautteella tarkoitetaan palautteen antamisen nopeutta tai välittömyyttä (Immediaty of feedback). Monipuolisuudella tarkoitetaan samanaikaisten välitettävien viestien mahdollisuutta (Symbol variety). Rinnakkaisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta keskittyä useisiin kanaviin kommunikaation aikana (Parallelism). Muokattavuudella tarkoitetaan mahdollisuutta muotoilla ja tarkastella viestiä ennen sen lähettämistä eteenpäin (Rehearsability). Toistettavuudella tarkoitetaan viestien toistettavuutta (säilyttäminen) mahdollisimman muuttumattomana (Reprocessability).

Taulukon kanavat – sarakkeessa nettineuvotteluilla tarkoitetaan sitä, että keskustellaan nettifoorumeilla verkon välityksellä. Pikaviesteillä tarkoitetaan taas suoraa viestintää neuvottelun jäsenten kesken jollain tietoteknisellä palvelulla, kuten sosiaalisen median WhatsApp – sovelluksella tai Facebookin Messenger – sovelluksella.

Vaikka kasvotusten kommunikointi on aina se rikkain ja monipuolisin viestintäkanava, havaitaan kuitenkin, että kasvotusten viestintä ei ole aina paras keino viestiä. Esimerkiksi jos halutaan arkistoida ja viimeistellä viestiä, niin sähköposti on kasvotusten viestimistä tehokkaampaa.

Lepsinger ja Derosa (2010) ovat tehneet mallin liittyen suositeltuihin viestintävälineisiin virtuaalitiimien kesken. Taulukko 3. nähdään suositellut viestintätavat tietyissä tilanteissa virtuaalitiimien sisällä. Taulukko koostuu tehtävistä ja suositelluista viestintävälineistä. Tehtävät ovat informaation ja ideoiden jakaminen, päivitysten ilmoittaminen, ideoiden keksiminen, ongelmien ratkominen, haastavien ongelmien ratkominen, suhteiden kehittäminen ja konfliktien hoitaminen. Lepsingerin ja Derosanin (2010) mukaan, jokainen tehtävä konfliktien hoitamista lukuun ottamatta sisältävät sosiaalisen median viestintävälineen, jolla tehtävä voidaan hoitaa tehokkaasti tai melko tehokkaasti.

TAULUKKO 3 Suositellut viestintätavat, muokattu. (Lepsinger & Derosa, 2010, 143.)

Tehtävä	Suosittelut viestintäväline
Informaation ja ideoiden jakaminen	sähköposti, blogit, puhelu
Päivitysten ilmoittaminen	sähköposti, blogit, puhelu
Ideoiden keksiminen	Puhelu- ja videokonferenssit, verkkoyhteisö- sisällön jako- ja tuottamispalvelut. (sähköposti ja puhelu yksittäisten ideoiden keksimiseen kahden henkilön välillä)
Ongelmien ratkominen	puhelu- ja videokonferenssit, verkkoyhteisö- sisällön jako- ja tuottamispalvelut
Haastavien ongelmien ratkaiseminen	puhelu- ja videokonferenssit, verkkoyhteisö- sisällön jako- ja tuottamispalvelut
Suhteiden kehittäminen, neuvottelu tai motivaation / panostamisen parantaminen	Henkilöiden tapaaminen kasvokkain (jos mahdollista)
Konfliktien hoitaminen	Henkilöiden tapaaminen kasvokkain (jos mahdollista)

Näiden tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että sosiaalisen median palvelut ovat virtuaalitiimeille erittäin tärkeitä viestintävälineitä yrityksen sisällä. Lisäksi ne ovat usein erittäin kustannustehokkaita oikein käytettyinä.

Sosiaalisen median palvelut yrityksille ovat usein maksullisia, joten on tärkeää, että virtuaalitiimi valitsee sille parhaiten soveltuvan sosiaalisen median palvelun käyttöönsä (Gemilo, 2015; Yammer, 2015). Virtuaaliset tiimit voivat käyttää apunaan Kietzmannin (2011) esittelemää hunajakennomallia etsiessään sopivaa sosiaalisen median palvelua sisäisen viestinnän välineeksi.

6 POHDINTA

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuskysymyksiin löydettyjä vastauksia, eli miten sosiaalisen median työkalut hyödyttävät ja haittaavat virtuaalitiimien sisäistä viestintää. Osiossa tarkastellaan, minkä tyyppisen sosiaalisen median työkalut ovat parhaita virtuaalitiimien sisäisen viestinnän välineinä.

Lepsingerin ja Derosan (2010) mukaan virtuaalitiimeille on tärkeää, että tiimin ollaan yhteydessä muutoinkin, kuin työasioissa. On tärkeää havaita nopeasti, jos tiimin jäsenellä on henkilökohtaisia tai työhön liittyviä ongelmia, jotta niihin voidaan puuttua nopeasti. Tiimin jäsenten välillä on oltava luottamusta, koska ilman luottamusta ei ole tiimiä. Tiiminvetäjille johtamis-, keskustelu- ja viestintätaidot sosiaalisessa mediassa ovat tärkeitä, jotta tiimin jäsenten välisiltä konflikteilta vältyttäisiin. Myös työympäristön ja laitteiden on oltava laadukkaita, jotta tiedonkulku olisi mahdollisimman nopeaa. (Lepsinger & Derosa, 2010.; *Virtual Work, Teams and Organisations*, 2006, 12.) Virtuaalitiimit voivat parhaassa tapauksessa työskennellä sosiaalisen median palveluiden avulla mahdollisesti jopa kellon ympäri (Putnik & Cruz-Cunha, 2012, 176; Zofi, 2012, 1-15). Sosiaalinen media tuo mukanaan myös kuitenkin erilaisia kommunikointiin ja viestintään liittyviä haasteita. Huonot viestintätavat voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja luottamuspulaa tiimin jäsenten kesken. Hyvillä viestintätavoilla erilaiset konfliktit voidaan kuitenkin välttää (Zofi, 2012, 61).

Virtuaalitiimin jäsenten sitouttamisella projektiin on myös suuri merkitys tuloksen kannalta. Jos tiimin jäsenet eivät ole sitoutuneita projektiin / yritykseen, on todennäköistä, ettei jäsenestä saada parasta tulosta irti. Sosiaalisen median sovellukset voivat olla hyödyllisiä työvälineitä, kun pyritään siihen, että tiimin jäsenet olisivat mahdollisimman sitoutuneita projektiin ja yritykseen. Niiden sosiaalisen median sovellusten avulla, mitkä sisältävät tiedonjako- ja keskusteluominaisuuksia voidaan seurata sitä, kuinka tiimin jäsenet ovat hoitaneet tehtäviä ja kuinka laadukasta jälkeä nämä ovat tehneet. Jos tiimin jäsen pyrkii kommunikoimaan tiimin muiden jäsenten kesken ja tuottaa laadukasta tulosta tasaiseen tahtiin, voidaan olettaa, että tämä on sitoutunut projektiin. On tärkeää, että käytettävissä sosiaalisen median palveluissa on keskusteluominaisuus käyttäjien kesken, jotta mahdolliset ongelmat havaittaisiin jo kaukaa, mut-

ta se ei ole välttämättä kovin helppoa edes perinteisille yrityksille saatikka siten virtuaalitiimeille. Keskusteluominaisuuksilla varusteltu sosiaalisen median palvelu edesauttaa tiimin jäsenten tutustumista toisiinsa, joka on taas suorassa yhteydessä tiimin jäsenten keskeiseen luottamukseen joka on taas suoraan yhteydessä työn tulokseen (Sarker ym., 2012).

Viestiminen sosiaalisen median palveluiden avulla tiimin jäsenten kesken on nopeampaa ja tehokkaampaa verrattuna perinteisiin viestintätapoihin (Zhang, N. 2014). Täytyy kuitenkin muistaa, että viestien ja tiedonjaon ollessa nopeampaa, on virheellisen tiedon tiedonjakaminen myös nopeampaa. Tiimin jäsenten täytyy olla ajan tasalla siitä, mitä tietoa ollaan jakamassa. Virheellisen tiedon jakamisella voi olla toimintaa haittaavia vaikutuksia. Tällaisia vaikutuksia ovat esimerkiksi luottamuspuola ja viivästymiset toiminnassa.

Tarkasteltaessa parhaita sosiaalisen median viestintävälineitä yrityksen sisäiseen viestintään virtuaalitiimeille, on tärkeää, että sosiaalinen läsnäolo olisi mahdollisimman korkea ja siinä olisi myös sisällön tuottamisen- ja jakamisen sovelluksia. Voidaan sanoa, että Yammerin (2015) ja Gemilon (2015) kaltaiset monipuoliset palvelut, joissa on Facebookin kaltaisia keskusteluominaisuuksia, sekä samalla mahdollisuus sisällöntuotantoon ja jakamiseen ovat hyviä sosiaalisen median viestintävälineitä virtuaalitiimeille edellä mainittujen seikkojen vuoksi. Vaikka virtuaalisissa sosiaalisissa palveluissa läsnäolon tunne on korkeampi, niin ne eivät välttämättä toimi viestintävälineinä niiden rajallisuuden vuoksi. (Kapman & Haenlein, 2010.)

Myöskään SocialBluen (2015) kaltaiset palvelut eivät ole kovinkaan tehokkaita sisäisen viestinnän välineenä virtuaalitiimeille niiden rajallisuuden vuoksi. Jos kuitenkin yritys haluaa oman sisäiseen viestimiseen tarkoitetun palvelun, joka pitää sisällään vain suhteiden ylläpitoon ja uutisointiin tarkoitettuja ominaisuuksia voi SocialBlue toimia joissain tapauksissa. Sen kaltaisten palveluiden ongelmaksi muodostuu se, että Facebook pitää sisällään melkein kaikki ominaisuudet mitä esimerkiksi SocialBlue pitää sisällään. Suurin ero Facebookin kaltaisiin verkostopalveluihin sillä on, että se toimii pelkästään yrityksen sisällä, joten siinä ei ole yrityksen ulkopuolisia henkilöitä mukana.

Kietzmännin (2011) esittelemä hunajakennomalli toimii hyvin pohjana sille, millaisia ominaisuuksia sosiaalisen median palveluilta viestintävälineenä tarvitaan ja miten käyttäjän toiminta ilmenee sosiaalisessa mediassa. On huomattava, että pelkän kommunikoinnin lisäksi viestintään liittyy paljon muutaakin, kuin pelkkää kommentointia ja uutisointia (Juholin, 1999).

7 YHTEENVETO

Tässä osiossa käydään läpi tutkimusta ja pohditaan mitenkä aihetta voitaisiin jatkossa tutkia tulevaisuudessa. Samalla pohditaan millaisia ominaisuuksia tulevaisuuden sosiaalisen median työkalut voisivat pitää sisällään, kun tarkastellaan niitä virtuaalitiimien näkökulmasta.

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: *Millaisia ja minkä tyyppisiä sosiaalisen median palveluita virtuaalitiimit voivat käyttää sisäisessä viestinnässään? ja millaisia hyötyjä ja haasteita virtuaalitiimeillä voi olla, kun he käyttävät sosiaalisen median sovelluksia sisäisessä viestinnässään?* Tutkitun materiaalin pohjalta saatiin vastauksia siihen, millaisia yrityksille tarkoitettuja sosiaalisen median palveluita on olemassa. Laadukkaita sosiaalisen median palveluita oli muun muassa Yammer ja sen kaltaiset sovellukset niiden monipuolisuuden vuoksi. Huonoja yrityksille suunnattuja palveluja olivat taas palvelut, jotka eivät tuoneet mitään erityistä arvoa yrityksen ja tiimin toiminnalle. Tutkimusmateriaalin pohjalta havaittiin myös, että on olemassa sosiaalisen median palveluita yrityksille, joissa on saman verran tai vähemmän tärkeitä toiminnallisuuksia, kuin ilmaisissa kaikille tarkoitetuissa palveluissa, kuten Facebookissa. Tällaisia palveluita virtuaalitiimien kannattaisi välttää ainakin siinä tapauksessa, jos niistä aiheutuu yritykselle ylimääräisiä kuluja.

Sosiaalisen median palvelut tuovat paljon hyötyä yrityksen ja tiimien sisäiseen viestintään. Ne ovat oikein käytettyinä kustannustehokkaita. Niiden avulla tiedonjako ja viestintä tiimin jäsenten kesken on tehokkaampaa, nopeampaa ja sujuvampaa, kuin mitä se olisi jos käytettäisiin vain monia eri perinteisiä kanavia kuten videokonferensseja, sähköposteja ja puheluita. Ilman sosiaalista mediaa virtuaalitiimien sisäinen viestintä olisi huomattavasti tehottomampaa ja kalliimpaa. Tutkimusmateriaalin pohjalta voidaan todeta, että suurimpina haasteina sosiaalisen median käytössä yrityksen sisäisessä viestinnässä virtuaalitiimeillä on se, että keskustelu tiimin jäsenten kesken ei ole yhtä tehokasta ja laadukasta kuin se on tiimeissä, jotka toimivat saman katon alla. Myös työntekijöiden tutustuminen ja luottaminen toisiinsa on hankalampaa virtuaalitiimeille, kuin perinteisille tiimeille.

Tulevaisuudessa teknologian kehittyessä virtuaaliset tiimit voivat saada elleivät ole jo saaneet käyttöönsä sosiaalisen median viestintäpalveluita, joihin on suoraan upotettu Skypen kaltaiset videopuhelut tiimin jäsenten kesken. Skypen kaltaisia videokonferenssisovelluksia ei voida pitää suoraan sosiaalisen median palveluna, joten se pitäisi upottaa itse palveluun. Muutoin videokonferenssit ovat erittäin tärkeitä virtuaalitiimeille. (Lepsinger & Derosa, 2010.) Se poistaisi tiimien käytössä olevien sovelluksien käyttöä määrää entisestään. Teknologian kehittyessä ja parantuessa virtuaalisia tiimejä ja varsinkin kansainvälisiä virtuaalisia tiimejä tulee olemaan varmasti yhä lisää. On mielenkiintoista nähdä minkälaisia sosiaalisen median palveluita tullaan jatkossa kehittämään yritysten ja virtuaalitiimien käyttöön, ja miten tämä vaikuttaa yrityksiin, jotka aikovat siirtää tuotantoaan ja toimintaansa yhä enemmän maihin, joissa on pienemmät palkkakustannukset.

Sosiaalista mediaa virtuaalitiimien sisäisessä viestinnässä voitaisiin jatkossa tutkia haastatteleamalla virtuaalisia tiimejä siitä, kuinka heidän tiimi käyttää sosiaalisen median palveluita hyväkseen sisäisessä viestinnässään. Samalla voitaisiin haastatella mitä palvelua tiimi käyttää ja miksi. Olisi erittäin mielenkiintoista tietää millaisilla keinoilla kyseisissä virtuaalitiimeissä ratkotaan mahdolliset konfliktit tiimin jäsenten kesken, ja kuinka luottamus syntyy tiimin jäsenten kesken.

LÄHTEET

- Alanko ym. (2010). *Sosiaalisen median sanasto*. Helsinki: Sanastokeskus TSK ry.
http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto
- Anumba, C. J., & Duke, A. (1997). *Internet and intranet usage in a communications infrastructure for virtual construction project teams*. Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 1997. Proceedings., Sixth IEEE Workshops on, 56-61.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), 210-230.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä
- Caputo, A. (2009). *Making the complex simple: For better business decisions*. In Business Information Review, 26 (81), 28-34.
- Erkkola, J-P. (2008). *Sosiaalinen media käsitteestä*. Lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.
- Gemilo. (2015) *Gemilo - tietotyön uudet välineet*. Haettu 19.02.2015 osoitteesta <http://www.gemilo.com/organisaation-sosiaalinen-media>
- Google+. (2015). *Google+*. Haettu 17.2.2015 osoitteesta <http://fi.wikipedia.org/wiki/Google%2B>
- IBM. (2015). *IBM Center for Social Software: Projects: SocialBlue*. Haettu 19.02.2015 http://researcher.watson.ibm.com/researcher/view_group.php?id=1231
- Isokangas, A., & Kankkunen, P. (2011). *Suora yhteys : Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset*. [Helsinki]: Taloustieto.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53(1), 59-68
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. Business Horizons, 54(3), 241-251.
- Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., ... & Wolff, S. (2009). *A brief history of the Internet*. ACM SIGCOMM Computer Communication Review, 39(5), 22-31
- Lepsinger, R., & DeRosa, D. (2010). *Virtual team success : A practical guide for working and leading from a distance*. Hoboken, NJ, USA: Pfeiffer.
- Maznevski, Martha.L & Chudoba, Katherine M. *Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness*. Organization Science, Vol. 11, No. 5 (Sep. - Oct., 2000), pp. 473-492
- Otala, L. & Pöysti, K. (2008). *Wikimaniaa yrityksiin*. Yritys 2.0 tuottamaan. Helsinki: WSOYpro.
- Putnik, G. D., & Cruz-Cunha, M. M. (2012). *Virtual and networked organizations, emergent technologies and tools : First international conference, ViNOrg 2011, ofir, portugal, july 6-8, 2011. revised selected papers*. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Reddit. (2015). *About Reddit*. Haettu 5.8.2015 osoitteesta <https://www.reddit.com/about/>
- Russell, M. A. (2013). *Mining the Social Web: Data Mining Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, GitHub, and More*. " O'Reilly Media, Inc."
- Saonee Sarker, Manju Ahuja, Suprateek Sarker, and Sarah Kirkeby. *The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective*. *Journal of Management Information Systems* / Summer 2011, Vol. 28, No. 1, pp. 273–309.
- Statista. (2014). *Number of social network users worldwide from 2010 to 2018 (in billions)*. Haettu 1.12.14 osoitteesta <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Top 15 Most Popular Social Networking Sites. (2015). *Social-networking-sites*. Haettu 10.2.2015 osoitteesta <http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites>
- Yammer. (2015). *Yammer as a product*. Haettu 17.2.2015 osoitteesta <https://about.yammer.com/product/features/>
- Zhang, A. M., Zhu, Y. & Hildebrandt, H. (2009). *Enterprise networking web sites and organizational communication in Australia*. In *Business Communication Quarterly*, 3, 114-119.
- Zhang, N.X. (2014) *Social media: Theory and Practice*. Luentomateriaali Jyväskylän yliopiston luennolla. Syksy 2014.
- Zofi, Y. S. (2012). *A manager's guide to virtual teams* (1st ed. painos). New York: American Management Association.