

**JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ SOSIAALISESTA MEDIASTA
TYÖYHTEISÖVIESTINNÄSSÄ**

Susanna Huuskonen

Puheviestinnän maisterintutkielma

syksy 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteiden
Tekijä – Author Susanna Huuskonen	
Työn nimi – Title Johtajien näkemyksiä sosiaalisesta mediasta työyhteisöviestinnässä	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2016	Sivumäärä – Number of pages 83
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän puheviestinnän maisterintutkielman tavoitteena oli selvittää johtajien kokemuksia ja käsityksiä sosiaalisesta mediasta työyhteisöviestinnässä. Tutkimuksessa selvitettiin työyhteisöviestinnän tavoitteita ja funktioita, haasteita sekä johtajan roolia sosiaalisessa mediassa. Tässä tutkielmassa työyhteisöviestintä nähtiin muun muassa työhön ja työpaikan suhteisiin liittyvänä vuorovaikutuksena sosiaalisen median sovelluksissa, joihin kaikilla työyhteisön jäsenillä oli pääsy. Sosiaalinen media käsitettiin erilaisina kehittyneelle teknologialle perustuvina sovelluksina, jotka mahdollistavat monipuolisen vuorovaikutuksen ja sisällöntuotannon. Näitä sovelluksia ovat esimerkiksi Facebook, Skype, Whatsapp, google+ ja Yammer.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla yhteensä kuuden tietotyöhön perustuvan organisaation johtajaa. Haastatteluaineiston analysointi suoritettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Litteroitu aineisto koodattiin sosiaalisen median tavoitteita, käyttötapoja ja johtamisen roolia kuvaaviin merkitysyksiköihin. Aineisto luokiteltiin sen mukaan, mitä tavoitteita ja viestintäfunktioita sosiaalisen median käytöllä on, millaisia haasteita se tuo ja millainen johtajan rooli siinä on.</p> <p>Tulosten mukaan sosiaalisen median käytöllä nähdään potentiaalia työyhteisöviestinnässä. Sosiaalisen median käytön taustalla hahmotetaan neljä tavoitetta: osallistaminen, viestinnän avoimuus, tehokkuus ja yhteisöllisyys. Organisaatiot hyödyntävät useita julkisia ja suljettuja sosiaalisen median sovelluksia erilaisiin työyhteisöviestinnän funktioihin. Näitä ovat tiedon jakaminen, keskustelut ja päätöksen teko, sosiaalinen tuki ja palautteen antaminen, yhteishengen rakentaminen sekä kollektiivinen sisällöntuotanto. Haasteina sosiaalisen median hyödyntämisessä koetaan sovellusten kirjo, passiivisuus sosiaalisessa mediassa sekä avoimuus ja tietotulva. Johtajan rooli nähdään sosiaalisen median hyödyntämisessä merkittävänä. Johtajan tehtävänä nähdään esimerkkinä toimiminen, suunnan näyttäminen ja motivointi sekä sosiaalisen median käyttötarkoituksen markkinointi. Johtajan roolin liiallinen korostuminen sosiaalisessa mediassa ajatellaan kuitenkin haitallisena työyhteisöviestinnälle.</p> <p>Tulokset osoittavat sosiaalisen median vahvistavan rooliaan työyhteisöviestinnässä ja antavat viitteitä työyhteisöviestinnän sekä organisaatioviestinnän rajojen hälventymisestä. Sosiaalinen media työyhteisöviestinnässä ja johtamisessa tarvitsee osakseen lisää tuoretta tutkimusta.</p>	
Asiasanat – Keywords johtaminen, puheviestintä, sosiaalinen media, työyhteisöviestintä, viestintäfunctiot, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIELMAN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1 Sosiaalinen media.....	4
2.2 sosiaalinen media työyhteisöviestinnässä	5
2.3 Sosiaalinen media ja johtajan rooli	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
3.1 Tutkimuksen tavoitteet	17
3.2 Tutkimusmenetelmä	18
3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus	19
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi	22
3.5 Eettiset kysymykset ja ratkaisut	25
4 TULOKSET	28
4.1 Sosiaalisen median hyödyt työyhteisöviestinnälle	28
4.2 Sosiaalisen median käytön tavoitteet	30
4.3 Työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisessa mediassa	35
TAULUKKO 4 Työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisen median sovelluksissa	39
4.4 Haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä.....	48
4.5 Johtaminen ja sosiaalinen media	54

4.6 Sosiaalisen median tavoitteiden ja käytännön kokemusten vastaavuus	57
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
5.1 Sosiaalisen median käyttö työyhteisöviestinnässä	62
5.2 Haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä.....	67
5.3 Johtajan rooli sosiaalisessa mediassa	69
6 PÄÄTÄNTÖ	71
6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	71
6.2 Sovellusehdotuksia ja jatkotutkimushaasteita	73
KIRJALLISUUS	77

1. JOHDANTO

Sosiaalisen median roolin merkittävyys työelämän kontekstissa on kasvussa. Työyhteisöt ovat yhä enemmän hajallaan, mihin ovat vaikuttaneet globalisaatio, elämäntyylin muutokset ja teknologian kehitys (Jue, Marr & Kassotakis 2010, 44). On selvää, että työyhteisöjen hajanaisuus aiheuttaa haasteita työyhteisön viestinnälle. Työyhteisöviestintää ei kuitenkaan voi väheksyä, sillä tutkimusten mukaan työyhteisöviestinnällä on vaikutuksia muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen (Karanges, Johnston, Beatson & Lings 2015, 129; Pincus 1986). Työyhteisöviestinnässä olennaisena nähdään työyhteisön jäsenten mahdollisuus olla äänessä ja ilmaista mielipiteensä (Constantin & Baias 2014, 978). Käsitteet työyhteisöviestinnästä sekä johtamisesta nykypäivänä korostavat yhä enemmän tasavertaista osallistumista ja koko työyhteisön valtaistamista (Juholin 2011, 140–141; Northouse 2013, 185–186). Sosiaalinen media antaa toimintamahdollisuuksiltaan hyvät edellytykset koko työyhteisön kattavalle vuorovaikutukselle silloinkin, kun työyhteisön jäsenet ovat erillään. Voidaankin ajatella, että tänä päivänä työelämässä tarvittavissa viestintätaidoissa korostuu muun muassa jakamisen ja yhteistyön taidot sekä erilaisten sovellusten käyttötaidot (Aalto 2012, 14). Näin ollen sosiaalisen median sovellusten tarjoamien mahdollisuuksien tutkiminen työyhteisöviestinnän osalta on perusteltua.

Organisaatiot ovat pistäneet merkille sosiaalisen median hyödyllisyyden osana viestintästrategiaa. Sosiaalista mediaa on yleisimmin tutkittu organisaatioiden ulkoisen viestinnän osalta, esimerkiksi tiedotus- ja suhdetoiminnassa sekä markkinoinnissa (ks. esim. Ilagui & Breslow 2016; Chan-Olmsted, 2011). Sosiaalisen median merkitys työyhteisöviestinnälle nähdään kuitenkin olevan kasvussa (Sedej & Justinek 2013, 84). Tutkimusta sosiaalisen median hyödyistä työyhteisöviestinnälle on tehty kartoittamalla sosiaalisen median tuomia mahdollisuuksia ja haasteita tiedon jaolle, työpaikan suhteiden muodostamiselle, työntekijöiden motivoinnille ja organisaatioon kiinnittymiselle (ks. esim. Bughin, Chui & Miller 2011; Korzynski 2013; Leonardi, Huysman & Steinfield 2013; Parry & Solidoro 2013). Puheviestinnän alalla sosiaalista mediaa työyhteisöviestinnän kontekstissa ei sen sijaan ole juuri tutkittu.

Sosiaalisen median käytön kasvua työyhteisöviestinnässä selittävät sen ominaisuudet, joiden nähdään mahdollistavan paremmin tiedon jakamisen, suhdetoiminnan ja yhteistyön. Tällöin se voi toimia täydennyksenä muiden työyhteisöviestinnän työkalujen ja johtamiskäytäntöjen rinnalla. Avoin organisaatiokulttuuri ja johdon tuki nähdään keskeisinä tekijöinä vaikuttamassa sosiaalisen median käytön menestykseen. (Sedej & Justinek 2013, 93; Sotirios & Al Saleh 2009, 59.) Sosiaalisen median suosio on innostanut organisaatiot ottamaan käyttöönsä erilaisia sisäisiä sosiaalisen median sovelluksia parantamaan työntekoa. Sovellusten itsessään ei kuitenkaan voida ajatella tuovan menestystä. (Sun & Shang 2015, 334.) Sosiaalisen median hyödyntämisessä keskeisinä ajatellaan organisaation toiminta- ja ajattelutavat sekä organisaatiokulttuuri. Sosiaalisen median keskustelun nähdään turhan paljon keskittyvän itse sovelluksiin, kun taas olennaisempana nähdään se, mitä sosiaalisen median käytöllä halutaan saada aikaan ja mitä sillä pyritään kehittämään organisaation toiminnassa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 30.) Näin ollen johtajan asemaa sosiaalisen median hyödyntämisessä työyhteisöviestinnässä ei voi väheksyä. Johtajien näkemykset sosiaalisen median käytöstä työyhteisöviestinnässä voivat tuottaa arvokasta tietoa sosiaalisen median sovellusten roolista sekä johtamisihanteista nykypäivän työyhteisöviestinnässä.

Sosiaalisen median käsite on muuttuva ja moniulotteinen, eikä sille on yhtä määritelmää. Se on mahdollista ajatella eräänlaisena yläkäsitteenä, jonka alle voidaan löytää erilaisia kulttuurisia käytänteitä, jotka ovat liitoksissa verkon sisältöön ja ihmisiin, jotka sitä tuottavat. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 13–14.) Sääntö ja Sääntö (2011, 17) sosiaalisen median määritelmässä mainitaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus, ymmärryksen rakentaminen vuorovaikutuksen keinoin ja osallistujan mahdolliset roolit sekä kuluttajana että tuottajana. Vielä tarkemman rajauksen puitteissa sosiaalisella medially voidaan tarkoittaa sosiaalisen median sivustoa. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 17.) Sosiaalisen median ohella puhutaan myös käsitteestä Web 2.0, joka taas nähdään tekniikkaan liittyvänä kokonaisuutena sisältäen sosiaalisen median mahdollistavan teknologian ja sovellukset (Sääntö & Sääntö 2011, 16). Tässä tutkielmassa sosiaalisella medially tarkoitetaan erilaisia teknologisia sovelluksia sekä julkisia että suljettuja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen, ja kollektiivisen sisällöntuotannon työyhteisön jäsenten välillä. Sosiaalisen median termin

käytöllä esimerkiksi viestintäteknologian sijaan rajataan tutkielmaa kiinnostavat sovellukset käsittämään nykyaikaisia teknologisia sovelluksia, joiden käyttö tukee vuorovaikutusta.

Tässä maisterintutkielmassa tutkitaan johtajien näkemyksiä ja kokemuksia sosiaalisesta mediasta työyhteisöviestinnässä tietotyötä tekevissä organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työyhteisöviestinnän tavoitteita ja funktioita, haasteita sekä johtajan roolia sosiaalisessa mediassa. Johtajien näkemykset aiheesta ovat mielenkiintoisia, sillä heillä on tyypillisesti valta ja vastuu työyhteisöviestinnän suunnittelusta, arvioinnista ja kehityksestä. Sosiaalinen media on noussut trendiin nopeasti ja sen potentiaali työyhteisöviestinnälle on noussut keskustelunaiheeksi. Tutkielma suoritettiin laadullisin tutkimusmenetelmin haastatteleamalla kuutta eri organisaation johtajaa. Haastatteluiden aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkielman tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa sosiaalisen median roolista työyhteisöviestinnässä. Tutkimustuloksilla pyritään lisäämään ymmärrystä sosiaalisen median tuomista mahdollisuuksista sekä sen käyttöön liittyvistä haasteista nykypäivän työyhteisöviestinnässä.

2. TUTKIELMAN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median käsite on alati muuttuva ja se voidaan määritellä monin eri tavoin. Web 2.0 -teknologia rinnastetaan usein sosiaaliseen mediaan (Alasilta 2009, 46). Web 2.0 ei kuitenkaan ole suoranaisesti sosiaalisen median synonyymi, vaan laajempi käsite nettipalveluille ja –teknologioille (Lietsala & Sirkkunen 2008, 18). Web 2.0 -termillä kuvataan uusia www-pohjaisia ideologisia ja teknologisia alustoja, joissa sisältöä ja sovelluksia ei ainoastaan tuoteta ja jaeta, vaan myös muokataan aktiivisesti käyttäjien yhteistyön keinoin. Näin ollen Web 2.0 voidaan ajatella sosiaalisen median mahdollistajana, sillä sosiaalisen median sovellusten nähdään rakentuvan Web 2.0 -alustojen pohjalle. (Kaplain & Haenlein 2010, 61.) Web 2.0 ajatellaan konseptina, joka korostaa internetin toiminnan kehitystä yhteisölliseen suuntaan (Nenonen & Tanskanen 2009, 117). Kansainvälisessä kirjallisuudessa sosiaalisen median käsitteiden kirjo sisältää sitä läheisiä käsitteitä, kuten Enterprise Social Software (ks. esim. Altamimi 2013). Sosiaalisen median käsitteestä puhuttaessa käytetään myös käsitettä yhteisöllinen media. Tämä voidaan nähdä kuitenkin tarpeettomasti yhteisöä korostavana, sillä yhteisöllisyys voi vaihdella sosiaalisessa mediassa erittäin löysästä hyvinkin tiiviiseen. Nykyään sosiaalisen median käsitteen käyttö nähdään kuitenkin relevanttina, sillä sen käytön suosio näkyy kasvaneen ja syrjäyttäneen esimerkiksi käsitteen Web 2.0 (Pönkä 2014, 35–36, 219).

Sosiaalisen median käsitettä voidaan lähestyä sen sovellusten käyttömahdollisuuksien kautta. Näin ollen se voidaan määritellä erilaisina teknologisinä sovelluksina, jotka tarjoavat käyttäjilleen tehokkaamman ja paremman mahdollisuuden luoda ja ylläpitää yhteyksiä, olla vuorovaikutuksessa ja tehdä yhteistyötä (Marr & Kassotakis 2010, 44; Sanastokeskus 2010, 14). Sosiaalisen median määritelmässä korostetaan siellä tuotettuja sisältöjä ja niiden tuottamiseen sidoksissa olevia aktiivisia rooleja. Sosiaalisessa mediassa keskeinen ajatus on käyttäjien itse tuottama ja muokkaama sisältö. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 19, 21.)

Sosiaalisen median sovellukset voidaan luokitella niiden käyttötarkoituksen mukaan erilaisiin genreihin. Ensimmäinen luokka on sisällön julkaisemiseen ja jakamiseen tarkoitettut sovellukset käsittäen blogit, keskustelufoorumit ja mikrobloggaamisen. Toinen luokka on kollektiivisen sisällöntuotannon mahdollistavat sovellukset, kuten Wikit ja jaetut työtilat. Kolmas luokka koostuu verkostoitumiseen tarkoitetuista sovelluksista, kuten verkostoitumissivustoista ja yhteisöpalveluista. Eri sosiaalisen median välineitä voidaan myös yhdistellä keskenään synergian luomiseksi. Nämä yhdistelmävälineet voivat olla alustoja ja www-palveluita integroivia hybridisovelluksia, joihin voi upottaa muita välineitä ja toimintoja käyttötarkoituksen mukaan. (Vuori 2011,73.) Web-pohjaisten verkkopalveluiden ohella sosiaalisen median sovelluksina nähdään myös mobiililaitteiden pikaviesti-, chat- ja yhteistyön mahdollistavat sovellukset, sekä muut sovellukset, joissa sosiaalisen median toiminnot hallitsevat (Ojala & Pöysti 2014, 36).

Tässä tutkielmassa sosiaalista mediaa ei ole rajattu tiettyihin sosiaalisen median sovelluksiin, vaan säilytettiin avoimuus kaikille sosiaalisen median piirteet täyttävälle teknologisille sovelluksille työyhteisöviestinnässä. Sosiaalisen median käsitteellä rajataan viestintäteknologian sovelluksista kehittyneet monipuolisen vuorovaikutuksen mahdollistavat sovellukset. Olennaisiksi piirteiksi ajatellaan niiden käyttäjien mahdollisuus tuottaa, kuluttaa, muokata teksti-, kuva-, ääni- ja videosisältöjä sekä kommentoida ja keskustella niistä. Sosiaalisen median sovelluksiin lasketaan julkiset sosiaalisen median sovellukset, kuten Facebook, Twitter ja LinkedIn, suljetut pikaviesti- ja videopuhelusovellukset kuten Skype ja Whatsapp, yhteistyön mahdollistavat ohjelmaketit, kuten Googlen palvelut sekä erilaiset organisaation omaan käyttöön räätälöidyt alustat, kuten sosiaalinen intranet Yammer.

2.2 sosiaalinen media työyhteisöviestinnässä

Sosiaalinen media ja siihen liittyvät tutkimukset ovat tämän tutkielman teoriataustan keskeinen sisältö. Sosiaalisen median tutkimusta on paljon erilaisissa organisaatioiden vuorovaikutuskonteksteissa, mutta tämän tutkielman osalta on keskitytty tutkimuksiin sosiaalisesta mediasta työyhteisöviestinnässä. Edellisessä luvussa määriteltiin sosiaalisen

median käsite. Tässä luvussa tarkastellaan sosiaalista mediaa tarkemmin työyhteisöviestinnän kontekstissa. Aluksi määritellään työyhteisöviestinnän käsite, sen jälkeen avataan näkemyksiä sosiaalisen median sovelluksista työyhteisöviestinnässä. Sosiaalista median antia työyhteisöviestinnälle tarkastellaan sen tuomien hyötyjen, mutta myös haasteiden valossa.

Työyhteisöviestintä

Siihen, mitä nykyään tarkoitetaan työyhteisöviestinnällä, ovat vaikuttaneet monet yhteiskunnan ja työelämän muutokset. Työyhteisöjä ei nähdä enää suljettuja tiloina, vaan niiden rajat ovat hämärtyneet. Muun muassa teknologian kehityksellä nähdään merkittävä vaikutus työyhteisöviestintään. (Juholin 2011, 140.) Työyhteisöviestintä on oleellista organisaation toiminnalle. Organisaatioiden ajatellaan perustuvan yhteistyölle, jolloin sen osat ovat riippuvaisia toisistaan saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Yhteistyö taas vaatii luonnollisesti tiedon vaihtoa. (Vos ja Schoemaker 1999, 83.) Työyhteisöviestintä ei kuitenkaan rajoitu vain tiedon vaihtoon, vaan sillä nähdään myös muita viestinnällisiä funktioita. Millerin (2009, 29) mukaan Farace, Monge ja Russell (1977) ovat lajitelleet organisaation viestinnän käsittämään kolmea erilaista sisältöä. Ensimmäinen on tehtäväkeskeinen viestintä, toinen on innovointiin liittyvä viestintä, kuten uusien ideoiden jakaminen ja kolmas on suhteiden ylläpitoon liittyvä viestintä. Työyhteisöviestinnän tarkoituksena nähdään vuorovaikutus, joka mahdollistaa työskentelyn, työyhteisön ylläpidon, vahvistamisen ja kehittämisen sekä oppimisen niin yksilöllisellä kuin yhteisellä tasolla (Juholin 2011, 140–141).

Nykypäivänä voi olla vaikea määritellä, mitä työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan ja ketä kaikkia organisaation toimintaan osallistuvia se koskee. Työyhteisöviestinnän piiriin voidaan ajatella kuuluvan kaikki osapuolet, jotka ovat työtehtäviensä kautta vuorovaikutuksessa keskenään ja osallistuvat näin työyhteisössä keskusteluun sekä tiedon ja kokemusten vaihtoon. Nykyään työyhteisöviestinnän määritelmässä korostuu ajatus tasavertaisesta vuorovaikutuksesta, jolloin kaikki voivat kyseenalaistaa puolin ja toisin. Työyhteisöviestinnän ei ajatella olevan sidoksissa paikkaan, vaan se on siellä, missä työyhteisön jäsenten vuorovaikutus tapahtuu. (Juholin 2011, 140–141.)

Työyhteisöviestinnässä oleellisena voidaan nähdä myös työpaikan interpersonaaliset suhteet ja niihin liittyvä vuorovaikutus. Työpaikan suhteiksi voidaan määritellä muun muassa johtajan ja johdettavan välinen suhde sekä vertaisten kollegojen väliset suhteet. Johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa johtajalla nähdään olevan formaalia auktoriteettia johdettavaa kohtaan, kun taas vertaisten kollegojen suhteet nähdään tasavertaisina. Johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa sekä vertaisten välisissä suhteissa vuorovaikutuksessa keskeisenä nähdään informaation jako, palaute ja sosiaalinen tuki. Palautteenannon tärkeys korostuu etenkin johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa ja sosiaalinen tuki sen sijaan vertaisten välillä. Informaation jakaminen taas nähdään olennaisena molemmissa suhteissa. Työpaikan suhteiden laatu vaikuttaa siihen, millaista viestintää suhteessa on. Suhteen syvyys ja laatu vaikuttavat muun muassa informaation jaon, palautteen annon, itsestä kertomisen ja tuen osoituksen määrään sekä vaikuttavuuteen suhteessa. (Sias 2009, 24–28, 58, 64)

Tässä tutkielmassa kiinnostus kohdistuu työorganisaatioihin ja niiden jäsenten keskinäiseen viestintään, josta käytetään käsitettä työyhteisöviestintä. Työyhteisön jäseniksi ajatellaan kaikki työyhteisössä työskentelevät, joilla on pääsy työyhteisön yhteisiin vuorovaikutusympäristöihin, jotka on rajattu tässä tutkielmassa käsittämään erilaisia sosiaalisen median sovelluksia. Työyhteisöviestintä ajatellaan työyhteisön jäsenten välisenä sekä suhde- että tehtävätason vuorovaikutuksena.

Sosiaalisen median sovellukset työyhteisössä

Sosiaalista mediaa ja sen erilaisia sovelluksia hyödynnetään organisaatioissa erilaisiin viestinnän tarkoituksiin. Vaikka sosiaalisen median hyötyjä työyhteisöviestinnälle korostetaan nykyään, Tilastokeskuksen (2015a) tulokset yritysten sosiaalisen median hyödyntämisestä osoittavat, että sosiaalista mediaa käytetään yhä eniten ulkoisen viestinnän funktioihin. Saman tutkimuksen tulosten mukaan käytetyimpiä sosiaalisen median sovelluksia olivat ensinnäkin yhteisöpalvelut, toiseksi multimediasisällön jakamiseen perustuvat sivustot, kolmantena yritysten blogit ja mikroblogit sekä neljäntenä wiki-pohjaiset tiedonjakamisen työkalut. Tilastojen mukaan suurissa yrityksissä wikien käyttö on yleisempää. Tämä korreloi Tilastokeskuksen (2015b) sosiaalisen median

käyttötarkoitusten tutkimuksen kanssa, minkä mukaan suurissa yrityksissä sosiaalisen median käytössä korostuvat sisäisen viestinnän funktiot. Sosiaalisen median käyttö sisäisessä viestinnässä keskittyy tutkimuksen mukaan muun muassa näkemysten, mielipiteiden ja tiedon jakamiseen.

Wikit perustuvat ryhmän tai yhteisön jaettuun tietämykseen, joka kertyy wikiin. Wikit voivat olla avoimia, mutta yrityskäytössä wikeille saattaa olla työntekijöiden keskuudessa erilaisia käyttöoikeuksia ja sisältö voidaan jakaa eri ryhmien, osastojen tai projektien mukaan. Yrityswikien käyttötarkoituksia ovat usein dokumentaation tuottaminen yhdessä, tietopankkien luominen ja ylläpitäminen, projektinhallinta, kokousten hoitaminen ja hiljaisen tiedon tuottaminen ja löytäminen. (Ojala & Pöysti, 2008, 29–30.)

Sosiaalisen verkostoitumisen sivustot ovat monilla aktiivisessa käytössä henkilökohtaisessa elämässä. Useimmat sivustot tukevat jo luotujen verkostojen ylläpitoa, mutta toiset auttavat vieraita ihmisiä verkostoitumaan yhteisten kiinnostuksenkohteiden ympärille. (Boyd & Ellison 2008, 210.) Sosiaalisen verkostoitumisen sivustot ovat sovelluksia, joiden avulla käyttäjät voivat muodostaa yhteyden luomalla henkilökohtaisia profiileja, pyytää pääsyä ystävien ja kollegoiden profiileihin ja lähettää sähköposti- ja pikaviestejä keskenään. Nämä henkilökohtaiset profiilit voivat sisältää minkä tahansa tyyppistä tietoa, kuten valokuvia, videoita, äänitiedostoja ja blogeja. (Kaplain & Haenlein 2010, 63.) Suhtautuminen sosiaalisen verkostoitumisen sivustoihin eroaa organisaatioissa. Monet organisaatiot kieltävät työntekijöiltään yleiset sosiaalisen verkostoitumisen sivustot, kuten Facebookin ja Twitterin, kun toiset taas käyttävät niitä aktiivisesti tai harkitsevat niiden hyödyntämistä työkontekstissa. (Koch, Gonzalez & Leidner 2012, 699).

Sekä Wikien että sosiaalisen verkostoitumisen sivustojen periaatetta ja teknisiä mahdollisuuksia sivuaa nykyään työyhteisöissä yleistyvät sosiaaliset intranetit. Etenkin julkisten sosiaalisen median palveluiden suosion myötä on syntynyt tarve suunnitella sosiaalisen median alustoja, jotka on räätälöity työyhteisöjen omaan käyttöön. Nämä sosiaaliset intranetit ovat usein julkisten sosiaalisen median sivustojen tavoin rakennettu käyttäjäprofiilien ympärille. Ne saattavat sisältää useita sovelluksia, kuten blogeja, mikroblogeja, wikejä, lomakkeita, pikaviesti- ja keskustelutoimintoja, tiedoston jakamista,

gallupeja, kirjanmerkkejä ja RSS-syötteitä. Yleisesti näitä sosiaalisia intranetejä voidaan verrata Facebookin kaltaisiksi sovelluksiksi, jotka on suunnattu työyhteisön jäsenille. (Cardon & Marshall 2015, 276.) Toimintamahdollisuuksiltaan ne voidaan ajatella web-pohjaisina alustoina, joissa näyttäytyy seuraavat neljä mahdollisuutta: 1. viestiä tietylle kollegalle tai koko organisaatiolle; 2. osoittaa suoraan tai paljastaa epäsuorasti tietyt kollegat viestintäkumppaneiksi; 3. julkaista, muokata ja järjestellä itselle tai muille linkitettyjä tekstejä ja tiedostoja ja 4. tarkastella kenen tahansa ja milloin tahansa lähettämiä, muokkaamia ja lajittelemia viestejä, kontakteja, tekstejä ja tiedostoja. (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 2.)

Blogit nähdään hyvänä tapana jakaa yhden ihmisen mielipiteitä ja synnyttää keskustelua. Yritysten sisäiset blogit ovat yleistyneet ja niitä hyödynnetään erityisesti asiantuntijatiedon jakoon. (Ojala & Pöysti 2008, 29.) Blogit voivat olla hyvä tapa jakaa johdon, organisaation avainvaikuttajien ja asiantuntijoiden näkemyksiä, viestiä yrityksen tilanteesta ja suunnasta tai esitellä merkittäviä henkilöitä organisaation sisällä. Blogi nähdään myös mahdollisuutena tavoittaa alaiset henkilökohtaisemmalla otteella. (Jue, Marr & Kassotakis 2010, 46; Ojala & Pöysti 2008, 29.) Toisaalta henkilöstön osallistuessa blogien kirjoittamiseen, voi johto saada merkittävää tietoa henkilöstön huolenaiheista, pinnalla olevista teemoista ja trendeistä (Jackson, Yates & Orlikowski 2007, 10).

Videoneuvottelu-, chat- ja pikaviestintätoiminnot mahdollistavat sovellukset nähdään käytännöllisinä etenkin virtuaalitiimeissä. Videoneuvotteluissa hyödyllisenä koetaan vuorovaikutusta tukevien nonverbaalisten vihjeiden näkyminen. Videoneuvotteluita käytetään työyhteisöissä sekä ryhmän kesken että kahdenkeskisessä keskustelussa. Chat-keskusteluissa hyödyllisenä nähdään etenkin viestiketjun tallentuminen. Pikaviestipalvelut taas soveltuvat nopeaan keskusteluun ja kysymysten esittämiseen. (Hambley, O'Neill & Kline 2007, 52–55.) Pikaviestipalvelut mahdollistavat vuorovaikutuksen, mikä voi edistää työyhteisön jäsenten välisten suhteiden muotoutumista. Niiden nähdään soveltuvan etenkin kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen ja suhteen rakentamiseen laajan koko työyhteisön kattavan keskustelun sijaan. (Ou, Sia & Hui 2013, 181.)

Sosiaalisen median hyödyt ja haasteet

Sosiaalisen median sovellusten kehittynyt teknologia tuo paremmat mahdollisuudet työyhteisön viestinnälle, kuin monet perinteiset viestintäteknologian välineet. Treemin ja Leonardin (2012) tapaustutkimus sosiaalisen median hyödyntämisestä työyhteisöviestinnässä osoittaa sosiaalisen median mahdollistavan neljä asiaa organisaation viestinnässä: tiedon näkyvyyden (visibility), tiedon pysyvyyden (persistence), tiedon muokattavuuden (editability) ja tiedon yhdistyvyyden (association). Tiedon näkyvyydellä viitataan sosiaalisen median käyttäjän mahdollisuuksiin tehdä muille käyttäjille näkyväksi toiminta, tieto, erityisosaaminen ja viestintäverkotot. Sosiaalisessa mediassa näkyvyydessä korostuu yhteisöllisyys verrattuna muihin teknologisiin viestintävälineisiin. Pysyvyys taas näyttää tiedon säilymisestä esimerkiksi sosiaalisen verkostoitumisen sivustolla tai blogissa. Pysyvyydellä on organisaatiossa etuna tiedon varastointi, ylläpito, sisällön kerryttäminen sekä kestävien viestintämuotojen luominen käyttämällä ja analysoimalla uudelleen tietoa ja keskusteluita. Tällöin tieto on aina käyttäjien saatavilla, kun taas monet perinteiset teknologiset viestintävälineet saattavat olla aikaan sidottuja. Muokattavuudella nähdään kaksi näkökulmaa vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa. Ensinnäkin yhteys muihin on mahdollista muodostaa etänä ja asynkronisesti. Toiseksi käyttäjien on mahdollista muokata sisältöä milloin tahansa. Yhdistymisellä sosiaalisessa mediassa taas tarkoitetaan ihmisten välistä suhdetta tai yksilön ja sisällön välistä suhdetta. Yhdistyminen mahdollistaa käyttäjien välisten verkostojen kasvattamisen sekä relevanttiin tiedon löytäminen esimerkiksi tagien avulla. (Treem ja Leonardi 2012, 150, 155–158, 159, 162–166.)

Asiantuntijat korostavat sosiaalisen median hyötyjä työyhteisöviestinnälle monin eri tavoin. Sosiaalisen median ajatellaan edistävän läpinäkyvyyttä ja avoimuutta (Aalto 2012; Isokangas & Kankkunen, 2011), mikä tukee kollektiivista työskentelyä ja oppimista (ks. esim. Leino, Tanhua-Piironen & Sommers-Piironen 2013; Thomas & Akdere 2013) sekä parantaa ideoiden jakamista ja innovointia (Bughin, Shui & Miller 2009, 2; ks. esim. He & Wang 2016). Tyypillisesti sosiaalisen median hyödyt työyhteisössä voidaan jakaa mahdollisuuksiin, jotka edistävät sekä työntetoa että suhdetoimintaa (ks. esim. Sun ja Shang 2015). Sosiaalisen median hyötyjä työn teolle vahvistaa Pinchotin (2009, 95–96)

väitöskirjan tulokset wikien käytöstä yrityksen viestinnässä. Wikien nähtiin mahdollistavan hyvin yhteistyö ja työprosessien vaiheiden seuraaminen, mikä helpottaa työn tekoa. Niiden koettiin myös edistävän tiedon käsittelyä, kun uusin tieto päivitetään samaan paikkaan ja on näin ollen helposti löydettävissä. Wikien käytön hyödyllisyyttä kuvastaa myös tuloksista ilmennyt vanhempaan ja kankeampaan teknologiaan perustuvan sähköpostin tarpeettomuuden kasvu. Näillä tekijöillä nähdään Isokankaan ja Kankkusen (2011, 28) mukaan yhteyksiä työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen ja sitä myötä organisaation kilpailukykyyn. Tuottavuuden uskotaan kasvavan, kun työntekijät tekevät työnsä läpinäkyväksi toisilleen ja henkilöstön osaaminen on tehokkaammin hyödynnettävissä. Uusien entistä syvempien yhteistyön tapojen ja henkilöstön laaja-alaisen osallistamisen nähdään taas lisäävän työn tehokkuutta.

Sosiaalisen median hyötyjen erottelua työnteon ja suhdetoiminnan funktioihin vahvistaa myös Treemin, Daileyn, Piercen ja Leonardin (2015) tapaustutkimuksen tulokset, joiden mukaan työyhteisön jäsenten mielipiteet sosiaalisen median hyödyistä työyhteisöviestinnälle jakautuvat. Tutkimuksen mukaan skeptisesti sosiaaliseen mediaan suhtautuvat näkivät sosiaalisen median liitoksissa enemmän sosiaaliseen kuin tehtäväkeskeiseen toimintaan, minkä vuoksi sen pelättiin häiritsevän työtä ja vievän aikaa siltä. Lisäksi sen mahdollistama avoin viestintä ja itsestä kertominen ei skeptikkojen mukaan kuulu työpaikalle. Sen sijaan optimistisesti sosiaaliseen mediaan suhtautuvat näkivät sosiaalisen median ensinnäkin helpottavan suhteiden rakentamista työkavereihin, sillä se tarjoaa hyvän mahdollisuuden itsensä ilmaisuun. Toiseksi sosiaalisen median nähtiin parantavan myös tiedon jakoa ja näin ollen edistävän kollegoilta oppimista. Kyseisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, mutta ne antavat mielenkiintoisen näkökulman siihen, kuinka asenteet sosiaalisen mediaa kohtaan vaihtelevat.

Sosiaalisen median työhön liittyvän käytön ja suhdetason hyötyjen toisiaan poissulkeva ajattelu voi olla kuitenkin harhaanjohtavaa. Onnistuneen sosiaalisen median käytön organisaatiossa ajatellaan kietovan yhteen sekä työn että sosiaalisuuden funktiot (Parry & Solidoro 2013,123). Sunin ja Shangin (2015, 334, 339) survey-tutkimuksessa verrattiin työtehtävien suorittamiseen ja sosiaalisuuteen liittyvien toimintojen vaikutuksia organisaation sisäisen mikroblogijärjestelmän käytössä. Tutkimuksessa hyödynnettiin

sosiaalisen pääoman teoriaan perustuvaa mallia. Tutkimuksen mukaan sosiaalisen median käyttö organisaatioissa sosiaalisuuteen liittyvissä toiminnoissa edistää sosiaalisen median käyttöä myös varsinaisiin työtehtäviin liittyvissä toiminnoissa. Ensinnäkin sosiaalisuuteen perustuva käyttö lisää suoraan työhön liittyvää käyttöä. Sosiaalisen median sosiaalisuuden toiminnot houkuttelevat käyttäjiä käyttämään järjestelmää, mikä lisää todennäköisyyttä käyttää järjestelmää myös työtehtävissä. Toiseksi sosiaalisuuteen perustuva käyttö lisää työhön liittyvää käyttöä sen myötä muotoutuneiden sosiaalisten suhteiden kautta. Näin ollen yhteisten näkemysten muotoutuminen ja luottamuksen rakentuminen käyttäjien kesken nähdään edistävän sosiaalisen median käyttöä työtehtävissä.

Sosiaalisen median ominaisuudet nähdään tyypillisesti mahdollisuutena avoimelle viestinnälle. On kuitenkin tärkeä huomioida, että sosiaalisen median vuorovaikutuksen mahdollistavia ominaisuuksia voidaan käyttää myös käänteisesti. Gibbsin, Rozaidin ja Eisenbergin (2013, 102) tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalisen median käyttömahdollisuuksia siitä valosta, etteivät ne ainoastaan lisää avointa viestintää ja tiedon jakamista, vaan mahdollistavat myös piilottelevan käyttäytymisen ja luovat dialektisia jännitteitä vuorovaikutuskäyttäytymiselle. Tapaustutkimuksessa tutkittiin teknologiayrityksen hajautettua insinööriosastoa, jonka jäsenten työ perustuu keskinäiselle vuorovaikutukselle. Tutkimus osoittaa, että työntekijät tasapainottelivat vuorovaikutuskäyttäytymisessään näkyvyyden ja näkymättömyyden, sitoutumisen ja sitoutumattomuuden sekä jakamisen ja kontrollin jännitteiden välillä säilyttääkseen osittain avoimuuden mutta myös piilotellakseen tai peitelläkseen asioita. Jännitteiden välillä tasapainottelu nähdään haitallisena avoimuuden ja aktiivisen osallistumisen kannalta. Vaikka sosiaalisen median nähdään mahdollistavan tehokkaan tiedon jaon, ei Vuoren ja Okkosen (2012) tutkimuksen mukaan sosiaalista mediaa itsessään voida nostaa avainasemaan. Tiedon jaossa keskeisessä roolissa nähdään työntekijöiden motivaatio jakaa tietoa. Tutkimuksen mukaan tiedon jaon halukkuutta havaittiin edistävän muun muassa se, että tiedonjako oli vastavuoroista, sen koettiin helpottavan ja nopeuttavan jokapäiväistä työtä ja tiedon jaon alusta koettiin helppokäyttöiseksi.

Monet asiantuntijat puhuvat sosiaalisen median tarjoamista hyödyistä varsin ylistävään sävyyn, kuten edellisissä kappaleissa esitetyt ajatukset etenkin organisaation tuottavuuden

osalta antavat ymmärtää. Siitä huolimatta tieteelliset todisteet sosiaalisen median merkittävydestä työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisen työskentelyn osalta ovat yhä varsin puutteelliset (Cardon & Marshall 2015, 279.) Tästä huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että sosiaalisen median kehittynyt teknologia antaa monipuolisia mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja osallistumiselle työyhteisöissä.

2.3 Sosiaalinen media ja johtajan rooli

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, mikä johtajan rooli on sosiaalisen median hyödyntämisessä työyhteisöviestinnässä. Alussa määritellään, mitä johtaminen on ja mitkä ajatukset johtajuudesta vallitsevat nykyaikana. Sen jälkeen esitellään tutkimuksia sosiaalisen median hyödyntämisestä työyhteisössä johtamisen funktioiden näkökulmasta.

Johtaminen

Johtajuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja eri aikakausina ovat vallinneet erilaiset käsitykset hyvästä johtajuudesta. Northousen (2013, 5, 15) mukaan riippumatta useista tavoista katsoa johtajuutta, voidaan havaita tiettyjä piirteitä, jotka kuvaavat johtamista ilmiönä: a) johtaminen on prosessi, b) johtaminen pitää sisällään vaikuttamista, c) johtaminen tapahtuu ryhmässä ja d) johtamisen taustalla on yhteinen tavoite. Näiden ominaisuuksien myötä johtaminen nähdään prosessina, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuudessa nähdään olennaisena suhde johtajan ja alaisen välillä, jolloin he ovat molemmat osa johtamisen prosessia. Suhde ei ole staattinen, vaan kasvaa ja muuttuu johtajan ja johdettavan tarpeiden ja tavoitteiden mukaan (Prentice 2013, 1).

Nykyään johtajuus nähdään enemmänkin yhteisöllisenä elementtinä kuin hierarkkisenä pyramidina ylhäältä alas. Johtaja voi olla missä vain organisaatiossa ja johtajia voi olla useita, joilla on omat erityiset tiedot ja taidot. Johtaja nähdään osana yhteisöä ja johtaminen tapahtuu yhä harvemmin puhtaasti autoritaarisesta asemasta. (Prentice 2013, 2.) Tätä näkemystä tukevat muun muassa kaksi johtamisen määritelmää: transformationaalinen

johtaminen sekä palveleva johtaja (servant leader) (ks. esim. Northouse 2013).

Transformationaalinen johtaminen prosessi, joka saa muutoksia aikaan yksilöissä. Siinä huomioidaan tunteet, arvot, etiikka, standardit ja pitkän aikavälin tavoitteet.

Transformationaalinen johtaja pyrkii määrittämään johdettavien motiivit, vastaamaan heidän tarpeisiin ja kohtelevaan heitä kokonaisina yksilöinä. Johtajan tehtävänä on kannustaa johdettavia saavuttamaan täysi potentiaalinsa. Transformationaalinen johtajuus on prosessi, jossa yksilöt sitoutuvat toisiinsa muodostaen yhteyden, joka kasvattaa sekä johtajan että johdettavan motiiveja ja moraalialia. Palveleva johtaja (servant leader) on sen sijaan näkemys johtajuuteen, jossa johtajan käyttäytyminen on keskiössä. Palvelevassa johtajuudessa johtajan käytöksessä painottuu johdettavien korostaminen sekä johtajan kiinnostus ja huolenpito heitä kohtaan. Johtaja asettaa johdettavat edelle, valtaistaa heitä ja auttaa heitä kehittämään henkilökohtaisia kykyjään. Palvelevat johtajat ovat eettisiä ja johtavat tavalla, joka tuottaa yhteistä hyvää. (Northouse 2013, 219, 185–186.)

Viestinnän yhteys johtamiseen nähdään merkittävänä ja niiden suhdetta kuvataan jopa erottamattomana. Åberg (2006, 93) määrittää johtamisviestinnän seuraavalla tavalla:

”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.”

Sosiaalinen media ja johtamisen funktiot

Johtajien suhtautuminen sosiaalista mediaa kohtaan on vaihtelevaa, mutta yhä yleisemmin sen arvo tunnustetaan. Odotukset sosiaalisen median tuomista hyödyistä nähdään usein organisaatioissa varsin positiivisessa valossa. Tutkimustulokset antavat viitteitä, että valtaosa johtajista uskoo sosiaalisen median hyödyntämisen tuovan merkittäviä tuloksia organisaation tuottavuudelle ja johtamiselle (Andriolen 2010, 75). Johtajien myönteinen asenne sosiaalista mediaa kohtaan nähdäänkin olennaisena sosiaalisen median menestyksekkäälle hyödyntämiselle työyhteisöviestinnässä. Johtaja ajatellaan sosiaalisen median käytössä roolimallina, jonka tehtävänä on rakentaa sosiaalisen median sallivaa infrastruktuuria työyhteisössä sekä toimia edelläkävijänä sosiaalisen median nopeassa kehityksessä. Johdon perustelut sosiaalisen median tuomalle hyödyille sekä tuki sosiaalisen

median hankkeille ja uusille toimintatavoille nähdään olennaisena, jotta sosiaalisen median hyödyntämisellä saavutetaan tuloksia. (Ojala ja Pöysti 2008, 89.) Sosiaalisen median käytön organisaatiossa nähdään vaativan organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muutosta, joka vaikuttaa myös johtajuuteen ja johtamisen tehtäviin. Johtajuudessa nähdään korostuvan tällöin avoimuus, kontrolli ja vallan jakaminen työyhteisön jäsenten kesken. Johtamisen tehtävät ja niihin liittyvä vastuu ja päätösten teko eivät rajoitu vain johtajalle, kuten perinteisesti saatetaan ajatella. (Li 2010,8; Säntti ja Säntti 2011, 26.)

Kuten aiemmin todettiin sosiaalisen median tarjoavan monipuolisia mahdollisuuksia työyhteisön vuorovaikutukselle, voidaan tilanne nähdä samoin johtamisen funktioiden osalta. Johtamisen näkökulmasta sosiaalista mediaa on tutkittu johdettavien organisaatioon sitouttamisen sekä motivoinnin näkökulmasta. Parry ja Solidoro (2013, 122–123) liittävät sitoutumisen työntekijän kokemukseen osallistamisesta, kuulluksi tulemisesta sekä oman työn tuntemisesta tärkeäksi. Sosiaalisen median merkitys nähdäänkin sen ominaisuuksissa tukea vuorovaikutusta ja sitä kautta mahdollistaa osallistuminen sekä kehittää johtajan ja johdettavien välistä suhdetta. Parryn ja Solidoron (2013, 121) kaksi tapaustutkimusta vahvistavat sosiaalisen median mahdollisuutta edistää työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Tuloksista ilmenee, että johdettavien sitouttamisessa keskeiseksi nousee kuitenkin organisaation kulttuuri ja johdon tuki avoimen viestinnän ja osallistamisen suhteen. Myös Menin (2015, 468) tutkimus osoittaa, että johtajan läsnäolo sosiaalisessa mediassa vaikuttaa johdettavien näkemyksiin johtajan viestinnästä ja organisaatioon kiinnittymisestä. Tulosten mukaan johtajat, jotka ovat vahvasti läsnä sosiaalisessa mediassa, nähdään responsiivisina viestijöinä, jotka ovat vilpittömiä, ystävällisiä, hyväksyviä, myötätuntoisia, ymmärtäviä ja halukkaita kuunnella. Johtajan läsnäololla nähtiin myös positiivisia vaikutuksia kokemuksiin johtajan viestinnän laadukkuudesta sekä alaisten suhdetasosta organisaatioon, minkä tuotoksena syntyy luotto, vastavuoroinen kontrolli, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys.

Korzynski (2013, 183–185) on tutkinut sosiaalisen median käytön vaikutuksia organisaatioon sitoutumiseen johdettavien motivoinnin näkökulmasta. Johdettavien motivointiin haasteita tuo nykypäivänä työelämän muutokset, kuten teknologian kehitys ja työskentely ajasta ja paikasta riippumatta sekä työmarkkinoiden uudet tulokkaat, modernin

teknologian ja verkostoitumisen nuorella iällä sisäistäneet sukupolvet. Korzynskin (2013) tutkimus osoittaa, että sosiaalinen media tuo motivoinnin osalta lisäarvoa johtamiseen. Ensinnäkin johtajan sosiaalisen median hyödyntäminen kasvokkain tapahtuvan viestinnän rinnalla sekä silloin kun johtaja työskenteli etänä, vaikutti myönteisesti johdettavien motivaatioon. Toisekseen johtajan sosiaalisen median käyttö motivoi modernin sukupolven johdettavia. Myös Sedej & Justinek (2013, 91–92) tutkimus osoitti seniorijohtajien heränneen ajatukseen, että etenkin nuoret työntekijät kaipaavat työssä sosiaalisen median sovelluksia, jotka mahdollistavat yhä paremmin vuorovaikutuksen.

Useat asiantuntijat näkevät sosiaalisen median mullistavan johtajuuden, maksimoivan viestinnän avoimuuden työyhteisössä ja lisäävän sitä myötä työhyvinvointia. Menin (2014, 276–279) tutkimus kuitenkin osoittaa, että tarvitaan lisää tutkimusta, jotta voidaan ymmärtää muun muassa edellä mainittujen tekijöiden välistä suhdetta. Menin (2014) tapaustutkimus keskittyi transformationaalisen johtajuuden, viestintäkanavan valinnan, työtyytyväisyyden ja symmetrisen viestinnän välisiin yhteyksiin. Tulokset osoittavat, ettei sosiaalisen median käyttö työyhteisössä edesauttanut symmetristä viestintää, niin kuin odotettiin. Tuloksiin arveltiin vaikuttavan se, etteivät sosiaalisen median sovellukset olleet todellisuudessa laajalti käytössä tutkitussa organisaatiossa. Vaikka tuloksia ei voida yleistää, vahvistavat ne kuitenkin sen, ettei sosiaalinen itsessään mullista vuorovaikutusta työyhteisössä, vaan keskeisempää on sen käyttötarkoitukset ja niiden jalkauttaminen koko organisaatioon.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa lisää ymmärrystä sosiaalisen median hyödyntämisestä työyhteisöviestinnässä. Ensinnäkin tavoitteena on selvittää, mitä sosiaalisen median nähdään tarjoavan työyhteisöviestinnälle ja mitä kokemuksia sen käytöstä työyhteisöviestinnässä on. Aihetta tutkitaan johtajan näkökulmasta ja tarkoituksena onkin ymmärtää johtajan asettamia tavoitteita sosiaalisen median hyödyntämiselle. Toisekseen tavoitteena on selvittää, miten johtamisen tehtävät ja johtajan rooli näyttäytyvät sosiaalisessa mediassa. Tutkielma keskittyy sosiaalisen median hyötyihin, mutta yhtä lailla mielenkiintoista on selvittää mahdollisia työyhteisöviestinnän ja johtamisen haasteita sosiaalisessa mediassa. Sosiaalista mediaa ei ole rajattu käsittämään pelkästään tiettyjä sosiaalisen median sovelluksia. Kiinnostus sosiaalisessa mediassa kohdistuu sen mahdollistamaan vuorovaikutukseen ja tapoihin hyödyntää sitä työyhteisöviestinnässä. Näihin tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. *Mitä näkemyksiä ja kokemuksia johtajilla on sosiaalisesta mediasta työyhteisöviestinnässä?*

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään löytämään vastauksia sille, minkälaisia näkemyksiä johtajat liittävät sosiaaliseen mediaan työyhteisöviestinnässä ja miten sosiaalista mediaa hyödynnetään työyhteisöviestinnässä. Ensinnäkin tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan selvittämällä syitä, miksi sosiaalista mediaa hyödynnetään työyhteisöviestinnässä ja mitä lisäarvoa se tuo verrattuna esimerkiksi kasvokkain tapahtuvaan viestintään tai vanhempaan teknologiaan pohjautuvaan viestintään. Toiseksi tarkoituksena on selvittää sosiaalisen median käytön tapoja, mihin viestinnän funktioihin kyseisessä organisaatiossa sosiaalista mediaa hyödynnetään sekä mitä hyötyjä ja haasteita sillä on havaittu.

2. *Miten johtaja näkee ja kokee asemansa sekä roolinsa sosiaalisen median käytössä työyhteisöviestinnässä?*

Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään ensinnäkin selvittämään, mitä lisäarvoa tai haasteita sosiaalinen media tuo johtamiselle työyhteisöviestinnässä. Toiseksi selvitetään millaiseksi johtajat kokevat roolinsa ja miten se näyttäytyy työyhteisöviestinnässä sosiaalisessa mediassa. Lisäksi on kiinnostavaa selvittää, miten johtajat motivoivat alaisia käyttämään sosiaalista mediaa organisaation tavoitteiden mukaisesti.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa johtajien näkemyksiä ja kokemuksia sosiaalisen median hyödyntämisestä työyhteisöviestinnässä sekä johtamisen roolista siinä. Koska tarkoituksena on tutkia ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä ja ymmärtää heidän toimintaansa sen pohjalta, koettiin aineiston kerääminen empiirisen tutkimuksen keinoin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen soveltuvan aiheeseen parhaiten. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa, on tarkoituksena Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 157, 160) mukaan moninaisen todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa huomioidaan tapausten ainutlaatuisuus ja myös metodien valinnassa ominaista on tutkittavien äänen ja näkökulmien esille tuominen.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä pidetään haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71). Tässä tutkielmassa aineiston keruu tavaksi valikoitui haastattelu, sillä sen nähtiin mahdollistavan parhaiten aiheen kannalta laadukkaimman aineiston keruun verrattuna esimerkiksi kyselyyn. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) mainitsevat haastattelun eduiksi joustavuuden, jolloin kysymysten toistaminen, järjestyksen muuttaminen, selventäminen ja niistä keskusteleminen on mahdollista. Tutkielman aiheet, sosiaalinen media ja työyhteisöviestintä, voivat olla monitulkintaisia ja ne saatetaan ymmärtää ja rajata monella tavalla. Tästä syystä haastattelun tarjoama mahdollisuus täsmentää tutkielman näkökulmaa aiheesta nähtiin olennaiseksi täsmällisen aineiston keruun kannalta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 205) mukaan haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on

myös se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti vastaajien mukaan. Haastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus tuoda näkemyksiään esiin mahdollisimman vapaasti ja haastattelijan on mahdollista syventää tietoa lisäkysymyksin. Tässä tutkielmassa haluttiin hyödyntää mahdollisuus vastausten syventämiseen lisäkysymyksin sekä keskustelun viemiseen tutkielman aiheen kannalta mielenkiintoiseen suuntaan.

Haastattelutyyppjä on useita, joilla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teknisesti katsottuna merkittävimpanä erona voidaan nähdä haastattelun strukturaation aste. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Tässä tutkielmassa hyödynnettiin teemahaastattelun keinoja. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu tarkkojen valmiiksi muotoiltujen kysymysten sijaan haastattelun eteneminen tutkimukselle keskeisten teemojen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Tuomen ja Sarajärven (2002, 77) mukaan teemahaastattelussa tutkijalla on mahdollisuus harkita, mitkä kysymykset, missä järjestyksessä ja millä tavoin kysymykset esitetään kullekin haastateltavalle. Tämän tutkielman osalta haastattelun teemat rakennettiin aihetta käsittävän aiemman tutkimustiedon pohjalta. Haastattelukysymykset muotoiltiin niin, että ne pyrkivät tuottamaan kuvailevaa ja kerronnallista aineistoa haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä. Jotkut kysymykset muotoiltiin tarkemmin, jotta niiden avulla voitiin selvittää, onko keskustelun laajentaminen kysymyksen mukaiseen suuntaan relevanttia. Haastattelun luonne pidettiin tarkoituksella vapaana ja keskustelunomaisena, jolloin haastattelussa mielenkiintoisiin asioihin voitiin pureutua tarkemmin, mikäli ne tuntuvat tutkielman kannalta olennaisilta.

3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus

Tutkielman tavoitteiden kannalta olennaista oli valita tutkittaviksi johtajia, joiden työyhteisöjen viestinnässä hyödynnetään sosiaalista mediaa. Sosiaalisen median hyödyntäminen oli ensimmäinen kriteeri, jotta sen käyttöön liittyviä kokemuksia voitiin selvittää. Toiseksi kriteeriksi asetettiin työnkuva. Tutkielmassa päädyttiin tutkimaan tietotyöhön perustuvia ja tarkemmin asiantuntijatyöhön keskittyneiden organisaatioiden johtajia. Tietotyö katsottiin olennaiseksi sen vuoksi, että sen luonteeseen kuuluu nykypäivänä teknologiavälitteinen viestintä, jolloin sosiaalisen median hyötyjen tutkiminen

työyhteisöviestinnän funktioiden osalta on keskeistä. Tarkempi rajaus asiantuntijatyöhön nähtiin relevanttina, sillä sosiaalisen median uskottiin tuovan sille lisäarvoa työn luonteen vuoksi. Kolmantena, tosin löyhempänä kriteerinä pidettiin organisaation kokoa. Haastateltavia pyrittiin valikoimaan sekä suurista, että pienistä organisaatioista, sillä organisaation koon uskottiin vaikuttavan osittain tarpeeseen hyödyntää sosiaalista mediaa. Kriteerit haastateltavien valinnassa nähtiin olennaisina laadukkaan aineiston keräämiselle. Työnkuvan rajaus oli tärkeää siksi, että pystyttiin tarkentamaan haastateltavien haku sellaisiin, joilla todennäköisimmin olisi aiheesta kattavaa tietoa ja näkemystä. Sen sijaan organisaatioiden koon huomioimisella pyrittiin kokoamaan mahdollisimman monipuolinen aineisto.

Laadullisessa tutkimuksessa tietyn ilmiön tai tapahtuman ymmärtämisen ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan vuoksi on tärkeää valita tutkittavat, jotka tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Näin ollen tutkittavien valikoinnin on olennaista olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tämän tutkielman tutkittavien hankinta oli harkittua ja heidän sopivuuttaan pohdittiin tarkkaan. Etenkin suurten organisaatioiden kohdalla olennaista oli miettiä, kuka johtoportaahan johtajista on se, jolla on kattavin kuva organisaation työyhteisöviestinnästä. Tutkittavien valinnassa pyrittiin hyödyntämään tutkijan omia kontakteja ja heidän kontaktejaan. Lisäksi haastateltavien haussa hyödynnettiin sosiaalista mediaa, jonka kautta seulottiin sosiaalisessa mediassa aktiivisina näyttäytyviä organisaatioita. Haastateltaviin otettiin kontaktia sähköpostitse ja viestissä selvennettiin tutkimuksen aihe, mahdollinen syy, miksi kyseiseen henkilöön kiinnostuttiin ottamaan yhteyttä sekä selitettiin haastatteluun liittyvät käytännön asiat. Vastauksen viipyessä suoritettiin toinen yhteydenotto muistutuksena sähköpostitse tai soittamalla.

Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, ei haastateltavien määrä ole olennainen. Mikäli aineistossa on havaittavissa saturaatiota, eli samojen vastausten toistuvuutta, voidaan se tulkita merkiksi siitä, että aineisto on riittävän kattava, eikä aiheesta saada todennäköisesti tuotettua monipuolisempaa aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–87.) Tässä tutkielmassa aluksi haastateltiin neljää johtajaa pienistä organisaatioista. Vastaukset tuottivat mielenkiintoista aineistoa, mutta ne toistivat jonkin

verran itseään. Haastateltavat vertasivat myös usein oman organisaationsa sosiaalisen median hyödyntämistä hypoteettisesti suurempiin organisaatioihin. Kaksi viimeistä haastattelua tehtiinkin suuriin organisaatioihin, jotta aineistosta saatiin monipuolisempi. Lopulta haastatteluita tehtiin kaiken kaikkiaan neljälle pienen ja kahdelle suuren organisaation johtajalle. Organisaatioiden toimialat olivat it-, konsultointi-, koulutus- ja suunnitteluala.

Haastattelut suoritettiin keväällä 2015. Haastateltavat työskentelivät kaikki johtajan asemassa. Yrityksen koosta riippuen johtajat olivat toimitusjohtajia, varatoimitusjohtajia sekä viestintään, markkinointiin ja henkilöstöhallintoon suuntautuneita johtajia. Keskeistä johtajan asemassa ei ollut titteli, vaan työtehtäviin liittyvä vastuualue tai ymmärrys ja perehtyneisyys organisaation työyhteisöviestintään. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin tutkielman aihe ja pyydettiin varaamaan puolesta tunnista tuntiin aikaa haastattelun suorittamiseen. Haastateltaville myös kerrottiin, että haastatteluun osallistuminen on luottamuksellista, eikä haastateltavien henkilöllisyyteen tai organisaatioon liittyviä tietoja tule näkymään työssä. Haastateltaville annettiin vapaus valita heille sopivin haastattelupaikka. Kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla suljetussa rauhaisassa tilassa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta ne voitiin litteroida myöhemmin. Haastateltaville kerrottiin nauhoitteiden olevan vain litterointia varten, minkä jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Litteroinnin kerrottiin helpottavan aineiston analyysia. Haastatteluiden kestot vaihtelivat hieman vajaasta tunnista tuntiin. Haastatteluiden keston vaikutti se, kuinka kattavasti aiheesta heräsi käsityksiä ja kokemuksia haastateltavilla sekä haastattelulle sovittu maksimiaika, mitä tuli kunnioittaa.

Haastattelut etenivät keskustelumaisesti haastattelurungon teemojen mukaan. Teemoja käytiin läpi tilanteeseen sopivassa järjestyksessä myötäillen keskustelun kulkua. Teemoissa keskityttiin jokaisessa haastattelussa tarkemmin niihin aiheisiin, jotka tuntuivat kyseisen organisaation työyhteisöviestinnän kannalta olennaisimmilta. Haastattelurungon teemat käsittelivät kolmea eri aihekokonaisuutta: näkemykset sosiaalisesta mediasta työyhteisöviestinnässä ylipäänsä, tavoitteet sosiaalisen median käytölle ja kokemukset sovellusten käytöstä oman työyhteisön viestinnässä sekä johtajan rooli sosiaalisen median hyödyntämisessä. Ensimmäisen teeman kautta hahmoteltiin ylipäänsä johtajien asenteita ja

ajatuksia sosiaalisesta mediasta ja sen annista työyhteisöviestinnälle. Toisen teeman aikana pureuduttiin kysymyksiin, kuten mitä sosiaalisen median sovelluksia kyseisen organisaation työyhteisöviestinnässä oli käytössä, miten näihin sovelluksiin oli päädytty, mitä perusteluita tai tavoitteita niiden käyttöön otolle oli määritelty, mihin työyhteisöviestinnän funktioihin sovelluksia käytettiin sekä mitä huomioita niiden käyttöön liittyvistä hyödyistä ja haasteista oli pistetty merkille. Kolmannessa teemassa tarkasteltiin sosiaalista mediaa työyhteisöviestinnässä tarkemmin johtamisen näkökulmasta. Kysymykset keskittyivät siihen, mitä lisäarvoa sosiaalisen median sovellukset tuovat johtamistyölle, miten johtaja hyödyntää sosiaalista mediaa ja sen mahdollisuuksia johtamistyössään, miten johtaja näkee roolinsa sosiaalisessa mediassa ja mitä haasteita sosiaalinen media tuo johtamiselle.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perinteen perusanalyysimenetelmä. Sitä voidaan käyttää tutkimuksessa yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. Aineistolähtöinen analyysi on yksi laadullisen analyysin muoto, jonka pyrkimyksenä on luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt määrittyvät tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 95.) Tässä tutkielmassa päätettiin käyttää menetelmänä sisällön analyysiä, jota ohjaa aineistolähtöisyys. Tämä nähtiin sopivana menetelmänä, sillä tutkielman aiheen taustalla ei ole vahvaa teoreettista lähestymistapaa, joka antaisi relevantin rungon analyysiyksiköille. Aineistolähtöisen analyysin katsottiin antavan paremmat mahdollisuudet pureutua aineistoon ja rakentaa siitä analyysin tuloksena teoreettinen jäsenitys aiheesta.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–109) mukaan Miles ja Huberman (1994) ovat jaotelleet aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysin karkeasti kolmeen vaiheeseen: 1. Aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2. Aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3. aineiston abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan esimerkiksi auki kirjoitetun haastatteluaineiston käsittelyä niin,

että siitä karsitaan tutkielman kannalta epäolennainen pois esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin. Pelkistäminen voi edetä niin, että litteroidusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksiin vastaavia ilmaisuja, jotka kootaan listaksi. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään koodatuille ilmauksille samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samoja asioita kuvaavia käsitteitä yhdistellään ja muodostetaan luokiksi. Abstrahoinnissa tarkoituksena on luoda luokille niitä kuvaavia teoreettisia käsitteitä.

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla eli purkamalla ääninauhat kirjalliseen muotoon sanatarkasti. Tutkielma tarkoituksena on selvittää näkemyksiä ja kokemuksia, joten sanatarkka aineisto litterointi katsottiin riittäväksi analysoinnin kannalta. Sanatarkan litteroinnin puitteissa jätettiin huomiotta naurahdukset, huokaukset, toistuvat sisällön kannalta tarpeettomat täytesanat, kuten ”tota noin niin” tai äännähdykset, kuten ”öö”. Litteroitua aineistoa syntyi neljäkymmentä sivua kirjainkoolla kaksitoista ja rivivälillä 1,15. Litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin järjestellä laajoihin alustaviin teemoihin, joiden pohjalla toimi tutkimuskysymykset. Näitä alustavia teemoja olivat sosiaalisen median tavoitteet, sosiaalisen median käyttö sekä johtaminen ja sosiaalinen media. Alustavat teemat muotoutuivat analyysiyksiköistä. Analyysiyksikkönä käytettiin tässä tutkielmassa yhtenevää ajatuskokonaisuutta, joka oli yhden tai useamman lauseen mittainen. Tällöin yhtäjaksoinen haastateltavan puheenvuoro saattoi muodostua yhdestä tai useammasta ajatuskokonaisuudesta. Järjestelyä tehdessä ajatuskokonaisuudet, jotka eivät liittyneet tutkielman aiheeseen, rajattiin pois. Tällaisia olivat esimerkiksi puheenvuorot, joissa kuvailtiin työyhteisöä, organisaatiokulttuuria ja toimialaa. Nämä puheenvuorot auttoivat ymmärtämään organisaation luonnetta ja tukivat analyysiin valittujen teemojen tulkintaa.

Kun aineisto oli järjestelty, aloitettiin ajatuskokonaisuuksien merkitysten tarkempi analysoiminen, eli pelkistäminen. Pelkistämässä ajatuskokonaisuuksien merkitykset tiivistettiin omin sanoin.

Esimerkki pelkistämisestä:

Ajatuskokonaisuus:

Ihmiset tietää, mitä tekee, selkeät roolit ja vastuualueet. Ja on kokonaiskuva, mitä yrityksessä tapahtuu.
H2

Pelkistetty sisältö:

Projekteihin liittyvän tiedon jakaminen

Kun ajatuskokonaisuuksien sisällöt oli pelkistetty, aloitettiin niiden vertailu eli samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen. Tämän jälkeen sisältöjä yhdisteltiin ryhmiin koodaamalla. Näiden koodien myötä yhdistetyt sisällöt muodostivat varsinaisia teemoja, joille annettiin niitä kuvaava yläotsikko. Ylemmän esimerkin koodiksi annettiin ”Tie”, joka on yhtä kuin tiedon jakaminen. Sama nimike toimi myös yläotsikkona aiheeseen liittyvien merkityskokonaisuuksien teemalle. Teemoista muodostettiin jälleen ryhmiä, jotka saivat yhteisen otsikon, eli pääteeman. Koodi nimeltä ”tiedon jakaminen” asettautui näin ollen ”viestinnän funktiot työyhteisön sosiaalisessa median sovelluksissa” -pääteeman alle. Pääteemoja muodostettiin kaikkiaan viisi: 1. Sosiaalisen median hyödyt työyhteisöviestinnälle, 2. sosiaalisen median käytön tavoitteet, 3. työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisessa mediassa, 4. haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä ja 5. johtaminen ja sosiaalinen media. Ensimmäinen pääteema ”sosiaalisen median hyödyt työyhteisöviestinnälle” muodostui sisällöistä, joissa haastateltavat kuvailivat näkemystään sosiaalisen median roolista työelämässä ylipäänsä ja arvioivat sen potentiaalia työyhteisöviestinnälle. Toinen pääteema ”sosiaalisen median käytön tavoitteet” koostui sisällöstä, joissa haastateltavat kuvailivat syitä sosiaalisen median hyödyntämisen taustalla omassa organisaatiossaan. Kolmas ”työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisen median sovelluksissa” käsitti sisältöä, jossa haastateltavat kertoivat mitä sovelluksia ja millä tavalla niitä hyödynnetään heidän työyhteisöviestinnässään. Neljäs ”haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä” sen sijaan kokosi yhteen ajatuksia, jotka haastateltavat kokivat haastavaksi sosiaalisen median käytössä työyhteisöviestinnässä. Viides ”johtaminen ja sosiaalinen media” taas käsitti sisältöä, jossa sosiaalisen median käyttö rinnastettiin johtamisen funktioihin ja johtajan rooliin. Pääteemojen alle muodostui useita alateemoja. Pääteemat ja alateemat jaottuivat seuraavan kaavan mukaisesti, mikä toimii myös kaavana tulosluvun esittelyssä.

Sosiaalisen median hyödyt työyhteisöviestinnälle

- Vuorovaikutusmahdollisuudet
- Ympäristö työyhteisöviestinnän funktioille hajautuneissa organisaatioissa
- Työyhteisöviestinnän kehittäminen

Sosiaalisen median käytön tavoitteet

- Yhteisöllisyys
- Viestinnän avoimuus
- Tehokkuus
- Osallistaminen

Sosiaalisen median sovellukset ja niiden valinta

- Käytössä olevan sovellukset
- Sovellusten valinta

Työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisen median sovelluksissa

- Tiedon jakaminen
- Keskustelut ja päätöksenteko
- Sosiaalinen tuki ja palautteenanto
- Kollektiivinen sisällöntuottaminen
- Yhteishengen rakentaminen

Haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä

- Sovellusten kirjo
- Passiivisuus sosiaalisen median sovelluksissa
- Avoimuus ja tietotulva

Johtaminen ja sosiaalinen media

- Sosiaalisen median idean myyjä
- Esimerkkinä toimiminen
- Suunnan näyttäjä ja motivoija
- Johtajuuden häivyttäminen

Tulosten raportoinnissa esimerkkilainauksiin on merkitty haastateltavat lyhentein, jolloin H1 tarkoittaa ensimmäistä haastateltavaa. Lainauksista poistetut lauseet tai sanat on merkitty kahdella ajatusviivalla hakasulkeisiin. Lainausten ymmärrettävyyttä tuettiin lisäämällä tarkennuksia hakasulkeisiin, kuten haastateltavan kommenttiin liittyvä konteksti. Lainaukset toimivat esimerkkeinä tyypillisistä kyseisen teeman näkemyksistä tai havainnollistamaan eroavaa näkemystä.

3.5 Eettiset kysymykset ja ratkaisut

Tutkimuksen tekemiseen liittyy paljon kysymyksiä, joihin voi liittyä myös eettisiä ongelmia. Eettisten ongelmien problematiikan ymmärtäminen onkin keskeistä, jotta voi

tehdä eettisesti asiallista tutkimustyötä. Eettisten kysymysten osalta olennaista on jako tiedon hankinnan ja tiedon käytön välillä. (Eskola & Suoranta 2008, 52.)

Tutkielmaa tehdessä joutuu toistuvasti erilaisten eettisten pohdintojen eteen. Tutkimukseen liittyvästä eettisestä problematiikasta on olemassa erilaisia luetteloita ja säännöstöjä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) jaottelee ihmistieteisiin luettavaa tutkimusta koskevat eettiset periaatteet kolmeen osaan: 1. tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, 2. vahingoittamisen välttäminen ja 3. yksityisyys ja tietosuojat. Tässä tutkielmassa pyrin tutkijana alusta saakka pohtimaan päätösteni eettisiä seuraamuksia ja niihin liittyviä mahdollisia ongelmia. Tutkielmani aihe ei saattanut minua merkittävien tai vakavien eettisten pohdintojen pariin, mutta eettisten peruskysymysten huomioiminen on aina osa vastuullista tutkimustyötä. Seuraavaksi käsittelem tutkielmani eettisyyttä näiden periaatteiden kautta.

Itsemääräämisoikeus

Tämän tutkielman osalta noudatettiin ehdotonta vapaaehtoisuutta tutkielmaan osallistumisessa. Tutkittavia henkilöitä lähestyttiin ystävällisellä sähköpostilla, jossa kysyttiin, olisiko henkilö innokas osallistumaan tutkielmaan. Samassa sähköpostissa avattiin tutkielman aihe, haastatteluiden suorituksen aikataulu, haastatteluiden kesto sekä kehoitettiin ottamaan yhteyttä lisäkysymysten merkeissä. Yhteydenotossa haluttiin korostaa tutkittavien tietoisuutta tutkielmaan osallistumisen yksityiskohdista, jotta he voivat vahvistaa tai kieltää osallistumisensa. Tutkittavien itsemääräämisoikeutta pyrittiin lisäämään myös antamalla heille päätösvalta haastatteluiden suorittamispaikasta sekä tarkemmasta ajankohdasta. Myöntävä vastaus haastattelupyyntöön tulkittiin suostumuksena tutkimukseen. Koska haastateltavat olivat täysi-ikäisiä ja asemaltaan johtotehtävissä, voitiin heidän suostuva sähköpostiviesti ajatella sopimuksena osallistua tutkielmaan, eikä erillisiä tutkimuslupia tai muiden henkilöiden lupavahvistuksia tarvittu.

Vahingoittamisen välttäminen

Tutkielman puitteissa oli myös tärkeää pohtia, ettei tutkielman tekemisestä koidu tutkittaville vahinkoa tai haittaa. Tutkielman aihe ei ollut arkaluontoinen, eikä näin ollen haastatteluissakaan ollut tarpeen noudattaa erityistä sensitiivisyyttä. Kuitenkin hyvien vuorovaikutusnormien mukaisesti haastattelutilanteessa sekä kysymystenasettelussa pyrittiin kunnioittavaan ja ystävälliseen sävyyn, jotta haastattelusta jäi haastateltavalle mahdollisimman positiivinen kokemus. Haastatteluiden puitteissa saattoi käydä ilmi haastateltavien liiketoiminnan kannalta arkaluontoista tietoa, jolloin tutkielmaan osallistuneiden organisaatioiden tiedot oli tärkeä häivyttää huolellisesti.

Yksityisyys ja tietosuojaja

Yksityisyyden suojan käsittävät tutkimuseettiset periaatteet voidaan jakaa tarkemmin kolmeen osaan: 1 tutkimusaineiston suojaaminen ja luottamuksellisuus 2. tutkimusaineiston säilyttäminen tai hävittäminen ja 3. tutkimusjulkaisu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 8). Tutkimusaineisto ja tutkimukseen osallistuvien henkilötiedot sekä organisaatio pidettiin alusta asti salassa. Ulkopuolisilla henkilöillä eikä tutkittavilla keskenään ollut tietoa siitä, mitä organisaatioita tai keitä johtajia tutkimukseen osallistui. Tutkimusaineisto tallennettiin tutkijan henkilökohtaiselle koneelle litteroituun muotoon, josta ei enää käynyt ilmi tutkittaviin henkilöihin viittaavat tiedot. Aineisto säilytettiin asianmukaisesti tallennettuna niin, ettei muilla kuin tutkijalla itsellään ollut siihen pääsyä. Aineisto tullaan hävittämään, kun tutkielma on saatu päätökseen. Tutkielman raportoinnissa pyrittiin haastateltavien vastauksista poistamaan kaikki henkilöllisyyteen tai organisaatioon viittaavat tekijät, kuten nimet, jotta yksityisyys voidaan säilyttää.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeisimmät tulokset. Jokaisen tulosluvun alussa on tiivistelmä luvun sisällöstä tukemaan ymmärrettävyyttä. Aluksi avataan johtajien näkemyksiä sosiaalisesta mediasta työyhteisöviestinnässä yleisellä tasolla. Sen jälkeen tarkennetaan johtajien näkemyksiä ja kokemuksia tavoitteista sosiaalisen median hyödyntämisessä sekä työyhteisöviestinnän funktioista sosiaalisessa mediassa. Tämän jälkeen esitellään sosiaalisen median käyttöön liittyviä haasteita sekä avataan kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta ja johtajan roolista sosiaalisessa mediassa. Lopuksi arvioidaan sosiaaliselle medialle asetettujen tavoitteiden ja käytännön kokemusten vastaavuutta.

4.1 Sosiaalisen median hyödyt työyhteisöviestinnälle

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median hyödyt työyhteisöviestinnälle

<p>Vuorovaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monipuoliset vuorovaikutusmahdollisuudet ja tasa-arvoinen ympäristö vuorovaikutukselle työyhteisössä. <p>Ympäristö työyhteisöviestinnän funktioille hajautuneissa organisaatioissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kohtaamispaikka, kun ei nähdä kasvotusten. • Mahdollistaa sekä työhön että yhteisöllisyyden rakentamiseen liittyvän vuorovaikutuksen. <p>Työyhteisöviestinnän kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön jäsenten sosiaalisen median käyttötaitojen potentiaalin hyödyntäminen työelämässä. • Työelämän ja työntekijöiden odotuksiin vastaaminen.

Vuorovaikutusmahdollisuudet

Johtajat suhtautuvat sosiaaliseen mediaan myönteisesti ja mielenkiinnolla. Sosiaalisella medialla nähdään potentiaalia nykypäivän työyhteisöjen viestinnässä. Haastateltavat näkevät sosiaalisen median hyödyn työyhteisöviestinnässä ensinnäkin vuorovaikutuksessa, mihin erilaiset sosiaalisen median sovellukset tarjoavat monipuoliset mahdollisuudet. Sosiaalisen median käyttäminen mielletään ilmiöksi, jossa uutta teknologiaa hyödynnetään

vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen tärkeys työyhteisössä nähdään yhteisten merkitysten luomisessa, mihin sosiaalinen media ajateltiin luontaisena ympäristönä nykypäivänä. Sosiaalinen median merkittävänä piirteenä työyhteisöviestinnässä mainitaan sen sovellusten tarjoama tasa-arvoinen ympäristö vuorovaikutukselle, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Sitä ei ohjaa ikään kuin hierarkiat, vaan itse asiassa ne on tasa-arvoisia työkaluja. H1

Ympäristö työyhteisöviestinnän funktioille hajautuneissa organisaatioissa

Sosiaalisen median ominaisuuksien nähdään tukevan etenkin nykypäivän työyhteisöjä, joille tyypillistä on organisaatioiden hajautuminen maanlaajuisesti ja kansainvälisesti. Sosiaalinen media nähdään hyödyllisenä ympäristönä sekä työhön että yhteisöllisyyden rakentamiseen liittyvässä vuorovaikutuksessa etenkin silloin, kun työyhteisön jäseniä ei tavata työpaikalla. Sosiaalisen median nähdään tarjoavan tasavertaisen mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja päästä tietoon käsiksi, mikä ajatellaan työssä suoriutumisen kannalta olennaisena. Yhteisöllisten kahvihetkien puuttuessa sosiaalinen media nähdään hyvänä ympäristönä rakentaa yhteisöllisyyttä. Seuraavat esimerkit kuvaavat sosiaalisen median roolia työyhteisöviestinnässä hajautuneissa työyhteisössä, jolloin tiedon jaolle ja yhteishengen rakentamiselle on haastateltavien mukaan rakennettava uusi ajasta ja paikasta riippumaton vuorovaikutuksen mahdollistava ympäristö:

Sosiaalinen media on nykypäivänä jatke sille, kun ennen ollaan oltu samassa tilassa. Se on olemisen jatke, ei pelkästään tekemisen jatke. Tärkeintä, että on joku keino, kun ei ole mahdollista juoda kahvikuppia yhdessä, joku vastaava keino. H1

Alkaa olemaan eri toimipisteissä ihmisiä, eikä ihan kahvipöydässä pystykään tekemään asioita niin kuin kaksi vuotta sitten. Kun oli alle kymmenen henkeä töissä, niin kaikki tieto vielä levisi hyvin. Sosiaalisen median käyttö siihen sisäiseen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen on äärimmäisen hyvä keino. H2

Hajautunut organisaatio nähdään johtamisen kannalta haastavana. Sosiaalinen media mielletään johtajalle mahdollisuutena päästä lähelle johdettavia, silloinkin kun ollaan eri paikoissa, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Sosiaalinen media tuo ulottuvuutta johtamiseen varsinkin sellaisissa yrityksissä, joissa ei ole yksi paikkakunta tai toimipiste. H2

Työyhteisöviestinnän kehittäminen

Haastateltavat näkevät sosiaalisen median olennaisessa roolissa ihmisten arjessa nykypäivänä ja uskoivat sen potentiaaliin myös työelämässä. Myös työelämän ja työntekijöiden kasvavien odotusten ajatellaan edellyttävän sosiaalisen median hyödyntämistä. Esimerkkinä mainitaan nuoret työyhteisön jäsenet, jotka erityisesti odottavat sosiaalisen median olevan käytössä ja lähtevät innokkaana hyödyntämään sitä:

Sekin on ehkä tällainen sukupolvikysymys, että mitä enemmän kun tulee nuoria, niin ne lähtee suoraan käyttämään ja ne odottaa [sosiaalisen median sovelluksia], että ne odotukset on ehkä erilaisia ja tässä vuoden varrella tulleet. H5

Tästä huolimatta koetaan, ettei sosiaalisen median mahdollisuuksia olla pystytty vielä hyödyntämään niissä määrin, kuin työntekijöiden valmiudet jo mahdollistaisivat. Sosiaalisen median hyödyntämisessä työyhteisöviestinnässä ajatellaan olevan meneillään tutkimisvaihe. Toisaalta pohditaan, mitä sovelluksia otettaisiin käyttöön ja toisaalta suunnitellaan käytössä olevien sovellusten vaihtamista, sillä niiden ei koeta tuovan toivottua hyötyä.

4.2 Sosiaalisen median käytön tavoitteet

Haastateltavien mukaan sosiaalisen median käytön taustalla hahmotetaan neljä keskeistä tavoitetta: osallistaminen, viestinnän avoimuus, tehokkuus ja yhteisöllisyys. Tavoitteet kuvaavat johtajien näkemyksiä siitä, mitä hyötyä he uskovat sosiaalisen median sovellusten tuovan työyhteisöviestinnälle ja sitä kautta organisaation toiminnalle ja työyhteisön jäsenten hyvinvoinnille.

TAULUKKO 2 Sosiaalisen median käytön tavoitteet

<p>Osallistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivoidaan osallistumaan työyhteisön vuorovaikutukseen ja annetaan mahdollisuus osallistua keskusteluun, ilmaista mielipide ja vaikuttaa. • Osallistamisen uskotaan olevan liitoksissa organisaatioon sitoutumiseen. <p>Viestinnän avoimuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaetaan ja varastoidaan tieto avoimesti tukien työssä suoriutumista. • Tuetaan luottamuksen rakentumista. <p>Tehokkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuetaan työssä suoriutumista mahdollistaen työnteko ajasta ja paikasta riippumatta sekä yhteisen pääoman hyödyntäminen. • Pyritään lisäämään työhyvinvointia mahdollistamalla mielekäs ja muuntuva työtapa. <p>Yhteisöllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistetaan kollegoihin tutustuminen ja yhteisen yrityskulttuurin rakentaminen. • Vaalitaan joukkuehenkeä hälventämällä johdon ja johdettavien raja-aitoja.

Osallistaminen

Haastateltavien mukaan keskeinen tavoite sosiaalisen median hyödyntämisessä on työyhteisön jäsenten osallistaminen ja sitä kautta pyrkimys sitouttaa heidät organisaatioon. Sosiaalisen median hyöty työyhteisöviestintään osallistamisessa nähdään keskeisenä etenkin organisaatioiden ollessa hajallaan. Osallistamisella tarkoitetaan pyrkimystä tarjota työyhteisön jäsenille mahdollisuus osallistua keskusteluihin, ilmaista mielipide ja vaikuttaa. Seuraavassa esimerkissä mainitaan osallistamisen merkitys työyhteisön jäsenten tasavertaisten vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta:

Kyllä se on se osallistaminen, että kaikilla on mahdollisuus. Kukaan ei voi sanoa, että mä en oo tienny tai mulla ei oo ollut mahdollisuutta osallistua. Tää on vaan jonkun pienen porukan juttu. H5

Toisekseen osallistamiseen liitetään ajatus työntekijöiden sitouttamisesta organisaatioon. Haastateltavien mukaan pelkän johtajan näkyvyyden sijaan sosiaalisessa mediassa tarkoituksena on osallistaa yhä enemmän johdettavia tuottamaan sisältöä sosiaalisen median sovelluksiin. Työyhteisön jäsenten innostamisella osallistumaan uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioon sitoutumiselle. Seuraavassa esimerkissä valaistaan

sitä, kuinka työntekijöiden osallistamisen julkisissa sosiaalisen median kanavissa uskotaan lisäävän toimialan näkyvyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon heidän kokiessaan ylpeyttä työstään.

Meillä on pienet markkinointibudjetit, niin tuossa [sosiaalisen median käyttöön osallistamisessa] on ihan hirveä potentiaali, joka pitää ymmärtää. Se on potentiaali tehdä meidän tekemisestä ja meidän toimialasta tunnetumpaa, joka on siis yksi meidän tavoitteita myöskin ja se on mahdollisuus sitouttaa näitä ihmisiä, jos ne on ylpeitä työstään. H6

Viestinnän avoimuus

Mahdollisuus viestiä avoimesti on haastateltavien mukaan toinen keskeinen syy sosiaalisen median käytölle työyhteisöviestinnässä. Johtajat kokevat viestinnän avoimuuden tärkeänä työn teon sekä luottavaisen ilmapiirin vuoksi. Ensinnäkin tiedon jakaminen ja sen varastointi mahdollisimman avoimesti koetaan työn teon ja siinä suoriutumisen kannalta olennaisena. Esimerkkinä haastateltavan kommentti, jossa sosiaalisen intranetin olemassaoloa perustellaan vastauksena henkilöstön toiveeseen saada lisää tietoa asioista ja tehostaa tiedon hakua:

Mikä on noussut esille sisäisessä tyytyväisyystutkimuksessa, että tää tiedon jako on ykkösenä, että se on huonosti, että enemmän pitäisi tulla tietoa. Siihen vastataan sillä, että no meillä on tää sosiaalinen intranet, täältä löytyy tietoa ja siellä on varsin kehittyneet hakutoiminnot, ainakin itse oon kokenut. -- Meillä on ollut käytössä semmonen, mistä haet tietoa, semmonen vanha share-järjestelmä Teamer, tämmöstä dokumenttien hallintaa ja siellä on ollut kauheen vaikea löytää sitä tietoa, haut ei toimi. Tässä sosiaalisissa intrassa on helpompi löytää ja kaikki tiettyyn asiaan liittyvä on samassa paikassa. H5

Toinen ajatus avoimuuden taustalla on rakentaa luottamusta, jolloin tietoa ei pimitetä keneltäkään. Seuraavassa esimerkissä kuvataan avoimuutta luotettavan ilmapiirin mahdollistajana:

Ilman sitä avoimuutta ei voida luoda sellaista yrityskulttuuria, mikä on vahva. Salaileva ja ei luotettava ilmapiiri aiheuttaa pitkässä juoksussa ongelmia. H2

Tiedon avoimuudessa koetaan tärkeäksi kaikkien työn kannalta olennaisen tiedon saatavuus avoimesti. Avoimen tiedon piiriin lasketaan organisaation toimintaan ja työn kannalta olennaisiin asiakkuuksiin liittyvät tiedot, työterveyteen liittyvät dokumentit sekä sisäiseen

koulutukseen ja palavereihin liittyvä tieto. Työsuhteeseen liittyvän tiedon avoimuuden osalta ollaan kahta mieltä. Toisaalta ajatellaan, että maksimaalinen avoimuus palkan muodostumisesta lähtien kannattelee luottamusta, mutta toisaalta taas työsuhteeseen liittyvää tietoa ei nähdä muille kuuluvana. Seuraavassa esimerkissä viestinnän avoimuus työyhteisöviestinnässä ajatellaan rajautuvan henkilökohtaiseen tietoon:

Kunkin omaan työsuhteeseen liittyvät asiat ovat ehkä kuitenkin sellaisia luottamuksellisia, ettei niitä voi niin avoimesti käydä. H3

Tiedon avoimuuden osalta myönnetään, ettei kaikki tieto ole kaikille olennaista. Haastateltavat pitävät myös mahdottomana oletusta, että kaikki tieto saavuttaisi jokaisen. Sen sijaan tärkeänä nähdään, että jokaisella on mahdollisuus päästä tarvittaessa olennaiseen tietoon käsiksi. Seuraavassa esimerkissä kritisoidaan sitä, että kaikki olisivat perillä kaikesta ja nostetaan olennaisimmaksi mahdollisuus tiedon selvittämiseen.

Semmoisesta tässä ajattelussa joutuu luopumaan, että kaikki olisi kartalla ja kaikki olisi lukeeet jonkun viestin, sehän ei tapahdu niin. Se, että kaikilla pitää olla mahdollisuus selvittää asia helposti, on tärkeämpää, kuin että kaikki tietäisivät kaikesta kaiken. H1

Tehokkuus

Kolmantena tavoitteena sosiaalisen median taustalla haastateltavat mainitsevat tehokkuuden lisäämisen. Ensinnäkin halutaan tarjota välineet, jotka mahdollistavat työn teon muuttuvissa olosuhteissa, kun työ on yhä vähemmän sidoksissa aikaan ja paikkaan. Toisekseen halutaan maksimoida mahdollisuus yhteisen pääoman hyödyntämiseen. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä pyritään helpottamaan tiimien työskentelyä vuorovaikutuksen keinoin tukien oppimista ja kollektiivista sisällöntuottamista. Seuraavissa esimerkeissä perustellaan projektinhallintasovelluksen sekä sosiaalisen intranetin käyttöönottoon liittyviä syitä ideoinnin tehostamisen näkökulmasta:

Siellä [projektinhallintasovelluksessa] voidaan esimerkiksi tuoda omia ideoita toisille aika ja paikka riippumattomasti, voi tehdä analogioita, kun löytää hyvän kohteen, jossa on asia ratkaistu mielenkiintoisella tavalla, jota me voitaisiin hyödyntää omassa keississä, sen tuominen sinne. -- Sitä kautta pystyttäisiin saamaan kaikkien osaamispääoma ratkaisuiden rakentamiseen. H3

Haluttiin kokeilla, että voitaisiinko sillä [sosiaalisella intranetillä] jakaa ideoita paremmin ja niitä kommentoida, että ne tulisivat kaikkien tietoon ja niihin ideoihin olisi myös helpompi palata. H4

Tehokkuuteen ja työn tekoa tukevien välineiden tarjoamiseen liitetään myös työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden näkökulma. Näin ollen tavoitteena nähdään se, että jokaisella on mahdollisuus tehdä töitä itselle ominaisella tavalla sekä hyödyntää itselle mielekkäitä sovelluksia. Seuraava kommentti havainnollistaa näkemystä tehokkuuden syntymisestä työhyvinvoinnin tuloksena, minkä vuoksi tarkoituksena on tarjota sovellukset, jotka tukevat yksilöllisiä työskentelytapoja:

Työntekijöiden hyvinvointia pyritään maksimoidaan, jotta pystyy tarkoituksenmukaisesti omaan rytmiin ja omaan itsetuntemukseen perustuen tekemään mahdollisimman tehokkaasti töitä. Sitä ei mitata tunteissa, vaan tuloksina, siksi sen pitää mennä yhä enemmän tuohon. Sosiaalinen media mahdollistaa sen, ilman sitä se ei onnistuisi. -- Ei niin kuin hampaat irvessä tehokkaammin, vaan että ihmiset ois mahdollisimman onnellisia siinä, mitä ovat tekemässä ja se toimii tarkoituksenmukaisesti. H2

Yhteisöllisyys

Haastateltavien mukaan neljäs tavoite sosiaalisen median käytön taustalla on pyrkimys rakentaa yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Yhteishengen uskotaan syntyvän yhteisten kokemusten kautta, jolloin etenkin fyysisten kohtaamisten puuttuessa, nähdään kohtaamisten järjestäminen teknologiavälitteisesti keskeisenä. Sosiaalisen median sovellukset nähdään keinona tarjota työyhteisön jäsenille paikka, jossa voidaan kohdata ajasta ja sijainnista riippumatta. Yhteisöllisyyden rakentamiseen sosiaalisessa mediassa liitetään kaksi pyrkimystä: yrityskulttuurin mukaisten yhteisten viestinnän tapojen luominen ja organisaation yhteisöllisyyteen tähtäävien arvojen vahvistaminen. Sosiaalisen median sovellukset ja niiden tarkoituksenmukainen käyttö nähdään oleellisina yhteisen yrityskulttuurin ja koko työyhteisön kattavan viestinnän tapojen luomisessa, mistä esimerkkinä seuraava kommentti:

Se yrityskulttuuri tietyllä tavalla normittaa sitä tapaa viestiä yrityksen sisällä ja ilman säännöllisiä välineitä ja työkaluja se ei onnistu. Sitten helpommin syntyy pieniä kuppikuntia, jotka viestivät toisilleen, mutta tuolla [sosiaalisessa intranetissä] pystyy tekemään sellaisen yhteisen yrityskulttuuriin liittyvän normitetun tavan toimia paljon helpommin, mikä tietysti vaatii sen, että sitä käytetään ja siihen sen myymiseen panostetaan. H2

Haastateltavien mukaa yhteisöllisyyden korostamisen ja vaaliminen on myös organisaation arvoihin kirjattu tavoite. Sosiaalisen median vuorovaikutusmahdollisuuksien avulla halutaan tukea yhteisöllisyyden arvoa ja näin ollen hälventää johtajien ja johdettavien raja-aitoja. Seuraavassa esimerkissä kuvataan näkemystä sosiaalisen median roolista organisaation arvoista nousevan yhteisöllisyyden ja joukkuehengen kasvattamisessa:

Tällä [sosiaalisella medially] saadaan kasvatettua sitä yhteisöllisyyttä ja meillä on kuitenkin niin kuin voimakkaasti meidän arvoissa myös tällainen yhdessä toimiminen ja yhteen hiileen puhaltaminen.
H6

4.3 Työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median sovelluksia hyödynnetään haastateltavien mukaan työyhteisöviestinnässä erilaisiin viestinnän tarkoituksiin. Tässä luvussa esitellään haastateltavien kokemuksia sosiaalisen median sovellusten käytöstä oman organisaation työyhteisöviestinnässä ja avataan keskeiset työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisen median sovelluksissa. Ennen työyhteisöviestinnän funktioiden esittelyä, listataan organisaatioiden käyttämät sosiaalisen median sovellukset ja selvennetään sovellusten valintaan vaikuttavat tekijät.

TAULUKKO 3 Sosiaalisen median sovellukset ja niiden valinta

Käytössä olevat sovellukset

- Sosiaalinen intranet: Yammer, Podio, SharePoint
- Julkiset yhteisöpalvelut: Facebook, LinkedIn ja Twitter
- Blogit
- Wiki-pohjaiset sovellukset: google+ sekä erilaiset projektienhallinta ja asiakkuuksienhallintasoellukset
- Pikaviesti- ja videoneuvottelusoellukset: Lync ja Whatsapp

Sovellusten valinta

- Valinnassa nähdään tärkeänä arvioida, mitä käytännön hyötyä sovellukset antavat ja miten ne tukevat muun muassa viestinnän vaikuttavuutta.
- Sovelluksia etsitään vastaamaan tiettyyn viestinnän tarpeeseen tai pohditaan, mitä tietty sovellus tarjoaisi oman organisaation työyhteisöviestinnälle.
- Työyhteisön osallistaminen käytön suunnitteluun nähdään keskeisenä.

Käytössä olevat sovellukset

Haastateltavat käyttävät työyhteisöviestinnässään muun muassa sosiaalista intranetiä, joista esimerkkinä Yammer, Podio ja Share Point. Sosiaalisen intranetin toimintoina mainitaan mahdollisuus luoda itsestä ja omasta osaamisesta kertova profiili, muodostaa erilaisia työryhmiä, jakaa ja säilyttää tietoa, aloittaa yhteinen keskustelu sekä kommentoida ja osallistua keskusteluun. Sosiaaliseen intranettiin on yhdistettynä myös useita muita sosiaalisen median sovelluksia, kuten chat- ja videoviestintäominaisuudet sekä erilaiset organisaation käytössä olevat julkiset yhteisöpalvelut.

Blogeilla nähdään myös rooli työyhteisöviestinnässä. Niitä julkaistaan joko työyhteisön sisäisissä sovelluksissa tai julkisissa yhteisöpalveluissa. Blogien sisältö suunnataan yleensä joko työyhteisön jäsenille tai organisaation ulkoisille sidosryhmille. Toisaalta näiden kahden yleisön rajojen nähdään hämärtyneen. Ulospäin suunnatun blogin sisältö saatetaan nostaa esiin myös sosiaalisessa intranetissä tai otetaan muutoin työyhteisön kesken keskusteluun. Seuraava esimerkki valottaa sitä, kuinka ulkoinen blogi voi olla yhtä lailla merkittävä työyhteisön sisällä, mikä tekee jaon ulkoisen ja sisäisen blogitekstin välillä haastavaksi:

Mihin se nyt sitten lasketaan, jos kirjoitetaan blogia, joka näkyy ulospäin, mutta kuitenkin itsekin käydään keskustelua siitä. H1

Haastateltavat hyödyntävät julkisista yhteisöpalveluista muun muassa Facebookia, LinkedIniä ja Twitteriä. Facebookia hyödynnetään työyhteisöviestinnässä sekä julkisesti avoimena sivustona että työyhteisön käyttöön rajattuna suljettuna sivustona. Sen sijaan LinkedIn ja Twitter nähdään sivustoina, joiden käyttö suuntautuu pääasiassa ulkoisille sidosryhmille. Blogien tavoin julkisissa yhteisöpalveluissa ulkoisen ja sisäisen viestinnän erottaminen nähdään kuitenkin monimutkaisena. Työyhteisölle suunnattu sisältö saatetaan nimittäin toisinaan julkaista sosiaalisessa mediassa myös ulkoisille sidosryhmille. Tästä esimerkki, jossa toimitusjohtajan henkilöstölle laatima innostuksesta kertova kirjoitus päädyttiin lopulta julkaisemaan myös yrityksen avoimella facebook-sivulla:

Vaikka se oli henkilöstölle suunnattu, niin mitäpä sanoisit toimari, jos me laitettaisiin tämä tonne verkkoon meidän nettisivuille ja promottaisiin sitä siellä somessakin, kokeiltaisiko? Hän oli sillei, että no kokeillaan, mitäpä tästä. Se sai hyvin näkyvyyttä. H6

Wiki-pohjaisia sovelluksia hyödynnetään työyhteisöviestinnässä etenkin erilaisissa projekteissa. Niiden listataan mahdollistavan yhteinen sisällön tuottaminen, siihen liittyvä kommentointi sekä tiedostojen jako ja säilyttäminen. Toimisto-ohjelmistopaketeista haastateltavat mainitsivat muun muassa Googlen businesspalvelut. Toisaalta näihin tehtäviin hyödynnetään myös projektinhallinta- sekä asiakkuuksienhallintavälineitä, jotka mahdollistivat samoja toimintoja.

Haastateltavien mukaan pikaviesti- ja videoneuvottelusovelluksista on käytössä muun muassa Whatsapp ja Lync. Whatsappia käytetään erilaisissa kokoonpanoissa, kuten koko työyhteisön laajuisena ryhmänä, johtoryhmän kesken tai kahden työyhteisön jäsenen kesken. Pikaviestintämahdollisuus on myös sisällytetty useisiin muihin sovelluksiin, kuten sosiaaliseen intranettiin ja Lynciin. Lynciä käytetään paljon videoneuvotteluihin, etenkin silloin kun ei päästä saman pöydän ääreen keskustelemaan. Tästä esimerkkinä kommentti, jossa kuvataan videoviestintäsovellusten tärkeyttä monikulttuurisessa työyhteisössä:

Lynciä me käytetään iha hirveesti. Sen anti on ihan käytännössä ottaen se, että kun me ollaan 26:lla paikkakunnalla Suomessa ja 35 toimintamaata meillä taitaa olla tällä hetkellä. H6

Sovellusten valinta

Sosiaalisen median sovellusten valinnassa nähdään olennaisena niiden hyödyn ja vaikuttavuuden arvioiminen. Ensinnäkin haastateltavat kokevat tärkeäksi, että sosiaalisen median käyttö keskitetään sellaisiin sovelluksiin, jotka tuovat käytännön hyötyä työhön. Hyötyä uskotaan syntyvän silloin, kun työyhteisöviestinnän funktioissa hyödynnetään sellaisia sosiaalisen median sovelluksia, jotka tukevat kyseistä viestintäfunktiota. Kokemus hyödystä nähdään vaikuttavan myös sosiaalisen median sovellusten käyttöaktiivisuuteen työyhteisössä. Haastateltavien mukaan työyhteisön jäsenet eivät käytä sovelluksia, jotka eivät tarjoa käytännön hyötyä. Seuraavat esimerkit kuvastavat sovelluksen hyödyn

arvioinnin tärkeyttä, jotta sovellus ja viestintäfunktiot tukevat toisiaan ja työyhteisön jäsenet innostuvat käyttämään sovellusta:

Ihmiset ei halua, että turhaan menee aikaa, pitää kanavoitua oikein. -- Sosiaalinen media on järkevöittänyt sähköpostia, ihan eri maailma kuin vuosia sitten. H1

Kyllä meillä on teknologismyönteisiä ihmisiä, mutta samalla hyvin kriittisiä, kun on asiantuntijaporukkaa, niin tässä suhteessa kriittisiä, että semmoisia hommia käytetään, mistä on hyötyä. [--]Ja silloinhan johtamisen näkökulmasta on todella keskeistä se, että kaikki välineet jotka otetaan käyttöön, on mietitty niin, että niistä on oikeasti hyötyä. Jos ihmiset kokee, että pitää olla aktiivinen ja tehdä asioita, mutta ne ei näy hänen arjessaan käytännön hyötynä, niin silloin se ei tuu toteen. H3

Haastateltavien mukaan sovellusten hyötyarvio noudattaa kahta linjaa. Joskus mietitään tietyn sosiaalisen median sovelluksen antia oman työyhteisön tarpeisiin. Toisinaan taas saatetaan tunnistaa tarve tietyille viestinnän toiminnoille ja tutkitaan, mikä sovellus toisi ratkaisun. Seuraavassa esimerkissä pohditaan uuden sosiaalisen median sovelluksen käyttöönottoa, sillä sen uskotaan vastaavan tarpeeseen lisätä visuaalista viestintää työyhteisössä sekä näin tuoda motiivivia työntekoon:

Semmonen mikä, mulla on seuraavaks tutkinnan alla on Trello-niminen ohjelma projektien hallintaan, vähän semmonen instagram tai pinterest –tyyppinen. Sinne voi laittaa projekteihin liittyen viestiä visuaalisesti, mikä miellyttää minua, koska olen visuaalinen persoona. -- Se että estetiikka tulee peliin mukaan, niin uskon, että se luo motiivivia työntekijöille. H3

Käytännön hyödyn arvioimisen lisäksi pohditaan, miten sosiaalisen median sovelluksen valinta tukee viestinnän vaikuttavuutta. Vaikka työyhteisöviestintään hyödynnetään pääasiassa työyhteisön omia suljettuja sosiaalisen median sovelluksia, nähdään ulospäin avoimet sovellukset toisinaan jopa tehokkaampina työyhteisöviestinnässä. Tätä perustellaan läpinäkyvyydellä, minkä ajatellaan lisäävän viestinnän uskottavuutta. Seuraavassa esimerkissä tilannetta verrataan organisaation mediaviestintään, missä julkisuuden uskotaan tuovan merkittävyyttä johtajan viestille enemmän, kuin sisäisesti jaettuna:

Näin esimerkiksi mediaviestinnässä, että harvalla tavalla voidaan tehokkaammin lisätä uskottavuutta henkilöstön silmissä tai mielissä, kuin se, että johto puhuu hyvin mediassa yrityksen asioista, koska media on kolmas osapuoli, joka ikään kuin verifioi sen asian todeksi, joka vaikka sisäisessä viestinnässä olisi vaan meidän propagandaa tai muuta. H6

Haastateltavat korostavat sosiaalisen median käytön suunnittelussa koko työyhteisön osallistamisen tärkeyttä. Jotta työyhteisössä on jaettu ymmärrys sosiaalisen median käytön

hyödyistä ja tavoitteista, on keskeistä ottaa koko työyhteisö mukaan sen käytön suunnitteluun. Seuraava esimerkki kuvaa ajatusta työyhteisön osallistamisesta sosiaalisen median käytön suunnitteluun:

Johtamisen kannalta yleensä uskon tässä osallistavaan tekemiseen näin pienessä työyhteisössä. Sillon kun tollasta järjestelmää [sosiaalisen median sovellusta] otetaan käyttöön, niin mietitään yhdessä ne keinot, milloin me saadaan näistä maksimaalinen hyöty. H3

TAULUKKO 4 Työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisen median sovelluksissa

Tiedon jakaminen

- Sosiaalisen median etuina koetaan tiedon jakamisen helppo toistettavuus, mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin, laajan kuulijakunnan saavuttaminen samanaikaisesti ja tiedon perille menon seuraaminen.
- Tiedon jakaminen käsittää organisaation tilaan ja muutoksiin, työyhteisön kehittämiseen, projekteihin sekä alaan liittyvää tietoa.
- Motivaatio jakaa tietoa nähdään kumpuavan yksilöstä, mutta tiedon jaossa sosiaalisessa mediassa jaetaan myös vastuuta.

Keskustelut ja päätöksenteko

- Keskusteluiden hyötyinä nähdään mahdollisuus vaikuttaa, ideoida, ratkoa ongelmia ja oppia yhdessä.
- Keskustelun aktivointi tarvittaessa nähdään keskeisenä sosiaalisessa mediassa.
- Videokeskustelujen rooli nähdään merkittävänä, sillä ne mahdollistavat kaikkien osallistumisen, yhdistävät verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän sekä tukevat fokusoitunutta työskentelyä.

Sosiaalinen tuki ja palautteen anto

- Tukea ja palautetta osoitetaan sanallisesti sekä tykkäys- ja emoji –toiminnoin.
- Sosiaalinen tuki näyttäytyy kannustamisena ja tiedollisena tukena.
- Palautetta annetaan positiiviseen sävyyn ja sen merkityksen uskotaan korostuvan sosiaalisen median tuoman julkisuuden vuoksi.

Yhteishengen rakentaminen

- Työyhteisön jäseniä esitellään ja tutustutetaan toisiinsa sekä osallistetaan yhteisölliseen toimintaan, kuten kilpailuihin ja kuvahaasteisiin.
- Onnistumisista iloitaan yhdessä korostaen me-henkeä työyhteisössä.
- Johtajat pyrkivät tuomaan itseään lähemmäksi johdettavia aktiivisen osallistumisen ja itsestäkertomisen myötä.

Kollektiivinen sisällöntuottaminen

- Projekteja työstetään kollektiivisesti, missä etuna nähdään työn yhteisomistajuus, kuten mahdollisuus hyödyntää toisen työtä sekä työstää työtä muiden kanssa samanaikaisesti.

Tiedon jakaminen

Sosiaalisen media nähdään tehokkaana tiedon jakamisessa neljästä syystä, joita ovat tiedon jakamisen helppo toistettavuus, mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin, laajan kuulijakunnan saavuttaminen samanaikaisesti ja tiedon perille menon seuraaminen. Ensinnäkin sosiaalisen median koetaan mahdollistavan helposti tiedon jaon toistettavuus. Tällöin tietoa voidaan jakaa helposti useaan kertaan useaa sovellusta hyödyntäen, mikä tukee tiedon perille menoa. Toiseksi sosiaalisen median hyöty nähdään mahdollisuutena esittää tarkentavia kysymyksiä ja näin selventää tiedon ymmärrettävyyttä. Kolmanneksi sosiaalisen median etuna nähdään mahdollisuus välittää tietoa usealle henkilölle samanaikaisesti. Tämän osalta keskeisenä nähdään tiedon tehokas jakaminen sekä työyhteisön jäsenten tasapuolinen kohtelu tiedon saannissa. Neljäntenä hyödyllisenä tekijänä koetaan sosiaalisen median sovellusten mahdollistama tiedon perille menon seuraaminen. Tämän merkitys nähdään korostuvan etenkin tärkeiden ja tiettyjä henkilöitä koskevien asioiden osalta. Seuraavassa esimerkissä avataan sosiaalisen median hyötyä tiedon jakamisen tehostamisen kannalta, jolloin useiden ihmisten saavuttaminen samaan aikaan, viestin perille menon seuraaminen ja tarkentavien kysymysten esittäminen sekä viestin toistettavuus ovat merkittäviä tekijöitä:

Tehostaminen on yksi juttu, sen sijaan että soitan kahdellekymmenelle ihmiselle asian, niin pystymme kanavien kautta sillä tavalla tiedottamaan, että sitä viestin perille menoa pystytään seuraamaan, [--]. Ei tarvitse sähköpostia laittaa, vaan voi vuorovaikutuksellisesti tehdä sen asian paljon nopeammin ja tehokkaammin ja paremmin menee viesti perille, kun pystyy tekemään tarkentavia kysymyksiä. [--] Mikään isossa kuvassa johdettava asia ei mene kerralla perille, vaikka sen kuinka hyvin valmistelisi ja vaikka olisi kuinka fiksuja kavereita, se vaatii säännöllisen toiston ja se sosiaalinen media tarjoaa sen kanavan sille säännölliselle toistolle. H2

Tiedon jakamisessa ja sen perille menon seuraamisessa keskeisenä nähdään yhteisten pelisääntöjen luominen. Työyhteisössä on sovittu muun muassa käytäntö, että jokainen kuittaa sosiaaliseen intranetiin tulleen viestin heti luettuaan sen. Seuraavassa esimerkissä kuvataan, kuinka sosiaalisen intranetin tykkäystoimintoa hyödynnetään tiedon saannin kuittaamiseen, jotta voidaan seurata, ketkä ovat saaneet tärkeät viestit:

Sen lisäksi mikä on nyt myöhemmin toiminut tosi hyvin, niin meillä on podiossa [sosiaalisessa intranetissä] tällöinen sydän tykkää-nappi, niin ollaan yhteisellä pelisäännöllä sovittu, että kun tulee viesti sinne, niin kaikki kuittaa sen sillä tykkää-napilla. Tällöin tietää millon kukin on sen tiedon

saanut, ja jos se asia liittyy spesifisti tietty ihmiseen ja kun kaikki kuittaa sen, niin nähdään että jos ei joku ole sitä tietoa saanut ja sitten voidaan nostaa se asia ylös. Tosi pieni asia, mutta hirveän hyvä sen suhteen, että tietoa on saatavilla hirveän paljon, mutta meneekö se oikeille ihmisille vai ei.

Haastateltavat kokevat sosiaalisen median sovelluksista etenkin sosiaalisen intranetin, Facebookin sekä projektienhallinta- ja asiakkuuksienhallintasovellukset hyvinä tiedon jakamiselle. Tiedon jakaminen näyttäytyy sosiaalisen median sovelluksissa tiedottamisena johtajalta käsin tai tiedon jakamisena kenen tahansa työyhteisön jäsenen toimesta. Johtajan toimesta viestitään muutoksista, kuten mitä uutta tapahtuu organisaatiossa, jaetaan organisaation toimintaan liittyvää tietoa, esimerkiksi ennuste taloudesta ja julkaistaan toimitusjohtajan henkilöstölle suunnattua blogia. Tiedon jakamisen taustalla nähdään myös pyrkimys jatkuvaan työyhteisön jäsenten kehittämiseen, jolloin sisäisiä sosiaalisen median kanavia käytetään toimintaa kehittävän tiedon jakoon ja uusiin asioihin perehdyttämiseen, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Ja toisaalta sisäiseen koulutukseen liittyy nämä sosiaalisen median kuviot aika paljon kanssa. Sen sijaan, että meillä olisi jatkuvasti koulutuspäiviä, niin me pystytään pala palalta tavallaan kouluttamaan tietynlaisia asioita, yhtenäistämään asioita ja kertomaan missä mennään näiden välineiden kautta. H2

Koko työyhteisön toimesta tietoa jaetaan ensinnäkin työtehtäviin liittyvistä asioista, esimerkiksi asiakkaista, projekteista, uusista tuotteista ja ongelmista. Toisekseen jaetaan mediasta nousseita tärkeitä uutisia omaan organisaatioon tai alaan liittyen. Tiedon jakamisessa projektien osalta nähdään olennaisena kaksia asiaa: projektien hallinta sekä yhteisen pääoman rakentaminen. Projektien hallintaan liittyvässä tiedon jakamisessa tuodaan kalenterimerkinnät kaikkien näkyville, jaetaan työtehtäviä ja muodostetaan tiimejä tehtävien ympärille. Pyrkimyksenä on tehdä työyhteisön jäsenet tietoisiksi projekteista kokonaisuutena sekä jakaa tarkemmat tehtävät ja roolitukset niiden osalta, kuten seuraavassa esimerkissä:

Ihmiset tietää, mitä tekee, selkeät roolit ja vastualueet. Ja on kokonaiskuva, mitä yrityksessä tapahtuu. H2

Toisekseen tiedon jakaminen projekteista koko työyhteisön tasolla koetaan tärkeäksi, jotta hajautuneissa monen alan asiantuntijan organisaatiossa voidaan paremmin hyödyntää osaamis pääoma kokonaisuudessaan. Suuressa organisaatiossa nähdään mahdollisena,

etteivät työyhteisön jäsenet ole tietoisia, mitä kaikkea osaamista organisaatiosta löytyy. Näin ollen tiedon jakaminen projekteista nähdään hyödyllisenä, jotta työyhteisön jäsenet hahmottavat organisaation toiminnan omaa tehtäväkenttää laajemmin. Tiedon lisääntyminen organisaation toiminnasta nähdään mahdollisuutena herättää uusia ideoita, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Me ollaan kasvettu voimakkaasti viime vuosina ja meidän omatkaan ihmiset ei oikein tiedä, mitä kaikkea meiltä löytyy. Yksi sellainen mahdollisuus, jonka tää sosiaalinen media meille tuo, niin jos ihmiset muutenkin viettää siellä aikaansa, niin me voidaan käyttää sitä myös kertoaksemme meidän omalle henkilöstölle meidän mielenkiintoisista projekteista ja ehkä sytyttää jotain lamppuja sillä rintamalla. H5

Tiedon jakamiseen työyhteisössä nähdään vaikuttavan kaksi tekijää. Ensimmäkin uskotaan, että motivaatio tiedon jakamiseen työyhteisössä kumpuaa henkilökohtaisesta halusta auttaa muita hyödyllisellä tiedolla. Seuraava esimerkki kuvaa ajatusta siitä, että motivaatio jakaa tietoa nähdään liitoksissa toisista välittämisen tunteeseen, minkä uskotaan edistävän tiedon kulkua:

Silloin tavallaan tullaan siihen semmoiseen toisista välittämiseen, tajuaa sen että tämä voi olla toiselle tärkeä juttu. [--] Mitä enemmän saadaan välittämistä siihen mukaan, niin sitä todennäköisempää on, että tieto kulkee. H1

Sen sijaan etenkin suurissa organisaatioissa tiedon jakamisessa on hyödynnetty vastuun jakamista. Näin ollen esimerkiksi sosiaalisen intranetin päivittäminen ei ole vain markkinoinnin ja viestinnän tehtävänä, vaan organisaation toimintaan liittyvää tietoa tuotetaan kauttaaltaan organisaatiossa. Vastuuta on jaettu jakamalla viikot liiketoiminta-alueittain, jolloin jokainen vuorollaan jakaa mielenkiintoisen uutisen tai tapetilla olleen asian sosiaalisessa intranetissä, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

[sosiaaliseen intranetissä jaetaan] Just semmoisia ”nice to know” –juttuja osittain ja tasapuolisesti eri maista. Se on sit aina joka toinen viikko, jokainen koittaa miettiä, mistä mä nyt vois in kirjoittaa, mikä nyt on tapetilla ja mikä olisi mielenkiintoista jakaa. Siinä ajatellaan, että jotta sitä sisältöä tulisi, koska ei ne markkinointi ja viestintä pysty, niiltä loppuu ne ideat, et tarvitaan sieltä liiketoiminnasta. H5

Keskustelut ja päätöksenteko

Haastateltavien mukaan sosiaalista mediaa hyödynnetään erilaisiin keskusteluihin työyhteisössä. Keskusteluja käydään koko työyhteisön tasolla, pienissä ryhmissä ja tiimeissä sekä interpersonaalaisella tasolla. Keskustelut tapahtuvat pikaviestipaleluissa, sosiaalisen intranetin keskustelufoorumeilla, työtehtäviin rakennettujen tiimien omissa ryhmissä sekä videon välityksellä. Keskusteluiden hyöty koetaan mahdollisuutena vaikuttaa, ideoida, ratkoa ongelmia sekä oppia yhdessä. Seuraavassa esimerkissä mainitaan ongelmatilanteiden jakaminen sosiaalisen median sovelluksissa ja niiden ratkominen yhdessä oppien:

Jos siellä tulee jotain ongelmatilanteita, mikä tulee taskina tonne sosiaalisen median kanaviin ja sen on kaikille nähtävissä, niin joku pystyy aina auttamaan versus että se tulis yhdelle ihmiselle sähköpostilla ja hän olisi yksin sen asian kanssa. Tavallaan tällöinen sosiaalinen oppiminen ja sosiaalinen tilanteiden ratkominen tiiminä on yks semmonen. H2

Haastateltavien mukaan sosiaalisessa mediassa keskusteluissa olennaista on tarpeen tullen aktivoida työyhteisön jäseniä osallistumaan. Haastateltavien kokemusten mukaan toisinaan tärkeästäkin aiheesta aloitettu keskustelu sosiaalisessa mediassa ei välttämättä kerää osallistujia. Tällöin olennaisena nähdään erilaiset keinot aktivoida keskustelua. Seuraavassa esimerkissä mainitaan keskustelun aktivoimisen keinoina keskustelun ylläpito ja virittäminen tuomalla keskusteluun linkkejä liittyen aihealueeseen:

Sitten se (äänestys) tehdään sinne ja yritetään sitä keskustelua ylläpitää, tuodaan erilaisia linkkejä asioihin, se on kuitenkin se aktivointi jotenkin tärkeää. H5

Haastateltavat näkevät videoneuvotteluiden ja –palaverien roolin kasvussa organisaatioiden hajanaisuuden vuoksi. Videopalaverissa haastateltavat kokevat hyödyllisenä mahdollisuuden yhdistää verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä eli ääni, kuva ja teksti. Vaikka videopalaveria hyödynnetään paljon, nähdään sen potentiaali tilannekohtaisena. Tärkeiden ja kiireisten asioiden kohdalla videoneuvottelu koetaan erityisen hyödyllisenä, sillä tällöin käsiteltävä asia saadaan nopeasti etenemään. Silloin kun aikapainetta ei ole, mutta käsiteltävä asia on tärkeä, nähdään aiheellisena pohtia myös kasvokkain tapahtuvan

palaverin hyötyjä. Seuraavassa esimerkissä tuodaan ilmi, kuinka verkkopalaveri nähdään toisinaan perinteistä kasvokkain tapahtuvaa palaveria toimivampana:

Joskus meidän täytyy olla kasvokkain, mutta joissakin ympäristöissä verkossa oleva palaveri voi olla fokusoidumpi ja näin hemmetin hauska. H1

Siinä missä videopalaverin koetaan edistävän tehokkuutta, ajatellaan kasvokkain tapahtuvassa palaverissa korostuvan asiasisällön lisäksi myös suhdetason vuorovaikutus. Seuraavassa esimerkissä pohditaan sitä, miten toisinaan tärkeään palaveriin kannattaa matkata kauemmaksikin, sillä ihmisten kohdatessa kasvokkain vuorovaikutus saa tehtäväkeskeisyyden lisäksi myös muita keskeisiä merkityksiä.

Itsekin just mietin, että kun on tärkeä kokous, että menenkö Tanskaan vai osallistunko Lyncillä. Mä ajattelin, että tää on niin tärkeä, että kyllä mä lähen sinne ite. Sillon kun mä tapaan ne ihmiset kasvokkain, niin se on aina myös vähän jotain muuta ja silläkin on joku merkityksensä. H6

Sosiaalinen tuki ja palautteenanto

Haastateltavien mukaan sosiaalisen median sovelluksia hyödynnetään sosiaalisen tuen ja palautteenannon toimintoihin. Toisinaan sosiaalisen tuen ja palautteen ero on hyvin häilyvä ja myös näissä tuloksissa nämä viestintäfunktiot ovat osin päällekkäisiä. Sosiaalista tukea ja palautetta ilmenee pääasiassa sosiaalisessa intranetissä, Facebookissa ja Whatsapissa. Haastateltavien mukaan sekä sosiaalista tukea että palautetta annetaan sosiaalisen median sovelluksissa sanallisesti tai tykkäys- ja emoji-toiminnoilla.

Sosiaalinen tuki ilmenee tyypillisesti kannustavina kommentteina tai tykkäyksinä sosiaalisen median sovelluksissa. Sosiaalisen median sovelluksissa havaitaan myös eroa sen suhteen, miten sosiaalista tukea annetaan. Ensinnäkin sosiaalisessa intranetissä sosiaalinen tuki nähdään liittyvän usein työkontekstiin. Sen sijaan Whatsapissa tuen hakeminen ja antaminen tapahtuu spontaanimmmin ilman valmista kontekstia. Toisekseen Whatsapp koetaan välittömän tuenannon sovelluksena ja sosiaalinen intranet taas nähdään sisältävän asynkronisempaa vertaistukikeskustelua. Seuraavassa esimerkissä kuvastaa Whatsapissa ja sosiaalisessa intranetissä tapahtuvan sosiaalisen tuen eroja synkronisuuden ja asynkronisuuden sekä kontekstin osalta:

Whatsapp on siinä hetkessä, tuo intranet on kuitenkin asynkroninen. [--] Whatsapp on tärkein [sosiaalisen tuen osalta], jos siellä joku tuulettelee jotakin, niin siihen tulee kymmenen peukkaa ja ruusua ja vastaavaa. [--] Meidän intranetissä syntyy ne samat liketykset, mutta se intranetin työkonteksti ja miten siellä jutellaan, on eri asia. H1

Sosiaalisen tuen muodoista tiedollinen tuki nähdään sosiaalisessa mediassa yleisenä.

Tiedollisen tuen pyytäminen vertaisilta erilaisissa ongelmatilanteissa sekä tuen tarpeeseen vastaaminen koetaan helpoksi sosiaalisen median sovelluksissa. Seuraavassa esimerkissä tiedollisen tuen pyytämistä kuvataan tilanteena, jossa kollegalta haetaan apua järjestelmään liittyvässä ongelmassa:

Sitten toinen on tämmöinen vertaistuki, että jos sä kirjotat sinne [sosiaaliseen intranettiin], että mä en pysty tekemään tällä meidän järjestelmällä jotain ja, että miten tää pitäis tehdä, niin joku toinen kommentoi siihen, että sä voit tehdä näin. H5

Haastateltavien mukaan palautetta annetaan sosiaalisen median sovelluksissa myönteiseen sävyyn, kun asiat ovat menneet mallikkaasti. Sosiaalisen median hyödyntämisessä myönteisen palautteen antamiseen pyritään pitämään matalaa kynnystä, mutta kielteisen palautteen osalta sosiaalista mediaa ei koeta sopivaksi ympäristöksi, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Julkinen kehu ja yksityinen moite on ehkä niistä keskeisimpiä asioita, että millä pystyy motivoimaan. Jos asiat eivät ole menneet hyvin, niin eihän sitä kannata huutaa siellä sosiaalisessa mediassa, mutta sitten kun asiat menee hyvin, niin meillä on aika pieni kynnys siihen, miten pyritään kannustamaan. H2

Myönteistä palautetta annetaan hyvin tehdystä työstä, esimerkiksi toiminnasta tai muista professionaalista saavutuksista. Palautteen julkisuuden uskotaan vaikuttavan kokemukseen palautteen merkittävydestä. Positiivinen palaute julkisessa sosiaalisen median sovelluksessa nähdään tehokkaampana kannustimena kuin kahden kesken annettu kehu. Seuraavassa esimerkissä kuvataan esimiehen antaman positiivisen palautteen korostuvan, kun se annetaan organisaation julkisella Facebook-sivulla verrattuna kahdenkeskiseen tilanteeseen.

Nään ja sitten erityisesti, kun on nää, mitä ihmiset saa tunnustuksia, se puoli tästä asiasta, niin just se, et onhan se tosi paljon vahvempi viesti, et meidän koko firman sivuille nostetaan se ihminen esiin ja vaikka se toimitusjohtaja tai hänen oma esimies onnittelee häntä siellä, kun se et he käy keskustelua kahdestaan jossakin, tai vaikka omassa tiimipalaverissa. Tääl (Facebookissa) tää on niinkun kaikkien nähtävillä. H6

Haastateltavat kokevat tärkeänä sanallisen palautteen lisäksi numeerisen palautteen, kuten sosiaalisen median sovellusten keräämät tilastotiedot julkaisujen lukijamääristä ja tykkäyksistä. Tieto oman julkaisun keräämästä kiinnostuksesta koetaan hyödyllisenä palautteena ja julkaisuun liitetyt tykkäykset kannustavana tukena. Seuraavassa esimerkissä kerrotaan, kuinka tieto itse tuottaman tekstin lukijamäärästä koetaan mielenkiintoisena palautteena.

Mä ainakin itse katon, jos mä oon kirjoittanu jonkun, että kuinka monta on käyny kattomassa, ai et nyt on näin monta käyny kattomassa, vitsi hienoa. Että kyllä siitä tulee nopeasti se palaute, kun näät sen online. H5

Yhteisöllisyyden rakentaminen

Haastateltavien mukaan sosiaalisen median sovelluksista etenkin Facebookia sekä julkisena että sisäisenä sovelluksena hyödynnetään yhteisöllisyyden rakentamiseen. Yhteisöllisyyttä pyritään rakentamaan ensinnäkin edistämällä työyhteisön jäsenten tutustumista toisiinsa. Etenkin suurissa organisaatioissa uusien työntekijöiden, heidän taustojen ja osaamisen esitleminen koko organisaatiolle koetaan tärkeäksi, sillä kaikki eivät tapaa kasvokkain koskaan. Seuraavassa esimerkissä avataan sitä, miten Facebookia hyödynnetään muun muassa uusien työntekijöiden esittelyssä:

Jos mä mietin, miten meidän Facebook-sivustoa, siellä esitellään aika paljon uusia ihmisiä, ketä on tullu ja mitä ne tekee, että tän tyypissä [yhteishengen rakentamisessa]. H5

Sosiaalisen median sovelluksia hyödynnetään yhteisöllisyyden rakentamisessa myös järjestämällä työyhteisön sisäisiä kilpailuja, jakamalla menestystarinoita sekä päivityksiä työmatkoilta ja virkistyspäiviltä. Kilpailujen kautta henkilöstöä osallistetaan esimerkiksi logon ideointiin sekä kahvitaukokuvan jakamiseen työyhteisön sisäisellä Facebook-sivulla, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Facebookissa on joskus tällaisia, että viestintä keksii joitain kilpailuja ja sitten niitä jaetaan facebookissa, johonkin logoon liittyviä tai joku aamukahvimukikilpailu. Se on myöskin tietynlainen tällainen yhteisöllisyyden, että otettaisi siellä työporukalla kuva jostakin aamukahvipöydästä tai muusta. H5

Menestystarinoiden jakaminen koetaan merkittäväksi yhteishengen nostattajana työyhteisössä. Sosiaalisen median sovelluksissa korostetaan yhteisiä onnistumisia ja yhteistä osaamista julkaisemalla kertomuksia hyvistä saavutuksista, positiivisesta näkyvyydestä, positiivisesta palautteesta ja ansaituista palkinnoista. Yhteisöllisyyttä vaalitaan sosiaalisessa mediassa korostamalla joukkovoimaa ja yhteen hiileen puhaltamista, kuten seuraavassa esimerkissä kuvaillaan:

Me ollaan jopa lanseerattu tämmöstä niinkun voittajajoukkuetermiä, jossa ajatus on just se, että yksin me ei olla mitään, mutta yhdessä meidän eri ikäänku pelaajat tekee niitä maaleja. -- Sit tää meidän johto, et mekin ollaan niinku osa teitä muita, et ei oo mikään johto ja sit muut työntekijät, täällä [facebookissa] me ollaan niinku kaikki mukana. H6

Haastateltavien mukaan yhteisöllisyyden rakentamisessa sosiaalisessa mediassa pyritään aktiivisesti hälventämään johtajien ja johdettavien raja-aitoja. Etenkin suurissa organisaatioissa johtajien ja johdettavien erottelun arvellaan korostuvan, sillä vuorovaikutustilanteita syntyy harvoin, kun ei kohdata kasvotusten. Näin ollen johtajat pyrkivät omalla aktiivisella viestinnällään sosiaalisessa mediassa tulla lähemmäs johdettavia. Johtajat pyrkivät lähentämään suhdetta johdettaviin kertomalla itsestään sekä osallistumalla keskusteluihin. Seuraavassa esimerkissä kuvataan johtajien ja johdettavien raja-aitojen hälventämisen sosiaalisessa mediassa tapahtuvan muun muassa johtajien aktiivisen osallistumisen, itsestäkertomisen ja onnitteluihin yhtymisen myötä:

Vaikka me ollaan matalan hierarkian yritys, niin tietysti aina on se kysymys, että kuka on johtoa ja kuka on työntekijöitä ja näin, et se et meillä johto on aktiivisesti siellä somessa mukana, niin sillä me myös madalletaan niit raja-aitoja. Et mäkin oon siellä niiku markkinointi- ja viestintäjohtajana tuomassa niit onnitteluita meidän ihmisille ja kertomassa meidän arjesta täällä. Ja joskus kertomassa jotain mun omastakin elämästä. Et se on niinku yks tapa tulla lähemmäs ihmisiä, kun ei kuitenkaan kaikkia pysty jatkuvasti tapamaan, eikä se oo tietysti tarkoituksen mukaistakaan. H6

Kollektiivinen sisällöntuottaminen

Sosiaalisen median mahdollistamaa kollektiivista sisällöntuottamista hyödynnetään haastateltavien mukaan työnteossa paljon, sillä työ on suurelta osin projektiluontoista tiimityötä. Kollektiiviseen sisällöntuotantoon hyödynnetään wiki-pohjaisia sovelluksia, kuten Google+ -, projektienhallinta- ja asiakkuuksienhallintasovelluksia sekä sosiaalista intranetiä. Sosiaalisen median anti kollektiivisessa sisällöntuotannossa nähdään mahdollisuuksissa kommentoida ja hyödyntää toisen tekstiä, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Siellä [sosiaalisessa intranetissä] voidaan työstää esimerkiksi lehdistötiedote, jolloin voidaan kommentoida ja referoida toisiamme. H2

Edellytykset tuottaa sisältöä kollektiivisesti koetaan hyödyllisenä työn jatkuvuuden kannalta. Haastateltavien mukaan työhön liittyvien dokumenttien yhteisomistajuudessa keskeistä on se, etteivät työprosessit ole vain tiettyjen henkilöiden varassa. Tällöin kenen tahansa on mahdollista jatkaa ja hyödyntää toisen työpanosta, minkä nähdään tehostavan työn tekoa. Seuraavassa esimerkissä kuvataan sitä, miten kollektiivisen työn mahdollistamat sovellukset ovat edistäneet tapaa tehdä työtä yhdessä, kun aiemmin muun muassa jonkun sairastuessa muilla ei ole ollut mahdollisuutta jatkaa hänen työtään:

Me ollaan siirrytty vuosi sitten semmoiseen maailmaan, että juurikaan omalle koneelle ei tallenneta asioita, vaan ne menee kaikki pilveen, mikä aiheuttaa sen, että kaikki dokumentit on yhteisiä. Kun tähän asti dokumentit on ollut omalla koneella ja jos oot ollut sairas, niin ne ei ole sitten ollut muiden käytettävissä. Se on tehnyt meidän työskentelyyn radikaalin muutoksen. H3

4.4 Haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä

Vaikka sosiaalisen median sovellusten nähdään tuovan merkittävää hyötyä työyhteisöviestinnälle, ei niiden käyttöä nähdä kuitenkaan ongelmattomana. Haastateltavat ovat havainneet sosiaalisen median sovellusten hyödyntämisessä myös haasteita. Seuraavaksi esitellään johtajien näkemyksiä ja kokemuksia keskeisistä haasteista sosiaalisen median hyödyntämisessä työyhteisöviestinnässä.

TAULUKKO 5 Haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä

Sovellusten kirjo

- Vaikea löytää hyödyllisimmät sovellukset trendien ja laajan tarjonnan joukosta.
- Sovellusten jatkuva päivittäminen uuteen aiheuttaa käyttöhaluttomuutta.
- Liian useat sovellukset ja huonosti organisoitu käyttö koetaan kuormittavana ja aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia työyhteisöviestinnälle ja työssä suoriutumiselle.
- Eri toimialojen ja työyhteisön jäsenten kesken nähdään eroja valmiuksissa hyödyntää sosiaalisen median sovelluksia.

Passiivisuus sosiaalisen median sovelluksissa

- Sovellukset on vaikea jalkauttaa koko organisaatioon, minkä tuloksena vain osa työyhteisöstä käyttää sovelluksia aktiivisesti.
- Johtajien henkilökohtaisilla asenteilla nähdään vaikutus sosiaalisen median jalkauttamiseen työyhteisössä.
- Syinä passiivisuuteen nähdään muutosvastarinta, epäselvät käytänteet sekä sosiaalisen median väheksyminen.
- Passiivisuudessa ongelmana nähdään viestinnän tulkinnan vaikeus.

Avoimuus ja tietotulva

- Tiedon tuottamisen avoimesti nähdään aiheuttavan tietotulvaa ja hankaloittavan tiedon hallintaa, kuten tarvittavan tiedon löytämistä sekä tärkeän tiedon saamista.
- Tiedon avoimuuden koetaan lisäävän haasteita tiedon tulkinnan osalta, kun keskusteluiden kontekstit eivät ole kaikille selvillä ja kulttuurien välillä on eroja tavoissa viestiä.

Sovellusten kirjo

Sosiaalisen median suosion kasvaessa ja sovellusten kirjon laajentuessa haastateltavat kokevat vaikeaksi löytää oman työyhteisön viestinnän kannalta toimivimmat ratkaisut. Ensinnäkin sopivimman sovelluksen löytäminen kasvavan tarjonnan joukosta koetaan haastavaksi. Toisekseen sosiaalisen median trendin kasvu työelämässä koetaan osin ajavan pinnalla olevien sovellusten käyttöön, eikä sovellusten hyötyjä pohdita kriittisesti oman organisaation kannalta. Seuraavassa esimerkissä kuvaillaan tilannetta, jossa sosiaalisen intranetin Yammerin kokeiluun ei todennäköisesti olisi edes lähdetty, jos syytä sen käyttöön oton taustalla olisi mietitty tarkemmin:

Mä oon itse sitä mieltä jälkikäteen, että jos me silloin Yammeria ottaessa oltaisiin ajateltu, että mitä varten me ollaan menossa Yammeriin, niin me oltaisiin ehkä silloin todettu, että meidän kanava on ne yhteiset kahvituntihetket, eikä Yammeri. H4

Haastateltavien mukaan sopivimpien sosiaalisen median sovellusten etsiminen aiheuttaa helposti sen, että sovelluksia vaihdetaan usein. Ensin kokeillaan jotain sovellusta, mutta pian vaihdetaan uuteen, sillä aikaisempi ei palvelekaan halutulla tavalla. Toimivien sosiaalisen median sovellusten metsästyksessä nähdään vaarana se, että sovellusten vaihtuessa tiuhaan työyhteisön jäsenten motivaatio uuden sovelluksen opettelemiseen laskee, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Se on mekin huomattu, että kun meilläkin on monenlaisia järjestelmiä ollut, niistä osasta päästään eroon ja tulee tilalle joku parempi, sit se voi aiheuttaa semmoista, että ihmiset ei sitoudukaan niiden työkalujen käyttöön niin paljon. Varsinkin, jos on vähän uus käyttäliittymä, vähän uus erilainen juttu ja pikkusen erilaiset toimintatavat ja taas pitää kouluttaa. Mistä löytyis ne tarkoituksenmukaisimmat työkalut, joihin voisi sitoutua edes muutamaksi vuodeksi, niin sitä kun ei aina tiedä. H2

Vaikka haastateltavien mukaan sosiaalisen median sovelluksilla pyrittiin nimenomaan tehostamaan työyhteisöviestintää, nähdään niissä myös kuormittavuuden riski.

Kuormittavuus nähdään vaarana, kun välineitä otetaan käyttöön liian monta, eikä niiden käyttö ole tarkoituksenmukaista. Nämä tekijät koetaan työtehoa ja sisäisen viestinnän toimivuutta heikentävinä, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

Jos työkaluja on vähän liikaa, eikä niitä osaa käyttää tarkoituksenmukaisesti, niin siinä on mahdollisesti esimerkiksi työtehoa tai sisäisen viestinnän toimivuutta heikentäviä tekijöitä. H2

Usean sosiaalisen median sovelluksen hyödyntämisessä nähdään olennaisena käytön organisointi ja aikataulutus, jotta työteho ei laske. Seuraavassa esimerkissä havainnollistetaan sitä, kuinka työyhteisössä on käyty keskustelua siitä, millaista reagointinopeutta eri viestintävälineiden osalta odotetaan ja miten itse voi säännöstellä ajankäyttöä välineissä, sillä aina ei voi olla kaikkialla tavoitettavissa:

Yks, mistä ollaan paljon keskusteltu, on se että pitääkö sun heti reagoida joka välineessä. Ja on ollut koulutuksia, joissa on käyty läpi sitä, tällaisia ohjeistuksia siitä, miten sä pystyt rauhoittamaan sitä omaa. Pidät vaikka kaks tuntia, ettet kato sähköpostia ollenkaan, vaan se on kiinni. Tai sä laitat johonki chattiin, että mun kanssa voi chatata 12-14, semmoinen oma rajaaminen, koska sit jos sä oot koko ajan jossain välineessä, niin se ei kuitenkaan ole hyvä. H4

Haastateltavien mukaan haastavana nähdään erot organisaatioiden valmiuksissa hyödyntää sosiaalisen median sovelluksia. Ensinnäkin sosiaalisen median sovellusten nähdään istuvan tiettyihin toimialoihin helposti, esimerkiksi it-alaan, mutta toiset taas ovat perinteisempiä ja

suosivat sen mukaisia viestinnän välineitä. Toisekseen työyhteisön jäsenten ajatellaan jakautuvan kyvyissään omaksua sosiaalisen median sovellukset. Sosiaalisen median yleistyessä osan uskotaan olleen aktiivisesti mukana ja oppineen erilaiset sosiaalisen median sovellukset, kun toiset taas ovat pidättäytyneet niistä. Osittain eroa käyttötaidoissa perustellaan ikäluokkien välisinä eroina. Toimialakohtaisten ja työyhteisön jäsenten taitoerojen tuomat haasteet sosiaalisen median käytössä vaikeuttavat haastateltavien mukaan koko organisaation tarpeeseen vastaavien sovellusten löytämistä. Seuraavassa esimerkissä kuvataan työyhteisön jäsenten välisiä eroja käyttötaidoissa, jolloin osa ymmärtää sosiaalisen median logiikan paremmin ja kykenee omaksumaan uusia välineitä nopeammin:

Kaikilla ei ole samanlaiset taidot. Sosiaalisessa mediassa ja sen logiikan ymmärtämisessä on niitä, jotka ui kevyesti miten päin vaan siinä ja ymmärtää heti, mistä on kysymys. [--] On nopeita omaksujia ja hitaita omaksujia. Ei se välttämättä ikään katso, mutta jonkin verran korreloi. H2

Passiivisuus sosiaalisen median sovelluksissa

Haastateltavien mukaan keskeisenä haasteena sosiaalisen median hyödyntämisessä työyhteisöviestinnässä koetaan sovellusten jalkauttaminen koko organisaatioon. Epäonnistunut sovellusten jalkauttaminen näkyy passiivisuutena sosiaalisen median sovelluksissa. Osa työyhteisön jäsenistä on aktiivisia sovellusten käyttäjiä ja osa ei osallistunut käyttöön lainkaan. Jalkauttamiseen nähdään vaikuttavan erot johtajien henkilökohtaisissa asenteissa sosiaaliseen mediaa kohtaan. Seuraavassa esimerkissä avataan sitä, miten johtajien henkilökohtaiset näkemykset sosiaalisesta mediasta vaikuttavat siihen, kuinka he markkinoivat sosiaalisen median sovellukset johdettavilleen ja hyödyntävät niitä johtamisen välineenä, huolimatta organisaation linjasta:

Siinäkin on niin isoja eroja meidän konsernissa, että jotkut liiketoimintajohtajat ovat hyvinkin aktiivisia ja ne ketkä on, niin ne on ehkä ollu niiltä alueilta, joista tulee just niitä succes-stooreja ja näitä. Sitten on osa, jotka eivät koe niitä ollenkaan tärkeäksi ja eivät promoakaan sitä omalla liiketoiminta-alueellaan. Et se on myöskin hyvin paljon, vaikka ei saisi, niin semmoinen persoonakysymys. Tietysti pitäisi olla konsernissa yhteiset pelisäännöt, että kaikki tekee sitä. Mutta kaikki ei koe sitä mitenkään johtamisen välineenä. Vaikka toimitusjohtaja kokee, että se on tärkeä, niin se voi olla siellä seuraavalla tasolla, osa ei oo ollenkaan kiinnostunut, haluaa edelleen, että kaikki viestitään sähköpostilla. H5

Syinä passiivisuuteen haastateltavat näkevät muutosvastarinnan, epäselvät pelisäännöt ja sosiaalisen median väheksymisen. Haastateltavien mukaan muun muassa sosiaalisen intranetin käyttöönottoa on kyseenalaistettu ja osoitettu halu pysyä vanhassa systeemissä. Toisekseen käyttöinnokkuutta arvellaan madaltavan epäselvyys siitä, mihin tarkoitukseen sosiaalinen intranet on tarkoitettu. Seuraavassa esimerkissä kuvataan, kuinka sosiaalisen intranetin käyttöönotosta oli päätetty ylimmässä johdossa ja sen käyttöönotto tuli työyhteisölle täytenä yllätyksenä:

Se on vaan kerrottu, että tällainen [sosiaalinen intranet] on tullut ja sitä voi käyttää. Mun mielestä se tuli jopa sillai, että yhtenä aamuna vaan tuli, että meillä on tällainen, mikäs tämä on. H5

Kolmanneksi passiivisuuden nähdään johtuvan siitä, ettei sosiaalista intranetiä mielletä osaksi työtä, vaan se nähdään turhana asiana, joka vie aikaa työnteolta. Seuraavassa kommentissa mainitaan passiivisuuden syyksi sosiaalisessa intranetissä enemmänkin asenne, kuin käyttötaidot:

Näkisin, että [passiivisuudessa sosiaalisessa intranetissä on] enemmän kiinnostuksesta, kuin varsinaisesti taidoista kyse. Jotain tällaisia periaatteellisia on osalla, että ei näe sitä tarpeelliseksi. Koetaan, että on turhaa ja halutaan keskittyä oikeisiin töihin. Nähdään irrallisena työstä. Pahimmillaan sellainen asenne, ei tosin hirveen yleinen. H5

Passiivisuudessa ongelmana nähdään viestinnän tulkinnan vaikeus. Passiivisuudesta on vaikea tulkita, ilmaistaanko välinpitämättömyyttä, erimielisyyttä vai samanmielisyyttä. Esimerkiksi sosiaalisessa intranetissä mielipiteiden keräämisessä keskustelun tyrehtyminen saatetaan tulkita väärin. Seuraavassa esimerkissä kuvataan tilannetta, jossa tietystä asiasta toivottiin lisää tietoa, mutta keskustelun aloitus aiheesta sosiaalisessa intranetissä ei lopulta synnyttänyt keskustelua, mikä tulkittiin osoituksena siitä, ettei asia ollut todellisuudessa tärkeä:

Meillä oli esimerkiksi yksi semmonen aihe, mistä ei tullu oikeestaan mitään keskustelua ja sitten se vetäjä laitto jonkun äänestyksen ja kysy, että onko tää mitenkään tarpeellinen, kun ihmiset ei kommentoi. Ja sitten siihenkään ei tullut kommentteja, siitä sitten ajateltiin, että ei tämä varmaan sitten ole, vaikka se oli semmoinen asia, mistä oli pyydetty aikoinaan, että tästä olisi hyvä saada lisää tietoa. H5

Avoimuus ja tietotulva

Sosiaalisen median mahdollistama avoimuus koetaan haastateltavien keskuudessa tavoitteellisena, mutta siihen liittyen nähdään myös haasteita. Ensinnäkin tiedon tuottaminen avoimesti kaikkien nähtävälle aiheuttaa tietotulvaa, jota on vaikea hallita. Esimerkiksi sosiaalisessa intranetissä ongelmallisena nähdään ensinnäkin tiedon järjestäminen niin, että se on helppo löytää. Tietotulvan riskinä ajatellaan myös tärkeiden viestien hautautuminen epäolennaisempien alle. Kokemukset tietotulvasta sosiaalisessa intranetissä koetaan kuormittavana, mistä kertoo seuraava esimerkki:

Yritettiin ottaa yammeria käyttöön muutama vuosi sitten, kun oli muutamia jotka oli hyvin aktiivisia siinä. Niin siinä oli sitten se, että sieltä tuli koko ajan sitä yammeri-postia ja ihmiset kyllästy siihen. Ja sittenkun oli paljon ihmisiä, jotka kommentoi, niin tuli semmoista spämmiä sieltä. H5

Tiedon avoimuuden koetaan tuovan tiedon hallinnan lisäksi haasteita tiedon tulkinnan osalta. Ensinnäkin ongelmana mainitaan keskeinen viestinnän ongelma, miten viesti saadaan välitettyä sosiaalisessa mediassa niin, että sanoma ymmärretään oikealla tavalla. Toisekseen haastetta viestin ymmärrettävyyden osalta nähdään lisäävän suurissa kansainvälisissä organisaatioissa kulttuurien väliset erot viestinnässä. Vaikka yhteisenä työkielenä käytetään englantia, nähdään sen käyttö kulttuurisidonnaisena, jolloin asioiden ilmaiseminen ja tulkitseminen voi olla ristiriidassa eri kulttuureissa. Kolmantena haasteena nähdään mahdolliset väärinymmärrykset kaikille avoimissa keskusteluissa sosiaalisessa intranetissä, kun vain osalle keskustelun konteksti on täysin selvä, mistä esimerkkinä seuraava kommentti:

Pieni haittapuoli avoimuudessa, ei mietitä viestintää, mitä halutaan kertoa. Jos vaikka tämän jutun sisältö meille on aika selvä, syntyy yhteinen ymmärrys, mutta jos kirjottaa lauseen tonne [sosiaaliseen intranettiin], niin sillä joka sen lukee, ei ole tietenkään samaa kontekstia mikä tässä on. Voi poimia pienen väärän asian ja liittää toiseen asiayhteyteen. Semmostahan meillä sattuu avoimuuden kautta jonkin verran. H1

4.5 Johtaminen ja sosiaalinen media

Johtajat kokevat oman roolinsa sosiaalisen median hyödyntämisessä merkittävänä. Sosiaalisen median nähdään mahdollistavan erilaisia johtamisen tehtäviä ja tarjoavan mahdollisuuden häivyttää johtajan roolia. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin haastateltavien näkemyksiä johtajan roolista ja asemasta työyhteisöviestinnässä sosiaalisen median sovelluksissa.

TAULUKKO 6 Johtaminen ja sosiaalinen media

Esimerkkinä toimiminen

- Ohjaa omalla esimerkillään työyhteisöviestintää sosiaalisessa mediassa mukaillemaan yrityskulttuurin periaatteita.
- Käyttää sosiaalista mediaa samalla tavalla, kuin odottaa johdettavien käyttävän.

Suunnan näyttäjä ja motivoija

- Hyödyntää sosiaalista mediaa selkeyttääkseen yrityksen toimintaa, strategiaa ja tavoitteita.
- Motivoi ja sitouttaa johdettavia sosiaalisessa mediassa kannustamalla ja osoittamalla mielenkiintoa johdettavien työtä kohtaan.
- Kannustaminen sosiaalisessa mediassa nähdään motivoivan koko työyhteisöä ja vakiinnuttavan kannustavaa ilmapiiriä.

Johtajuuden häivyttäminen

- Asiantuntijatyössä johtajan tehtävänä nähdään toisinaan asettautua johdettavan rooliin tai toimia työn edellytysten mahdollistajana.
- Johtajan roolin tarpeeton korostaminen nähdään haitallisena työyhteisöviestinnän funktioille.

Sosiaalisen median idean myyjä

- Johtajan vastuuna nähdään sosiaalisen median käyttötarkoituksen selittäminen ja tarvittavista käyttötaidoista huolehtiminen.

Johtaja esimerkkinä

Johtajan rooli esimerkkinä nähdään olennaisena sosiaalisen median käytössä. Haastateltavat näkevät johtajan tehtäväksi viestiä sosiaalisessa mediassa organisaationkulttuurin periaatteiden mukaisesti ja ohjata esimerkillään johdettavia tavoitteiden mukaiseen viestintään. He näkevät keskeisenä sen, että johtaja noudattaa samoja viestinnän periaatteita sosiaalisessa mediassa, mitä hän odottaa johdettavilta. Seuraava esimerkki kuvaa sitä,

kuinka johtajan rooli esimerkkinä nähdään olennaisena, kun työyhteisön jäseniä kannustetaan sosiaaliseen mediaan:

Vaikka täs tapauksessa me halutaan kannustaa niitä ihmisiä sinne someen, niin kyllä mä koen, että jos meidän johto ei oo siellä, niin se on aika paljon isompi haaste kuin se, että me itse näytään siellä ja kerrotaan, että esimerkiksi tämmösiä juttuja voi tehdä. H6

Suunnan näyttäjä ja motivoija

Haastateltavat näkevät sosiaalisen median sovellukset hyvinä keskeisissä johtamisen funktioissa, kuten suunnan näyttämisessä ja työntekijöiden motivoinnissa. Suunnan näyttämisessä sosiaalista mediaa hyödynnetään organisaation toiminnan, strategian ja tavoitteiden selkeyttämisessä. Motivoinnissa sosiaalinen media nähdään palvelevan kahdella tavalla. Ensinnäkin työntekijöiden työpanoksen näkyvyys antaa johtajalle mahdollisuuden osoittaa kiinnostuksensa johdettavien työtä kohtaan. Toisekseen yhteiset sosiaalisen median sovellukset nähdään johtajalle hyvänä mahdollisuutena kannustaa koko työyhteisön tasolla. Haastateltavat korostavat kannustamisen tärkeyttä, sillä sen uskotaan edistävän keskeisiä johtamisviestinnän toimintoja, kuten motivointia sekä työyhteisön jäsenten sitouttamista, kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan:

[--] Ihan tärkeä osa sitä johtamisviestintää on myös se ihmisten innostaminen ja sitouttaminen. Jos sä tuolla [facebookissa] oot tsemppaamassa, niin hitsi vie, täytyyhän sillä jotain merkitystä olla, näin mä ainakin uskon. H6

Sosiaalinen media nähdään hyvänä sovelluksena työyhteisön jäsenten kannustamiselle, sillä kannustavan kommentin näkyvyyden uskotaan kertaavan sen positiivisia vaikutuksia. Vaikka johtajan kannustus sosiaalisessa mediassa kohdistuu tiettyyn henkilöön, uskotaan sen motivoivan koko työyhteisöä. Ensinnäkin sen ajatellaan motivoivan koko työyhteisöä toimimaan esimerkin mukaisesti jatkossa. Toiseksi johtajan kannustavan viestinnän uskotaan innostavan myös muita kannustamaan toisiaan. Seuraavassa esimerkissä kuvataan johtajan roolia kannustajana, jotta työyhteisön jäsenten motivaatio käyttää sosiaalista mediaa toivotulla tavalla säilyy ja kannustava ilmapiiri vakiintuu:

Kun on nähnyt vaivaa, että on jonkun uutisen tai linkin meidän toimintaan liittyen löytänyt ja tuonut sen muiden nähtäville ja näin luonut lisäarvoa organisaatioon, niin sen systemaattisessa kannustamisessa ja hyvästä toiminnasta palkitsemisessa näen keskeisen roolin itselläni. Jos ei sitä kukaan tee, niin ei ihmiset sitä kauaa jaksaa, vaikka se olisi kuinka tarkoituksenmukaista ja syvällä yrityksen toiminnassa. Tämähän taas mahdollistaa sen, että annetaan positiivisen kiertää, sitten joku muukin jaksaa kehua ja huomaa, että se on hyvä juttu ja sittenkun joku muukin huomaa ja tekee sitä enemmän. [--] H2

Johtajuuden häivyttäminen

Vaikka haastateltavat näkevät johtajalla keskeisen roolin sosiaalisessa mediassa, on heidän mukaan johtajan myös olennaista häivyttää rooliaan tietyissä tilanteissa. Haastateltavien mukaan asiantuntijatyön jakautuneissa rooleissa sekä tietyissä työyhteisöviestinnän funktioissa johtajan on parempi olla korostamatta asemaansa sosiaalisessa mediassa. Asiantuntijatyössä haastateltavat näkevät johtajan tehtävänä antaa asiantuntijan toteuttaa osaamistaan ja asettautua itse johdettavan rooliin tai toimia mahdollistajana. Mahdollistajana johtajan tehtävä on tarjota tarvittavat välineet ja resurssit, kuten kehittyneet sosiaalisen median sovellukset. Seuraavissa esimerkeissä havainnollistetaan etäisyyden ottamista johtajan roolista sosiaalisessa mediassa, jolloin johtajan rooli nähdään enemmän mahdollistajana ja johdettavana, kuin määräävänä johtajana:

Jokaisella on joku erikoisrooli tässä hommassa ja se tarkoittaa sitä, että ne joilla on erikoisrooli, niin sen pitäisi periaatteessa osata se asia paremmin kuin esimies ja esimies pysyy silloin pois tieltä ja mahdollistaa sen, että sillä alaisilla on mahdollisuus onnistua siinä tehtävässään, eli sillä on kaikki tarvittavat välineet, työkalut ja resurssit ja ajatukset, että se homma onnistuu. H2

Meidän ympäristössä [sosiaalinen media] tarjoaa mahdollisuuden näyttää, että olen reipas johdettuna. Eri tilanteiden mukaan asiat muuttuu, statukset ja näin, jos joku hoitaa meillä jotain prosessia sosiaalisessa mediassa, niin mä pyrin olla hyvä johdettava. H1

Vaikka johtajalta odotetaan työyhteisöviestinnässä aktiivista ja esimerkillistä roolia, ei johtajan rooli saa haastateltavien mukaan korostua tarpeettoman paljon. Haastateltavien mukaan halutun vuorovaikutusilmapiirin rakentamisessa johtajan täytyy osata ottaa myös etäisyyttä ja antaa tilaa johdettavien vuorovaikutukselle. Seuraavassa esimerkissä mainitaan kannustavan tuen antaminen, jossa johtajan osallistumisen pelätään toisinaan vaikuttavan kielteisesti vertaistuen merkitykseen ja kannustavan ilmapiirin vakiinnuttamiseen:

Jos joku tuulettaa onnistumista, niin pitää oikein varoa, että miten keskusteluun osallistuu, ettei se vertaispalaute menetä merkitystä, vaan koska se on oikeastaan tärkeämpää palautetta kun se multa tullut. Että miten pystyt itseäs niinkun pienentämään, sillä tavallahan se homman toimivuus tulis, että koko porukka kannustaa ja toimi. H1

Sosiaalisen median idean myyjä

Haastateltavat näkevät johtajan sosiaalisen median markkinoijan roolissa. Johtajalla nähdään vastuu sosiaalisen median logiikan selittämisessä, mikä sosiaalisen median tarkoitus on, miten siellä toimitaan ja miten sovellukset teknisesti toimivat. Teknisiä käyttötaitojakin tärkeämpänä haastateltavat korostavat työyhteisössä jaettua ymmärrystä sosiaalisen median käytön tavoitteista, joiden selittäminen nähdään johtajan tehtävänä, kuten seuraavassa esimerkissä havainnollistetaan:

Vaikka kuinka hyvin osaa kommentoida ja liittää tiedoston, niin ei sillä ole mitään väliä, jos et ymmärrä miksi sitä tehdään. Minkä takia tätä tehdään, mitä se mahdollistaa ja mikä tässä on se hyöty, kyllä se myyntipuhe täytyy käydä kaikkien kanssa erikseen. H2

4.6 Sosiaalisen median tavoitteiden ja käytännön kokemusten vastaavuus

Sosiaalisen median hyödyntämisen taustalla haastateltavien mukaan vallitsee neljä tavoitetta: osallistaminen, viestinnän avoimuus, tehokkuus sekä yhteisöllisyys.

Työyhteisöviestinnän funktioita sosiaalisessa mediassa näyttäytyi seuraavat: tiedon jakaminen, keskustelut ja päätöksenteko, sosiaalinen tuki ja palautteenanto, yhteishengen rakentaminen ja kollektiivinen sisällöntuottaminen. Kokemukset sosiaalisen median käytöstä voidaan nähdä monilta osin yhtenevinä tavoitteiden kanssa, mutta niitä verrattaessa on havaittavissa myös ristiriitaisuutta. Seuraavaksi avataan sosiaalisen median käytön tavoitteiden sekä käytännön kokemusten vastaavuutta ja niihin liittyviä haasteita.

TAULUKKO 7 Sosiaalisen median tavoitteiden ja käytännön kokemusten vastaavuus

<p>Osallistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki työyhteisöviestinnän funktiot tukevat työyhteisön jäsenten mahdollisuutta osallistua työyhteisöviestintään. • Johtajan passiivisuus sosiaalisessa mediassa ja sen vaikutus johdettavien passivoitumiseen haastaa osallistamisen tavoitteen täyttymistä. <p>Avoim viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestintäfunctioista tiedon jako, keskustelut ja päätöksenteko, tiedollinen sosiaalinen tuki sekä kollektiivisen sisällöntuottaminen vastaavat avoimen viestinnän tavoitteeseen tarjota työyhteisön jäsenille tasavertainen mahdollisuus tietoon. • Näkemuserot viestinnän avoimuudesta ovat ristiriitaiset, mikä voi olla haaste luottamuksen rakentumisen osalta. <p>Tehokkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedon jakaminen, keskustelut, kuten videopalaverit, ja kollektiivinen sisällöntuotanto edistävät työprosesseja ja päätöksentekotilanteita sekä mahdollistava työhyvinvointia tukevan joustavan tavan työskennellä. • Työyhteisön jättämisen ulos sosiaalisen median sovellusten käytön suunnittelusta ja epäselkeä viestintä sovellusten käytön tavoitteista saattaa heikentää sovellusten hyötyä tehokkuuden osalta. <p>Yhteisöllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyyttä rakennetaan esittelemällä työyhteisön jäseniä, järjestämällä kilpailuja, iloitemalla yhdessä onnistumisista sekä hälventämällä johtajien ja johdettavien raja-aitoja. • Yhteisöllisyyden tavoitetta haastaa kuitenkin passiivisuus sovellusten käytössä, jolloin aktiiviset jäsenet saattavat päästä osaksi yhteisöllisyyden kokemusta, mutta kasvattaa samalla kuilua passiivisiin jäseniin.
--

Osallistaminen työyhteisön viestintään sosiaalisen median sovelluksien kautta nähdään haastateltavien mukaan tärkeänä organisaatioiden ollessa yhä enemmän hajallaan.

Sosiaalinen media osallistamisen kannalta nähdään mahdollisuutena aktivoida työyhteisön jäseniä osallistumaan työyhteisön vuorovaikutukseen ja antaa mahdollisuus osallistua keskusteluun, ilmaista mielipide ja vaikuttaa. Osallistamisella uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisön jäsenten organisaatioon sitoutumiseen. Tutkielman tulosten kaikki työyhteisöviestinnän funktiot sosiaalisessa mediassa, kuten tiedon jakaminen, keskustelut ja päätöksenteko, sosiaalinen tuki ja palautteenanto, yhteishengen rakentaminen sekä kollektiivisen sisällöntuotanto voidaan ajatella esimerkkinä osallistaa työyhteisön jäsenet työyhteisöviestintään. Tietoa jaetaan työyhteisöissä kaikkiin suuntiin ja sen osalta jaetaan myös vastuuta. Keskusteluiden ja päätöksenteon myötä työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua, vaikuttaa, ideoida, ratkoa ongelmia ja oppia yhdessä. Sosiaalisen

tuen ja palautteenannon myötä kaikilla on mahdollisuus osoittaa tukea ja antaa palautetta sekä hyötyä niiden positiivista vaikutuksista. Yhteisöllisyyden rakentamisen vaaliminen mahdollistaa kaikkien kohtaamisen tasavertaisessa vuorovaikutusympäristössä, muihin työyhteisön jäseniin tutustumisen ja kokemuksen kuulumisesta osaksi yhteisöä.

Kollektiivinen sisällöntuotanto mahdollistaa tiedon yhteisomistajuuden ja sitä kautta mahdollisuuden hyödyntää ja jatkaa toisten työpanosta. Osallistamisen tavoite voidaan nähdä täyttyvän mahdollisuuksina osallistua työyhteisöviestintään. Osallistumiseen aktivoinnissa sen sijaan koetaan tärkeänä johtajan aktiivinen rooli ja esimerkki sosiaalisessa mediassa. Tästä huolimatta etenkin suurissa organisaatioissa johtajien aktiivisuudessa koetaan suuria eroja. Johtajan esimerkin puutos voi aiheuttaa sen, ettei johdettavatkaan hyödynnä mahdollisuuttaan osallistua.

Avoimen viestinnän tavoitteella pyritään tiedon avoimeen jakamiseen ja varastointiin työyhteisössä, mikä nähdään tärkeänä työssä suoriutumisen sekä luottamuksen rakentamisen kannalta. Viestintäfunktioista tiedon jako, keskustelut ja päätöksenteko, tiedollinen sosiaalinen tuki sekä kollektiivisen sisällöntuottaminen voidaan nähdä vastaavan avoimen viestinnän tavoitteeseen sosiaalisen median käytössä. Avoimen viestinnän periaatetta tukee tiedon jakaminen kaikille työyhteisön jäsenille samanaikaisesti kaikille avoimessa sovelluksessa. Keskusteluiden ja päätöksentekoon vaikuttavien teemojen käsittely yhteisesti tukee ajatusta, että kaikki saavat keskeisen tiedon työn tekoon ja tietävät, mistä työyhteisössä puhutaan. Tiedollisen sosiaalisen tuen tarjoaminen avoimesti voi edistää työn tekoa, kun kaikki eivät pyri tahollaan ratkomaan samoja ongelmia. Kollektiivisessa sisällöntuotannossa tiedon yhteisomistajuus mahdollistaa työn teon jatkuvuuden ja mahdollisuuden hyödyntää toisen työtä. Johtajien näkemykset viestinnän avoimuuden asteesta sosiaalisessa mediassa vaihtelivat. Toisaalta pyritään maksimaaliseen avoimuuteen, jolloin kaikki tieto on kaikille avointa. Toisaalta avoin viestintä käsitettiin sisältävän vain asioita, jotka ovat olennaisia työn kannalta. Avoimuuden osalta on eroa myös siinä, hyödynnetäänkö työyhteisöviestinnässä julkisesti avointa vai suljettua sosiaalisen median sovellusta. Sosiaalisen mediaa käytetään myös tietyissä viestinnän funktioissa rajoittavasti. Muun muassa palautteen osalta sosiaalista mediaa hyödynnetään vain positiivisen ja kannustavan palautteen antoon. Toisekseen tietyt sosiaalisen median sovelluksia, kuten pikaviestisovelluksia käytetään nimenomaan kahden henkilön tai pienen

rajatun ryhmän keskinäiseen viestintään. Näin ollen herää kysymys, mikä avoimuuden aste työyhteisöviestinnässä lopulta edistää luottamuksen rakentumista. Avointa viestintää ei myöskään nähdä pelkästään hyveenä, vaan siinä koetaan haastateltavien mukaan ongelmia muun muassa kuormittavan tietotulvan ja väärinymmärrysten vuoksi.

Tehokkuuden tavoitteella nähdään haastateltavien mukaan kaksi näkökulmaa. Ensinnäkin sosiaalisen median sovelluksilla pyritään tukemaan työssä suoriutumista mahdollistaen työnteko ajasta ja paikasta riippumatta sekä yhteisen pääoman hyödyntäminen.

Tehokkuuteen liitetään myös työhyvinvoinnin näkökulma, jolloin työn tekoa halutaan tukea mielekkäillä sovelluksilla, jotka mukautuvat yksilöllisiin työtapoihin. Viestintäfunctioista tiedon jako, keskustelut ja päätöksenteko sekä kollektiivinen sisällön tuottaminen voidaan ajatella vastaavan tehokkuuden tavoitteeseen. Sosiaalisen median sovellusten hyöty tiedon jaon tehostamisessa täyttyy mahdollisuudessa jakaa tietoa kaikille samanaikaisesti ja toistuvasti, esittää lisäkysymyksiä sekä seurata tiedon perille menoa. Tehokkuutta tukee myös vastuun jako tiedon jaossa. Keskustelut, kuten videopalaverit koetaan tehostavan työprosesseja, etenkin kun työskennellään etänä. Videopalaverit koetaan toisinaan jopa kasvokkaista tapaamista fokusoidumpana. Kollektiivisen sisällöntuottamisen hyödyntäminen mahdollistaa joustavan yksilöllisen työskentelytavan, esimerkiksi etätyön, mikä vastaa tavoitteeseen tehokkaasta työstä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sen sijaan haastavana tehokkuuden tavoitteen täyttymisessä voidaan nähdä puutteet sovellusten käytön suunnittelussa ja käyttötarkoituksista viestimisessä. Toisinaan sosiaalisen median sovelluksia otetaan käyttöön miettimättä tarpeeksi tarkkaan sen tuomia hyötyjä ja lopulta sovellus jää käyttämättä. Työyhteisön jäsenille ei myöskään aina anneta mahdollisuutta osallistua sosiaalisen median käytön suunnitteluun eikä sovellusten merkitystä selitetä työyhteisön jäsenille. Näillä tekijöillä saattaakin olla kielteisiä vaikutuksia tehokkuuden tavoitteen täyttymiseen.

Yhteisöllisyyden tavoitteella pyritään haastateltavien mukaan edistämään työyhteisön jäsenten tutustumista ja yhteisen yrityskulttuurin rakentamista silloinkin, kun ei nähdä kasvotusten. Toisekseen tarkoituksena on vaalia joukkuehenkeä hälventämällä johtajan ja johdettavien raja-aitoja. Yhteisöllisyyttä edistetään tekemällä työyhteisön jäsenet tutuiksi, esimerkiksi esittelemällä uudet työntekijät. Yhteisöllisyyttä korostetaan innostamalla

työyhteisön jäseniä erilaisiin henkilöstölle suunnattuihin kilpailuihin ja jakamalla päivityksiä esimerkiksi kahvitauoilta tai virkistyspäiviltä. Joukkuehenkeä nostatetaan iloitsemalla menestyksistä ja onnistumisista koko työyhteisön kesken. Johtajat kertovat itsestään sosiaalisessa mediassa tuoden itsensä henkilökohtaisella tasolla lähemmäs johdettavia. Toisekseen johtajat pyrkivät olemaan aktiivisia sosiaalisen median sovelluksissa korostaakseen ajatusta siitä, että he ovat muiden tavoin osa työyhteisöä. Toisaalta haastateltavat näkevät myös haasteita jalkauttaa sosiaalisen median sovellukset, mikä näyttäytyy passiivisuutena sovelluksissa. Tällöin herää kysymys, pystytäänkö yhteisöllisyyttä rakentamaan koko työyhteisön tasolla, vai ainoastaan sosiaalisen median aktiivisten jäsenten kesken kasvattaen kuulua passiivisiin jäseniin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää sosiaalisen median käyttöä työyhteisöviestinnässä johtajan näkökulmasta käsin. Tutkielman kiinnostus kohdistui työyhteisöviestinnän tavoitteisiin ja funktioihin, haasteisiin sekä johtajan rooliin sosiaalisessa mediassa. Tutkielman tulokset olivat pääpiirteittäin linjassa aiempien aihepiirin tutkimusten kanssa, mutta tutkimus tuotti myös uutta tietoa sosiaalisen median roolista työyhteisöviestinnässä ja johtamisesta nykypäivänä. Tutkielman tulokset vahvistivat sen, että sosiaalinen media työyhteisöviestinnässä tarvitsee osakseen lisää tutkimusta. Vaikka sosiaalinen media on saanut osakseen laajaa kiinnostusta, on sen potentiaalin hyödyntämisessä työyhteisöviestinnän kontekstissa kehitettävää.

5.1 Sosiaalisen median käyttö työyhteisöviestinnässä

Tutkielman tuloksista käy ilmi, että johtajat suhtautuvat sosiaaliseen mediaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin positiivisesti ja mielenkiinnolla. Sosiaalisella medialla nähdään useita etuja työyhteisöviestinnässä, etenkin siksi, että nykypäivänä organisaatiot ovat yhä enemmän hajallaan. Sosiaalisen median tuomia mahdollisuuksia työyhteisöviestinnälle tunnustetaan sekä työtehtävien suorittamisen tasolla että suhdetasolla. Sosiaalista mediaa kuvataan tasa-arvoiseksi työyhteisön vuorovaikutuksen alustaksi. Johtajien positiivinen suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin on linjassa aiempien tutkimuksien kanssa, joista käy ilmi, että johtajat pääosin uskovat sosiaalisen median tuovan hyötyä muun muassa työn tuottavuudelle ja johtamiselle (Andriolen 2010, 75). Sosiaalisen median ideologia ja teknologiset mahdollisuudet näyttävät olevan linjassa haastateltavien näkemysten kanssa sosiaalisen median potentiaalista vastata nykypäivän organisaatioiden työyhteisöviestinnän tarpeisiin ja ihanteisiin. Sosiaalisen median kuvataan tarjoavan tehokkaamman ja paremman mahdollisuuden luoda ja ylläpitää yhteyksiä, olla vuorovaikutuksessa ja tehdä yhteistyötä. (Marr & Kassotakis 2010, 44; Sanastokeskus 2010, 14)

Sosiaalisen median tavoitteet

Tutkielman tuloksista hahmottuneet tavoitteet sosiaalisen median käytölle, kuten osallistaminen, viestinnän avoimuus, tehokkuus ja yhteisöllisyys ovat pääosin linjassa teoreetikkojen näkemysten kanssa sosiaalisen median mahdollisuuksista ja hyödyistä. Tutkielman tulosten mukaan osallistamisessa olennaisena nähdään työyhteisön jäsenten aktivointi työyhteisöviestintään sekä mahdollisuus osallistua keskusteluun. Näillä tekijöillä uskotaan olevan yhteys myös organisaatioon sitoutumiseen. Avoin viestintä taas koetaan tärkeäksi työtehtävistä suoriutumisen sekä luottamuksen rakentamisen osalta. Aiemmat tutkimukset tukevat näitä näkemyksiä. Parry & Solidoro (2013, 122–123) liittävät osallistamisen ja avoimen viestinnän organisaatioon sitoutumiseen. He havaitsivat tutkimuksessaan sosiaalisen median osaltaan edistävän organisaatioon sitoutumista tukien sen kannalta olennaista viestintää. Sosiaalisen median mahdollistama avoin viestintä, kuten tiedon jakaminen ja varastoiminen avoimesti edistäen työssä suoriutumista saa tukea Treemin ja Leonardin (2012) sosiaalisen median hyötyjä käsittelevän tutkimuksen tuloksista. Tutkimus osoittaa sosiaalisen median mahdollistavan organisaatiossa muun muassa tiedon näkyvyyden, minkä myötä toiminta, tieto, erityisosaaminen ja viestintäverkostot avautuvat muulle työyhteisölle näkyväksi. Menin (2015, 468) tutkimuksen tulokset puhuvat avoimen viestinnän ja luottamuksen rakentumisen puolesta. Hänen tutkimuksensa mukaan johtajan aktiivinen viestintä sosiaalisessa mediassa vaikutti johdettavien näkemykseen viestinnän laadukkuudesta ja suhteesta organisaatioon, minkä myötä myös luottamus kasvaa.

Tehokkuuden tavoitteella pyritään tukemaan työssä suoriutumista mahdollistamalla työnteko, joka ei ole aikaan ja paikkaan sidottua. Toisekseen tehokkuuden nähdään kasvavan, kun voidaan hyödyntää yhteistä pääomaa. Lisäksi tehokkuuteen liitetään työhyvinvoinnin näkökulma. Tehokkuuden nähdään kasvavan kun työyhteisön jäsenille tarjotaan muuntuvat työtavat, jotka ovat mielekkäitä ja huomioivat yksilölliset tarpeet. Myös teoreetikot uskovat tehokkuuden kasvavan, kun työyhteisön jäsenillä on hyvät edellytykset yhteistyölle ja kun työhön käytettävät sovellukset tukevat työn mielekkyyttä. (Isokangas & Kankkunen 2001, 28; Parry & Solidoro 2013, 123.) Sosiaalisen median hyöty työn teon tehostamiselle, kuten tiedon jakamiselle ja yhteistyölle korostuvatkin useissa

tutkimuksissa (ks. esim. Andriole 2010, 75–78; Bughin, Shui ja Miller 2009, 3.)

Tehokkuuden lisäksi haastateltavat näkevät keskeisenä tavoitteena sosiaalisen median käytössä yhteisöllisyyden. Mahdollisuus tutustua muihin työyhteisön jäseniin sekä yhteisen yrityskulttuurin rakentaminen nähdään tärkeänä organisaatioiden ollessa yhä enemmän hajallaan. Yhteisöllisyyteen liitetään myös ajatus joukkuehengen rakentamisesta, mihin pyritään hälventämällä johdon ja johdettavien raja-aitoja. Yhteisöllisyyden tavoite tässä tutkielmassa saa tukea työpaikan suhteisiin liittyvästä tutkimuksesta. Siasin (2009) mukaan suhteiden laadulla nähdään vaikutuksia muun muassa informaation jaon, palautteen annon, itsestä kertomisen ja tuen osoituksen määrään sekä vaikuttavuuteen suhteessa. Näin ollen suhteisiin liittyvän viestinnän tukeminen voidaan ajatella olennaisena myös muiden viestinnän funktioiden osalta.

Työyhteisöviestinnän funktiot

Tutkielman tuloksista käy ilmi, että sosiaalisen median hyödyntämisessä keskeistä on konkreettista hyötyä tuottavien sovellusten löytäminen. Sovelluksia valittaessa nähdään tärkeänä työyhteisön jäsenten osallistaminen käyttötarkoitusten suunnitteluun. Kokemuksen sovellusten hyödyllisyydestä nähdään korreloivan niiden käyttöaktiivisuuden kanssa. Tätä ajatusta tukee Sotiriosin ja Al Salehin (2009, 58–59) tapaustutkimus, jonka mukaan työntekijöiden osallistumiseen sosiaalisen median sovelluksissa vaikutti se, odottivatko he sovellusten käytön tuovan hyötyä. Tutkielman tuloksissa ilmenneet työyhteisöviestinnässä hyödynnettävät sosiaalisen median sovellukset, kuten sosiaalinen intranet, julkiset yhteisöpalvelut, wiki-pohjaiset sovellukset sekä pikaviesti- ja videoneuvottelusovellukset mukailivat käsitystä yleisesti työyhteisössä hyödynnettävistä sosiaalisen median sovelluksista (ks. esim. Cardon & Marshall 2015, 276; Hambley, O’Neill & Kline 2007, 52–55; Tilastokeskus 2015.)

Tutkielman tuloksista noussut näkemys julkisista sosiaalisen median sovelluksista työyhteisöviestinnän ympäristönä on mielenkiintoinen. Kochin, Gonzalezin ja Leidnerin (2012, 699) mukaan toisinaan organisaatiot kieltävät yleiset yhteisöpalvelut työyhteisöltä, mutta tässä tutkielmassa niillä tunnustetaan erityinen potentiaali työyhteisöviestinnässä. Työyhteisöviestinnän julkisuuden uskotaan tehostavan joitakin työyhteisöviestinnän

funktioita ja tuovan hyötyä yhdistäen työyhteisöviestinnän ja organisaatioviestinnän toimintoja. Ensinnäkin työyhteisöviestinnän julkisuuden uskotaan tehostavan muun muassa viestinnän vaikuttavuutta, kuten työyhteisön jäseniin kohdistuvan myönteisen palautteen merkitystä. Toisekseen työyhteisön jäsenten innostaminen työyhteisöviestintään julkisella Facebook-sivulla nähdään hyvänä tapana osallistaa työyhteisön jäsenet samalla maineen rakentamiseen. Aikaisemmat tutkimukset tukevat ajatusta työyhteisön jäsenten potentiaalista organisaation maineen rakentamisessa sosiaalisessa mediassa (ks. esim. Sonja Dreheri 2014). Toisaalta tutkimukset myös kritisoivat samojen sosiaalisen median sivustojen hyödyntämistä sekä henkilökohtaisen elämän että työelämän viestinnässä. DiMiccon ja Millenin (2007, 386) tutkimuksen mukaan julkisten sosiaalisen median sivustojen käyttö voi aiheuttaa työntekijöille haasteita hallita sekä henkilökohtaisen elämän että työelämän suhteita, sillä viestintäkäyttäytyminen työelämässä nähdään usein formaalimpana, kuin vapaa-ajan suhteissa. Tutkielman tuloksista noussut näkemys julkisuuden vaikutuksista työyhteisöviestinnän funktioiden merkittävyyteen, kuten myönteisen palautteen antoon on huomionarvoinen. Perinteisesti johtajan ja johdettavan palautevuorovaikutus mielletään interpersonaalisen viestinnän kontekstiin. Tässä tutkielmassa julkisuuden nähtiin nimenomaan korostavan myönteisen palautteen merkittävyyttä. Tämä ajatus voi juontaa siitä, ettei sosiaalista mediaa koettu soveltuvaksi kriittisen palautteen antamiseen, vaan ainoastaan kannustavaan ja myönteiseen palautteeseen. Useimmat palautetutkimukset sen sijaan käsittävät palautteen molemmat puolet, jolloin palautetilanteessa toisen osapuolen kasvojenmenettämisen riski on huomioitava. Näkemys työyhteisöviestinnän ja organisaatioviestinnän synergiaeduista ja työyhteisöviestinnän vaikuttavuuden kasvusta julkisuuden myötä antavat viitteitä työyhteisöviestinnän muutoksesta ja vahvistavat näkemystä sosiaalisen median roolista muuttuvissa tavoissa viestiä työyhteisössä.

Tulosten mukaan sosiaalisen median hyödyntämiselle työyhteisöviestinnässä näyttäytyy useita sekä työtehtäviin että työpaikan suhteisiin liittyviä viestinnän funktioita. Nämä viestinnän funktiot voidaan jakaa karkeasti työhön liittyviin tehtävätason viestintäfunktioihin sekä suhdetason viestintäfunktioihin. Työhön liittyvät tehtävätason viestintäfunktiot käsittävät tiedon jakamisen, keskustelut ja päätöksen teon sekä

kollektiivisen sisällöntuotannon. Suhdetason viestintäfunktioiksi voidaan taas luokitella sosiaalinen tuki ja palautteenanto sekä yhteishengen rakentaminen.

Tiedon jakamisessa sosiaalisessa mediassa hyötyinä nähdään muun muassa tiedon jaon helppo toistettavuus, mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin, laajan kuulijakunnan saavuttaminen samanaikaisesti ja tiedon perille menon seuraaminen. Vaikka sosiaalisen median ominaisuudet nähdään tiedon jakamista tehostavana, uskotaan tiedon jakamisen taustalla lopulta vaikuttavan yksilön oma halu jakaa tietoa ja auttaa kollegaa.

Keskusteluiden hyötyinä nähdään mahdollisuus vaikuttaa, ideoida, ratkoa ongelmia ja oppia yhdessä. Videokeskustelujen rooli nähdään merkittävänä mahdollistaen kaikkien osallistumisen, verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän sekä fokuoitumisen työskentelyn tehtävätasoon. Projekteja työtetään kollektiivisesti, missä etuna nähdään työn yhteisomistajuus, kuten mahdollisuus hyödyntää toisen työtä ja työstää työtä samanaikaisesti muiden kanssa. Nämä viestintäfunktiot vastaavat tutkimusten näkemyksiin sosiaalisen median käyttötavoista työyhteisöviestinnässä. Sosiaalista mediaa käytetään tutkimusten mukaan näkemysten, mielipiteiden ja tiedon jakamiseen sekä kollegoilta oppimiseen (Tilastokeskus 2015; Treem, Dailey, Pierce ja Leonard 2015). Hyödyt tiedon jakamisen osalta mukailevat Treemin ja Leonardin (2012) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan sosiaalinen media mahdollistaa tiedon näkyvyyden (visibility), tiedon pysyvyyden (persistence), tiedon muokattavuuden (editability) ja tiedon yhdistyvyyden (association). Näkemys tiedon jakamisen aktiivisuuden yhteyksistä yksilön tiedon jakamisen halukkuuden kanssa saa vahvistusta Vuoren ja Okkosen (2012) tutkimuksesta. Tulosten mukaan tiedon jakamisessa keskeisessä roolissa nähdään työntekijöiden henkilökohtainen motivaatio jakaa tietoa. Kollektiivinen sisällöntuottaminen ja sen hyöty saa tukea Wikien käytön tutkimuksesta, jonka mukaan niiden nähdään mahdollistavan hyvin yhteistyö ja työprosessien vaiheiden seuraaminen sekä tiedon käsittely, mikä helpottaa työn tekoa (Pinchot 2009, 95–96.)

Työpaikan suhteisiin liittyvinä viestintäfunktioina nähdään yhteisöllisyyden rakentaminen sekä sosiaalinen tuki ja palautteenanto. Tutkielman tulosten mukaan sosiaalinen tuki näyttäytyy kannustamisena ja tiedollisena tukena ja palautetta annetaan myönteiseen sävyyn. Yhteisöllisyyden rakentamiseen pyritään esittelemällä työyhteisön jäseniä,

järjestämällä kilpailuja, iloitemalla onnistumisista yhdessä korostaen me-henkeä ja lähentämällä johtajien ja johdettavien suhdetta johtajien aktiivisen osallistumisen myötä. Nämä viestintäfunktiot saavat tukea työpaikan suhteisiin liittyvästä tutkimuksesta. Aiempien tutkimuksien mukaan yhteisöllisyyteen liittyvät toiminnot sosiaalisessa mediassa voidaan ajatella keskeisinä myös työtehtäviin liittyvien tehokkuuden tavoitteiden osalta. Sunin ja Shangin (2015, 339) tutkimuksen mukaan sosiaalisen median käyttö organisaatioissa sosiaalisuuteen liittyvissä toiminnoissa edistää sosiaalisen median käyttöä myös varsinaisiin työtehtäviin liittyvissä toiminnoissa. Uysalin (2010, 193) tutkimus tukee sosiaalisen median hyötyä tuenannon ja yhteisöllisyyden osalta. Tutkimuksen mukaan tuen jakaminen ja sen seuraaminen sosiaalisessa intranetissä vaikuttivat positiivisesti työyhteisössä yhteisöllisyyden tunteeseen. Toisekseen tuenannon näkyvyys oli hyödyksi myös niille, jotka eivät osallistuneet vuorovaikutukseen, mutta seurasivat tukeen liittyvää vuorovaikutusta.

5.2 Haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä

Keskeisinä haasteina sosiaalisen median hyödyntämisessä tutkielman mukaan nähdään sovellusten kirjo, passiivisuus sekä avoimuus ja tietotulva. Laaja sosiaalisen sovellusten kirjo sekä nousevat trendit aiheuttavat haastateltavien mukaan vaikeuksia löytää sopivimmat sovellukset, jotka vastaavat koko organisaation viestintätarpeisiin. Jatkuvan sovellusten vaihtamisen nähdään aiheuttavan käyttöhaluttomuutta ja liian usean sovelluksen hyödyntämisellä ja huonosti organisoidulla käytöllä taas nähdään negatiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja työyhteisöviestinnälle. Vaikka sosiaalinen media on monelle jo arkipäivää, vahvistavat nämä näkemykset sosiaalisen median tuloksekkaan hyödyntämisen työyhteisöviestinnässä vaativan perusteellista suunnittelua. Organisaatiot, jotka lähtevät ennakkoluulottomasti uusimpien trendien mukaan, saattavat nopeasti pettyä, kun sovellusten lupaukset eivät täytykään. Sen sijaan perusteellinen taustatyö sosiaalisen median osalta vaatii taas resursseja, mihin ei välttämättä olla valmiita painostamaan.

Passiivisuus nähdään toisena keskeisenä haasteena. Haastateltavat kokevat sosiaalisen median sovellusten jalkauttamisen vaikeaksi, minkä vuoksi vain osa työyhteisön jäsenistä hyödyntää sovelluksia aktiivisesti ja osa ei osallistu niihin lainkaan. Passiivisuuden

taustalla nähdään muutosvastarinta, epäselvät käytänteet ja sosiaalisen median väheksyminen. Sosiaalisen median sovellukset nähdään toisinaan turhina ja vievän aikaa varsinaiselta työnteolta. Treem, Dailey, Pierce ja Leonardin (2015) tapaustutkimus osoittaa, että asenteet sosiaalista mediaa kohtaan voivat jakautua työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan skeptisesti sosiaaliseen mediaan suhtautuvat eivät liittäneet sosiaalisen median toimintoja työnteokseen ja pelkäsivät sen häiritsevän työtä. Myöskään sen mahdollistaman avoimen viestinnän ja itsestäkertomisen ei nähty kuuluvan työpaikalle. Myös aiemmissa tutkimuksissa on huomioitu sosiaalisen median mahdollistaman osallistumisen vastinpari passiivisuus. Tutkimuksen mukaan sosiaalisen median ominaisuudet mahdollistavat avoimen ja osallistavan viestinnän lisäksi tiedon piilottelua ja peittelyä (Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013, 102). Passiivisuus voidaan ajatella ongelmallisena etenkin siksi, että se haastaa sosiaalisen median käytölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tätä tukee myös Menin (2014) tutkimuksen tulokset johtamisen, sosiaalisen median, työhyvinvoinnin ja symmetrisen viestinnän yhteyksistä. Odotukset symmetrisestä viestinnästä eivät saaneet tukea, mihin arvioitiin syynä se, etteivät sosiaalisen median välineet olleet todellisuudessa aktiivisessa käytössä organisaatiossa.

Asiantuntijat korostavat usein sosiaalisen median hyödyissä avointa tietoa, jolloin tieto on kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä sekä kaikilla on mahdollisuus osallistua (ks. esim. Leonardi, Huysman ja Steinfield, 2013; Treem & Leonard 2012). Tutkielman tuloksissa ilmeni kuitenkin avoimen viestinnän ja osallistumisen aiheuttavan hyödyn lisäksi haasteita. Viestinnän avoimuudessa haastateltavat näkivät riskinä tiedon järjestämisen niin, että se on helposti löydettävissä sekä viestitulvan, jolloin tärkeä tieto voi mennä helposti ohi. Lisäksi kaikkien mahdollisuus tarkastella keskusteluja nähdään riskinä synnyttää väärinymmärryksiä, sillä keskustelun alkuperäinen konteksti ei ole välttämättä kaikille yhtä selvä ja eri kulttuureissa on omat tavat viestiä. Tästä voidaan päätellä, että vaikka sosiaalinen media antaa hyvät mahdollisuudet avoimelle tiedon jaolle ja säilytykselle, on yhteisten toimintatapojen solmiminen keskeistä, jotta tietoa voidaan tehokkaasti hyödyntää, eikä viestintä kuormita työn tekoa.

5.3 Johtajan rooli sosiaalisessa mediassa

Tutkielman tulosten mukaan johtajien rooli sosiaalisen median hyödyntämisessä koetaan merkittävänä. Johtajien tehtävänä nähdään selittää sosiaalisen median käytön tarkoitus, huolehtia käyttötaidoista sekä toimia esimerkkinä sosiaalisen median käytössä. Myös teoreetikot korostavat johtajien roolia sosiaalisen median hyötyjen perustelussa ja roolimallina toimimisessa (ks. esim. Andriole 2010, 75) Tutkimusten mukaan johtajan tuki, kuten sosiaalisen median sovellusten ja niiden hyödyn markkinointi, tarvittavan koulutuksen tarjoaminen ja osallistumisesta palkitseminen vaikuttivat tiedon jakoon ja kollektiiviseen sisällöntuotantoon sosiaalisessa mediassa. (Sotirios & Al Saleh 2009, 59.) Tämän tutkielman tuloksissa esiintyneet haasteet jalkauttaa sosiaalisen median sovellukset vahvistavat johtajan roolin merkittävyyttä esimerkkinä toimimisesta sosiaalisessa mediassa. Epäselvyys sosiaalisen median käytön tarkoituksesta ja johtajan passiivisuus sosiaalisessa mediassa aiheuttivat passiivisuutta myös hänen lähijohdettaviensa keskuudessa. Näin ollen johtajien rooli sosiaalisen median käytön aktivoinnissa voidaan ajatella olennaisena, jotta sovellusten käytöllä voidaan saavuttaa tavoiteltuja myönteisiä vaikutuksia työyhteisöviestinnässä.

Sosiaalisen median nähdään tarjoavan hyvän mahdollisuuden johtamiseen liittyviin viestintäfunktioihin, kuten organisaation toiminnan, strategian ja tavoitteiden selkeyttämiseen sekä johdettavien motivointiin. Sosiaalisen median nähdään tarjoavan helpon tavan motivoida johdettavia ja motivointi yhteisöllisellä tavalla taas nähdään tehokkaana. Vaikka tutkielman tuloksissa painottuu johtajan roolin tärkeys sosiaalisen median käytössä, nähdään johtajan roolin tarpeeton korostaminen kuitenkin työyhteisöviestinnän tavoitteiden kannalta haitallisena. Ensinnäkin johtajien mukaan asiantuntijatyössä on toisinaan merkittävämpää asettautua johdettavan rooliin tai työn edellytysten mahdollistajan rooliin. Toisekseen nähdään tärkeänä, että johtaja antaa johdettaville tilaa keskeisissä työyhteisöviestinnän funktioissa, kuten tuenannossa, ja mahdollistaa näin merkityksellisen johdettavien välisen vertaistuen sekä tuelle myönteisen kulttuurin muodostumisen. Johtajien näkemykset johtamisesta saavat tukea aiemmista johtamistutkimuksista. Åberg (2006, 93) mainitsee johtamisviestinnän määritelmässään muun muassa asioiden tulkinnan, toimintaan tarvittavan tiedon tuottamisen ja jakamisen,

yksilöiden työn suuntauksen sekä motivoinnin ja kannustamisen. Motivoinnin näkökulma sosiaalisessa mediassa on linjassa Korzynskin (2013, 186) tutkimuksen kanssa. Tulosten mukaan organisaatioiden ollessa hajallaan, nähdään muun muassa sosiaalisen median sovellukset tärkeinä vuorovaikutusympäristöinä johtajille luoda side johdettaviin ja vaikuttaa myönteisesti heidän motivaatioon. Johtajien näkemys oman asemansa häivyttämisestä saa myös tukea nykypäivän johtamisnäkemyksistä. Transformationaalinen johtaminen korostaa johdettavan motiivin määrittämistä ja hänen tarpeisiinsa vastaamista ja palveleva johtaminen korostaa johdettavaa, valtaistaa heitä ja auttaa heitä kehittämään henkilökohtaisia kykyjään (Northouse 2013, 185–186, 219). Sosiaalinen media voidaankin ajatella toimintamahdollisuuksiltaan hyvänä ympäristönä toteuttaa matalan organisaatiokulttuurin ihannoimia johtamistyylejä, joissa keskeistä on johtajan kiinnostuksen ja kannustuksen osoitus, mutta myös luottamus ja työyhteisön jäsenten valtaistaminen.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkielmaa tehtäessä olennaista on pyrkiä kautta koko prosessin välttämään virheiden syntyä tulosten luotettavuuden ja pätevyyden takaamiseksi. Tästä huolimatta luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, joten jokaisen tutkimuksen kohdalla on olennaista pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Termit reliabelius, eli mittaustulosten toistettavuus, ja validius, mittarin kyky mitata tutkittavaa asiaa, ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja niiden toimivuutta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa kritisoidaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävä se tosiasia, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerinä voidaan pitää tutkijaa itse, jolloin koko tutkimusprosessia koskee luotettavuus arviointi. Tämä tekee selvän eron määrälliseen tutkimukseen, jossa luotettavuuden arviointi kohdistuu nimenomaan mittauksen luotettavuudesta, puuttumatta tutkijan muiden toimenpiteiden arviointiin. Näin ollen perinteisesti ymmärrettynä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu laadullisen tutkimuksen arvioimiseen. (Eskola & Suoranta 2008, 210–201.)

Hirsjärven, Remenksen ja Sajavaaran (2009, 232) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi pyrkiä lisäämään tarkalla selostuksella tutkimuksen toteutuksesta kaikkine vaiheineen. Luotettavuutta lisää tarkka kuvailu aineiston keruusta, aineistonkeruutilanteesta, yksityiskohdista, kuten haastatteluiden kestoista sekä arvio mahdollisten häiriötekijöiden ja virhetulkintojen vaikutuksista tuloksiin. Laadullisessa aineistossa keskiöön nousevat myös luokitteluiden tekeminen. Tutkimuksen raportoinnissa on olennaista luokitteluiden syntymisen taustat ja perusteet. Tulosten raportoinnissa taas tärkeäksi nousee se, mihin päätelmät perustuvat ja sen havainnollistaminen. Tässä tutkielmassa tutkielman luotettavuuden täyttymiseen on pyritty vastaamaan alusta saakka tutkimuksen toteutuksessa sekä sen raportoinnissa. Kappaleessa 3. on pyritty kuvaamaan

tarkasti haastatteluiden toteutus, kuten haastattelupaikat, haastateltavat ja heidän taustat yksityisyyden suojaa mukaillen, haastatteluiden kestot sekä haastattelurungon rakenne. Kappaleessa 4. sen sijaan perehdytään aineiston analyysin kuvaamiseen, jossa on pyritty havainnollistamaan koodauksen rakentaminen ja luokkien muodostaminen tarkasti käyttäen esimerkkejä aineiston analyysivaiheesta. Kappale 5. kokoaa tulokset, joiden luotettavuutta on pyritty lisäämään runsain esimerkein, jotka on nostettu suoraan aineistosta. Tutkielman luotettavuutta arvioidaan vielä tarkemmin Eskolan ja Suorannan (2008, 211–212) kriteereillä, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus.

Uskottavuuden kriteeri kyseenalaistaa sen vastaavatko tutkijan käsitykset ja hänen tulkintansa tutkittavien käsityksistä toisiaan. Tämän kysymyksen kohdalla varmuutta ei välttämättä toisi, vaikka vastaukset tarkastettaisiin tutkittavilta, sillä he saattavat olla kykenemättömiä hahmottamaan tilannettaan tai kokemustaan. (Eskola & Suoranta 2008, 211) Tässä tutkielmassa haastavaa tutkittavien käsitysten tulkinnasta teki se, että haastateltavat olivat johtajia ja käyttivät kokemustensa ja ajatustensa kuvauksessa myös valmiita käsitteitä. Käsitteet osittain helpottivat haastateltavien vastausten tulkintaa, mutta osoittautuivat myös ristiriitaisiksi. Näin ollen tutkijana en voinut suoraan luottaa haastateltavien käyttämiin käsitteisiin tukeutuen aineiston koodaamisessa ja luokittelussa täysin niihin. Etenkin viestinnän alan käsitteistö saattoi olla haastateltavien sanelemana ristiriitaista verrattuna heidän tarkempaa selitykseen kokemuksistaan. Tällöin pyrin tulkitsemaan asiakokonaisuuksia ja käsitteellistämään ne uudelleen. Näin tämän tulosten luotettavuuden kannalta olennaisena, jotta haastateltavien vastauksien tulkinnat ovat keskenään linjassa.

Tutkimuksen tulosten siirrettävyys voi olla mahdollista jossain määrin, mutta sillä ei tarkoiteta samaa kuin yleistettävyydellä. Naturalistinen paradigman mukaan sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuus ei nimittäin mahdollista tulosten yleistettävyyttä. (Eskola & Suoranta 2008, 211–212.) Tämän tutkielman tuloksia saattaisi olla haastavaa siirtää toiseen kontekstiin, sillä sosiaalisen median käyttö eri työyhteisöissä voi poiketa merkittävästi muun muassa riippuen alasta, organisaation koosta ja organisaatiokulttuurista. Myös johtajien kokemukset ja ajatukset liittyen sosiaaliseen mediaan voivat olla varsin yksilöllisiä ja juontaa johtajan omista taustoista ja arvoista. Sosiaalinen media terminä on

myös hyvin monitulkintainen, jolloin jo pelkästään sosiaalisen median määritelmä voi aiheuttaa suurta varianssia aiheen jatkotutkimuksille. Tässä tutkielmassa sosiaalinen media määriteltiin tietyllä tavalla, mutta toisessa yhteydessä sen raamit voivat olla erilaiset ja tuottaa näin ollen myös sen mukaisia tuloksia. Mikäli tutkimus toistettaisiin samoihin tutkimuksen lähtökohtiin ja menetelmiin nojaten, kuin tämä tutkielma, saattaisivat tulokset olla osittain siirrettävissä. Sosiaalinen media työyhteisöviestinnässä on aiheeltaan hyvin ajankohtainen ja sen suosio sekä siitä syntynyt julkinen keskustelu ovat saattaneet vaikuttaa sosiaalisen median asemaan työyhteisöjen viestinnässä ja johtajien mielipiteissä niin, että ainakin osittain samat elementit olisivat havaittavissa jatkotutkimustuloksissa.

Varmuutta Eskolan ja Suorannan (2008, 212) mukaan voidaan lisätä huomioimalla tutkimuksen tekijän omat ennako-oletukset. Tässä tutkielmassa tutkijalla ei ollut lähtökohtaisesti ennako-oletuksia tuloksiin liittyen, sillä sosiaalinen media työyhteisöviestinnän kontekstissa sekä johtajuus eivät ole aihealueita, joihin minulla tutkijana olisi omakohtaista tarttumapintaa ennestään. Perehtyminen aihetta aiemmin tutkineeseen kirjallisuuteen lisäsi ymmärrystäni aiheesta, mutta tällöinkin pyrin suhtautumaan avoimesti aineiston keruuseen ollen utelias uusille näkökulmille. Myöskään analyysiä tehdessä omat mahdolliset ennako-oletukset eivät saaneet tilaa, sillä aihe tässä kontekstissa oli itselleni vieras.

Vahvistuvuudella Eskola ja Suoranta (2008, 212) tarkoittavat sitä, että tutkielman tulkinnat ovat linjassa vastaavien ilmiötä tarkastelleiden tutkimusten kanssa. Tutkielman tuloksissa oli yhteneväisyyksiä aiempien sosiaalisen median tutkimusten kanssa. Aiheesta on kuitenkin vähän tutkimusta ennestään ja niidenkin anti perustuu suurelta osin asiantuntijoiden mielipiteisiin, kuin vankkaan yleistettävään tutkimukseen.

6.2 Sovellusehdotuksia ja jatkotutkimushaasteita

Tämä tutkielma suoritettiin laadullisin menetelmin, eikä tuloksia voida täten pitää yleistettävänä. Tutkimus antaa kuitenkin mielenkiintoista tietoa sosiaalisen median asemasta työelämässä ja sen käyttömahdollisuuksista sekä niihin liittyvistä haasteista työyhteisöviestinnässä. Tutkimuksen tuottama tieto voi tarjota hyötyä organisaatioille,

joiden tavoitteena on kehittää työyhteisöviestintää hyödyntäen sosiaalisen median sovelluksia. Toisekseen tutkimuksen tulokset voivat antaa suuntaa tulevalle sosiaalisen median tutkimukselle tarjoten mielenkiintoisia tarttumakohtia tarkempaa tarkastelua varten.

Tutkielman tuloksista ilmenneet tavoitteet ja viestinnän funktiot toimivat yleisesti organisaatioille esimerkkinä, miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää työyhteisöviestinnässä. Tuloksissa arvioitiin tavoitteiden ja viestinnän funktioiden vastaavuutta, mikä osoittaa tavoitteiden suurelta osin täyttyvän, mutta tuo ilmi myös keskeisiä haasteita. Arvion pohjalta voidaan tehdä suosituksia, miten johtaja voi pyrkiä välttämään tutkielmassa nousseita keskeisiä haasteita työyhteisöviestinnässä sosiaalisessa mediassa. Johtajan roolilla ja sosiaalisen median käyttöönoton prosessilla voidaan nähdä vaikutuksia sille, miten hyvin sosiaalisen median hyöty onnistutaan lunastamaan työyhteisöviestinnässä. Ensinnäkin tulokset antavat osviittaa siitä, että vaikka sosiaalisen median suosio on kasvanut nopeasti, on sen sovellusten hyödyntämistä syytä suunnitella perusteellisesti työyhteisöviestinnän kontekstissa. Hätköidysti valitut sovellukset sekä viestinnän puute sovellusten merkityksestä näyttivät vaikuttavan kielteisesti sovellusten hyödyllisyyteen työyhteisöviestinnässä. Tulosten mukaan työyhteisön jäsenten osallistaminen suunnitteluvaiheeseen voi olla merkittävää, jotta sovellusten valinnassa tullaan huomioineeksi koko työyhteisön viestinnän tarpeet ja sovellusten jalkauttaminen on tuloksellista. Sosiaalisen median käytön tavoitteiden luominen ja yhteiset toimintamallit näyttäytyvät keskeisinä tuloksekkaan käytön osalta. Tavoitteet suuntaavat sovellusten käyttöä, mikä voi helpottaa osallistumista. Yhteisillä toimintamalleilla voidaan mahdollisesti välttää muun muassa avoimen viestinnän aiheuttamaa tietotulvaa ja edistää tiedon jakamista, säilyttämistä ja hyödyntämistä. Selkeiden tavoitteiden myötä on myös mahdollista arvioida sosiaaliselle median tuomaa hyötyä ja kehittää työyhteisöviestintää havaintojen pohjalta. Tulosten mukaan johtajan vastuuna nähdäänkin sosiaalisen median tavoitteiden selittäminen työyhteisölle sekä tavoitteisiin tähtääviin viestintäfunktioihin ohjaaminen toimien esimerkkinä. Vaikka johtajan rooli on merkittävä, nähdään johtajan roolin asettaminen keskiöön sosiaalisessa mediassa haitallisena työyhteisöviestinnälle. Sosiaalisen median ideologian mukaisessa koko työyhteisön kattavaan vuorovaikutukseen kannustamisessa on tärkeää osoittaa johtajuutta tarvittavissa määrin, mutta antaa myös tilaa työyhteisön jäsenille.

Tulosten perusteella voidaan havaita, että työyhteisöviestintä on muutoksessa. Tutkielman tulokset antoivat osviittaa siitä, että työyhteisöviestinnän ja organisaatioviestinnän rajojen vetäminen nähdään nykyään haastavana sosiaalisessa mediassa. Ensinnäkin näiden viestintäfunktioiden ajatellaan menevän osin limittäin ja toisekseen niiden yhdistämisen koetaan tuovan etua. Työyhteisöviestinnän tutkimuksessa onkin aiheellista huomioida työyhteisöviestinnän muuttunut luonne, jättämättä kuitenkaan huomioimatta interpersonaalisen viestinnän kontekstiin kuuluvien työyhteisöviestinnän funktioiden erityisyyttä. Vaikka viestinnän arvoissa läpinäkyvyys näyttää kasvattavan merkitystään, on työyhteisöissä interpersonaalisen viestinnän kontekstiin kuuluvia viestintäfunktioita, joita ei voida ajatella avoimen viestinnän piiriin, esimerkiksi arvioivan palautteen anto sekä työpaikan interpersonaalisiin suhteisiin liittyvä viestintä.

Aiheen tutkiminen todisti sen, että sosiaalisen median käytöstä työyhteisöviestinnässä on vielä varsin vähän tutkimusta, vaikka aiheena se on saavuttanut jo suurta kiinnostusta. Tutkielman tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten näkemystä sosiaalisen median potentiaalista työyhteisöviestinnälle. Sen tarjoaman yhteisöllisen vuorovaikutusympäristön voidaan ajatella kasvattavan merkitystään organisaatioiden hajautuessa. Painopiste sosiaalisen median tutkimuksissa onkin sosiaalisen median hyödyissä ja mahdollisuuksissa. Tämän tutkielman tuloksista ilmenee, ettei sosiaalisen median hyötyjen lunastaminen ole kuitenkaan ongelmatonta. Tutkielman tulokset sosiaalisen median haasteista tuovat ilmi huomionarvoista kritiikkiä sosiaalisen median käyttöön liittyen. Vaikka sosiaalisen median sovellukset voidaan nähdä hyödyllisinä työyhteisöviestinnässä, myös Tilastokeskuksen (2015a) tulokset osoittavat, etteivät ne ole potentiaalistaan huolimatta vielä vakiinnuttaneet paikkaansa organisaatioissa työyhteisöviestinnän funktioiden osalta. Tämä herättää kysymyksen, onko sosiaalisen median potentiaalinen julistus ylikorostunut, vai onko synnä mahdollisesti sovellusten käyttöön liittyvät haasteet. Selvyyden saaminen näihin kysymyksiin vaatii lisää tutkimusta.

Sosiaalisen median tutkimus keskittyy paljolti sovellusten tarjoamaan hyötyyn työnteon osalta, mutta tässä tutkielmassa suhdetason viestinnällä nähtiin olennainen merkitys. Sosiaalisen median anti työpaikan suhteisiin liittyvässä viestinnässä olisikin ajankohtainen tutkimusaihe. Organisaatioiden hajautuminen saattaa haastaa kokemuksen kuulumisesta

osaksi yhteisöä sekä työyhteisön vuorovaikutussuhteiden muodostumisen. Työyhteisön suhteilla, kuten johtaja-alaisuuksilla ja vertaisten välisillä suhteilla on tutkimusten mukaan vaikutuksia työhyvinvointiin (ks. esim. Schermuly & Meyer 2016). Näin ollen tutkimus sosiaalisen median roolista työpaikan suhteiden, kuten johtaja-alaisuuden sekä vertaisten välisen suhteiden muodostumisessa on keskeinen aihe, johon tutkimusta olisi aiheellista keskittää.

KIRJALLISUUS

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.

Alasilta, A. 2009. Blogi tulee töihin. Helsinki: Infor.

Altamimi, L. 2013. A Lexical Analysis of Social Software Literature. *Informatica Economica* 17, 14–26.

Andriole, S. J. 2010. Business Impact of Web 2.0 Technologies. *Communications of the ACM* 53, 67–79.

Boyd, D. M. & Ellison, N. B. 2008. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13, 210–230.

Bughin, J., Chui, M. & Miller, A. 2009. McKinsey Global Survey Results: How companies are benefiting from Web 2.0. *McKinsey Quarterly*. Saatavana: https://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432 [Viitattu 5.4.2015]

Cardon, P. W. & Marshall, B. 2015. The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team. *Communication International Journal of Business Communication* 52, 273–293.

Chan-Olmsted, S. 2011. Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0. *The International Journal on Media Management* 13, 3–19.

Constantin, E. C. & Baias, C. C. 2014. Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 191, 975–978.

DiMicco, J. M., & Millen, D. R. 2007. Identity management: Multiple presentations of self in Facebook. In Proceedings of the ACM 2007 International Conference on Supporting Group Work (GROUP '07), 383–386. New York: ACM Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 2002. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A. & Eisenberg, J. 2013. Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication* 19, 102–120.

Hambley, L. A., O’Neill, T. A. & Kline T. J. B. 2007. Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field. *International Journal of e-Collaboration* 3, 40–64.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Illagui, I. & Breslow, H. 2016. Social media for public relations: Lessons from four effective cases. *Public Relations Review* 42, 20–30.

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy.

Jackson, A., Yates, J. A. & Orlikowski, W. 2007. “Corporate blogging: building community through persistent digital talk”. Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences, January 3–6, Hawaii.

- Jue, A. L., Marr, J. A., & Kassotakis, M. E. 2010. *Social media at work: How networking tools propel organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Juholin, E. 2011. *Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön C!*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Infor.
- Kaplain, A. M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53, 59–68
- Karanges, E., Johnston, K. Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review* 41, 129–131.
- Koch, H., Gonzalez, E ja Leidner, D. 2012. Bridging the work/social divide: the emotional response to organizational social networking sites. *European Journal of Information Systems* 21, 699–717.
- Korzynski, P. 2013. Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research* 5, 184–188.
- Leino, J., Tanhua-Piiroinen, E. & Sommers-Piiroinen, J. 2013. Learner Experiences and Perceptions of Using Social Media Tools in Formal Workplace Learning. The series IFIP Advances in Information and Communication Technology 395, 49–58.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. 2013. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication* 19, 1–19.
- Li, C. 2010. *Open leadership. How social technology can transform the way you lead*. San Francisco: Jossey-bass.
- Lietsala, K. & Sirkkunen, E. 2008. *Social media. Introduction to the tools and processes of*

participatory economy. Tampereen yliopisto: Hypermedia Laboratory Net Series 17. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65560/978-951-44-7320-3.pdf?sequence=1>[Viitattu 18.8.2016].

Men, L. R. 2015. The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review* 41, 461–471.

Men, L. R. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28, 264–284.

Miller, K. 2009. *Organizational communication Approaches and Processes*. 5th ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Nenonen, S. & Tanskanen, I (toim.). 2009. Muutos, verkot ja verkosto – Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 47.

Northouse, P. G. 2013. *Leadership. Theory and practice*. 6th ed. Thousand Oaks: Sage.

Otala, L., & Pöysti, K. 2008. *Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0 tuottamaan*. Helsinki: WsoyPro.

Ou, C. X., Sia, C. L. & Hui, C. K. 2013. Computer-mediated communication and social networking tools at work. *Information Technology & People* 26, 172–190.

Parry, E. & Solidoro, A. *Social Media as a Mechanism for Engagement*. Teoksessa O.-L. Miguel R. & Tanya B. *Social Media In Human Resources Management*. Emerald Insight. *Advanced Series in Management* 12, 121–141.

Pinchot, J. L. 2009. Assessing the value of an enterprise wiki as a conversational tool. Robert Morris University. Information Systems and Communications. Doctoral dissertation.

Pincus, J. D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research* 12, 395–419.

Prentice, A. E. 2013. *Leadership for the twenty-first century*. Santa Barbara: ABC-CLIO.

Pönkä, H. 2014. *Sosiaalisen median käsikirja*. Jyväskylä: Docendo.

Sanastokeskus. 2010. *Sosiaalisen median sanasto*. Saatavana: http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto [Viitattu 13.11.2015].

Schermuly, C. C. & Meyer, B. 2016. Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior* 37, 673–691.

Sedej, T. & Justinek, G. 2013. Social Media In Internal Communications: A View From Senior Management. Teoksessa Olivas-Luján, M. R. & Bondarouk, T. (toim.). *Social Media In Human Resources Management*. Bingley: Emerald, 83–95.

Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.

Sotirios, P. & Al Saleh, A. 2009. Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. *Journal of Knowledge Management* 13, 52–63.

Sun, Y. & Shang, R.-A. 2014. The interplay between users' intraorganizational social media use and social capital. *Computers in Human Behavior* 37, 334–341.

Tilastokeskus. 2015a. Yritysten käyttämät sosiaaliset mediat vuonna 2015. Saatavana: http://www.stat.fi/til/icte/2015/icte_2015_2015-11-26_tau_001_fi.html [viitattu: 3.1.2016].

Tilastokeskus. 2015b. Sosiaalisen median käyttötarkoitukset vuonna 2015. Saatavana: http://www.stat.fi/til/icte/2015/icte_2015_2015-11-26_tau_002_fi.html [viitattu: 3.1.2016].

Säntti, P. & Säntti, R. 2011. Organisaatio ja sosiaalisen median ajattelutapa – Tiedosta, määrittele ja hyödynnä. Teoksessa Aaltonen-Ogbeide, T., Saastamoinen, P., Rainio, H. & Vartiainen, T. (toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2011, 14–45. Saatavana: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2011.pdf [Viitattu 19.10.2014],14-45.

Thomas, K. J. & Akdere, M. 2013. Social Media as Collaborative Media in Workplace Learning. *Human Resource Development Review* 12, 329–344.

Treem, J. W., Dailey, S. L., Pierce, C. S. & Leonardi, P. M. 2015. Bringing Technological Frames to Work: How Previous Experience with Social Media Shapes the Technology's Meaning in an Organization. *Journal of Communication* 65, 396–422.

Treem, J. W. & Leonardi, P. M. 2012. Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook* 36, 143-189.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Saatavana: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> [Viitattu 13.11.2015].

Uysal, N. 2016. Social Collaboration in Intranets: The Impact of Social Exchange and

Group Norms on Internal Communication. *International Journal of Business Communication* 53, 181–199.

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2011. *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Helsinki: JTO.

Vuori, V. 2011. *Social Media Changing the Competitive Intelligence Process: Elicitation of Employees' Competitive Knowledge*. Tampereen teknillinen yliopisto. Lisensiaatin tutkimus.

Vuori, V. & Okkonen, J. 2012. Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management* 16, 592–603.

Vos, M. & Schoemaker, H. 1999. *Integrated communication concern, internal and marketing communication*. Utrecht: Lemma.

Wu, H. & Wang, F.-K. 2016. A process-based framework of using social media to support innovation process. *Information Technology and Management* 17, 263–277.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Infor.