

**Työyhteisöviestintä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa
– kirjallisuuskatsaus tutkimuksista vuosina 2008–2018**

Laura Merilä
Viestinnän maisterintutkielma
Syksy 2019
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Laura Merilä	
Työn nimi – Title Työyhteisöviestintä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa – kirjallisuuskatsaus tutkimuksista vuosina 2008–2018	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2019	Sivumäärä – Number of pages 72
Tiivistelmä – Abstract <p>Etä- ja projektitöiden lisääntyessä ja työyhteisöjen muuttuessa yhä kansainvälisemmiksi organisaatiot hakevat sisäisestä sosiaalisesta mediasta tukea työyhteisöviestinnän tehostamiseen. Organisaation sisäiseltä sosiaaliselta medialta odotetaan muun muassa työyhteisön tiedon jakamista, koordinoitua ja yhteistyötä edistäviä ominaisuuksia. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tarjota jäseneltyä tietoa vuorovaikutusilmiöistä, joita on tutkittu organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa vuosien 2008–2018 aikana.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen aineistoon valikoitui 30 englanninkielistä, empiiristä artikkelia, jotka jäsenettiin kolmen eri työyhteisöviestinnän vuorovaikutusilmiön alle: strategiseen vuorovaikutukseen, tiedon jakamiseen ja organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Aineiston tutkimukset osoittavat, että organisaation sisäinen sosiaalinen media tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia niin tiimien, vertaisuuhteiden kuin johtajien ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen ja organisaatiokulttuurin rakentamiseen.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että vuosien 2008–2018 aikana työyhteisöviestintää organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on tutkittu kvalitatiivisin, kvantitatiivisin ja monimenetelmällisin keinoin monipuolisesti sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla. Tutkimustulokset nostavat esiin myös haasteita, jotka liittyvät muun muassa sisäisen sosiaalisen median käyttöönottamiseen, lisääntyvän näkyvyyden tuomiin jännitteisiin työyhteisön vuorovaikutussuhteissa sekä uusien viestintäkäytänteiden omaksumiseen.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen jäsenitys auttaa organisaatioita ja viestinnän asiantuntijoita varautumaan ilmiöihin, joita organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa. Kirjallisuuskatsaus nostaa esiin myös jatkotutkimushaasteita, jotka liittyvät muun muassa johtaja-alaisuuteeseen, tiimeihin ja sosioemotionaaliseen vuorovaikutukseen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.</p>	
Asiasanat – Keywords digitalisaatio, organisaation sisäinen sosiaalinen media, sisäinen viestintä, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, työyhteisöviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ ORGANISAATION SISÄISESSÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA.....	3
2.1 Työyhteisöviestintä	3
2.2 Organisaation sisäinen sosiaalinen media	6
3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	11
3.1 Kirjallisuuskatsauksen tavoite	11
3.2 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä	12
3.3 Kirjallisuuskatsauksen toteutus	14
3.3.1 Aineistonkeruu.....	14
3.3.2 Aineiston rajaaminen ja analysointi	15
4 TULOKSET.....	18
4.1 Organisaation sisäisen sosiaalisen median tutkimus	18
4.1.1 Menetelmät ja tutkimuskohteet	21
4.1.2 Kirjallisuuskatsauksen lähestymistavat ja teorialat.....	22
4.2 Keskeisimmät tulokset työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa	24
4.2.1 Työyhteisöviestinnän vuorovaikutusilmiöiden luokittelu	24
4.2.2 Strateginen vuorovaikutus	26
4.2.3 Tiedon jakaminen	33
4.2.4 Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen.....	36
5 POHDINTA.....	47
6 PÄÄTÄNTÖ.....	59
6.1 Kirjallisuuskatsauksen ja työskentelyprosessin arviointi	59
6.2 Jatkotutkimushaasteet	60
KIRJALLISUUS	62
LIITTEET.....	66
LIITE: Kirjallisuuskatsaukseen sisältyneet tutkimukset ja luokkiin jäsenyykset....	66

1 JOHDANTO

Globaalissa maailmassa organisaatioiden työntekijöitä ei sido välttämättä toisiinsa aika tai paikka tai edes kulttuuri, mutta se ei tarkoita sitä, etteivätkö työyhteisön jäsenet kokisi tehtäväkeskeisen viestinnän lisäksi tarvetta kuulua yhteen, luoda yhteisiä merkityksiä ja tavoitteita, tuntea toisiaan pintaa syvemmillä ja jakaa keskenään ajatuksia myös organisaation perustehtävään liittymättömistä asioista. Työyhteisöistä on tullut myös entistä monikanavaisempia: vuorovaikutusta käydään paitsi kasvokkain myös useilla eri viestintäalustoilla samanaikaisesti. Etätöiden ja kansainvälisten työtiimien lisääntyessä on luonnollista, että teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta tulee entistä merkittävämpi osa työyhteisöviestintää ja organisaatioissa tämä näkyy muun muassa lisääntyvänä työyhteisöjen sisäisen sosiaalisen median käyttöönottamisena.

Organisaation sisäisellä sosiaalisella medially (enterprise social media) tarkoitetaan web-pohjaisia alustoja, joilla työntekijät voivat 1) viestiä sekä yksittäisten työkavereidensa kanssa että julkisesti kaikille organisaatiossa, 2) selkeästi ilmaista tai epäsuorasti paljastaa viestintäkumppanuutensa tiettyjen työkavereidensa kanssa, 3) julkaista, muokata ja lajitella tekstejä ja tiedostoja, jotka on yhdistetty heihin itseensä tai toisiin ja 4) tarkastella muiden julkaisemia, muokkaamia ja lajittelemia viestejä, kontakteja ja tekstejä haluamanaan ajankohtana (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 2). Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa vuorovaikutus on näkyvää myös niille, joille viesti ei ole suoranaisesti kohdistettu, mikä erottaa sen vahvasti esimerkiksi sähköpostin käyttämisestä työyhteisöviestinnässä.

Organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta haetaan tukea työyhteisöviestinnän tehostamiseen. Siihen ladataan odotuksia tehokkaammasta tiedon jakamisesta yli maantieteellisten ja hierarkisten rajojen muun muassa hajautetuissa tiimeissä (katso esim. Rode 2016; Pee 2018; Kim 2018). Organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttäminen yhtenä työyhteisön viestintävälineenä on arvioitu vaikuttavan muun muassa organisaatioiden liiketoimintaan merkittäväällä tavalla: McKinsey Global Instituten raportin (Chui, Manika, Bughin, Dobbs, Roxburgh, Sarrazin, Sands & Westergren 2012) mukaan sosiaalisen median käyttö suurissa yrityksissä voi tuottaa vuosittain 1,3 biljoonaa dollaria Yhdysvaltain talouteen ja kaksikolmasosaa tuosta kasvupotentiaalista pohjautuu yritysten parempaan yhteistyöhön, jonka sosiaalinen media mahdollistaa.

Leonardin ja Vaastin mukaan (2017) organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttö on yksi merkittävimmistä muutoksista yritys-elämässä, sillä siihen liittyy työyhteisöviestinnän kannalta merkittäviä ilmiöitä, joiden vuoksi näihin teknologioihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa käyttäjät tuottavat valtaosan työyhteisöviestinnän sisällöistä itse, eikä päävastuu ole siis viestinnän osastolla. Näin ylhäältä-alas-suuntautuva organisaatioviestintä saa rinnalleen entistä näkyvämpää horisontaalista viestintää.

Viestinnän asiantuntijoiden, kuten tiedottajien, viestintäkoordinaattoreiden ja viestintäpäällikköjen, rooli työyhteisöviestinnän suunnannäyttäjinä, sisältöjen koordinoijina ja viestintäkulttuurin rakentajina ei kuitenkaan katoa, vaikka sisältöjä sisäisiin kanaviin tulisikin enenevässä määrin myös viestintäosaston ulkopuolelta. Lisääntyvän horisontaalisen viestinnän seurauksena viestinnän asiantuntijan osaamiselle voi olla entistä enemmän tarvetta työyhteisön viestintäalustojen kehittämisessä niin, että ne tukisivat monikanavaista ja yhä teknologiakeskeisempää työyhteisöviestintää tarkoituksenmukaisella tavalla.

Perehtyminen tutkimuksiin työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voi lisätä ymmärrystä ja toisaalta herättää lisää kysymyksiä ilmiöstä, joka paperilla voi vaikuttaa hyvinkin yksinkertaiselta toimenpiteeltä: uuden viestintävälineen käyttöönottamiselta. Vaikka alusta olisi helppokäyttöinen ja sosiaalisen median alustojen logiikka olisi kaikille työntekijöille jo entuudestaan tuttua, se ei välttämättä tarkoita sitä, että sen aktiivinen käyttöönottoaminen ja hyötyjen kerääminen olisi helppoa.

Tämä kirjallisuuskatsaus pyrkii lisäämään ymmärrystä organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöönottamisesta, siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista sekä herättämään ajatuksia sisäiseen sosiaaliseen mediaan liittyvistä tavoitteista ja odotuksista. Tutkimuksista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voi myös nousta vastauksia kysymyksiin, kuten mitä viestintä sisäisessä sosiaalisessa mediassa mahdollistaa työntekijälle ja hänen asemalleen työyhteisössä? Entä tiimeille? Miten organisaation kulttuuria rakennetaan viestintävälineessä, joka voi paitsi tehostaa työntekoa, mutta myös häiritä sitä jatkuvilla keskeytyksillään? Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on jäsentää näitä ja monia muita yksilö- ja organisaatiotasoa koskettavia kysymyksiä työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa erityisesti viestinnän asiantuntijoiden, mutta myös opiskelijoiden ja organisaatioiden käyttöön laajemminkin.

2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ ORGANISAATION SISÄISESSÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA

2.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän käsitettä käytetään usein synonyymina sisäiselle viestinnälle ja toisaalta siihen saatetaan yhdistää myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät. Esimerkiksi Juholin (2017, 118) määrittelee työyhteisöviestinnän käsitteeksi, joka pitää sisällään sisäisen viestinnän ja sisäisen tiedotuksen termit, mutta koskettaa myös työyhteisön ulkopuolisia sidosryhmiä. *Työyhteisöviestintä* soveltuu kuitenkin ideologisesti paremmin tässä tutkielmassa käytettäväksi termiksi kuin *sisäisen viestintä* tai *sisäinen tiedotus*, sillä se kuvastaa tämän tutkielman keskiössä olevaa vertikaalisesti ja horisontaalisesti ilmenevää vuorovaikutusta työyhteisöissä. Työyhteisöviestintä ei terminä kanna mukanaan vanhentunutta käsitystä sisäisen viestinnän yksisuuntaisuudesta, ylhäältä alas suuntautuvasta vuorovaikutuksesta, kuten sisäinen viestintä tai sisäinen tiedotus.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation jäsenten keskuudessa ja pitää sisällään sekä interpersonaalista että ryhmä- ja organisaatiotason vuorovaikutusta. Seuraavaksi määritellään tiivistä tämän tutkielman kannalta olennaisimmat ulottuvuudet työyhteisön interpersonaalista vuorovaikutussuhteista sekä ryhmä- ja organisaatiotason viestinnästä. Koska organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa viestinnän sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla, on näiden tasojen funktioiden ja piirteiden ymmärtäminen olennaista, jotta organisaation sisäisen sosiaalisen median rooli näillä tasoilla tarkentuisi.

Interpersonaalinen viestintä voidaan määritellä useilla eri tavoilla, mutta tässä kirjallisuuskatsauksessa se ymmärretään kahden henkilön väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa luodaan merkityksiä vaihtamalla verbaalisia ja nonverbaalisia sanomia. Interpersonaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöt neuvottelevat keskenään merkityksistä, identiteetistä ja vuorovaikutussuhteista (Baxter & Braithwaite 2008, 4). Työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on erilaisia funktioita ja niiden laadulla on merkittäviä seurauksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Interpersonaalista vuorovaikutusta työyhteisön sisällä tapahtuu sekä kollegoiden välillä, eli vertaissuhteissa, että työntekijän ja johtajan välillä.

Johtaja-alaisuuden funktiot liittyvät johtamiseen, tiedon vaihtamiseen, palautteeseen ja arviointiin, mentorointiin, valtaan ja vaikuttamiseen (Sias 2009, 20–33). Johtajan ja työntekijän välistä suhdetta on tutkittu niin johtajan piirteiden kuin käyttäytymisen kautta, jolloin työntekijän rooli vuorovaikutuksessa on nähty melko passiivisena. Johtamisviestinnän varhaisissa vaiheissa keskityttiin johtajan piirteisiin ja siihen, miten johtajan piirteet ja käyttäytyminen johtavat työntekijän asenteiden, motivaation ja työsuorituksen parantumiseen, eli johtaja-alaisuuden laatu on nähty olevan johtajasta kiinni. 70-luvun puolivälin jälkeen alaisten passiivista roolia johtaja-alaisuudessa alettiin kyseenalaistamaan, kun johtaja-alaisuuden vaihdantateoria (LMX) valaisi molempien osapuolten aktiivista roolia vuorovaikutussuhteessa. (Sias 2009, 22–23.) Organisaation sisäinen sosiaalinen media tuo kiinnostavan kontekstin johtaja-alaisuuteeseen, sillä se ainakin teoriassa voi kaventaa johtajan ja alaisen välistä etäisyyttä tarjoamalla uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa keskenään.

Tiedon vaihtamisen funktiot johtaja-alaisuudessa liittyvät erityisesti uusien työntekijöiden soivaantumiseen työpaikalle, mutta kyse on myös vastavuoroisuudesta, sillä johtajat odottavat saavansa alaisiltaan laadukasta tietoa päätöksensä tueksi. Se, kuinka paljon ja minkälaista tietoa alaiset jakavat johtajilleen on suhteessa johtaja-alaisuuden laatuun. (Sias 2009, 24–26.) Myös rakentavan palautteen antaminen, mentorointisuhteet sekä vaikuttaminen johtaja-alaisuudessa ovat yhteydessä johtaja-alaisuuden luonteeseen ja laatuun. (Sias 2009, 27–33.) Johtaja-alaisuuden laatu vaikuttaa työntekijän soivaantumiseen organisaatioon, kuten esimerkiksi työtietoisuuteen, sitoutumiseen, sekä työntekijän suoritukseen ja käyttäytymiseen (Sias 2009, 39).

Työyhteisön vertaissuhteiden funktiot liittyvät puolestaan mentorointiin, tiedon vaihtamiseen, valtaan, kontrolliin ja vaikuttamiseen ja sosiaaliseen tukeen (Sias 2009, 59–72). Yksilötasolla vertaissuhteiden seuraukset näkyvät työntekijöiden asenteissa, kokemuksissa ja käyttäytymisessä. Se, minkälaisia suhteita työntekijällä on kollegoihinsa, voi tehdä organisaatiosta työntekijän silmissä joko miellyttävän tai surkean, ja vaikuttaa siihen, jääkö työntekijä organisaatioon (Sias 2009, 76). Organisaatiotasolla vertaissuhteiden seuraukset näkyvät työntekijöiden suorituksessa, sitoutumisessa ja vaihtuvuudessa (Sias 2009, 74).

Interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi työyhteisöviestintään sisältyy vuorovaikutusta ryhmissä ja tiimeissä. Ryhmän ja tiimin käsitteiden määrittelyminen ei ole

yksiselitteistä, mutta Franzin (2012) mukaan ryhmä määritellään siten, että siinä on vähintään kaksi ihmistä, jotka tekevät yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kun taas tiimit ovat ryhmiä, joiden välillä on enemmän vuorovaikutusta ja keskinäistä riippuvuutta kuin ryhmissä. (Franz 2012, 14.)

Ryhmätason vuorovaikutus työyhteisössä luultavasti korostuu entisestään tulevaisuudessa, kun etätyöt ja projektiluontaiset työt lisääntyvät. Yksilöiden ja tiimien vastuu tiedon jakamisessa ja toistensa tukemisessa korostuu asiantuntijatyössä työelämän muutoksen myötä, sillä johto ja esimiehet eivät välttämättä kykene tarjoamaan vaihtuville ja eri toimipaikoista työskenteleville asiantuntijoille heidän tarvitsemaansa tietoa ja tukea yhtä hyvin kuin työyhteisön muut jäsenet (Juholin 2017, 119). Tehtäväkeskeisessä ryhmäviestinnässä informaation prosessointi onkin keskeisessä roolissa. Ryhmän tavoitteiden toteutuminen on kiinni ryhmän jäsenten kyvystä jakaa tietoa ja kollektiivisesti prosessoida saatavilla olevaa informaatiota. (Propp 1999, 247.)

Työyhteisön ryhmissä ja tiimeissä myös päätöksenteko ja ongelmien ratkaiseminen ovat keskeisessä roolissa ja nivoutuvat toisiinsa. Ryhmät yrittävät löytää tehokkaita ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin ja sen jälkeen päättävät, mitkä potentiaalisista ratkaisuista he valitsevat. Ryhmän päätöksenteossa voi yhdistyä ryhmän jäsenten monipuolinen tieto ja osaaminen siten, että ratkaisu kompleksiseen ongelmaan on tarkoituksenmukainen. Mutta, ryhmän ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa voi myös heikentää ryhmän jäsenten väliset epätasaiset valtasuhteet, heikkoudet tiedon jakamisessa, päätöksenteon polarisoituminen joko liialliseen varovaisuuteen tai riskinottoon sekä ryhmäajatteluun ajautuminen. (Franz 2012, 159–165.)

Organisaatiotason viestintä voidaan nähdä pohjana koko organisaatiokulttuurille. McPheen jäsenyyksen mukaan organisaatiossa on neljä viestintävirtausta (communication flows), jotka muodostavat organisaation eli ovat yhtä kuin organisaatio. Ensinnäkin organisaatiossa neuvotellaan jäsenyydestä, mikä tarkoittaa muun muassa osallistumista, oppimista ja jokapäiväisiä keskusteluja. Toiseksi organisaatioissa rakennetaan itseään (self-structuring) ja selvitetään, kuka on kuka organisaatiossa. Tähän sisältyvät muun muassa organisaation manuaalit, muistiot ja jaetun ymmärryksen hakeminen vuorovaikutuksessa. Kolmanneksi organisaatioissa koordinoidaan toimintaa (activity coordination) viestinnällä, eli pyritään kohti organisaation tavoitteita muiden muassa selvittämällä, kuka tekee mitäkin, kuka hoitaa

kenenkin sijaisuudet ja miten tehtävien vaihdot hoidetaan. Neljänneksi organisaatioissa viestitään ulkopuolisten kanssa eli positioidaan yritystä suhteessa muihin (institutional positioning). (Griffin, Ledbetter & Sparks 2015, 257–262.)

Nämä edellä mainitut viestintävirtaukset eivät ole sidoksissa mihinkään tiettyyn viestintävälineeseen: työyhteisöviestintään on mahdollista osallistua niin kasvokkain kuin teknologiavälitteisesti, mutta koska työn tekemistä ei sido enää aika tai paikka, teknologiavälitteinen vuorovaikutus saa yhä merkittävämmän roolin työyhteisöviestinnässä. Mahdollisuudet viestiä organisaatiossa maantieteellisten ja hierarkisten rajojen ylitse kasvavat, ja tämä voi tarkoittaa paitsi tasa-arvoisempaa tiedonkulkua, mutta myös joidenkin tippumista työyhteisöviestinnän ulkopuolelle osaamisen puutteen tai teknologiaan liittyvien asenteiden vuoksi (Juholin 2017, 119–120).

Toisaalta lisääntyvä teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi lisätä viestintäaarkojen ihmisten viestintäkompetenssia, sillä se mahdollistaa kontrolloidumman vuorovaikutuksen kuin kasvokkaisviestintä asynkronisuuden ja nonverbaalisten vihjeiden vähyden vuoksi (Wright & Webb 2011, 84). Teknologiavälitteisyys helpottaa työntekijöitä pitämään yllä vertaissuhteitaan, jakamaan tietoa ja tekemään yhteistyötä, mutta se voi myös lisätä sosiaalista eristyneisyyttä ja toisaalta jatkuvaa saavutettavuuden tunnetta työssä (Fonner 2015, 8). Organisaation sisäinen sosiaalinen media tuo teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen uusia ulottuvuuksia, jotka voivat muuttaa organisaatiotason viestintää merkittäväällä tavalla.

2.2 Organisaation sisäinen sosiaalinen media

Kuten jo johdannossa määriteltiin, organisaation sisäisellä sosiaalisella medially (enterprise social media) tarkoitetaan web-pohjaisia alustoja, joilla työntekijät voivat 1) viestiä sekä yksittäisten työkavereidensa kanssa että julkisesti kaikille organisaatiossa, 2) selkeästi ilmaista tai epäsuorasti paljastaa viestintäkumppanuutensa tiettyjen työkavereidensa kanssa, 3) julkaista, muokata ja lajitella tekstejä ja tiedostoja, jotka on yhdistetty heihin itseensä tai toisiin ja 4) tarkastella muiden julkaisemia, muokkaamia ja lajittelemia viestejä, kontakteja ja tekstejä haluamanaan ajankohtana (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 2). Organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta käytetään useita erilaisia englanninkielisiä termejä, kuten esimerkiksi *enterprise social media* (ESM), *enterprise social network sites* (ESNs) ja *internal social media* (ISM).

Organisaation sisäinen sosiaalinen media avaa uusia mahdollisuuksia viestimiseen työyhteisössä. Kanen (2015) mukaan sosiaalisen median alustat voivat olla hyödyllisiä organisaatioille kahdella tavalla. Ensinnäkin ne mahdollistavat uudenlaisen tavan luoda ja hallita sosiaalisia verkostoja. Toiseksi työyhteisön sosiaalisen median alustat tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden löytää ja päästä käsiksi relevantteihin digitaalisiin aineistoihin tehokkaammin. Kun tieto on jaettu sähköpostin sijasta sosiaalisen median alustalla, voi kuka tahansa työntekijä löytää kyseisen tiedon jälkikäteen samalta alustalta tehokkaasti ilman turhia välikäsiä ja tiedon vaihtamisen prosesseja. (Kane 2015, 2–3.)

Leonardi, Huysman ja Steinfield (2013) ovat puolestaan jäsentäneet organisaation sisäisen sosiaalisen median tarjoamia uusia ulottuvuuksia työyhteisöviestinnässä kolmen metaforan kautta: vuotavana putkena (Leaky Pipe), kaikukammiona (Echo Chamber) ja sosiaalisena jään murtajana (Social Lubricant) (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 6). Jäsenyys on merkittävä, sillä se avaa organisaation sisäisen sosiaalisen median keskeisimpiä piirteitä tarkasti ja selventää sen eroa muihin työyhteisön viestintäalustoihin.

Vuotavalla putkella viitataan viestinnän näkyvyyteen sisäisessä sosiaalisessa mediassa: kaikilla on mahdollisuus nähdä ketkä viestivät ja mistä asiasta he viestivät, jolloin ihmiset pysyvät vaivattomasti kärryillä siitä, mitä toiset ovat tekemässä. Tämä puolestaan lisää sosiaalista pääomaa eli mahdollistaa muun muassa uusien kontaktien syntymisen ja sitä kautta uusia tiedon etsimisen ja jakamisen mahdollisuuksia. (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 7–11.)

Sisäisen sosiaalisen median tarkastelu kaikukammiona viittaa sen ominaisuuteen yhdistää samanmielisiä ihmisiä keskenään. Työntekijöiden profiilit ja heidän tuottamansa sisällöt voivat toimia pohjana yhteisön muodostumiselle, mikä puolestaan vahvistaa tietyn verkoston siteitä ja sosiaalista pääomaa, mutta toisaalta voi synnyttää siiloja eri yhteisöjen välillä. (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 12–14.)

Sosiaalisen jään murtajan metafora viittaa siihen, että uusien kontaktien luominen helpottuu, koska työntekijöillä on jo toisistaan tietoa, niin työ- kuin siviilielämään liittyvää, jota he voivat hyödyntää jään murtajana keskustelun aloittamisessa tuntemattoman kanssa niin verkkoympäristössä kuin kasvokkain. (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 14–15.)

Organisaation sisäisen sosiaalisen median affordanssit

Organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan liitetään myös useita affordansseja, jotka erottavat ne muista organisaatioissa perinteisesti käytetyistä viestintäteknologioista. Erityisesti kaksi affordanssia, näkyvyys (visibility) ja pysyvyys (persistence), mahdollistavat uudenlaisia työyhteisöviestinnän ilmiöitä. Koska organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa viestintätekojen näkyvyyden ja pysyvyyden, ne laajentavat sitä ihmisten, verkostojen ja sisältöjen kirjoa, joista muut voivat oppia. Mahdollisuudet sosiaaliseen oppimiseen nähdäänkin näiden affordanssien merkittävimpinä etuina. (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 3.)

Affordanssi-käsitteellä tarkoitetaan toimintamahdollisuuksia, joita väline tarjoaa käyttäjälleen. Käsitteen takana on havaintopsykologi James Gibson (1986), joka selitti affordanssien avulla, kuinka eläimet hyödyntävät samaa objektia tai esinettä eri tavalla riippuen siitä, mikä kullekin eläimelle on hyödyllistä. Näin ollen affordanssit ovat käyttäjäkohtaisia, vaikka esineen ominaisuudet ovat kaikille samat. (Gibson 1986, Treem & Leonardi 2013, 145 mukaan.)

Affordanssi-näkökulma on sittemmin laajentunut tutkijoiden käsitteeksi teknologiavälitteisen viestinnän tutkimukseen, sillä se auttaa selittämään, miksi ihmiset käyttävät samaa teknologiaa eri tavoin (Treem & Leonardi 2013, 146). Sosiaalisen median affordanssit synnyttävät uusia työyhteisöviestinnän ilmiöitä, jotka liittyvät muun muassa oman viestintäverkoston julkituomiseen, sosiaaliseen läpinäkyvyyteen ja käyttäjälähtöiseen sisältöön (Leonardi & Vaast 2017, 160).

Organisaation sisäisen sosiaalisen median affordansseja on tunnistettu useita, mutta Treemin ja Leonardin (2013) mukaan tutkimukset osoittavat, että keskeisimpiä niistä ovat edellä mainitut näkyvyys, pysyvyys, muokattavuus ja assosiointi. Osittain nämä affordanssit voivat esiintyä myös muissakin viestintävälineissä, kuten sähköpostissa, pikaviestimissä ja intranetissä, mutta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa ne esiintyvät ainutkertaisella tavalla yhtäaikaisesti. Yhdessä nämä affordanssit voivat muuttaa työyhteisöviestintää monin eri tavoin.

Näkyvyys organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa tekee näkyväksi sellaista, joka ei ole aiemmin ollut yhtä helposti nähtävissä organisaatiossa, kuten esimerkiksi kollegoiden

tekemiset, tiedot ja kontaktit. Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa kaikkien tuottamat sisällöt ja toimet ovat muiden löydettävissä ja katseltavissa, mikä koskettaa niin työntekijöiden käyttäytymistä, toistensa tuntemista kuin organisaation tapahtumien ajan tasalla pysymistä. (Treem & Leonardi 2013, 150–155.) Viestintäverkoston julkituleminen mahdollistaa myös heikkojen siteiden ylläpitämisen ja siten laajentaa työntekijöiden sosiaalista pääomaa (Leonardi & Vaast 2017, 160).

Pysyvyys organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa viittaa siihen, että kaikki sinne julkaistut sisällöt ja toimenpiteet ovat löydettävissä myös jälkikäteen eli ne tallentuvat automaattisesti alustan arkistoon. Tämä mahdollistaa sen, että organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa käydyillä keskusteluilla voi olla painoarvoa vielä pitkään sen jälkeen kuin ne on sinne alun alkaen julkaistu. Tämä voi helpottaa muun muassa asynkronista viestintää työyhteisössä ja siten tehostaa yhteistyötä. Pysyvä jälki viestinnästä myös mahdollistaa sisäisen viestinnän analysoimisen ja kehittämisen sekä tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää kollegoiden valmistamia materiaaleja uudelleen. (Treem & Leonardi 2013, 155–159.)

Muokattavuuden affordanssi viittaa siihen, että organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttäjät voivat käyttää aikaa muotoillakseen viestinsä ennen sen julkaisemista ja he myös voivat muokata julkaisujaan uudelleen niiden julkaisemisen jälkeen. Muokattavuus antaa viestin julkaisijalle mahdollisuuden hallita omaa viestintäänsä ja vaikuttaa siihen, miten se ymmärretään ja kenen huomiota sillä pyritään saavuttamaan. Muokattavuus mahdollistaa myös sen, että julkaisuja voidaan päivittää ajan tasaiseksi. (Treem & Leonardi 2013, 159–162.)

Assosioinnin affordanssilla viitataan yhteyksien vetämiseen sekä käyttäjien välillä että heidän julkaisemiensa sisältöjen välillä. Käyttäjien väliset suhteet ja tapahtumat tulevat näkyviksi organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, mikä mahdollistaa sosiaalisen pääoman kasvamisen, sosiaalisten siteiden luomisen ja ylläpitämisen, tiedon jakamisen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisen organisaatiossa. (Treem & Leonardi 2013, 162–166.)

Organisaation sisäisen sosiaalisen median affordanssit koskettavat monia työyhteisöviestinnän ilmiöitä organisaatiossa, kuten tiedon jakamista, koordinoitua ja

päätöksentekoa, minkä vuoksi organisaation sisäisen sosiaalisen median käytöllä voidaan vaikuttaa työyhteisöviestinnän kaikkiin prosesseihin yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Leonardi & Vaast 2017, 152).

3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

3.1 Kirjallisuuskatsauksen tavoite

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata ja jäsenellä viimeisen kymmenen vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Tutkimusten kautta muodostuva ymmärrys on tärkeää viestinnän asiantuntijoille, joiden rooli työyhteisöviestinnässä on muutoksessa. Organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa horisontaalisen viestinnän lisääntymisen ja siten haastaa ylhäältä-alas suuntautuvaa viestintää organisaatioissa. Viestinnän asiantuntijoiden rooli työyhteisöviestinnän kehittäjinä voi muuttua organisaation sisäisen sosiaalisen median uusien ulottuvuuksien vaikutuksesta. Se, miten laajalla ymmärryksellä viestinnän asiantuntijat voivat suhtautua organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöönottoon ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin riippuu myös siitä, kuinka paljon ja laadukasta tietoa heillä on saatavilla.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena onkin tarjota jäsenelty synteesi tutkimustuloksista organisaatioiden ja viestinnän asiantuntijoiden ulottuville, ja herättää kiinnostusta muuttuvan työyhteisöviestinnän merkityksestä organisaatioissa. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on myös nostaa esiin jatkotutkimushaasteita ja puutteita vuorovaikutuksen tutkimuksesta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteita ohjasivat seuraavat kysymykset:

- 1) Mitä työyhteisöviestinnästä on tutkittu organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa?
- 2) Mitä menetelmiä ja teoreettisia lähestymistapoja tutkimuksissa on käytetty?
- 3) Mitkä ovat tutkimusten keskeisimmät tulokset työyhteisöviestinnän kannalta?

Ensimmäisellä kysymyksellä pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, minkälaisia vuorovaikutusilmiöitä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on tutkittu ja millä vuorovaikutusilmiöiden tasoilla. On mielenkiintoista selvittää, painottuuko tutkimus esimerkiksi yksilö- tai organisaatiotasolle. Tässä kirjallisuuskatsauksessa kymmenen vuoden aikarajaus oli perusteltu, sillä kyseessä on kasvava organisaatioiden digitalisoitumiseen liittyvä ilmiö. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aikarajauksen on oltava yhdenmukainen

tutkimusongelman kanssa (Gilbert 2006, 6), jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman kattava ja relevantti. Kymmenen vuoden rajaus riittää varmistamaan, että aineistosta saadaan kattava, mutta tulevaisuuden työelämän kannalta mahdollisimman ajankohtainen aineisto.

Toisella kysymyksellä pyritään kuvaamaan tutkimuksissa käytettyjen tutkimusmenetelmien ja lähtökohtien kirjoa, jotta aineiston pohjalta voitaisiin tehdä muun muassa tulkintoja jatkotutkimuksen tarpeista. Tutkimuskysymys myös avaa mahdollisia painottumisia viestinnän ilmiöiden ja menetelmien osalta.

Kolmannella kysymyksellä pyritään nostamaan tutkimuksista nousevat keskeisimmät työyhteisöviestinnän vuorovaikutusilmiöt esiin ja jäsentämään niitä synteeseiksi, jotta kirjallisuuskatsauksen kautta muodostuisi mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitä työyhteisöjen vuorovaikutuksesta tiedetään organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

3.2 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on tarkoituksenmukainen menetelmä, kun halutaan koota yhteen olemassa olevaa tutkimusta tietystä aiheesta ja kuvata sitä kokonaisuudessaan: mitä on tutkittu ja minkälaisilla menetelmillä (Johansson 2007, 3). Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tulokset toimivat puolestaan pohjana tulevalle tutkimukselle. Salminen (2011, 5) huomauttaa, että suomenkielinen termi *kirjallisuuskatsaus* ei ole täysin ongelmaton, sillä *katsaus* saattaa herättää mielikuvia siitä, että kyseessä olisi tiivistys tai yhteenveto. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on kuitenkin tieteellistä tutkimustyötä, joka vaatii tarkkuutta sekä analyttistä ja kriittistä otetta (Salminen 2011, 4–5).

Kirjallisuuskatsaus on jäsennelty erilaisiin tyypeihin, joista keskeisimmäksi nousevat seuraavat kolme tyyppiä: kuvaileva, meta-analyysi ja systemaattinen (Salminen 2011, 6). Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta eivät rajoita tiukat säännöt, joten tutkimuskysymykset ja aineiston valinta saavat olla väljiä ja aineistot laajoja. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä laajasti joko narratiivisella tai integroivalla tavalla. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksen muodolla epäyhtenäisestä tiedosta muodostetaan jatkuva tapahtuma ja siten annetaan laaja kuva tutkittavasta ilmiöstä. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittavasta ilmiöstä kerätään laaja ja monipuolinen aineisto, eikä

tutkimusaineiston rajaus ole yhtä tarkka kuin systemaattisessa katsauksessa. (Salminen 2011, 6–9.) Vaikkakin kuvailevissa kirjallisuuskatsauksissa voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä laajasti ja monipuolisesti, voi niitä olla vaikeaa arvioida kriittisesti, sillä tutkimusten hakua, valintaa ja käsittelyprosessia ei niissä välttämättä kuvata tarkasti (Johansson 2007, 4).

Meta-analyysi on kirjallisuuskatsaus, joka on tehty systemaattisesti ja analysoitu kvantitatiivisin menetelmin (Johansson 2007, 5). Meta-analyysillä voidaan tehdä yleistyksiä ja päätelmiä tutkimuksista kvantitatiivisella synteisillä. Tämä kuitenkin edellyttää riittävän suurta otosta ja tarkkoja valintakriteerejä katsaukseen valitulle aineistolle. Meta-analyysi on tutkimusmenetelmä, jossa tutkijan tulkinnalle ei ole merkittävästi tilaa, joten tutkittavat ilmiöt ovat jokseenkin pysyviä ja yhteismitallisia kuten esimerkiksi luonnontieteissä. (Salminen 2011, 14–15.)

Tämä maisterintutkielma on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, eli sen aineisto on tarkkaan rajattu ja valikoitu (Johansson 2007, 4). Maisterintutkielman tavoitteen kannalta systemaattinen kirjallisuuskatsaus oli parhaiten soveltuva menetelmä, sillä siinä ”tutkija käy läpi runsaasti tutkimusmateriaalia tiiviissä muodossa pyrkien asettamaan tutkimuksen sekä historialliseen että oman tieteenalansa kontekstiin” (Salminen 2011, 9). Menetelmä mahdollistaa monipuolisen, mutta tarpeeksi tiiviin kuvauksen viestinnän ilmiöistä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa ja on myös toistettavissa, jos esimerkiksi tuloksia haluttaisiin vertailla tietyn ajan jälkeen samoilla menetelmillä ja rajauksilla toisiinsa.

Finkin (2005, 3–5) mukaan kirjallisuuskatsaus etenee seitsemän eri työvaiheen kautta: 1) määritellään tutkimuskysymys, 2) valitaan tietokannat, 3) valitaan hakusanat, 4) määritellään aineiston rajauskriteerit, 5) määritellään aineiston tieteelliset laatukriteerit, 6) tehdään katsaus keräämällä tietoa tutkimuksista standardoidulla tavalla ja 7) syntetisoidaan tulokset. Tässä kirjallisuuskatsauksessa noudatettiin pitkälti Finkin mallia.

3.3 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

3.3.1 Aineistonkeruu

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata ja jäsentää tuoreinta tutkimustietoa työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Aikarajaksi haluttiin valita aineistonkeruun kannalta järkevästi hallittava kokonaisuus, joka kuitenkin kattaisi mahdollisimman laajan ja relevantin aineiston, joten aineiston aikarajaksi valittiin vuodet 2008–2018. Alustavien hakujen pohjalta kävi ilmi, että viestintätieteiden tietokanta Communication & Mass Media Complete (CMMC) ei tarjoa riittävän kattavaa hakutulosta, joten aineistonkeruun tietolähteiksi valikoitui viestinnän tietokannan lisäksi monitieteiset tietokannat Academic Search Elite ja Scopus. Tiedonhaku rajoitettiin empiirisiä tutkimuksia käsitteleviin englanninkielisiin vertaisarvioituihin artikkeleihin. Opiskelijoiden parissa tehdyt tutkimukset rajattiin pois.

Hakulausekkeet

Koska organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta käytetään useita erilaisia termejä, aineistonkeruun alkuvaiheessa tehtiin systemaattisesti useita kokeiluja erilaisilla hakulausekkeilla kattavan aineiston varmistamiseksi:

“social media” AND employ* AND communication

“social media” AND “organizational communication” OR “communication in organization”

“enterprise social network”

“internal social media”

“enterprise social software”

“social media” AND organization AND communication

“social media” AND employ* AND communication NOT Twitter NOT Facebook NOT journalism

“social media” AND work AND communication NOT Twitter NOT Facebook NOT journalism

Hakulausekekokeilut tuottivat paljon epärelevantteja tuloksia, kuten artikkeleita, jotka eivät olleetkaan empiirisiä tutkimuksia tai ne käsitelivät viestinnän sijasta teknologiaan tai markkinointiin liittyviä ilmiöitä. Hakulausekkeilla tuli myös paljon artikkeleita, jotka liittyivät

sosiaalisen median ilmiöihin, eivätkä organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan. Erilaisten hakusanojen testausten jälkeen päädyttiin kolmeen hakulausekkeeseen, sillä ne tuottivat eniten relevantteja osumia kerralla ja siten olivat tutkielman aikataulun kannalta järkevimät valinnat.

Tutkielmaan valitut hakulausekkeet:

”enterprise social media”

”social media” AND ”internal communication”

“social media” AND “organizational communication” OR “communication in organization”

Näistä hakulausekkeista kahta ensimmäistä käytettiin systemaattisesti jokaisessa valitussa tietokannassa, mutta jälkimmäistä ainoastaan Scopuksessa, sillä muissa tietokannoissa viimeinen hakulause tuotti paljon epärelevantteja tuloksia, jotka liittyivät muun muassa työstä viestimiseen julkisen sosiaalisen median alustoilla. Valitut hakulausekkeet tuottivat yhteensä 207 artikkelitietuetta, jonka jälkeen tehtiin vielä täsmähakuja keskeisimpiin viestinnän lehtiin: Journal of Computer-Mediated Communication, New media and society, Communication Research, Journal of Applied Communication Research, Journal of communication management ja Journal of Communication. Nämä haut tuottivat aineistoon lisää yhteensä 22 artikkelitietuetta.

3.3.2 Aineiston rajaaminen ja analysointi

Aineistonkeruun jälkeen 229 artikkelitietuetta käytiin läpi otsikon ja abstraktin tarkkuudella sekä tarvittaessa silmäiltiin laajemmin, jotta aineisto voitiin rajata hylättyihin ja hyväksytyihin. Kaikki hyväksytyt artikkelit taulukointiin ja viitteet tallennettiin RefWorks-ohjelmaan. Taulukkoon tallennettiin tutkimuksen tekijät, artikkelin nimi, julkaisuvuosi ja julkaisija, tutkimustavoite ja -menetelmä, aineiston koko ja tutkimuksen tulokset. Taulukointi oli hyödyllinen työkalu aineiston hahmottamisessa sekä päällekkäisyyksien karsimisessa. Taulukointia tehtiin myös hylättyjen artikkeleiden osalta siten, että artikkelin tunnustietojen lisäksi taulukkoon kirjattiin hylkäämisen syy. Tätä taulukointia tehtiin ainoastaan sellaisten hylättyjen artikkeleiden kohdalla, joiden hylkääminen aiheutti epävarmuutta tai toi esiin uuden hylkäämisen syyn. Näin pidettiin huolta aineistonkeruun validiteetista ja mahdollistettiin hylättyjen artikkeleiden uudelleenarviointi.

Aineistosta hylättiin muun muassa artikkelit, joissa käsiteltiin organisaation sisäisen sosiaalisen median kontekstia laajemmin organisaation sisäistä viestintää eli tutkimukseen sisältyi esimerkiksi sähköpostin, yksittäisten digitaalisten viestintätyökalujen tai julkisen sosiaalisen median alustojen käyttö osana työyhteisöviestintää. Hylättyihin päätyivät myös kirjallisuuskatsaukset, konferenssiartikkelit sekä organisaation ulkoista viestintää, kuten esimerkiksi kriisiviestintää, koskevat artikkelit.

Aineiston rajauksessa tehtiin kaksi poikkeusta. Toinen koski tutkimusta (Cummings & Dennis 2018), joka oli tehty opiskelijoiden parissa. Kirjallisuuskatsauksen linjauksena oli alun perin rajata opiskelijoiden parissa tehdyt tutkimukset pois aineistosta, koska tarkoitus oli tuottaa mahdollisimman relevanttia tietoa työyhteisöviestinnästä, mutta lopulta päädyttiin hyväksymään tämä tutkimus aineistoon, koska sen tulokset affordanssien roolista virtuaalitiimien muodostamisessa olivat relevantteja kirjallisuuskatsauksen tavoitteen kannalta ja siten siirrettävissä myös työelämään.

Toinen poikkeus koski tutkimusta (Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013), jossa tutkimus koski työyhteisöviestintää Skypeä, mikä ei täytä alustana organisaation sisäisen sosiaalisen median määritelmää. Tutkimus kuitenkin haluttiin ottaa mukaan aineistoon, sillä se käsitteli organisaation sisäisen sosiaalisen median kannalta olennaisia affordansseja ja niiden synnyttämiä jännitteitä työyhteisössä.

Hyväksytyjä artikkeleita kertyi 50 kappaletta, jotka kaikki tarkistettiin uudelleen, vastasivatko ne sisällöltään tutkimuskysymyksiin, eli oliko niiden tuloksista löydettävissä työyhteisöviestinnän ilmiöitä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Aineiston läpikäymisen yhteydessä taulukkoon lisättiin avainsanat- ja luokka-sarake, joihin kirjattiin ylös tutkimuksen keskeisimpiä teemoja ja työyhteisöviestinnän ilmiöitä. Tämä helpotti aineiston kokonaisuuden hahmottamista ja tulevaa jäsenystä eri vuorovaikutusilmiöiden luokkiin. Aineistosta rajattiin pois kaikki tutkimustavoitteen kannalta epärelevantit artikkelit, kuten esimerkiksi artikkelit, jotka eivät liittyneet työyhteisöviestintään, vaan alustan teknisten ominaisuuksien vertailuun.

Lopulliseen aineistoon päätyi 30 artikkelia. Aineistoon valitut 30 artikkelia lähiluettiin, eli luettiin huolellisesti alusta loppuun saakka, jonka jälkeen aloitettiin tutkimustulosten

jäsentäminen aineistosta esiin tulleisiin työyhteisöviestinnän ilmiöihin. Luokittelun jälkeen aineisto lähiluettiin uudelleen ja pohdittiin kriittisesti luokkiin jäsentelyä ja artikkeleiden sijoittumista alaluokkiin.

4 TULOKSET

4.1 Organisaation sisäisen sosiaalisen median tutkimus

Tässä aluvussa vastataan kirjallisuuskatsauksen tavoitteita ohjanneisiin ensimmäiseen ja toiseen kysymykseen, eli käydään läpi, mitä työyhteisöviestinnästä on tutkittu organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa viimeisen kymmenen vuoden aikana, ja mitä menetelmiä ja teoreettisia lähestymistapoja tutkimuksissa on käytetty.

Aineiston tutkimuskohteet luokiteltiin yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason vuorovaikutusilmiöihin. Ilmiöiden luokittelu eri tasoille ei ollut yksiselitteistä, sillä ilmiöt osin lomittuvat toisiinsa ja olivat keskenään päällekkäisiä. Vuorovaikutusilmiöiden luokittelu eri tasoille lisää kuitenkin ymmärrystä siitä, minkä tason ilmiöihin ja näkökulmiin tutkimukset organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa ovat keskittyneet viimeisten kymmenen vuoden aikana.

Yksilötasolla on tutkittu seuraavia vuorovaikutusilmiöitä:

- Jännitteitä, joita työntekijä kokee organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa omien ja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden välillä (Oostervink, Agterberg & Huysman 2016; Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013).
- Tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, tuottaako työntekijä itse sisältöä vai seuraako muiden tuottamia sisältöjä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa (Engler & Alpar 2018).
- Teknologisia kehyksiä, kuten työntekijöiden asennoitumista organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan skeptisesti tai vastuutta lisäävänä teknologiana (Treem, Dailey, Pierce & Leonardi 2015; Treem 2015).
- Tiedon jakamisen motivaatiotekijöitä, kuten tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän halukkuuteen jakaa tietoa (Pee 2018; Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016 ja Rode 2016).
- Valikoivaa itsensä esittämistä, kuten työntekijöiden keinoja hallita mainettaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa (Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018 ja Madsen & Verhoeven 2016).
- Informaation prosessointia, kuten työntekijän tapoja käsitellä muista työntekijöistä saamaansa tietoa organisaation sisäisen sosiaalisen median kautta (Cummings & Dennis 2018).
- Työntekijän psykologisten olosuhteiden, kuten merkityksellisyyden, kyvykkyyden ja turvallisuuden kokemusten, suhdetta organisaation sisäisen sosiaalisen median

käyttämiseen (Cai, Huang, Liu & Wang 2018).

- Epävarmuuden hallintaa heikoissa interpersonaalisisissa suhteissa, kuten vuorovaikutusta edesauttavaa tiedon hankintaa organisaation jäsenestä, jolta on aikeissa hankkia tietoa (Leonardi & Meyer 2015).

Yksilötasolla on siis tutkittu tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijä osallistuu työyhteisöviestintään organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Näitä yksilön taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa jännitteet, jotka syntyvät viestinnän näkymisestä eri asemassa oleville henkilöille organisaatiossa. Työntekijä voi esimerkiksi haluta viestiä eri tavalla kollegoidensa kuin esimiestensä kanssa, mikä voi aiheuttaa paitsi ristiriitoja erilaisten roolien välillä myös tietoisia pyrkimyksiä muokata omaa mainettaan ja valikoivasti jakaa tietoa. (Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018; Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013; Madsen & Verhoeven 2016; Oostervink, Agterberg & Huysman 2016.)

Lisäksi yksilötasolla on tutkittu työntekijöiden psykologisten olosuhteiden ja organisaation sisäisen sosiaalisen median käytön yhteyttä (Cai, Huang, Liu & Wang 2018) sekä työntekijöiden motivaatiotekijöitä jakaa tietoa (Pee 2018; Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016; Rode 2016). Yksilötasolla on myös tutkittu, miten yksilö tekee sisäisestä sosiaalisesta mediasta saamansa tiedon perusteella tulkintoja muista organisaation jäsenistä (Cummings & Dennis 2018) ja käyttää tietoa vähentääkseen epävarmuutta henkilöä kohtaan, johon hänellä ei ole vahvaa sidettä entuudestaan (Leonardi & Meyer 2015).

Ryhmätasolla on tutkittu seuraavia vuorovaikutusilmiöitä:

- Tiimin yksityisyyden rajojen laajentamista ja maineen hallintaa, kuten sitä, miten tiimit hyödyntävät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa pyrkiessään vaikuttamaan tiimin ulkopuolisiin jäseniin (Van Osch & Steinfield 2016).
- Tiimin yksityisyyden hallintaa, kuten sitä, miten tiimit hyödyntävät ryhmän näkyvyyttä ja näkymättömyyttä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa tiimin vaihtuvien tavoitteiden mukaisesti (Van Osch & Steinfield 2018).
- Tiedon jakamista, kuten ryhmän viestintäilmapiirin rakentamista joko tiedon jakamista estäväksi tai edistäväksi (Pee 2018; Qi & Chau 2018; Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016; Okkonen & Vuori 2012).

Ryhmätasolla on siis tutkittu tiimien viestintäkäytänteitä rajojen laajentamisen ja erilaisten verkostojen muodostamisen kautta (Van Osch & Steinfield 2016). Ryhmätason

vuorovaikutusilmiöt nousevat esiin myös tiedon jakamisen yhteydessä muun muassa kollegiaalisen vastavuoroisuuden ja luottamuksen rakentumisen näkökulmasta (Okkonen & Vuori 2012). Ryhmätason viestintä kytkeytyy vahvasti myös viestintäilmapiiriin, mikä puolestaan on yhteydessä tiedon jakamiseen (Pee 2018; Qi & Chau 2018; Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016).

Organisaatiotasolla on tutkittu seuraavia vuorovaikutusilmiöitä:

- Organisaatioon identifioitumista, kuten sitä, miten työyhteisön identiteettiä rakennetaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa (Madsen 2016) ja miten uudet työntekijät käyttävät sitä työyhteisöön sosiaalistumisessaan (Leidner, Gonzalez & Koch 2018).
- Uuden teknologian jalkauttamista ja muutosviestintää, kuten esimerkiksi johtajien ja koordinaattoreiden roolia uuden teknologian käyttöönottamisessa (Azaizah, Reyhav, Raban, Simon & McHaney 2018; Madsen 2017).
- Organisatorista oppimista ja sosiaalisen pääoman rakentumista, kuten sitä, miten organisaation sisäinen sosiaalinen media edesauttaa toisilta oppimista ja lisää ymmärrystä siitä, että mitä organisaatiossa osataan ja minkälaisia verkostoja siellä on (Kim, Gibbs & Scott 2019; Qi & Chau 2018; Leonardi 2015; Leonardi 2014).
- Tiedon jakamiseen liittyvien normien ja viestintäkäytänteiden rakentumista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa (Kim 2018; Verheyden & Cardon 2018; Verheyden 2017).

Organisaatiotasolla on siis tutkittu organisaatioon identifioitumista (Madsen 2016) ja uusien työntekijöiden sosiaalistumista työpaikalle (Leidner, Gonzalez & Koch 2018) sekä organisatorista oppimista ja sosiaalisen pääoman rakentumista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa (Kim, Gibbs & Scott 2019; Qi & Chau 2018; Leonardi 2015; Leonardi 2014). Organisaatiotasolla tiedon jakamisen ilmiötä on tutkittu muun muassa rajoja ylittävässä viestinnässä normien ja viestintäkäytänteiden rakentumisen kautta (Kim 2018; Verheyden & Cardon 2018; Verheyden 2017).

Työntekijöiden psykologisten olosuhteiden ja organisaation sisäisen sosiaalisen median käytön välinen suhde voidaan nähdä myös organisaatiotason ilmiönä, sillä organisaation normit ja viestintäkäytänteet kytkeytyvät näihin molempiin vahvasti. Cai, Huang, Liu ja Wang (2018) nimittäin osoittivat tutkimuksessaan, että kun työntekijät kokevat olevansa psykologisesti turvassa, eli he uskaltavat ilmaista itseään työpaikallaan, eivätkä rajoita sitä maineen tuhriutumisen tai aseman menettämisen pelossa, he myös saavat organisaation

sisäisen sosiaalisen median käytöstä tukea kyvykkyyden kokemuksilleen ja joustavuuteen haasteiden edessä. Cainin ja kumppaneiden (2018) mukaan organisaatiokulttuurin käytänteillä, kuten sillä, minkälaiseen viestintään johto rohkaisee työntekijöitään organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, on olennainen rooli työntekijöiden itseluottamuksen ja tuottavuuden kokemusten kannalta (Cai, Huang, Liu & Wang 2018, 60–61).

4.1.1 Menetelmät ja tutkimuskohteet

Työyhteisöviestintää organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on tutkittu sekä kvalitatiivisin, kvantitatiivisin että monimenetelmällisin keinoin. Kaksitoista tutkimusta kolmestakymmenestä (40 %) oli toteutettu kvantitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivisin menetelmin toteutettuja tutkimuksia oli yhdeksän (30 %) kappaletta. Myös monimenetelmällisiä tutkimuksia oli aineistossa yhdeksän (30 %) kappaletta.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimusmenetelminä oli käytetty haastatteluja, havainnointia ja organisaation sisäisen sosiaalisen median tekstiaineistoja. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkimusmenetelminä oli käytetty kyselyjä, organisaation sisäisen sosiaalisen median alustan käyttödataa ja kvasikokeellista tutkimusta. Monimenetelmällisissä tutkimuksissa tutkimusmenetelminä oli käytetty erilaisina yhdistelminä haastatteluja, havainnointia, organisaation sisäisen sosiaalisen median alustan käyttödataa, organisaation sisäisen sosiaalisen median tekstiaineistoja ja dokumentteja sekä etnografista tutkimusta. Aineistojen koot vaihtelivat haastatteluissa 10–60 haastatellun välillä ja kyselyissä 114–622 vastaajan välillä.

Vuorovaikutusilmiöitä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on tutkittu erittäin laajasti useassa eri maassa ja mantereella: Hollannissa, Intiassa, Ranskassa, Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa, Tanskassa, Saksassa, Venäjällä, Australiassa, Perussa ja Kiinassa. Muutamissa aineiston tutkimuksissa tutkimuskohteena olevia organisaatioita ei kuvailtu tarkasti, vaan tutkittavien sijainniksi ilmoitettiin esimerkiksi Eurooppa, Aasia tai Lähi-itä.

Pääosin tutkimuskohteena olevat organisaatiot olivat kooltaan suuryrityksiä, joissa työskenteli vähintään 250 ihmistä ja tyypillisesti tuhansia ihmisiä. Tutkimuksia oli tehty sekä globaaleissa että valtakunnallisissa yrityksissä, yksityisellä ja julkisella puolella. Tutkimusta

oli tehty myös erilaisilla toimialoilla muun muassa IT- ja high tech -yrityksissä, finanssialalla, huonekalu- ja vaatealalla ja vähittäismyyntiorganisaatioissa. Kaikista aineiston tutkimuksista ei käynyt ilmi organisaation toimiala ja yhdessä tutkimuksessa (Cummings & Dennis 2018) tutkimuksen kohteena olivat yhdysvaltalaiset yliopisto-opiskelijat.

4.1.2 Lähestymistavat ja teoriat

Aineiston tutkimuksia tarkasteltiin myös niiden lähestymistapojen ja teorioiden näkökulmasta ja pyrittiin selvittämään, löytyykö tutkimusten viitekehysistä yhteneväisiä piirteitä.

Aineiston tutkimusten lähtökohtia vertaillessa havaittiin, että vuorovaikutusilmiöitä on tutkimuksissa lähestytty kolmesta keskeisestä suunnasta: 1) teknologiaan liittyvistä lähtökohdista, 2) yksilöön tai organisaatioon liittyvistä lähtökohdista ja 3) teoreettisista lähtökohdista.

Teknologiaan liittyvät lähtökohdat:

- Affordanssit (ks. esim. Kim 2018 ja Oostervink, Agterberg & Huysman 2016)
- Teknologiset kehykset (ks. esim. Treem, Dailey, Pierce & Leonardi 2015) ja sosiaalinen media tilivelvollisuutta lisäävänä teknologiana (ks. esim. Madsen 2016; Treem 2017)
- Teknologian jalkauttaminen/muutosjohtaminen ja sen mittaaminen (ks. esim. Madsen 2017)
- Rajat ylittävä viestintä (ks. esim. Van Osch & Steinfield 2016 ja Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015), spatiaalinen analyysi (ks. esim. Recker & Lekse 2016)
- Avoimuuden–sulkeutuneisuuden jännite tiedon jakamisessa sosiaalisessa mediassa (ks. esim. Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013)
- Keskeinen–perifeerinen-malli sisällön tuottamisesta ja kuluttamisesta online-yhteisöissä (core-periphery model) (ks. esim. Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018)
- Metatietojen tarkentuminen eli tietoisuus organisaation ambienssista ”ambient awareness” (ks. esim. Leonardi 2015, 748)
- Kaksisuuntainen/symmetrinen viestintä (Social technology and the promise of excellence) (ks. esim. Verheyden & Cardon 2018)

Teknologiaan liittyviksi lähtökohdiksi jäsennettiin tutkimukset, joissa tutkimusten teoriat ja lähestymistavat ovat liittyneet organisaation sisäisen sosiaalisen median ominaisuuksiin, sen

rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin työyhteisöviestinnän kontekstissa. Organisaation sisäisen sosiaalisen median ominaisuuksia on lähestytty muun muassa affordanssinäkökulmasta ja siitä, miten ne muuttavat työyhteisön vuorovaikutusilmiöitä kuten tiedon jakamista, rajoja ylittävää viestintää globaaleissa organisaatioissa ja organisatorisia jännitteitä.

Yksilöön tai organisaatioon liittyvät lähtökohdat:

- Institutionaalinen logiikka/kompleksisuus (ks. esim. Oostervink, Agterberg & Huysman 2016)
- Statushierarkiat (ks. esim. Kim 2018)
- Organisaation identifioituminen, sosiaalinen konstruktionismi (ks. esim. Madsen 2016)
- Tiimin yksityisyyden rajojen laajentaminen (ks. esim. Van Osch & Steinfield 2016)
- Itsesensuuriprosessi (ks. esim. Madsen & Verhoeven 2016)
- Sosiaalinen pääoma (ks. esim. Cummings & Dennis 2018)
- Organisaatioon sosiaalistuminen (ks. esim. Leidner, Gonzalez & Koch 2018)
- Psykologiset olosuhteet työyhteisössä (ks. esim. Cai, Huang, Liu & Wang 2018)

Yksilöön tai organisaatioon liittyviksi lähtökohdiksi jäsennettiin tutkimukset, joissa tutkimusten lähestymistavat ovat liittyneet muun muassa yksilön tarpeisiin, organisatorisiin rakenteisiin ja verkostoihin, organisaatioon identifioitumiseen ja sosiaalistumiseen.

Viitekehyksenä yksilön tarpeiden ja viestintäkäyttäytymisen tutkimisessa on hyödynnetty muun muassa institutionaalisen kompleksisuuden käsitettä ja itsesensuuriprosesseja, tiedon jakamiseen liittyvät tekijöitä sekä työntekijän psykologisia olosuhteita. Organisaation liittyvinä rakenteellisina ilmiöinä on puolestaan noussut esiin muun muassa statushierarkiat, tiimin yksityisyyden rajojen laajentaminen ja sosiaalinen pääoma.

Teorioihin pohjautuvat viitekehykset:

- Kuvitellun yleisön teoria sosiaalisessa mediassa (theory of imagined audience on social media) (ks. esim. Oostervink, Agterberg & Huysman 2016)
- Dialektinen teoria (dialectical theory) (ks. esim. Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013)
- Excellence-teoria (excellence theory) (ks. esim. Verheyden & Cardon 2018)

- Informaation prosessoinnin teoria (information processing theory) (ks. esim. Cummings & Dennis 2018)
- Sosiaalisen pääoman teoria (Social Capital Theory) (ks. esim. Qi & Chau 2018)
- Sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory) (ks. esim. Rode 2016)
- Sosiaalisen dilemman teoria (social dilemma theory) (ks. esim. Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016)
- Sosiaalinen kognitiivinen teoria (social cognitive theory) (ks. esim. Qi & Chau 2018)

Teoriaan pohjautuviksi viitekehyksiksi jäsenettiin tutkimukset, joiden yhtenä lähtökohtana on selkeästi tuotu esiin jokin teoria. Teknologiaan liittyvien lähtökohtien yhteydessä teorioista nousi esiin muun muassa kuvitellun yleisön teoria sosiaalisessa mediassa (theory of imagined audience on social media) ja sen rooli vuorovaikutukseen osallistumisessa, interpersonaalisiin jännitteisiin liittyen dialektinen teoria (dialectical theory) sekä kaksisuuntaisen vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa liittyvä excellence-teoria (excellence theory).

Yksilöön tai organisaatioon liittyvien lähtökohtien yhteydessä teorioista nousi esiin muun muassa informaation prosessoinnin teoria (information processing theory) tiedon käsittelyn yhteydessä. Sosiaalisen pääoman teoria (social capital theory) nousi esiin sosiaalisten verkostojen rakentumisen yhteydessä, kun taas tiedon jakamisen ilmiötä on lähestytty muun muassa ja sosiaalisen vaihdannan teorian (social exchange theory) ja sosiaalisen dilemman teorian (social dilemma theory) kautta. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksista esiin nousseisiin työyhteisöviestinnän ilmiöihin.

4.2 Keskeisimmät tulokset työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa

4.2.1 Työyhteisöviestinnän vuorovaikutusilmiöiden luokittelu

Aineiston 30 artikkelia luokiteltiin kolmen eri työyhteisöviestinnän vuorovaikutusilmiön alle: 1) strategiseen vuorovaikutukseen (Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018; Cummings & Dennis 2018; Van Osch & Steinfield 2018; Oostervink, Agterberg & Huysman 2016; Madsen & Verhoeven 2016; Van Osch & Steinfield 2016; Treem 2015; Treem, Dailey, Pierce & Leonardi 2015; Leonardi & Meyer 2015; Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013), 2) tiedon jakamiseen (Pee 2018; Qi & Chau 2018; Rode 2016; Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016;

Recker & Lekse 2016; Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015; Okkonen & Vuori 2012) ja 3) organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen (Kim, Gibbs & Scott 2019; Azaizah, Reychav, Raban, Simon & McHaney 2018; Cai, Huang, Liu & Wang 2018; Engler & Alpar 2018; Kim 2018; Leidner, Gonzalez & Koch 2018; Qi & Chau 2018; Verheyden & Cardon 2018; Madsen 2017; Verheyden 2017; Madsen 2016; Patroni, Briel, & Recker 2016; Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015; Leonardi 2015; Leonardi 2014).

Artikkelit jäseneltiin luokkiin sen mukaan, mitä työyhteisöviestinnän vuorovaikutuksen ilmiötä ne selkeimmin toivat esiin. Toisinaan rajanveto eri luokkien välillä oli haasteellista. Osa strategisen vuorovaikutuksen ilmiöistä voitaisiin jäsentää myös tiedon jakamisen ilmiöihin. Esimerkiksi tutkimus (Leonardi & Meyer 2015), jonka mukaan työntekijät käyttävät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa kompleksisen tiedon hankinnan välineenä voitaisiin jäsentää myös tiedon jakamisen ilmiöksi. Tässä kirjallisuuskatsauksessa artikkeli jäsenyi kuitenkin strategiseen vuorovaikutukseen ja siellä yksilötason tavoitteiden edistämiseen, koska se ilmensi työntekijän harkittua tapaa viivästyttää kompleksisen tiedon hankintaa ja hyödyntää organisaation sisäisen sosiaalisen median kautta saatavaa tietoa tiedon lähteestä, jotta varsinainen tiedon hankinta sujuisi tehokkaasti ja tyydyttävästi.

Aineistosta kaksi artikkelia jäsenettiin sekä tiedon jakamisen että organisaatiokulttuurin luomisen ja ylläpitämisen luokkaan. Toinen näistä tutkimuksista (Qi & Chau 2018) käsitteli sekä organisatorista oppimista että tiedon jakamista ja sitä edistäviä tekijöitä. Toinen tutkimuksista puolestaan (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015) käsitteli sekä rajoja ylittävää tiedon jakamista että organisaatiokulttuurin normien rakentumista viestintäkäytänteillä. Muita päällekkäisyyksiä artikkeleiden jäsennyksessä luokkiin ei ilmaantunut.

Työyhteisöviestinnän vuorovaikutuksen ilmiöistä strategiseen vuorovaikutukseen jäsenettiin artikkelit, joissa käsiteltiin muun muassa työntekijöiden kokemia jännitteitä työyhteisössä, teknologisia kehyksiä, maineenhallintaa ja valikoivaa itsensä esittämistä sekä tiimin näkyvyyttä ja rajojen laajentamista. Tähän luokkaan jäsenyneiden artikkeleiden tulokset sisälsivät harkittua ja tavoitteellista vuorovaikutusta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, mikä ilmeni muun muassa vuorovaikutuksen rajoittamisena tai valikoivana osallistumisena sen mukaan, miten osallistumisen nähtiin edistävän joko yksilö- tai ryhmätason tavoitteita. Strategiseen vuorovaikutukseen yhdistettiin usein organisaation

sisäisen sosiaalisen median affordanssit, kuten esimerkiksi näkyvyyteen, pysyvyyteen ja assosiointiin liitetyt hyödyt ja haitat.

Työyhteisöviestinnän vuorovaikutuksen ilmiöistä tiedon jakamiseen jäsenettiin artikkelit, joissa käsiteltiin tiedon jakamista hajautetuissa organisaatioissa sekä tiedon jakamista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tähän luokkaan jäsenityneiden artikkeleiden tulokset kertoivat tekijöistä, jotka estävät tai edistävät tiedon jakamista sekä motivaatiotekijöiden, rajoja ylittävän viestinnän että organisaation sisäisen sosiaalisen median affordanssien näkökulmista.

Työyhteisöviestinnän vuorovaikutuksen ilmiöistä organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen jäsenettiin artikkelit, joissa käsiteltiin muun muassa organisaation sisäisen sosiaalisen median jalkauttamista työyhteisöön, organisatoristen roolien asemaa työyhteisöviestinnässä ja organisaation sisäisen sosiaalisen median yhteyttä työntekijöiden tuotteliaisuuteen, innovointiin ja psykologisiin olosuhteisiin työssään. Lisäksi artikkeleissa käsiteltiin organisatorista oppimista ja identifioitumista sekä sisältöjen tuottamisen ja kuluttamisen viestintäkaavoja. Seuraavassa luvussa pureudutaan tarkemmin näihin kolmeen tutkimuksista nousseisiin työyhteisöviestinnän vuorovaikutusilmiöiden luokkaan aloittamalla strategisesta vuorovaikutuksesta.

4.2.2 Strateginen vuorovaikutus

Aineistosta kymmenen artikkelia jäsenettiin työyhteisöviestinnän ilmiöistä strategiseen vuorovaikutukseen kolmen eri teeman alle, jotka ovat: 1) vuorovaikutuksen rajoittaminen (Oostervink, Agterberg & Huysman 2016; Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013; Treem, Dailey, Pierce & Leonardi 2015; Treem 2015), 2) yksilötason tavoitteiden edistäminen (Leonardi & Meyer 2015; Madsen & Verhoeven 2016; Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018) ja 3) ryhmätason tavoitteiden edistäminen (Van Osch & Steinfield 2016; Van Osch & Steinfield 2018; Cummings & Dennis 2018).

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin näihin tutkimuksista nousseisiin strategisen vuorovaikutuksen ilmiöihin aloittamalla vuorovaikutuksen rajoittamisesta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Vuorovaikutuksen rajoittaminen

Tutkimuksista nousi esiin kaksi tekijää, jotka liittyivät vuorovaikutuksen rajoittamiseen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa: jännitteet työyhteisössä ja työntekijän teknologiset kehyykset.

Ensinnäkin vuorovaikutuksen rajoittaminen kumpuaa työntekijöiden tarpeesta hallita jännitteitä, joita he kohtaavat työyhteisöviestinnässä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Työntekijät kokevat organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa jännitteitä, jotka liittyvät oman ajankäytön rajaamiseen ja tavoitettavissa olemiseen, huomion suuntaamiseen informaatiovirrassa, oman aseman ja asiantuntijuuden säilyttämiseen ja kollegiaaliseen yhteistyöhön (Gibbs, Rozaidi & Eisenberg 2013). Hallitakseen sekä omaan ammattitaitoonsa että organisaation normeihin liittyviä tarpeita ja tavoitteita organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa työntekijät hyödyntävät vuorovaikutuksessaan erilaisia selviytymiskeinoja (coping practices): 1) yhteyden hallintaa, 2) maineenhallintaa ja 3) informaation hallintaa (Oostervink, Agterberg & Huysman 2016). Nämä selviytymiskeinot näkyvät työntekijöiden viestintäkäyttäytymisessä strategisina valintoina siinä, keiden kanssa he verkostoituvat, minkälaisiin keskusteluihin he osallistuvat ja millä tavalla he niissä itseään ilmaisevat sekä siihen, minkälaisiin sisältöihin he käyttävät aikaansa organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Työntekijät hyödyntävät organisaation sisäisen sosiaalisen median affordansseja hallitakseen jännitteitä työyhteisössä. Assosioinnin affordanssin ansiosta organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttäjien verkostot näkyvät kaikille, jolloin työntekijät voivat strategisesti valita, keitä he haluavat näkyvään verkostoonsa ja löytää muiden verkostojen kautta ihmisiä, joihin heidän olisi syytä tutustua. Yhteyden hallinta onkin yksi työntekijöiden käyttämä selviytymiskeino, jonka kautta he toteuttavat sekä ammattinsa logiikkaa verkostoitumalla alansa asiantuntijoiden kanssa että organisaation logiikkaa olemalla yhteydessä hierarkiassa ylempänä olevien organisaation jäsenten kanssa (Oostervink et al. 2016). Vuorovaikutus organisaation jäsenten kanssa on kuitenkin rajoittunutta, sillä työntekijät kokevat jakamisen–kontrollon jännitettä ja yrittävät säilyttää oman asemansa organisaatiossa jakamalla vain valikoidusti tietoa rajatulle yleisölle (Gibbs et al. 2013).

Näkyvyyden ja pysyvyyden affordanssit edesauttavat työntekijöitä maineenhallinnassa, sillä työntekijät voivat osallistua omaa asiantuntijuutta ja mainetta kehittäviin keskusteluihin kollegoiden kanssa siten, että he tavoittavat mahdollisimman laajan yleisön ja heidän osallistumisestaan jää pysyvä jälki työyhteisöviestinnän arkistoon. Tosin tässäkin työntekijöiden vuorovaikutus on rajoittunutta, sillä he joutuvat punnitsemaan sanojaan tarkkaan, jotta eivät menettäisi mainettaan johdon silmissä. Tämä johtaa muun muassa pitäytymään kritiikistä, mikä puolestaan olisi olennaista tiedollisessa yhteistyössä. (Oostervink et al. 2016.)

Työyhteisön jännitteet näkyvät myös siinä, minkälaisiin sisältöihin työntekijät käyttävät aikaansa organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Informaatiota hallitakseen työntekijät noudattavat enimmäkseen organisaation tarpeita ja keskittyvät tehtäväkeskeiseen informaatioon suodattamalla sisältöä aihetunnisteilla ja vähentämällä osallistumistaan ammattiin liittyviin ryhmiin. Tämä voi johtaa siihen, että ammattiin liittyvät päivytykset ja keskustelut jätetään huomioimatta, vaikka ne ovat oleellisia ammatillisen tiedon kehittämisen kannalta. (Oostervink et al. 2016.) Työntekijät harjoittavat samankaltaista oman ajankäytön rajausta myös näkyvyys–näkyttömyys-jännitettä hallitsemalla. Työntekijät valitsevat tietoisesti, milloin ovat näkyviä ja milloin näkyttömiä toisille työntekijöille organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, mutta tekevät sen mahdollisimman kohteliaasti. Alustasta riippuen se on mahdollista tehdä esimerkiksi valitsemalla profiilista ”Näkytön”-status sen sijaan, että valitsisi ”Älä häiritse” -statuksen, mikä torjuisi suuremmin kollegoiden yhteydenotot. (Gibbs et al. 2013.)

Toiseksi organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttäjät mukauttavat ja rajoittavat vuorovaikutustaan myös sen mukaan, minkälaisia riskejä tai hyötyjä he näkevät organisaation sisäisen sosiaalisen median heille antavan. Työntekijöiden teknologiset kehykset vaikuttavat siihen, nähdäänkö organisaation sisäinen sosiaalinen media potentiaalisena mahdollisuutena verkostoitua ja oppia muilta organisaation jäseniltä, uhkana yksityis- ja työelämän rajojen sekoittumiselle (Treem, Dailey, Pierce & Leonardi 2015) tai tilivelvollisuutta lisäävänä teknologiana (Treem 2015).

Työntekijöiden tulkinnat organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta tilivelvollisuutta ja vastuuta lisäävänä teknologiana vaikuttavat sen vähäiseen käyttöön (Treem 2015). Ensinnäkin työntekijät kokevat ammatillista vastuuta, jolloin he pelkäävät viestivänsä organisaation

sisäisessä sosiaalisessa mediassa epäammattimaisella tavalla tai näyttäytyvänsä organisaatiossa liian vähän työllistettyinä tai ajan haaskaajina. Toiseksi työntekijät kokevat vastuuta tuntemattomasta yleisöstä, sillä heillä on epävarmuutta siitä, ketkä lukevat heidän julkaisemansa viestit ja minkälaisia tulkintoja he niistä tekevät. Kolmanneksi työntekijät kokevat organisatorisen roolin vastuuta, jolloin he kokevat olevansa velvoitettuja seuraamaan uutta viestinvälinettä, vaikka eivät näkisi sen käytöllä olevan hyötyjä, vaan pikemminkin haittoja ryhmäviestinnän näkökulmasta. (Treem 2015.) Työntekijät, jotka tulkitsevat organisaation sisäisen sosiaalisen median vastuutta lisäävien ominaisuuksien kautta, rajoittavat omaa vuorovaikutustaan tai pidättäytyivät viestimästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Samankaltaista pidättäytymistä vuorovaikutuksesta ilmenee skeptiset teknologiset kehykset omaavilla työntekijöillä. Työntekijöiden teknologiset kehykset voidaan jakaa kahteen ryhmään: toisilla on skeptiset kehykset ja toisilla optimistiset kehykset suhtautumisessaan organisaation sisäiseen sosiaaliseen median potentiaaliseen hyötyyn. Teknologisten kehysten muodostumiseen vaikuttavat sekä ikä että henkilökohtaisen sosiaalisen median käytön taso (kevyttä tai raskasta). Kevyesti julkista sosiaalista mediaa käyttävät ovat todennäköisesti optimistisempia organisaation sisäistä sosiaalista mediaa kohtaan kuin raskaasti eli hyvin aktiivisesti julkista sosiaalista mediaa käyttävät työntekijät. Iältään vanhemmat ovat optimistisempia organisaation sisäistä sosiaalista mediaa kohtaan kuin nuoremmat, jotka yhdistävät organisaation sosiaalisen median käytön henkilökohtaiseen julkisen sosiaalisen median käyttöönsä. Vanhemmat ja optimistiset kehykset omaavat työntekijät hyödyntävät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa verkostoituakseen kollegoiden kanssa, pysyäkseen organisaation pulssilla ja oppiakseen muilta. Nuoremmat ja skeptiset kehykset omaavat työntekijät puolestaan voivat olla käyttämättä organisaation sisäistä sosiaalista mediaa, koska pelkäävät rajojen sekoittumista yksityis- ja työelämän välillä tai julkaisevansa sinne jotain epäsoveliaista. (Treem et al. 2015.)

Samankaltaisia vuorovaikutusta rajoittavia tulkintoja organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta nousi esiin tutkimuksesta (Madsen & Verhoeven 2016), jossa tutkittiin miksi ja miten työntekijät sensuroivat vuorovaikutustaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksessa havaittiin neljä työntekijöiden kokemaa riskiä, jotka johtavat itsesensuuriin organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa: 1) huonotasoisten julkaisujen ja kommenttien riski, 2) henkilökohtaisen maineen vahingoittamisen riski, 3) sanomattomien

sääntöjen ja normien rikkomisen riski ja 4) työkavereiden ja johtajien kommenttien ja reaktioiden riski. Työntekijät reagoivat näihin riskeihin eri tavalla: osa heistä oli riskeistä hyvin huolissaan ja vähensi osallistumistaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa tai ei osallistunut lainkaan, kun taas osa käytti näkyvyyttä hyödykseen omien tavoitteidensa edistämiseksi. (Madsen & Verhoeven 2016.)

Seuravaksi tarkastelemmekin, miten strateginen vuorovaikutus ilmeni yksilötason tavoitteiden edistämisenä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Yksilötason tavoitteiden edistäminen

Tutkimuksista nousi esiin kolme tekijää, jotka liittyivät yksilötason tavoitteiden edistämiseen: heikot siteet, maineen edistäminen sekä tehtäväkeskeiset tavoitteet.

Ensinnäkin yksilötason tavoitteiden edistäminen ilmeni siten, että työntekijät hyödynsivät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa tavoitellessaan jotain itselleen tärkeää heikkojen interpersonaalisten suhteiden kautta. Yksi tällainen tärkeä tavoite oli lisätä omaa tyytyväisyyttään kompleksisen tiedon hankkimisessa organisaation jäseneltä, johon työntekijällä ei ollut entisestään vahvaa vuorovaikutussuhdetta. Tutkimuksen mukaan tiedon etsijät viivästyttävät tiedonhankintaa kun vuorovaikutussuhteen siteet ovat heikkoja ja tieto on kompleksista (Leonardi & Meyer 2015). Organisaation sisäinen sosiaalinen mahdollistaa tiedon keräämisen sekä tiedon omistajasta että varsinaisesta tiedosta ennen tiedon kysymistä. Tiedon etsijä voi käyttää organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta keräämäänsä tietoa sosiaalisena jäänmurtajana (social lubrication) lähestyessään tiedon omistajaa ja suunnitella, miten kysyä, koska kysyä, mitä kieltä käyttää ja minkälaisia kysymyksiä esittää. Näin ollen organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa strategisen vuorovaikutuksen, jonka avulla he voivat saada haluamansa tiedon esiin tehokkaasti. Verrattuna puhelimen, sähköpostin tai pikaviestien käyttämiseen tai kasvokkaisuviestintään, organisaation sisäinen sosiaalinen media oli ainoa viestintäväline, joka helpotti kompleksisen tiedonhankintaan liittyvää epävarmuutta ja lisäsi tiedon etsijän tyytyväisyyttä tiedon vaihdantaan. (Leonardi & Meyer 2015.)

Toinen tärkeä yksilötason tavoite, johon organisaation sisäistä sosiaalista mediaa hyödynnettiin oli epävarmuuden hallinta heikoissa interpersonaalisisissa suhteissa.

Organisaation sivutoimipisteissä työskentelevät työntekijät etsivät tietoa organisaation jäsenistä, joita olivat tapaamassa kasvotusten ensimmäistä kertaa. He myös käyttivät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa pysyäkseen selvillä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ja tunteakseen yhteenkuuluvuutta organisaatioon. (Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018.)

Toiseksi yksilötason tavoitteiden edistäminen ilmeni työntekijöiden pyrkimyksinä muodostaa itsestään positiivisia mielikuvia työyhteisössä. Suurin osa työntekijöistä käyttää organisaation sisäistä sosiaalista mediaa itsensä esittämiseen ja mainostamiseen, mutta syyt vaihtelevat sen mukaan, minkälaiseen käyttäjäryhmään työntekijä kuuluu. Organisaation sisäisessä sosiaalisessa on havaittavissa muista online-yhteisöistä tutun kahden käyttäjäryhmän sijasta neljä käyttäjäryhmää: super promootorit (super-promoters), promottoorit (promoters), tehtäväkeskeiset käyttäjät (core users) ja perifeeriset käyttäjät (periphery users). Näistä käyttäjäryhmistä super promootorit ja promottoorit käyttävät pääosin organisaation sisäistä sosiaalista mediaa henkilökohtaisen maineensa rakentamiseen ja näkyvyyden lisäämiseen organisaatiossa. Promootorit tosin pyrkivät edistämään oman näkyvyytensä lisäksi myös tiiminsä näkyvyyttä. Kun taas tehtäväkeskeiset ja perifeeriset käyttäjät kokivat itsensä mainostamisen epäsuotavaksi käyttäytymiseksi organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. (Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018.)

Työntekijät pyrkivät myös ennaltaehkäisemään kolhuja maineessaan harkitsemalla huolellisesti julkaisujensa ja kommenttiensa mahdollisia seurauksia ennen julkaisemista. Tutkimus työntekijöiden itesesensuurista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa nosti esiin seitsemän erilaista itesesensuuristrategiaa, joilla työntekijät varmistavat sen että sekä sisältö että viestin muoto ovat relevantteja ja tilanteeseen sopivia. Ensinnäkin suurin osa työntekijöistä pohti tarkkaan, jopa kaksi päivää, ennen kuin julkaisi mitään organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Toiseksi työntekijät käyttivät aikaa muotoillakseen viestinsä rakentavasti. Kolmanneksi julkaisuja kirjoitettiin siten, että ne täyttäisivät työkavereiden odotukset joko vastaamalla odotettuihin kysymyksiin tai luoden keskustelua ongelman ympärille. Neljänneksi työntekijät kysyivät kollegansa tai lähijohtajansa mielipidettä ennen kommentoimista tai julkaisemista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, jotta välttäisivät lähijohtajan moitteet tai kommenttien tulvan. Viidenneksi työntekijät valitsivat kasvokkainkohtaamisen sen sijaan että kirjoittivat asian organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan, koska halusivat siten välttää itsensä esittämistä huonossa valossa tai rikkomasta

kirjoittamattomia sääntöjä. Kuudenneksi työntekijät pidättäytyivät vuorovaikutuksesta, jos viestin muotoilu tuotti hankaluuksia tai he pelkäsivät sen aiheuttavan vaikeuksia. Ja seitsemäntenä itesesensuuristrategiana työntekijät kirjoittivat ainoastaan positiivisia, supportiivisia kommentteja, jotta välttäisivät tulevansa nähdyksi valittajana tai ihmisenä, joka rikkoo kirjoittamattomia sääntöjä. (Madsen & Verhoeven 2016.)

Kolmanneksi yksilötason tavoitteiden edistäminen ilmeni työntekijöiden pyrkimyksinä edistää tehtäväkeskeisiä tavoitteitaan. Organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta haettiin ratkaisuja tehtäväkeskeisiin aiheisiin ja pyrittiin tehostamaan ongelmanratkaisuja ja työn koordinointia. Yksilötason tavoitteita edistettiin paitsi valitsemalla omiin tavoitteisiin sopivat sisällön tuottamisen ja kuluttamisen tavat, mutta myös valikoimalla tarkkaan ryhmät, joihin haluttiin osallistua. Neljästä käyttäjäryhmästä super promottoorit suosivat pieniä tai avoimia ryhmiä maksimoidakseen näkyvyytensä ja yleisönsä koko organisaatiossa, mutta myös rajoittaakseen kilpailevia sisällöntuottajia eli osallistumalla ryhmiin, joissa on vähemmän sisällöntuottajia. Tehtäväkeskeiset käyttäjät suosivat isoja tai suljettuja ryhmiä maksimoidakseen yleisönsä saavuttamisen ja vuorovaikutuksen ryhmässä, kun taas perifeeriset käyttäjät suosivat suljettuja ryhmiä minimoidakseen näkyvyytensä. (Bulgurcu, Van Osch & Kane 2018.)

Ryhmätason tavoitteiden edistäminen

Tutkimuksista nousi esiin kolme tekijää, jotka liittyivät ryhmätason tavoitteiden edistämiseen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa: tiimin maineenhallinta, tiimin yksityisyydenhallinta ja tiimin jäsenten valinta.

Ensinnäkin tiimit hyödyntävät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa maineen hallinnassa ja positiivisten mielikuvien luomisessa eli käyttävät sitä edustamisen aktiiviteetteihin tiimin ulkopuolisten keskuudessa. Edustamisella viitataan maineen hallintaan, kuten ryhmän intressien lobbaamiseen ja positiivisten mielikuvien luomiseen hierarkiassa ylemmille tasoille (Ancona and Caldwell, 1992, Van Osch & Steinfield 2016, 211 mukaan).

Toiseksi tiimit hyödyntävät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa yksityisyydenhallinnassa. Kun tutkittiin tiimien tapoja hyödyntää avoimia ja suljettuja ryhmiä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, tulokset osoittivat että tiimit valitsevat tavoitteidensa mukaisesti rajattoman tai rajatun näkyvyyden ryhmälleen. Rajattoman

näkyvyyden ryhmillä on merkittävästi laajempi verkosto kuin rajatuilla ryhmillä, ja rajattoman näkyvyyden ryhmät käyttävät edustamisen aktiviteettia merkittävästi enemmän kuin rajatut ryhmät. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti tiimien pyrkiessä edistämään omaa mainettaan ja näkyvyyttään organisaatiossa, he valitsevat vuorovaikutusalustakseen avoimen ryhmän organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Mutta halutessaan edistää tiimin koheesiota, tehtävien ja suoritusten koordinoitua sekä relevantin tiedon ja taidon etsintää, tiimit valitsevat rajatun näkyvyyden ryhmälleen. (Van Osch & Steinfield 2018.)

Kolmanneksi tiimit hyödyntävät organisaation sisäistä sosiaalista mediaa tiimin jäsenten valinnassa. Työmaailmassa ei välttämättä useinkaan ole mahdollista muodostaa tiimejä omien mieltymysten mukaisesti, mutta Cummingsin ja Dennisin opiskelijoiden parissa tehty tutkimus (2018) antaa kuitenkin kiinnostavaa tietoa siitä, miten ennakkokäsitys toisesta ihmisestä muodostuu organisaation sisäisen sosiaalisen median kautta ja minkälaisia seurauksia sillä voi olla. Mieltymykset tiimin jäsenen valintaan perustuvat tulkintoihin, joita potentiaalisen tiimin jäsenen sosiaalisesta pääomasta voidaan tehdä organisaation sisäisen sosiaalisen median kautta. Käsitteet organisaation jäsenen sosiaalisesta pääomasta, muun muassa identifioitumisesta ja luottamuksesta ryhmään, ryhmän normien noudattamisesta, mitä hän tietää ja kenet hän tuntee, vaikuttaa mieltymyksiin uusia tiimin jäseniä valittaessa. Käsite sosiaalisesta pääomasta syntyy jo ennen kuin organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Käsitteeseen sosiaalisesta pääomasta vaikuttaa vahvemmin toisten ihmisten kautta saatu tieto, esimerkiksi suositukset tai kirjoitukset käyttäjän profiiliseinällä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, kuin käyttäjän itsensä antama tieto. (Cummings & Dennis 2018.) Näin ollen organisaation sisäinen sosiaalinen media voikin olla merkittävässä roolissa työntekijän työroolin- ja mahdollisuuksien kannalta.

4.2.3 Tiedon jakaminen

Aineistosta seitsemän artikkelia jäsenettiin työyhteisöviestinnän ilmiöistä tiedon jakamiseen kahden eri teeman alle, jotka ovat: 1) rajoja ylittävä tiedon jakaminen (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015; Recker & Lekse 2016; Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015) ja 2) tiedon jakamista estävät ja edistävät tekijät (Qi & Chau 2018; Rode 2016; Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016; Okkonen & Vuori 2012; Pee 2018).

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin näihin tutkimuksista nousseisiin tiedon jakamisen ilmiöihin aloittamalla rajoja ylittävstä tiedon jakamisesta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Rajoja ylittävä tiedon jakaminen

Tutkimuksista nousi esiin kaksi tekijää, jotka liittyivät rajoja ylittävän tiedon jakamiseen: maantieteelliset rajat ja hierarkiset rajat.

Ensinnäkin organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa maantieteellisten rajojen ylittämisen: ajan ja paikan ylittävän tiedon jakamisen ja kontaktien luomisen. Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voidaan olla vuorovaikutuksessa sekä yhtäaikaisesti että asynkronisesti, joten aikavyöhykkeiden ylittämiseksi ei ole esteitä (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015). Toinen tutkimus kuitenkin nostaa esiin sen, että organisaation jäsenten maantieteellinen sijainti vaikuttaa viestintäkäyttäytymiseen kuitenkin niin vahvasti, että teknologian antamat mahdollisuudet, affordanssit, eivät niitä välttämättä kumoja (Recker & Lekse 2016). Ihmisillä kun on tapana olla yhteydessä ihmisiin, ryhmiin ja aiheisiin, jotka ovat heille entuudestaan tuttuja, sosiaalisessa verkostossa suosittuja tai fyysisesti heitä lähellä (Recker & Lekse 2016). Teknologia ei itsessään automaattisesti lisää maantieteellisten rajojen viestimistä organisaatiossa, mutta teknologia antaa siihen lisää mahdollisuuksia. Onkin kiinnostavaa huomata, että organisaation sosiaalisen median aktiivisimmat käyttäjät ylittivät viestinnällään pidempiä välimatkoja kuin vähemmän aktiiviset käyttäjät (Gibbs et al. 2015).

Toiseksi organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voidaan ylittää hierarkiarajoja. Suora vuorovaikutus ylimmän johdon ja alemman tason työntekijöiden välillä lisääntyi organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöönoton myötä, ja työntekijät arvostivat mahdollisuutta tuoda mielipiteensä esiin organisaatiossa (Gibbs et al. 2015). Tosin hierarkiarajojen murtaminen voi vaatia tietoista päätöstä ja uudenlaisia viestintäkäytänteitä organisaation johdolta. Tutkimuksen kohteena olleen organisaation työntekijät nimittäin kokivat motivaatiota osallistua ideointiin ja keskusteluun foorumilla, jota ylin johto seurasi ja johon pyydettiin ideoita ja palautetta kaikilta organisaatiosta. Ideoiden antajia myös palkittiin ja heille annettiin tunnustusta sekä mahdollisuus edetä urallaan. (Gibbs et al. 2015.)

Tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät

Tutkimuksista nousi esiin myös edistäviä, estäviä ja muita tekijöitä, jotka liittyivät tiedon jakamiseen.

Ensinnäkin tutkimuksissa havaittiin useita tiedon jakamista edistäviä tekijöitä, joissa tulokset olivat osittain yhtenäisiä, mutta osittain keskenään ristiriitaisia. Vastavuoroisuus motivoi työntekijöitä jakamaan tietoa: jos saa organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta arvokasta tietoa, on motivoitunut myös jakamaan sitä (Rode 2016; Okkonen & Vuori 2012). Halu auttaa kollegoita tai organisaatiota oli toinen merkittävä motivaatiotekijä kahden tutkimuksen mukaan (Razmerita et al. 2016; Okkonen & Vuori 2012), mutta Roden tutkimuksessa (2016) halu auttaa muita ei noussut tiedon jakamista edistäväksi tekijäksi.

Muita tiedon jakamista edistäviä motivaatiotekijöitä olivat odotukset mainetta parantavista seurauksista ja työntekijän luottamus itseensä (self-efficacy) tiedon jakajana (Rode 2016) sekä rahallinen palkinto, johdon tuki ja tiedon jakamisesta annetut tunnustukset, kehu ja kiitokset esimiesten taholta (Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016; Okkonen & Vuori 2012). Tosin Okkonen ja Vuoren tutkimuksen (2012) mukaan rahalliset palkinnot olivat vähiten motivoivia tekijöitä tiedon jakamisen kannalta, joten tässäkin kohtaa tulokset erosivat kahden tutkimuksen välillä. Työntekijät myös nauttivat tiedon jakamisen synnyttämistä tunteista ja sosiaalisista hyödyistä (Qi & Chau 2018).

Toiseksi tutkimuksista nousi esiin tiedon jakamista estäviä tekijöitä, joista tutkimuksissa oli pääsääntöisesti samankaltaisia tuloksia. Yksilöllisistä tekijöistä suurimmat esteet tiedon jakamiselle olivat epäluottamus kollegoihin ja pelko tiedon väärinkäyttämistä (Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016.) Ajan puute sekä vaikeus muuttaa organisaatiossa totuttua viestintäkäyttäytymistä tiedon panttaamisesta tiedon jakamiseen nousivat merkittäviksi esteiksi kahdessa tutkimuksessa. (Razmerita et al. 2016; Okkonen & Vuori 2012.) Tiedon jakamista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa estävät myös muutosjohtamisen ja jalkauttamisen strategian puuttuminen ja ongelmat alustan käytettävyydessä. Jos tiedon jakaminen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa ei tunnu relevantilta ja hauskalta, sitä ei tehdä. Työntekijät myös välttävät tiedon jakamista siten, että se nähdään esimiesten mielistelynä. (Razmerita et al. 2016.)

Kolmanneksi tutkimuksista nousi esiin muita tekijöitä, jotka liittyvät tiedon jakamiseen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, kuten affordanssit ja työntekijöiden ikä ja työkokemus. Organisaation sisäisen sosiaalisen median affordanssit helpottavat tiedon jakamista edellyttävää vaivannäköä ja siten lisäävät halukkuutta jakaa tietoa (Pee 2018). Näkyvyyden affordanssi edesauttaa alakohtaisen tiedon jakamista, kun taas kompleksisen tiedon jakamista edesauttaa assosiointi ja muokattavuus. Alakohtaisella tiedolla tarkoitetaan sen kaltaista tietoa, jonka jakaminen edellyttää tietoa kyseisestä kontekstista ja ymmärrystä alan ammattikielestä (Pee 2018, 27).

Viestinnän näkyvyys organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voi motivoida jakamaan omaan asiantuntijuuteen liittyvää tietoa, sillä se nähdään myös mahdollisuutena parantaa omaa mainetta organisaatiossa. Sen sijaan kompleksisen tiedon jakaminen edellyttää useista eri lähteistä koottua tietoa ja se on usein monitulkintaista (Grant 1996, Pee 2018, 27 mukaan), jolloin assosiointi ja muokattavuus helpottavat tiedon jakamista edellyttävää vaivannäköä. (Pee 2018.) Affordanssit myös tukevat sekä hiljaisen tiedon (tacit knowledge) että eksplisiittisen tiedon (explicit knowledge) jakamista organisaatiossa. Eksplisiittistä tietoa jaetaan ideoiden ja kommenttien muodossa, kun taas hiljaista tietoa jaetaan sosiaalisten verkostojen kautta, jotka nekin tulevat näkyväksi organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. (Qi & Chau 2018.)

Myös työkokemus ja ikä vaikuttivat tiedon jakamisen toistumistiheyteen. 30–49-vuotiaat jakoivat useammin tietoa kuin alle 30-vuotiaat tai yli 49-vuotiaat. Lisäksi 1–5 vuoden työkokemuksen omaavat jakoivat huomattavasti useammin tietoa kuin alle vuoden työskennelleet tai yli viisi vuotta työskennelleet. (Razmerita et al. 2016.)

4.2.4 Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen

Aineistosta viisitoista artikkelia jäsennettiin työyhteisöviestinnän ilmiöistä organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen neljän eri teeman alle, jotka ovat: 1) viestintäkäytänteiden rakentuminen (Azaizah, Reychav, Raban, Simon & McHaney 2018; Madsen 2017; Patroni, Briel, & Recker 2016; Engler & Alpar 2018; Cai, Huang, Liu & Wang 2018; Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015), 2) organisatorinen oppiminen ja sosiaalisen pääoman rakentuminen (Qi & Chau 2018; Leonardi 2015; Leonardi 2014; Kim, Gibbs & Scott 2019), 3) organisaatioon identifioituminen (Madsen 2016; Leidner, Gonzalez

& Koch 2018) ja 4) hierarkiset viestintäkäytänteet (Kim 2018; Verheyden & Cardon 2018; Verheyden 2017).

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin näihin tutkimuksista nousseisiin organisaatiokulttuurin luomisen ja ylläpitämisen ilmiöihin aloittamalla viestintäkäytänteiden rakentumisesta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Viestintäkäytänteiden rakentuminen

Tutkimuksista nousi esiin kolme tekijää, jotka liittyivät viestintäkäytänteiden rakentumiseen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa: jalkauttaminen, viestintäilmapiiri ja normit.

Ensinnäkin viestintäkäytänteitä rakennettiin jalkauttamisella, joka voidaan nähdä tietoisena muutosjohtamisena sekä organisaation sisäisen sosiaalisen median kehystämisenä ja uuden viestintäteknologian merkityksentämisenä (Azaizah, Reyhav, Raban, Simon & McHaney 2018; Madsen 2017). Uuden viestintäteknologian asentaminen työkoneelle ei ole monimutkainen prosessi, mutta sen valjastaminen työyhteisöviestinnän areenaksi on. Organisaation sisäisen sosiaalisen median jalkauttamisella luodaan pohjaa uusille viestintäkäytänteille esimerkin kautta. Organisaatioissa valittiin avainhenkilöitä, joiden tehtävänä oli tuottaa sisältöä organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan, avata keskusteluja ja olla aktiivisia suunnannäyttäjiä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa (Azaizah et al. 2018; Madsen 2017). Johtajien käytöksellä nähtiin olevan suurta merkitystä siinä, miten työntekijät omaksuvat uusia viestintäkäytänteitä: jos esimiehet organisaation eri tasoilla osallistuvat aktiivisesti organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöön ja tukevat sitä, myös työntekijät kokevat sen hyväksyttävänä ja suositeltavana käytöksenä (Patroni, von Briel, & Recker 2016).

Uusia viestintäkäytänteitä rakennettiin ennen organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöönottoa avainhenkilöiden kautta, joihin lukeutuivat sekä eri portaiden johtajat että aktiivisiksi sisällöntuottajiksi nimetyt henkilöt. Avainhenkilöiden kesken määriteltiin tavoitteet organisaation sisäisen sosiaalisen median käytölle ja keinot, miten nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Lisäksi heille annettiin koulutusta alustan käyttöön ja sen valjastamiseen osaksi työyhteisöviestinnän arkea. Aktiivisten avainhenkilöiden tehtävänä oli myös luoda ja ylläpitää uusien viestintäkäytänteiden normeja organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa vahtimalla, että kaikki käyttäjät vastaavat heille suunnattuihin kysymyksiin ja osallistuvat vuorovaikutukseen (Madsen 2017). Vasta avainhenkilöiden kouluttamisen jälkeen

viestintäkäytänteitä rakennettiin yhdessä kaikkien organisaation jäsenten kesken. Tämä piti sisällään samankaltaisen jalkauttamisen prosessin kuin avainhenkilöillä eli organisaation sisäisen sosiaalisen median tulevia käyttäjiä koulutettiin alustan käyttöön ja määriteltiin yhteiset tavoitteet viestinnälle organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Näiden toimenpiteiden jälkeen uusia viestintäkäytänteitä rakennettiin ja pidettiin yllä tarkkailemalla viestintää organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, tarjoamalla tukea alustan käyttöön ja arvioimalla alustan käyttöä organisaation tavoitteiden näkökulmasta.

Uusien viestintäkäytänteiden rakentamisen näkökulmasta jalkauttaminen voidaan nähdä tehokkaana keinona, sillä se lisää paitsi käyttäjien ja viestien määrää organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, mutta myös viestintää organisaation eri yksiköiden välillä. (Azaizah, Reyhav, Raban, Simon & McHaney 2018). Organisaation sisäisen sosiaalisen media tarjoaa keinot maatieteellisten rajojen ylittämiseen, mutta niiden hyödyntämiseen tarvitaan aktiivisia käyttäjiä, joita puolestaan saadaan perusteellisella organisaation sisäisen sosiaalisen median jalkauttamisella (Azaizah, Reyhav, Raban, Simon & McHaney 2018). Jalkauttaminen tulee kuitenkin perustua työntekijöiden motivointiin, eikä pakottamiseen, eli niiden yhteisten etujen osoittamiseen, mitä viestintä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa mahdollistaa (Okkonen & Vuori 2012).

Toiseksi tekijäksi viestintäkäytänteiden rakentumisessa nousi viestintäilmapiiri ja sen yhteys työntekijän psykologisiin olosuhteisiin (Patroni, von Briel, & Recker 2016; Cai, Huang, Liu & Wang 2018). Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa rakennetaan organisaatiokulttuurin viestintäilmapiiriä tukevia viestintäkäytänteitä, jotka voivat parantaa työntekijöiden psykologisia olosuhteita työssään ja siten lisätä työntekijöiden tuottavuutta, muutoksiin sopeutuvuutta ja resilienssiä (Cai, Huang, Liu & Wang 2018) sekä työntekijöiden innovatiivisuutta (Patroni, von Briel & Recker 2016).

Vuorovaikutus organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on yhteydessä työntekijän kokemaan merkityksellisyyden, itseluottamuksen ja turvallisuuden tunteisiin työssään (Cai, Huang, Liu & Wang 2018). Kun työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta työyhteisössään, he ovat motivoituneita avoimuuteen, tukemaan kollegoitaan ja ottamaan vastaan tukea ja ilmaisemaan itseään (Cai, Huang, Liu & Wang 2018). Organisaatiokulttuurin läpinäkyvyys ja sosiaalisuus on edellytyksenä sille, toteutuvatko yhteistyötä, keskustelua ja innovointia tukevat viestintäkäytänteet organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Innovoimien lisäämiseksi organisaation tulisi tukea myös huumoria ja rentoa hauskanpitoa,

jotta organisaatiokulttuurissa mahdollistuisi luova ajattelu ja innovointi. (Patroni, von Briel, & Recker 2016.)

Kolmanneksi tekijäksi viestintäkäytänteiden rakentumisessa nousi työyhteisön normit ja se, miten ne näkyvät organisaation sisäisen sosiaalisen median sisältöjen kuluttamisessa ja tuottamisessa (Engler & Alpar 2018). Organisaatiokulttuurissa luodaan normit siitä, minkälainen viestintäkäyttäytyminen on hyväksyttävää organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Uusien viestintäkäytänteiden rakentumisessa normeilla on merkittävä rooli: organisaation jäsenillä on oltava yhteinen näkemys organisaation viestintäkäytänteistä, eli siitä, minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttyä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Yhdeksi haasteeksi uusien viestintäkäytänteiden rakentumisessa nousi vuorovaikutuksen epävirallisen luonteen ymmärtäminen ja sen hyväksyminen, että organisaation sisäisen sosiaalisen median sisältöjen ei tarvitse olla virheettömiä tai kysymysten huolellisesti valmisteltuja (Madsen 2017).

Organisaation sisäinen sosiaalinen media haastaa totuttuja viestintäkäytänteitä ja normeja organisaatiossa, sillä se yhdistää muihin viestintävälineisiin nähden ainutlaatuisella tavalla epäviralliset ja viralliset vuorovaikutuskontekstit työyhteisössä.

Uusien viestintäkäytänteiden rakentaminen työyhteisössä on kuitenkin vahvasti sidoksissa työelämän sisäänrakennettuun tehokkuuden tavoitteluun. Sisältöjä tuotetaan ja kulutetaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa sen mukaan, miten hyödylliseksi käyttäjät kokevat uuden viestintäteknologian työn tehokkuuden parantamisen näkökulmasta, miten muut käyttäjät siihen suhtautuvat ja miten helpoksi sen käyttäminen koetaan (Engler & Alpar 2018). Jos organisaation sisäistä sosiaalista mediaa ei nähdä ratkaisevan tärkeänä osana jokapäiväistä työyhteisöviestintää, työntekijöillä on tapana jatkaa työskentelyä totutulla tavalla ja viestiä keskenään tuttuja viestintävälineitä hyödyntäen (Madsen 2017).

Tutkimuksessa (Engler & Alpar 2018), jossa tarkasteltiin organisaation sisäisen sosiaalisen median sisältöjen tuottamista ja kuluttamista, ilmeni että työntekijät pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan työssään sekä sisältöjä tuottamalla että kuluttamalla, mutta vain sisältöjen tuottamista pidetään toivottuvana viestintäkäyttäytymisenä. Tämän kaltainen organisaatiokulttuuri voi vähentää organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttäjiä ja siten estää työn tehokkuuden parantumista, jos sisällön kuluttamisesta kiinnostuneet käyttäjät eivät

halua tuottaa sisältöjä ja kokevat sisältöjen kuluttamisen organisaatiokulttuurissa kielletyksi toiminnaksi. (Engler & Alpar 2018.)

Hierarkisten rajojen ylittämistä myös tuettiin aktiivisella viestintäkäytänteiden rakentamisella, kun organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan nimettiin yhteinen foorumi johdon ja työntekijöiden väliselle ideoinnille. Toimivien ideoiden antajia palkittiin ja heille annettiin tunnustusta ja mahdollisuus edetä urallaan. Tämä lisäsi sekä vuorovaikutusta ylimmän johdon ja alemman tason työntekijöiden välillä että osallistumista ideointiin. (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015.)

Sosiaalisen pääoman rakentuminen ja organisatorinen oppiminen

Tutkimuksista nousi esiin kaksi tekijää, jotka liittyivät sosiaalisen pääoman rakentumiseen ja organisatoriseen oppimiseen: työntekijöiden metatiedot ja välillinen oppiminen.

Ensinnäkin organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa työntekijöiden metatietojen tarkentumisen ja siten edesauttaa sosiaalisen pääoman rakentumista. Työntekijät voivat seurata organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa käytyjä keskusteluja ja viestejä, jolloin he oppivat tietämään minkälaista tietoa ja osaamista organisaatiossa on. Kun työntekijät näkevät ketkä ovat yhteydessä toisiinsa organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, heidän tietämyksensä siitä, kuka tuntee kenet organisaatiossa, on tarkempaa kuin niillä työntekijöillä, jotka eivät käytä organisaation sisäistä sosiaalista mediaa. (Leonardi 2015.) Työntekijöiden metatietojen tarkentuminen edesauttaa työyhteisön sosiaalisen pääoman rakentumista.

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä verkoston todellisiksi ja potentiaalisiksi resursseiksi (Nahapiet and Ghoshal 1998, Cummings & Dennis 2018 mukaan). Voidaankin olettaa että kun työntekijän metatiedot tarkentuvat, myös työntekijän mahdollisuudet hyödyntää työyhteisön resursseja paranevat. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat välttää päällekkäisen työn tekemistä, sillä laajentuneen sosiaalisen pääoman vuoksi heillä on parempi käsitys organisaation resursseista, eli tehdyistä töistä ja osaamisesta, joita he voivat hyödyntää omassa työssään.

Toiseksi organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttö on positiivisesti yhteydessä organisatorisen oppimisen kanssa, sillä läpinäkyvä alusta mahdollistaa oppimisen kannalta hyödyllisten havaintojen tekemisen koko organisaation laajuudelta (Qi & Chau 2018). Tutkijoiden mukaan suurin syy tähän voi olla se, että työntekijät käyttävät työtuntinsa tehokkaasti etsiäkseen asiantuntijoiden mielipiteitä, tietoa ja liittyäkseen keskusteluihin kollegoidensa kanssa (Qi & Chau 2018). Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on siis mahdollista löytää vastaus omiin kysymyksiin myös välillisesti tarkkailemalla muiden vuorovaikutusta. Välillinen oppiminen voi kuitenkin olla kognitiivisesti työlästä, sillä vastauksia on etsittävä mahdollisesti useista keskusteluista ja ryhmistä ja siten se on myös aikaa vievää (Leonardi 2014).

Toisaalta kaikille näkyvä ja organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa pysyvä eli toisin sanoen automaattisesti tallentuva viestintäarkisto helpottaa välillistä oppimista usealla eri tavalla. Ensinnäkin työntekijät voivat kysyä apua ongelmiin tehokkaasti, sillä yksi kysymys voi tavoittaa kerralla koko organisaation. Toiseksi työntekijät voivat oppia toistensa osaamisesta ja projekteista yli maantieteellisten rajojen lukemalla nykyisiä ja menneitä keskusteluja organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Kolmanneksi työntekijät voivat valmistautua työnsä tuleviin vaiheisiin seuraamalla muiden projektien prosesseja ja niihin liittyviä keskusteluja.

Organisaation sisäisen sosiaalisen median epävirallinen ympäristö madaltaa myös kynnystä osallistua keskusteluun verrattuna virallisiin kokouksiin tai tiedusteluihin. Työntekijät voivat osallistua keskusteluihin ja jakaa tietoa rutiininomaisesti ja muiden töiden ohessa joutumatta näkemään erityistä vaivaa sopivan tilaisuuden järjestämiseen. (Kim, Gibbs & Scott 2019.)

Jotta työyhteisöissä voitaisiin hyödyntää työntekijöiden tarkentuneita metatietoja ja tukea välillistä oppimista, on organisaatiossa oltava lupa käyttää aikaa välilliseen oppimiseen, eli oppimiseen epäsuorasti kollegoiden käyttäytymistä ja sen seurauksia havainnoimalla. Työntekijöiden on myös opittava etsimään ja yhdistämään organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta saamaansa tietoa ennakoivasti ja tallentamaan ne mieleensä tulevaa käyttötarkoitusta varten. Siirtyminen ongelmakeskeisestä hausta ennakoivaan sisältöjen yhdistämiseen vaatii aikaa, mikä voi olla ristiriidassa organisaatiokulttuurin tehokkuuteen pyrkivien normien kanssa. (Leonardi 2014.)

Organisaatioon identifioituminen

Tutkimuksista nousi esiin kaksi tekijää, jotka liittyivät organisaatioon identifioitumiseen: työntekijöiden väliset keskustelut ja työyhteisöön sosiaalistumista edistävä viestintäkäyttäytyminen.

Ensinnäkin organisaatioon identifioitumista rakennettiin kolmella tavalla organisaation sisäisen sosiaalisen median keskusteluissa: 1) vertaamalla organisaatiota muihin saman alan organisaatioihin käyttämällä ne-me-retoriikkaa, 2) jakamalla muistoja organisaation tarinoista ja virstanpylväistä sekä 3) kehittämällä ja ylläpitämällä ryhmän normeja (Madsen 2016). Organisaatioon identifioituminen syntyy horisontaalisessa työyhteisöviestinnässä, sillä vaikka jotkut keskustelut alkoivat johtajien aloitteesta, ne kasvoivat organisatorisen identiteetin rakentamiseksi työntekijöiden henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista (Madsen 2016). Organisaatioon identifioituminen rakentuu ilman ulkopuolista ohjausta, sillä johdon yritykset kontrolloida tai johtaa ihmisten käsityksiä erilaisiin aiheisiin koettiin paheksuttavaksi työntekijöiden toimesta (Madsen 2016). Tämä on mielenkiintoista verrattuna uusien viestintäkäytänteiden jalkauttamiseen organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöönoton yhteydessä, jolloin organisaatioon johdolla on tärkeä rooli (katso esim. Azaizah, Reyhav, Raban, Simon & McHaney 2018; Madsen 2017; Patroni, von Briel, & Recker 2016).

Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut alkoivat usein työntekijöiden konkreettisista kehitysideoista, jotka liittyivät organisaation perustehtävään ja päivittäisiin haasteisiin työssä. Näiden keskustelujen kautta työntekijät selvensivät ymmärrystään palveluistaan, työolosuhteistaan ja organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttäytymisnormeista. Yli puolet näistä työhön liittyvistä keskusteluista kehittyi abstraktimmaksi keskusteluksi organisatorisesta identiteetistä, mikä tukee näkemystä siitä, että organisatorista identiteettiä rakennetaan työstä keskustelemalla. (Madsen 2016.)

Toiseksi organisaatioon identifioitumista rakennettiin sosiaalistumisessa työyhteisöön. Uusien työntekijöiden sosiaalistuminen osaksi organisaatiota on organisatorista identifioitumista, johon organisaation sisäinen sosiaalinen media tarjoaa affordanssien vuoksi monenlaisia keinoja. Siihen, minkälaisia keinoja uudet työntekijät käyttävät, vaikuttaa se aktiivisuuden aste, johon he ovat halukkaita sitoutumaan. Organisaation sisäisen sosiaalisen median

käyttäjät voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan sen mukaan, miten aktiivisesti he osallistuvat sisältöjen tuottamiseen ja viestintään työyhteisössä.

Aktiiviset käyttäjät (go-getters) näkevät organisaation sisäisen sosiaalisen median tarjoavan mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti ja he haluavat käyttää sisältöjen tuottamiseen ja tapahtumien luomiseen paljon aikaa ja vaivaa. Toiseksi aktiivisin käyttäjäryhmä (work players) osallistuu aktiivisesti, mutta ei ota päävastuuta sisältöjen tai tapahtumien luomisesta, vaan käyttää aikaansa sen mukaan, mikä on kohtuullista töiden ohessa. Vähiten aktiiviset käyttäjät (just-doers) eivät tuota itse sisältöjä, vaan kuluttavat muiden tuottamia sisältöjä ja välttävät osallistumista aktiviteetteihin, jotka eivät liity suoraan heidän työnkuvaansa. Vaikka kaikki käyttäjätyypit voivat kasvattaa osaamistaan ja sosiaalisia suhteitaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, niin aktiivisimmat käyttäjätyypit hyötyvät eniten, sillä he sitoutuvat suunnitteluun, organisointiin ja tapahtumiin eli toisin sanoen ovat aktiivisia organisaatiokulttuurin viestintäkäytänteiden luomisessa. (Leidner, Gonzalez & Koch 2018.)

Toisaalta myös toisten keskustelun seuraaminen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on organisatorisen identiteetin rakentamista, sillä eri näkökulmista käyty keskustelu auttaa laajentamaan kuvaa organisaatiosta ja käymään keskustelua organisaatioon liittyvistä aiheista epävirallisesti myös organisaation sisäisen sosiaalisen median ulkopuolella (Madsen 2016).

Sosiaalistumisen kannalta organisaation sisäinen sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden luoda ihmissuhteita ja olla vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa, mutta jos siellä keskittyy vain tehtäväkeskeiseen vuorovaikutukseen, voi verkosto jäädä pieneksi.

Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voi olla myös epävirallisessa vuorovaikutuksessa esimiesten kanssa, mikä voi auttaa työntekijöitä keventämään esimies-alainen-vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta ja painetta. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että työntekijä osallistuu epävirallisiin tapahtumiin ja keskusteluihin, joissa tämän kaltaista epävirallista vuorovaikutusta voi syntyä. (Leidner, Gonzalez & Koch 2018.)

Toisaalta myös esimiesten on annettava tilaa horisontaaliselle vuorovaikutukselle työyhteisössä, sillä heidän osallistumistaan keskusteluun voidaan pitää pyrkimyksenä kontrolloida tai lopettaa tietystä aiheesta keskustelu (Madsen 2016).

Organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa myös sen, että uudet työntekijät voivat ottaa osaa organisaatiossa tapahtuviin innovatiivisiin keskusteluihin ja tehdä itseään tunnetuksi organisaatiossa (Leidner, Gonzalez & Koch 2018). Osallistuminen keskusteluun organisaation sisäisessä sosiaalisessa vahvistaa myös työntekijän käsitystä itsestään aktiivisena viestijänä, joka voi vaikuttaa organisaatioon ja organisatoriseen identiteettiin (Madsen 2016). Vaikkakin johdon on annettava työntekijöille tilaa neuvotella organisatorisesta identiteetistä ja otettava riski siitä, että keskustelut vahingoittavatkin organisaation mainetta työntekijöiden keskuudessa (Madsen 2016), niin positiiviset hyödyt vapaasta ja näkyvästä työyhteisöviestinnästä voivat olla kauaskantoiset. Jos organisaatiokulttuurissa annetaan uusille työntekijöille mahdollisuus tutustua kollegoihin ja ottaa taukoja työstään ihmissuhteiden muodostamista varten, työntekijöiden itseluottamus ja positiiviset tuntemukset kasvavat ja tunne sosiaalisesta tuesta lisääntyy. (Leidner, Gonzalez & Koch 2018.)

Hierarkiset viestintäkäytänteet

Tutkimuksista nousi esiin kaksi kontekstia, joissa organisaation hierarkiaa vahvistettiin viestintäkäytänteillä: päätoimipaikan ja sivutoimipaikkojen välisessä valtasuhteessa ja organisatorisissa rooleissa.

Ensinnäkin viestintäkäytänteillä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa vahvistettiin organisatorisia rooleja päätoimipisteen ja sivutoimipisteiden välillä (Kim 2018). Hajautetusti työskentelevien organisaatioiden jäsenten työyhteisöviestinnästä nousi esiin kolme viestintäkaavaa, joilla tuetaan sekä statuksesta että maantieteellisestä sijainnista johtuvia hierarkisia eroja: 1) yksisuuntainen viestintä, 2) rutiinomaisen ulkopuolelle jättäminen ja 3) vaikuttamisen mahdollisuuksien jakautuminen epätasaisesti (Kim 2018). Kun organisaation hierarkiassa vallitsee relationaalinen asymmetria, viestintä on yksisuuntaista, jolloin hierarkiassa ylempänä olevat jakavat tietoa ja hierarkiassa alempana olevat vastaanottavat sitä. Tällöin organisaation hierarkiassa alempana olevat suljetaan rutiinomaisesti pois tiedon jakamisesta ja päätöksenteosta ja heillä on kokemuksia vähäisestä vaikuttamisen mahdollisuudesta. (Kim 2018.)

Toiseksi organisaation jäsenet osallistuvat hierarkian vahvistamiseen viestintäkäyttäytymisellään: Organisaation hierarkiassa alempana työskentelevät osallistuvat

enemmän tiedon etsintään kuin tuottamiseen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, mikä vahvistaa yksisuuntaista, ylhäältä–alas-viestintää (Kim 2018). Myös viestinnän asiantuntijat vahvistavat organisatorisen roolinsa kautta työyhteisöviestinnän hierarkiaa. He ottavat vastuuta vuorovaikutusten sisällöistä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa ja kontrolloivat muiden tuottamia sisältöjä ohjeistuksilla ja säännöillä (Verheyden & Cardon 2018; Verheyden 2017).

Viestinnän asiantuntijat myös tukevat organisaation kannalta positiivisia aiheita ja pyrkivät estämään kriittisten aiheiden käsittelyä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa (Verheyden 2017). Toisaalta organisaation hierarkiaa vahvistetaan jälleen molemmin puolin, sillä organisaation hierarkiassa alempana työskentelevät myös jättäytyvät pois keskusteluista, joihin he eivät usko tietojensa riittävän, jolloin hierarkiassa ylempänä olevien näkyvä osallistuminen keskusteluun vahvistaa heidän dominoivaa asemaansa työyhteisöviestinnässä. (Kim 2018.)

Tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaiset organisaation hierarkiaa vahvistavan vuorovaikutuksen osalta. Gibbs et al. (2015) tutkimuksen mukaan vuorovaikutusta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa ilmeni enemmän eri hierarkiatasoilla olevien organisaation jäsenten kesken kuin samalla hierarkiatasoilla olevien kesken. Tämän tuloksen pohjalta vaikuttaisi siltä, että organisaation sisäinen sosiaalinen media luo tarpeellisen vuorovaikutusväylän hierarkiarajojen välille. Tosin tämä vuorovaikutus hierarkiarajojen ylitse väheni ajan myötä, kun taas saman statuksen omaavien välillä se lisääntyi. (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015.) Tämä voi osittain selittyä sillä, että organisaation rakenteessa hierarkiassa ylemmällä tasolla olevat kuuluvat vähemmistöön, jolloin määrällisesti vuorovaikutusta tapahtuu luonnollisesti enemmistön kesken. Lisäksi hierarkiarajojen vahvistaminen voidaan nähdä molemminpuolisena viestintäkäyttäytymisenä: oman työn kannalta suurin vuorovaikutuksen tarve voi olla kollegoiden keskuudessa, jolloin hierarkiassa ylempiä jätetään pois keskustelusta. Organisaation sisäinen sosiaalinen media antaa kuitenkin uusia mahdollisuuksia rakentaa organisaatiokulttuuria uusilla viestintäkäytänteillä.

Näkyvyyden affordanssin ansiosta ylempänä hierarkiassa olevien työntekijöiden keskustelut päätöksenteosta, työprosesseista ja tulevista muutoksista tulevat myös hierarkiassa alempien saataville organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Näin ollen hierarkiassa alempana

olevat työntekijät saavat organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta tietoa, johon heillä ei ole ollut aikaisemmin pääsyä. (Kim 2018.)

5 POHDINTA

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Tässä luvussa vedetään yhteen kirjallisuuskatsauksen tulokset siitä, mitä työyhteisöviestinnästä on tutkittu organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa viimeisen kymmenen vuoden aikana, mitä menetelmiä ja teoreettisia lähestymistapoja niissä on käytetty ja mitkä ovat tutkimusten keskeisimmät tulokset työyhteisöviestinnän kannalta.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia tarkastellaan työelämän käytännön näkökulmasta ja pohditaan, miten organisaatiot ja erityisesti viestinnän asiantuntijat voisivat hyödyntää tutkimuksista esiin nousseita ilmiöitä suunnitellessaan sisäisen sosiaalisen median käyttöönottoa tai työyhteisöviestinnän kehittämistä. Tuloksia tarkastellaan myös teoreettisesta näkökulmasta ja pohditaan, miten tutkimustulokset ovat yhteydessä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen työyhteisöviestinnän ilmiöistä.

Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on tutkittu viimeisen kymmenen vuoden aikana yllättävänkin monipuolisesti työyhteisöviestintää sekä kvalitatiivisin, kvantitatiivisin että monimenetelmällisin keinoin. Aineiston tutkimuksista 40 prosenttia oli tehty kvantitatiivisin menetelmin, kvalitatiivisin menetelmin toteutettuja tutkimuksia oli 30 prosenttia aineistosta, samoin kuin monimenetelmällisesti tehtyjä tutkimuksia. Tutkielman aineiston pohjalta voidaan todeta, että kiinnostus organisaatioiden sisäisen sosiaalisen median kontekstista on runsasta niin tieteen kuin työelämänkin puolelta.

Aineiston tutkimukset myös antoivat laajan katsauksen maapallon eri osista, joten aineistoa voidaan pitää melko globaalina ja siten riittävän ajankohtaisena kokonaisuutena alati kansainvälistyvän työelämämme kannalta. Tutkimuksia oli tehty myös monipuolisesti eri toimialoilta, niin high tech -yrityksistä vähittäismyyntikauppaan.

Aineiston tutkimuksissa oli hyödynnetty erilaisia lähestymistapoja myös monipuolisesti kattaen niin teknologiaan, yksilöön tai organisaatioon kuin teoreettisiin lähtökohtiin perustuvat viitekehukset. Organisaation sisäisen sosiaalisen median affordanssinäkökulman lisäksi edustettuina olivat myös organisatorisiin rakenteisiin ja verkostoihin, organisaatioon

identifioitumiseen ja sosiaalistumiseen liittyvät näkökulmat sekä muun muassa viestinnän, psykologian ja informaatiotieteiden teorioihin pohjautuvia näkökulmia.

Tutkimukset työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa jäsenettiin kolmeen työyhteisöviestinnän vuorovaikutuksen ilmiöihin: strategiseen vuorovaikutukseen, tiedon jakamiseen ja organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi näiden ilmiöiden keskeisimmät ilmentymät työyhteisöviestinnässä.

Yhteenvetoa strategisen vuorovaikutuksen ilmiöstä

Strategista vuorovaikutusta ilmeni erityisesti tutkimuksista, joissa havaittiin työntekijöiden rajoittavan vuorovaikutustaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, koska he kokivat sen synnyttävän ristiriitoja, jännitteitä tai riskejä. Strategisella vuorovaikutuksella voi olla merkittäviä vaikutuksia työyhteisössä yksilötasolla, sillä vertaissuhteiden funktiot, kuten tiedon vaihtaminen, vaikuttaminen ja sosiaalinen tuki voivat rajoittaa strategisen vuorovaikutuksen myötä.

Koska organisaation sisäinen sosiaalinen media tekee näkyväksi viestinnän erilaisten yleisöjen edessä, aiheuttaa se erilaisten logiikoiden yhteentörmäystä. Työntekijät joutuvat punnitsemaan omaa viestintäänsä useamman eri yleisön kautta, niin esimiesten kuin kollegoiden. Oostervinkin, Agterbergin ja Huysmanin tutkimuksen (2016) mukaan työntekijät käyttävät useita selviytymiskeinoja hallitakseen eri logiikoiden vuoksi kokemaansa epäselvyyttä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa: yhteyden hallintaa, maineen hallintaa ja informaation hallintaa. Kun yhdistetään kaksi organisaation sisäisen sosiaalisen median ilmiötä, institutionaalinen kompleksisuus ja affordanssit, voidaan ymmärtää, miten sisäinen sosiaalinen media voi sekä helpottaa että turhauttaa tiedon jakamista organisaatiossa. Oostervinkin ja kumppaneiden tutkimus (2016) herättää pohtimaan, onko sisäisten sosiaalisten medioiden lisääntyminen organisaatiossa trendi-ilmiö, joka johtaa samaan kuin avokonttorien lisääntyminen toimistoissa: työn vaikeutumiseen ylimääräisten häiriötekijöiden vuoksi.

Ristiriitaista suhtautumista organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan aiheuttaa myös työntekijöiden kokemukset omasta henkilökohtaisesta sosiaalisen median käytöstä, kuten Facebookista, Twitteristä tai Instagramista. Treemin, Daileyn, Piercen ja Leonardin (2015)

tutkimus osoitti, että työntekijöiden teknologisten kehysten eroavaisuudet liittyivät työntekijän ikään ja henkilökohtaiseen sosiaalisen median käyttöön. Tutkimus havainnollistaa sitä, miten yksilöiden teknologiaan liittyvät tulkinnat voivat vaikuttaa organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöön. Tutkimus oikaisi myös sen harhaluulon, että nuoret olisivat automaattisesti vanhempia työntekijöitä aktiivisempia digitaalisten työkalujen käyttöönottamisessa. Nuoremmilla ja sosiaalisessa mediassa aktiivisilla työntekijöillä olikin skeptiset teknologiset kehykset, mikä esti tai vähensi heidän osallistumistaan viestintään organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Strategisen vuorovaikutuksen ilmiö herättikin pohtimaan, millä termeillä sisäisestä sosiaalisesta mediasta kannattaisi puhua työyhteisön sisällä. Jos alustasta puhuttaisiin sosiaalisena intranettinä, eikä sosiaalisena mediana, muuttaisiko se skeptisesti organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan suhtautuvien työntekijöiden asennetta optimistisemmaksi? Vai onko enemmänkin kyse siitä, miten organisaation sisäisen sosiaalisen median tarkoitus ja tavoitteet esitellään työntekijöille siten, että ne eivät suoranaisesti vertautuisi muihin sosiaaliseen median alustoihin.

Toisaalta työntekijöiden omat kokemukset ja tietämys sosiaalisen median alustoista voivat myös olla eduksi organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, sillä strategista vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös hyvänä vuorovaikutusosaamisena, tarkoituksenmukaisena viestintänä työyhteisössä. Madsenin ja Verhoevenin tutkimus (2016) osoitti, että työntekijät harkitsevat huolellisesti julkaisujensa ja kommenttiansa mahdollisia seurauksia ennen julkaisemista. Työntekijät havaitsivat organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa erityyppisiä riskejä ja käyttivät erilaisia itesesensuuristrategioita varmistukseksi että sekä sisältö että viestin muoto olivat relevantteja ja tilanteeseen sopivia. Itsesensuuristrategiat voidaan nähdä myös korkeatasoisena vuorovaikutusosaamisena, sillä ne voivat tukea avoimen viestintäilmapiirin syntymistä, kun työntekijät ilmaisevat kritiikkinsä rakentavasti (Madsen & Verhoeven 2016, 403).

Erilaiset jännitteet ja niistä johtuvat itsesensuuristrategiat näyttävät olevan olennainen osa viestimistä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa, ja niillä voi olla sekä rakentavia että haitallisia seurauksia työyhteisöviestinnässä. Tietoisuus niiden olemassaolosta ja niistä avoimesti puhuminen voisivat vähentää niiden esiintymistä tarpeettomasti. Avoin keskustelu organisaation sisäisen sosiaalisen median herättämistä ristiriitaisista logiikoista voisi myös auttaa vähentämään erinäisiä pelkoja ja ennakkoluuloja, kuten esimerkiksi huolta vastuusta,

mitä organisaation sisäinen sosiaalinen media toisi tullessaan. Kuten Treemin (2015) tutkimuksesta kävi ilmi, kun työntekijät pelkäävät viestivänsä epäammattimaisella tavalla tai tulevansa väärin ymmärretyiksi, voi se johtaa organisaation sisäisen sosiaalisen median vähäiseen käyttöön.

Strategisen vuorovaikutuksen ilmiöstä tietoiseksi tuleminen voisi myös auttaa työyhteisöjä hyödyntämään organisaation sisäistä sosiaalista mediaa tiimin tavoitteiden edistämisessä. Vaikka organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa viestinnän näkyvyyden kaikille, on siellä mahdollista myös rajoittaa näkyvyyttä. Van Oschin ja Steinfieldin tutkimus (2018) osoitti, että rajattoman näkyvyyden ja rajatun näkyvyyden ryhmillä voidaan saavuttaa erilaisia tavoitteita. Rajaton näkyvyys tarjoaa ryhmille laajan verkoston ja mahdollisuuksia mainehyötyihin ison yleisön edessä. Kun taas rajatun näkyvyyden ryhmät saavuttavat enemmän koheesiota verkostossaan ja kykenevät koordinoimaan ja etsimään relevanttia tietoa verkostostaan tehokkaasti. Työelämän kannalta tämänkin asian nostaminen tietoisuuteen voisi lisätä sisäisen sosiaalisen median hyödyntämistä tarkoituksenmukaisesti, eikä ainoastaan yhdellä oletetulla *oikealla* tavalla.

Yhteenvetoa tiedon jakamisen ilmiöstä

Tiedon jakamisen ilmiöön jäsenettiin yllättävän vähän tutkimuksia: seitsemän tutkimusta kolmestakymmenestä eli noin 23 prosenttia aineiston tutkimuksista. Tämä oli yllättävää, koska tehostunut tiedon jakaminen on yksi päätavoitteista, joihin organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttönotolla pyritään. Toisaalta, tiedon jakamisen rajaaminen omaksi ilmiökseen on osittain ongelmallista, sillä voidaanhan myös muita organisatorisia viestintäkäytänteitä pitää tiedon jakamisena. Tässä tutkielmassa tiedon jakamisen ilmiöön jäsenettiin tutkimukset, joissa keskiössä oli tehtäväkeskeisen tiedon jakaminen organisaatiossa muun muassa hajautetuissa tiimeissä tai niissä tutkittiin tiedon jakamiseen liittyviä taustatekijöitä, kuten sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Se, miten tiedon jakaminen muuttuu työyhteisössä organisaation sisäisen sosiaalisen median myötä on keskeisessä roolissa sekä yksilö- että ryhmätason viestinnässä.

Tiedon jakamiseen liittyvien motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää organisaatioille, koska siten avautuu mahdollisuus myös tukea eri tavalla motivoituvia työntekijöitä. Roden (2016) tutkimuksen mukaan ulkoiset vaikuttimet, kuten odotetut hyödyt maineen ja vastavuoroisuuden kannalta, saavat työntekijät jakamaan tietoa organisaation sisäisessä

sosiaalisessa mediassa. Organisaatioiden kannalta on hyödyllistä pohtia, miten tätä tietoa voisi hyödyntää esimerkiksi organisaation sisäisen sosiaalisen median jalkauttamisen yhteydessä. Voitaisiko sen käyttötarkoitusta kehystää mainehyötyjen ja vastavuoroisuuden kautta? Tiedon jakamisen kannalta olennaista on myös pohtia, millä keinoilla organisaatiossa voitaisiin lisätä työntekijöiden luottamusta itseensä tiedon jakajina. Jos työntekijä ei koe pystyvänsä tarjoamaan tarpeellista tietoa muille, ei hän sitä myöskään jaa.

Kiinnostavaa tutkimustietoa oli myös se, että kollegoiden tai organisaation auttaminen oli yksi merkittävä motivaatiotekijä tiedon jakamisessa (Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016; Okkonen & Vuori 2012), vaikkakin Roden (2016) tutkimuksen mukaan muiden auttamisesta saadun nautinnon ja tiedon jakamisen välillä ei ollut merkittävää suhdetta. Nämä tutkimukset valavat uskoa siihen, että organisaation sisäisellä medially voidaan tukea myös epäitsekkästä viestintäkäyttäytymistä työyhteisössä, eikä viestintä siellä liity ainoastaan itsekärkeiseen oman edun tavoitteluun, kuten itsensä esiin tuomiseen todellisuutta paremmassa valossa tai kilpailemiseen huomiosta johdon edessä.

Tiedon jakamisen ilmiö on myös vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Gibbsin, Eisenbergin, Rozaidin ja Gryaznovan tutkimus (2015) venäläisessä yrityksessä herätti pohtimaan myös kulttuurin vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja siten organisaation sisäisen sosiaalisen median mahdollisuuksiin. Venäläisillä yrityksillä on usein hierarkiset rakenteet ja autoritäärinen johtamistyyli, mikä tarkoittaa vähäistä vapaaehtoista osallistumista ja tiedon vaihtamista (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015, 76). Kun tiedon jakamista tutkittiin venäläisessä yrityskulttuurissa ja tulokseksi saatiin se, että organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttö mursi hierarkiarajoja ja lisäsi suoraa vuorovaikutusta ylimmän johdon ja alemman tason työntekijöiden välillä, on se kannustava viesti vähemmän hierarkisten työyhteisöjen kohdalla sisäisen sosiaalisen median hyödyistä tiedon jakamisessa.

Peen tutkimus (2018) valaisi kiinnostavalla tavalla tiedon jakamisen ja sisäisen sosiaalisen median affordanssien välistä suhdetta. Tutkimuksen mukaan erilaiset affordanssit edistävät erilaisen tiedon jakamista. Tulokset osoittavat, että alakohtaisen tiedon, mikä edellyttää tietoa tietystä kontekstista ja ymmärrystä alan jargoniasta, koostaminen kirjoitettuun muotoon (codifying) koetaan vaivattomammaksi kun näkyvyyden affordanssi on vahva, ja useasta paikasta koostetun, kompleksisen tiedon jakaminen koetaan vaivattomammaksi kun assosioinnin ja muokattavuuden affordanssit ovat vahvoja. Tutkimuksen tulokset ovat erittäin

innostavia, sillä niiden mukaan voidaan olettaa, että organisaation sisäinen sosiaalinen media affordansseineen edistää myös kompleksisen tiedon jakamista. Parhaimmillaan sisäinen sosiaalinen media voi siis helpottaa työntekijää jakamaan myös ponnistelua vaativaa tietoa, sillä affordanssit tekevät siitä vähän helpompaa.

Affordanssien sanoittaminen, sen avaaminen konkreettisesti työntekijöille, että mitä ne mahdollistavat organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voisi auttaa ymmärtämään myös tiedon jakamisen ilmiötä paremmin organisaatiossa. Organisaation kannalta voisi olla järkevää pohtia, miten organisaatiossa rohkaistaan yhdessä rakentamaan tietoa, muokkaamaan ja kehittämään sitä yhteiseltä pohjalta, jolloin yksittäisen ihmisen tiedon jakamisen arviointi, olisi toissijaista ja tiedon jakaminen nähtäisiin enemmänkin yhteisenä projektina. Tämä voisi vähentää yksittäisen työntekijän kokemaa vastuuta tai painetta tiedon jakamisessa ja siten madaltaa kynnystä osallistua työyhteisöviestintään jo esimerkiksi uran alkuvaiheilla.

Razmeritan ja kumppaneiden tutkimuksen (2016) mukaan tiedon jakamiseen vaikuttavat nimittäin myös työntekijän työkokemus ja ikä. 30–49-vuotiaat jakoivat useammin tietoa kuin alle 30-vuotiaat tai yli 49-vuotiaat. Lisäksi 1–5 vuoden työkokemuksen omaavat jakoivat huomattavasti useammin tietoa kuin alle vuoden työskennelleet tai yli viisi vuotta työskennelleet. Olisi mielenkiintoista tietää, mitkä tekijät selittävät iän ja työkokemuksen vaikutusta tiedon jakamiseen. Tuloksen pohjalta voisi olettaa, että yhden tai viiden vuoden työkokemuksen omaavilla työntekijöillä on enemmän itseluottamusta tuoda asiantuntijuuttaan esiin työyhteisössä kuin alle vuoden työskennelleillä ja toisaalta tarvetta vahvistaa mainettaan ja asemaansa enemmän kuin yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleillä.

Yhteenvetoa organisaatiokulttuurin luomisen ja ylläpitämisen ilmiöstä

Aineiston tutkimukset, jotka jäsenettiin organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen antoivat kiinnostavaa tietoa työyhteisön viestintäkäytänteistä ja muutoksista, joita organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöönotto vaatii onnistuakseen. Jotta organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta tulisi alusta aktiiviselle ja mahdollisimman monia sitouttavalle työyhteisöviestinnälle, tarvitaan siihen selkeitä tavoitteita, tukea ja ohjeistusta, eli toisin sanoen jalkauttamista. Suunnitelmallinen jalkauttaminen lisää paitsi aktiivisuutta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa myös viestintää eri yksikköjen välillä (Azaizah, Reyhav, Raban, Simon & McHaney 2018). Koska organisaatiotason

viestintä voidaan nähdä pohjana koko organisaatiokulttuurille, ovat organisaation sisäisen sosiaalisen median tarjoamat muutokset työyhteisöviestinnässä niin sosiaalistumisen, organisaation perustehtävän sisäistämisen, koordinoinnin kuin organisaation identifioitumisen kannalta erityisen kiinnostavia.

Onnistuneen jalkauttamisen tiellä on kuitenkin haasteita, jotka liittyvät pitkälti organisaatiokulttuuriin. Madsen (2017) tutki jalkauttamiseen liittyviä haasteita kymmenessä tanskalaisessa yrityksessä. Jalkauttamiseen sitoutuneiden työntekijöiden eli sisäisen sosiaalisen median koordinaattoreiden mukaan jalkauttamiseen riskeihin lukeutuvat työntekijöiden mielikuvat ”sosiaalisesta” mediasta, jossa viestiminen on työnteon kannalta ajanhukkaa tai luulot siitä, että sisäiseen sosiaaliseen mediaan ei voi julkaista mitään epätäydellistä tai epäkiinnostavaa. Onnistunutta jalkauttamista esti myös vaikeus saada organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttö osaksi arkirutiineja. Työntekijöillä oli tapana jatkaa viestimistä samoilla välineillä kuin ennenkin, kun sisäistä sosiaalista mediaa ei koettu ratkaisevan tärkeäksi organisaation toiminnan kannalta. Nämä tutkimuksesta esiin nousseet riskit kuvastavat sitä, kuinka hitaasti organisaatiokulttuurin viestintäkäytänteet muuttuvat, jos niiden taustalla olevia tavoitteita ei jaeta yhdessä.

Madsenin tutkimuksesta tuleekin kiinnostavasti esiin se, kuinka tärkeää organisaation sisäisen sosiaalisen median jalkauttamisessa on yhteinen merkityksentäminen. Ihmisten ennakkoluulot ja asenteet sosiaalista mediaa kohtaan vaikuttavat myös asenteisiin organisaation sosiaalista mediaa kohtaan. Organisaatioiden olisi myös hyvä pohtia, ovatko he todella halukkaita ja kykeneviä luomaan viestintäilmapiiriä, jossa saa antaa kritiikkiä ja jossa työntekijöiden mielipiteillä on oikeasti merkitystä. Tämän kaltainen avoin ja luottavainen ympäristö vaatii erittäin hyvää johtajuutta, mikä näkyy muun muassa esimerkin kautta johtamisena.

Uusia viestintäkäytänteitä luomalla muokataan organisaatiokulttuuria, mutta sitä muokatessa on hyvä olla tietoinen siitä, mitä organisaatiokulttuurilta oikeastaan halutaan. Haasteena organisaation sisäisen sosiaalisen median jalkauttamisessa on saada työntekijät ylipäättään viestimään siellä. Madsenin tutkimuksessa (2017) sisäisen sosiaalisen median koordinaattoreiksi nimetyt henkilöt aloittivat keskusteluja ja antoivat siten työntekijöille kokemusta aktiivisuudesta ja pyrkivät omalla esimerkillään luomaan positiivista kierrettä. Organisaatioiden on hyvä pohtia, millä keinoilla esimerkillä johtamista voitaisiin tehdä myös

jalkauttamisen jälkeen. Voisiko koordinaattorin rooli olla kiertävä työyhteisössä vai säännöllisesti jatkuva rutiini johtotasolla?

Organisaatioiden on myös aiheellista pohtia, onko tavoitteena saada kaikki viestimään ahkerasti sisäisessä sosiaalisessa mediassa vai voisiko niin sanottu passiivinen osallistuminen, sivusta seuraaminen ja esimerkiksi kommentteista tykkääminen, olla yhtä arvokasta osallistumista. Englerin ja Alpar tutkimuksessa (2018) selvisi, että työntekijät, jotka mieluummin kuluttavat sisäisen sosiaalisen median julkaisuja kuin julkaisevat itse, tekevät sitä tyydyttääkseen tiedon tarpeensa, eikä sen takia, että se vaatisi vähemmän vaivaa kuin sisällön tuottaminen. Sekä sisällön tuottamisen että kuluttamisen taustalla oli pyrkimys tehostaa yksilön tuottavuutta teknologian avulla, mutta vain sisällön tuottamista arvostettiin organisaatiokulttuurissa. Toki vaarana sisällöntuottamisen epätasaisessa jakautumisessa on se, että se voi vaatia niin sanotusti hyvää medialukutaitoa sisältöjen kuluttajilta, ymmärrystä siitä, että sisällöt ovat niiden luomaa, jolle sisällön tuottaminen tuntuu luontevalta toiminnalta. Mutta jos organisaatiokulttuurissa arvostetaan vain sisältöjen tuottamista, voi se vähentää passiivisesti osallistuvien motivaatiota osallistua edes sisältöjen kuluttamiseen (Engler & Alpar 2018, 11).

Passiivinen osallistuminen voidaan nähdä myös aktiivisena toimintana, sillä se mahdollistaa välillisen oppimisen. Leonardin tutkimuksen (2014) mukaan työntekijöiden metatiedot, kuten kuka tietää mitä ja kuka tuntee kenet organisaatiossa, tarkentuvat, kun he tarkkailevat organisaation sisäisen sosiaalisen median näkyvää viestintää. Mutta metatietojen tarkentuminen edellyttää sitä, että viestintää ylipäättänsä tapahtuu sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Jos sisällöntuottajia on suhteessa paljon enemmän kuin ”passiivisia” sivustakatsojia, niin voitaisiin olettaa, että metatietojen tarkentuminen jää vajavaiseksi siinä mielessä, miten laajaa se voisi olla.

Vanhat tutut viestintäkaavat myös jatkavat helposti olemassa oloaan vaikka konteksti muuttuisikin. Organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa tehokkaamman yhteistyön ja lisääntyvän vuorovaikutuksen työyhteisön eri hierarkiatasojen ja siilojen välillä, mutta se vasta *mahdollistaa*, ei automaattisesti synnytä niitä. Kimin tutkimuksesta (2018) selvisi, että työntekijät jatkoivat statuksen mukaista viestintäkäyttäytymistään myös sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Korkean statuksen työntekijät dominoivat asiantuntijatietoon, kuten kehittämiseen ja oppimiseen, liittyviä keskusteluja, kun taas matalan statuksen työntekijät

osallistuiivat aktiivisesti niihin, missä ei tarvittu asiantuntijätietoa, vaan jaettiin tuotteeseen ja prosessiin liittyviä päivityksiä. Korkean statuksen työntekijät osallistuiivat enemmän keskusteluihin kuin matalan statuksen työntekijät, kun taas matalan statuksen työntekijöillä oli taipumusta olla enemmän huolissaan siitä, mitä muut ajattelevat heistä, ja siten vetäytyä keskusteluista. Korkean statuksen työntekijät käyttivät näkyvyyttä hyödykseen hiomalla sisältöjä huippuunsa ennen julkaisemista, kun taas matalan statuksen työntekijät jättäytyivät pois keskusteluista välttääkseen ajan hukkaa ja vaivannäköä, mikä heillä menisi julkaisun kirjoittamiseen, erityisesti silloin kun ei ollut mahdollista käyttää äidinkieltään. Kimin tutkimus (2018) nosti myös esiin organisaatioiden kannalta kiinnostavan kysymyksen: minkälaista käytöstä eri statuksen omaavilta työntekijöiltä suvaitaan? Onko niin sanotusti suorittavan portaan tasolla lupaa käyttää työaikaansa sellaiseen vuorovaikutukseen, mikä nostaisi heidät mukaan keskusteluihin, joihin he eivät uskalla osallistua?

Toisaalta näkyvyyden affordanssi myös mahdollisti statuserojen uhmaamisen: Matalan statuksen työntekijät tarkkailivat organisaation tapahtumavirtaa saadakseen sellaista tietoa, mitä heillä ei ollut aikaisemmin saatavilla, kuten ylempien toimihenkilöiden keskusteluja päätöksenteosta, työprosesseista ja tulevista muutoksista. Matalan statuksen työntekijät myös hyödynsivät sosiaalista painetta ja laittoivat organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan kysymyksiä, joihin he eivät saaneet vastausta sähköpostilla. Julkisesti kysymällä he lisäsivät mahdollisuutta saada vastaus, koska kysymys oli näkyvä kaikille organisaatiossa.

Parhaimmillaan organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa rakennetaan yhteistä sitoutumista organisaatioon, sillä Madsenin toisessa tutkimuksessa (2016) selvisi, että työntekijät rakentavat organisatorista identiteettiä haastamalla, neuvottelemalla ja keskustelemalla organisatorisista aiheista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Jotkut keskustelut kehittyvät organisatorisiksi tarinoiksi, joista tulee narratiiveja, joilla rakennetaan organisatorista identiteettiä, muodostetaan kuvaa organisaatiosta ja identifioidutaan organisaatioon. Voitaisiin kuitenkin olettaa, että jotta tämän kaltainen identiteetin rakentaminen olisi mahdollista, vaatii se ympärilleen organisaation, jossa ihmisillä on syvä luottamus organisaatiota ja esimiehiä kohtaan, sillä muussa tapauksessa näkyvyyden affordanssi voisi rajoittaa työntekijöitä osallistumasta merkitysneuvotteluihin, joihin sisältyy myös kritiikkiä ja erimielisyyttä.

Organisaation sisäinen sosiaalinen media mahdollistaa paljon organisaatiokulttuurin ja viestintäilmapiirin kannalta hyödyllisiä tapoja pitää yllä suhteita ja tutustua ihmisiin. Eikä se ole mikään merkityksetön asia, sillä työyhteisöön sosiaalistuminen vaikuttaa sekä työssä menestymiseen että työhyvinvointiin. Organisaatioiden olisi kuitenkin hyvä tiedostaa myös se vaivannäkö, mitä työntekijät käyttävät aktiiviseen sosiaalistumiseen sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Leidnerin, Gonzalezin ja Kochin (2018) tutkimuksesta kävi ilmi, että ihmiset, jotka aktiivisimmin näkivät vaivaa sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen ja luomiseen sisäisessä sosiaalisessa mediassa ja järjestivät sitä kautta muun muassa tapahtumia, kokivat siitä myös stressiä ja joutuivat sen vuoksi tekemään pitempiä päiviä, koska käyttivät siihen niin paljon aikaa. Toki palkinnoksi ponnisteluistaan ja epävirallisten tapaamisten järjestämisestä esimiesten kanssa, he kokivat vähemmän paineita heidän seurassaan myös virallisemmissa tilanteissa (Leidner, Gonzalez & Koch 2018, 124).

Mutta mikä on oikeudenmukainen viesti työntekijöille sisäisen sosiaalisen median käytöstä? Tulisiko sen käyttöä ohjeistetusti rajoittaa, ettei se kuormittaisi ketään liikaa ja toisaalta veisi liikaa työajasta? Organisaatiot joutuvat oletettavasti pohtimaan näitä kysymyksiä ja etsimään sellaisia toimintatapoja, jotka tarjoavat riittävän vapaat kädet, mutta toisaalta estävät ääripään ilmiöt, kuten liiallisen kuormittavuuden, mitä vuorovaikutus sisäisessä sosiaalisessa mediassa voi tuottaa loputtomine viestintävirtoineen. Teknologisten sovellusten kulkiessa ajasta ja paikasta riippumatta jatkuvasti työntekijöiden mukana käy työ- ja vapaa-ajan erottelu käy yhä vaikeammaksi, jolloin rajanveto on paljolti myös yksilön omalla vastuulla. Organisaatioiden olisikin hyvä keskustella rajoista myös yhdessä ja hyödyntää siinäkin horisontaalista viestintää, johon organisaation sisäinen sosiaalinen media antaa otolliset puitteet.

Sosiaalisesta mediasta on tullut monilta osin tuhoisa viestinnän foorumi muun muassa siellä vellovan vihapuheen ja tahallisten vastakkainasettelujen vuoksi, mutta tämän tutkielman aineiston pohjalta sisäisestä sosiaalisesta mediasta piirtyy hyvin toisenlainen kuva: foorumi, jossa viestitään harkitusti, välillä jopa liiankin rajoittuneesti, mutta pääosin hyvin tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Vaikka sisäisessä sosiaalisessa mediassa esiintyy kollegoiden välistä kilpailua ja valikoivaa itsensä esittämistä, niin voisi olettaa, että parhaimmillaan positiivinen henkilöbrändien välinen imagokilpailu voi myös innostaa työntekijöitä yrittämään parhaansa ja lisäämään omaa näkyvyyttään rohkeasti työyhteisössä. Toki organisaatioiden on oltava tarkkana siitä, että organisaatiossa ei ole vain yhdenlaista oikeaa ja arvostettua tapaa näkyä ja viestiä. On sallittava myös kriittinen dialogi ja erimielisyys sekä sisältöjen seuraaminen ja sitä

kautta muilta oppiminen. Nämä ovat muun muassa niitä uusia viestintäkäytänteitä, joita organisaatiokulttuurissa on luotava, jotta organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta tulisi luontainen alusta vuorovaikutukselle työyhteisössä.

Käytännön sovelluksia viestinnän asiantuntijoille

Tämän kirjallisuuskatsauksen yhtenä tavoitteena oli lisätä viestinnän asiantuntijoiden ymmärrystä työyhteisöviestinnästä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Työyhteisöviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna viestinnän asiantuntijat voivat osallistua työyhteisöviestintään monissa eri rooleissa, kuten sisällöntuottajina, tapahtumien järjestäjinä, tiedottajina, organisaation jäsenten ohjeistajina ja kouluttajina, erilaisten projektien vetäjinä ja koordinoijina, tiimin johtajina, mutta myös organisaation jäsenenä ja vertaisina. Se, miten organisaation sisäinen sosiaalinen media muuttaa työyhteisöviestintää, muuttaa samalla myös viestinnän asiantuntijoiden roolia. Kun viestinnän asiantuntijat ovat tietoisia siitä, minkälaisia vuorovaikutusilmiöitä organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voi ilmetä, voivat he tietoisemmin kehittää niitä työyhteisöviestinnän kannalta suotuiseseen suuntaan, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin tueksi.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitetyt organisaation sisäisen sosiaalisen median tutkimusten keskeiset tulokset strategisesta vuorovaikutuksesta, tiedon jakamisesta ja organisaatiokulttuurin rakentamisesta voivat olla hyödyllisiä viestinnän asiantuntijoille erityisesti johtamiseen ja työyhteisöviestinnän kehittämiseen liittyvissä rooleissa.

Viestinnän asiantuntijat voivat ensinnäkin huomioida etätiimien johtamisessa sen, mitä mahdollisuuksia organisaation sisäinen sosiaalinen media tarjoaa niin sanotun käytäväpuheen korvaamiseksi etätiimeissä. Se epävirallinen puhe, mitä työpaikan käytävillä käydään sisältää usein sekä suhde- että tehtävätason viestintää, ja organisaation sisäinen sosiaalinen media voi tarjota matalan kynnyksen foorumit kummankin tason viestinnälle. Tämänkaltaisen pysyvän ja näkyvän viestinnän hyödyntäminen tiimin johtamisessa voi tehostaa tiimin työskentelyä huomattavasti, kun kaikki ovat kartalla toistensa tekemisistä ja ymmärryksestä tiimin tavoitteita kohtaan.

Toiseksi viestinnän asiantuntijat voivat hyödyntää organisaation sisäistä sosiaalista mediaa työyhteisöviestinnän kehittämisessä ja sitä kautta esimerkiksi työhön sitouttamisessa ja

työhyvinvoinnin tukemisessa. Jos viestinnän asiantuntija ymmärtää, miten tärkeässä roolissa on se, miten organisaation sisäinen sosiaalinen media otetaan käyttöön eli jalkautetaan ja rakennetaan osaksi organisaatiokulttuuria, sitä paremmin he voivat sanoittaa työyhteisössään auki siihen liittyviä pelkoja, jännitteitä ja ennakkokäsityksiä ja toisaalta sen hyötyjä esimerkiksi vastavuoroisen tiedon jakamisen ja yhteenkuuluvuuden rakentajana. Myös erilaisten motivaatiotekijöiden huomioiminen tiedon jakamisen taustalla ja esimerkiksi julkisen kiitoksen jakaminen organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa voi tukea työntekijän luottamusta itseensä ja lisätä hyvinvointia työyhteisössä.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Kirjallisuuskatsauksen ja työskentelyprosessin arviointi

Kirjallisuuskatsauksen validiteettia voidaan arvioida sen tarkkuudessa tutkimussuunnitelman, testihakujen, aineistonkeruun ja analyysin osalta (Fink 2005, 152). Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin tarkkuuteen, kriittisyyteen ja avoimuuteen kaikissa tutkielman tekovaiheissa. Alkuun testihakujen suhteen tehtiin turhankin tarkkaa selontekoa gradupäiväkirjaan, sillä tutkielman teon alkuvaiheessa oli epävarmuutta sen suhteen, kuinka tarkasti hakusanojen hylkäämisiä pitäisi perustella. Gradupäiväkirja olikin yksi tutkielman tekoprosessia kannatteleva työkalu, sillä siihen kirjoitettiin kaikki epäilykset, huomiot, kysymykset ja tallennettiin erinäisiä hakuja ja niihin liittyviä tuloksia.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää se, että katsaukseen on valittu laadukkaasti toteutettuja tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen tekijällä tulisi olla ymmärrystä tutkimusten sisällön lisäksi myös tutkimuksissa käytettyjen tutkimusmenetelmien laadukkuudesta, jotta virhepäätelmiä ei syntyisi heikkotasoisien tutkimusten pohjalta (Fink 2005, 155).

Aineistonkeruussa kiinnitettiin huomiota huolellisuuteen ja aineiston jäsentelyä luokkiin arvioitiin kriittisesti. Lähilukemisen jälkeen joitain hylättyjä artikkeleita tarkistettiin uudelleen ja arvioitiin, ovatko ne aiheellisesti rajattu pois. Aineistonkeruun raportoinnissa pyrittiin myös avoimuuteen ja esimerkiksi nostettiin esiin tutkimukset, joissa oli aineiston rajauksen kannalta lieviä ristiriitaisuuksia, kuten yksi opiskelijoiden parissa tehty tutkimus ja yksi Skype-alustan kontekstissa tehty tutkimus. Myös tulosten jäsentämisessä luokkiin tehtiin erilaisia vaihtoehtoja ja valintojen perusteluja arvioitiin useampaan otteeseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös sen mukaan, ovatko sen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä muihin kohteisiin ja tilanteisiin (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg). Koska teknologiavälitteinen vuorovaikutus lisääntyy työyhteisöjen viestinnässä, voidaan olettaa, että organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta tutkitut ilmiöt olisivat ainakin joiltain osin siirrettävissä myös muihin työyhteisön viestintävälineisiin. Muissa viestintävälineissä ei ole samanaikaisesti käytössä kaikkia organisaation sisäisen sosiaalisen median affordansseja, mutta jo yksittäisinä esiintyessään ne voivat synnyttää samankaltaisia vuorovaikutusilmiöitä kuin organisaation sisäisen sosiaalisen median tutkimukset osoittavat. Esimerkiksi työpaikan pikaviestintä Skypessä pitää sisällään joiltain osin pysyvyyden, muokattavuuden ja näkyvyyden affordansseja, ja vaikka niiden

kautta ei esimerkiksi mahdollistuisi metatietojen tarkentuminen siinä mittakaavassa kuin viestintäverkoston näkyväksi tekevä organisaation sisäinen sosiaalinen media, niin valikoivaa itsensä esittämistä, tiedon jakamista ja panttaamista sekä organisaation normien rakentamista niissä ainakin on mahdollista ilmetä. Voidaan siis olettaa, että tämän tutkielman jäsenyykset vuorovaikutusilmiöistä koskettavat mahdollisesti myös muiden teknologisten viestintävälineiden käyttöä työyhteisöissä ja siten ne voivat auttaa organisaatioita valmistautumaan entistä teknologiakeskeisempään työelämään.

6.2 Jatkotutkimushaasteet

Työyhteisöviestintää organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa on tutkittu viimeisen kymmenen vuoden aikana monesta eri suunnasta sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla. Tutkimusta on tehty monipuolisesti eri puolilla maapalloa ja eri toimialoilla, mutta useassa tutkimuksessa organisaation sisäinen sosiaalinen media oli käytetty vastikään. Tällä voi olla vaikutusta siihen, minkälainen ymmärrys työyhteisöviestinnän ilmiöistä syntyy. Kiinnostavaa olisikin saada tutkimusta myös työyhteisöistä, joissa organisaation sisäistä sosiaalista mediaa on käytetty jo vuosia ja selvittää, ilmenevätkö samat strategisen vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin rakentamiseen ja ylläpitämiseen ilmiöt samassa määrin ja samalla voimakkuudella kuin lähikuukausina tai -vuosina lanseerauksen jälkeen.

Olisi myös kiinnostavaa saada lisää tutkimusta johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen muutoksista ja mahdollisuuksista organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Tutkimusta hierarkiarajojen ylittämisestä ja sisäisen sosiaalisen median hyödyntämisestä työyhteisöön sosiaalistumisessa kyllä löytyi, mutta kiinnostavaa olisi ymmärtää paremmin kumpaakin osapuolta myös erilaisten jännitteiden osalta.

Tiimit ovat tulevaisuuden työelämässä luultavimmin entistä isommassa roolissa, sillä päätöksenteko, ongelmanratkaisu ja luovuus, eli kaikki ne osa-alueet, joihin robotit eivät kykene, jäävät tiimeille ratkaistavaksi. Olisikin kiinnostavaa saada lisää tietoa tiimin vuorovaikutuksesta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa sekä tiimin sisällä että sen ulkopuolella, vaikkakin tutkielman aineistosta löytyikin tutkimuksia muun muassa tiimin yksityisyyden rajojen laajentamisesta, tiedon jakamisesta ja maineenhallinnasta.

Sosioemotionaalista vuorovaikutuksesta voisi olla myöskin tarpeellista saada enemmän tutkimustietoa, kuten esimerkiksi sosiaalisen tuen hakemisesta ja vastaanottamisesta organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Kiinnostaisi myös, onko tutkimustietoa siitä, minkälaisia vuorovaikutussuhteiden funktioita sisäinen sosiaalinen media palvelee. Organisaation sisäinen sosiaalinen media näyttyy tutkimusten valossa kontekstilta, jossa esiintyy useita erilaisia jännitteitä. Voisiko sitä valjastaa tietoisemmin näiden jännitteiden hallitsemiseen, kuten esimerkiksi kollegoiden väliseen mentorointiin, jolloin työidentiteetiltään epävarmat voisivat saada rohkaisua osallistua enemmän vuorovaikutukseen paikassa, jossa ei tarvitse kilpailla osaamisesta kenenkään kanssa, vaan on tilaisuus ja oikeus oppia.

KIRJALLISUUS

- Ancona, D.G. 1990. Outward Bound: Strategies for team survival in an organization, *Academy of Management Journal* 33(2), 334–336.
- Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. 1992. Bridging the Boundary: External activity and performance in organizational teams, *Administrative Science Quarterly* 37(4), 634–665.
- Azaizah, N., Reychav, I., Raban, D. R., Simon, T., & McHaney, R. 2018. Impact of ESN implementation on communication and knowledge-sharing in a multi-national organization.
- Baxter, L. A. & Braithwaite, D. O. 2008. *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*. Los Angeles: Sage.
- Bulgurcu, B., Van Osch, W., & Kane, G. C. 2018. The rise of the promoters: User classes and contribution patterns in enterprise social media. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 610–646.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. 2018. Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions.
- Chui, Manika, Bughin, Dobbs, Roxburgh, Sarrazin, Sands & Westergren 2012. *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute.
- Cummings, J., & Dennis, A. R. 2018. Virtual first impressions matter: The effect of enterprise social networking sites on impression formation in virtual teams. *MIS Quarterly*, 42(3), 697–717.
- Engler, T. H., & Alpar, P. 2018. Contribution and consumption of content in enterprise social media. *Information Systems Management*, 35(1), 2–14.
- Fink, Arlene 2005. *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Fonner, K. L. 2015. Communication among Coworkers. In *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (eds C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin and D. Solomon).
- Franz, T. M. 2012. *Group dynamics and team interventions: Understanding and improving team performance*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A., & Gryaznova, A. 2015. The “Megapozitiv” role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed russian organization. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 75–102.
- 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(1), 102–120.

- Gibson, J. J. 1986. *The ecological approach to visual perception*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gilbert, N. 2006. *Reviewing Existing Research. From postgraduate to social scientist*. London: SAGE Publications Ltd.
- Griffin, E. A., Ledbetter, A., & Sparks, G. G. 2015. *A first look at communication theory* (Ninth edition. McGraw-Hill international student edition ed.). New York, NY: McGraw Hill Education.
- J. Patroni, F. von Briel, & J. Recker 2016. How enterprise social media can facilitate innovation. *IT Professional*. UNITED STATES: IEEE Computer Society, 18 (6), 34–41.
- Johansson, K. 2007. *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto, hoitotieteen laitos.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kane, Gerald. 2015. Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities. *MIS Quarterly Executive*, 14, 1–16.
- Kim, H. 2018. The mutual constitution of social media use and status hierarchies in global organizing. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 471–503.
- Kim, H., Gibbs, J. L., & Scott, C. R. 2019. Unpacking organizational awareness: Scale development and empirical examinations in the context of distributed knowledge sharing. *Journal of Applied Communication Research*, 47(1), 47–68.
- Leidner, D. E., Gonzalez, E., & Koch, H. 2018. An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization.
- Leonardi, P. M. 2014. Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796–816.
- 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), 1–19.
- Leonardi, P. M. & Meyer, S. R. 2015. Social media as social lubricant: How ambient awareness eases knowledge transfer. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 10–34.
- Leonardi, P.M. 2015. Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn "who knows what" and "who knows whom". *Mis Quarterly*, (39), 747–762.
- Leonardi, P. M. and Vaast 2017. Social media and their affordances for organizing. *Annals*, 11(1), 150–188.
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. (Viitattu 20.07.2019.)

- Madsen, V. T. 2016. Constructing organizational identity on internal social media: A case study of coworker communication in Jyske bank. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 200–223.
- Madsen, V. T. 2017. The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management*, 21(1), 2-16.
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. 2016. Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a danish bank. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 387–409.
- Marrone, J.A. 2010. Team Boundary Spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future, *Journal of Management* 36(4): 911–940.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review* 23 (2), 242–266.
- Okkonen, J., & Vuori, V. 2012. Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603.
- Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M. 2016. Knowledge sharing on enterprise social media: Practices to cope with institutional complexity. *Journal of computer mediated communication*, 21 (2), 156–176.
- Pee, L. G. 2018. Affordances for sharing domain-specific and complex knowledge on enterprise social media. *International Journal of Information Management*, 43, 25–37.
- Propp, Kathleen M. 1999. "Collective Information Processing in Groups". In Lawrence R. Frey, ed., *Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 225–247.
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. 2018. Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? an empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31–57.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. 2016. What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20 (6), 1225–1246.
- Recker, J., & Lekse, D. 2016. A field study of spatial preferences in enterprise microblogging. *Journal of Information Technology*, 31(2), 115-129.
- Rode, H. 2016. To share or not to share: The effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms. *Journal of Information Technology*, 31(2), 152–165.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto.

- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Treem, J. W. 2015. Social media as technologies of accountability: Explaining resistance to implementation within organizations. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 53–74.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. 2013. Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143–189.
- 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(2), 396–422.
- Van Osch, W., & Steinfield, C. W. 2016. Team boundary spanning: Strategic implications for the implementation and use of enterprise social media. *Journal of Information Technology (Palgrave Macmillan)*, 31(2), 207–225.
- Van Osch, W., & Steinfield, C. W. 2018. Strategic visibility in enterprise social media: Implications for network formation and boundary spanning. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 647–682.
- Verheyden, M., & Cardon, P. 2018. Social software and internal communicators' gatekeeping sense of self. *Public Relations Review*, 44 (2) 299–307.
- Verheyden, M. 2017. Social media and the promise of excellence in internal communication. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(1), 11–25.
- Wright, K. B. & Webb, L. M. 2011. *Computer-mediated communication in personal relationships*. New York: Peter Lang.

LIITTEET

Liite: Kirjallisuuskatsaukseen sisältyneet tutkimukset ja luokkiin jäsenyykset.

Tutkija(t)	Artikkeli	Julkaisija/vuosi	Vuorovaikutusilmiö
Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M.	Knowledge Sharing on Enterprise Social Media: Practices to Cope With Institutional Complexity.	Journal of Computer- Mediated Communication, 2016	Strateginen viestintä
KIM, H.	The Mutual Constitution of Social Media Use and Status Hierarchies in Global Organizing.	Management Communication Quarterly, 2018	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Treem, J. W., Dailey, S. L., Pierce, C. S., & Leonardi, P. M.	Bringing Technological Frames to Work: How Previous Experience with Social Media Shapes the Technology's Meaning in an Organization.	Journal of Communication, 2015	Strateginen viestintä
Madsen, V. T.	Constructing Organizational Identity on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication in Jyske Bank.	International Journal of Business Communication, 2016	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen

Madsen, V. T.	The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions.	Journal of Communication Management, 2017	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Van Osch, W., & Steinfield, C. W.	Team boundary spanning: strategic implications for the implementation and use of enterprise social media.	Journal of Information Technology (Palgrave Macmillan), 2016	Strateginen viestintä
Azaizah, N., Reychav, I., Raban, D. R., Simon, T., & McHaney, R.	Impact of ESN implementation on communication and knowledge-sharing in a multi-national organization	International Journal of Information Management, 2018	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M.	Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a danish bank.	International Journal of Strategic Communication, 2016	Strateginen viestintä
Treem, J. W.	Social media as technologies of accountability: Explaining resistance to implementation within organizations.	American Behavioral Scientist, 2015	Strateginen viestintä

Van Osch, W., & Steinfield, C. W.	Strategic visibility in enterprise social media: Implications for network formation and boundary spanning.	Journal of Management Information Systems, 2018	Strateginen viestintä
Qi, C., & Chau, P. Y. K.	Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? an empirical study.	Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 2018	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Rode, H.	To share or not to share: The effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms.	Journal of Information Technology, 2016	Tiedon hallinnointi
Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P.	What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication.	Journal of Knowledge Management, 2016	Tiedon hallinnointi

Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A., & Gryaznova, A.	The “Megapozitiv” role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed russian organization.	American Behavioral Scientist, 2015	Tiedon hallinnointi
Recker, J., & Lekse, D.	A field study of spatial preferences in enterprise microblogging.	Journal of Information Technology, 2016	Tiedon hallinnointi
Cummings, J., & Dennis, A. R.	Virtual first impressions matter: The effect of enterprise social networking sites on impression formation in virtual teams.	MIS Quarterly, 2018	Strateginen viestintä
Okkonen, J., & Vuori, V.	Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform.	Journal of Knowledge Management, 2012	Tiedon hallinnointi

Leidner, D. E., Gonzalez, E., & Koch, H.	An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization	Journal of Strategic Information Systems, 2018	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J.	Overcoming the "Ideology of openness": Probing the affordances of social media for Organizational knowledge sharing	Journal of Computer- Mediated Communication, 2013	Strateginen viestintä
M. Leonardi, P	Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn "who knows what" and "who knows whom"	Mis Quarterly, 2015	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Leonardi, P. M., & Meyer, S. R.	Social Media as Social Lubricant: How Ambient Awareness Eases Knowledge Transfer.	American Behavioral Scientist, 2015	Strateginen viestintä

Leonardi, Paul M.	Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility	Information Systems Research, 2014	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Verheyden, M., & Cardon, P.	Social software and internal communicators' gatekeeping sense of self	Public Relations Review, 2018	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Heewon Kim, Jennifer L. Gibbs & Craig R. Scott	Unpacking organizational awareness: scale development and empirical examinations in the context of distributed knowledge sharing,	Journal of Applied Communication Research, 2019	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Verheyden, M.	Social media and the promise of excellence in internal communication.	Journal of Organizational Ethnography, 2017	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Pee, L. G.	Affordances for sharing domain-specific and complex knowledge on enterprise social media	International Journal of Information Management, 2018	Tiedon hallinnointi

Bulgurcu, B., Van Osch, W., & Kane, G. C	The rise of the promoters: User classes and contribution patterns in enterprise social media. Journal of Management Information Systems	Journal of Management Information Systems, 2018	Strateginen viestintä
Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X.	Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions	International Journal of Information Management, 2018	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
Engler, T. H., & Alpar, P.	Contribution and consumption of content in enterprise social media.	Information Systems Management, 2018	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen
J. Patroni, F. von Briel, & J. Recker.	How enterprise social media can facilitate innovation.	IT Professional, 2016	Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen