

SUORA YHTEYS

Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset

Antti Isokangas – Petteri Kankkunen



www.eva.fi

EVAn kotisivuilla raportteja, puheita ja
artikkeleita suomeksi ja englanniksi.
Raportit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta.

Kustantaja: Taloustieto Oy

Kansi: Antti Eklund

Painopaikka: Unigrafia Oy, Helsinki 2011

ISBN 978-951-628-524-8

ISBN 978-951-628-525-5 (PDF)

Esipuhe

Sosiaalinen media on suora yhteys. Se lyhentää välimatkaa yrityksestä asiakkaaseen, kuluttajasta palveluntuottajaan ja johtajasta alaiseen.

On helppoa ja houkuttelevaa ajatella, että suora on aina parempi kuin väärä. Suora yhteys aiheuttaa kuitenkin sosiaalisen median käyttäjille uusia tilanteita, jotka eivät ole kaikki yksioikoisen helppoja. Sosiaalinen media nopeuttaa ja helpottaa, mutta samalla se myös muuttaa ja vaatii.

On mainiota, että ideoinnissa hyödynnetään massojen viisautta, mutta kenen omaisuutta on sosiaalisessa mediassa muotoutunut idea? On varmasti hyvä, että pörssiyrityksen toimitusjohtaja avautuu, blogga ja twiittaa, mutta miten pidetään erillään toimitusjohtaja ihmisenä ja yrityksen henkilöitymänä?

Pitääkö yrityksen reagoida mihin tahansa sosiaalisessa mediassa esitettyyn väitteeseen? Mikä on yrityksen johtajalle järkevä panostus kommentointiin ja keskusteluun sosiaalisilla foorumeilla?

Kuten raportin tekijät Antti Isokangas ja Petteri Kankkunen kirjoittavat, sosiaalinen media puhkoo reikiä yritysten seiniin – halusivat yritykset sitä tai eivät. Yritys ei voi pysäyttää sosiaalista mediaa tai sitä itseään koskevaa julkista keskustelua, mutta se voi vaikuttaa siihen mitä seiniin avatuista ikkunoista näkyy.

Tämä raportti on ensimmäinen perusteellinen selvitys suomalaisten yritysten ja sosiaalisen median suhteista. Se on kirjoitettu yritysten johdon näkökulmasta. Raportti antaa ajatuksia ja käytännöllisiä ohjeita johtoryhmille ja sisäiseen viestintään.

Raportin lähetekeskusteluun ja kommentointiin ovat osallistuneet Anne Laakso (Kesko), Pekka Ojala (Nordea), Marko Parkkinen (Seedi), Ville Peltola (IBM) ja Arja Suominen (Nokia), joille lämpimät kiitoksemme näkemyksistä ja ideoista.

Helsingissä 20. huhtikuuta 2011

Matti Apunen
Johtaja
EVA

SISÄLLYS

ESIPUHE

RAPORTIN PÄÄHAVAINNOT	7
1 JOHDANTO	9
2 SOSIAALINEN STRATEGIA	12
2.1 Toimintaympäristön muutos	12
2.2 Sosiaalinen teknologia lisäämään tuottavuutta	15
2.3 Läpinäkyvyys strategisena valintana	19
2.4 Nokia ja strategian sosiaalinen jalkauttaminen	24
2.5 Johtopäätöksiä ja muistettavaa	27
3 SOSIAALINEN JOHTAJA	29
3.1 Yritysmaailman jasmiinivallankumous	29
3.2 Suomalaisjohtaja ei puhu eikä chättää	30
3.3 Puolustusvoimat ja sosiaalinen johtaminen	35
3.4 Kriisiviestintä tsunamista toiseen	38
3.5 Top Model ja kriisi yhteisöpalveluissa	40
3.6 Laki ja sosiaalinen johtaja: huomioon otettavia seikkoja	44
3.7 Johtopäätöksiä ja muistettavaa	45
4 SOSIAALINEN TYÖYHTEISÖ	47
4.1 Sosiaalinen työntekijä on itseohjautuva	47
4.2 Halutaan: sosiaalinen kirjoittaja	49
4.3 Johtaja vai kaveri?	50
4.4 Digitaaliset työmarkkinat	52
4.5 Varjo-it ja hyväntahtoinen hakkerointi	56
4.6 Ohjeistukset ja sosiaalisen median käyttö	60
4.7 Finnairin blogiyhteisö	65
4.8 Laki ja sosiaalinen työyhteisö: huomioon otettavia seikkoja	66
4.9 Johtopäätöksiä ja muistettavaa	68

5	SOSIAALINEN LIKETOIMINTA	71
5.1	Lisää liikevaihtoa, vähemmän kuluja	71
5.2	Mutusta mittaamiseen	72
5.3	Irtoideoista kaupallisiin innovaatioihin	78
5.4	Iltä-Sanomat ja iltapäivälehden innovointi	81
5.5	Kesko ja sosiaalinen asiakaspalvelu	84
5.6	Laki ja sosiaalinen liiketoiminta: huomioon otettavia seikkoja	85
5.7	Johtopäätöksiä ja muistettavaa	87
6	LOPUKSI	89
	TAUSTATIETOA TUTKIMUKSESTA	91
	KIITOKSET	92
	KIRJALLISUUTTA	95
	VIITTEET	97

Raportin päähavainnot

- Yritystoiminnassa sosiaalisen median laaja-alaisin vaikutus koetaan sisäisessä viestinnässä ja toimintatapojen muutoksessa. Uudet tavat jakaa tietoa ja osaamista organisatoristen ja maantieteellisten rajojen yli lisäävät tietotyön tuottavuutta. Yhteistyömahdollisuudet paranevat ja yrityksen sisäinen yrittäjyys käy mahdolliseksi. Tämä edistää innovaatioiden kehittämistä kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi.
- Tietotyön tuottavuuden seuraava kehitysvaihe perustuu siihen, että työntekijät tekevät työnsä läpinäkyväksi omalle työyhteisölleen – aivan kuten ihmiset ovat tehneet jo vapaa-ajalleen sosiaalisessa mediassa. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto 1990-luvulla tehosti työtä automatisoimalla työprosesseja. Sosiaalisen teknologian vaikutus tuottavuuteen syntyy henkilöstön laaja-alaisen osallistamisen kautta.
- Aiemmin uudet työtavat ja digitaaliset viestintävälineet etenivät yrityksistä koteihin ja ihmisten yksityiselämään. Käynnissä olevassa kolmannessa työkulttuurin muutoksessa suunta on päinvastainen. Tehokkaisiin ja helppokäyttöisiin viestintävälineisiin ja -palveluihin tottuneet työntekijät vaativat työnantajiltaan entistä parempia työkaluja – ja ovat valmiita turvautumaan kiellettyihinkin keinoihin saadakseen haluamansa välineen.
- Sosiaalinen media on tehnyt yritysten toiminnasta läpinäkyvämpää myös ulospäin. Asiakkaiden ja työntekijöiden kautta yritykset ovat mukana sosiaalisessa mediassa riippumatta siitä, haluavatko ne sitä. Läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen perustuvasta strategiasta on tullut sosiaalisen median myötä käyttökelpoinen vaihtoehto liiketoiminnan perustaksi.
- Sosiaalinen media kannattaa nähdä yrityksissä pikemmin asiakaspalvelun kuin markkinoinnin välineenä. Suurimmat

hyödyt sosiaalisesta mediasta saavat yritykset, jotka osaavat käyttää sitä hyväksi sekä yrityksen sisäisissä prosesseissa että toiminnassaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Sosiaalinen media voi heikentää kilpailukykyä yrityksiltä, joiden tarjooma ei erotu kilpailijoista tai joiden asema on perustunut isoon markkinointibudjettiin tai jakelutie-etuun.

- Uudet viestintämenetelmät tekevät vanhanaikaisista viestintätaidoista entistä tärkeämpiä. Suurin osa digitaalisesti tapahtuvasta yhteistyöstä ja viestinnästä tapahtuu kirjoitetun tekstin muodossa. Kyky tuottaa ytimekästä, ymmärrettävää ja johdonmukaista tekstiä on jatkuvasti tärkeämpi voimavara sekä yksilöille että yrityksille.

1 Johdanto

Suomessa käyty keskustelu sosiaalisen median vaikutuksista yritysten liiketoimintaan on pyörinyt pääosin suosittujen kuluttajapalveluiden ympärillä. Karkeasti ottaen on pohdittu sitä, pitäisikö yritysten olla jotenkin mukana Facebookissa, kieltää sen käyttö työajalla vai molempia.

Jos keskustelu on kuulostanut tutulta, se johtuu siitä, että kyseessä on aivan sama keskustelu, joka käytiin jo runsaat kymmenen vuotta sitten. Silloin vain puhuttiin sosiaalisen median sijaan internetistä.

Sosiaalisesta mediasta on hössötetty niin paljon, että aihe on suorastaan kerjännyt vastareaktiota. Viime aikoina erityisesti amerikkalaiset akateemikot ovat julkaisseet lukuisia sosiaalista mediaa kritisoivia kirjoja ja artikkeleita.

Esitetty kritiikki johtuu ennen kaikkea siitä, että uusilta palveluilta on odotettu kohtuuttoman paljon. Yleensä merkittävien uusien ilmiöiden pitkän aikavälin vaikutukset aliarvioidaan – mutta lyhyen aikavälin vaikutukset yliarvioidaan. Niin kävi kymmenen vuotta sitten internetille ja niin näyttää nyt käyneen sosiaaliselle medialle.

Sosiologit ovat pettyneet, kun länsimainen yhteiskuntarakente ei ole kääntynyt hetkessä ylösalaisin, ja markkinointiala sen vuoksi, etteivät kavereiden suositukset Facebookissa vaikutaakaan kuluttajien ostopäätöksiin aivan yhtä paljon kuin vielä hetki sitten toivottiin.

Ennen kaikkea sosiaaliseen mediaan on petytty sen vuoksi, että siltä on odotettu väärä asioita. Sosiaalista mediaa on ajateltu ennen kaikkea *mediana*. On ajateltu, että se on kanava, joka tarjoaa tavallisille ihmisille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin asiasta kuin asiasta ja parhaimmillaan jopa tekee passiivisista mököttäjäistä entistä aktiivisempia yhteiskunnan jäseniä. Yrityksille

Merkittävien uusien ilmiöiden pitkän aikavälin vaikutukset aliarvioidaan, mutta lyhyen aikavälin vaikutukset yliarvioidaan.

siitä on lupailtu kaikkien aikojen tehokkainta ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin välinettä.

Kaikkein turhanpäiväisintä ja pinnallisinta sosiaalisen median hössötystä kannattaakin kritisoida. Myös sosiaalisen median todellisista negatiivisista ilmiöistä täytyy puhua, silloinkin, kun ne johtuvat pikemminkin uusien palvelujen puutteellisesta kuin liiallisesta käytöstä.

”Olemme luoneet inspiroivia ja kehittäviä sosiaalisia teknologioita, mutta olemme antaneet niiden heikentää itseämme”, kirjoittaa MIT:n professori Sherry Turkle kirjassaan *Alone Together*.

Onko sosiaalisessa mediassa kyse uudesta työkalusta vai yrityskulttuurin muutoksesta?

Olenaisempaa onkin keskustella siitä, miten sosiaalista mediaa ja yhteisöpalvelujen taustalla olevia toimintatapoja voi hyödyntää yritystoiminnassa. Voiko yritys saada sosiaalisesta mediasta kilpailuetua liiketoiminnassaan? Ja ennen kaikkea: onko sosiaalisessa mediassa kyse uudesta työkalusta vai yrityskulttuurin muutoksesta?

Tämän raportin tarkoituksena on kertoa empiirisiä esimerkkejä siitä, miten suomalaiset yritykset ovat jo hyödyntäneet sosiaalista mediaa toiminnassaan. Esimerkit on pyritty valitsemaan niin, että ne resonoisivat mahdollisimman laajasti ja että niistä olisi hyötyä erilaisille yrityksille erilaisilla toimialoilla. Operatiivisen tason sijasta sosiaalista mediaa ja sen synnyttämiä ilmiöitä on pyritty tarkastelemaan yritysjohdon näkökulmasta.

Osana tätä raporttia toteutettiin kyselytutkimus sosiaalisen median hyödyntämistä suomalaisissa yrityksissä. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan suomalaisten yritysjohtajien asenteita sosiaalista mediaa ja siihen liittyviä muutoksia kohtaan. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia sosiaalista vuorovaikutusta edistäviä digitaalisia palveluja. Tarkastelun kohteena ovat siis

- yritysten ulkoiseen viestintään ja markkinointiin käyttämät palvelut (verkostoitumispalvelut, blogit, tiedostojen- ja linkkienjakopalvelut, keskustelupalstat yms.),

- sisäisessä viestinnässä, henkilöstöhallinnossa, innovaatio-toiminnassa ja muissa toiminnoissa käytetyt sosiaaliset palvelut ja teknologiat (esim. yrityswikit, intra- ja ekstranetien yhteisölliset ominaisuudet ja yhteistyöalustat).

Nykytilanteen kuvauksen lisäksi raportti pyrkii suuntamaan katseen kohti tulevaisuutta ja nostamaan esiin asioita, joita yritysten tulisi ottaa huomioon valmistautuessaan uuteen läpinäkyväm-pään aikaan ja työkuulttuurin muutokseen sekä suunnitellessaan sosiaalisen median strategiaansa.

Tärkeimmät huomionarvoiset seikat on koottu lukujen loppuun muistilistoiksi. Erityistä huomiota on kiinnitetty sosiaalisen me-dian herättämiin lainopillisiin kysymyksiin, joiden koostamisessa on ollut asiantuntija-apuna asianajotoimisto Borenius & Kemp-pisen partneri Samuli Simojoki.

2 Sosiaalinen strategia

2.1 Toimintaympäristön muutos

Viime vuosikymmenen aikana yrityksiin ja niistä ulos virtaavan informaation määrä on kasvanut valtavasti. Ensin harkitusti sähköpostin käyttöönoton seurauksena, sitten – pyytämättä ja yllättäen – sosiaalisen median vaikutuksesta.

Moni suomalainen yritysjohtaja tuntuu pelkäävän ennen kaikkea sitä, että tieto vuotaa ulos hallitsemattomasti. Sosiaalinen media on puhkonut yritysten julkisivuihin uusia näköalaikkunoita, joista kuka tahansa voi kurkistaa sisään.

WikiLeaksin kaltaiset ilmiöt keräävät mediassa suurimman huomion, vaikka ne eivät varsinaisesti huolestuta suomalaisia yrityksiä. Sen sijaan monia koskettavat pienet, huomaamattomat tietovirrat, jotka tihkuvat ulos asiakkaiden, työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja tietojärjestelmien kautta.

Yritysten vaihtoehtoina on sopeutua uuteen tilanteeseen ja hyötyä siitä tai antaa sosiaalisen median aiheuttaa pelkkiä ongelmia.

Ihmiset ovat tehneet vapaa-aikansa läpinäkyväksi sosiaalisessa mediassa. Myös osa työelämästä on muuttanut julkiseksi.

Sosiaalisen median kuluttajapalveluiden myötä ihmiset ovat tehneet oman vapaa-aikansa läpinäkyväksi tuttavilleen ja osin myös tuntemattomille. Tuo läpinäkyvyys ei rajoitu ainoastaan vapaa-aikaan, sillä myös osa työajasta ja työelämästä on muuttanut julkiseksi. Facebook-potkut, tietovuodot ja kohtuuttomiksi paisuvat mainekriisit ovat ilmentymiä tästä.

Ne työpaikan ristiriitatilanteet, jotka ennen käsiteltiin kaikesa hiljaisuudessa puhelimessa, kahdenkeskisessä palaverissa tai sähköpostilla, lävähtävät nyt huomaamatta kaikkien nähtäville ja kommentoitavaksi sosiaaliseen mediaan. Ne mielipiteet, joita ilmaistiin ennen vain yrityksen kahviossa, kaveriporukan grilli-

juhlista tai kodin keittiössä puolisolle, lipsahtavat usein silkkaa ajattelemattomuutta satojen ihmisten tietoon.

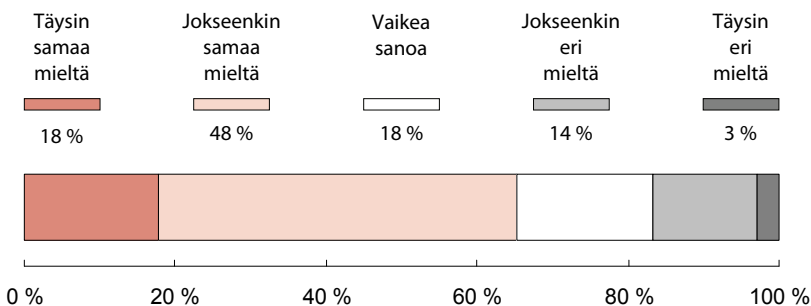
Myös asiakkaat ovat löytäneet toisensa. Kilpailijat puolestaan keräävät nopeasti ja halvalla tietoa, jonka hankkiminen oli vielä hetki sitten joko kallista tai täysin mahdotonta.

Ei ihme, että sosiaalisen median ilmiöt herättävät yrityksissä ristiriitaisia tunteita. Joillekin sosiaalisen median palvelut ovat yhä pelkkiä juoruilukanavia. Toisille ne ovat uudenlaisen viestintäkulttuurin tehokkaita työkaluja.

”Meillä on erittäin hyvät kokemukset sosiaalisen median hyödyntämisestä. On tärkeää muistaa, että kun yritys osallistuu sosiaaliseen mediaan, pitää olla täysin selkeää, että kyseessä on yrityksen edustaja. Tämä on tärkeä tapa palvella kuluttajia. Yhä suurempi osa esimerkiksi kuluttajapalvelun kyselyistä tulee sosiaalisen median kautta”, Fazer-konsernin viestintäjohtaja Ulrika Romantschuk sanoo.

”Sosiaalisen median kanssa täytyy muistaa kaksi asiaa: ensinnäkin se on yhteinen areena, jolle yrityksellä pitää olla politiikka ja strategia, ja eri funktioiden pitää tehdä yhteistyötä selkeillä rooleilla ja vastuilla. Toiseksi sosiaalinen media ei ole markkinointikanava vaan dialogialusta, jossa toimitaan ihmisten eikä yritysten ehdoilla. Se tarjoaa mahtavia mahdollisuuksia, mutta siinä on myös riskejä.”

Kuvio 2.1 Yksilön mielipiteet ja yrityksen kannat menevät helposti sekaisin sosiaalisessa mediassa



Kyse ei siis ole siitä, mitä yritykset itse tekevät sosiaalisessa mediassa, vaan mitä sosiaalinen media tekee yrityksille. Yritykset ovat mukana sosiaalisessa mediassa, halusivat tai eivät.

”Sosiaalisen median tuoma muutos yrityskulttuuriin tulee olemaan merkittävä. Ne yritykset, joilla on kyky kapitalisoida tämä muutos, tulevat luomaan uuden nopean, notkean yrityskulttuurin, jossa käydään aitoa sisäistä vuorovaikutusta, joka innostaa erityisesti nuoria. Tällä tulee olemaan merkitystä yrityksen menestymiseen”, Romantschuk sanoo.

Sosiaalisen median tutuiksi tekemät tavat kommunikoida ja osallistua ovat olleet kuluttajan arkipäivää jo jonkin aikaa, mutta useimmille yrityksille ne ovat vielä vieraita. Mitä jos työn tekemisestä tehtäisiin samalla tavalla läpinäkyvää kuin suuresta osasta yksityiselämää on jo tehty?

Työn tuottavuuden seuraava kehitysvaihe perustuu työn läpinäkyvyyden lisäämiseen.

Microsoftin kehittäjä- ja alustayksikön johtaja Mika Okkola uskoo, että työn tuottavuuden seuraava kehitysvaihe perustuu juuri tähän: työn läpinäkyvyyden lisäämiseen.

”Työasioiden käsittelyaika lyhenee dramaattisesti, kun sosiaalisesta mediasta tutut tilapäivitykset, tagit ja sosiaalinen haku yhdistetään ajantasaiseen läsnäolotietoon. Statuspäivityksillä voidaan kertoa ajankohtaisista työtehtävistä tai haasteista samalla tavalla kuin sosiaalisessa mediassa kerrotaan viikonlopun aktiviteeteista”, sanoo Okkola.

Okkola näkee myös toisen keskeisen tavan, miten sosiaalinen media muokkaa yritysten toimintaa. Vielä vuosikymmen sitten yritykset olivat tietotekniikan käyttöönoton edelläkävijöitä. Toinen oli huippuluokan laitteet ja ohjelmistot, jotka levisivät pikku hiljaa myös kotikäyttöön.

Ennen yritykset olivat tietotekniikan käyttöönoton edelläkävijöitä. Nyt teknologisen kehityksen ajurina toimivat älypuhelinapplikaatiot ja sosiaalisen median kuluttajapalvelut.

Tilanne on vähitellen kääntynyt päinvastaiseksi erityisesti viestintävälineiden osalta. Monella on kotona helppokäyttöiset ja nopeat järjestelmät, kun taas työpaikalla tuntuu siltä, että tietohallinto pakottaa käyttämään hankalia, vanhanaikaisia laitteita. Helppokäyttöisen teknologian kehityksen ajurina toimivat nykyään älypuhelinapplikaatiot ja sosiaalisen median kuluttajapalvelut.

1980-luvulla ja sen jälkeen syntyneet – kutsutaan heitä sitten kuluttajakansalaisiksi tai diginatiiveiksi – ovat tottuneet toisenlaiseen viestintään ja yhteistyöhön kuin vanhempansa. He myös odottavat työnantajaltaan ajanmukaisia työvälineitä. Jos niitä ei ole tarjolla, he pitävät luontevana käyttää omia laitteitaan ja tuttuja palveluja, usein lupia kyselemättä.

Osittain tilanne johtuu myös siitä, etteivät yrityskäytössä kaikkein suosituimmat, isojen it-firmojen tiedonhallinta-, viestintä- ja yhteistyöjärjestelmät taivu odotusten mukaisiin tarpeisiin. Ja jos taipuvatkin, niin valtaosassa yrityksiä on käytössä edellisen sukupolven versiot, joilla uusista palveluista ei saa kaikkea irti.

Microsoftissa haasteeseen on pyritty vastaamaan ottamalla käyttöön ”läsnätyön” käsite. Etätyö on itsenäistä, mutta usein eristäytynyttä. Läsnätyössä sen sijaan pyritään yhdistämään vapaus ja tehokas yhteistyö. Microsoftin työntekijöillä ei ole vakituisia työpisteitä, vaan heillä on vapaus tehdä työtään haluamassaan paikassa: kotona, työpaikan yhteisissä tiloissa tai vaikkapa asiakkaan luona. Työn tehokas organisointi varmistetaan pikavies- timillä, jaettavilla kalentereilla ja muilla sosiaalisen teknologian ratkaisuilla.

”Kuluttajat määräävät nykyään työpaikan tietoteknisen kehityksen vauhdin ja suunnan”, Mika Okkola sanoo.

2.2 Sosiaalinen teknologia lisäämään tuottavuutta

Sosiaalisen median kuluttajapalveluissa syntyneen teknologian siirtymisellä yritysten sisäiseen käyttöön on kauaskantoisia vaikutuksia. Joillekin toimialoille on syntynyt uusi kilpailuasetelma, jossa vastakkain ovat yritykset, jotka hyödyntävät sosiaalista mediaa taidokkaasti, ja yritykset, jotka eivät taivu läpinäkyvään toimintatapaan.

Sosiaalista mediaa ja teknologiaa hyödyntävät yritykset voidaan käytännössä jakaa kolmeen kategoriaan:

1. Yritykset, jotka hyödyntävät ratkaisuja vain oman organisaationsa sisällä.
2. Yritykset, jotka hoitavat sosiaalisen teknologian avulla pelkästään suhteitaan asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin.
3. Täysin verkostoituneet yritykset, jotka hyödyntävät sosiaalisen median mahdollisuuksia sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Kansainvälinen konsulttiyritys McKinsey on seurannut vuodesta 2007 lähtien yrityksiä, jotka ovat ottaneet sosiaalista teknologiaa käyttöön sisäisissä prosesseissaan.¹ Tähän saakka saatuihin tuloksiin tyytyväisiä ja tyytymättömiä on ollut kutakuinkin saman verran.

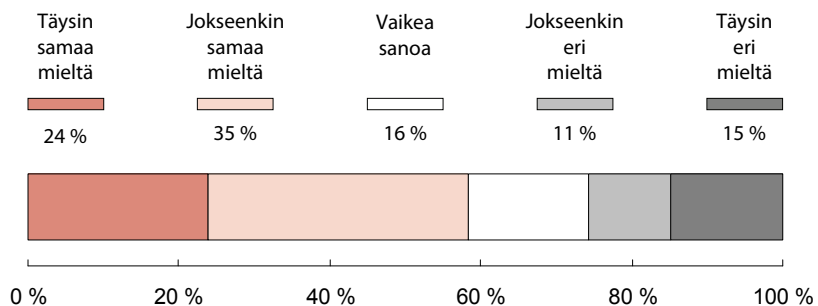
Ne, jotka eivät ole mielestään saaneet hyötyä sosiaalisesta teknologiasta, ovat tyypillisesti nostaneet esiin kaksi syytä: 1) Sosiaalisen median toimintatavat eivät ole sopineet organisaation nykyrakenteeseen. 2) Esimiehet eivät ymmärrä, miten uuden teknologian avulla voidaan luoda lisäarvoa toimintaan.

McKinsey arvioi, että sosiaalisen teknologian käyttöönotolla tulee olemaan laaja-alaisempi vaikutus yritysten toimintaan kuin 1990-luvun toiminnanohjausjärjestelmien (ERP), asiakkuudenhallintajärjestelmien (CRM) ja toimitusketjun hallintajärjestelmien (SCM) käyttöönotoilla.²

Näiden viidentoista viime vuoden aikana tehtyjen teknologiainvestointien avulla yritykset ovat pystyneet kasvattamaan mer-

Sosiaalinen teknologia on työn tuottavuuden seuraava kehitysvaihe. Voidaan puhua työn tuottavuuden toisesta aallosta.

Kuvio 2.2 Sosiaalisen median käyttö parantaa tiedon kulkua yrityksemme sisällä



kittävästi transaktioihin perustuvien prosessiensa tuottavuutta. Sosiaalinen teknologia tuo mukanaan seuraavan kiihdytysvaiheen työn tuottavuuden lisäämiseen. Voidaan jopa puhua työn tuottavuuden toisesta aallosta.

Jos ensimmäisessä vaiheessa tuottavuutta lisättiin toimenpiteitä automatisoimalla, niin sosiaalisen teknologian vaikutus tuottavuuteen syntyy entistä syvempien yhteistyötapojen ja henkilöstön laaja-alaisen osallistamisen kautta. Yritykset pääsevät kiinni henkilöstönsä osaamispotentiaaliin, jota ei ole ennen pystytty hyödyntämään.

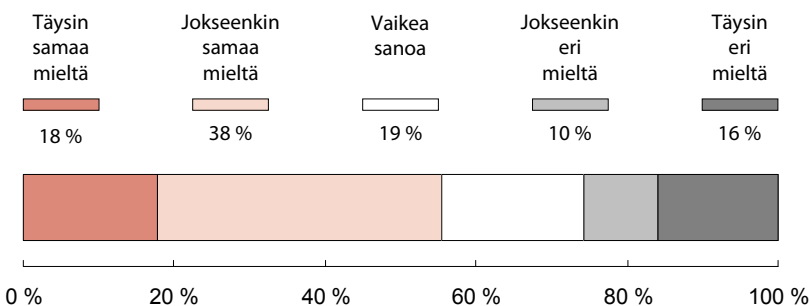
Yritykset saavat käyttöönsä henkilöstönsä osaamista, jota ei ole ennen pystytty hyödyntämään.

Käytännössä sosiaalinen teknologia eroaa aikaisemmista teknologiainvestoinneista kahdella keskeisellä tavalla.

1. Sosiaalinen teknologia ei lisää työn tuottavuutta, ellei järjestelmässä ja toimintamallissa ole mukana riittävän laajaa ja aktiivista käyttäjäjoukkoa. Sosiaalisen teknologian käyttöönotossa ei voi turvautua sääntöihin ja käskyttämiseen, vaan asiaa vapaaehtoisesti yrityksen sisällä edistävät ”evangelistat” ovat keskeisessä roolissa.

Perinteiset toiminnanohjausjärjestelmät ovat perustuneet siihen, että käyttäjät syöttävät järjestelmään itsenäisesti tietoa, jonka perusteella voidaan suorittaa toimenpiteitä – esimerkiksi lähettää lasku asiakkaalle. Nämä ratkaisut istuvat useimpien yritysten toimintaan melko mutkattomasti, sillä niillä pyritään parantamaan jo vakiintuneiden

Kuvio 2.3 Sosiaalisen median käyttö tehostaa yhteistyötä yrityksemme sisällä



liiketoimintaprosessien tehokkuutta olemassa olevan organisaatorakenteen sisällä.

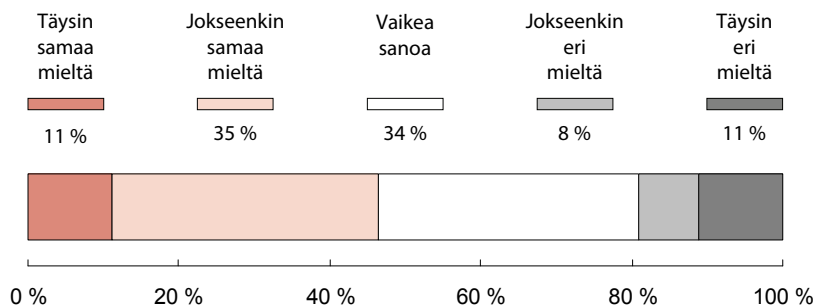
Sosiaalisen teknologian luomat uudet mahdollisuudet taas sijaitsevat jossain tuttujen prosessien ja tiimirajojen ulkopuolella. Uusi toimintatapa edellyttää sitä, että käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, luovat uutta tietosisältöä ja muokkaavat toistensa tekemää työtä.

Sosiaalisen teknologian käyttöönotto ei edellytä monimutkaisia teknisiä käyttöönottoprojekteja.

2. Aikaisemmat työn tuottavuuden tehostamiseen keskittyneet teknologiaratkaisut edellyttivät pitkiä, kalliita ja monimutkaisia teknisiä käyttöönottoprojekteja, mutta sosiaalisen teknologian käyttöönotto ei sellaisia vaadi. Sosiaalisen median toimintamalleihin siirtyminen voi haastaa koko yrityskulttuurin ja luoda päänvaivaa etenkin henkilöstöhallinnolle ja yrityksen juristeille, mutta teknologiana se muodostaa vain kevyen kerroksen olemassa olevan infrastruktuurin päälle.

Esimerkiksi Konecranesissa sosiaalisen median työkaluja ja toimintatapoja on otettu käyttöön pienimuotoisilla, nopeilla kokeiluprojekteilla. Hyväksi kokeilumaaperäksi ovat osoittautuneet sellaiset yrityksen sisäiset kehittämissuunnitelmat, joissa on mukana niin sanottuja aikaisia omaksujia. Etujoukko on testannut ensimmäiseksi esimerkiksi wikejä, blogeja ja yrityksen sisäistä sosiaalista kanavaa.

Kuvio 2.4 Sosiaalisen median välineiden ja toimintatapojen avulla voidaan parantaa henkilöstömme työn tuottavuutta



”Tämä on kulttuurimuutos, jota ei voi ajaa läpi pakottamalla. Jos arvioimme, että joku asia tulee olemaan osa päivittäistä toimintaamme viiden vuoden päästä, niin sitä on lähdeittävä kokeilemaan ja kehittämään nyt heti. Periaatteenamme on, että kokeillaan paljon, hyväksytään epäonnistumiset, opitaan ja mennään eteenpäin. Se on toimivin tapa löytää sosiaalisesta mediasta ne omalle yritykselle sopivimmat mallit”, Konecranesin tietohallintojohtaja Antti Koskelin sanoo.

2.3 Läpinäkyvyys strategisena valintana

Paine muuttaa yrityksen toimintaa avoimemmaksi tulee yleensä asiakkailta ja työntekijöiltä. Asiakkaiden ja työntekijöiden toimintatavat voivat jopa pakottaa organisaatiota muuttamaan toimintaansa läpinäkyvämmäksi.

Etenkin teknologia-alan startup-yrityksissä toiminnan korostetusta läpinäkyvyydestä on jo tullut lähes normi. Avoimuuden lisääntyminen ei ole poikkeuksellista vakiintuneempienkaan yritysten joukossa.

Vielä muutama vuosi sitten yritysten ainoat julkilausumat olivat huolellisesti laadittuja lehdistötiedotteita tai toimitusjohtajan paperilta lausumia puheita. Nyt suuret kansainväliset yritykset julkaisevat ja jakavat vapaasti omia sisäisiä muistiotaan, strategisia tavoitteitaan ja liiketoimintasuunnitelmiaan. Kun yritysten yhteiskunnalliset ja poliittiset kannanotot olivat ennen pitkän harkinnan ja varovaisten diplomaattisten muotoilujen tulosta, nyt suurtenkin yritysten verkoissa voidaan käydä moniäänistä ja -arvoista yhteiskunnallista keskustelua.

Esimerkiksi Microsoft tunnettiin ennen niukasta tiedotuslinjastaan, mutta nyt verkko on pullollaan tietoa yrityksen työn alla olevista hankkeista. Yrityksen työntekijöitä kannustetaan kertomaan ahkerasti tekemisistään julkisissa blogeissa.

Wikinomics- ja *The Naked Corporation* -kirjojen kirjoittajan Don Tapscottin mukaan yritykset joutuvat tekemään toiminnastaan

Etenkin teknologia-alan startup-yrityksissä toiminnan läpinäkyvyydestä on tullut lähes normi.

läpinäkyvämpää pakon edessä. Aikana, jolloin minkä tahansa lipsautuksen saa leviämään hetkessä ympäri maailmaa, asioiden piilottelu on yksinkertaisesti liian rohkeaa uhkapeliä.

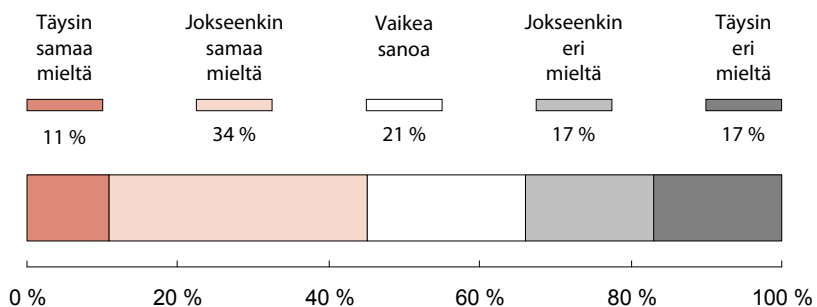
Innokkaimpien sosiaalisten teknologioiden apostolien mukaan avoimuus ja läpinäkyvyys tulee väistämättä läpäisemään kaikki organisaatiot sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Läpinäkyvyyden väistämättömänä seurauksena organisaatiot tulevat toimimaan myös nykyistä eettisemmin.

”Uuden kultakauden Suomessa päätöksenteko politiikassa ja työpaikoilla on prosessi, johon kaikki otetaan mukaan digitaalisilla välineillä sen sijaan, että keskeneräisistä asioista keskustelu kielletään ja prosessi salataan”, kirjoittavat Tanja Aitamurto, Taneli Heikka, Petteri Kilpinen ja Matti Posio pamfletissaan *Uusi kultakausi*.

Avoimuus ja läpinäkyvyys tulevat väistämättä lisääntymään sekä yrityksissä että koko yhteiskunnassa. On kuitenkin ehkä liioiteltua sanoa, että kaikesta on tulossa avointa. Myös suljetut järjestelmät voivat osoittautua menestyksekkäiksi digitaalisessa maailmassa. Tämän ovat osoittaneet esimerkiksi sosiaalisen median valokeilassa paistattelevat Apple, Facebook ja Google, joiden järjestelmät ovat yhtä avoimia ja demokraattisia kuin entinen Neuvostoliitto.

Suuret mediaimperiumit ovat perinteisesti perustuneet jakelukanavan hallitsemiseen. Myös nykyaikaiset digitaaliset suuryritykset

Kuvio 2.5 Sosiaalisen median käyttö madaltaa hierarkiaa yrityksessämme



pyrkivät hallitsemaan ennen kaikkea jakelukanavia, kokonaisia ”ekosysteemejä”. Jotkut kanavista ja systeemeistä ovat avoimia monenlaisille sisällöille, toiset taas kaikkea muuta kuin avoimia.

Lieneekin osuvinta sanoa, että sosiaalisten teknologioiden myötä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuvasta strategiasta on tullut *käyttökelpoinen*. Se on vaihtoehto, jonka pohjalle voi rakentaa uutta liiketoimintaa.

1996 ilmestyneessä bestsellerissään *Open Book Management* John Case määritteli johtamis- ja toimintamallin, jossa jokainen yrityksen työntekijä osallistutetaan firman menestyksekkääksi tekemiseen jakamalla avoimesti operatiivista ja taloudellista tietoa. Casen kirjan innoittamana käytiin paljon keskustelua avoimuudesta strategisena valintana. Syntyi useita teoksia, joissa selitettiin yksityiskohtaisesti, kuinka ”avoimen kirjan johtamisen” saa toimimaan. Silti harvat yritykset ottivat mallia käyttöön.

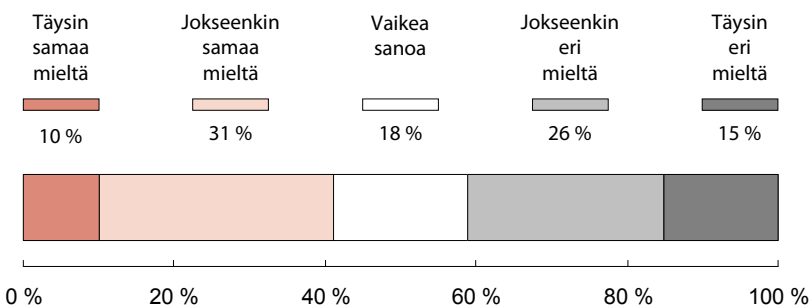
Vasta sosiaalisen median läpimurron ansiosta avoimeen tiedonkulkuihin perustuva toimintatapa on tullut aidosti mahdolliseksi. Sosiaalinen teknologia mahdollistaa sen vaatiman mittavan tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen. Samanaikaisesti paine läpinäkyvyyden lisäämiseen päätöksenteossa ja toiminnassa on kasvanut sekä yritysten sisällä että niiden ulkopuolella. Avoimuutta vaativat asiakkaat, työntekijät ja yhteistyökumppanit.

Kirjassaan *Open Leadership* Charlene Li näkee kaksi muutosta, joiden vuoksi avoin toimintatapa on noussut haastamaan

Sosiaalisten teknologioiden myötä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuvasta strategiasta on tullut käyttökelpoinen.

Paine läpinäkyvyyden lisäämiseen päätöksenteossa ja toiminnassa on kasvanut sekä yritysten sisällä että niiden ulkopuolella.

Kuvio 2.6 Sosiaalinen media on pakottanut yritystämme toimimaan avoimemmin ja läpinäkyvämmiin



perinteisen ”komenna ja kontrolloi” -mallin. Ensiksi yritysten menestyksen keskeisimpänä tekijänä ei enää ole niiden kyky kontrolloida liiketoimintaprosesseja. Sen on korvannut kyky innovoida ja sopeutua nopeisiin muutoksiin. Toiseksi yritykset ovat suuntautuneet tuotteiden valmistamisen sijaan enemmän palvelujen tarjoamiseen. Li katsoo, että läpinäkyvä toimintatapa mahdollistaa tässä toimintaympäristössä tarvittavan ketteryyden ja joustavuuden sekä vetää puoleensa lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä.

Juuri tiedonvälityksessä sosiaalisen median vaikutus liiketoimintaan on ollut erityisen voimakas ja välitön. Kun toisilla toimialoilla etulinjan yritykset vasta linjaavat omaa sosiaalisen median strategiaansa, osa mediataloista on jo ottanut sosiaalisen median koko toimintastrategiansa keskiöön.

Hyvä esimerkki on Pauli Aalto-Setälän luotsaama lehtitalo Aller Media, joka alkoi kaksi vuotta sitten luoda uutta liiketoimintastrategiaa. Yhdeksi strategian kulmakivistä nostettiin sosiaalinen media ja sen monipuolinen hyödyntäminen.

”En nähnyt meille mitään muuta vaihtoehtoa. Meidän toimialamme tulevaisuus on ehdottomasti digitaalinen. Verkossa kilpailemme innovaatioista ja asiakkaista suoraan Facebookin ja Twitterin kanssa”, sanoo Aalto-Setälä.

Strategiatyön tavoitteeksi asetettiin, että Aller on Suomen sosiaalisiin mediayhteisö, joka on jatkuvasti vahvassa vuorovaikutuksessa sisäisesti ja asiakkaidensa kanssa. Syntynyttä toimintatapaa kutsutaan yhtiössä monella nimellä: Open Aller, Aller 3.0 ja Social District.

”Käytännössä meidän strategiassamme on paljon samoja asioita kuin vuonna 2011 julkaistussa *Uusi kultakausi* -kirjassa. Mutta vuonna 2009 niille naurettiin.”

Yrityksen tulee olla ensin avoin itsellensä ja sisäisesti, jotta sosiaalinen strategia toimisi myös ulospäin.

Aalto-Setälän mukaan Allerin työntekijät käyttävät nyt sosiaalista mediaa toimialan keskivertoa ahkerammin ja monipuolisemmin. Se ei ole kuitenkaan muutoksen keskeisin vaikutus. Eniten organisaatiota ravisteli se, kun työntekijöiden toiminta tehtiin läpinäkyväksi talon sisällä. Aalto-Setälän mukaan yrityksen oli pakko

olla ensin avoin itsellensä ja sisäisesti, jotta sosiaalinen strategia toimisi myös ulospäin.

”Ensin avasimme henkilökunnalle kaiken tiedon, kuten säännöllisen talousraportoinnin ja yksikkökohtaiset tiedot ja tutkimukset. Tämä läpinäkyvyyden lisääminen paljasti myös ikäviä asioita yrityksen sisältä. Avoimuuden hinta oli löytää asioita, joita ei haluaisi olevan olemassa. Meille oli näköjään syntynyt salailukulttuuri, jonka sosiaalisen strategian mukainen toimintatapa nopeasti paljasti.”

Avoimien tietojen kulku paljasti huonoja esimiehiä, kiusaamista, alkoholismia ja kannattamattomia tuotteita. Uuden strategian kaikkiin seurauksiin ei ollut osattu varautua.

”Kun päätimme strategiasta, ymmärsimme heti, että tätä varten tarvitaan uudenlaisia mittareita, jotta näemme onnistummeko tässä. Ne mittarit piti rakentaa itse ja siitä syntyi muun muassa Pulssi-niminen järjestelmä, jota tarjoamme myös asiakkaillemme”, Aalto-Setälä sanoo.

”Olisi ollut parempi toimia nopeammin, kun esimerkiksi paljastui kannattamaton yksikkö. Kertoa heti, mitä teemme seuraavaksi. Ja kun ei tiedetä mitä seuraavaksi, niin olisi pitänyt voida esittää mahdollisia vaihtoehtoja.”

Pauli Aalto-Setälän mukaan avoimuuden tielle lähtevä yritys ei voi olettaa, että nykyinen sihteeri hoitaa uuden viestinnän entisten tehtäviensä ohessa. Tiedon vapautuessa sen kysyntä kasvaa eksponentiaalisesti. Allerin tapauksessa uusi liiketoimintastrategia synnytti myös kitkaa asiakassuhteisiin.

”Ennen teimme hunajapurkkeja, jotka toimivat ansaina: asiakas sisään ja kansi kiinni. Nyt tilanne on muuttunut: purkki on aina auki ja hunaja levitettynä maailmalle. Se on iso ja pelottavakin muutos. Emme enää myy pelkästään lehtiä ja mainoksia. Me mietimme nyt, miten voimme olla asiakkaiden vuorokausirytmisissä mukana juuri silloin, kun meitä tarvitaan”, Aalto-Setälä sanoo.

”Kun kutsuimme asiakkaitamme jakamaan näkyvyyttä muiden toimijoiden kanssa ja samalla jakamaan omaa tietoaan avoimesti

Tiedon vapautuessa sen kysyntä kasvaa eksponentiaalisesti.

toisille yrityksille, harva oli valmis. Yritykset eivät olleet valmiita rikkomaan näitä perinteisiä silloja.”

Nyt tilanne on Aalto-Setälän mukaan muuttunut. Lopputulos vaati kuitenkin paljon arveltua enemmän pohjatyötä.

”Teimme viime tilikaudella historiamme parhaan liiketuloksen. Sosiaaliseen mediaan sijoitimme noin kymmenen prosenttia liikevaihdestamme.”

2.4 Nokia ja strategian sosiaalinen jalkauttaminen

Torstaina 3.2.2011 toimitusjohtaja Stephen Elop järjesti Nokian henkilökunnalle ”town hall” -kokouksen, jossa hän julisti yrityksen seisovan ”palavalla alustalla” ja että sen oli tehtävä radikaaleja muutoksia voittaakseen takaisin älypuhelinmarkkinoilla menettämänsä johtoaseman. Myöhemmin Elop julkaisi firman sisäisen blogin, jossa hän käsitteli samaa aihetta.³

Elopin puheenvuorot herättivät kiihkeää keskustelua Nokian sisäisessä Socialcast-yhteisöpalvelussa. Kun strateginen suunnanmuutos liittoutua Microsoftin kanssa lopulta julkistettiin Nokian sisäisenä webcastina sekä Nokian sijoittajatapahtumassa perjantaina 11.2., Socialcastin keskustelu oli jo hyvässä vauhdissa.

Elop olisi tietysti voinut pohjustaa suurta uutista pelkällä sisäisellä tiedotustilaisuudella. Sosiaalisen median hyödyntämisen ansiosta kyse ei kuitenkaan ollut pelkästä tiedottamisesta, vaan myös keskustelemisesta.

Mielipiteenilmaisuja on kirjoitettu sadoittain eikä Stephen Elop ole lukenut niistä jokaista. Hän on kuitenkin saanut päivittäin raportin, johon on koottu Socialcastissa käydyin keskustelun aiheet, kirjoitettujen kommenttien määrä ja sävy sekä otteita esitetyistä mielipiteistä. Muutaman kerran viikossa Elop ja hänen johtoryhmänsä ovat myös osallistuneet itse keskusteluun vastamalla nokialaisten kysymyksiin ja kannanottoihin.

Vaikeiden asioiden avoin käsittely on yksi yrityksen läpinäkyvyyden tärkeimmistä mittareista. On vaikea sanoa, miten sosiaalisen median hyödyntäminen on vaikuttanut Nokian henkilökunnan tai suuren yleisön asenteisiin uutta strategiaa kohtaan. Varmaa on, että aktiivisuus sisäisessä verkossa on antanut Stephen Elopille talossa käytävästä keskustelusta paljon selkeämmän käsityksen kuin pelkkä massatiedotusvälineisiin tai huhupuheisiin luottaminen. Keskustelun tärkeyttä Elopille kuvastaa se, että häntä pidetään jatkuvasti ajan tasalla sosiaalisessa mediassa käytävästä keskustelusta, kun normaalisti sisäisen verkon keskustelunaiheista raportoidaan ylimmälle johdolle vain kerran kuukaudessa.

”En ole ikinä aiemmin nähnyt, että sisäisessä verkossa käytävä keskustelu olisi missään yrityksessä yhtä tärkeää – sekä henkilöstölle että johdolle. Tämä haastava tilanne olisi ollut viestinnällisesti aivan erilainen ilman johdon sitoutumista avoimeen keskusteluun”, sanoo Nokian sisäisen viestinnän sosiaalisista palveluista vastaava Tiina Jaatinen.

”Erityisen tärkeää on, että keskusteluun osallistuu erilaisia ihmisiä eri tehtävistä, eri liiketoiminta-alueilta ja eri maista. Nokia on muutenkin matalan hierarkian yritys, mutta Socialcastissa kaikki todella tuntevat, että he voivat sanoa rehellisesti mielipiteensä. Siellä ei ole hierarkiaa lainkaan.”

Nokian ylin johto on puhunut sosiaalisesta mediasta paljon viime vuosina, paljolti siksi, että yrityksen tuotteet toimivat miljoonille kuluttajille kanavana erilaisten sosiaalisten yhteisöpalvelujen mobiilikäytölle. Nokian sisäisessä viestinnässä sosiaalisiin medioihin on panostettu entistä vakavammin vuoden 2010 alusta lähtien.

Toisaalta kyse on yhteisöjen merkityksen jatkuvasta kasvusta, toisaalta siitä, että Elopin on ulkopuolisena täytynyt käyttää kaikki mahdolliset keinot tehdäkseen itsensä nopeasti tutuksi Nokian yli 130 000 työntekijälle yli sadassa eri maassa – ja tutustuakseen itse Nokian yrityskulttuuriin.

Tärkeimpiä välineitä ovat olleet blogit sekä Socialcast-palvelu, eräänlainen ”talon sisäinen Facebook”, johon on rekisteröitynyt yli 18 000 nokialaista. Heti ensimmäisenä päivänään toimi-

Aktiivisuus sisäisessä verkossa on antanut Stephen Elopille Nokiassa käytävästä keskustelusta paljon selkeämmän käsityksen kuin massatiedotusvälineisiin tai huhupuheisiin luottaminen.

tusjohtajana Elop avasi keskustelun Socialcastissa esittämällä nokialaisille kolme kysymystä siitä miten Nokia henkilökunnan mielestä toimii, mitä yrityksessä pitäisi muuttaa ja mitä ei, ja millaisiin pieniin, huomaamattomiin asioihin uuden johtajan tulisi kiinnittää huomiota. Elop sai yhteisöpalvelussa yli 600 vastausta kysymyksiinsä. Sähköpostiviestit mukaan laskettuna vastauksia tuli yli tuhat.

Socialcast ei ole täydellinen palvelu. Vaikka sillä on tuhansia käyttäjiä, he edustavat vain murto-osaa Nokian kokonaishenkilöstöstä. Alun perin vain design-ihmisten kokeilukäytössä olleesta palvelusta on tullut Nokian de facto sisäinen viestintäkanava lähes vahingossa ja kesti esimerkiksi yli vuoden, ennen kuin it-osasto suostui antamaan sille tukensa. Palvelulle ei ole edes annettu omaa nokialaista nimeä, vaan se tunnetaan talossa tuotenimellään.

Varsinkin tutkimus- ja tuotekehitysihmiset vierastavat yhä kaikille avointa palvelua ja keskustelevat mieluummin keskenään omissa suljetuissa verkoissaan. Nokiassa onkin ollut jo runsaan vuoden ajan käynnissä it:n, henkilöstöhallinnon ja viestinnän yhteinen ”ReConnecting Nokia” -hanke, jolla pyritään edistämään organisaation eri osia yhdistäviä sosiaalisen teknologian työkaluja.

Tiina Jaatinen pitää silti Socialcastia yhä ensiarvoisen tärkeänä viestintäkanavana siitakin huolimatta, että erityisesti keskellä suurta strategista käännettä palvelun taloudellista hyötyä on vaikea mitata.

Sisäisen viestinnän Return On Investmentiä on vaikea mitata.

”Sisäisen viestinnän Return On Investmentiä on vaikea mitata. Erityisesti sisäisessä viestinnässä sosiaalisten medioiden ROO eli Return On Objectives on tärkeämpi mittari. Myös Socialcastille on määritelty tavoitteita, joista tärkein on henkilöstön osallistaminen. Jos puhutaan esimerkiksi uudesta strategiasta käytävästä keskustelusta, tuo tavoite on saavutettu hyvin.”

2.5 Johtopäätöksiä ja muistettavaa

- Sosiaalinen media on tyypillinen ilmiö, jonka lyhyen aikavälin vaikutukset liiketoimintaan helposti yliarvioidaan ja pitkän aikavälin vaikutukset aliarvioidaan. Välittömän kasvavirtavaikutuksen hakemisen sijaan kannattaa kiinnittää huomio siihen, miten sosiaalinen media tulee muuttamaan tapaa, jolla yritys hoitaa asiakas-, yhteistyökumppani- sekä työntekijäsuhteitaan.
- Sosiaalinen media tekee yritysten toiminnasta läpinäkyvämpää – halusivatpa ne sitä tai eivät. Yritykset ovat myös mukana sosiaalisessa mediassa riippumatta siitä, haluavatko ne sitä – asiakkaat ja työntekijät pitävät siitä huolen.
- Sosiaalisen median myötä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuvasta strategiasta on tullut käyttökelpoinen vaihtoehto liiketoiminnan perustaksi. Ainakin toistaiseksi myös monet suljetut järjestelmät menestyvät digitaalisessa toimintaympäristössä.
- Läpinäkyvään toimintatapaan siirtyminen vaatii organisaatiolta tyypillisesti lisää resursseja viestinnän tehtäviin. Kun tiedon vapauttaa yrityksen sisällä, sen kysyntä kasvaa moninkertaiseksi.
- Ne yritykset, joissa sosiaalinen media on nähty uutena markkinointikanavana, ovat usein pettyneet saamiinsa tuloksiin. Ne, jotka mieltävät sosiaalisen median palvelukanavaksi, ovat kokeneet onnistuneensa. Eniten ovat hyötynneet ne yritykset, jotka hyödyntävät sosiaalista mediaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Onnistunut hyödyntäminen edellyttää tyypillisesti viestinnän, markkinoinnin, myynnin ja tietohallinnon lisäksi henkilöstöhallinnon osallistumista kehitystyöhön ja toteutukseen.
- Sähköpostin käyttöönotto lisäsi merkittävästi yrityksistä ulos virtaavaan tiedon määrää. Sosiaalinen media on synnyttänyt toisen huonommin hallittavissa olevan kasvuvaiheen tiedon määrässä.

- Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto 1990-luvulla oli ensimmäinen muutos, jossa työn tuottavuutta lisättiin informaatioteknologian avulla. Sosiaalisen median taustalla olevan sosiaalisen teknologian tuominen osaksi yritysten järjestelmiä synnyttää seuraavan murroksen tuottavuuden kasvussa.
- Työn tuottavuuden seuraava kehitysvaihe perustuu siihen, että työntekijät tekevät työnsä läpinäkyväksi omalle työyhteisölleen – aivan kuten ihmiset ovat jo tehneet vapaaajalleen sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi tilapäivitykset, paikkatiedot ja uudenlaiset hakumahdollisuudet voivat edistää tietotyön tuottavuutta. Sosiaalisen teknologian ansiosta yritykset pääsevät hyödyntämään henkilöstönsä osaamista entistä tehokkaammin.
- Vaikka aloitteet sosiaalisen teknologian hyödyntämiseen etenevätkin usein organisaatiossa alhaalta ylöspäin, uusien palveluiden tehokas jalkauttaminen vaatii johdon esimerkillistä osallistumista. Yrityksen sisäisessä käytössä sosiaalisen teknologian hyödyt syntyvät suorassa suhteessa käyttöasteeseen. Käyttöaktiivisuutta ei pysty luomaan käyttämällä ja säännöillä, vaan motivoimalla ihmisiä käyttöönottoon ja aktiivisuuteen.
- Perinteiset kannattavuusmittarit eivät toimi sosiaalisen median sisäisen käytön tehokkuuden mittaamisessa. Olen- naista on mitata asetettujen tavoitteiden toteutumista.
- Sosiaalista mediaa tehokkaimmin hyödyntävät yritykset sallivat hierarkiassa matalalla tapahtuvan päätöksenteon, minkä seurauksena tieto kulkee sujuvammin yrityksen sisällä. Sosiaalisen median sisäisessä käytössä organisaatiora- jat eivät voi olla esteenä. Yritysten sisäisissäkin sosiaalisissa verkostoissa maine on arvostettua sosiaalista pääomaa.
- Sosiaalista mediaa menestyksekkäästi hyödyntäville yrityksille on ominaista, että ne hakevat uusia toimintamalleja nopeatahtisen kokeiluprosessin ja virheistä oppimisen kautta.

3 Sosiaalinen johtaja

3.1 Yritysmaailman jasmiinivallankumous

Massaviestinnän vanhassa broadcasting-mallissa informaatio kulki yksisuuntaisesti harvoilta lähettäjiä miljoonille vastaanottajille parin televisiokanavan ja määrältään pienen, mutta levikiltään valtavan sanomalehdistön välityksellä. Passiiviset vastaanottajat tuottivat pelkästään lukijamääriä ja katsojalukuja.

Verkossa tieto kulkee jo määritelmällisesti kaikkiin suuntiin: ei ainoastaan ylhäältä alas, vaan myös alhaalta ylös ja sivusuunnassa. Tieto ei myöskään ole samalla tavalla hierarkkista kuin maailmassa, jossa puoli yhdeksän uutiset kertoivat valtakunnan virallisen totuuden ja jossa hevosmiesten tietotoimiston kertomukset oli helppo jättää omaan arvoonsa. Verkossa liikkuu niin paljon dataa, että suuri osa siitä on väistämättä keskenään ristiriitaista. Tulokintavastuu on entistä vahvemmin viestin vastaanottajalla.

Viestintämonopoliin murtuminen ja tiedon monisuuntaisuus on jo johtanut yhteiskunnallisiin mullistuksiin – onhan sosiaalinen media näytellyt merkittävää roolia esimerkiksi arabimaailman viimeaikaisissa tapahtumissa. Olisi ihme, jos vanhat auktoriteetit eivät vapisisi myös yritysten organisaatioissa.

Vanhat tiedon niukkuuteen pohjautuvat johtamismallit arvostivat ennen kaikkea eksaktia tietoa. Johto antoi organisaation alemmille tasoille yksityiskohtaisia, usein kirjallisia ohjeita. Alhaalta ylöspäin taas liikkui tietoa työn tuloksista – esimerkiksi tuotannosta ja myynnistä – ennen kaikkea numeraalisessa muodossa.

Läpinäkyvässä modernissa yrityksessä tieto ei enää ole johdon monopoli. Diginatiivi ei ota vastaan käskyjä, joita ei ole perusteltu hänelle, eikä hän odota viikkokausia, että hänen kysymyksiinsä vastattaisiin.

Läpinäkyvässä yrityksessä tieto ei enää ole johdon monopoli.

Kun yritys toimii läpinäkyvästi, yrityksen eri osat voivat seurata toistensa toimintaa, vaikka ne sijaitisivat organisatorisesti tai maantieteellisesti kaukana toisistaan. Hierarkkinen, säädelty ja muodollinen viestintä muuttuu jatkuvaksi ja epämuodolliseksi.

”Muutokset organisaatiossa aiheuttavat aina muutoksia viestinnän malleissa – ja päinvastoin”, uuden tietotyön teoreetikko, konsultti Esko Kilpi kirjoittaa blogitekstissään *Social media, start-ups and the system of management*.⁴

”Organisaation perusolemus syntyy sen jäsenten välisistä suhteista, keskenään toimivista yksilöistä. Organisaatio on siihen kuuluvat ihmiset! Organisaation tehokkuus ja luovuus ovat päivittäisen kommunikaation tehokkuuden ja luovuuden tulosta. Me kaikki luomme toisillemme mahdollisuuksia ja rajoituksia koko ajan. Toisin sanoen me koordinoimme ja valvomme toisiamme koko ajan – puhuessamme.”

Läpinäkyvässä organisaatiossa johtaja ei johda muistioilla ja myllykirjeillä, vaan jakamalla tietoa, perustelemalla ja omalla esimerkillään.

Sosiaalisen median läpinäkyväksi tekemässä organisaatiossa johtaja ei johda enää muistioilla ja myllykirjeillä, vaan jakamalla tietoa, perustelemalla ja omalla esimerkillään. Sama pätee johtajan asemaan yrityksen julkisina kasvoina. Asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kuluttajat eivät halua nähdä yrityksen johdossa kiiltokuvaa, vaan ihmisen, joka vastaa henkilökohtaisesti yrityksen tekemisistä ja sen arvoista.

3.2 Suomalaisjohtaja ei puhu eikä chättää

Yritysjohtajat saavat vuosi vuodelta enemmän huomiota osakseen sosiaalisessa mediassa. Yrityksen ja sen tuotteiden ja johtajan brändit kietoutuvat yhteen ja muodostavat kokonaisuuden, johon asiakkaat, työntekijät ja yhteistyökumppanit reagoivat – joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Tästä huolimatta suomalaisyritysten ylin johto suhtautuu sosiaalisen median kuluttajapalveluihin varovaisesti. Harva on uskaltanut mukaan omilla kasvoillaan.

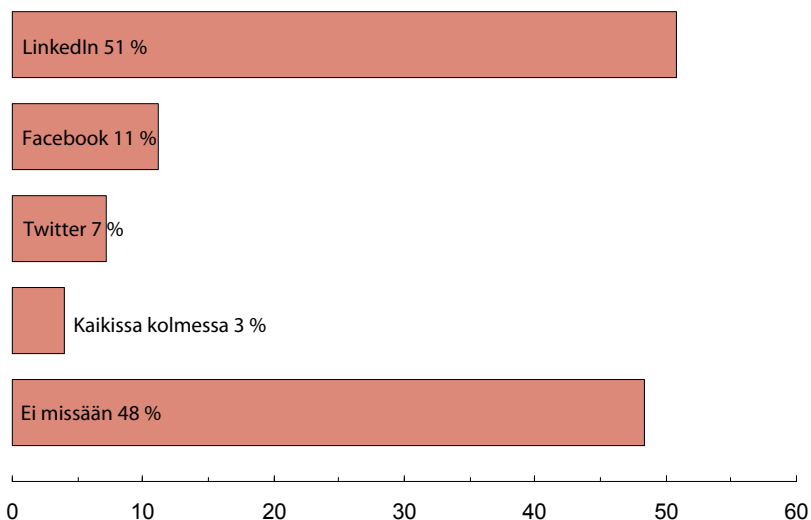
Selvitimme maaliskuussa 2011 kuinka moni suomalaisen pörssi-yhtiön toimitusjohtajista on mukana sosiaalisen median yhteisö-

palveluissa niin, että henkilö ja hänen yhteytensä yritykseen ovat selkeästi tunnistettavissa.⁵

Selkeästi ammatilliseen käyttöön suunnatusta LinkedIn-palvelusta löytyi noin puolet toimitusjohtajista. Suurella osalla mukana olleista profiilisivu oli kuitenkin hyvin puutteellinen eikä esimerkiksi sisältänyt juuri mitään tietoa johtajan taustoista tai työkokemuksesta. Myös verkostot olivat suppeita, usein alle kymmenen henkilön kokoisia. Suuri osa LinkedIn-profileista ei ole siis aktiivisessa käytössä. Tutkimushetkellä LinkedInissä oli 101 miljoonaa jäsentä ja heistä suomalaisia noin 300 000. Kaikista Fortune 500 -yrityksistä on vähintään yksi ylimmän johdon edustaja mukana palvelussa.⁶

Facebookista selkeästi tunnistettavissa olevia profileja löytyi neljältätoista toimitusjohtajalta, mikä edustaa noin 11 prosenttia pörssiyrityksistä. Samaan aikaan Facebookissa oli 1,8 miljoonaa suomalaista eli noin 42 prosenttia verkkoyhteyden päässä olevasta väestöstä.⁷

Kuvio 3.1 Suomalaisten pörssiyrityksien toimitusjohtajien mukanaolo keskeisimmissä sosiaalisen median palveluissa (N=126)



Suomessa vielä varsin vaatimattoman käyttäjämäärän saavuttamassa Twitter-palvelussa toimitusjohtajia oli yhdeksän eli seitsemän prosenttia kaikista. Kaikilla Twitter-käyttäjillä oli myös LinkedIn-tili, muttei yleensä julkisesti löydettävää Facebook-tiliä. Tämä selittyy sillä, että LinkedIn ja Twitter mielletään ennen kaikkea ammatillisiksi palveluiksi, kun taas useimmat käyttävät Facebookia puhtaasti yksityiselämän yhteydenpitoon.

Kaikissa kolmessa palvelussa mukana oli vain viisi toimitusjohtajaa: Nokian Stephen Elop, Sopranon Arto Tenhunen, Okmeticin Kai Seikku, Technopolisin Keith Silverang sekä Innofactorin Sami Ensio.

***Puolet suomalais-
ten pörssiyrityk-
sien toimitusjohtajista ei ole mitenkään mukana sosiaalisen median suosituimmissa palveluissa.***

Yrityksen julkiseen blogiin toimitusjohtajista kirjoittivat Marimekon Mika Ihamuotila, Tecnotreen Kaj Hagros ja Tectian Jari Mielonen.

Toimitusjohtajia, joilta ei löytynyt profilia mistään palvelusta, oli yhteensä 61. Toisin sanoen suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajista 48 prosenttia ei ole mitenkään mukana sosiaalisen median suosituimmissa palveluissa.

Tilanne on samankaltainen myös muualla maailmassa. Forrester Research tutki vuonna 2010, miten Fortune 100 -yritysten toimitusjohtajat ovat mukana sosiaalisessa mediassa.⁸ Tulos oli, ettei yksikään johtajista ollut aktiivinen.

Edes suurimpien teknologiafirmojen toimitusjohtajia ei juuri löydy sosiaalisesta mediasta. Hewlett-Packardin Léo Apotheke-
rillä, IBM:n Sam Palmisanolla, Applen Steve Jobsilla tai Oraclen Larry Ellisonilla ei ole julkista profilia Twitterissä, Facebookissa tai LinkedInissä. Sosiaalisen median lipunkantajayritysten johtajat, kuten Facebookin Mark Zuckerberg ja Twitterin Evan Williams, käyttävät ainoastaan omia palvelujaan.

Mistä tämä johtuu? Yksi syy on varmasti, että sekä suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajien että Fortune 100 -firmojen johtajien keski-ikä on lähellä kuuttakymmentä. Sosiaalisen median ymmärrys ja käyttötaidot ovat kaukana diginatiivien tasosta.

Toinen syy löytyy juridiikasta. Sisäpiiritiedon käsittelyn kanssa ei haluta ottaa pieniäkään riskejä ja sosiaalinen media on mitä otollisin paikka lipsauttaa jotain puolihuolimattomasti.

Kolmas syy lienee ajan puute. Aktiivinen osallistuminen sosiaaliseen mediaan ei yksinkertaisesti istu monen johtajan päivärytmiin. Miten kiireinen johtaja voisi tuottaa jatkuvasti uutta kiinnostavaa materiaalia julkaistavaksi?

Isojen yritysten toimitusjohtajia ei siis juuri näy sosiaalisessa mediassa – totta puhuen usein aivan perustellusti. Sosiaalinen media tarjoaa kuitenkin johtajalle kullanarvoisia mahdollisuuksia. Voi kuunnella ja puhua asiakkaille, houkutella uusia työntekijöitä ja vahvistaa yrityksen brändiä.

Mutta millaisten johtajien kannattaisi olla mukana sosiaalisissa yhteisöissä? Ja ennen kaikkea: miten?

Forrester Researchin toimitusjohtaja George Colony on määritellyt kuusi ehtoa sille, että johtaja voi tuottaa persoonallaan lisäarvoa sosiaalisessa mediassa.

- Johtajalla on oltava säännöllisesti jotain kiinnostavaa sanottavaa – jotain sellaista, mitä ei löydä tiedotteista tai yrityksen sivuilta.
- Johtajan pitää pystyä olemaan avulias, ainutlaatuinen, näkemyksellinen tai havainnollistamaan asioita.
- Johtajan tulee pysyä johtajan roolissa. Asiakkaat haluavat tutustua yrityksen keulakuvan asenteisiin ennen ostamista. Potentiaalinen työntekijä on kiinnostunut siitä, näkyvätkö yrityksen arvot johtajan käytöksessä. Sijoittaja haluaa tutustua avainhenkilön bisnesfilosofiaan.
- Johtajan on oltava valmis luovimaan yrityksen lakimiesten, markkinointiosaston ja pr:n rajoitteiden puitteissa.
- Johtajalle on olemassa yleisö, joka tulee aikanaan löytämään hänet sosiaalisesta mediasta.
- Johtajalle on luotu oma systemaattinen tapa, jolla hän voi osallistua sosiaaliseen mediaan ilman, että se vie liikaa aikaa.

Pienemmissä teknologia-, media- tai markkinointialan yrityksissä kuva johtajien toiminnasta sosiaalisessa mediassa on aivan toinen. Useissa internet-startupeissa mukana olleen Taneli Tikan

Kansainväliset pääomasijoittajat odottavat, että sijoitusten kohteena olevien yritysten toimitusjohtajat ovat sujuvia bloggaajia ja aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa luomassa yrityksen mainetta.

Vaikka Barack Obama tunnetaan ”BlackBerry-presidenttinä”, hänen henkilökohtainen kosketuksensa sosiaalisiin teknologioihin on ohut.

mukaan nuoret yrittäjät näkevät sosiaalisessa mediassa käytetyn ajan olennaiseksi osaksi työtään.

”Kansainväliset pääomasijoittajat odottavat, että sijoitusten kohteena olevien yritysten toimitusjohtajat ovat sujuvia bloggaajia ja aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa luomassa yrityksen mainetta. Sosiaalista mediaa ei nähdä niinkään tuotteiden ja palveluiden markkinointikanavana, vaan paikkana, jossa yrityksen työnantajamaine luodaan. Kyse on siitä, kuinka ne firman kasvun vaatimat viisikymmentä huippuosaa saadaan rekrytoitua”, Tikka sanoo.

Kyky hyödyntää sosiaalista mediaa johtamisessa on todennäköisesti tulevaisuudessa välttämätön taito hyvin monella muullakin toimialalla. Mutta eivätkö johtajat voisi ajan säästämiseksi ulkoistaa digitaalista minäänsä? Haamukirjoittajien käyttö sosiaalisessa mediassa ei ole aivan harvinainen ilmiö.

Sosiaalisen median mestarillista hallintaa pidettiin yhtenä Barack Obaman voiton avaimista vuoden 2008 presidentinvaalikampanjassa. Vaikka Obama tunnetaan yhä ”BlackBerry-presidenttinä”, hänen henkilökohtainen kosketuksensa sosiaalisiin teknologioihin on varsin ohut.

Esimerkiksi Twitterissä Obamalla oli presidentinvaalipäivänä marraskuussa 2008 vain noin 118 000 seuraajaa. Lähes tasan vuotta myöhemmin – kun seuraajien määrä oli Twitterin räjähdysmäisen suosion kasvun myötä noussut 2,6 miljoonaan – presidentti myönsi julkisesti, ettei ollut ikinä käyttänyt itse palvelua eli kirjoittanut viestejään.⁹

Nyt Obamalla on jo yli seitsemän miljoonaa seuraajaa, vaikka hän ei todennäköisesti käytä edelleenkään omaa tiliään. Demokraateille tappiolliset marraskuun 2010 välivaalit osoittivat myös, ettei sosiaalisen median ilmaherruus merkitse vielääkään amerikkalaisen poliittisen keskustelun hallintaa. Yhtenä demokraattien selkäsaunan syynä pidettiin sitä, ettei Obama onnistunut mobilisoimaan kannattajiaan läheskään yhtä hyvin kuin ”vanhaan mediaan” nojanneet republikaanit.

Myös Yhdysvaltalaisen kuluttajaelektroniikkaketju Best Buyn toimitusjohtaja Brian Dunn myöntää, että osa hänen sosiaalisen

median toimistaan on alaisten tekemää, mutta toisin kuin Obamalla, kaikki kulkee hänen valvovien silmiensä alta.¹⁰

Haamukirjoittajien käyttö sosiaalisessa mediassa sotii joidenkin mielestä koko sosiaalisen median ideaa vastaan – odottavathan monet kohtaavansa verkkoyhteisöissä aitoja ihmisiä. Jos avustavia kirjoittajia käyttää avoimesti, huomaa pian olevansa ilman yleisöä ja seuraajia. Jos sitä tekee peitellysti, jää helposti kiinni ja menettää kasvonsa.

Suomalaisista toimitusjohtajista aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä löytyy eniten media- ja markkinointialoilta. Aller Median Pauli Aalto-Setälä on yksi näkyvimmistä.

Aalto-Setälän mukaan osallistuminen on hänelle helppoa, koska entiseltä toimittajalta kirjoittaminen sujuu nopeasti. Hän uskoo myös, että osallistuminen on erityisen luontevaa johtajille, joilla on tapana tehdä useita asioita samanaikaisesti.

”Minulle johtaminen on puhumista ja puheen johtamista. Nykyään se tarkoittaa jatkuvaa dialogia asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Usein se tapahtuu sosiaalisessa mediassa. Tämä osallistuminen vaatii johtajalta aikaa, se on selvä. Muta jos toimitusjohtajalla ei ole aikaa johtaa, hän on huono toimitusjohtaja”, Aalto-Setälä sanoo.

3.3 Puolustusvoimat ja sosiaalinen johtaminen

Varsin yleisen käsityksen mukaan Suomen puolustusvoimissa sovelletaan autoritääristä ”management by perkele” -johtamistapaa. Käsitys on vanhentunut. Puolustusvoiminen nykyinen virallinen johtamisoppi on nimeltään *tehtävätaktiikka*.

Määritelmän mukaan tehtävätaktiikka on oppi, jossa ei korosteta muodollista käskyvaltaa ja alaisten valvontaa, vaan riskien oton ja taistelukentän mahdollisuuksien hyväksikäyttöä. Johtamisessa olennaisinta on kaksisuuntainen viestintä.

Haamukirjoittajien käyttö sotii joidenkin mielestä koko sosiaalisen median ideaa vastaan.

Yksikön johtajan tulee ymmärtää ylemmän johtoportaahan toimintaidea ja oman yksikkönsä osuus tavoitteiden saavuttamisessa. Alaiselta vaaditaan aloitteellisuutta, harkintakykyä ja mielikuvitusta, mutta hänen toimintansa täytyy aina perustua yksikön johtajan määrittelemiin tavoitteisiin. Yksiköiden johtajat käyttävät tehtävätaktiikkaa varmistamaan, että alaiset ymmärtävät toimia oma-aloitteisesti muuttuvissa tilanteissa.

Sosiaalisista teknologioista ei olisi ollut paljon apua armeijan takavuosien johtamistavassa. Nyt sosiaalista mediaa ollaan kuitenkin valjastamassa osaksi tehtävätaktiikkaa.

”Sosiaalisen median yhteydessä tutkimme sen vaikutuksia johtamisen koko kenttään. Viestinnän lisäksi on kyse esimerkiksi organisaation kulttuurin rakentamisesta, organisaation hierarkian madaltamisesta, tiedon louhimisesta, yksilön vaikutusmahdollisuuksista ja monista muista asioista”, sanoo Pääesikunnan päällikkö, kenraaliluutnantti Markku Koli.

”Uudet teknologiat eivät korvaa johtamisen perinteisiä mekanismeja, mutta ne voivat tuoda siihen paljon lisää. Olen esimerkiksi hyvin kiinnostunut siitä, miten erilaiset uudet statistiikka- ja analyysityökalut auttavat ymmärtämään nykypäivän ja tulevaisuuden varusmiesten ajattelun ekosysteemiä: erilaisten ajatusten ja ilmiöiden leviämistä sekä heidän asenteitaan ja mielipiteen muodostumista.”

Sosiaalisen median strategia etenee osana puolustusvoimien useita vuosia kestävästä kokonaisuudistuksesta, jonka osana myös tietojärjestelmiä uudistetaan. Kuitenkin jo tänä vuonna valmistuu käytännönläheinen toimintaohjeistus, jossa määritellään esimerkiksi rajat puolustusvoimien henkilökunnan omalle osallistumiselle yhteisöpalveluissa.

”Armeijassa johtajan täytyy usein määritellä asiat tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin siviilimaailmassa. Ohjeistuksen sävy on kuitenkin pikemminkin kannustava kuin rajoittava”, Koli sanoo.

3.3.1 Vihollinen lukee blogiasi

Ruotsin puolustusvoimat ilmoitti alkuvuodesta 2011 panostavansa yhteisöpalveluihin ja muihin sosiaalisiin medioihin osana johtamisen ja viestinnän uudistustaan. Markku Kolin mukaan Suomessa tullaan etenemään Ruotsia varovaisemmin. Sen sijaan mallia tullaan ottamaan esimerkiksi Yhdysvaltain maavoimien sosiaalisen median ohjeistuksesta, jossa käsitellään esimerkiksi turvallisuusasioita hyvin käytännönläheisellä, yksittäisen sotilaan tasolla.

Yhdysvaltain asevoimat hyödyntävät sosiaalisia palveluita esimerkiksi pienten joukkojen yhteistyöhön ja viestintään. Erityisen tärkeä rooli niillä on ulkomailla toimivien joukkojen ja kotiväen yhteydenpidossa.

”Vihollisemme partioivat yhteisöpalveluita, blogeja ja keskustelufoorumeita ja yrittävät saada käyttöönsä arkaluontoista tietoa sotilaallisista tavoitteistamme. Siksi on tärkeää, että kaikki sotilaat ja heidän perheenjäsenensä ymmärtävät turvallisuustoimenpiteiden merkityksen”, kenraalimajuri Kenneth Preston kirjoittaa *U.S. Army Social Media Handbookissa*.¹¹

Vaikka sosiaalisten medioiden sotilaallinen käyttö yleistyy koko ajan, Yhdysvaltain asevoimat ovat viime aikoina tiukentaneet asiaa koskevia määräyksiään. Yhtenä syynä oli WikiLeaks-skandaali, jossa valtava määrä diplomaattista aineistoa vuoti julkisuuteen juuri maavoimien tietokoneelta Irakista. Toinen syy on jatkuvasti kehittyvät paikannuspalvelut.

”Amerikkalaiset tajusivat, että eri palveluita seuraamalla voi hahmottaa täydellisesti eri operaatioiden organisaatiokartat maantieteellistä sijaintia myöten”, Markku Koli konkretisoi.

Suomalaisessa asevelvollisuusarmeijassa eletään erilaisessa ympäristössä, mutta turvallisuuskysymykset ovat täälläkin keskeinen osa strategista pohdintaa. Vaikein pohdinta käydään kuitenkin lopulta siitä, kuinka pitkälle modernikaan armeija voi mennä johtamisen ja viestinnän avoimuudessa.

”Puolustusvoimien luonne on dualistinen. Toisaalta me olemme varsin avoimesti yhteiskunnassa toimiva organisaatio, jonka

Puolustusvoimat joutuu määrittlemään, kuinka pitkälle modernikaan armeija voi mennä johtamisen ja viestinnän avoimuudessa.

tehtävänä on kouluttaa varusmiehiä. Toisaalta puolustusvoimien tehtävänä on myös olla 'sotakone', joka tarpeen tullen puolustaa tätä maata", Koli sanoo.

"Modernin varusmiesorganisaation johtamiseen tiedon avoimuus sopii hyvin. Emme kuitenkaan ole vielä määritelleet lainkaan, mikä on avoimen tiedon rooli ääritilanteessa toimivassa sotakoneessa. Ääritilanteessa johtaminen on erilaista ja siksi armeijassa harjoitellaan äksiisiä eli toistetaan samoja asioita niin kauan, että ne sujuvat automaattisesti. Kuolemanvaarassa olevan sotilaan täytyy pystyä toimimaan osana koneistoa eikä hänellä voi olla käytössään liikaa informaatiota."

3.4 Kriisiviestintä tsunamista toiseen

Indonesian edustalla Intian valtameressä tapahtui tapaninpäivänä 2004 voimakas maanjäristys, joka aiheutti valtavan hyökyaallon, tsunamin. Syntynyt aalto teki tuhoa erityisesti Bengalinlahden ympärillä olevien maiden rannikoilla ja vaati jopa yli 200 000 kuolonuhria. Erityisen suurta tuhoa tsunami aiheutti Indonesiasa, Sri Lankassa, Intiassa ja Thaimaassa.

Katastrofin laajuus ja erityisesti Aasiassa olleiden suomalaisten kohtalo valkenivat kuitenkin suomalaisille hitaasti. Osasyllinen oli ulkoministeriö, jonka viestintähenkilökunta oli tsunamin aikaan lähes kaikkien suomalaisten tavoin joululomalla. Kaiken lisäksi myös kansainväliset tietolähteet olivat epäluotettavia, eikä ulkoministeriö halunnut varman tiedon puuttuessa tiedottaa mitään.

Tapaninpäivänä suomalaisissa tiedotusvälineissä kerrottiin jopa, ettei suomalaisia ollut lainkaan kateissa luonnonkatastrofin jäljiltä. Ulkoministeriötä luotettavammaksi tietolähteeksi osoittautui alkuvaiheessa sukellusharrastajien verkkoyhteisö Sukellus.fi, joka ryhtyi selvittämään erityisesti Thaimaassa olleiden suomalaisten kohtaloita.

Loppujen lopuksi paljastui, että tsunamissa menehtyi 178 suomalaista. Jälkipyykkiä suomalaisviranomaisten puutteellisesta

kriisiviestinnästä ja pelastustoimenpiteistä käytiin viikkokausia. Sukellus.fi puolestaan palkittiin työstään valtion tiedonjulkistamispalkinnolla.

Epäonnistuminen sai ulkoministeriön terästämään viestintävalmiuksiaan. Sukellus.fi-palvelun toiminta tsunamin jälkitiedotuksessa oli sille konkreettinen osoitus siitä, että sosiaalinen media oli tullut osaksi myös suomalaista viestintää.

Konkreettisin osoitus ulkoministeriön uudenaikaisesta suhtautumisesta kriisitilanteiden viestintään nähtiin alkuvuodesta 2010, kun Thaimaan oppositio nousi väkivaltaiseen kapinaan ja otti osan Bangkokin keskustasta hallintaansa useiksi viikoiksi. Tällä kertaa Suomen Bangkokin suurlähetystö ei aikaillut. Thaimaassa olleet suomalaiset jäljitettiin nopeasti ja tilanteen kehittymisestä tiedotettiin aikailematta sekä Thaimaassa että koti-Suomessa.

Uutena kanavana toimi lähetystön Facebook-sivu¹², joka toimi eräänlaisena Thaimaan-suomalaisten ilmoitustauluna. Lähetystö tiedotti sivulla tilanteen kehittymisestä, mutta vähintään yhtä tärkeää oli, että suomalaiset pääsivät vaihtamaan sivulla omia tietojaan.

Suomalaisviranomaiset olivat valppaina myös vuotta myöhemmin, kun maanjäristys ja sen aiheuttama tsunami tekivät tuhojaan Japanissa. Tokion suurlähetystö ryhtyi jäljittämään suomalaisia välittömästi katastrofin jälkeen, ja tällä kertaa sosiaaliset mediat, erityisesti Facebook, olivat entistä suuremmassa roolissa. Sosiaalisten medioiden rooli kasvoi entisestään Fukushima ydinvoimalan säteilykriisin jatkuessa viikkojen ajan.

Lähetystön Facebook-sivut mainittiin heti ensimmäisessä järistyksen jälkeisessä kriisitiedotteessa ja sivujen tykkääjämäärä kohosi hetkessä noin viidestäsadasta yli neljääntuhanteen. Ennen kaikkea sivuilla käytiin vilkasta keskustelua. Viranomaiset kertoivat tilanteen etenemisestä ja vastasivat suomalaisten kysymyksiin. Ihmiset kertoivat olinpaikoistaan ja jakoivat tietoja, kadoksissa olleita löydettiin. Facebook-sivu oli monelle myös kanava perinteisiin tietokanaviin: sieltä löytyivät toimintaohjeet, linkit omaistietolomakkeisiin sekä esimerkiksi kriisipuhelimen ja kaikkien avustavien tahojen numerot.

Sukellus.fi-palvelun toiminta vuoden 2004 tsunamin jälkitiedotuksessa oli ensimmäinen konkreettinen osoitus siitä, että sosiaalinen media oli tullut osaksi suomalaista viestintää.

Ulkoministeriö varautuu kriisitilanteisiin luomalla kanavia, joissa se voi vastata nopeasti kansalaisten tiedusteluihin ja joissa ihmiset voivat viestiä myös keskenään.

”Kriisitilanteen johtamisen kannalta olemme siirtyneet lopullisesti moniääniseen maailmaan”, sanoo ulkoministeriön viestintäjohtaja Veera Heinonen. ”Pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen ei enää riitä. Nyt tärkeintä on luoda kanavia, joissa voimme nopeasti vastata kansalaisten tiedusteluihin ja ihmiset voivat viestiä myös keskenään.”

Facebook ei korvannut ulkoministeriön perinteistä viranomais-tiedotusta, mutta se oli elintärkeä lisä ministeriön ja lähetystön perinteisille verkkosivuille, joiden trafikki myös moninkertaistui kriisin aikana. Sosiaalisen median ansiosta ministeriö ja suurlähetystö pystyivät toimimaan huomattavasti aiempaa joustavammin ja tehokkaammin, eikä paniikitilanteita päässyt syntymään katastrofin laajuudesta huolimatta.

Facebook oli apuna myös muiden viranomaistahojen kriisitiedotuksessa. Lauantaina 12.3. Säteilyturvakeskuksen verkkosivut kaatuivat 15 000 ydinkatastrofin vaarasta huolestuneen suomalaisen hakiessa sivuilta tietoa ja toimintaohjeita – minkä jälkeen STUK jatkoi tiedotustaan Facebookissa.

Tapahtuma sai tietokirjailija Petteri Järvisen kirjoittamaan Helsingin Sanomiin mielipidekirjoituksen *Suomen kriisiviestintä elää menneisyydessä*, jonka mukaan Suomen viranomaiset eivät olleet oppineet mitään vuoden 2004 tsunamin jälkeen.¹³ Järvisen mukaan ”on valtion kannalta noloa joutua turvautumaan amerikkalaisen viihdepalvelun apuun sen omassa perustehtävässä”.

3.5 Top Model ja kriisi yhteisöpalveluissa

Tanskalaista TOP Model -lehteä selatessa pelot tuntuvat todellakin liioittelulta. Lehden sivuilla on isopäisiä bratz-nukkeja muistuttavia paperinukkeja, askarteluohjeita, trikoomuotia ja lukijoiden unelmia kävelyretkistä ihastuksen kanssa. Ne eivät taatusti uhkaa pikkutyttöjen lapsuutta eivätkä itsetuntoa. Pikkutyttöjen muotilehden lanseeraus olikin vain ajan kysymys.

– Katri Kallionpää, *Helsingin Sanomat*, 18.2.2011

Uutinen Aller Median uudesta *Top Model* -lastenlehdestä leimahdutti kiivaan keskustelun yhteisöpalveluissa. Allerin strategian mukaisesti toimitusjohtaja Pauli Aalto-Setälä hyppäsi etulinjaan ja oli mukana vastaamassa kritiikkiin sadoissa keskusteluissa.

”Tämä oli aivan uusi asia minulle johtajana ja ensimmäinen kerta, kun tätä minun sosiaalisen johtajan ideaa ja toimintamallia on aidosti koeteltu. Tähän saakka olen voinut sanoa vain, että se on erinomainen tapa toimia. Nyt joudun miettimään ja analysoimaan tämän suhteen uudestaan.”

3.5.1 Pauli Aalto-Setälä: Kun sosiaalinen media lyö takaisin

Sosiaalinen media on yritykselle valtava mahdollisuus, mutta entäpä kun sosiaalisesti aktiivisen yrityksen sosiaalisessa mediassa aktiivinen johtaja joutuu massiivisen vihan ja boikotoinnin kohteeksi?

Kaikki alkoi kun kerroimme lehdistötiedotteella uudesta Top Model -lastenlehestämme. Viestiin jätettiin tahallisesti särö, jotta se huomattaisiin: Kerroimme, että lastenlehti on sopiva 6–12 -vuotiaille ja lehti käsittelee myös muotia. Sanoin myös, että keski-ikäisille naisille on lehtiä jo tarpeeksi, lapsille ei. Mitään näistä argumenteista ei ole tapana sanoa, koska ne ärsyttävät ja herättävät tunteita. Eli siis aiheuttavat keskustelua ja polemiikkia.

Talouselämä ja Markkinointi & Mainonta -lehdet julkaisivat tiedotteen sellaisenaan, josta sosiaalinen media ja keskusteluryhmät räjähtivät tunteesta ja tiedonsirpaleista täyteen. Päätimme välttää Mubarak-puolustuksen ja toimia nopeasti. Sovimme kriisiviestintäryhmässämme, että otan viestintävastuun ja lähdän määrätietoisesti vastaamaan jokaiseen järjelliseen kysymykseen kaikilla sosiaalisen median foorumeilla. Tavoitteena oli estää Allerin muiden tuotteiden uhattu boikotointi sekä uuden lehden mustamaalaus. Ja ehkäpä löytää uudelle lehdelle myös puolustajia. Sosiaalisen median keskustelut jäljitin omalla sosiaalisen median seurantatyökalullamme Pulsilla.

Ymmärsin tietysti, että pelästykselle antoi aiheita se, että Top Modelia googlettaneet löysivät saman tuotemerkin www.topmodel.biz-sivuston, josta osa eniten siteeratuista ja kiihdyttäneistä laihdu-

Sosiaalisessa mediassa pelkällä väistöllä ei päästä pitkälle.

tusvinkeistä oli peräisin. Vanhempien huolestuminen ja lapsistaan välittäminen on pelkästään hyvä asia ja vältin sen arvostelua.

Sosiaalisessa mediassa pelkällä väistöllä ei päästä pitkälle. Annoin haastatteluja verkon lisäksi nopeaan tahtiin muun muassa Voimalehdelle ja Ylen tv-uutisille, Pohjalaiselle sekä Talouselämälle. Voimalehden verkkosivut oli ensimmäinen, joka selvitti, että me emme olleet laajasti siteerattuja Top Model -verkkosivuja tehneet lainkaan. Sivutkin korjattiin nopeasti, mutta sitaatit jatkoivat kuroutumistaan.

Kun vanhojen viestintäsääntöjen mukaan olisi nöyrästi pyydettävä anteeksi, vaikkei mitään olisi tehnytäkään, annoin ilmiölle vain isää vauhtia sanomalla, että ”käpylehmien aika nyt vaan on ohitse”, mikä synnytti uutta paheksuntaa. Kehuin myös parhaimpia solvauksia, kuten ”Aalto-Setälällä on Jeesuksen mentävä aukko sydämesään”, mikä saatettiin kokea ylimielisenä. Tämä väittely sopii ehkä mediafirmalle, mutta en suosittelen metodia esimerkiksi teollisuuden tai vakuutusyhtiön pomoille.

Henkilökohtaisissa viesteissä minua ehdittiin syyttää pedofiiliksi, lasten laihdutusfasistiksi ja kapitalistiksi. Ajattelin, että mediatalon pomon pitää tämä kestää, eikä samaan tunnetilaan fundamentalistien kanssa pidä itseään päästää. Kun paljastin tunteeni ja kommentoin tuoreeltaan Twitterissä Hesarin juttua, jossa lehti oli vihdoinkin jo arvioitsijan käsissä, nosti HS twiittini uudeksi jutuksi otsikolla ”Tyttöjen muotilehden kustantaja näpäyttää vihapostin lähettäjiä.”¹⁴ Pyysin ihmisiä lukemaan Hesarin jutun ennen tuomitsemista ja levitimme sitä eteenpäin.

Juttu levisi nopeasti sosiaalisissa medioissa ja osaltaan pysäytti suurimman osan vihaposteista, mutta myös ärsytti entisestään osaa keskustelijoista, jotka vastustivat kaupallista mediaa ylipäätään tai muita brändejämme, kuten Seiskaa.

Tunneparvea ei voi hallita. Avoimessa yrityksessä täytyy löytää aikaa kriittiselle keskustelulle. Tämä meteli kesti kaksi viikkoa ja alkaa luultavasti pienemmällä volyyymillä uudelleen, kun lehti ilmestyy huhtikuussa.

Vihapuheesta on vaikea erottaa ne, jotka oikeasti haluaisivat keskustella, niistä, jotka haluavat vain purkaa mieltään. Huomasin, että moni pahiten suivaantuneista kertoi pahoittaneensa mielensä

jonkun toisen puolesta, mikä on aika yleinen syy mielensä pahoittamiseen.

Moni toivoi lapsuuden viattomuudelle lisää lainsäädännöllistä suojelua ja koki itse edustavansa heikompien suojelutoimintaa kansalaisverkostoissa. Muiden tapa kasvattaa ja elää koettiin usein myös vääräksi.

Kovan kritiikin kohteena on välillä vaikea muistaa, että vaikka asiakas olisikin aina oikeassa, kaikki huutavat eivät ole asiakkaita. Nöyryys ei saa tarkoittaa pelkuruutta. Emme suostu lapsia hunnuttamaan ja rakentamaan uusia palveluja yhteiskunnan väärityneimpien kerrostumien, kuten pedofiilien ehdoilla.

Jokaiselle medialle tai yksittäiselle sähköpostikyselijälle pitää vastata rehellisesti ja samalla tavalla. Kaikki viestit leviävät eteenpäin eikä totuuksia saa olla monta.

Se, että olen toimitusjohtajana ollut aktiivinen sosiaalisissa verkostoissa jo vuosia, madalsi tavoitettavuuttani.

Avoimuudella on hyviä ja huonoja puolia. Yritystä, jolla on kasvot, on helpompi lähestyä. Kuulin myös verkostoistani mitä oli tapahtumassa, ennen kuin mitään oli lehdissä. Ihmiset löysivät myös vastuullisen henkilön nopeasti ja sitä myös kiiteltiin. Useimmat keskustelut rauhoittuvat ja päättyivät pian osallistumiseni jälkeen.

Tätä kirjoittaessani en vielä tiedä miten lehti tulee myymään, mutta ainakin lehti on nyt poikkeuksellisen tunnettu. Asiakaspalvelusta tarkistin moniko tarttui adressin ”Allerin Top Model -lehti ei kuulu Suomeen”¹⁵ ja Yleisradion Uusi musta -blogin boikotointikehotuksiin¹⁶. Sadoista tuhansista asiakkaistamme ei tiedossamme ole yhtäkään, joka tämän takia olisi jonkun lehdistämme peruuttanut.

Saimme loistavaa palautetta tuotekehittelyyn. Moni lupasi tilata lehden, jos heidän toiveensa toteutuu ja niitähän me olemme toteuttamassa.

Keskustelu lehdestä ja lapsista jatkuu. Lehden julkaisutilaisuuteen kutsumme myös ilmiötä kritisoineita sekä psykologeja. Haluamme jatkaa keskustelua etenkin sellaisista teemoista mihin voimme vaikuttaa. Sehän on median tehtävä.

Pauli Aalto-Setälä, toimitusjohtaja, Aller Media Oy, 1.3.2011

Jokaiselle medialle tai yksittäiselle sähköpostikyselijälle pitää vastata rehellisesti ja samalla tavalla. Kaikki viestit leviävät eteenpäin eikä totuuksia saa olla monta.

Yritystä, jolla on kasvot, on helppo lähestyä.

3.6 Laki ja sosiaalinen johtaja: huomioon otettavia seikkoja

Johtajan ammattipersoonaa on yksityispersoonaa tärkeämpi

Ammatti- ja yksityispersoonan erottaminen ei ole johtajalle yhtä ongelmallinen asia kuin yrityksen rivityöntekijälle. Nyrkki-sääntönä voi nimittäin pitää, että johtaja viestii sosiaalisessakin mediassa yleensä yrityksensä edustajana ja että hänen ammattipersoonansa on yksityispersoonan edellä. Facebookin IFK-faniryhmässä tai *Vauva*-lehden keskustelupalstoilla johtajakaan ei ehkä esiinny johtajan roolissa, mutta varovaisuus on sielläkin paikallaan.

Lojaliteettivelvollisuus pätee myös sosiaalisessa mediassa

Yrityksen työntekijän on vältettävä toimia, jotka ovat ristiriidassa sen kanssa, mitä hänen asemassaan olevalta työntekijältä voidaan odottaa. Niinpä työntekijän ei ole suotavaa esimerkiksi kritisoida työnantajaansa keskustelupalstoilla tai liittyä Facebook-ryhmään, jonka ajama asia voidaan tulkita työnantajan painostamiseksi. Johtavassa asemassa olevalla lojaliteettivelvollisuus on luonnollisesti vielä rivityöntekijää voimakkaampi.

Sisäinen viestintä on ennen kaikkea esimiesviestintää

Sosiaalista mediaa hyödyntävässä sisäisessä viestinnässä on oikeudellisesti kyse ennen kaikkea esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta. Tällöin työoikeudelliset kysymykset, erityisesti työntekijöiden tasapuolinen ja asiallinen kohtelu, ovat avainasemassa. Onko esimies esimerkiksi tasapuolinen, jos hän on Facebook-kaveri yhden alaisensa kanssa, mutta ei toisen?

Johtajankin markkinointiviestit ovat markkinointia

Sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa markkinoinnissa ja ulkoisessa viestinnässä keskeinen kysymys on se, milloin viestintä on katsottava markkinoinniksi. Jos viestintä on luonteeltaan markkinointia, se on lain mukaan selvästi tunnistettava sellaiseksi. Jos johtaja esimerkiksi kehuu Facebookissa yhtiönsä tuotetta, onko kyse markkinoinnista? Onko se markkinointia, että johtaja osal-

listuu omalla nimellään yrityksensä palvelua koskevaan keskusteluun Suomi24.fi-palvelussa? Entä jos hän osallistuu keskusteluun nimimerkin suojasta? Ennakkotapauksia on vähän, eikä juridisia rajoja ole vielä vedetty loppuun asti. Järkeä saa ja tulee käyttää.

3.7 Johtopäätöksiä ja muistettavaa

- Yritysjohtajat herättävät runsaasti kiinnostusta sosiaalisessa mediassa ja heitä koskevaa tietoa etsitään aktiivisesti. Omilla kasvoillaan sosiaalisessa mediassa toimiville toimitusjohtajille on olemassa tilaus ja valmis yleisö. Osallistumalla aktiivisesti sosiaalisessa mediassa johtaja voi olla suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, edistää yrityksensä mainetta ja auttaa sitä erottautumaan kilpailijoista.
- Suomalaiset yritysjohtajat osallistuvat toistaiseksi hyvin vähän sosiaaliseen mediaan. Keskeisiä syitä tähän ovat johtajien ikä, etenkin pörssiyrityksiä koskevat juridiset rajoitteet sekä ajan puute.
- Johtajan kannattaa mennä mukaan sosiaaliseen mediaan, jos hänellä on säännöllisesti sellaista kiinnostavaa sanottavaa, joka ei välity yrityksen muusta viestinnästä. Yrityksessä tulee myös pystyä luomaan systemaattinen tapa, jolla sosiaaliseen mediaan osallistuminen ei vie tarpeettoman paljon johtajan aikaa.
- Haamukirjoittajien käyttäminen sosiaalisessa mediassa ei ole suositeltavaa. Jos sisällön tuottaminen on vaikeaa ja vie kohtuuttomasti aikaa, johtajan on syytä olla osallistumatta sosiaaliseen mediaan tai ainoastaan seurata aktiivisesti avustajien ja henkilökunnan tuottamaa sisältöä.
- Kyky hyödyntää sosiaalista mediaa johtamisen välineenä tulee jo lähitulevaisuudessa olemaan välttämätön monella toimialalla. Johtotehtäviin tähtäävän ei kannata ottaa riskiä ja jättäytyä nyt pois sosiaalisesta mediasta.

- Yrityksen sisäisessä käytössä olevissa sosiaalisen median ratkaisuisa johdolla on hyvä mahdollisuus kuunnella ja seurata työyhteisön ääntä. Sisäiset palvelut tarjoavat myös helpon mahdollisuuden antaa palautetta ja ohjata toimintaa osallistumalla itse, kommentoimalla keskustelua tai esimerkiksi kirjoittamalla yrityksen sisäistä blogia.
- Etenkin kriisitilanteessa ja kriisiviestinnässä sosiaalinen media on erittäin tehokas kanava yritysjohdolle asiakkaiden ja suuren yleisön luottamuksen palauttamisessa.
- Valtaosa suomalaisista yrityksistä ei ole suunnitelmallisesti valmistautunut hoitamaan kriisitilannetta sosiaalisen median kautta tai ennakoanut sosiaalisessa mediassa mahdollisesti syntyviä kriisitilanteita. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan kriisiviestintään pätee sama sääntö kuin kaikkien muuhunkin viestintään: valmiudet on luotava ennen vahingon sattumista, ei sen jälkeen.

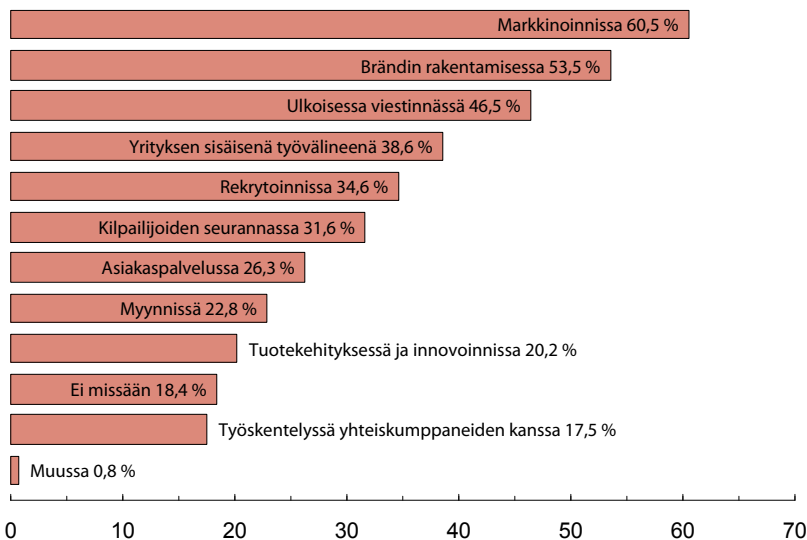
4 Sosiaalinen työyhteisö

4.1 Sosiaalinen työntekijä on itseohjautuva

IBM:llä on tapana testata uusia palveluita omassa organisaatiossaan. Jos palvelun beta-versio osoittautuu hyödylliseksi ja toimivaksi, sitä voi todennäköisesti hyödyntää myös kaupallisesti.

Yksi kokeilussa oleva palvelu on nimeltään Faces. Kyseessä on varsin tavanomainen henkilöhaku, jonka perusoivallus on yhdistää nopea ja visuaalinen kuvahaku myös virheellisesti kirjoitettuihin hakunimiin. Toiminto on erityisen hyödyllinen globaalissa organisaatiossa, jonka asiantuntijat tapaavat jatkuvasti toisiaan

Kuvio 4.1 Missä toiminnoissa suomalaiset yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa tällä hetkellä?



*Uudessa työku-
tuurissa osaamista
jaetaan luonte-
vammin ja tehok-
kaammin Helsin-
gin, Mumbain ja
Dublinin välillä
kuin vanhanaikai-
sen toiminto-orga-
nisaation siilojen
sisällä.*

*Verkostoteknolo-
gia varmistaa, että
jokaiseen asiaan
löytyy varmasti
pätevin ammatti-
lainen, sijaitseepa
hänen työpöytänsä
sitten saman käy-
tävän varrella tai
maapallon toisella
puolella.*

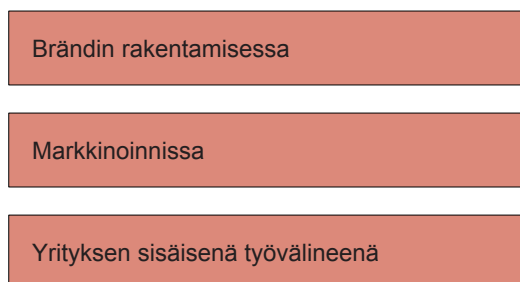
paitsi kansainvälisissä kokouksissa, myös esimerkiksi videoneu-
votteluissa. Nimet eivät aina jää mieleen ainakaan kokonaan,
vaikka kasvot jäisivätkin. Siksipä onkin hienoa, jos palvelulla voi
löytää helposti vaikkapa juuri sen oikean espanjalaisen Jorgen tai
intialaisen Ashan, joka on asiantuntija sosiaalisten teknologioiden
käytöstä yritysten innovaatiotoiminnassa.

Faces on vain yksittäinen palvelu. IBM:ssä se tukee joukkoa
erilaisia verkostoitumispalveluita, esimerkiksi Lotus Connec-
tionsia, jossa yrityksen asiantuntijat kertovat osaamisestaan ja
halutessaan myös persoonastaan. Kaikki ne edistävät uudenlaista
organisointumista. Nyt projekteihin haetaan tekijöitä osaamisen,
kontaktien ja suosittelujen perusteella – ei sen vuoksi, että sa-
tutaan työskentelemään saman käytävän varrella. Uudessa työ-
kulttuurissa osaamista jaetaan luontevammin ja tehokkaammin
Helsingin, Mumbain ja Dublinin välillä kuin vanhanaikaisen
toiminto-organisaation siilojen sisällä.

”On periaatteessa kaksi tapaa edistää yhteistyötä organisaation si-
sällä. Ensimmäinen on se, että ihmisten osaaminen määritellään
ylhäältä päin ja pyritään luomaan verkostoja sen pohjalta. Toinen
on se, että ihmiset kertovat itse osaamisestaan ja verkostot syn-
tyvät orgaanisesti ihmisten hakiessa tarvitsemaansa osaamista”,
sanoo IBM:n innovaatiojohtaja Ville Peltola.

Jälkimmäisessä vaihtoehdossa korostuu se, että jokaisen am-
mattilaisen edun mukaista on päivittää jatkuvasti tietoja omasta

Kuvio 4.2 Kolme tärkeintä aluetta, joissa sosiaalista mediaa tullaan käyttämään tulevaisuudessa



osaamisestaan. Verkostoteknologia varmistaa, että jokaiseen asiaan löytyy varmasti pätevin ammattilainen, sijaitsepa hänen työpöytänsä sitten saman käytävän varrella tai maapallon toisella puolella.

Uudet tavat kommunikoida sekä jakaa tietoa ja osaamista ovat mullistamassa yritysten tapaa organisoida työtä. Johdettavien roolit ovat muuttumassa aivan yhtä voimakkaasti kuin johtajien.

Sosiaaliset teknologiat eivät itsessään tehosta kommunikaatiota ja yhteistyötä. Ne ainoastaan mahdollistavat tiedon entistä läpinäkyvämmän jakamisen ja uudenlaisen, itseohjautuvan organisoitumisen perinteisten organisaatorajojen yli.

Yhä useampi suomalainen yritysjohtaja näkeekin sosiaalisen median roolin kasvavan tulevaisuudessa etenkin yrityksen sisäisenä työvälineenä. Kyselytutkimukseen osallistuneiden johtajien mukaan sosiaalisia medioita hyödynnetään heidän yrityksissään toistaiseksi ensisijaisesti markkinoinnissa (59 prosenttia), brändin rakentamisessa (52) ja ulkoisessa viestinnässä (46). Kysyttäessä, missä sosiaalinen media tulee tulevaisuudessa olemaan yritykselle eniten hyödyksi, 48 prosenttia mainitsee brändin rakentamisen ja 46 prosenttia markkinoinnin – mutta seuraavaksi suosituin vaihtoehto on 39 prosentin valitsema käyttö yrityksen sisäisenä työvälineenä.

39 prosenttia suomalaisista yritysjohtajista uskoo, että tulevaisuudessa sosiaalisesta mediasta on eniten hyötyä yrityksen sisäisenä työvälineenä.

4.2 Halutaan: sosiaalinen kirjoittaja

Sosiaalisen median ensikokeilujen yhteydessä useassa yrityksessä käy selväksi, ettei olemassa oleva henkilöstön osaamirakenne ja resursointi tee onnistumisesta helppoa. Taitaville ja nopeille kommunikoijille olisi nyt kova tarve. Ei välttämättä uusille työntekijöille, joiden toimenkuva olisi pelkkää sosiaalista mediaa, vaan ihmisille, jotka nykyisten tehtäviensä lisäksi hallitsisivat sosiaalisen median käytön.

Kuvaavaa on, että tietokoneita ja oheislaitteita valmistavalla Dellillä oli yhdessä vaiheessa 40 pelkästään sosiaaliseen mediaan keskittynyttä työntekijää. Pian yrityksessä kuitenkin huomattiin,

että 40 on toisaalta liikaa ja toisaalta liian vähän. Nykyään Dellin jokainen työntekijä asiakaspalvelusta asennuslinjalle edustaa yritystä sosiaalisessa mediassa.¹⁷

Usein kuvitellaan, että digitaalisessa viestinnässä on luovuttu kokonaan perinteisestä puhutusta ja kirjoitetusta kielestä ja siirrytty kommunikoimaan pelkästään hymiöiden sekä OMG- ja LOL-tyylisten huudahduslyhenteiden välityksellä. Totuus kuitenkin on, että samat ihmiset, jotka kirjoittavat hyvin huolettomasti ja huolimattomasti chattiin, saattavat kirjoittaa blogiinsa varsin viimeisteltyä kieltä. Olennaista on hallita uusien kanavien konventiot.

Taitavien kirjoittajien arvo on noussut siksi, etteivät kysyntä ja tarjonta yksinkertaisesti kohta. Samalla kun kirjoitustaitojen koulutus ja yleinen arvostus on romahtanut, sosiaalinen media on herättänyt kielen taitajien tarpeen.

Viestinnän strategisen merkityksen kasvaessa vanhanaikaisten viestintätaitojen merkitys muuttuu jatkuvasti tärkeämmäksi.

Viestinnän strategisen merkityksen kasvaessa vanhanaikaisten viestintätaitojen – erityisesti ytimekkään ja selkeän kirjoittamisen ja puheen – merkitys muuttuu jatkuvasti tärkeämmäksi sekä yksilöille että yrityksille.

Suuri osa yrityksen työntekijöistä on nykyään sosiaalisen median kautta vähintäänkin epävirallisesti mukana yrityksen tiedotustoiminnassa ja markkinoinnissa. Ne yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään laaja-alaisesti henkilökuntansa sisällöntuotannossa ja tiedon jakelussa, ovat hyvässä asemassa.

Esimerkiksi Keskossa on jo huomattu, että liiketoimintaa tukeva sisällöntuotanto jää helposti aliresursoiduksi.

”Tehokas toiminta sosiaalisessa mediassa ja sähköisissä kanavissa edellyttää, että henkilöresursointi ja osaaminen on mietittävä uusiksi. Yllättävän vaikeaa on ollut ympätä tätä vanhaan rakenteeseemme. Esimerkiksi Anttilassa olemme lisänneet väkeä viestintään ja sähköiseen markkinointiin. Keskeistä on kuitenkin se, että ne ihmiset, jotka nyt jo tekevät kaupallisia päätöksiä, hallitsevat toiminnan sosiaalisessa mediassa”, sanoo Keskon sähköisistä palveluista vastaava käyttötavaratoimialan johtaja Matti Leminen.

Myös blogosfäärissä käydään yritysten välistä sisältökamppailua. Yritykset haluavat olla hakutulossivulla paraatipaikalla, kun potentiaaliset asiakkaat käyttävät niiden tuotteisiin ja palveluihin liittyviä hakulausekkeita. Ahkerasti bloggaava asiantuntijaorganisaatio voi joillakin toimialoilla napata pienelläkin vaivalla johtavan aseman.

Suomalaisista pankeista Nordea hakee finanssialan näkyvimmän asiantuntijan asemaa blogien avulla. Toiminta käynnistettiin ensin yrityksen sisällä, kun huomattiin, että henkilöstöllä oli tarve saada enemmän tietoa pankin omien makroekonomistien näkemyksistä.

Finanssikriisin jälkimainingeissa ekonomistit alkoivat julkaista tekstejään intranetin blogissa. Henkilöstöltä saatiin blogeista paljon hyvää palautetta, joten vuoden kestäneen sisäisen harjoittelun jälkeen makroekonomistien blogista päätettiin tehdä julkinen. Sisällön uskottiin kiinnostavan sekä asiakkaita että mediaa.

Nordean lehdistöpäällikkö Kati Tommiskan mukaan blogit ovat nyt hyvin suosittuja, ja panostusta niihin tullaan lisäämään. Talon sisällä seurataan myös aktiivisesti lukijastatistiikkaa sekä sitä, millaiset asiat nousevat blogeista valtamedian aiheiksi.

”Bloggaus oli vastaus moneen tavoittelemamme asiaan. Ensinnäkin se täytti talon sisällä olevaa tiedon tarvetta. Toiseksi emme enää joutuneet vastaamaan asiakkaille ja toimittajille samoihin kysymyksiin moneen kertaan. Kolmanneksi blogit toivat näkyvyyttä sekä internetissä että perinteisessä mediassa. Uskon, että tähän panostaminen lisää pankin luotettavuutta”, Tommiska sanoo.

”Olennaista bloggauksen onnistumisessa oli se, että tämä lähti makroekonomistien omasta halusta liikkeelle. He kirjoittavat muutenkin paljon.”

Sisällön tuotannon lisäksi yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota toiseen, valtavan informaatiotulvan synnyttämään tarpeeseen. Ihmisten päivittäin käsittelemän informaation määrä kaksinkertaistuu joka toinen vuosi, ja yhä suurempi osa ajasta vietetään näyttöpäätteiden äärellä. Sisällöntuottajien lisäksi tar-

Sosiaalisen median käyttö ei kavenna ihmisten välistä vuorovaikutusta vaan laajentaa sitä.

vitaan kuraattoreita – ihmisiä, jotka ymmärtävät omaa yleisöään, pystyvät valitsemaan heille olennaisen tiedon ja paketoimaan sen helposti omaksuttavaan muotoon. Kuraattoreita tarvitaan etenkin suuryrityksissä sekä yrityksen sisäisen tiedonkulun selkeyttämiseen että asiakasviestintään.

”Täytyy muistaa, että sosiaalinen media täydentää kasvokkain kommunikointia. Ihmiset ajattelevat tätä usein hyvin binäärisesti, joko tai. Mutta todellisuudessa sosiaalisen median käyttö ei kavenna vuorovaikutusta vaan laajentaa sitä”, sanoo Microsoftin kehittäjä- ja alustayksikön johtaja Mika Okkola.

”Vielä nykyäänkin kuulee toimitusjohtajien sanovan, että jos minulla on asiaa jollekin, soitan hänelle. Nykyään työelämässä tilanne vain on sellainen, ettet usein osaa selkeästi sanoa, mikä asia sinulla on selvitettävänä, etkä varsinkaan tiedä kenen puoleen pitäisi ensin kääntyä. Tähän sosiaalinen teknologia tarjoaa ratkaisun – löydät ihmisiä, jotka ovat vähintäänkin lähellä ongelmiasi ja kaiken lisäksi näet ketkä heistä ovat tavoitettavissa juuri nyt.”

4.3 Johtaja vai kaveri?

2000-luvun alussa nuoret työnhakijat alkoivat lisätä työhakemuksiinsa kuvia itsestään. Nyt hakemuksissa mainitaan entistä useammin, että hakijan tietoja voi ja saa hakea verkosta. Linkit yhteisöpalveluiden profileihin ovat jatkuvasti yleisempiä.

Suuryritysten kulttuuri muuttuu viimeistään silloin, kun avoimuuden parissa kasvaneiden diginatiivien sukupolvi ottaa niissä vallan.

Ei ole vaikea ennustaa, että myös suuryritysten kulttuurin on pakko muuttua viimeistään silloin, kun avoimuuden ja henkilöbrändäyksen parissa kasvaneiden diginatiivien sukupolvi ottaa niissä vallan. Yksityiselämän jakaminen lakkaa olemasta hävettyä silloin, kun kaikki tekevät sen. Periaate on sama kuin nudismissa. On noloa olla nakuna vaateettujen ihmisten keskellä, mutta kun kaikki oppivat olemaan alasti, ketään ei enää nolota.

Kymmenen vuoden päästä on varmasti jo aivan tavallista, että pörssiyrityksen toimitusjohtajan nuoruudenaikaiset bailauskuvat GooM-risteilyltä ovat kaiken kansan nähtävillä. Jo sitä ennen tietojen jakamisesta tulee niin itsestään selvä asia, että avoimuuden

ja läpinäkyvyyden puute muuttuu ikään kuin aukoksi CV:ssä. Se, ettei nuoresta työnhakijasta löydy henkilökohtaisia tietoja ja kuvia, on vähän kuin jos hän ei kertoisi mitä on tehnyt vuosien 2007 ja 2009 välissä. Yrittääkö hän salata jotain?

Tulevaisuuden tapahtumat ja käytännöt osoittavat, voiko työntekijöillä olla liikaa informaatiota johtajistaan ja voiko esimerkiksi henkilökohtaisen elämän yksityiskohtien jakaminen syödä esimiehen arvovaltaa. Toistaiseksi suomalaiset johtajat ovat suojelleet yksityisyyttään niin mustasukkaisesti, ettei asiasta ole juuri käytännön kokemuksia.

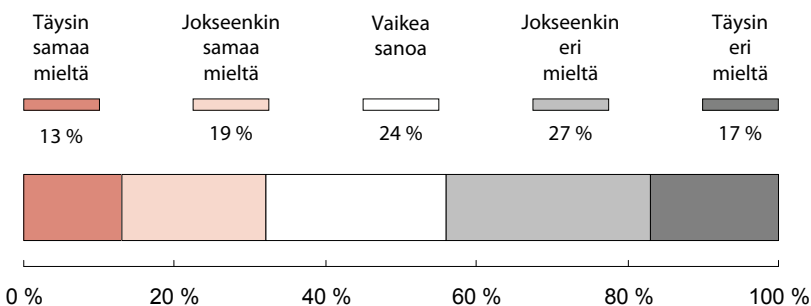
”Jokainen esimies joutuu tekemään periaatepäätöksen siitä, kuinka paljon osallistuu alaisensa elämään sosiaalisissa verkoissa ja onko esimerkiksi alaisensa kaveri Facebookissa. Kansainvälisissä ohjeissa suositellaan usein, että ei pitäisi. Minä olen päättänyt, että hyväksyn kaveripyynnöt, mutta en itse pyydä alaisia kavereikseni, koska en halua asettaa alaisiani mahdollisesti kiusallisen valintatilanteen eteen”, kertoo Sanoma Newsin kehitysjohtaja Marja-Leena Tuomola.

”En jaa itsestäni Facebookissa mitään kovin henkilökohtaista, joten se ei tuota ongelmia työssäni. Sen sijaan joudun toisinaan ikään kuin katsomaan ohi sellaisten asioiden, joita en erityisesti välittäisi tietää työyhteisön jäsenistä. Kun joku työyhteisössä kertoo verkossa vaikkapa ryppyreissuistaan, minun täytyy vain yrittää nonchaleerata koko asia.”

Kymmenen vuoden päästä on jo tavallista, että pörssiyrityksen toimitusjohtajan nuoruudenaikaiset bailauskuvat ovat kaiken kansan nähtävillä.

Jokainen esimies joutuu tekemään periaatepäätöksen siitä, onko alaisensa kaveri Facebookissa.

Kuvio 4.3 Esimiehen ja alaisen ei pidä olla kavereita sosiaalisessa mediassa



”Tuollaista tietoa on niin paljon, etten voi antaa sen vaikuttaa työhön ja johtamiseen. Toisaalta toisinaan työntekijöiden jakama tieto auttaa ymmärtämään heitä ja helpottaa siten johtamista. Verkossa on helpompi kertoa vaikkapa kotiongelmista ja sydänsuruista. Reaalimaailmassa tällaiset asiat eivät välttämättä tulisi ilmi lainkaan tai tulisivat ilmi vasta paljon myöhemmin jälkikäteen. Minun on helpompi ymmärtää esimiehenä tai kollegana, miksi kyseinen henkilö ei performoi odotetulla tasolla. Jos tilanne jatkuu, minulla on mahdollisuus keskustella hänen kanssaan asiasta.”

4.4 Digitaaliset työmarkkinat

Rekrytoijille ja työnhakijoille sosiaalinen media on mainepeliä. Rekrytointipelin voittajia ovat ne työnantajat, joista työntekijät kertovat parhaat tarinat. Työntekijöistä voittajia ovat taas ne, jotka omalla aktiivisuudellaan valloittavat itselleen tietyn aihepiirin asiantuntijuuden tai jopa mielipidejohtajan aseman.

Kolmannes suomalaisista yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa rekrytointikanavana ja työnantajakuvan rakentamisessa.

Erityisesti teknologia-alan yrityksille sosiaalinen media on ollut jo pitkään luonteva paikka uusien kykyjen etsintään. Palvelujen suosion kasvun myötä niin sanottu sosiaalinen rekrytointi on noussut agendalle myös muilla toimialoilla. Vuonna 2010 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan kolmannes suomalaisista yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa rekrytointikanavana ja työnantajakuvan rakentamisessa.¹⁸

Työnantajamielikuvan rakentaminen on yksi keskeisimmistä syistä monille yrityksille olla mukana sosiaalisessa mediassa. Oman sosiaalisen median rekrytointiprofiili löytyy jo etenkin kansainvälisesti toimivilta yrityksiltä. Pelkän tavoitettavuuden ja virallisen läsnäolon sijaan tärkeämpää yritykselle kuitenkin on saada omat työntekijät oma-aloitteisesti levittämään sanaa yrityksestä omissa verkostoissaan.

Keskeisimmät yritysten rekrytoinnissa hyödyntämät sosiaalisen median palvelut ovat LinkedIn, Facebook ja Twitter. Ilmoittelun ja julkaisutoiminnan lisäksi sosiaalisesta mediasta etsitään hiljaisesti tietoa ja seurataan potentiaalisia työntekijöitä.

Uutta on se, että sosiaalisen median kautta yritykset pystyvät tavoittamaan passiivisia työnhakijoita aiempaa tehokkaammin. Siis ihmisiä, jotka eivät etsi uutta työtä, mutta ovat ehkä valmiita vaihtamaan.

Esimerkiksi Nokia kartoittaa hakijoita LinkedInistä ja lähettää profiiliin sopiville käyttäjille tietoa avoimista paikoistaan. Microsoftilla puolestaan on globaali ohjeistus hakea aktiivisesti tiettyjen asioiden mielipidevaikuttajia sosiaalisesta mediasta. Myös oman henkilöstön sosiaalisen median verkostoja valjastetaan rekrytoinnin tueksi.

”Seuraamme jatkuvasti esimerkiksi blogeja ja etsimme sellaisia asiantuntevia kirjoittajia, joilla on hyvät verkostot. Tällä hetkellä esimerkiksi pilvipalveluiden osaajia etsitään ja löydetään tällä tavalla”, sanoo Microsoft Oy:n henkilöstöjohtaja Tytti Bergman.

Tämä ei ole jäänyt huomaamatta työntekijöiltä, jotka haluavat edetä urallaan. Nuoremman sukupolven työntekijöille oman ammatti-identiteetin rakentaminen tapahtuu netissä ja paljolti juuri sosiaalisen median palveluissa. Työntekijälle oma digitaalinen jalanjälki – eli henkilöön liittyvät hakutulokset, sosiaalisen median profiilit, blogit ja muut omat julkaisut – tarjoavat loistavan mahdollisuuden tuoda esiin omaa osaamista ja persoonaa.

Vuonna 2010 Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa haastateltiin yli 1 400 rekrytoijaa yrityksistä ja julkiselta sektorilta.¹⁹ Joka neljäs kertoi googlaavansa hakijan nimen. Kymmenesosa etsi hakijasta tietoa myös Facebookista, Twitteristä ja blogeista.

Vaikka blogien kartoitus on vielä harvinaista rekrytointityössä, blogeja hyödyntävien rekrytoijien määrä on kuitenkin tuplaantunut parissa vuodessa. 12 prosenttia ruotsalaisista työnantajista myös katsoi, että blogi voi olla esteenä työn saamiselle riippuen sen sisällöstä. Tämän lisäksi moni rekrytoija miettii, millaisen kuvan tämä työntekijä mahdollisesti antaisi yrityksestä omassa blogissaan.

Lahjakkuuksien metsästyksessä sosiaalinen media on selkeästi toimiva kanava, mutta saako työnantaja googlata työilmoitukseen vastaavan työnhakijan tietoja ja tutustua hänen puuhiinsa

Sosiaalisen median kautta yritykset pystyvät tavoittamaan passiivisia työnhakijoita aiempaa tehokkaammin.

Nuoret työntekijät rakentavat ammatti-identiteettiään sosiaalisen median palveluissa.

sosiaalisessa mediassa? Tietosuojavaltuutetun kannanoton²⁰ mukaan ei saa. Tai saa, mutta lainsäädäntö edellyttää, että työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään. Jos tietoja hankkii muualta kuin työntekijältä itseltään, työntekijältä olisi hankittava lupa tähän. Näin kerätyt tiedot pitäisi esittää työnhakijalle, ennen kuin päätöksiä tehdään.

Sosiaalisen median luoma julkisuuden paine tekee työnhakuprosesseista entistä luotettavampia.

Nykyään työhakemuksissa onkin yleistynyt tapa antaa lupaa tutustua hakijan sosiaalisen median profiileihin ja blogikirjoituksiin tai antaa lupa hakea lisää tietoa hakukoneella. Konecranesin tietohallintojohtaja Antti Koskelin arveleekin, että sosiaalisen median luoma julkisuuden paine tekee työnhakuprosesseista entistä luotettavampia.

”Omaan työhakemukseensahan voi lasketella mitä tahansa luukuria”, Koskelin sanoo.

”Jos taas sosiaaliseen mediaan, esimerkiksi LinkedIniin, laittaa työhistoriansa kaikkien nähtäville, valehtelusta jää nopeasti kiinni. Nykyään kiinnostavaan työnhakijaan tutustuminen sosiaalisen median kautta voisi olla relevantimpi tapa kuin ansioluettelon katselu.”

4.5 Varjo-it ja hyväntahtoinen hakkerointi

Mainostoimisto SEK & Greyn toimitusjohtaja Marco Mäkinen kirjoitti helmikuussa blogitekstin yrityksensä tietotekniikan kanssa kokemistaan ongelmista.²¹

Minulla on jo vuosia ollut vähintään kaksi läppäriä, vähintään kaksi kännykkää ja vähintään kaksi sähköpostiosoitetta käytössä. Toinen setti näitä laitteita on juuri sellainen kuin yrityksemme it-käytännöt, kuten melkein minkä tahansa yrityksen it-käytännöt edellyttävät. Toinen setti on puolestaan sellainen, jolla teen oikeasti kaiken työn ja josta saan kaiken sen ilon mitä uudet laitteet ja ohjelmat ihmiselle tarjoavat.

Ero näiden kahden maailman välillä on aina ollut merkittävä, mutta parin viime vuoden aikana se on kasvanut järjettömän suureksi. Kun silloin tällöin joudun tekemään jotakin virallista ja välttämätöntä omalla työkoneellani, olen oikeasti tulla hulluksi. Sil- lä aikaa kun tietoturva rouskuttaa tai kone ottaa varmuuskopioita tiedostoista, joita ei koskaan enää tarvita, asiakkaita ehtii tulla ja mennä, brändejä syntyä ja kuolla ja ideoita tulla ja kadota jäljettä- miin ilman, että ne koskaan enää palaavat.

Tästä voisi tietysti päätellä, että asiat meidän yrityksen it:n osalta ovat poikkeuksellisen huonosti. Tämä illuusio rapisee, jos erehtyy jos- kus puhumaan minkä tahansa ison, pörssilistatun asiakasyrityksen kanssa. Todellisuus on vielä karumpaa. Jos minua ärsyttää, kun en saa ladattua edes ihan peruspäivityksiä tavallisimmista ohjelmista ilman järjestelmänvalvojan tunnuksia, useimmissa näissä yrityksissä mitään näitä ohjelmia ei edes saa koneelle.

Puhumattakaan yrityksen ”bisneskriittisistä järjestelmistä”, meidän tapauksessamme tuntikirjanpidosta. Pienenkin parannuksen teke- minen tähän kalliiksi käyneen ja isolla vaivalla meidän tarpeisiim- me ”räätälöityyn” järjestelmään kestää kuukausia, jonka jälkeen niitä ei voida tehdä. Kaikki ominaisuudet on kuitenkin saatavissa yhteen 4,99 euroa maksavaan kännykkäapplikaatioon. Tärkeimmät niistä ovat jo applikaation ilmaisversiossa.

Miten on mahdollista, että niin pieni osa uusimpien laitteiden ja ennen kaikkea ohjelmistojen ominaisuuksista on yritysten käytössä?

Mäkinen kuvasi kahta jatkuvasti yleisempää ilmiötä: varjo-it- ratkaisuja ja työn hakkerointia. Samalla hän tuli osoittaneeksi, etteivät ilmiöt kosketa ainoastaan rivityöntekijöitä, vaan että yri- tyksen toimitusjohtajakin saattaa turvautua niihin.

Varjo-it:llä tarkoitetaan kaikkia liiketoiminnassa käytettäviä tietoteknisiä järjestelmiä, jotka eivät ole yrityksen virallisesti hyväksymiä: tietokoneille ladattuja ilmaisohjelmia, pilvipalve- luina työssä hyödynnettäviä yhteisöpalveluja tai älypuheliiniin ladattuja applikaatioita – esimerkiksi tuota Marco Mäkinen mai- nitsemaa muutaman euron tuntikirjanpito-ohjelmaa, joka toimii näppärämmin kuin yritykselle suurella vaivalla räätälöity viralli- nen järjestelmä.

Ero yrityksen virallisten it- käytäntöjen ja ai- dosti hyödyllisten työkalujen välillä on kasvanut viime vuosina järjettä- män suureksi.

Miten on mah- dollista, että niin pieni osa uusim- pien laitteiden ja ohjelmistojen ominaisuuksista on yritysten käy- tössä?

Työn hakkerointi voi tarkoittaa esimerkiksi murtautumista yrityksen tietojärjestelmiin. Laajemmin sillä käsitetään kaikkia erilaisia tapoja lisätä tietotyön tehoa sääntöjä rikkomalla.

Varjo-it-ilmiöt etenevät yrityksessä yleensä kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa yksittäiset edelläkävijät ryhtyvät käyttämään epävirallisia ratkaisuja – vaikkapa tiedon jakamiseen tarkoitettua yhteisöpalvelua – työnsä tehostamiseen. Toisessa vaiheessa epävirallinen ratkaisu otetaan kokeilukäyttöön rajatusti, vaikkapa yhdessä toiminnossa tai yhdellä osastolla. Kolmannessa vaiheessa ratkaisu yleistyy niin voimakkaasti, että it-osaston ja ylimmän johdonkin on otettava siihen kantaa.

Varjo-it ja työn hakkeroinnin kulttuuri pitävät yllä myös omaa liiketoimintaansa. Esimerkiksi yritysten sisäiseen käyttöön tarkoitettun yhteistyöohjelman Yammerin valmistaja noudattaa markkinoinnissaan freemium-mallia, jossa ohjelman perusversio on saatavana ilmaiseksi. Tavoitteena on levittää ilmaisversiota niin laajaan käyttöön, että työntekijät vaativat työnantajiaan hankkimaan maksullisen version viralliseksi työvälineeksi. Älypuhelimien business-applikaatioita ei myöskään yleensä markkinoida it-osastojen hankinnoista vastaaville ihmisille, vaan työntekijät ostavat muutaman euron appeja yleensä itse työtään helpottamaan.

63 prosenttia suomalaisista tietotyön tekijöistä on asentanut itse ohjelmia työkonelleen ja 60 prosenttia puhelimensa.

Hämäräperäisyydestään huolimatta ilmiöt ovat kaikkea muuta kuin harvinaisia. Tietokone-lehden (3/2011) teettämän kyselyn 1 100 vastaajasta 63 prosenttia oli asentanut itse ohjelmia työkonelleen, 60 prosenttia puhelimensa. 30 prosenttia oli käyttänyt omaa konetta työpaikallaan ja 24 prosenttia oli kytkenyt oman koneensa työpaikan verkkoon.²²

4.5.1 Turvaongelma vai yritteliäisyyden merkki?

Varjo-it ja tiedon hakkerointi aiheuttavat yrityksille monenlaisia ongelmia. Tietotekniikan henkilöstöpalveluyritys Comsys väittää, että sen yksittäinen asiakas – rahoitusalaalla toimiva Fortune 500 -yritys – menettää vuosittain useita kymmeniä miljoonia dollareita varjo-it:n synnyttämien ongelmien vuoksi.²³

Itsestään selvimmät ongelmista liittyvät tietoturvaan. It-käytännöt ja turvamäärityksiä ei ole luotu pelkästään työntekijöiden kiusaksi, vaan ennen kaikkea yrityksen ja sen hallinnoiman informaation suojelemiseksi. Vaihtoehtoiset ja kielletyt usein yrityksen ulkopuolisissa avoimissa järjestelmissä toimivat tietotekniset ratkaisut saattavat vaarantaa tietoturvan.

Vaikka varjojärjestelmiä käytetään yleensä työn tehostamiseen, henkilötason tehokkuus voi johtaa helposti koko organisaation tehottomuuteen. Tietoa kulkee yhden järjestelmän sijasta useissa, usein päällekkäisissäkin järjestelmissä.

Informaation hallitsematon kulku sosiaalisissa verkoissa voi myös aiheuttaa sen, ettei esimiehillä ja yrityksen johdolla ole täydellistä tietoa organisaation toiminnasta. Hakkerointi voi johtaa kilpailevien valtakusten syntyyn organisaation sisällä ja huonoimmillaan jopa johtamisen kriisiin.

Varjo-it:ssä on kuitenkin kyse paljon enemmän kuin pelkistä riskeistä. Se on pikemminkin väistämätön välivaihe kohti sosiaalisia teknologioita hyödyntävää, entistä avoimemman tiedonkulun ja läpinäkyvämmän organisaation kulttuuria.

”Hyväntahtoinen hakkerointi on työelämän kasassa pitävä rou-darinteippi” kirjoittavat yritysconsultti Bill Jensen ja hakkeri Josh Klein kirjassaan *Hacking Work – Breaking Stupid Rules for Smart Results* (”Työn hakkerointi – fiksuja tuloksia typeriä sääntöjä rikkomalla”):

Jos kaksitoistavuotias voi kerätä tietoa nopeammin, käsitellä sitä paremmin, viitata laajempaan joukkoon ammattilaisia ja saada vapaaehtoisapua paremmista lähteistä kuin sinä työssäsi, miten voit edes teeskennellä olevasi tehokas? Jos sinulla on yksityiskäytössä olevassa puhelimessasi enemmän voimaannuttavia ohjelmia kuin joita työnantajasi antaa käyttöösi tai edes hyväksyy – miten voit toimia osana säälimättömiä markkinavoimia tai edes selviytyä niiltä?

Tarinan pahiksia eivät ole talouden myllerrykset ja traumaattiset muutokset, eivät pomosi tai edes työnantajasi. Pahiksia ovat ne työkalut, prosessit ja toimintatavat, joita me kaikki käytämme työssämme.

Varjo-it on väistämätön välivaihe kohti entistä avoimemman tiedonkulun ja läpinäkyvämmän organisaation kulttuuria.

Tarinat varjo-it:stä kertovat vilpittömästä pyrkimyksestä läpinäkyvyyteen ja työn tuottavuuden parantamiseen.

Tarinat varjo-it:stä ja työn hakkeroinnista kertovat tietysti it-osastojen ylivarovaisesta konservatiivisuudesta ja yritysbyrokratian kankeudesta. Samalla ne kertovat vielä enemmän vilpittömästä pyrkimyksestä aitoon läpinäkyvyyteen sekä työntekijöiden luontaisesta yritteliäisyydestä. Siitä, että viestinnän ja tiedon parissa työskentelevä ihminen haluaa jakaa tietoa sosiaalisissa verkoissa ja saavuttaa työllään konkreettisia tuloksia – niin paljon, että on valmis rikkomaan johdon ja it-osaston asettamia sääntöjä silloin kun säännöt seisovat tuloksien tiellä.

4.6 Ohjeistukset ja sosiaalisen median käyttö

Seitsemässäkymmenessä maassa toimivalla Wärtsilällä oli vielä muutama vuosi sitten käytössä yli viisikymmentä eri sisäistä verkkoa. Nyt kaikki suuryrityksen sisäinen tiedonjako on keskitetty yhteen, Compass-nimiseen sisäiseen verkkoon. Haasteena on ollut kannustaa erilaisiin järjestelmiin tottuneita alaorganisaatioita ja työntekijöitä ottamaan uusi palvelu täydellä teholla käyttöön.

Compassin käyttöönottoa lopputyössään tutkinut Johanna Wahlroos on määritellyt, että tiedon jakamiseen sosiaalisessa mediassa vaikuttaa kolme tekijöiden joukkoa.

Organisatorisia tekijöitä ovat johtajien ja kollegoiden esimerkit, ohjeistukset sekä se, miten hyvin työntekijä ymmärtää tiedon jakamisen osana työtehtäviään.

Henkilökohtaisia tekijöitä ovat yksityiselämän kokemukset sosiaalisesta mediasta sekä tiedon jakamisesta saatava hyöty esimerkiksi uralle.

Teknologisia tekijöitä ovat sosiaalisen median työkalujen käyttäjäystävällisyys sekä henkilökunnan käyttötaidot.

Wahlroosin tutkimuksen mukaan kaikki tekijät ovat vaikuttaneet Compassin käyttöönottoon jotakuinkin yhtä paljon. Wärtsilän viestintäjohtaja Atte Palomäki korostaa tekijöiden yhteisvaikutusta.

”Compassin kaltaista palvelua ei voi ajaa läpi isossa organisaatiossa pelkällä mahtikäskyllä ylhäältä alaspäin”, Palomäki sanoo. ”Meidän on näytettävä mallia palvelun käytössä ja luotava selkeitä ohjeistuksia erilaisiin tapauksiin. Meidän täytyy osoittaa konkreettisten tapausten kautta, mitä hyötyä tiedon jakamisesta palvelussa voi olla sekä käyttäjille että koko firmalle. Ja tietysti meidän täytyy varmistaa, että palvelu on riittävän yksinkertainen, jotta kaikki voivat ja haluavat käyttää sitä osana jokapäiväistä työtään.”

Ohjeistuksella ja ohjeistuksella voi silti olla eroa. Pienillä painotuseroilla saattaa olla suurta merkitystä. Paljon on kiinni myös yrityksen sisäisestä kulttuurista.

Helsingin Sanomat julkisti marraskuussa 2010 toimittajiensa ohjeistuksen julkisissa yhteisöpalveluissa toimimisesta.²⁴ Päätoimittaja Mikael Pentikäisen kirjoittamissa ohjeissa muistutettiin yleisten journalististen periaatteiden pätevän myös sosiaalisissa medioissa ja varoiteltiin esittämästä henkilökohtaisia mielipiteitä, jotka olisivat tulkittavissa lehden viralliseksi kannaksi. Aivan erityisesti Pentikäinen varoitti sisäisten asioiden levittelemisestä ulkopuolisille.

Toimituksen sisäistä keskustelua uutisvalinnoista, juttuprosesseista ja näkökulmapohdinnoista ei käydä sosiaalisessa mediassa yleisesti vaan toimituksen sisällä.

Yleisradio julkisti oman ohjeistuksensa kuukautta myöhemmin.²⁵ Ohjeiden sävy oli hieman erilainen.

Sosiaalinen media mahdollistaa työprosessien avaamisen yleisölle. Keskeneneräisten ohjelmahankkeiden – ja muun julkaisemattoman työn – julkaisemista sosiaalisessa mediassa kannattaa suunnitella yhdessä esimiehen kanssa.

Julkisessa keskustelussa moni oli sitä mieltä, että *Helsingin Sanomat* oli kieltänyt toimittajiltaan sosiaalisen median käytön, kun taas Yleisradio oli kehottanut toimittajiaan aktiivisuuteen yhteisöpalveluissa. Huvittavaa keskustelussa oli se, että mediatalojen ohjeistukset olivat asiasisällöltään lähes identtisiä.

Väärinkäsitys johtui osittain ohjeistusten sävyeroista. Keskusteluun saattoi vaikuttaa myös se, että Yleisradioon suhtaudutaan

Palvelujen tulee olla riittävän yksinkertaisia, jotta kaikki voivat ja haluavat käyttää niitä osana jokapäiväistä työtään.

Ohjeistuksen sävyllä voi olla suuri merkitys siihen, miten sitä tulkitaan.

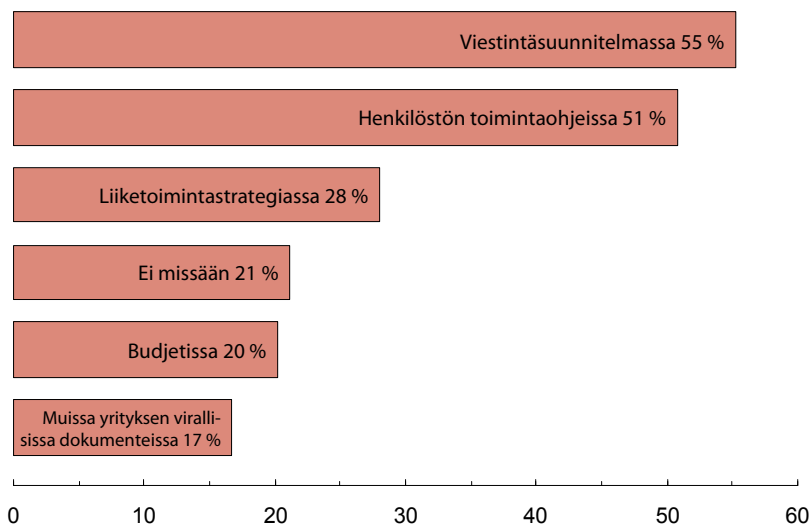
varsinkin toimittajapiireissä positiivisemmin kuin *Helsingin Sanomiin* – erityisesti sen jälkeen, kun *Hesari* riitautui Journalistiliiton kanssa avustajasopimuksistaan.

4.6.1 Kielloista kannustukseen

Tätä raporttia varten toteutetussa kyselytutkimuksessa 28 prosenttia suomalaisista yritysjohtajista sanoo, että sosiaaliseen mediaan on otettu kantaa hänen edustamansa yrityksensä liiketoimintastrategiassa. Budjetissa sosiaaliseen mediaan on otettu kantaa 21 prosentissa ja ei missään 22 prosentissa yrityksistä.

Sen sijaan viestintäsuunnitelma huomioi sosiaalisen median 55 prosentissa ja henkilöstön toimintaohjeet 50 prosentissa yrityksistä. Toisin sanoen yli puolet suomalaisista suuryrityksistä on ohjeistanut henkilökuntaansa sosiaalisten medioiden käytöstä. Lisäksi tulevat vielä yritykset, joissa on osasto- tai toimintakoh- taisia ohjeistuksia.

Kuvio 4.4 Sosiaalisen median käyttöön liittyvät linjaukset suomalaisyrityksissä



Sosiaalisen median täyskiellot eivät ole suomalaisissa yrityksissä kovin yleisiä – osittain ehkä sen vuoksi, että monet suomalaisyritykset ehtivät ottaa sosiaalisiin medioihin kantaa vasta pahimpien uutta asiaa kohtaan tunnettujen pelkojen ja epäluulojen johdosta. Myös Britanniassa ja Yhdysvalloissa kieltoja on viime aikoina lievennetty. 1 400:lle amerikkalaiselle tietojohdajalle tehdyn kyselytutkimuksen mukaan vain kymmenessä prosentissa yrityksistä yhteisöpalvelujen käyttöä ei rajoiteta mitenkään.²⁶ Kielloista löytyy yhä huvittaviakin esimerkkejä: Goldman Sachs sijoitti hiljattain lähes puoli miljardia dollaria Facebookiin, mutta kieltää väeltään yhteisöpalvelujen käytön työaikana.²⁷

Myös Konecranesissa kaikkien sosiaalisen median palveluiden käyttö työajalla oli kielletty ja teknisesti estetty vielä kolme vuotta sitten. Kielto perustui epäilykseen siitä, että työntekijät käyttäisivät työaikaansa hyödyttömään netissä roikkumiseen. Uudeksi tietohallintojohtajaksi pestattu Antti Koskelin kyseenalaisti käytännön.

”Yhtä perusteltua olisi teknisillä apuvälineillä estää henkilöstöä tekemästä töitä toimistoajan ulkopuolella tai kotona. Tuollainen käyttökielto luo myös epätasa-arvoisen ympäristön: toiset hengähtävät kahvikupin äärellä, jotkut käyvät tupakkapaikalla ja se on heidän sosiaalinen ympäristönsä. Varsinkin juuri työelämään astuvalle sukupolvelle tuo ympäristö löytyy sosiaalisesta mediasta. Jos kyse on työajankäytön seurannasta, se täytyy hoitaa esimiestasolla, ei teknisten estojen kautta”, Koskelin sanoo.

Monet sosiaalisen median käyttöä rajoittaneet yritykset perustelevat kieltoja myös tietoturvaan liittyvillä ongelmilla. F-Securen tutkimusjohtaja Mikko Hyppösen mukaan todelliset perusteet löytyvät muualta.

”Valtaosa tietoturvasyillä perustelluista sosiaalisen median käyttökielloista ja rajoituksista on huuhaata. Todellinen syy on siinä, että käytön arvellaan syövän tehokasta työaika, mutta sitä ei haluta sanoa suoraan”, Hyppönen sanoo.

Mutta jos ohjeistus on pidempi kuin kaksikirjaiminen ”ei”, mihin sen tulisi sitten ottaa kantaa? Ainakin seuraaviin asioihin:

Sosiaalisen median täyskiellot eivät ole suomalaisissa yrityksissä kovin yleisiä.

Valtaosa tietoturvasyillä perustelluista sosiaalisen median käyttökielloista ja rajoituksista on huuhaata.

- Yleinen suhtautuminen sosiaaliseen mediaan: erityisesti käyttö yrityksen liiketoiminnassa.
- Yleiset yritystä ja toimialaa koskevat ohjeet: esimerkiksi juridiset rajoitukset ja salassapitosäännöt.
- Eri sosiaalisia medioita koskevat ohjeet: esimerkiksi suositukset eri palveluiden käytöstä eri tarkoituksiin.
- Ammatti- ja yksityispersoonaa koskevat ohjeet: milloin työntekijä toimii yksityishenkilönä ja milloin organisaationsa edustajana.
- Työyhteisöä koskevat ohjeet: esimerkiksi ohjeet esimiehen ja alaisen suhteesta sosiaalisessa mediassa.

Mitä suurempi ja heterogeenisempi yritys on, sitä vaikeampaa on luoda kaikille markkinoille, kaikille osastoille ja kaikkiin toimintoihin soveltuvia ohjeita – ja sitä tärkeämpää on panostaa ohjeiden yksiselitteisyyteen. Erityisen haastavaa ohjeistuksen laatiminen on konsernissa, jossa monenlaiset usein toisistaan riippumattomat eri toimijat näkyvät ulospäin saman brändin edustajina.

”Meillä on keskusteltu paljon siitä, mikä on työnantajan ja työntekijän suhde ja mitkä ovat pelisäännöt sosiaalisessa mediassa toimittaessa – mitä yhtiön nimissä julkaistaan ja kuka julkaisee. Esimerkiksi kauppiaspuolelta tulee asiaan paljon kyselyitä: saako kahvitunnilla kirjoittaa Facebookiin, että ’täällä kävi juuri hankala asiakas’”, sanoo Keskon Matti Leminen.

Ohjeiden valvontaan ja niihin sitoutumiseen on kiinnitetty Suomessa vähän huomiota.

Ohjeistusten sävyyn sekä erityisesti kannustavuuden ja kieltojen suhteeseen on kiinnitetty paljon huomiota viime aikoina, mutta ohjeiden valvontaan ja niihin sitoutumiseen huomattavasti vähemmän. Todennäköisesti yritysten linja asiaa kohtaan tulee muotoutumaan sitä mukaa, kun ”Facebook-potkuja” ja muita ennakkotapauksia väärinkäsityksistä kertyy.

4.7 Finnairin blogiyhteisö

Blogeja pidetään yleensä yrityksen tapana pitää yhteyttä sidosryhmiinsä. Blogeissa yrityksen johtajat voivat kertoa epämuodollisesti tärkeistä asioista ja perustella päätöstensä taustoja, asiantuntijat voivat vahvistaa asemaansa alansa mielipidejohtajina ja rivityöntekijät voivat antaa firmalle inhimilliset tavallisen ihmisen kasvot.

Esimerkiksi Finnairin *Runway*-blogit ovat olleet poikkeuksellinen menestystarina Suomessa. Blogeilla on ollut parhaimmillaan yli 30 000 lukijaa viikossa, eli ne ovat olleet yksi Suomen kymmenestä suosituimmasta matkailuaiheisesta sivustosta.

Blogissa on nähty yhtä hyvin johtajien kuin lentoemäntienkin kirjoituksia, minkä johdosta niistä on tullut myös tärkeä yrityksen sisäisen viestinnän ja organisoitumisen väline muutosten ja vaikeuksienkin keskellä. Kaikki blogeissa kirjoitetut tekstit eivät suinkaan ole olleet lämminhenkistä markkinointiviestintää.

Vuonna 2009 kriisiytyneiden lentäjien sopimusneuvottelujen aikaan Finnairin silloinen toimitusjohtaja Jukka Hienonen kirjoitti blogitekstin, jossa hän arvosteli lentäjiä kovin sanoin ”kaikkimulle-ja-heti”-ajattelusta.²⁸

Hienosen teksti käynnisti kiivaan keskustelun ja herätti luonnollisesti myös pahaa verta. Mieliä olisi kuitenkin todennäköisesti pahoittunut vielä enemmän, jos Hienonen olisi töksäyttänyt saannottavansa ilman perusteluja iltautusten soundbitessa. Blogissa hänellä oli mahdollisuus perustella mielipiteensä rauhallisesti ja laajasti.

”Yleensä blogitekstit eivät herätä kovin kiivasta keskustelua, vaikka niitä luetaankin aktiivisesti”, sanoo Finnairin brändi- ja markkinointiviestintäjohtaja Jarkko Konttinen. ”Ne ovat meille sellainen vähän vapaamuotoisempi tapa viestiä ja taustoittaa ajan-kohtaisia ja kiinnostavia asioita, sekä sisäisesti että ulkoisesti.”

Konttinen korostaa kuitenkin, että blogit ja muut sosiaaliset mediat ovat Finnairille silti enemmän ulkoisen viestinnän väline kuin sisäinen työkalu. Esimerkiksi hän nostaa vuoden 2010 krii-

Blogissa johtaja voi perustella mielipiteensä rauhallisesti ja laajasti.

sin islantilaisen tulivuoren sekoitettua Euroopan lentoliikenteen viikkokausiksi. Blogit ja Facebook olivat hätääntyneiden asiakkaiden palvelemisessa huomattavasti tehokkaampi ja joustavampi väline kuin perinteiset internet-sivustot.

”Tulevaisuudessa sosiaaliset mediat tulevat olemaan entistä voimakkaammassa roolissa myös innovaatiotoiminnassa. Ne ovat tehokas tapa seurata määrätietoisesti alaan liittyviä heikkoja signaaleja sekä kerätä ideoita ja ehdotuksia sekä talon ulkoa että sisältä. Sosiaalisista medioista nousi esiin esimerkiksi ajatus siitä, että häämatkailijoille tulisi olla erityisiä palveluita, vaikkapa paikalla odottava samppanjapullo.”

4.8 Laki ja sosiaalinen työyhteisö: huomioon otettavia seikkoja

Työnantaja ei voi määrätä työntekijän sosiaalisen median käytöstä

Työnantajan direktio-oikeus ei ulotu vapaa-aikaan. Työntekijä voi yksityiselämässään toimia halunsa mukaan eikä työnantaja voi antaa hänelle määräyksiä. Sosiaalisessa tai muussa mediassa toimiminen on selkeästi yksityiselämän piiriin kuuluva asia: työnantaja ei lähtökohtaisesti voi antaa määräyksiä siitä, millä tavalla työntekijän tulee toimia sosiaalisessa mediassa tai mitä hän ei siellä saa tehdä. Lojaliteettivelvollisuus on silti voimassa. Toisin sanoen työntekijä ei saa toimia Facebookissa työnantajaansa vastaan – mutta työnantaja ei toisaalta voi velvoittaa työntekijää kehumaan työnantajansa tuotteita.

Ohjeistus takaa kaikille selkeät pelisäännöt

Työntekijän lojaliteettivelvollisuus on ollut voimassa jo ennen sosiaalisen median yleistymistä. Sosiaalisessa mediassa viestinnän kynnys on kuitenkin alentunut niin merkittävästi, että asiaan on ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota. Uusien palvelujen ja toimintatapojen sekamelskassa työntekijät tarvitsevat usein ohjausta ja neuvontaa siinä, mikä voidaan katsoa sopivaksi

viestinnäksi sosiaalisessa mediassa. Tämän vuoksi yritysten sosiaalisen median ohjeistukset ovat usein järkeviä ja tarpeellisia. Ohjeistuksia laadittaessa on kuitenkin huomioitava, että työntekijän oikeutta toimia yksityiselämässään ei sinänsä voi rajoittaa. Ohjeistuksen ei siis tule rajoittaa työntekijää tai vaatia häneltä asioita, vaan täsmentää mitä lojaliteettivelvollisuuden noudattaminen sosiaalisessa mediassa käytännössä tarkoittaa.

Liikesalaisuudet ovat salaisuuksia myös sosiaalisessa mediassa

On selvää, ettei työntekijä saa paljastaa työnantajansa liikesalaisuuksia myöskään yksityiselämässään. Tämän vuoksi sosiaalisen median ohjeistuksessa voi olla syytä täsmentää, mitä työnantaja pitää liikesalaisuutena. Myös muut kuin asiakassuhteisiin tai teknologiaan liittyvät tiedot voivat olla liikesalaisuuksia: esimerkiksi työn organisointitavat ja työvälineet voivat liiketoiminnasta riippuen olla liikesalaisuussuojan piirissä. Aivan oma lukunsa ovat tietysti pörssiyhtiöiden salassapito- ja sisäpiirisäädökset.

Paikannuspalvelut voivat paljastaa liikesalaisuuden

Foursquare, Facebook Places, valokuviin automaattisesti liitettävät geotagit eli paikannustiedot ja muut viime aikoina yleistyneet sosiaaliset paikannuspalvelut voivat tuottaa ongelmia liikesalaisuuksien suhteen. Työntekijän maantieteellinen sijainti ei aina ole neutraalia tietoa: voivathan esimerkiksi tiheät vierailut tietyn yrityksen pääkonttorissa paljastaa vireillä olevan yhteistyöprojektin. Asia voi olla syytä huomioida sosiaalisen median ohjeistuksissa, mutta yleensä terveen järjen käyttö riittää.

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä toimintaa myös sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen mediankin välityksellä tapahtuvassa sisäisessä viestinnässä on kyse yhtiön sisäisestä toiminnasta. Tämän vuoksi ohjeistuksia ja rajoituksia voidaan antaa enemmän, kun kyse on työntekijävien hoitoon liittyvistä seikoista: ohjeistuksissa voidaan

esimerkiksi määritellä, mitä sosiaalisen median alustoja voidaan käyttää sisäiseen viestintään ja mitä ei, mistä asioista halutaan keskustella missäkin kanavassa, mistä ei. Ohjeistuksessa voidaan esimerkiksi määrätä, että avoimena olevista tarjouksista ei pidä jakaa tietoa yrityksen sisäisissä sosiaalisen median kanavissa. Sisäisen viestinnän ohjeistuksessa on samalla huomioitava myös yleiset työntekijöiden tasapuoliseen ja asialliseen kohteluun liittyvät kysymykset.

Varjo-it-ilmiot on syytä käsitellä tapauskohtaisesti

Yrityksen sisäiseen viestintään saa lähtökohtaisesti käyttää vain niitä alustoja, joita työnantaja on siihen ohjannut. Laki ei suojele oma-aloitteista uusien viestintätapojen lanseerausta, varsinkaan, jos niillä rikotaan esimerkiksi yrityksen tietoturvaan liittyviä määräyksiä. Toinen asia on se, miten työnantajan kannattaa suhtautua varjo-it-hankkeisiin: kuvastaahan varjo-it työntekijöiden halua kehittää omia työskentelymahdollisuuksiaan ja yrityksen viestintää. Tämä ei kuitenkaan ole ensisijaisesti juridinen, vaan yrityksen sisäiseen organisointiin liittyvä kysymys.

4.9 Johtopäätöksiä ja muistettavaa

- Suomalaisyrietykset käyttävät toistaiseksi sosiaalista mediaa ennen kaikkea markkinoinnissa ja ulkoisessa viestinnässä. Useimmat yritykset uskovat kuitenkin, että tulevaisuudessa sosiaalisen median käyttö korostuu erityisesti sisäisessä viestinnässä.
- Digitaalinen viestintä ei tee vanhanaikaisia viestintätaitoja tarpeettomiksi. Päinvastoin: viestinnän strategisen merkityksen kasvaessa myös kirjoitus- ja puhetaito palaavat entistä tärkeämpään rooliin yrityksissä.
- Sosiaaliset teknologiat eivät ainoastaan mahdollista entistä tehokkaampaa viestintää ja tiedon jakamista perinteisten hierarkkisten, organisatoristen ja maantieteellisten rajojen

yli. Ne mahdollistavat myös uudenlaisen, entistä itseohjautuvamman työyhteisömallin synnyn.

- Sosiaalisen median merkitys headhuntingissa ja rekrytoinnissa kasvaa jatkuvasti, vaikka Suomen lainsäädäntö rajoittaakin tietojen hakemista hakijasta ilman erillistä lupaa tältä. Jo nyt monet nuoret ammatillaiset rakentavat tietoisesti omaa digitaalista jalanjälkeään. Tietotekniikka-alan yritykset puolestaan hyödyntävät sosiaalista mediaa oman työnantajakuvansa rakentamisessa.
- Monet uudet, entistä tehokkaammat tietotyön käytännöt ja yhteistyömallit yleistyvät yrityksissä epävirallisten, ohjeistuksia ja sääntöjä rikkovien varjo-it- ja hakkerointiratkaisujen kautta. Monissa tapauksissa kyse on kuitenkin positiivisesta ilmiöstä, joka kertoo työntekijöiden vilpittömästä halusta parantaa työnsä tuottavuutta.
- Tiedon jakamiseen sosiaalisessa mediassa vaikuttaa kolmenlaisia tekijöitä: organisatorisia, henkilökohtaisia ja teknologisia. Organisatorisia tekijöitä ovat esimiesten ja kollegoiden esimerkki sekä ohjeistukset. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat yksityiselämän kokemukset sosiaalisesta mediasta sekä käytöstä saatava henkilökohtainen hyöty. Teknologisia tekijöitä ovat sosiaalisen median käytön helppous sekä esimerkiksi käyttöä tukeva koulutus. Kaikki tekijät tulee ottaa huomioon, mutta niiden painoarvo saattaa vaihdella tapauskohtaisesti.
- Sosiaalisen median ohjeistuksissa tulee ottaa huomioon yleisten toimintaperiaatteiden lisäksi myös erityisesti ammatti- ja yksityispersoonaa sekä esimiehen ja alaisen välistä suhdetta koskevat asiat. Ohjeistuksissa tulee kiinnittää huomiota sävyyn ja yksityiskohtiin, sillä kannustamisen ja kieltojen ero voi olla hiuksenhieno.
- Ohjeistuksissa ja muissa sosiaalisen median toimintaperiaatteissa kannattaa ottaa huomioon teknologian ja palveluiden nopea kehitys ja käyttötapojen ennakoimattomat muutokset. Ohjeistuksia tulee olla valmis päivittämään riittävän usein – ja riittävän radikaalisti.

- Sosiaalisen median toimintamallit ja työkalut kannattaa tuoda osaksi henkilöstön jokapäiväistä työntekoa, ei vain uudeksi hallittavaksi asiaksi kaiken entisen lisäksi. Jos esimerkiksi sisäisistä blogeista ja wikeistä haluaa täyden hyödyn, ne kannattaa ottaa ensisijaisiksi välineiksi ja kanaviksi päivittäisen työn tekemiseen, sen raportointiin ja seurantaan.

5 Sosiaalinen liiketoiminta

5.1 Lisää liikevaihtoa, vähemmän kuluja

Monet yritysjohtajat tuntevat yhä epäluuloja sosiaalista mediaa ja sosiaalisen teknologian palveluita kohtaan. Suurin osa epäilyksistä on puhtaasti tunneperäisiä. Uudet palvelut asettavat monia vanhoja totuuksia kyseenalaisiksi ja monesti niitä on vaikea ymmärtää, ellei ole syntynyt hiiri kädessään. Uusien medioiden äänekkäimmät puolestapuhujatkin ovat usein hieman hämäräperäisiä nuoria touhottajia, jotka käyttävät kummallisia vaatteita ja vielä kummallisempia sanoja.

Tämä ei tarkoita sitä, etteikö osa epäluuloista perustuisi puhtaasti järkisyihin. Sosiaalisten medioiden käyttö yrityksessä voi tehostaa viestintää, mutta kuinka paljon? Onko huonosti kirjoitettu teksti yhtään parempi, jos se julkaistaan paperin sijasta blogissa? Uudet teknologiat voivat muuttaa yrityksen organisaation ja tehdyn yhteistyön luonnetta, mutta onko uudenlainen yhteistyö todella parempaa kuin entisenlainen? Kyllä, sosiaalista mediaa hyödyntävä johtaja voi olla trendikäs ja pidetty, mutta johtaako hän tehokkaammin kuin päiväkäskyillä ja lehdistötiedotteilla viestivä vanhan ajan patruuna?

Ennen kaikkea: tietääkö kukaan todella, onko sosiaalinen media kannattava investointi? Tuottaako sosiaalinen media rahaa kenellekään muulle kuin sosiaalisen median konsulteille?

Tähän mennessä sosiaalinen media näyttää vahvistavan sellaisten yritysten kilpailukykyä, joilla ei ole tarvetta piilotella mitään, ei yrityksen sisällä eikä asiakassuhteissa. Sen sijaan niille yrityksille, jotka ovat luoneet nykyisen markkina- asemansa esimerkiksi markkinointibudjettiylivoiman tai logistisen edun turvin tai joi-

Toistaiseksi sosiaalinen media on vahvistanut entisestään läpinäkyvien yritysten kilpailukykyä.

den tuotteet ja palvelut eivät erotu edukseen kilpailijoista, sosiaalinen media on usein hyödytön tai jopa ongelmallinen ilmiö.

”Pystyn perustelemaan investoinnit sosiaaliseen median sillä, että innovaatiot on määritelty yhdeksi painopistealueista yrityksemme strategiassa. Johto on sitä mieltä, että meidän kaltaisemme yrityksen täytyy kokeilla uusia asioita ensimmäisten joukossa, kunhan kilpailutus vain hoidetaan ammattimaisesti ja kustannukset pidetään kurissa”, sanoo Sanoma Newsin kehitysjohtaja Marja-Leena Tuomola.

”Sosiaalisen median mittaaminen on vielä alkutekijöissään. Voidaan mitata seuraajia ja kontakteja, mutta todellisista, rahalla mitattavista tuloksista ei voi vielä sanoa kovin paljon.”

Samaa kertoo Keskon brändijohtaja Anne Laakso. Suuressa kauppakonsernissa olisi kiinnostusta erityisesti sosiaalisten medioiden nykyistä voimakkaampaan käyttöön markkinoinnissa. Suhteellisen pienistä kustannuksista huolimatta – ja osittain niistä johtuen – aihe epäilyttää kuitenkin monia.

”Perinteisessä mediassa viestinnän tulosten mittaaminen on kehittynyt niin paljon viime aikoina, että sosiaalisen median käyttö tuntuu sen rinnalla lähes arpapeliltä. Sosiaalinen media on periaatteessa halpa kanava, mutta vaatii enemmän resursseja ja aikaa omalta organisaatiolta, sillä sitä ei ole kovin helppoa ulkoistaa. Se on yksi syy, miksi perinteinen media säilyttää vielä pitkään asemansa isoissa markkinointiorganisaatioissa.”

Perinteisessä mediassa viestinnän tulosten mittaaminen on kehittynyt niin paljon viime aikoina, että sosiaalisen median käyttö tuntuu sen rinnalla lähes arpapeliltä.

5.2 Mutusta mittaamiseen

Monissa yrityksissä sosiaalisen median tuloksia ei mitata lainkaan perinteisillä ROI-mittareilla. Mittaaminen on tuloksellisinta ulkoisessa viestinnässä, johon on käytössä runsaasti erilaisia analyysityökaluja. Kvantitatiiviset mittarit laskevat esimerkiksi palvelun käyttäjälukuja tai verkkokaupan linkkien klikkaamisesta syntyntä myyntiä. Kvalitatiivisilla mittareilla pyritään mittaamaan kohderyhmän sitoutumista sisältöön, esimerkiksi suositteluja tai muutoksia asiakastyytyväisyydessä.

Mittaamisen keskeinen ongelma on toistaiseksi yleisesti hyväksytyjen standardien puute. Analyysia vaikeuttaa usein myös käytettyjen keinojen nopea muutos, jolloin jopa tulosten sisäinen vertailu voi olla vaikeaa. Jos Facebook-ryhmässä on 2000 tykkääjää, onko se paljon vai vähän? Kertooko määrä mitään muuta kuin että tykkääjiä on enemmän kuin viime viikon 1950? Tietääkö kukaan, mistä kasvu johtuu?

Mittauksen puutteista huolimatta on olemassa jatkuvasti enemmän todisteita siitä, että sosiaalisen median hyödyntämisestä liiketoiminnassa on konkreettisia hyötyjä. Konsulttiyritys McKinsey teettää nykyisin vuosittaista kyselytutkimusta yritysten web 2.0 -palveluista (eli käytännössä sosiaalisen median palveluista) saamista hyödyistä.²⁹ Tutkimuksessa mukana olevat 1 700 yritystä ovat ilmoittaneet saaneensa palveluista seuraavia liiketoimintahyötyjä:

- Liikevaihdon kasvattaminen
- Tuotteiden markkinoille saamisen nopeutuminen
- Tuotekehityskulujen vähentäminen
- Toimitusketjun kulujen vähentäminen
- Onnistuneiden innovaatioiden määrän kasvattaminen
- Toiminnallisten kulujen vähentäminen
- Uusien asiakkaiden hankkiminen
- Asiakaspalvelun parantaminen
- Tuotteiden kehittäminen
- Tiedon hankinnan nopeutuminen
- Asiakastyytyväisyyden lisääminen
- Henkilökunnan tyytyväisyyden lisääminen
- Parempi yhteistoiminta kumppaneiden kanssa
- Hankintakulujen vähentäminen
- Ongelmien ratkaiseminen
- Yrityskulttuurin kehittäminen
- Yhteistoiminnan edistäminen
- Lahjakkuuksien löytäminen ja rekrytointi
- Markkinointikulujen vähentäminen
- Markkinoinnin tehon kasvattaminen
- Viestintäkulujen vähentäminen
- Matkakulujen vähentäminen

- Asiakkuudenhallinnan kulujen vähentäminen
- Ulkoisten asiantuntijoiden hyödyntämisen nopeutuminen
- Sisäisten asiantuntijoiden hyödyntämisen nopeutuminen
- Yhteistyökumppanien tyytyväisyyden lisääminen
- Asiakkaiden keskinäisten yhteyksien luominen
- Uusien näkemysten kerääminen

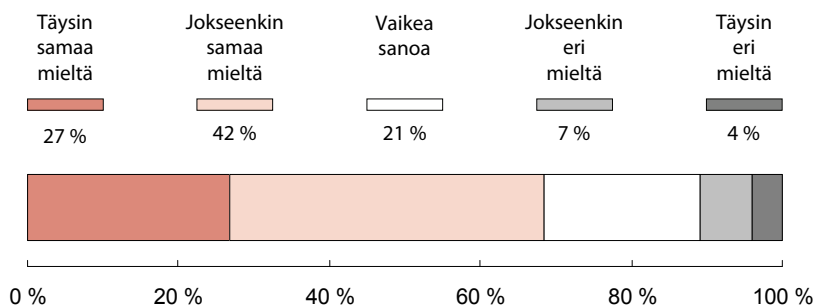
Kilpailuetua ovat saaneet erityisesti ne yritykset, jotka hyödyntävät sosiaalisen median kuluttajapalveluissa syntyneitä toimintamalleja ja teknologioita sisäisessä toiminnassaan.

Nimettyjen hyötyjen joukko on laaja ja hajanainenkin. Olennainen on kuitenkin huomio, jonka mukaan kilpailuetua ovat saaneet erityisesti ne yritykset, jotka osaavat hyödyntää sosiaalisen median kuluttajapalveluissa syntyneitä toimintamalleja ja teknologioita sisäisessä toiminnassaan. Liiketoimintahyötyjä saaneiden yritysten määrä on myös kasvanut McKinseyn seurannassa: vuonna 2009 hyötyä oli saanut 69 ja 2010 peräti 90 prosenttia yrityksistä.

Suomessa tullaan vielä jälkijunassa. Tämän raportin yhteydessä toteutetun kyselytutkimuksen perusteella suomalaiset yritysjohtajat eivät usko vielä saaneensa merkittäviä hyötyjä sosiaalisista medioista – mutta uskovat saavansa niitä pian.

Vain 16 prosenttia kyselyn vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä ”olemme saaneet sosiaalisen median panostuksistamme mitattavissa olevaa taloudellista hyötyä”. 39 prosenttia on täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Kuvio 5.1 Yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja tiedonkulun avoimuutta lisäämällä saa kilpailuetua toimialallamme



Toisaalta 69 prosenttia on täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että ”yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja tiedonkulun avoimuutta lisäämällä saa kilpailuetua toimialallamme”. Vain noin 12 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä ”sosiaalisesta mediasta ei ole mitään hyötyä liiketoiminnallemme”.

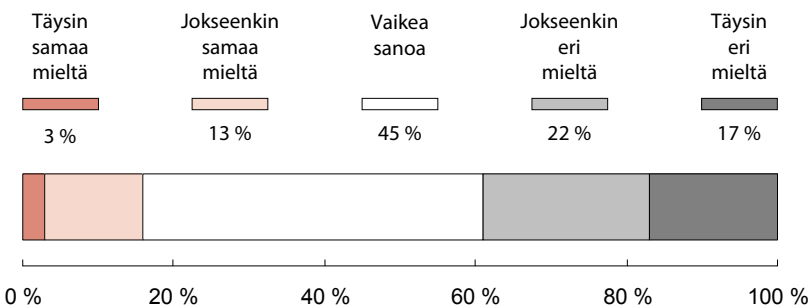
Markkinointipanostusten siirtämistä perinteisistä kanavista sosiaaliseen mediaan on tähän mennessä perusteltu ennen kaikkea sosiaalisen suosittelun tehokkuudella. Viestintäyritys Edelmanin Trust Barometer -mittauksen mukaan ystävien suosituksiin luottavien kuluttajien määrä on kuitenkin laskenut jyrkästi sosiaalisen median palvelujen yleistyessä ja suositusten määrän kasvaessa.³⁰

Vuonna 2008 45 prosenttia kyselyyn vastanneista sanoi luottavansa ystäviensä mielipiteisiin muodostaessaan kantaansa yrityksestä, vuonna 2010 enää vain 25 prosenttia. Samaa viittaa TNS Gallupin vuonna 2010 teettämä tutkimus, jonka mukaan sosiaalinen media on suomalaisille vasta kahdeksanneksi hyödyllisin ostopäätöksiin vaikuttava tietolähde.³¹ Jopa yritysten esitteitä pidetään hyödyllisempinä. Vaikutus ei näyttäisi olevan yhtään voimakkaampi poliittisissa valintatilanteissa. Eduskuntavaalien alla toteutetun EVAn kansallisen arvo- ja asennetutkimuksen mukaan vain yhdeksän prosenttia suomalaisista mainitsee sosiaalisessa mediassa ehdokkaasta muodostuvan kuvan edes melko tärkeäksi valintaperusteeksi.³²

12 prosenttia suomalaisista johtajista uskoo, että sosiaalisesta mediasta ei ole mitään hyötyä hänen yrityksensä liiketoiminnalle.

Ystävien suosituksiin luottavien kuluttajien määrä on laskenut jyrkästi sosiaalisen median palvelujen yleistyessä ja suositusten määrän kasvaessa.

Kuvio 5.2 Olemme saaneet sosiaalisen median panostuksitamme mitattavissa olevaa taloudellista hyötyä



Sosiaalisen median teho markkinoinnin välineenä on yliarvioitu ja sen teho yrityksen sisäisissä prosesseissa aliarvioitu.

Näyttäisi siis siltä, että sosiaalisen median teho markkinoinnin välineenä olisi yliarvioitu ja sen teho yrityksen sisäisissä prosesseissa aliarvioitu.

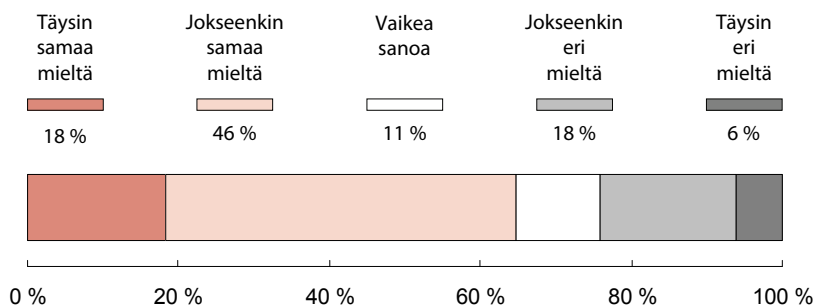
Konsulttiyhtiö Deloitteen Yhdysvalloissa alkuvuodesta 2011 julkaistu raportti esittää puolestaan, että sosiaalisen median tehokas hyödyntäminen säästää yrityksiltä rahaa erityisesti teknologisen innovaation, globalisaation ja taloudellisen liberaalisaation ”suuren siirtymän” synnyttämissä poikkeustilanteissa.³³

Deloitteen raportin mukaan erityisesti neljä sosiaalisen median ominaisuutta tehostaa tietotyötä mitattavalla tavalla: osaamisen identifioiminen organisaatiossa, organisatoriset rajat ylittävä kommunikaatio ja keskustelu, institutionaalisen muistin säilyttäminen sekä jaetun tiedon hyödyntäminen.

Deloitte kertoo esimerkkeinä tuloksia kahdesta yrityksestä. Softatalo OSIsoft nopeutti asiakkaidensa ongelmien ratkaisemista 22 prosenttia asiakaspalvelun ryhdyttyä jakamaan tietämystään wikiteksteissä. Teollisuusyritys Alcoa puolestaan vähensi sisäiseen valvontaan kulunutta aikaa peräti 61 prosentilla sosiaalisia elementtejä perinteiseen projektinhallintaan lisäävillä Traction-ohjelmistoilla.

Kustannussäästöjen ohella toinen tapa parantaa tulosta on luonnollisesti tulojen kasvattaminen. Sosiaalisen median tapauksessa

Kuvio 5.3 Lisäämme panostuksia sosiaalisen median hyödyntämiseen liiketoiminnassamme voimakkaasti lähivuosina



uudet kassavirrat saattavat syntyä esimerkiksi parantuneen informaation synnyttämistä uusista asiakkuuksista tai innovaatioista.

Eryteisesti B2B-liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä sosiaalinen media on tyypillisesti nähty kuluttajabisnekseen kuuluvana asiana, jolla ei ole juuri tarjottavaa yritysten välisen kaupankäynnin tehostamiseen. Lähestymistapa on kuitenkin ollut väärä. Sosiaalinen media voi olla vahva väline, kun toimintafokus siirretään henkilötasolle ja suoranaiseen myyntityöhön. B2B-yritysten kaupankäynti perustuu kuluttajakauppaa vahvemmin henkilösuhteisiin. Näiden suhteiden hyödyntämisessä sosiaalinen media tarjoaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia.

Hajautetun työn palveluita kehittävän Microtask Oy:n hallituksen puheenjohtaja Ville Miettinen pitää sosiaalista mediaa aivan ylivertaisena myyntivälineenä yritysten välisessä kaupankäynnissä.

”Sen kautta pystyy henkilökohtaisesti pitämään yllä yhteyttä aivan valtavaan määrään kontakteja, mikä on a ja o myyntityössä. Jos aktiivisessa kontaktiringissäni oli ennen satoja ihmisiä, nyt heitä on tuhansia. Jos sosiaalista mediaa ajattelee markkinointivälineenä, sen voima on juuri tässä: jatkuvassa henkilömarkkinoinnissa. Minä olen olemassa, läsnä ja sinun kaverisi. Kyse on siitä, että pysytään asiakkaiden mielessä.”, sanoo Miettinen.

Sosiaalista mediaa hyödyntävää myyntiprosessia on usein vaikea jäljittää taaksepäin, koska tapahtumaketjussa hypätään välillä pois sosiaalisesta mediasta ja tullaan sitten taas takaisin.

”Minä esimerkiksi harrastan valokuvausta ja julkaisen runsaasti kuviani Flickr-tililläni. Siellä käy paljon liiketuttaviani katsomassa ja kommentoimassa kuviani. Usein kommentointia seuraa yhteydenotto. Eihän sitä suunnittele, että nämä Kanarian lomareissulla otetut valokuvat tulevat sitten johtamaan kauppaan, mutta näin se näyttää toimivan. Sosiaalisen median toiminnan bisnesvaikutuksen syy-seuraussuhteet eivät aina ole ilmeisiä, mutta selvästikin ne ovat olemassa.”

5.3 Irtoideoista kaupallisiin innovaatioihin

Konsultointia, lakipalveluja tai uutissisältöjä voidaan jo nyt tuottaa jatkuvasti tehokkaammin sosiaalisia medioita hyödyntämällä.

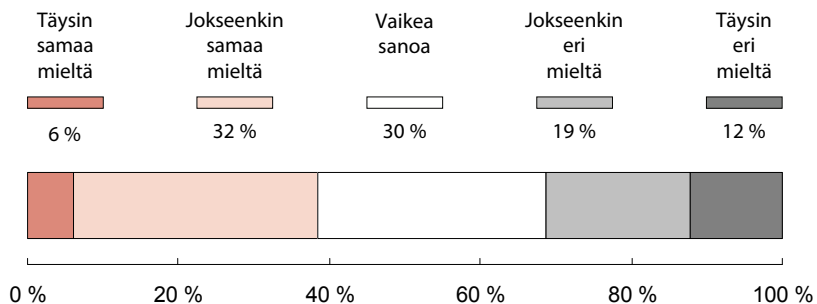
Erityistapauksen sosiaalisen median kaupallisessa hyödyntämisessä muodostavat ne yritykset, jotka eivät ainoastaan tarvitse informaatiota tuotteidensa kehittämiseen ja myymiseen vaan joiden tuote koostuu ensisijaisesti informaatiosta. Esimerkiksi konsultti-alalla, monissa yritystoiminnan palveluissa sekä mediassa sosiaalinen media voi olla osa yrityksen tarjoamaa asiakkailleen.

Konsultointia, lakipalveluja tai uutissisältöjä voidaan jo nyt tuottaa jatkuvasti tehokkaammin sosiaalisia medioita hyödyntämällä.

Tulevaisuudessa sosiaalinen media pystyy synnyttämään jatkuvasti korkeamman tason informaatiotuotteita. Jo lähitulevaisuuden juristilla on käytössään rajaton määrä informaatiota ennakkotapauksista. Sosiaalisten teknologioiden ansiosta lääkärit voivat hyödyntää reaaliaikaisesti miljoonien lääkäreiden kokemusta ja osaamista.

Puhuttaessa varsinaisesta innovaatiotoiminnasta sosiaalisissa medioissa tarkoitetaan yleensä ”massojen viisauden” hyödyntämisestä ja *crowdsourcingista* eli joukkoistamisesta. Joukkoistamisen voi mieltää sijaitsevan jossain avoimen innovoinnin ja sosiaalisen median risteyskohdassa.

Kuvio 5.4 Sosiaalisen median toimintamallien ja teknologioiden hyödyntäminen tehostaa yrityksemme sisäistä innovointia



Crowdsourcingiin on jo syntynyt kaksi vahvaa klusteria. Toinen on keskittynyt hajautetuksi työksi kutsuttuun ilmiöön ja toinen ammattipalveluiden tarjoamiseen. Joukkoistettuja ammattipalveluja löytyy nykyään muun muassa juridiikan, ohjelmoinnin ja jopa radiologian alalta. Joukkoistetut ammattipalvelut maksavat yleensä vain murto-osan palvelun perinteisestä hinnasta.

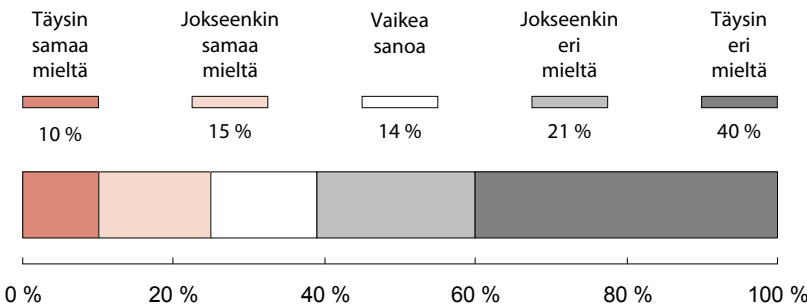
Joukkoistetut ammattipalvelut maksavat vain murto-osan palvelun perinteisestä hinnasta.

Onkin perusteltua olettaa, että malli tulee yleistymään kaikilla toimialoilla, missä työn joukkoistaminen on vain mahdollista. Suomalainen crowdsourcingia hyödyntänyt elokuvahanke *Wreckamovie* antaa esimakua: jos niinkin monimutkainen prosessi kuin elokuvatuotanto onnistuu joukkoistamisen kautta, niin mikä ei onnistuisi?³⁴

Hajautetulla työllä taas tarkoitetaan hyvin tarkkaan määritellyn ja ei-luovan työn teettämistä massojen avulla. Tapa on jo romahduttanut esimerkiksi tekstin käännöstyön hinnan. Hajautetussa työssä ihmisäly muutetaan ikään kuin pilvipalveluksi – kohti mallia, jossa ohjelmistot pystyvät käyttämään ihmisälyä ja sosiaalisia verkostoja osana toimintaansa. Kaikki maailman työprosessit eivät tähän luonnollisesti taivu.

”Kun sosiaalisessa mediassa on riittävä massa ihmisiä mukana, crowdsourcingin avulla voi tehdä mielenkiintoisia asioita. Esimerkiksi vaatekaupan sovituskopin peilikamerasta voisi lähettää tosiaikaisen kyselyn siitä, onko tämä nyt päälläni oleva pikkutak-

Kuvio 5.5 Olemme osallistaneet asiakkaita tuotekehitystyöhön ja innovointiin ja saaneet merkittävää liike-toimintahyötyä



ki hyvän näköinen juuri minua kiinnostavien naisten mielestä”, havainnollistaa Microtaskin Ville Miettinen.

Totta onkin, että sosiaalinen media tarjoaa erinomaisia mahdollisuuksia kerätä ideoita – uusista tuotteista, palveluiden kehittämisestä, mistä vain – suurelta joukolta ihmisiä hyvin alhaisilla kustannuksilla. Ideoiden lähteitä voivat olla kuluttajat, asiakkaat tai vaikkapa yrityksen oma henkilöstö.

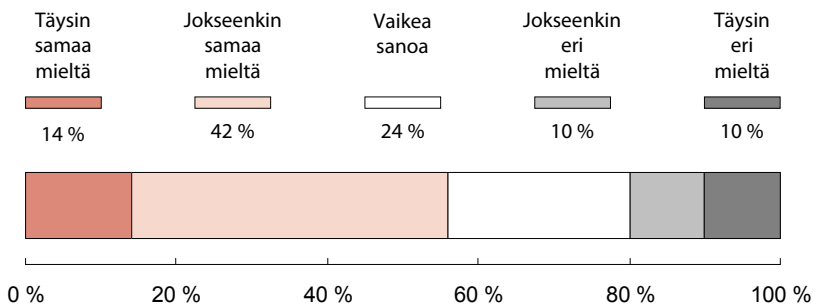
Joukkoistamisen luomat ideat jäävät helposti pelkiksi ideoiksi, jos niiden jatkojalostamiselle ja toimeenpanolle ei ole luotu toimivia järjestelmiä.

Ideoiden toimivuutta voidaan myös mitata sosiaalisen median keinoin antamalla käyttäjille esimerkiksi mahdollisuus äänestää toistensa ideoista ja kehittää niitä eteenpäin. Crowdsourcingin ongelma on kuitenkin usein, että ideat jäävät helposti pelkiksi ideoiksi, jos niiden jatkojalostamiselle ja toimeenpanolle ei ole luotu toimivia järjestelmiä.

Tähän kaatui esimerkiksi Soneran vuonna 2008 suurella kohulla lanseeraama Aivo-palvelu, jonka piti antaa asiakkaille mahdollisuus esittää ideoitaan, äänestää toisten ideoista sekä keskustella niiden jatkokehittämisestä.³⁵ Aivon rinnalla toimi myös Mobiilizardo-niminen palvelu, jossa asiakkailta kerättiin linkkejä erilaisiin kännykän käyttöä helpottaviin ja hauskuuttaviin sovelluksiin ja sivustoihin. Vuonna 2010 Aivo kuitenkin sulautettiin vähin äänin osaksi Soneran asiakaspalvelua.

Crowdsourcingin puutteet eivät kuitenkaan tarkoita, etteikö sosiaalinen media voisi edistää myös innovaatioiden kaupallistamista.

Kuvio 5.6 Seuraamalla asiakkaiden ja sidosryhmien toimintaa sosiaalisessa mediassa saamme ainutlaatuista liiketoimintaamme hyödyttävää tietoa



Innovaatioiden kaupallistaminen edellyttää organisaatiolta kolmea asiaa: pyrkimystä ideoiden kehittämiseen, prosesseja ja työkaluja ideoiden jalostamiseen innovaatioiksi sekä järjestelmiä innovaatioiden kaupallistamiseksi organisaation sisällä. Amerikkalaisen innovaatiokonsulttiyrityksen Idea Couturen perustaja Idris Mootee väittää, että sosiaalinen media ei auta ainoastaan ideoiden kehittämisessä ja jalostamisessa vaan myös – tai jopa ennen kaikkea – innovaatioiden kaupallistamisessa.³⁶

Sosiaalisen innovaatiotoiminnan mahdollistavat läpinäkyvä tiedonkulku ja tehokkaiden sisäisten verkkojen hierarkkiset, organisatoriset ja maantieteelliset rajat ylittävä yhteistyö. Läpinäkyvyys edistää myös uudenlaista yrityksen sisäistä yrittäjyyttä.

”Sosiaalisen median luova käyttö kiihdyttää ehdottomasti innovaatiotoimintaa IBM:n kaltaisessa organisaatiossa, jonka työntekijät ovat uusien tietopalvelujen varhaisia omaksujia”, sanoo IBM:n innovaatiojohtaja Ville Peltola.

”Kahdella samassakaan tehtävässä olevalla IBM:n työntekijällä on harvoin käytössään täsmälleen samanlaista työkalusetiä, koska kaikki haluavat kokeilla uusia tuotteita ja uusia palveluita, keskustella niistä toisten kanssa ja ennen kaikkea kehittää niitä. Tämän luovan kaaoksen järjestelmällisestä hyödyntämisestä kehittyy valtaosa IBM:n kaupallisesti menestyksekkäimmistä uusista palveluista ja tuotteista.”

Sosiaalisen innovaatiotoiminnan mahdollistavat läpinäkyvä tiedonkulku ja sisäisten verkkojen hierarkkiset, organisatoriset ja maantieteelliset rajat ylittävä yhteistyö.

5.4 Ilta-Sanomat ja iltapäivälehdien innovointi

Keskellä *Ilta-Sanomien* toimitusta Sanomatalossa on jättimäinen valkokangas, jota kukaan toimituksessa liikkuva ei voi olla huomaamatta. Kankaalle heijastetut luvut ja pylväsdigrammit kertovat toimitukselle sekunti sekunnilta, kuinka paljon sen toimittamia luetaan lehden verkkopalvelusta.

Keskellä ruutua näkyvien lukijamääräpylväiden mukaan sivujen trafikki on lähes ympärivuorokautista. Lukijamäärät lähtevät yön hiljaisten tuntien jälkeen jyrkkään nousuun jo varhaisaa-

musta, mikä kertoo siitä, että yhä useampi suomalainen selailee aamupuuroa syödessään verkkolehteä. Myös illalla juttuja luetaan aktiivisesti. Sosiaalisen median osuus liikennelähteenä kasvaa nopeasti.

Iltä-Sanomia – aivan kuin muitakin suomalaisia lehtiä – luetaan jatkuvasti enemmän verkossa. Maaliskuussa 2011 julkistetun Kansallisen mediatutkimuksen mukaan *Iltä-Sanomien* paperilehden lukijamäärä oli pudonnut vuodessa 718 000 lukijasta 654 000 lukijaan. *Iltasanomat.fi*-sivustoa lukee parhaillaan yli kaksi miljoonaa eri viikkokävijää.

Paperinen käyttöliittymä on silti vielä digitaalista tärkeämpi erityisesti tuloilla mitattuna. Verkon ongelmana on *monetisaatio* eli lukijamäärien muuttaminen rahaksi. Lukijat ovat tottuneet saamaan verkkosisällön ilmaiseksi, eivätkä maksulliset verkkolehdistipalvelut ole menestyneet maailmalla muutamaa tarkasti rajatun kohderyhmän julkaisua lukuun ottamatta.

Siitä huolimatta verkko ja erityisesti sosiaaliset mediat ovat *Iltä-Sanomien* kaltaiselle koko kansan julkaisulle elintärkeitä. Erityisen tärkeitä ne ovat lehdelle, jota ei tule kotiin tilattuna, vaan jonka täytyy myydä itsensä lukijoille joka päivä uudestaan. Asiaa korostaa entisestään se, että *Iltä-Sanomats* elää huomattavasti tiukemmassa kilpailutilanteessa kuin useimmat suomalaiset sanomalehdet. Kisa *Iltalehden* kanssa pitää toimituksen erityisen hereillä.

”Brändin kannalta tärkeintä on olla läsnä lukijoiden elämässä”, sanoo *Iltä-Sanomien* päätoimittaja Kaius Niemi. ”Kyse on siitä, miten palvelemme lukijoita eri aikoina ja eri välineissä. Jos suomalaiset viettävät aikaa sosiaalisessa mediassa, mekin olemme siellä läsnä.”

Mediasisältöjen tuotannossa käydään nyt läpi muutoksia, jotka tulevat pian koskemaan monia muitakin aloja.

Sosiaaliset teknologiat eivät ole iltapäivälehdelle ainoastaan markkinoinnillinen haaste ja mahdollisuus. Ne ovat myös perustavanlaatuisen muutos siinä, miten lehden toimitusta johdetaan. Mediasisältöjen tuotannossa käydään nyt läpi muutoksia, jotka tulevat pian koskemaan monia muitakin aloja.

Tärkein syy muutokseen on se, että käytössä on valtavasti aikaisempaa enemmän tietoa lehden lukijoista: keitä he ovat, milloin

ja miten he lukevat lehden sisältöjä, miten he löytävät sisällöt. Tieto on paitsi aiempaa reaaliaikaisempaa, myös luotettavampaa. Se ei perustu ihmisten vastauksiin omista tekemistään ja mieltymyksistään, vaan heidän todelliseen käyttäytymiseensä.

”Tiedosta ja erilaisista analytiikkavälineistä ei ole pulaa”, Kaius Niemi sanoo. ”Nyt kyse on siitä, miten tietoa pystytään hyödyntämään nopeasti ja tehokkaasti kaikessa tekemisessä.”

Lehtitalot ovat oppimassa, kuinka dataa hyödynnetään sekä verkkopalveluiden että lehtituotteiden kehittämiseen. Tavoitteena ei ole pelkästään se, että lukijat lukisivat jutut, vaan entistä useammin myös se, että he osallistuisivat juttujen herättämään keskusteluun, jakaisivat juttuja sekä suosittelisivat niitä verkkopalveluissa. Perinteisten tekstipainotteisten juttujen lisäksi tuotetaan jatkuvasti enemmän erilaisia verkkoäänestyksiä ja -pelejä, keskustelevia blogitekstejä sekä videoita. Tietosuunnittelijat ostavat toisinaan myös hakusanamainontaa yksittäisten juttujen yhteyteen.

Sosiaaliset mediat ja yhteisöpalvelut ovat myös jatkuvasti tärkeämpi juttujen lähde. Lehden verkkopalvelussa referoidaan verkkopalstojen keskusteluja ja sosiaalisissa medioissa levinneitä, yleensä viihdemaailmaa koskevia ilmiöitä. Verkon synnyttämät human interest -uutiset ovat levinneet entistä enemmän myös paperilehtiin. *Kauppalehden* uutisointi Helsingissä vuokralla olleesta kymmenen neliömetrin asunnosta synnytti monta jatkouutista. Verkkouutinen lumenluojasta, joka kauppasi koko omaisuuttaan muuttaakseen Thaimaahan, taas sai *Helsingin Sanomatkin* tarttumaan aiheeseen monena päivänä, myös printissä.

Ilta-Sanomilla ei ole samanlaista sosiaalisen median ohjeistusta kuin isoveljellään *Helsingin Sanomilla*, vaan asia käsitellään toimituksen yleisissä toimintaohjeissa. Tiukasta kilpailutilanteesta huolimatta – tai juuri sen vuoksi – erityisiin salassapito-ohjeisiin ei ole toistaiseksi nähty tarvetta.

Toimitukselle järjestetään säännöllisesti koulutusta uusista palveluista ja tekniikoista, mutta paljon on myös henkilökunnan oman innostuksen ja aktiivisuuden varassa.

”Toimittajan työ on intohimoammatti. Johdon tehtävänä on kannavoidsa tuota intohimoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Meidän ei juuri tarvitse kannustaa ihmisiä uuden opettelemiseen. Innostuksessa ei myöskään ole kyse iästä”, Kaius Niemi sanoo.

5.5 Kesko ja sosiaalinen asiakaspalvelu

Yritys voi saada sosiaalisesta mediasta kolmenlaista rahallista hyötyä. Se voi kasvattaa liikevaihtoaan esimerkiksi lisäämällä myyntiään. Se voi laskea kulujaan esimerkiksi lisäämällä työn tuottavuutta. Tai sitten se voi lisätä asiakastytyväisyyttään.

Kasvanut myynti ja laskeneet kulut näkyvät välittömästi viivan alla vaikka niitä ei olisikaan helppoa osoittaa suoraan sosiaalisen median ansioiksi. Lisääntynyt asiakastytyväisyys sen sijaan voi tuottaa tulosta pitkälläkin viiveellä, joten syy- ja seuraussuhteiden osoittaminen on joko mahdotonta tai erittäin vaikeaa.

Vain 22 prosenttia suomalaisista johtajista on sitä mieltä, että sosiaalisesta mediasta on tulossa yrityksen tärkein asiakaspalvelukanava.

Suomalaiset yritykset eivät vielä ole kiinnittäneet erityisen suurta huomiota sosiaaliseen mediaan asiakastytyväisyyden luomisen välineenä. Tätä raporttia varten tehdyssä tutkimuksessa 22 prosenttia suomalaisista johtajista oli sitä mieltä, että sosiaalisesta mediasta olisi tulossa hänen yrityksensä tärkein asiakaspalvelukanava. Sosiaalisen median merkitys asiakaspalvelussa on silti kasvamassa, erityisesti kaupan alalla.

Suomen suurimmassa kauppatalossa Keskossa sosiaalisen median hyödyntäminen on toistaiseksi painottunut markkinointiin ja ulkoiseen viestintään. Kaikkein kiinnostuneimpia ollaan tietysti sosiaalisen median hyödyntämisestä vähittäiskaupassa.

”Tällä hetkellä alallamme on kovasti kiinnostusta siihen, miten sosiaalista mediaa voisi hyödyntää markkinoinnissa ja kaupankäynnissä. Asia tuntuu olevan vielä mysteeri. Vielä ei ole riittävän selkeitä kokemuksia tai käsityksiä oikeista toimintatavoista”, käyttötavaratoimialan johtaja Matti Leminen sanoo.

”Kaupallisesta näkökulmasta ei vielä ole selkeitä tuloksia. On ainoastaan yksittäisiä caseja, jotka ovat näyttäneet toimineen.”

Parhaat ja tehokkaimmat käyttötavat eivät olekaan löytyneet konsernitasolta, vaan yksittäisistä kauppaketjuista tai jopa kau-

poista. Monilla yksittäisillä K-kaupoilla ja K-citymarketeilla on Facebookissa satoja tai jopa tuhansia aktiivisia seuraajia.

Kauppojen Facebook-sivuilla keskustellaan päivän tarjouksista, mutta erityisen innokkaasti niissä esitetään – ja toteutetaan – toiveita tuotevalikoiman suhteen. Facebookin ansiosta vantaalaiset koiraharrastajat ovat esimerkiksi saaneet kauppaansa rumpukui-vaajissa käytettäviä tekstiilinpehmentäjiä, jotka poistavat karvat vaatteista. Ruokakauppiaille Facebook-ryhmä voi olla vaikkapa tehokas kanava kertoa asiakkaille, että kauppaan on saapunut erä maita.

Facebook-toiveet ja niiden toteuttaminen ovat konkreettinen osoitus siitä, että tiedon tehokas jakaminen tekee todeksi niin sanotun pitkä häntä -ilmiön eli tuotteiden myymisen kannattavasti entistä pienemmille kohderyhmille. Samalla ne ovat erinomainen tapa varmistaa asiakastytyväisyys.

”Ennen kauppiaille esitettiin tuotetoiveita kaupassa ja hyvät kauppiat pyrkivät tietysti toteuttamaan niitä mahdollisuuksien mukaan. Mutta kun kyse oli yksittäisestä asiakkaasta, uuden tuotteen todellista kysyntää oli vaikea arvioida”, Keskon brändijohtaja Anne Laakso sanoo.

”Kun toive esitetään Facebookissa, asiasta voidaan käydä keskustelua. Kauppias voi itse osallistua keskusteluun, ja hänelle syntyy paljon parempi käsitys siitä, millaista kysyntää uusi tuote saa. Parhaimmillaan se on aivan uuden tason asiakaspalvelua, jossa voittavat sekä asiakas että kauppias.”

Tiedon tehokas jakaminen tekee todeksi niin sanotun pitkä häntä -ilmiön eli tuotteiden myymisen kannattavasti entistä pienemmille kohderyhmille.

5.6 Laki ja sosiaalinen liiketoiminta: huomioon otettavia seikkoja

Ammattipersonana viestiminen ei ole mahdollista kaikissa palveluissa

Yrityksen työntekijöiden erilaisten viestinnän roolien määrittely on tärkeää sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa liiketoiminnassa. Työntekijälle ei voida asettaa velvoitetta viestiä yksityisroolissaan sosiaalisessa mediassa. Tämä voi aiheuttaa ongelmia silloin, kun

sosiaalisen median käyttö kuuluu työntekijän tehtäviin. Monet sosiaalisen median palvelut – esimerkiksi Facebook – pohjautuvat vahvasti yksityispersoonaan eivätkä aina mahdollista luontevaa viestintää työntekijäroolissa.

Markkinointi tulee tunnistaa markkinoinniksi

Yrityksen täytyy tietää, milloin sen ja sen työntekijöiden viestintä on katsottava markkinoinniksi. Jos kyse on markkinoinnista, viestit tulee voida tunnistaa markkinoinniksi ja niiden tulee noudattaa lain määrittämiä mainonnan sääntöjä. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että monet sosiaalisen median alustat asettavat lisävaatimuksia yritysten toiminnalle ja viestinnälle. Esimerkiksi Facebookin markkinointikampanjoita koskevat periaatteet sisältävät velvoitteita, jotka ylittävät tarkkuudessaan suomalaisen markkinointiviestinnän määräykset.

Muista myös asiakkaan tietosuoja

Sosiaalinen media on aivan uudenvuodenlainen asiakaspalvelukanava, jossa saadaan suoraa palautetta asiakkailta. Sosiaalinen media voi myös mahdollistaa entistä tarkempien asiakasprofiilien muodostamisen. Näissä toiminnoissa tulee ottaa huomioon tietosuojamääräykset: yritys ei esimerkiksi saa kerätä tarpeetonta tietoa, se saa käyttää keräämäänsä tietoa vain aiottuun käyttötarkoitukseen ja sen on ylläpidettävä rekisteriselosteita sekä varmistettava henkilötietolain mukainen informointi.

Tiedot elävät verkossa ikuisesti – myös väärät tiedot

Eri sosiaalisen median palveluilla on erilaisia sääntöjä siitä, miten yksilöä tai yritystä loukkaavaa tai oikeudetonta aineistoa voidaan poistaa palvelusta. Useissa tapauksissa juridiikka tarjoaa vähän todellisia mahdollisuuksia puuttua sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan viestintään. Vaikka yrityksellä olisikin lain mukaan mahdollisuus vaatia sopimatonta materiaalia poistettavaksi palvelusta, poisto ei välttämättä tuo toivottua tulosta, vaan sama aineisto ainoastaan putkahtaa esiin toisaalla.

5.7 Johtopäätöksiä ja muistettavaa

- Sosiaalisen median tulosten mittaaminen on vielä kehittymätöntä ja yhtenäisten standardien puute vaikeuttaa vielä vertailujen tekoa ja siten investointipäätösten tekoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sosiaalisella medially voisi saavuttaa todistettavaa liiketoimintahyötyä.
- Toistaiseksi ollaan kiinnitetty erityisesti huomiota sosiaalisen median hyötyihin markkinoinnissa ja ulkoisessa viestinnässä. Hyödyt tietotyön tehostamisessa tulevat kuitenkin todennäköisesti olemaan vielä suurempia, vaikka niitä onkin vaikeampi mitata. Tuotannossaan sosiaalista mediaa tulevat ensimmäisenä hyödyntämään tietotuotteita ja -palveluita myyvät yritykset.
- Sosiaalisten teknologioiden ja niiden tuottaman informaation hyödyntäminen tulee lisäämään tehokkuutta ja tuottamaan merkittäviä kustannussäästöjä lähes kaikilla aloilla, joissa tieto ihmisten toiminnasta on hyödyllistä. Esimerkkejä kustannussäästöistä on nähty jo mm. sähköän jakelussa, jossa entistä tehokkaampi tieto sähköän kulutuksesta on auttanut tasaamaan kulutushuippuja.
- Innovaatiotoiminnassa sosiaalista mediaa on hyödynnetty toistaiseksi ennen kaikkea crowdsourcingin ja ideoiden generoinnin välineenä. Sosiaalinen media voi kuitenkin edistää myös innovaatioiden jatkojalostusta ja kaupallistamista edistämällä yrityksen läpinäkyvää tiedonkulkua, organisaatorajat ylittävän yhteistyön syntymistä sekä yrityksen sisäistä yrittäjyyttä.
- Sosiaalisen median merkitys asiakaspalvelukanavana tulee kasvamaan vähittäiskaupan palvelujen siirtyessä entistä voimakkaammin digitaaliseen ympäristöön. Jo nyt yhteisöpalvelut mahdollistavat esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan entistä tehokkaamman kohtaamisen ns. pitkä häntä -ilmiön muodossa.

- Sosiaalinen media on toimiva kanava B2B-myyntityössä, kun toiminnan fokuksen siirtää yrityksestä henkilötasolle. Sosiaalisen median kautta esimerkiksi myyjä pystyy henkilökohtaisesti pitämään yllä aktiivisia yhteyksiä aikaisempaa suurempaan määrään nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita.
- Sosiaalinen media voi syödä kilpailukykyä yrityksiltä, joiden tuotteet ja palvelut eivät erotu edukseen kilpailijoista tai jotka ovat luoneet markkina-asemansa suuren markkinointibudjetin tai logistiikkaedun turvin.

6 Lopuksi

Tähän asti sosiaalisen median palvelut on nähty lähinnä brändinrakennuksen ja ulkoisen viestinnän työkaluna. Näyttää kuitenkin siltä, että suomalaisessa yritysmaailmassa sosiaalisen median vaikutus tulee näkymään voimakkaimmin sisäisessä viestinnässä ja työn uudenaikaisessa organisoinnissa.

Kun sosiaaliset teknologiat yhdistyvät uudenlaisiin pilvipalveluihin, erityisesti tietotyön luonne tulee väistämättä muuttumaan. Kyse ei ole pelkästään uuden työkalun käyttöönotosta, vaan työ- ja yrityskulttuurin muutoksesta.

Vaikka kaverin Facebook-suosittelemat tapaamme ostaa leivänpaahtimia, sosiaalisen teknologian mahdollistamat asiat voivat mullistaa tapamme tehdä työtä. Yhteisöllisistä toimintamalleista haetaan uusia tapoja johtaa, jakaa tietoa ja tehdä yhteistyötä. Yritysten sisäinen ja ulkoinen läpinäkyvyys lisää työn tehokkuutta, mutta muuttaa väistämättä yrityksen suhteen henkilöstöönsä, asiakkaisiinsa ja kilpailijoihinsa. Uudet mahdollisuudet muokkaavat yritysten tapaa rekrytoida lahjakkuuksia ja jalostaa ideoita kaupallisiksi innovaatioiksi.

Muutosta on helpompi ennustaa kuin sen käytännön vaikutuksia. Mitkä työelämän prosessit muuttuvat ensimmäiseksi? Miten ne muuttuvat? Koskeeko muutos pelkästään tietotyötä vai onko sillä vaikutuksia myös kauppojen kassoilla ja tehtaiden lattioilla?

Uudenlainen työkuulttuuri ja uudenlaiset tavat tehdä työtä synnyttävät väistämättä myös ristiriitoja. Esimerkiksi varjo-it-ilmio osoittaa jo nyt, että nykyajan tietotyöläiset ovat valmiita uhmaamaan työnantajiansa määräyksiä voidakseen tehdä työtään tehokkailla ja miellyttävillä välineillä. Se kertoo siitä, että työelämä ei ole muuttunut liikaa, vaan liian vähän. Osittain kyse on väistämättömästä välivaiheesta, mutta ilmiö saattaa sisältää myös pitkäaikaisen työelämän kiistan siemenen.

Sosiaaliset mediat eivät ole pelkästään uusi työkalu vaan työ- ja yrityskulttuurin muutos.

Uudenlainen työkuulttuuri synnyttää väistämättä myös ristiriitoja.

Suurimman kilpailuedun tulevat saamaan ne yritykset, jotka pystyvät mukautumaan muutoksiin tehokkaimmin ja oppimaan virheistään.

Kaikkein vaikeinta on ennustaa muutoksen pitkän aikavälin vaikutuksia. Varminta lienee sanoa, että sosiaalisen median käyttöönotto yritysten sisäisissä prosesseissa tulee etenemään yrityksen ja erehdyksen tietä. Suurimman kilpailuedun tulevat saamaan ne yritykset, jotka pystyvät mukautumaan muutoksiin tehokkaimmin ja oppimaan virheistään.

Asiakkaat ja työntekijät määrittelevät parhaillaan uusiksi oman suhteensa yrityksiin, tuotteisiin ja palveluihin, joten myös yritysten on hyvä tarkastella omaa suhdettaan asiakkaisiin ja työntekijöihin.

Ja ennen kuin yritys pohtii, mitä sen pitäisi tehdä sosiaalisessa mediassa, kannattaa arvioida, mitä sosiaalinen media on jo tehnyt yritykselle.

Taustatietoa tutkimuksesta

Osana tätä raporttia toteutettiin kyselytutkimus sosiaalisen median hyödyntämistä suomalaisissa yrityksissä. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan suomalaisten yritysjohtajien asenteita sosiaalista mediaa ja siihen liittyviä muutoksia kohtaan. Sosiaalisella medialla tarkoitettiin tässä yhteydessä kaikkia sosiaalista vuorovaikutusta edistäviä digitaalisia palveluja. Vastaajiksi haettiin erityisesti toimitusjohtajia, viestintäjohtajia, henkilöstöjohtajia ja kehitysjohtajia.

14.2.–28.2.2011 toteutettuun verkkokyselyyn vastasi 115 suomalaista yritysjohtajaa, jotka edustivat pieniä, keskisuuria ja suuria suomalaisyrityksiä. Vastaajajoukon suurimmat ammattiryhmät olivat toimitusjohtaja (24 prosenttia vastaajista), viestintäjohtaja (17 %) ja henkilöstöjohtaja (11 %).

Osa kyselyn tuloksista on mukana tässä raportissa. Tulokset on julkaistu kokonaisuudessaan osoitteessa www.sulava.com/eva.

Kiitokset

Raportin ohjausryhmä

Borenius & Kemppisen partneri Samuli Simojoki
Finnairin viestintäjohtaja Arja Suominen
IBM Oy:n innovaatiojohtaja Ville Peltola
Keskon brändijohtaja Anne Laakso
Nordean henkilöstöjohtaja Pekka Ojala
Seedin toimitusjohtaja Marko Parkkinen

Elinkeinoelämän valtuuskunta

Johtaja Matti Apunen
Visiting Fellow Petri Kajander
Viestintäpäällikkö Johanna Sipola

Asiantuntijat

Aller Median toimitusjohtaja Pauli Aalto-Setälä
Borenius & Kemppisen lakimies Juha Ilola
Esendran toimitusjohtaja Pär Österlund
ETLAn tutkimusjohtaja Petri Rouvinen
F-Securen tutkimusjohtaja Mikko Hyppönen
Fazer-konsernin viestintäjohtaja Ulrika Romantschuk
Finnairin brändi- ja markkinointiviestintäjohtaja Jarkko Konttinen
Ilta-Sanomien päätoimittaja Kaius Niemi
Intosomen konsultti Harri Lakkala
Keskon käyttötavaratoimialan johtaja Matti Leminen
Konecranesin markkinointi- ja viestintäjohtaja Mikael Wegmüller
Konecranesin tietohallintojohtaja Antti Koskelin
Microsoft Oy:n henkilöstöjohtaja Tytti Bergman
Microsoft Oy:n kehittäjä- ja alustayksikön johtaja Mika Okkola
Microtaskin hallituksen puheenjohtaja Ville Miettinen
N2:n strategi Riku Vassinen
Nokian sisäisen viestinnän sosiaalisista palveluista vastaava Tiina Jaatinen

Pääsikunnan päällikkö, kenraaliluutnantti Markku Koli
Sanoma Newsin kehitysjohtaja Marja-Leena Tuomola
SEK & Greyn toimitusjohtaja Marco Mäkinen
Soprano Brain Alliancen toimitusjohtaja Taneli Tikka
Sulavan varatoimitusjohtaja Petri Raitio
Tietokone-lehden päätoimittaja Harri Lindfors
Ulkoministeriön viestintäjohtaja Veera Heinonen
Ulkoministeriön virkamiessihteeri Harri Kilpi
Ulkoministeriön verkkotoimittaja Olli Moilanen
Wärtsilän viestintäjohtaja Atte Palomäki
Wärtsilän viestintäpäällikkö Amos Ahola
Wärtsilän verkkoviestintäpäällikkö Anna Nuuros
Yleisradion verkkostrategiapäällikkö Tuija Aalto

Kirjoittajat

Antti Isokangas

Sulava Oy:n perustajaosakas Antti Isokangas (KTM) on toiminut 20 vuoden ajan erilaisissa median ja viestinnän asiantuntijatehtävissä viestintäkonsulttina, Veli- ja Nöjesguiden-lehtien päätoimittajana, MTV3:n Verkossa-ohjelman juontajana sekä Suomen verkkomediayhdistys Vermen (nyk. IAB Finland) toiminnanjohtajana. Isokangas on osallistunut Suomen maabrändivaltuuskunnan loppuraportin toimittamiseen sekä kirjoittanut kirjan *Digitaalinen jalanjälki* yhdessä Riku Vassisen kanssa.

Twitter: @AnttiIsokangas

Blogi: www.sulava.com/antti

Petteri Kankkunen

Petteri Kankkunen on Sulava Oy:n digitaalisten palveluiden kehittämiseen erikoistuneen perustajaosakas. Hänellä on 15 vuoden kokemus viestinnän ja verkkopalveluiden johtotehtävistä sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Kankkunen on ollut luomassa yhteisöllisiä verkkopalveluja mm. Lycos Europelle, Osuuspankille, Stakesille (nyk. THL) ja Toimihenkilöliitto Ertolelle.

Twitter: @PetteriKank

Blogi: www.sulava.com/petteri

Tähän raporttiin liittyvään keskusteluun voi osallistua osoitteessa: www.facebook.com/suorayhteys.

Kirjallisuutta

- Aalto, T. – Uusisaari, M. (2010): Löydy: brändää itsesi verkossa. Avain.
- Aitamurto, T. – Heikka, T. – Kilpinen, P. – Posio, M. (2011): Uusi kultakausi: Sosiaalinen media mullistaa kaiken. WSOY.
- Alasoini, T. (2010): Mainettaan parempi työ. – Kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto.
- Anderson, C. (2006): The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. Hype-
rion.
- Blackshaw, P. (2008): Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000.
Doubleday.
- Case, J. (1996): Open-Book Management: The Coming Business Revolution. Harper Paper-
backs.
- Forsgård, C. – Frey, J. (2010): Suhde – Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja
viestintää. Infor.
- Fried, J. – Hansson D.H. (2011): Rework: Tee työsi toisin. Atena.
- Halava, I. – Panzar, M. (2010): Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?
Taloustieto.
- Harfoush, R. (2009): Yes We Did! An Inside Look at How Social Media Built the Obama Brand.
New Riders Press.
- Holtz, S. – Havens, J. (2008): Tactical Transparency: How Leaders Can Leverage Social Media to
Maximize Value and Build their Brand. Jossey-Bass.
- Howe, J. (2009): Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Busi-
ness. Crown Business.
- Hsieh, T. (2010): Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose. Business Plus.
- Isokangas, A. – Vassinen, R. (2010): Digitaalinen jalanjälki. Talentum.
- Jensen, B. – Klein, J. (2010): Hacking Work: Breaking Stupid Rules for Smart Results. Portfolio.
- Jue, A. – Marr, J. – Kassotakis, M. (2009): Social Media at Work: How Networking Tools Propel
Organizational Performance. Jossey-Bass.
- Kessler, A. (2011): Eat People: And Other Unapologetic Rules for Game-Changing Entrepre-
neurs. Portfolio.
- Li, C. (2010): Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead.
Jossey-Bass.
- Pink, D. (2005): A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual
Age. Riverhead Trade.
- Postman, J. (2009): SocialCorp: Social Media Goes Corporate. New Riders.
- Qualman, E. (2010): Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do
Business. Wiley.
- Shih, C. (2009): The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products,
Reach New Audiences, and Sell More Stuff. Prentice Hall.
- Shirky, C. (2010): Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age. Penguin
Press.
- Soininen, J. – Wasenius, R. – Leponiemi, T. (2010): Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea.
Helsingin seudun kauppakamari.

Surowiecki, J. (2005): *The Wisdom of Crowds*. Anchor.

Tapscott, D. – Ticoll, D. (2003): *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. Free Press.

Tapscott, D. – Williams, A. (2010): *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio Trade.

Turkle, S. (2011): *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Basic Books.

Viitteet

- ¹ https://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432
- ² https://www.mckinseyquarterly.com/Six_ways_to_make_Web_20_work_2294
- ³ <http://www.mtv3.fi/uutiset/talous.shtml/2011/02/1270939/lue-tasta-stephen-elopin-kohut-tu-kirje-nokian-vaelle>
- ⁴ <http://eskokilpi.bloggning.fi/2011/02/24/social-media-change-the-system-of-management/>
- ⁵ Selvitys toteutettiin tekemällä maaliskuussa 2011 suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajiin liittyviä henkilöhakujia Facebookissa, LinkedInissä ja Twitterissä. Etsinnässä käytettiin myös Googlen hakujia sekä yritysten omia verkkosivuja. Mikäli löydetyn profiilin yhteys toimitusjohtajaan jäi epäselväksi, profiilia ei laskettu mukaan.
- ⁶ <http://press.linkedin.com/about/>
- ⁷ <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/finland>
- ⁸ http://blogs.forrester.com/george_colony/10-04-29-social_ceo_part_one_most_ceos_are_not_social
- ⁹ <http://www.youtube.com/watch?v=aq7M2UvsiBo>
- ¹⁰ Harvard Business Review (2010/12): How I Did It: Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media. Brian J. Dunn.
- ¹¹ http://www.carlisle.army.mil/dime/documents/Army%20Social%20MediaHandbook_Jan2011.pdf
- ¹² <http://www.facebook.com/FinnishEmbassyBangkok>
- ¹³ <http://www.hs.fi/ulkomaat/artikkeli/Petteri+Järvinen+Suomen+kriisiviestintä+elää+menneisytydessä/1135264554901>
- ¹⁴ <http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/Tyttöjen+muotilehden+kustantaja+näpättyä+vihapostin+lähettäjiä/1135263913996>
- ¹⁵ http://www.adressit.com/allerin_top-model_lehti_ei_kuulu_suomeen
- ¹⁶ <http://www.uusimusta.fi/etusivu/2011/2/21/nyt-puhuu-raha.html>
- ¹⁷ Qualman, E. (2010): Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business. Wiley.
- ¹⁸ <http://www.kiitos.fi/blog/sosiaalinen-media-rekrytoinnissa-ja-tyonantajamielikuvan-kehittamisessa---tuloksia/>
- ¹⁹ <http://www.tietoviikko.fi/tividuunit/article381025.ece>
- ²⁰ <http://www.tietosuoja.fi/48526.htm>
- ²¹ <http://www.sulava.com/2011/02/salainen-kaksoiselamani/>
- ²² Tietokone (3/2011): Tietotyön kapinalliset. Antti Tuurala.
- ²³ http://www.comsysbi.com/img/assets/4181/CS_BI_Fortune_500_Financial_Shadow_IT_033110.pdf
- ²⁴ <http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/HS-toimittajat+ja+sosiaalinen+media/1135261407567>
- ²⁵ http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/12/yle_laati_sosiaalisen_median_ohjeet_2228505.html
- ²⁶ <http://smallbiztrends.com/2009/10/social-media-ban.html>

- ²⁷ <http://www.fastcompany.com/1714459/despite-450-million-investment-facebook-still-banned-at-goldman-sachs>
- ²⁸ <http://blogit.finnair.fi/2009/01/29/pilotit/>
- ²⁹ https://www.mckinseyquarterly.com/Business_and_Web_20_An_interactive_feature_2431
- ³⁰ <http://adage.com/article/news/social-media-consumers-trust-friends/141972/>
- ³¹ <http://www.slideshare.net/n2socialmediahub/h-6646833>
- ³² Ilkka Haavisto – Pentti Kiljunen: Maailman paras maa. EVA:n kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2011.
- ³³ <http://www.deloitte.com/us/socialsoftware>
- ³⁴ <http://www.wreckamovie.com/about>
- ³⁵ <http://www.digitoday.fi/yhteiskunta/2008/09/18/sonera-avasi-aivomyrskyn-asiakkaiden-ideoille/200824365/66>
- ³⁶ <http://www.ideacouture.com/files/whitepapers/idea-couture-social-technologies-of-the-future.pdf>