

ESR-PROJEKTI VAPAUTUU SOSIAALISEEN MEDIAAN

Toimintamalli sosiaalisen median käyttöön
ESR-projektijohtamisessa ja –viestinnässä

Nina Viertorinne

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) VIERTORINNE, Nina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 23.5.2011
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ESR-PROJEKTI VAPAUTUU SOSIAALISEEN MEDIAAN Toimintamalli sosiaalisen median käyttöön ESR-projektijohtamisessa ja –viestinnässä		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEPPÄNIEMI, Matti		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Ammatillinen opettajakorkeakoulu / ERKKERI-projekti		
Tiivistelmä <p>Sosiaalisen median hyödyntäminen organisaation toiminnassa vaatii tavoitteiden ja strategian määrittämistä. Lisäksi vaaditaan uudenlaista ajattelua ja tapaa toimia. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimintamalli sosiaalisen median käyttöönottoon ja seurantaan ESR-projektissa.</p> <p>Euroopan sosiaalirahaston rahoittamien projektien toimintaympäristö ja sosiaalinen media edustavat hyvin erilaisia ajattelutapoja. Siitä huolimatta sosiaalinen media tarjoaa monia mahdollisuuksia hajautetussa toimintaympäristössä toimivan ESR-projektin johtamiseen ja viestintään.</p> <p>ERKKERI-projekti on esimerkki sosiaalisen median hyödyntämisestä ESR-projektissa. Opinnäytetyössä on käsitelty projektin kokemuksia toimintatutkimuksen näkökulmasta. Aineisto koostuu kyselystä, raporteista, suunnitelmista ja havainnoinnista. Opinnäytetyössä on analysoitu tähän mennessä saavutettuja tuloksia.</p> <p>ERKKERI-projektissa tehdyn analyysin ja teoria-aineiston pohjalta on luotu toimintamalli, joka kiteyttää sosiaalisen median suunnitelmallisen käytön ESR-projektissa. Tuloksena on strategian merkittävimmät osatekijät. Huomio kiinnittyy mm. johtamiseen, osaamiseen, toimintaympäristöön ja sisällön tuotantoon. Tuloksena on kuva sosiaalisen median tarpeesta, jonka pohjalta voidaan tehdä operatiivisia valintoja.</p> <p>Sosiaalinen media ESR-projektimaailman viitekehyksessä on uusi asia. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan valottamaan kahden erilaisen maailman kohtaamisesta syntyviä mahdollisuuksia ja mahdollista toimintamallia kohtaamiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sosiaalinen media, projektijohtaminen, hankesuunnittelu, viestintästrategiat, ESR-projekti		
Muut tiedot		



Author(s) VIERTORINNE, Nina	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 23052011
	Pages 102	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title ESF-PROJECT DISCOVERS SOCIAL MEDIA Operational model for communication and management at ESF project framework		
Degree Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) LEPPÄNIEMI, Matti		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences/ The Teacher Education College / ERKKERI project		
Abstract <p>The main objectives and strategy must be efficiently established before the organization can benefit from social media. There is also an absolute necessity for re-thinking and re-operating. The purpose of the study was to create an organizational model for establishing and monitoring the social media within the European Social Fund project framework.</p> <p>The operational environment of ESF-projects represents a different way of thinking than social media. Even then, social media opens up a possibility to establish a model for communication and management in decentralized operations.</p> <p>The ERKKERI project offers an example of how to benefit from social media within the ESF project framework. The action research method was used to study ERKKERI experiences. A questionnaire, reports, plans and observations were made to find out the current state and achievements of the ERKKERI project.</p> <p>Based on the analysis and theory an operational model was generated. The model encapsulates the systematic usage of social media in ESF-project. The significant findings show the main strategic factors. The strategy is composed of many different factors, for instance management, know-how, operational environment and content creation. This sums up the requirements for operational outcomes.</p> <p>Social media at the ESF-projects framework is a new theme. This study introduces possibilities of interaction between two contrasting concepts.</p>		
Keywords Social media, project management, project plan, communication strategy, ESF-project		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	SOSIAALISEN MEDIAN MERKITYS KASVAA.....	4
1.1	Tutkimuksen tavoite	6
1.2	ERKKERI-projektin viestinnän viitekehys.....	7
2	SOSIAALINEN MEDIA PROJEKTIJOHTAMISESSA JA -VIESTINNÄSSÄ	10
2.1	Projektijohtaminen	11
2.1.1	Hajautettu johtaminen	13
2.1.2	Johtaminen uudessa mediaympäristössä	13
2.2	Projektiviestintä.....	15
2.2.1	Kohderyhmät ja hyödynsaajat.....	18
2.2.2	Monikanavaisuus	18
2.2.3	Sosiaalinen media viestinnässä	19
2.2.4	Viestinnän mittaaminen verkkoympäristössä	21
2.3	Sosiaalinen media.....	24
2.3.1	Sosiaalisen median ominaispiirteet työyhteisölle	27
2.3.2	Sosiaalisen median palvelut – teknologia	30
2.3.3	Sosiaalisen median strategia	32
2.3.4	Käyttäjät sisällön tuottajina	33
2.3.5	Haasteita riittää	35
2.4	Sosiaalisen median ja ESR-projektimaailman viitekehys.....	37
3	TUTKIMUSMETODI.....	40
3.1	Tutkijan rooli ja tiedon käsittely	41
3.2	Tutkimusaineisto	42
4	ERKKERI-PROJEKTIN NYKYTILA-ANALYYSI.....	45
4.1	Terve tarvelähtöisyys	45
4.2	Viestintä kehittämiskohteena	48
4.3	Kyselytulokset käyttäjien suhteesta sosiaaliseen mediaan	55
4.3.1	Näkemyksiä intran käytöstä	56
4.3.2	Näkemyksiä NING:n käytöstä	57
4.3.3	Näkemyksiä sosiaalisen median käytöstä.....	59
4.3.4	Analyysi kyselyn tuloksista.....	61
4.4	NING:käyttö koulutuksissa	62
4.5	Sosiaalinen media ulkoisessa viestinnässä	64
4.6	Johtamisviestintä verkossa	66
4.7	Seuranta ja mittaaminen	66

5	SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ ESR-PROJEKTISSA.....	71
5.1	Sosiaalisen median tavoite	72
5.2	Sosiaalisen median strategia	74
5.2.1	Johtaminen	75
5.2.2	Vastuut.....	76
5.2.3	Toimintakulttuuri.....	77
5.2.4	Sisällön tuotanto	79
5.2.5	Sitoutuminen	80
5.2.6	Osaaminen.....	81
5.2.7	Kohderyhmät.....	81
5.2.8	Yhteenveto.....	83
5.3	Toiminnan suunnittelu.....	85
5.3.1	Teknologia	85
5.3.2	Ohjeistus.....	86
5.4	Toiminta	87
5.5	Arviointi	87
5.6	Sitouttaminen.....	88
6	POHDINTA	90
6.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	91
6.2	Toivomuksia tulevaan	93
	LÄHTEET	95
	LIITTEET	99
	Liite 1. Sosiaalisen median käyttö ERKKERIssä -kyselylomake	99
	 KUVIOT	
	Kuvio 1. Tehtävien vaativuuden vaikutus organisaation rakenteeseen ja prosesseihin Vartiaisen (2007) mukaan.	10
	Kuvio 2. Projektikäsité	12
	Kuvio 3. Osallistujien välinen viestintä projektissa	16
	Kuvio 4. Blogosfääri on informaation lähde, keskusteluosapuoli ja kriittinen kommentoija	18
	Kuvio 5. Blogosfääri on informaatiolähde, keskusteluosapuoli ja kriittinen kommentoija	18
	Kuvio 6. Viesti-vastinen-impulssien käyttö sosiaalisessa mediassa	21
	Kuvio 7. Mikroduuni-blogin kävijäseuranta (http://valtatie.blogspot.com/)	24
	Kuvio 8. Yleisiä sosiaalisen median käsitteitä	26

Kuvio 9. Sosiaalisen median avoimuuden asteet	29
Kuvio 10. Tarja Halosen twiittaus (http://twitter.com/TarjaHalonen)	30
Kuvio 11. Time-lehden kansi	35
Kuvio 12. Tutkimuksen viitekehys	40
Kuvio 13. Toimintatutkimuksen rinnakkaiset tutkimussyklit	41
Kuvio 14. Tutkimusaineiston tasot ja tulokset.....	44
Kuvio 15. ERKKERI-projektin viestinnän painopisteet vuosittain.....	47
Kuvio 16. ERKKERI-projektin viestintävälineet.....	49
Kuvio 17. ERKKERI Joukkueen NING-ympäristön Google Analytics -tilasto 1.1.-31.12.2010	54
Kuvio 18. Google Analytics -tilasto ERKKERIn web-sivustosta.....	55
Kuvio 19. Intran (Google Sites käyttö ERKKERI-projektissa keväällä 2010. ...)	56
Kuvio 20. Vastaajien näkemys intran käytöstä.	57
Kuvio 21. NING:n käyttö ERKKERI-projektissa keväällä 2010.....	58
Kuvio 22. Vastaajien näkemys NING:n käytöstä.	59
Kuvio 23. ERKKERI Uutiset -lehden ilmestymisestä tiedottaminen monikanavaisesti.....	65
Kuvio 24. ERKKERIn SWOT:sta johdetut päätelmät.....	72
Kuvio 25. Sosiaalisen median tavoitteen määrittely on monen tekijän summa.....	76
Kuvio 26. Sosiaalisen median strategian määrittely on vuoropuhelua tavoitteiden ja taustatekijöiden kanssa.	77
Kuvio 27. Sosiaalisen median suunnittelu, toteutus ja arviointi vaatii sitoutumista.	91

TAULUKOT

Taulukko 1. Sosiaalisen median genret, palvelut ja keskeinen toiminta käyttäjän näkökulmasta	31
Taulukko 2: ERKKERIn viestintätarpeet hajautetun työn prosesseissa	46
Taulukko 3. ERKKERI-projektin sosiaalisen median välineet.....	50
Taulukko 4. ERKKERI sosiaalisen median käyttö vuonna 2010.....	55
Taulukko 5. SWOT-analyysi toteutettiin vuoden 2010 syksyllä.	70
Taulukko 7. Yhteenveto strategisista muuttujista.	83

1 SOSIAALISEN MEDIAN MERKITYS KASVAA

Sosiaalinen media hämmentää. Sosiaalisen median pelkoa verrataan rautatien, puhelimen, auton tai lentokoneen aiheuttamaan ensihämmennykseen ja jopa pelkoon (Safko & Brake 2009, 10). Tästä huolimatta sosiaalinen media on hyvin todennäköisesti osa yhä useamman arkipäivää niin työssä kuin vapaa-ajassa. Mainostajien liiton viime vuonna (2010) teettämässä tutkimuksessa 92 % yrityksistä uskoi sosiaalisen median merkityksen kasvuun.

Ihminen suhtautuu uuteen aina epäillen. Onko kyse kuitenkin *uudesta* mediasta? Uusi media ymmärretään digitaaliseksi ja verkottuneeksi, kun vanha edustaa sanomalehtiä, radiota ja televisiota (Hearn, Tacchi, Foth & Lennie 2009, 9). Noin 10 vuotta sitten kirjoittamassaan artikkelissa Jenny Preece (2001, 3) muistuttaa, että teknologia on ollut olemassa jo 20 vuotta. Siis tällä hetkellä jo 30 vuotta. Saman toteavat Melakoski, Sirkesalo ja Tirronen (2007, 9): ”*sosiaalinen media on ollut olemassa internetin alusta saakka*”. Uusi on siis tässä(kin) yhteydessä hyvin suhteellinen käsite.

Hämmennys ei siis olekaan tulosta uudesta teknologiasta vaan siitä valtavasta massasta, joka on omaksunut ”uusia” medioita ja niiden aikaansaamasta muutoksesta ihmisten välisessä viestinnässä. Facebook perustettiin 2004 ja nyt sillä on yli 600 000 000 käyttäjää ympäri maailmaa. Viimeisin 100 000 000 lisäys tuli vajaassa puolessa vuodessa. (Facebook reaches 600 million users! 2011). Jos tuo massa käyttäytyy erilailla kuin ennen niin ehkä on syytäkin pohdita mistä on kyse ja mihin tämä johtaa. Ja voiko tätä johtaa?

Myös julkiset organisaatiot ovat heränneet sosiaalisen median käyttöön. SITRAN julkishallinnon johtamisohjelman yhteisöllisen viestinnän konsepti (SITRA 2010) kouluttaa ja kannustaa johtajia sosiaalisen median käyttöön. Jopa kunnat ovat pakotettuja sosiaaliseen mediaan. Jyväskylän kaupunki yrittää Facebookiin kautta lisätä vuoropuhelua kansalaisten kanssa ja tavoittaa ryhmiä, jotka ovat jo omaksuneet sosiaalisen median (Suihkonen 2010, 6).

Sosiaalisen median avulla julkinen hallinto lisää vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ja saa palautetta, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa. Sosiaalisessa mediassa toteutuu avoimuus, joka lisää luottamusta ja kansalaisten osallistumista sekä mahdollisesti parantaa organisaation mainetta. (Aalto 2010, 7.)

Projektitoiminnasta on tullut yhä merkittävämpi toimintatapa erilaisissa organisaatioissa. Julkisella puolella projektit ovat kehittämisen väline ja julkisen rahoituksen kanava (Silfverberg 2007, 13). Tähän ryhmään kuuluvat myös Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittamat hankkeet. ESR-hankkeet ovat tarkasti säädetyjä rahoittajan taholta mm. toiminnan, raportoinnin ja tavoitteiden suhteen. Myös viestinnälle on usein määritelty hyvin selkeät tavoitteet, koska kyseessä on julkinen toiminta, jonka oletetaan hyödyntävän laajempia sidosryhmiä. (ks. rakennerahastot.fi) Valitettavasti hankeviestinnän ohjeistus on puutteellista ja viestintä nousee usealla tasolla ja taholla haasteeksi. Esimerkiksi Rakennerahastojen Vipuvoimaa EU:lta uutiskirjeessä pohditaan kuinka hyviä käytäntöjä saataisiin levitettyä laajemmalle. (Vipuvoimaa EU:lta – Rakennerahastojen uutiskirje 8/10). Iso-Britanniassa tehty ESR-hankeviestintään keskittyvä tutkimus toteaa, että uusien web-pohjaisten teknologioiden käyttöä tulisi ohjata paremmin (Pemberton & Thomas 2010, 4). Arjen työtä tekevät projektipäälliköt toivovat apua arjen viestintään.

ESR-rahoitteisen projektin luonne tukee sosiaalisen median käyttöä, koska molempia yhdistävät **autenttisuus, läpinäkyvyys ja avoimuus**. Usein yrityspuolella sosiaalisen median käyttö koetaan haasteelliseksi juuri edellä mainittujen ominaisuuksien vuoksi (Postman 2009, X). On vaikea kuvitella pääjohtajaa, joka kertoisi yrityksen taloustiedot 100 % oikein, läpinäkyvästi ja avoimesti (mts 2009). Mutta ESR-maailmassa tämä on vaatimus. Kun työtä tehdään yhteisillä verovarilla, kaikki tieto on hyödynnettävissä ja projektin tulee pyrkiä siihen, että se levittää projektissa kerättyä tietoa mahdollisimman tehokkaasti. Yksityisellä yrityksellä saa olla salaisuuksia, julkisella organisaatiolla ei (Lamb 2001, 58).

Lisäksi sosiaalisen median käyttöä tukee yhä kasvava muutos työnteon ajassa ja paikassa. Työtä tehdään paljon muuallakin kuin omassa työpisteessä, ja

hyvin usein työtoverin fyysinen läheisyys korvautuu virtuaalisella kohtaamisella. Hearn ja muut (2009, 51) toteavatkin, että kyse ei ole mobiilista mediasta vaan mobiilista työntekijästä. Asian voi kääntää myös työntekijän näkökulmaksi kuten Anne Rongas Sosiaalinen media hanketyössä –webinaarissa (2010) toteaa: ”Työkaverit on taskussa, työkaverit ovat selaimen välilehdellä”.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Sosiaalinen media haastaa siis monet organisaatiot miettimään toimintaansa erityisesti viestinnän ja johtamisen näkökulmasta. ESR-projekteissa on aina korostunut tietyssä määrin byrokraattinen toimintaympäristö, mutta toisaalta kehittämisenäkökulma vaatii avointa suhtautumista erilaisiin toimintamalleihin. Tällaista avointa suhtautumista on noudatettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoimassa ERKKERI-projektissa. Sosiaalinen media on nähty mahdollisuutena sekä projektin viestinnässä että johtamisessa. Haasteena on kuitenkin ollut edelläkävijän ongelma: Mitä kannattaa tehdä ja milloin? Jos asiat eivät etene niin kuin kuviteltu, missä vika?

Hankeviestintä eli esimerkiksi ESR-projektien viestintää on kyllä ohjeistettu. Jopa jotain asiaa sivuavia tutkimuksia on tehty. Valitettavasti uuden median näkökulma jää kevyeksi. Saman toteaa Iso-Britanniassa tehty ESR-hankeviestinnän tutkimus:

Guidance on the use of new media needs to be established by the Managing Authority in collaboration with those already using it.
(Pemberton & Thomas 2010, 5).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis etsiä ratkaisua sosiaalisen median hyödyntämiseen ESR-projektin viestinnässä ja johtamisessa. Niinpä tämä tutkimus kysyy seuraavaa:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisen median käyttöön ESR-projektissa?
2. Miten sosiaalisen median tavoitteet määritellään ESR-projektissa?
3. Miten sosiaalisen median strategia määritellään ESR-projektissa?

Tavoitteena on siis löytää toimintamalli, jota voidaan hyödyntää sosiaalisen median käyttöönotossa, seurannassa ja kehittämisessä ESR-projektissa.

1.2 ERKKERI-projektin viestinnän viitekehys

Tämän toimintatutkimuksen ympäristönä on ESR-rahoitteinen ERKKERI-projekti.

ERKKERI on aikuisohjaajien ohjaustaitojen sekä moniammatillisen verkostotyön kehittämisprojekti, joka kuuluu valtakunnalliseen Opin Ovi-hankeperheeseen.

ERKKERiä toteuttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu yhteistyössä Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun, Jyväskylän yliopiston ja Koulutus- ja kehittämiskeskus Salmian (ent. Työvoimaopisto) TE-ERKKERI-projektin kanssa.

ERKKERiä toteutetaan Työ- ja elinkeinoministeriön ja Euroopan sosiaalirahaston myöntämällä varoilla vuosina 2008 – 2011.

(ERKKERI-projektin web-sivut)

ERKKERI kehittää ja järjestää aikuisohjauksen koulutuksia (5, 30 ja 60 op) sekä konsultointeja. Lisäksi projekti osallistuu ja järjestää erilaisia aikuisohjauksen foorumeita ja tilaisuuksia.

Projektihakemuksessa on todettu projektin tavoitteet, toimintamalli, toteuttajat, kohderyhmät jne. Projektihakemus yhdessä rahoittajan ohjeistuksen kanssa luo projektille tarkan viitekehysten, josta ei voi poiketa. Poikkeaminen on mahdollista ainoastaan projektihakemuksen muuttamisella.

ESR-projektin viestintä tapahtuu Euroopan sosiaalirahaston ja rahoittajan määrittelemässä viitekehyksessä. EU toteuttaa alue- ja rakennepoliittikkaa kansallisten kehitysohjelmien avulla, jotka edistävät Euroopan sosiaalista ja taloudellista yhteenkuuluvuutta. (Vipuvoimaa EU:lta sosiaalirahastosta 2008, 4.)

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmasta tuetaan työllisyyttä ja osaamista edistäviä hankkeita. Rahoituksella tuetaan heikoimmassa asemassa olevia ryhmiä ja edistetään tasa-arvoisuutta. ESR-ohjelman

rahoitusta käytetään EAKR-ohjelmien rahoituksen kanssa työllisyyden ja kilpailukyvyn edistämiseksi.
(Rakennerahastot.fi palveluporttaali)

Euroopan sosiaalirahaston viestintä on monen tekijän summa ja monikerroksinen rakenne. Kansallisia tasoja ovat ESR-ohjelmataso, teemataso, hallinnon taso, suuraluetaso, alue- ja rahoittajataso sekä hanketaso. Jokaisella välittävällä toimielimellä on omat viestintäsuunnitelmat, jotka eivät kuitenkaan ole ristiriidassa kokonaisuuden kanssa. *Viestinnällä turvataan EU:n osarahoittaman toiminnan avoimuus, näkyvyys ja tehokkuus Suomessa.* (ESR-viestintäsuunnitelma 2007-2013.) Jos asiaa tarkastellaan projektitasolla niin voidaan todeta seuraavaa:

ESR-projektien viestinnän tavoitteet liittyvät projektin käynnistymiseen, sen toteuttamiseen ja tulosten sekä hyvien käytäntöjen levittämiseen ESR-projektihakemuksessa kuvattavalla tavalla
(mts 2008, 6).

Erityisesti korostetaan hyvien käytäntöjen levittämistä sekä niiden juurruttamista osaksi pysyvää (ei-projekti) toimintaa. Viestinnän toimijoiksi mainitaan hallintoviranomainen, ESR-toteutukseen osallistuvat ministeriöt keskus- ja aluetoimijoihin, aluetason rakennerahastotoimijat (suuralue- ja maakuntataso), yhteistyötahot (järjestöt ja intressitahot), projektit ja verkostot. (mts. 9.)

Useat hankkeen osa-alueet on ohjeistettu tarkasti, mutta viestinnän osalta ohjeistus on melko yleisluonteista. Tiedotusohje EU-hankkeiden toteuttajille (2010) toteaa:

Onnistunut tiedotus tekee hankkeet ja ohjelmat tutuiksi suurelle yleisölle. Se vauhdittaa hankkeiden käynnistymistä ja edistää yhteistyötä. Tiedotamisen tarkoitus on kertoa hankkeen tuloksista ja levittää hyviä käytäntöjä ja lisätä hanketoiminnan avoimuutta ja näkyvyyttä.

Tiedotussuunnitelmaan kehoitetaan sisällytettäväksi:

- Tavoitteet ja pääviestit
- Kohderyhmät
- Välineet ja työkalut
- Tiedotustoimien aikataulu, kustannukset ja vastuuhenkilöt
- Seuranta, raportointi ja dokumentointi

Viestinnän raportointiin on saatavilla kaksi raportointipohjaa: mediaseuranta-raportti ja viestintäraportti. Näkemys on perinteinen. Raportointi tapahtuu akselilla: kohderyhmä-kanavat-tavoite-toimenpiteet-tulokset. (ks. Rakennerahastot.fi –palveluporttaali) Raportointi ei ota huomioon johtamisviestintää, joka monen osatoteuttajan projektissa välttämätöntä.

ERKKERI-projektin viestintäsuunnitelma on laadittu heti projektin alussa ja sitä päivitetään säännöllisesti. ERKKERIn viestinnän tavoite määritellään seuraavasti:

ERKKERIn viestinnän tavoitteena on kertoa projektin toiminnasta, tuotteista, palveluista ja tuloksista. Viestinnällä sitoutetaan projektiryhmän toimintaa sekä lisätään toiminnan näkyvyyttä. Tiedottamalla kerrotaan projektin etenemisestä, välitavoitteista ja hyvistä käytänteistä. (ERKKERI-projektin viestintäsuunnitelma 18.5.2010.)

Kun viestintäsuunnitelmaa päivitettiin keväällä 2010, siihen lisättiin sosiaaliseen mediaan ja yhteisöllisyyteen viittaava kohta:

ERKKERIn viestinnän strateginen painopiste on yhteisöllisyydessä, jota toteutetaan sosiaalisen median ja säännöllisten kohtaamisten kautta. Projektissa pyritään löytämään uusia keinoja sosiaalisen median hyödyntämiseen tietojen jakamisessa, levittämisessä ja hankkimisessa.

ERKKERI ei ole ainoastaan viestin viejä vaan viestinnän mahdollistajana, joka saa aikaan verkostojen sisäistä viestintää. Projektin tehtävänä on löytää verkostossa syntyneestä viestinnästä olennaiset, hyödynnettävät osa-alueet ja kiteyttää ne hyödynnettäväksi kokonaisuudeksi.

Viestintäsuunnitelman toteutumista seurataan projektin ohjausryhmässä.

2 SOSIAALINEN MEDIA PROJEKTI- JOHTAMISESSA JA -VIESTINNÄSSÄ

Teoriaosuudessa tarkastelu keskittyy kolmeen keskeiseen muuttujaan: projektijohtaminen, viestintä ja erityisesti hankeviestintä sekä sosiaalinen media. Kappaleen lopussa on yhteenveto teoria-aineistosta.

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen viestintää (Åberg 2006, 96), joten kaikissa näkökulmissa korostuvat viestintä ja sen merkitys. Projektijohtamisen menestystekijöitä mittaavassa tutkimuksessa on voitu todeta, että viestintä nousee kriittiseksi menestystekijäksi projektin hallinnassa. Myös projektin eri vaiheissa viestinnän rooli on erittäin tärkeä. (Hyväri 2006) Viestintä on johtamisen väline ja erityisesti sen merkitys korostuu virtuaalityössä (Humala 2007, 94).

Hajautetussa organisaatiossa projektin jäsenet toimivat usealla eri paikkakunnalla käyttäen hyödyksi tieto- ja viestintäteknikkaa (Humala 2007, 9). Hanke työ on siis useimmiten hajautettua työtä eri osatoteuttajien toimiessa fyysisesti etäällä toisistaan. Hajautettu työ kasvattaa entisestään projektiviestinnän vaatimuksia. Kuvasta 1 voidaan todeta, että mitä enemmän on tarvetta yhteiselle suunnittelulle, kollaboraatiolle, sitä tärkeämpi rooli on jäsenten välisellä kommunikoinnilla (Humala 2007, 8).



Kuvio 1. Tehtävien vaativuuden vaikutus organisaation rakenteeseen ja prosesseihin Vartiaisen (2007) mukaan. (Humala 2007, 8.)

Hajautetun organisaation yhteinen suunnittelu taas vaatii tuekseen teknologiaa, joka mahdollistaa kollaboraation. Näin viestinnän, johtamisen ja sosiaalisen median ”kolmikanta” on valmis.

2.1 Projektijohtaminen

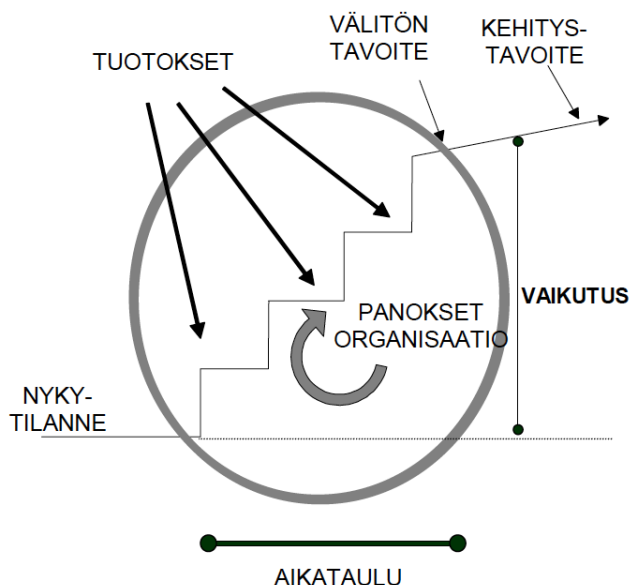
Projektinvetäjän käsikirjassa todetaan, että ESR-projektilla on tiettyjä raja-arvoja:

- selkeät tavoitteet
- aikataulu: projektilla on aina alku ja loppu
- johtamismalli ja organisaatio sisältäen raportointimallit
- resurssit (henkilötyö, materiaalit, tarvikkeet, ostopalvelut) ja rahoituksen lähteet

(Silfverberg 2007, 6)

Projektilla pyritään pitkäaikaiseen vaikutukseen, joka jatkuu projektin päätyttyä (ks. Kuvio 2). Projektin tavoitteena on useimmiten siirtää toiminta osaksi perusorganisaation toimintaa eli tehdä itsensä loppujen lopuksi tarpeettomaksi (Silfverberg 2007, 22). Jo projektin alkuvaiheessa on otettava huomioon, että projekti pitää osata myös ajaa alas hallitusti, mutta niin, että projektin vaikutus jää elämään. Usein tämä on määritelty jo tavoitteessa. Toisaalta, jos projektin aikana huomataan, että alussa tehdyt suunnitelmat eivät johda toivottuun kehitystavoitteeseen, niitä on pystyttävä muuttamaan. Tämä tapahtuu projektisuunnitelman rajoissa (Silfverberg 2007, 10).

Hankkeita toteuttavat useimmiten koulutus- ja tutkimuslaitokset, hallinto-organisaatiot, konsulttiyritykset ja järjestöt (Silfverberg 2007, 25). Tällaisella julkisella taholla on tiettyjä erityispiirteitä. Julkisen organisaation *autonomia ja joustavuus* eivät ole niin hyvät kuin yksityisellä yrityksellä. Markkinoille suuntautuvat *toimenpiteet* ovat usein suppeampia ja hitaampia. Julkiset tahot eivät myöskään ole niin alttiita markkinoiden kilpailutekijöille. Toisaalta, niihin kohdistuu enemmän *poliittista vaikutusvaltaa*. (Lamb 2001, 58.)



Kuvio 2. Projektikäsité (Silfverberg 2007, 23)

Matikaisen (2009, 97) mukaan ”johtajuus on prosessi, jossa toimintaa suunnataan ryhmän, yhteisön tai organisaation tavoitteen saavuttamiseen”. Hankkeella tulee olla selkeä johtamismalli ja organisaatio (Silfverber 2007, 27) Johtamisen tärkein työkalu on projektisuunnitelma, joka toimii strategisen johtamisen välineenä (mts 2007, 30). Projektityö on yhä enemmän hajautettua työtä ihmisten liikkussa ja projektiorganisaation toimiessa useassa eri toimipisteessä. Tämä muuttaa projektijohtajuutta. Keskeistä on eri sidosryhmien sitouttaminen. (Silfverberg 2007, 29.)

Henkilötasolla projektijohtajan (projektipäällikkö) tehtävänä on vastata sidosryhmien odotuksiin tehokkaalla päätöksenteolla ja verkostojen rakentamisella (Ramsing 2009, 346). Åberg (2006, 93) kuvaa johtamisviestintää seuraavasti:

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

Åberg (2006) jakaa myös johtamisviestinnän management- ja leadership-näkökulmaan. Ensimmäisessä korostuu asioiden järjestely, kun jälkimmäisessä korostuvat ihmisten motivointi, sitouttaminen ja vuorovaikutus.

2.1.1 Hajautettu johtaminen

Hajautettu organisaatio ja sähköiset työvälineet asettavat yhä suurempia haasteita myös johtajuudelle. Virtuaalijohtaminen ei ole epätodellista, vaikka siltä kuulostaakin. Verkossa tapahtuvasta johtamisesta on tullut yhtä arkipäiväistä kuin aiemmasta tiettyssä paikassa tapahtuvasta johtamismallista. Virtuaalijohtaminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan sitä voidaan pitää työkaluna, joka sopii hajautetun organisaation arkeen. (Humala 2007, 13.) Verkossa tapahtuva johtaminen ei myöskään poista perinteisten johtamistaitojen tarvetta. Yhä tärkeässä roolissa ovat työn tarkoitus, hyvä ilmapiiri, luottamus, sosiaaliset taidot, toisten arvostus sekä järjestelmällisyys ja oikeudenmukaisuus töiden jakamisessa. (Matikainen, J. 2008, 161.)

Hajautetun organisaation johtajan on kyettävä näkemään tilanteet, joissa on tarve kohdata fyysisessä maailmassa (Humala 2007, 20). Useimmiten on siis tarve yhdistää virtuaalijohtaminen ja sen työkalut perinteiseen kasvokkain johtamiseen (Humala 2007, 88). Erilaiset verkkokokoukset ovat jo jonkinlaisia välitiloja, joissa johtaminen toteutuu molemmin tavoin. Hanketyö on usein hajautettua, jolloin erilaiset johtamismuodot ovat arkipäivää.

2.1.2 Johtaminen uudessa mediaympäristössä

Uudet mediat tuovat johtamiseen välitetyn viestinnän, jolloin yhteydenpito tapahtuu jonkin välineen avulla (Åberg 2006, 115). Uusien keinojen käyttö johtamisessa vaatii myös johtajalta uuden näkökulman omaksumista. Virtuaalijohtajan tulee omaksua erilainen päätöksentekotyyli, kommunikointitapa, luottamus työntekijöihin ja luottamus kuin kasvokkain johtavan. Persoonaa ja charisma eivät ole enää johtamisen keinovalikoimassa samoin kuin fyysisessä maailmassa. (Humala 2007, 83.) Tavoite on kuitenkin sama kuin fyysisessä maailmassa: viestiä visio ja tarkoitus sekä luoda luottamus. Luottamuksen synnyttäminen voi olla haastavampaa, mutta joidenkin tutkimusten mukaan jopa nopeampaa. (Matikainen 2008, 161.)

Viestintä yhdistetään johtamiseen, mutta enää ei voida puhua ylhäältä alas (top-down) suuntautuvasta viestinnästä (van Zyl 2008, 909) vaan sosiaalinen

media on tuonut mukanaan alhaalta ylös (bottom-up) -viestinnän (Scarff 2010, 38). Johtajan tehtävänä ei siis ole valvoa ylhäältä toimintaa vaan luoda hajallaan toimiville ihmisille työnteon mielekkyyden ilmapiiriä (Humala 2007, 159). Myös keskustelu korostuu (van Zyl 2008, 909). Sitran julkaisemassa raportissa (2010) muistutetaan, että sosiaalisen median käytännöt vaikuttavat yhä enemmän johtamisen arkeen. Sitra on kehittämässä johtajuuden toimintatapoja ja linkittää tähän kehitystyöhön erityisesti viestintään sosiaalisen median keinoin:

Yhteisöllisissä medioissa tapahtuvan kommunikoinnin kautta ohjelman-organisaatio pystyy käytännön toiminnallaan konkretisoimaan välittämäänsä viestiä ja osoittamaan käytäntöihin perustuvaa arvo-, aate- ja tietojohdajuutta suomalaisen johtamisen ja johtajuuden uudistamisessa (SITRAn julkishallinnon johtamisohjelman yhteisöllisen viestinnän konsepti – kotisivut ja sosiaalinen media. 2010, 2).

Usein tärkein organisaation toimintaa koskeva tieto kulkee epävirallisten kanavien kautta. On siis täysin luonnollista käyttää samaa kanavaa luottamuksen synnyttämiseksi ja yhteisen ymmärryksen luomiseksi yhteisestä tavoitteesta. (Scarff 2010, 38.) Johto voi käyttää sosiaalista mediaa mm. päätösten taustoittamiseen (SITRAn julkishallinnon johtamisohjelman yhteisöllisen viestinnän konsepti – kotisivut ja sosiaalinen media 2010, 38). Koska verkko on myös epävirallinen äänitorvi, johtamisen kannalta sosiaalinen media voi toimia myös seurantatyökaluna strategisten päätösten seurausten arviointiin (mts 2010, 38).

Sosiaalinen media mielletään demokraattiseksi ja asiantuntijavalta on heikoilla. Perinteinen käsitys johtajuudesta ei siis sovellu sosiaaliseen mediaan, vaikka sieltäkin on löydettävissä johtajuutta. (Matikainen 2009, 98.) Sosiaalisen median haasteena näyttäisi olevan ylimmän johdon sitoutuminen. Esimerkiksi Valion herättyä sosiaalisen median käyttöön voitiin todeta, että jo noin puolet 4 000 työntekijästä oli Facebookissa (Lappalainen 2011, E1). Osin tämä on varmaan sukupolvikysymys, mutta myös rakenteisiin liittyvä kysymys. Johto pyrkii usein vieläkin kontrolloimaan sosiaalisen median käyttöä aivan turhaan, kuten ESR-toimintaa koskeva brittitutkimus (Pemberton & Thomas 2010, 35) toteaa. Lisäksi johto koki, että sosiaalinen media on tulevaisuutta, mutta se hermostuttaa ja sen käyttöön tarvitaan vielä neuvoja (mts, 51).

Useimpien sosiaalisen median parissa toimivien neuvo kuitenkin kuuluu, että ”sosiaalista mediaa ei voi oppia muuten kuin menemällä sinne.”

Sosiaalisessa mediassa johtajuus on muutakin kuin yrityksen tai yhteisön johtajuutta. Jokaisella yhteisöllä tulisi olla oma vastuhenkilö, joka toimii yhteisön isäntänä. Hänen tehtävänä on toimia kuten juhliissa isännän: katsoa, että kaikki viihtyvät ja keskustelun aiheita riittää (Safko & Brake 2009, 689). Samaa viittaa Postman (2009, 87) kehottaessaan julkaisemaan sivujen ylläpidosta vastaavan henkilön. Usein hiukan kasvottomassa ESR-hankemaailmassa tämä voi antaa viestinnälle henkilökohtaisemman sävyn. Kun ylläpitäjä vielä puhuu muutakin kuin ”hankejargonia”, ehkä ainakin osa pölyttyneestä byrokratiasta voidaan unohtaa. Erilaisia osallistumisen väyliä ja rooleja voi myös jakaa organisaation sisällä: esimerkiksi ryhmiin päätöksentekijät, asiantuntijat ja muutosagentit (SITRAn julkishallinnon johtamisohjelman yhteisöllisen viestinnän konsepti – kotisivut ja sosiaalinen media 2010, 8).

2.2 Projektiviestintä

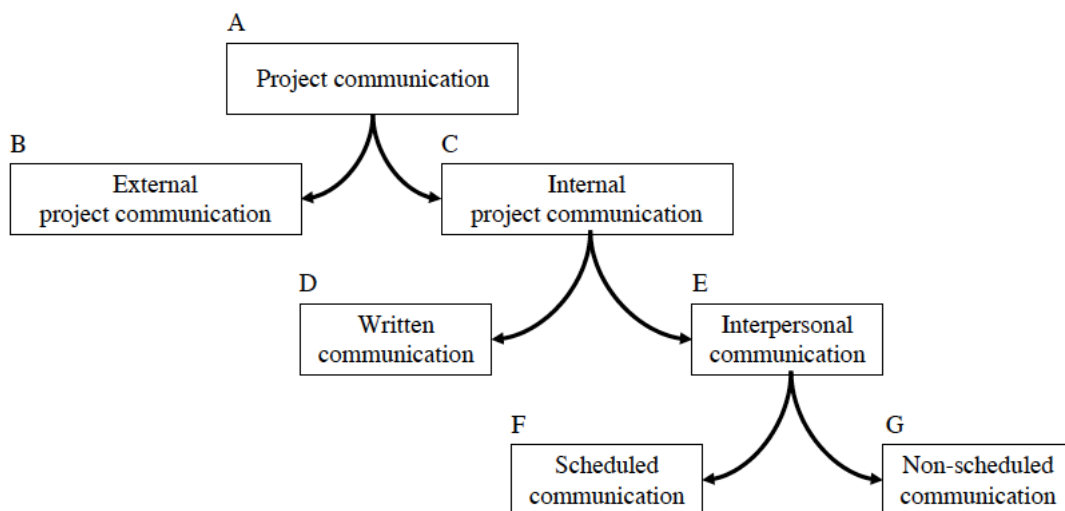
Viestinnän keskeisenä tehtävänä on tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottaminen on tiedonkulkua oikea-aikaisesti oikeille henkilöille. Vuorovaikutukseen sisältyy keskustelua, osallistumista, yhdessä tekemistä, ongelmien ratkomista ja ihmissuhdeasioita (Humala 2007, 93). Silfverberg (2007, 106) toteaa saman hiukan eri sanoin. Projektiviestinnän keskeisenä tavoitteena on sitouttaminen ja kokemusten levittäminen. Myös rahoittajan edellyttämä raportointi on osa viestintää (mts 2007, 106).

Nykykäsityksen mukaan viestinnässä korostuu kulttuurinen näkemys. Viestinnän säännöt ovat sovittuja, kuten esimerkiksi kirjainten äänneasu. Vain ymmärtämällä merkitykset samoin voimme ymmärtää toistemme viestejä. Viestintä myös synnyttää yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 84.) Ei tarvitse kuin kuunnella hankeihmisten kokoontumista ja ymmärtää ”oman” kielen merkityksen yhteisön rakentajana. Sanat ”koordinaatioryhmä”, ”rahoittaja” tai ”aura” merkitsevät eri asiaa ESR-hanketyöntekijälle kuin ei-hanketyöntekijälle. Edellisen ESR-ohjelmakauden arviointituloksista on voitu todeta, että ESR-

hankeviestinnän onnistumista on heikentänyt ”kielen kapulat” (ESR-viestintäsuunnitelma 2008, 3). Ei mikään ihme, jos puhe on ESR-hankejargonia ja kohderyhmänä joku ei-ESR-henkilö.

Projektiviestintä on erittäin vähän tutkittu aihealue vaikka 95% projektin ongelmista liittyy viestintään. (Ramsing 2009, 345). Ramsingin mukaan projektiviestinnän ydin on ihminen ja hänen kykynsä kommunikoida. Tämä ylittää erilaiset projektinhallinnan IT-järjestelmät, kokoukset ja tietämyksen hallinnan. (mts 2009, 346.) Jos tiimi toimii virtuaalisesti, johtaja voi parantaa viestintää laatimalla viestintäsuunnitelman, kohtaamisilla, asettamalla selkeät tavoitteet, asioiden tehokkaalla ja selkeä hoitamisella sekä kehittämällä omia viestintätaitoja. (Humala 2007, 97)

Kuviossa 3 on näkemys projektitoimijoiden välisestä viestinnästä. Projektiviestintä nähdään siis koko projektin kattavana osa-alueena. Projektiviestinnässä on erotettavissa eri tasoja kuten markkinointi, yhteisön viestintä (organisational communication) ja johdon viestintä. (Ramsing 2009, 349.)

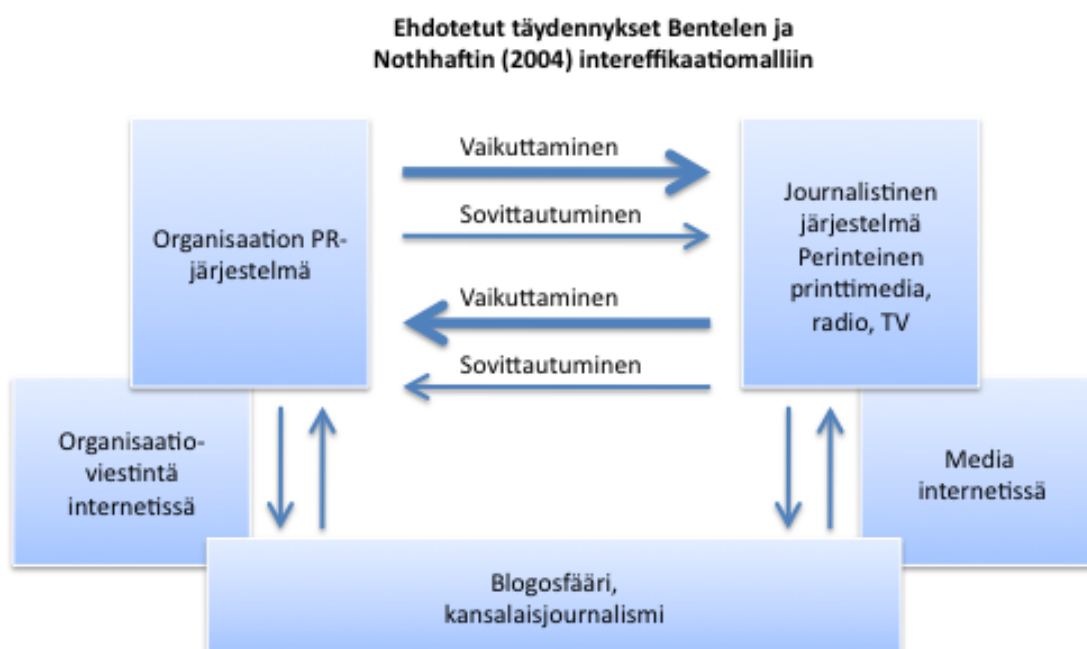


Kuvio 3. Osallistujien välinen viestintä projektissa (Ramsing 2009, 347)

Projektin viestinnän varsinainen vastuu on aina projektipäälliköllä, vaikka viestintä osa-alueena olisi delegoitu toiselle projektihenkilölle (Silfverberg 2007, 101). Viestintää ei varsinaisesti omista kukaan vaan se on kaikkien työväline olipa vastuu kenellä hyvänsä. Kuten oheisesta kuvasta (Kuvio 3) näkyy, pro-

jektiviestintä on myös paljolti ihmisten välistä kommunikaatiota (interpersonal communication) ja kuten aiemmin on todettu, linkittyy vahvasti johtamiseen. Valitettavan usein asiaa ei nähdä näin vaan Åberg (2006, 83) väittää usein esimies näkee viestinnän yhä ”mekaanisena tiedon ja informaation siirtämisenä”.

Perinteinen viestintäajattelu nojaa yhä paljolti mediatiedottamiseen. Hankeviestinnänkin suunnittelussa vallitsee usein yhä Bentele ym. intereffikaatiomalli (Lehtonen 2008, 140). Mallissa keskeistä on organisaation ja journalistisen järjestelmän keskinäinen vaikuttaminen ja sovittautuminen. Mallia voisikin täydentää kuvan osoittamalla tavalla, jolloin viestintänäkemyks laajenisi myös blogosfääriin ym. kyberavaruuden ilmiöihin, jotka ovat sekä yhteisöille että medialle informaationlähde, keskusteluosapuoli ja kriittinen kommentoija. (mts 2008, 141.) Tästä esimerkkinä on sosiaalisen median vaikutus mm. lehtijuttuihin. Lehdethän viittaavat jo usein sosiaalisessa mediassa käytyihin keskusteluihin. Onko tällainen toiminta journalistisesti oikein, voi olla montaa mieltä.



Kuvio 5. Blogosfääri on informaatiolähde, keskusteluosapuoli ja kriittinen kommentoija (Lehtonen 2008, 141)

Raportointi toimii projektijohtamisen työkaluna sekä rahoittajalla että projektin toteuttajalla. Silfverberg (2007, 43) suosittelee, että jokainen projekti luo oman raportointi- ja viestintäjärjestelmän. Näin varmistetaan, että kokemuksista opitaan ja annetaan luotettavaa tietoa etenemisestä ja vaikutuksista.

2.2.1 Kohderyhmät ja hyödynsaajat

Jo projektisuunnitelmassa tulee määritellä hankkeen keskeiset hyödynsaajat. Useasti keskeinen toiminta kohdistuu joihinkin muihin kuin lopullisiin hyödynsaajiin. Hankkeella on siis välittömiä kohderyhmiä, mutta myös mahdollisesti etäällä olevia hyödynsaajia. (Silfverberg 2007, 78.) Koska hanke on julkisella sektorilla tapahtuva toimenpide, se tuo mukanaan tiettyjä velvollisuuksia. Julkisen sektorin suhde ns. suureen yleisöön on paljon avoimempi kuin yksityisen yrityksen (Lamb 2001, 58).

Usein kieli, jota käytetään lähimpien sidosryhmien kanssa eroaa lopullisen hyödynsaajan kielestä. Tällainen tilanne voi olla mahdollinen esimerkiksi terveydenhuollon kehittämishankkeessa. Hyödynsaajia ei kannata määritellä liian laajasti, koska kohdennettavuus kärsii (Silfverberg, P. 2007, 79). Usein hankkeissa hyödynsaajilla ja hankkeen toteuttajille on usein erilaiset lähtökohdat. Hyödynsaajien tarpeet ja mahdollisuudet hyötyä hankkeen mahdollisuuksista eivät välttämättä kohtaa. (Mts. 25)

Viestinnän keskiössä on aiemmin ollut yhteisö-asiakas-ketju, mutta se ei enää päde. Sosiaalisessa mediassa tilalle on tullut asiakas-asiakas tai jopa kansatuottaja-kansatuottaja-malli. (Hearn, Foth & Gray 2009, 49.) Sidosryhmäajattelu vaatiikin uudenlaista ajattelua.

2.2.2 Monikanavaisuus

Monikanavaisessa viestinnässä sama viesti löytyy useasta eri välineestä (Juholin 2005, 30). Rikkaimpia viestintäkanavia ovat kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen perustuvat kohtaamispaikat, olivat ne sitten verkossa tai verkon ulkopuolella. Toinen ääripää on ns. köyhät kanavat, jotka on tarkoitettu massaviestintään. Rikkaat kanavat ovat parempia vuorovaikutukseen, kun taas köyhät voidaan nähdä tiedottamiseen sopivina. (Humala 2007, 95) Monikanavai-

suus on ratkaisu eri kohderyhmien erilaiseen mediakäyttäytymiseen. Sen avulla voi myös laajentaa ilmaisutapoja.

Myös viestinnän onnistuminen ja tehokkuus on riippuvainen kanavavalinnoista. Hajautetun organisaation johtajan on hyvä muistaa, että pelkät sähköiset välineet eivät synnytä tulosta tai johtaminen ei onnistu ainoastaan niiden avulla (Humala 2007, 99). Hajautetun tiimin kanavavalinnoissa tulisi kiinnittää huomiota käyttäjänäkökulmaan. Johtajan tulee tunnistaa kanavan soveltuvuus ja keksiä erilaisia keinoja välineiden käyttöön. Eikä tule unohtaa aidon yhteistyön synnyttämistä. (Humala 2007, 99.)

Tulee muistaa, että viestintävälineiden lisäksi viestintää tapahtuu sekä julkisissa että yksityisissä tiloissa. Lisäksi ihmiset yhdistävät eri medioita. Onkin tärkeää huomata, että useimmiten uusien medioiden yhdistäminen vanhoihin, jo tuttuihin systeemeihin ja rakenteisiin tehostaa uuden median tehoa. Keskeisiä tekijöitä paikallisen viestinnällisen ekologian ymmärtämisessä on:

- Miten ihmiset viestivät tai haluavat viestiä?
- Mitä viestintäresursseja (median sisällöt, teknologiat ja taidot) on saatavilla?
- Miten ihmiset ymmärtävät em. resurssien käyttöä?
- Kenen kanssa kommunikoidaan ja miksi?
- Miten yksittäinen väline sopii olemassa oleviin sosiaalisiin verkostoihin? Laajentaako se verkostoa?

(Hearn & ym. 2009, 31.)

2.2.3 Sosiaalinen media viestinnässä

Sosiaalisessa mediassa myös viestinnän tutkimus on uuden edessä. Viestintää on aina leimannut yhdeltä monelle ajattelu, mutta sosiaalisen median myötä verkottunut yhdessä tuottaminen on keskeistä (Hearn & ym. 2009, 51).

Suunnittelu- ja toteutusvaiheen haasteena on hyvin erilaisista taustoista tulevien ammattilaisten kurinalainen yhteistyö. Viestinnän suunnittelija tekee yhteistyötä visuaalisten suunnittelijoiden, ohjelmistosuunnittelijoiden ja järjestelmäsuunnittelijoiden kanssa. Toiseksi haasteeksi muodostuu uuden median jatkuva muutos. (mts 2009, 54.)

Verkkoviestintää tarkastellaan usein kahden erilaisen paradigman kautta. Toinen perustuu perinteiseen viestinnän tutkimukseen ja korostaa verkkoviestinnän *vihjeettömyyttä*. Toinen paradigma taas keskittyy aivan uuteen viestintämuotoon, joka nähdään vuorovaikutuksen tilana. Ensimmäinen siis näkee verkkoviestinnän vajavaisena, toinen taas korostaa verkkoviestintää omana ilmenemismuotona. (Åberg 2006, 113.)

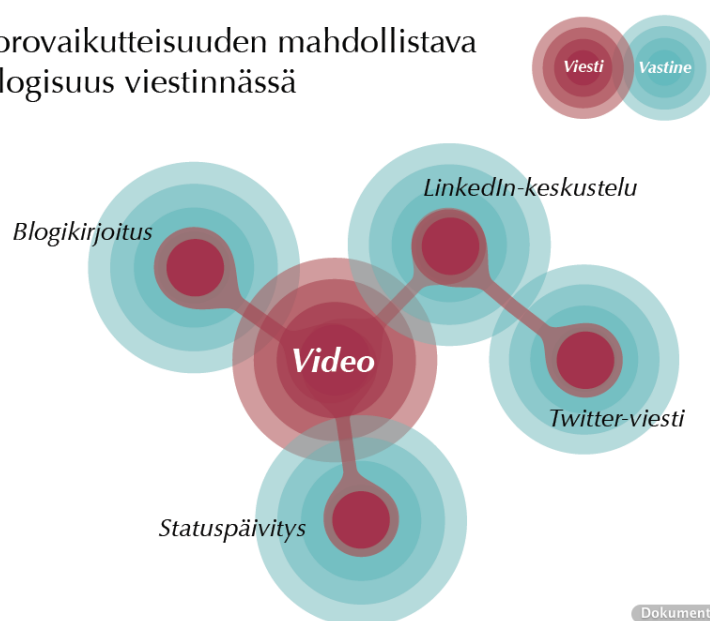
Sosiaalisen median käyttöä viestinnässä leimaa dialogisuus ja vuorovaikutteisuus. Sitä voidaan vahvistaa viesti-vastine-impulsseilla eli kommentoimalla ja taustoittamalla julkaisua eri välineissä (SITRAn julkishallinnon johtamishojelman yhteisöllisen viestinnän konsepti 2010, 7). Kollektiivinen tuotanto, jakaminen ja jalostaminen vaikuttavat osaltaan sanoman leviämiseen. Sanoman lähettäjän kannalta olisikin toivottavaa, että mahdollisimman moni ottaisi sanoman omakseen.

Jarmo M. Koponen (2010) toteaa:

”Digitaalisessa ympäristössä jokaisesta ilmaistusta ja tallennetusta ajatuksesta tai toiminnasta tulee luonteeltaan verkottunut – globaalissa mitakaavassa.”

Hän myös muistuttaa, että sisällöt eivät ole staattisia vaan vuorovaikutteisia prosesseja (Koponen 2010). Sosiaalisessa mediassa organisaatiosta “tulee osa orgaanista sosiaalista ekosysteemiä, jota ei voi kontrolloida keskitetysti”. Silloin myös sisäisestä viestinnästä tulee osa ulkoista viestintää. (Sosiaalinen media johtamisen tukena - taustakartoitus ja –tutkimus 2009, 27). Myös Komito (Hearn & ym. 2009, 51) toteaa, että digitaalisen tiedon kasvu internetissä korvautuu nykyisin digitaalisen tiedon jakamisen kasvulla. Käyttäjistä on tullut osatuottajia ja tiedon jakajia. Viestinnän näkökulmasta olisi tärkeä pohtia palvelut, keskusteluryhmät tai henkilöt voivat olla niitä, jotka vaikuttavat positiivisesti sanomien leviämisessä (Shuen 2008, 160).

Vuorovaikutteisuuden mahdollistava dialogisuus viestinnässä



Kuvio 6. Viesti-vastinen-impulssien käyttö sosiaalisessa mediassa (SITRAn julkishallinnon johtamisohjelman yhteisöllisen viestinnän konsepti 2010, 7)

2.2.4 Viestinnän mittaaminen verkkoympäristössä

Onko viestintä vaikuttanut, onnistunut ja mikä on sen hyötysuhde? Organisaatioilla on tarve mitata tavoitteiden onnistumista ja viestintä ei muodosta tästä poikkeusta.

Viestinnän vaikuttavuus ja onnistuminen ovat eri asioita. Vaikka viesti olisi mennyt perille ja saanut aikaan muutoksia, niin muutokset eivät välttämättä ole toivottuja. Vasta sitten viestinnän voidaan katsoa onnistuneen, kun toivottu vaikutus on saatu aikaan vastaanottajassa. Mukaan arviointiin tulisi ottaa myös teho eli miten paljon on panostettu, jotta on saatu jotain aikaan. (Åberg 2006, 134.)

Koska julkisilla organisaatioilla on monitahoiset, usein ei-taloudelliset tavoitteet niin myös mittaaminen on usein vaikeampaa kuin yksityisellä sektorilla.

Tuloksia tarkastellaan useimmiten seuraavien tekijöiden kautta:

- vaikuttavuus, jolla tavoitteet on tehty todeksi
- tehokkuus, jolla tuotot on käännetty tuloksiksi
- oikeudenmukaisuus, joka viittaa tasavertaisuuteen

(Lamb 2001, 58.)

Yleisesti viestinnän onnistumista on pyritty mittaamaan erilaisten kyselytutkimusten, mediaseurannan tms. kautta, mutta siitä huolimatta mittaaminen on koettu aina vaikeaksi. Internet on tuonut uuden ulottuvuuden tähänkin. Se mitä tehdään netissä, jättää jäljen. Erityisesti sosiaalisessa mediassa seuraaminen on helppoa ja vastaanottajan on helppo kommentoida viestejä (Safko & Brake 2009, 676). Toisaalta, ihminen ei aina tee niin kuin väittää tekevänsä. Vain kysymällä oikeita kysymyksiä voidaan oppia ihmisten tahtotilasta (mts 2009, 720). Joskus haasteeksi muodostuu sosiaalisen median käyttäjien tarve muokata sisältöä. Yrityksen lähettämä viesti ei välttämättä kulkeudukaan eteenpäin sellaisena kuin yritys halusi sen julkaista. Jos tämän jälkeen mitataan tuloksia, niin mitä mitataan? (Lietsala & Sirkkunen 2008, 89.)

Vain tarkastelemalla oikeita asioita voidaan mittaustuloksista hyötyä (Connor 2010, 22). On turha tarkastella uusien kirjautujien määrää, jos tavoitteena on kävijöiden sitoutuminen ja palaaminen yhä uudelleen. Tällöin olisi tarkoituksenmukaisempaa tarkastella kuinka moni palaa sivulle (Connor, 22). Samaan viittaa ESR-hankeviestintään linkittyvä tutkimus, jossa todetaan, että nykyisiä mittareita on syytä määritellä uudelleen. Esimerkiksi kävijämäärien julkaiseminen suurelle yleisölle web-sivujen indikaattorina voitaisiin korvata laadullisemmalla tuloksella. (Pemberton & Thomas 2010, 5.)

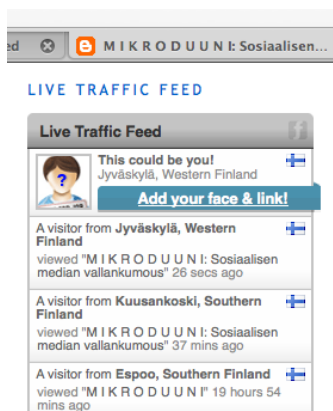
Usein sosiaalisen median mittaustulokset eivät kuitenkaan anna oikeaa kuvaa menestyksestä. Menestystä tulisi mitata sekä tavoitteiden saavuttamisen että yhteisön toiminnan näkökulmasta. Usein myös unohtuu, että tavoitteiden tulisi olla määriteltynä ennen kuin mittaustuloksista on hyötyä. (Connor 2010, 21-22.)

Mittaamiseen ja seurantaan on useita palveluita. Taulukossa 1 on listattu muutamia. Ehkä tunnetuin on Google Analytics –palvelu, joka tallentaa tietoa mm. web-sivujen kävijämääristä, sisääntulolähteistä, sivustolla käytetystä ajasta jne. Sosiaalisen median rooli jää ainakin toistaiseksi vähäiseksi. Socialmention palveluun voi syöttää hakusanan ja palvelu listaa sanan käytön eri verkkosivustoilla yms. PeopleBrowser-palvelu on laaja, maksullinen palvelu, jonka avulla voi seurata lähes kaikkea sosiaalisen median liikennettä.

TAULUKKO 1. Sosiaalisen median käyttöön on olemassa sekä ilmaisia että maksullisia sovelluksia.

Nimi	Kuvaus
google analytics http://www.google.com/analytics	Googlen tarjoama webanalytiikkapalvelu, jonka avulla voi seurata esim. kotisivujen verkkoliikennettä ja kävijämääriä
PeopleBrowsr http://www.peoplebrowsr.com	Sosiaalisen median webanalytiikkatyökalu ja hakukone
Clicky http://www.getclicky.com	Reaaliaikainen webanalytiikkapalvelu ja -työkalu
HowSociable http://www.howsociable.com	Sosiaalisen median brändianalytiikkapalvelu
Socialmention http://socialmention.com	Reaaliaikainen sosiaalisen median haku- ja analytiikkapalvelu
Twitter Search http://search.twitter.com	Twitterin reaaliaikainen hakutyökalu
Suomi 24 haku http://keskustelu.suomi24.fi/search	Suomi 24 haku, jonka tulokset kattavat muutkin kuin keskustelupalstat.
Puskaradio www.puskaradio.org	Kotimainen hakupalvelu. (kuluttajien arvostelut, arviot ja kokemukset)
Klout http://klout.com	Twitteriä hyödyntävä reaaliaikainen haku- ja trendityökalu

Joskus kävijä voi itsekin havaita, että sivulla kävijöitä seurataan. Oheinen kuva on otettu Mikroduuni-blogista, jota kävin lukemassa. Seurantatyökalua ei ole piilotettu, vaan se näyttää myös kävijälle tiedot, joita voi täydentää. Näin voidaan myös lisätä asiantuntijoiden verkottumista.



Kuvio 7. Mikroduuni-blogin kävijäseuranta (<http://valtatie.blogspot.com/>)

On tärkeää huomata, että useat em. palvelut voi valjastaa myös henkilökohtaiseksi hakukoneeksi. Näin voi seurata internetin tietovirtaa määrittelemällä tietyt hakutermit. Organisaation tulee tietää mitä eri sidosryhmät puhuvat ajankohtaisista aiheista verkossa tai mitä keskustelua organisaatiosta käydään verkossa. Seuranta on mahdollista tehdä ilmaisten ja kaupallisten palvelujen avulla, mutta mikään ei korvaa läsnäoloa verkossa (Aalto 2010, 18).

2.3 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median määrittely on haasteellista. Itse termi on nuori ja niin myös sen määritelmät. Käsitteen alkuperä ei ole tieteellinen (Matikainen 2009, 3). Yhden haasteen muodostaa alati muuttuva ympäristö. Useimmat määritelmät sisältävät samat elementit kuin Safkon ja Braken (2009, 6) määritelmä eli:

sosiaalinen media on yhteisön tiedon, tietämyksen ja mielipiteiden jakamista internetissä tietyssä mediassa noudattaen tiettyjä yhteisiä toimintatapoja, käytäntöjä ja käytösmalleja. Tämä media voidaan luoda ja siirtää sisältöjä niin sanojen, kuvien, videoiden kuin äänenkin muodossa.
(mts 2009, 6)

Sosiaalisen median sanasto määrittelee asian seuraavasti:

”Tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita.”
(Sosiaalisen median sanasto 2010, 14)

PARTECO-hankkeen määritelmä kuuluu:

“Sosiaalisella medially tarkoitetaan Internetin palveluja, jotka perustuvat usean eri tekijän omista tai yhteisön yhdessä sopimista intresseistä lähtien jaettuihin sisältöihin. Sisällöt ovat esimerkiksi tekstiä, videota, ääntä, animaatioita ja kuvia. Suurin osa näistä sisällöistä tuotetaan ja jaetaan vapaaehtoisesti ilman suoraa taloudellista korvausta.”
(Melakoski & ym. 2007, 9)

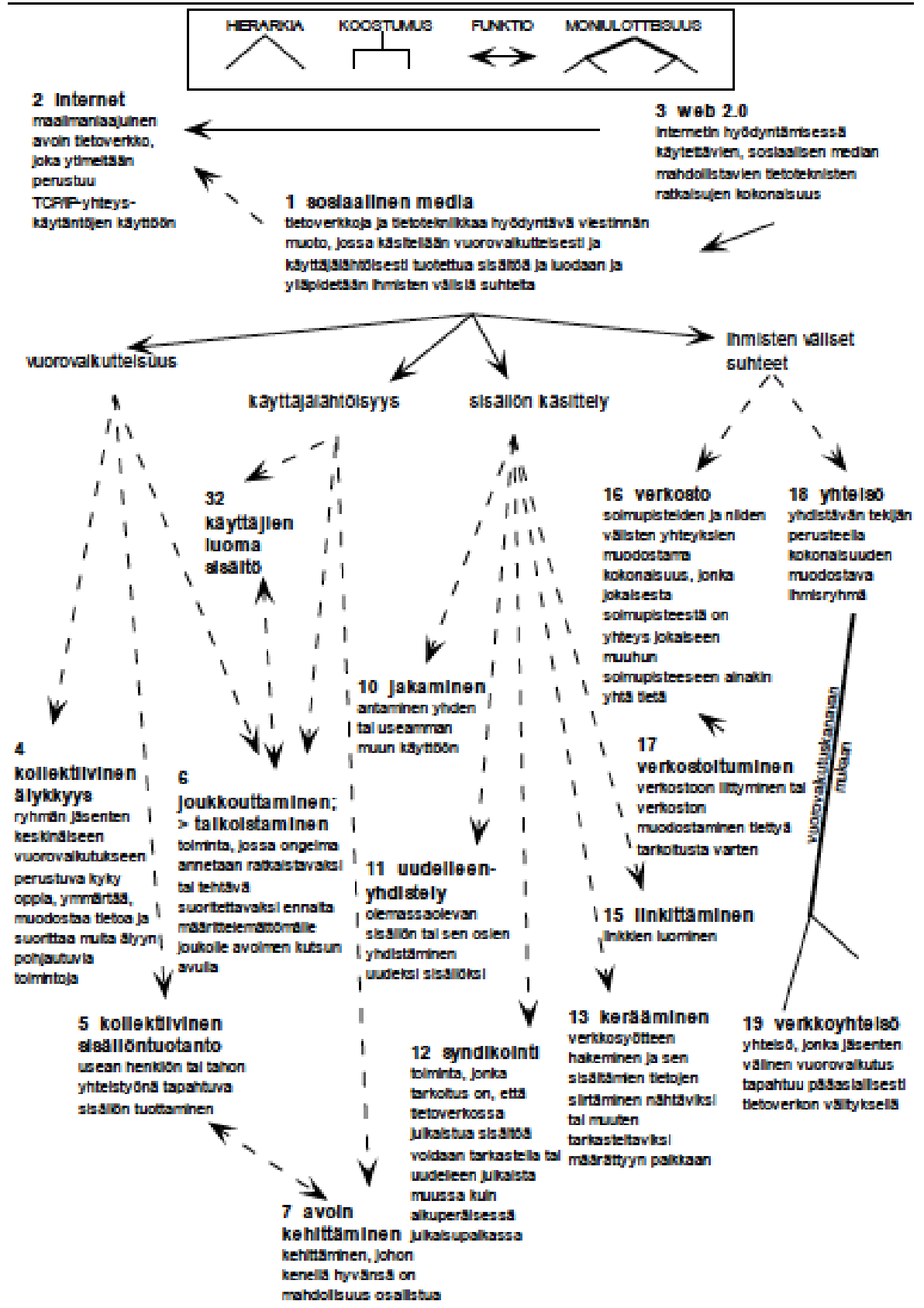
Yleisiä, sosiaaliseen mediaan liitettäviä käsitteitä on kuvattu oheisessa kuvassa (Kuvio 8). Tästäkin kuvasta voidaan nähdä, että vaikka sosiaalisen median taustalla on tekniikkaa niin ihmiset muodostavat toiminnallaan keskeiset toiminnot. Keskeiseen rooliin nousee myös sisältö ja sen jakaminen. Ilman tekniikkaa olisi ”vain” sosiaalisuus, mutta kaikkien kolmen osatekijän tuloksena muodostuu kokonaisuus, jota kutsumme sosiaaliseksi mediaksi.

Nyt onkin vähitellen siirrytty pois kysymyksistä mitä ja miten. Nyt kysytäänkin mitä sosiaalinen media ja siitä kumpuava muutos tekee ihmisille. Edellä mainitut määritelmät kuvaavatkin enemmän välinettä, mediaa, kun vähitellen huomio on siirtynyt kuvaamaan tapaa ajatella ja toimia.

Sosiaalinen media siis edustaa enemmän tapaa ajatella kuin tapaa toimia. Käyttöön otossa ei ole niinkään kyse uuden ohjelman käytön opettelusta vaan uudenlaisesta suhteesta tiedon ja tietämyksen jakamiseen. Ei voida osoittaa yhtä palvelua, ympäristöä tai sovellusta vaan

Sosiaalinen media on jatkuvasti kehittyvä ja uusia muotoja saava vuorovaikutteisen olemassaolon ja viestinnän prosessi, joka voidaan tuoda osaksi mitä tahansa olemassa olevaa toimintaa.”
(Koponen 2010).

Kuten Koponen toteaa sosiaalinen media on osa olemassa olevaa ympäristöä. Tietyllä tavalla sen voi nähdä fyysisen ja digitaalisen ympäristön välisenä tilana, jossa ihminen toimii. Syntyy multilineaarinen olemassaolo (mt).



Kuvio 8. Yleisiä sosiaalisen median käsitteitä (Sosiaalisen median sanasto 2010, 13)

Asia, joka koskee ihmisjoukkoa ei voi ratketa riippumattoman päättäjän toimesta vaan ratkaisuun tarvitaan alhaalta-ylös ratkaisua, joka perustuu ihmisten vapaaehtoiseen haluun ratkaista yhteinen haaste, yhdessä. (Surowiecki 2004, 86) Tämän vuoksi sosiaalisen median yhteydessä viitataan joskus termiin parviäly (swarm intelligence), joka linkittyy kollektiiviseen älyyn ja on alun perin käytetty esim. hyönteisten tutkimuksessa. (Sosiaalisen median sanasto 2010, 15) Ihmisillä on kyky kulkea ruuhkaisalla jalkakäytävällä törmäilemättä toisiinsa. Tähän ei tarvita ylhäältä johdettua ohjausta vaan saumatonta yhteistyötä, käsitystä omasta ja muiden liikkumisesta. Samanlaista koordinaatio-ongelman ratkaisukykyä edellyttää sosiaalinen media.

2.3.1 Sosiaalisen median ominaispiirteet työyhteisölle

Sosiaalinen media on ristiriitainen. Se on yhtä aikaa henkilökohtainen ja yhteisöllinen. Se mielletään sekä globaaliksi että lokaaliksi. (Erkkola 2008, 26.) Se voidaan myös nähdä autenttisena, läpinäkyvänä ja välittömänä. Keskeistä on osallistuminen, verkottuminen ja se on helposti seurattavaa. (Postman 2009, 8.)

Rajojen hämärtyminen työn ja vapaa-ajan sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta on tyypillistä sosiaalisessa mediassa. Useat Facebookin käyttäjät kertovat hyvin avoimesti kiireisestä päivästä, hyvin menneestä kokouksesta tai käyvät keskustelua kollegoiden kanssa työasioista illalla. Tätä kautta organisaation sisäinen ilmapiiri ja tilanne avautuu myös ulkopuoliselle ja työntekijästä tulee aktiivinen viestintäkanava. (Koponen 2010). Saman toteaa Valion brändijohtaja Hanna Hiekkamies Helsingin Sanomien (9.1.2011) haastattelussa: ”Vaikeinta on vettä rajaa oman elämän ja työminän välille, jos vaikka Facebookin kaverilistalla on sekä ystäviä, että työtuttuja.”

Henkilö voi toimia sosiaalisessa mediassa:

- työnantajan edustajana johdon alaisuudessa
- yksityishenkilönä ammatillisena asiantuntijana
- yksityisenä henkilönä
- organisaation edustajana työnantajan yhteisellä profiililla (jota käyttävät myös muut työntekijät)

(Aalto 2010, 15.)

Tämän vuoksi yhä useampi yritys ja yhteisö on alkanut ohjeistamaan työntekijöitään sosiaalisen median käyttöön. Ohjeistuksena voi toimia ns. someketti eli sosiaalisen median etiketti.

Sosiaalisen median myötä kollaboraatiosta (collaboration) on tullut yksi muoti-termi. Yhdessä tekeminen, ideoiden jakaminen ja jalostaminen on viety sähköiseen ympäristöön, joka mahdollistaa erilaisten tiimien muodostumisen ilman fyysisiä esteitä (esim. välimatkat, aikaerot). Erilaiset wikit ja online-yhteisöt mahdollistavat mm. yhteisen tuotekehityksen organisaation sisäisesti tai ulkoisesti. (Postman 2009, 4.) Lisäksi tämä korostaa moniäänisyyttä ja vuorovaikutteisuutta johtamisessa ja viestinnässä (Sitran raportti 2010, 3). Tällä yhteisellä vuorovaikutteisella jakamisella ja kehittämällä luodaan yhteisiä merkityksiä (Koponen 2010, dia 35)

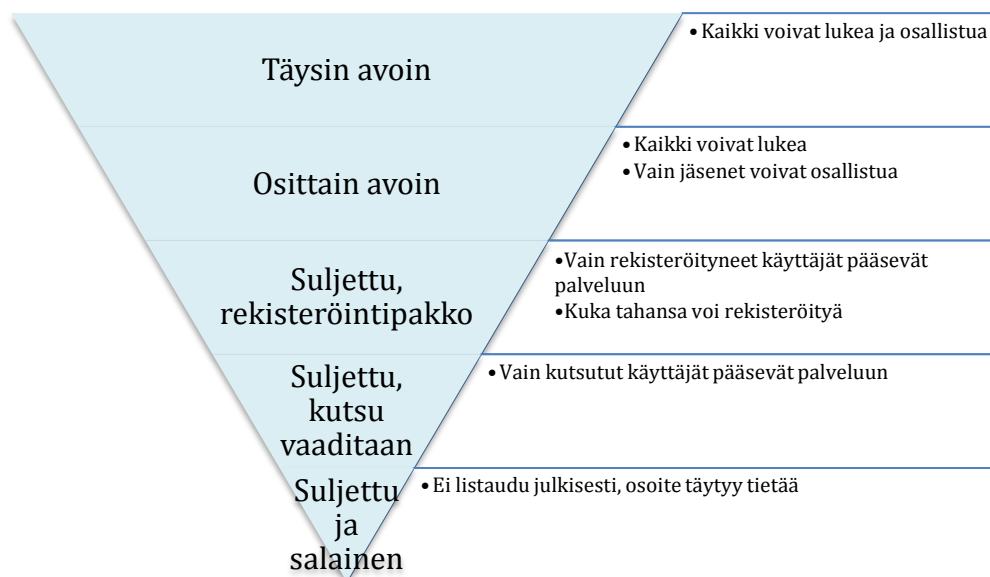
Autenttisuus ja luotettavuus on olennainen tekijä, kun julkinen organisaatio toimii sosiaalisessa mediassa (Gilpin, Palazzolo & Brody 2010, 258). Jotta autenttisuus voidaan säilyttää tulee sosiaalisen median identiteetin olla johdonmukainen ja selkeä, avoin ja keskustelua tulee käydä aidosti eikä vain yhden-suuntaisesti tiedottaen. Luottamus syntyy käytännössä kokonaan verkon välityksellä (Humala 2007, 151).

Autenttisuuteen viestinnässä vaikuttaa moni tekijä: valta, vilpittömyys, alkupeurä, luotettavuus, aitous ja historia. (Gilpin & ym. 2010, 259) Olipa kyse kenestä tahansa tai mistä tahansa, harvoin pystymme arvioimaan viestiä täysin objektiivisesti ottamatta huomioon sen esittäjä. Sama pätee sosiaalisessa medias- sa arvioidessamme luotettavuutta ja aitoutta.

Läpinäkyvyydellä on kaksi ulottuvuutta. Nykyään pyritään yhä läpinäkyväm- pään toimintaan eli tekemään esimerkiksi organisaation näkymätön toiminta näkyväksi. Toiseksi, yhä enemmän vaaditaan riippumatonta arviointia yhteisön toiminnasta tai tuotteista. (Gilpin 2010, 265.) Tästä esimerkkinä on vertaisarviot nettikaupoissa tai yritysten avoimet keskustelupalstat käyttäjille. Läpinäkyvyyden skaala on siis täysin avoimesta torjuvaan ja jopa vilpilliseen

(mts, 266). Sosiaalinen media on tuonut läpinäkyvyyden oman lisänsä. Enää ei riitä yhdensuuntainen viesti esimerkiksi yhteiskuntaraportin muodossa vaan netissä vellova vertaisarviointi on osa läpinäkyvyyttä. Jotkut organisaatiot haluavat jopa viedä keskustelun omille sivuilleen ja keskustelujen rajoittamattomuus kertoo halusta näyttää mahdollisimman avoimelta.

Sosiaalisen median luonne on avoin, mutta avoimuudessakin voi olla monta astetta. Kaikki sosiaalisen median yhteisöt eivät ole kaikille avoimia vaan toisena ääripäänä on täysin avoin kun taas toisena suljettu ja salainen (Kuvio 9).



Kuvio 9. Sosiaalisen median avoimuuden asteet (Pönkä 2009)

Identiteetti rakentuu monista osista ja sen on kuvattu olevan ”koko ajan muuttuva narratiivi”. Sosiaalisessa mediassa identiteetti on hyvin kontekstuaalinen ja muotoutuu toiminnan kautta. Jos julkinen organisaatio käy keskustelua ”väärässä” paikassa niin se menettää osan luotettavuuttaan. (Gilpin 2010, 264.) Toisaalta, joskus erilainen ulostulo erilaisessa ympäristössä voi myös tukea identiteetin määrittämistä. Tästä esimerkkinä Tarja Halosen twiittaus Conan O’Brien:lle (Kuvio 10).



TarjaHalonen

Tarja Halonen | Helsinki, Finland

@ConanOBrien Happy New Year! You look great with a beard. I'd rather not have one. As you know, we Finns are missing you. 1:20 PM Jan 5th

Kuvio 10. Tarja Halosen twiittaus (<http://twitter.com/TarjaHalonen>)

Identiteetti voi muodostua epäluotettavasti tai performatiivisesti tai sitten identiteetti on hyvin tarkasti määriteltyä kuten julkisella organisaatiolla usein on (Gilpin 2010, 265). Vaikka Tarja Halonen twiittaa vitsin, se ei poista hänen julkista valtaansa.

Sitoutuminen on olennainen osa online yhteisöjen keskustelua. Gilpin (2010, 267) toteaa, että sitoutuminen voi olla tärkeämpää kuin valtarakenteiden tarkka suojeleminen. Avoimen keskustelun käyminen ja jopa siihen mahdollistaminen voi tukea viranomaisen luotettavuutta. Sitoutumista voidaan arvottaa interaktiivisuuden mukaan.

Sosiaalinen media liitetään tiiviisti yhteisöllisyyteen. Projektin näkökulmasta projektiryhmä muodostaa yhden valmiin yhteisön, joka useimmiten toimii jo reaali maailmassa. Tämän ryhmän on mahdollista kohdata myös verkossa, jolloin henkilöt pysyvät samana, mutta yhteisöllisyys ei välttämättä toteudu samoin kuin reaali maailmassa. Tähän voivat olla syynä edellytykset, jotka vaikuttavat yhteisöjen muodostukseen. Näitä ovat yhteinen kiinnostuksen kohde ja kieli sekä tekninen infrastruktuuri. Lisäksi yhteisön syntymisen vaikuttaa yksilön omat tarpeet ja henkilöiden persoonallisuus, motiivit, asenteet ja taidot. (Matikainen 2009, 88.)

2.3.2 Sosiaalisen median palvelut – teknologia

Sosiaalinen media on teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Se ei kuitenkaan itsessään ole teknologia vaan siihen pohjautuva ja sitä hyödyntävä. (Erkkola 2008, 30.) Jos teknologiaan lisätään ihmisten välinen vuorovaikutus eli sosiaalisuus niin tarkastelu on informaatioteknologiassa. Vasta se mitä viestitään, kulutetaan ja vaihdetaan eli sisältö viittaa mediaan. (Hearn & ym. 2009, 10.)

Sosiaalisen median keskustelua leimaa usein käsitys suuresta joukkoliikkeestä, mutta todellisuudessa sosiaalinen media on hajanainen ja kirjava kokonaisuus (Matikainen 2009, 94). Sosiaalisen median palveluita voidaan luokitella kuvan (Taulukko 1) osoittamalla tavalla. Facebookin kaltainen sosiaalisen verkottumisen palvelu edustaa yhtä genreä, mutta esimerkiksi monissa muissa genreissä tyypillinen kollaboraatio jää Facebookissa vähäiseksi (Lietsala & Sirkkunen 2008, 47). Luokittelu ei ole aukoton ja siinä on tiettyä päällekkäisyyttä, mutta se edustaa yhtä tapaa luokitella sosiaalista mediaa.

Taulukko 1. Sosiaalisen median genret, palvelut ja keskeinen toiminta käyttäjän näkökulmasta (Lietsala & Sirkkunen 2008, 26)

Genre	SOME-palveluja	Keskeinen toiminta	ERKKERI
Sisällön tuottaminen ja julkaisu	Blogit, wikit, podcastit...	Tuottaminen, julkaisu, levittäminen...	Wordpress-blogi, Twitter, MailChimp,
Sisällön jakaminen	Flickr, Youtube, del.icio.us, Digg.com...	Kaikenlaisen sisällön jakaminen samanhenkisille	Picasa, Youtube, Vimeo, Google Docs, Google Sites,
Sosiaaliset verkostot	LinkedIn, FaceBook, MySpace, IRC-Galleria...	Verkostojen ylläpito ja rakentaminen, self promotion	NING, Facebook
Yhteisöllinen tuottaminen	OhmyNews, Wikipedia...	Osallistuminen kollektiivisiin tuotantoihin	Google Sites, Mindomo
Virtuaalimaailmat	SecondLife, Habbo Hotel, Warcraft...	Pelaaminen, elämykset ja eläminen virtuaalimaailmassa	Ei käytössä
Liitännäiset	GoogleMaps, Amazon Grapevine...	Palvelujen lisääminen ja käyttäminen toisessa yhteisössä. Usein käytössä ns. Kolmannen osapuolen tarjoama palvelu.	Google Calendar

Palvelujen kirjo on laaja. Jokaisen organisaation on pystyttävä valitsemaan juuri omaan käyttötarkoitukseen ja tavoitteisiin sopivat vaihtoehdot. Lisäksi on muistettava eri palvelujen käyttöehdot. (Aalto 2010, 26.) Ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista esiintyä mahdollisimman laajassa, paljon kävijöitä keräävässä ympäristössä vaan jossain tapauksessa on parempi löytää oman asiantuntija-alan ytimessä oleva palvelu.

Safko ja Brake (2009, 689) mainitsevat viisi asiaa, jotka tulisi selvittää sosiaalisen median palvelua valittaessa:

- Mitä toimintoja ja ominaisuuksia yhteisön pitää tarjota?
- Mitä kuluja yhteisön rakentamisesta ja ylläpidosta aiheutuu?
- Tarvitseeko yhteisön rakentamiseen ja ylläpitoon yrityksen sisäistä työvoimaa vai voiko tehtävän ulkoistaa?
- Kuinka kauan yhteisön pystyttäminen kestää?
- Mitä kilpailijat tekevät ja mitä työkaluja he käyttävät?

(mts 2009, 689.)

Sähköposti on useassa organisaatiossa omaksuttu kaiken kattavaksi viestintävälineeksi. Sähköpostilla on monia etuja, mutta myös rajoitteita. Se soveltuu hyvin lyhyisiin asiapitoisiin teksteihin ja lyhyeen kommentointiin. Se ei kuitenkaan mahdollista ryhmän yhteisen prosessin dokumentointia, yhteisen muistin synnyttämistä. Tämän vuoksi ideointiin, innostamiseen ja laajojen tehtävien delegointiin tulee käyttää muita keinoja. (Humala 2007, 100) Sosiaalinen media mahdollistaa tiettyjen, laajempien keinojen käyttöönoton. Palvelun käyttöönoton tulisi olla suunnitelmallista ja sen tulisi tapahtua rauhallisessa, oppimista tukevissa olosuhteissa. (Humala 2007, 101.)

Humala (2007, 92) kehottaa johtoa ottamaan käyttöön työkaluja, jotka herättävät luottamusta, tarjoavat asiantuntemusta ja haastavat uudenlaiseen ajatteluun. Myös pelisäännöt, ennakointi ja järjestys korostuvat. Johdon tulee olla innostunut valitsemistaan välineistä. (mts 2007, 92.)

2.3.3 Sosiaalisen median strategia

Organisaatiot ovat saaneet kokea sosiaalisen median negatiivisen voiman mm. boikotteina, mutta toisaalta positiivisen voiman markkinoinnissa. Osa organisaatioista on luonut sosiaalisen median strategian ja osannut valjastaa sosiaalisen median käyttöönsä.

Organisaation omassa sosiaalisen median strategiassa on määriteltävä, mitä toiminnan ydintehtäviä ja tarkoituksia verkkoläsnäolo tukee. (Aalto 2010, 5)

Organisaation strategiasta voidaan poimia sosiaalisessa mediassa toteutettavia tavoitteita, joita on myös seurattava:

- Tavoitteiden määrittäminen: mihin pyritään ja mihin ydin- tai tukiprosessiin toiminta liittyy, mikä on reaktiivisen ja proaktiivisen toiminnan rooli?
- Ohjeistus ja resursointi: projekti vai prosessi, mikä on roolitus ja ajankäyttö, vuorovaikutuksen tyyli ja ilmaisutapa
- Mittaa: mittarit johdettu tavoitteista, sekä määrällisiä että laadullisia (mts, 10 – 11)

Jos verrataan tätä viestintästrategian muodostamiseen niin puhutaan hyvin pitkälti samoista asioista. Viestintästrategiassa määritetään ”*ne valinnat ja tavoitteet, joita soveltamalla ja toteuttamalla yritys tai yhteisö viestii sidosryhmiensä tai ympäristönsä kanssa ja jotka tukevat yhteisön kokonaistavoitteita ja –strategiaa*” (Juholin 2006, 101).

Viestintä on alettu yhä enemmän mieltämään koko organisaation rooliksi (mm. Juholin 2006), mutta erityisesti sosiaalisessa mediassa korostuu koko yrityksen tai yhteisön rooli strategian toteutuksessa. Postman (2009, 4) toteaaakin, että osallistavan luonteensa mukaisesti sosiaalinen media mahdollistaa jokaisen osallisuuden organisaation strategian muokkaamisessa.

Kuvaavaa on, että Mainostajien liiton tekemän tutkimuksen (2010) mukaan vain viidenneksellä vastanneista yrityksistä oli sosiaalisen median strategia. Ja nämä yritykset ovat taustansa puolesta yleensä aikaisia omaksujia.

2.3.4 Käyttäjät sisällön tuottajina

Sosiaalisen median erottaa perinteisestä mediasta sisältö. Perinteinen media tuottaa sisältöä ammattimaisesti, mutta sosiaalisessa mediassa sisällöntuotannosta voi vastata kuka tahansa. Ei siis ihme, että vuonna 2006 Time-lehti valitsi vuoden henkilöksi sinut (Time 2006). Perusteluissaan lehti toteaa, että vuonna 2006 tuli esiin yhteisöjen ja yhdessä tuottamisen voima, jota ei ole koskaan aiemmin nähty. Internet ei ole enää alkuperäinen vaan muuttunut yhteisen tuottamisen ja kohtaamisen paikaksi, jossa jokainen osallistuu. Vuosi 2006 toi uusia ideoita yhteisen ymmärryksen löytämiseen ja tuottamiseen ih-

miseltä ihmiselle (Time 25.12.2006). Vuoden 2010 lopussa netin yhteisöllisyys on taas saavuttanut yhden rajapyykin Wikileaks-kohun myötä. Yhden henkilön (Assange) takana seisoo nettiyhteisö aseenaan ”nettipommi”, jonka voima ja vaarallisuus rakentuu juuri tuon yhteisöllisyyden ja jokaisen osallisuuden ympärille. (mm. Zetter 2010)



Kuvio 11. Time-lehden kansi (2006)

Sosiaalisessa mediassa toimivista ihmisistä on siis tullut kanssatuottajia (producers), joiden motiivina ei välttämättä olekaan taloudelliset intressit. Sosiaalisen median sisältö perustuu ihmisten haluun jakaa omaa sisältöä tai muiden sisältöä. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 18 – 19.) Toisaalta kaikki eivät ole toteuttajina eivätkä sellaiseksi ihan heti muutu. (mts, 139)

Taulukko 1 on lueteltu sosiaalisen median genret ja keskeiset toiminnot käyttäjän näkökulmasta. Jokainen genre vaatii käyttäjän osallisuutta ja verrattuna perinteiseen mediaan käyttäjä voi valita roolinsa paljon vapaammin (Lietsala & Sirkkunen 2008, 27). Toisaalta sosiaalisen median jaottelu on vaikeaa, koska eri genrejen välillä on päällekkäisyyttä (mts, 162) ja mikään jaottelu ei ole täysin oikein tai jos on, niin ei ainakaan kovin kauan sosiaalisen median muuttuvassa maailmassa. Sama näkyy organisaatioiden sisäisten työkalujen kehityksessä. Useissa organisaatioissa on totuttu käyttämään intranetiä sisäisen viestinnän välineenä, mutta nyt on siirrytty wiki-ympäristöihin. Tällöin passiivisesta käyttäjästä tulee aktiivinen osallistuja.

Otalan mukaan yrityksen pitää omaksua web 2.0:n kaltainen yhteisöllisyys, open source -ajattelu ja mahdollisuus osallistua, jotta se voi houkuttaa tulevaisuuden tekijöitä. (Ojala 2008, 168.) Ojala pohtii, että jos yritys esimerkiksi kieltää Facebookin käytön, se samalla rajaa ulkopuolelle tietyn ryhmän potentiaalisia työntekijöitä (Ojala 2008, 171). Samalla yritys rajaa myös itsensä ulkopuolelle sieltä missä asiakkaat ovat: ”Tilanne on aika kauhea, jos brändimme on esillä jossain, mutta emme itse näe, mitä ihmiset niistä puhuvat.” toteaa Valion digitaalisen markkinoin vetäjä Joonas Rokka. Kun hän meni Vaalille, työntekijöiltä oli kielletty Facebookin käyttö. (Lappalainen 2011) Nokian henkilöstöjohtaja on todennut, että yritys ei palkkaa henkilöä, jolla ei ole LinkedIn-profiilia (Lietsala 2011).

Verkkoidentiteetti rakentuu monesta osasta. Siihen vaikuttaa tapa puhua, pseudonyymit. Siis pohjimmiltaan jokainen itse valitsee miltä haluaa näyttää. (Åberg 2006, 79) Käyttäjällä on myös valta hallita sosiaalisen median sisältöä omalta osaltaan. Oma profiili on muokattavissa ja oman profiilinsa kautta käyttäjä voi rakentaa digitaalista identiteettiä. Tästä onkin tullut merkittävä asiantuntijuuden rakentamisen osa-alue.

Toisaalta, osa käyttäjistä ei koskaan halua osatuottajaksi vaan ottavat seurailijan roolin. Väitetään, että:

- 90 % yhteisöjen käyttäjistä on seurailijoita
- 9% tuottaa sisältöä satunnaisesti
- 1 % osallistuvat aktiivisesti sisällön tuottamiseen

(Chaffey 2008, 116.)

Aivan samoin kuin missä tahansa sosiaalisessa ympäristössä ihmiset ottavat erilaisia rooleja. Tämä on hyväksyttävä sosiaalisen median palvelujen suunnittelussa ja seurannassa. Ei voi olettaa, että jokainen osallistuu keskusteluun samalla panoksella. Mutta tietoisuus erilaisista käyttäjistä on tärkeää, jos halutaan aktivoida ”nukkujia”.

2.3.5 Haasteita riittää

Koponen (2010, dia 36) listaa sosiaalisen median haasteiksi:

- mediakasvatus, medialukutaito

- henkilökohtainen, julkinen
- Kuka omistaa henkilökohtaisen datan / digitaalisen identiteetin?
- Kasvava tietovirta (kuinka suodattaa tärkeä tieto alati kasvavasta tietomäärästä?)
- Viestintäkulttuuri ja asenteet
- Aito uudistuminen ja luovuus ("avoiding the echo chamber")

Koposen lista kuvastaa niitä pelkoja, joista saa lukea lehdistä suoraan ja rivien välistä. Toisaalta osa haasteista tarvitsee laajaa yhteiskunnallista keskustelua ratketakseen. Esimerkiksi digitaalinen identiteetti ja copyright-oikeudet vaativat laaja-alaista yhteistyötä.

Myös yritykset ja yhteisöt ovat haasteiden edessä. Uuden median käyttö organisaation viestinnässä voi olla kaksiteräinen miekka, joka voi osaltaan hallita tai estää kriisejä, mutta toisaalta myös luoda niitä. Suurin haaste on saada uusi tekniikka toimimaan omaksi parhaaksi, löytää hyödyt ja luoda todellisia suhteita. (Scarff 2010, 39). Valio huomasi sosiaalisen median kaksiteräisyyden, kun Greenpeace ydinvoiman vastainen kampanja ulottui Valion Facebook-sivuille. Oppia sosiaalisen median haasteista ja avoimuudesta tuli kerralla. Tapaus avasi Valiolle sosiaalisen median henkilökohtaista luonnetta: "Sosiaalisessa mediassa täytyy tulla ulos yritysroolista ja vastata omalla nimellä, ihminen ihmiselle. Se on uutta." toteaa Valion brändijohtaja Hanna Hiekkamies. (Lappalainen 2011.)

Useat yritykset ovat tottuneet houkuttelemaan asiakkaita luokseen ja pyrkivät samaan myös sosiaalisessa mediassa. Yritysten itse kehittämät asiakasyhteisöt eivät useinkaan toimi, koska lähtökohtana on usein yrityksen oma tarve eikä asiakkaan tarve. Yrityksen virittämä hiirenloukku ei kuulosta houkuttelevalta ellei siinä ole jotain täysin tavallisuudesta poikkeavaa. (Safko & Brake 2009, 684.) Usein yrityksen onkin siis oltava siellä missä asiakkaat eli kolmannen osapuolen palvelussa. Ja suositusten mukaan siellä kannattaa olla rehellisesti omana itsenä eikä valenimellä.

2.4 Sosiaalisen median ja ESR-projektimaailman viitekehys

Projektin tiedonjakoaineita tulee miettiä sen mukaan mitä viestitään ja kenelle (Silfverberg 2007, 107). Sosiaalinen media on tullut voimakkaasti mukaan viestinnän keinovalikoimaan viime vuosina. Teoriassa projektinhallinta voidaan viedä kokonaan verkkoon (Silfverberg 2007, 105). Verkko voidaan nähdä sekä viestinnän välineenä että yhteisenä työtilana. Työpaikkakäsite on saanut rinnalleen työtilakäsitteen, jolla viitataan verkkoon. (Humala 2007, 15.)

ESR-projekteissa sosiaalista mediaa käytetään hyvin vaihtelevasti. Joukossa on projekteja, joiden substanssi linkittyy sosiaaliseen mediaan. Mutta myös hankkeita, joille sosiaalinen media on ”vain” viestintäväline. Olipa taso mikä tahansa, sosiaalisen median käyttöön ei löydy viranomaisohjetta.

Anne Rongas ja Pauliina Mäkelä (2010) listaavat Sosiaalinen media -webinaarissa sosiaalisen median merkityksen hankkeeseen osallistuvalla seuraavasti:

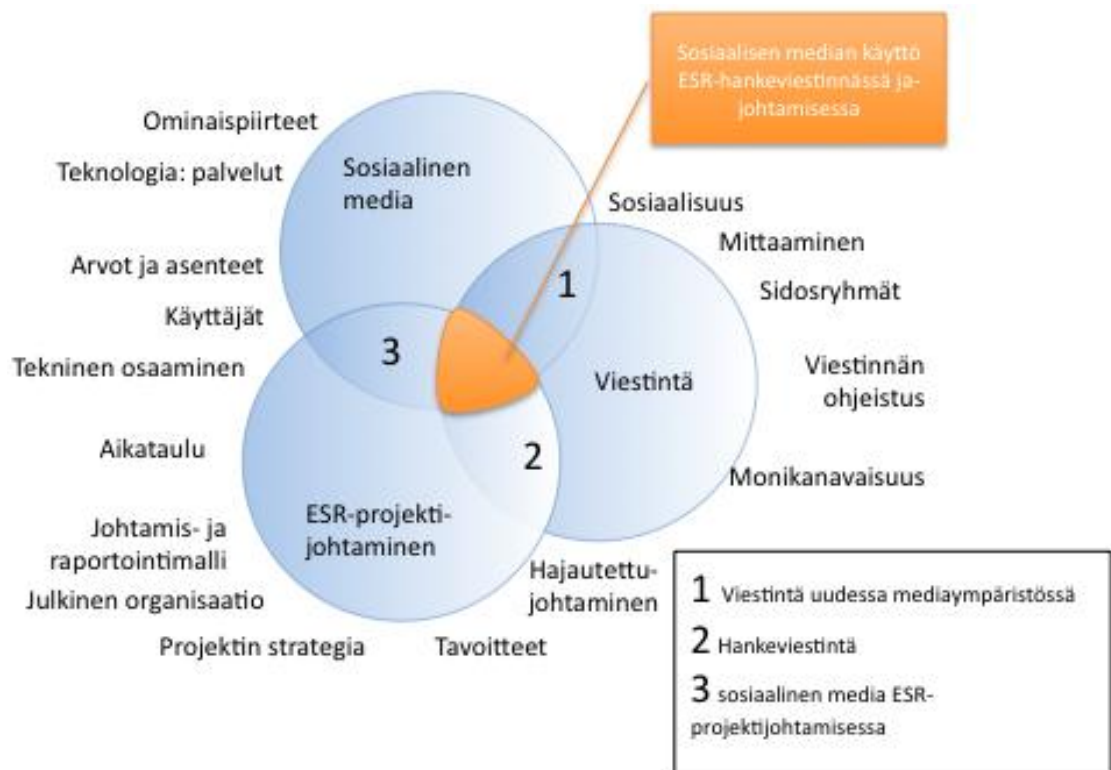
- *Asia, aihepiiri ja käsitteet tulevat tutuiksi (brändäys).*
- *Ihmisten nimet ja kasvot tulevat tutuiksi (henkilöbrändäys).*
- *Tapahtumatiedot taustoineen ovat hyvin saatavilla. Tiedot löytyvät tarpeen tullen. Monelta monelle vuorovaikutus.*
- *Verkkoviestintä tutustuttaa ihmisiä toisiinsa.*
- *Verkkotutustuminen madaltaa kontaktikynnystä livetilanteessa. Kontakteista syntyy elävä verkosto.*
- *Kontaktit seuraavat tapahtumasta toiseen eivätkä ole sidoksissa ajallisesti rajattuun yhteen hankkeeseen.*
- *Syntyy jatkumo. Jatkumo luo edellytyksiä kollektiivisille kehittämisprosesseille, jotka poikivat ideoita ja toimintaa.*
- *Mahdollisuus olla mukana itse määritellyllä tavalla.*

(mt)

Rongan ja Mäkelän näkemys painottuu projektin ulkoiseen viestintään, mutta johtamisviestintä on sosiaalisen median osa-alue, jota voidaan myös hyödyntää projektissa.

Britanniassa tehdyssä Euroopan sosiaalirahaston erään hankelinjan viestintää koskeva tutkimus toteaa, että kansalliset projektit käyttivät sosiaalisen median välineitä menestyksekkäästi viestinnässä vaikka kansallisen tason ESR-koordinaattori ei määritellyt uusia mediavälineitä tarkoituksenmukaiseksi viestintäsuunnitelmassaan (Pemberton & Thomas 2010, 34). Samanlainen toimintamalli pätee myös Suomessa. Missään ESR-projektin ohjeistuksessa ei mainita erikseen sosiaalista mediaa.

Edellä on käsitelty aihetta aiempien tutkimusten valossa. Aiheesta nousee esille tiettyjä keskeisiä muuttujia, joita olen kuvannut oheisessa kuvassa (Kuvio 12). Tutkimuksen ydin muodostuu sosiaalisen median, hankeviestinnän ja ESR-projektijohtamisen kohtaamisesta. Sitä ympäröi asian tutkimisen, ymmärtämisen ja kehittämisen kannalta keskeiset termit.



Kuvio 12. Tutkimuksen viitekehys

Sosiaalisen median käyttö ESR-hankeviestinnässä on vain pieni osa projekti-kokonaisuutta ja sen viestintää. Ja vieläkin pienempi osa sosiaalista mediaa.

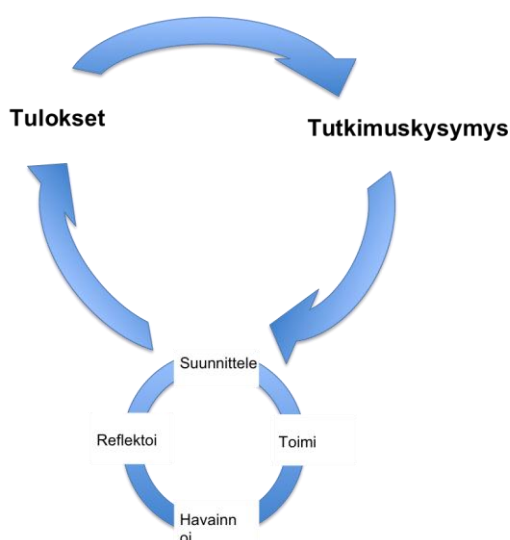
Tämä ehkä osaltaan antaa kuvan kuinka pientä osa-aluetta tarkastellaan. Mutta myös toisinpäin: kuinka paljon tuo osa-alue vaikuttaa koko projektin viestintään?

3 TUTKIMUSMETODI

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on tehdä tutkimuksen avulla käytäntöön vaikuttava interventio. Toimintatutkimukselle ominaista on interventio, pyrkimys parempaan ja tutkittavien osallisuus tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2000, 126. Kuula 2001, 10. Hearn & ym. 2009, 55) Toisin kuin useimmissa tutkimuksissa, tutkija ei pyri ”piiloutumaan” vaan tutkimus tehdään näkyväksi osaksi tutkimuskohdetta. Kohteena on aina jokin tietty, määritelty yhteisö. (Eskola & Suoranta 2000, 127). Kun tutkitaan viestintää uudessa mediaympäristössä, toimintatutkimus on erittäin tarkoituksenmukainen metodi. Tätä puoltaa uuden median luonne, joka on jatkuvassa muutoksessa vaatien jatkuvaa innovointia, joustavuutta, luovuutta ja käyttäjäkeskeistä otetta. Ja toimintatutkimus liitetään organisaation muutoksen aikaansaamiseen, koska tutkimus sitouttaa avaintoimijat. (Hearn & ym. 2009, 55: Hearn & ym. 2009, 9) Kaikkien edellä kuvattujen ominaisuuksien valossa, päädyin toimintatutkimukseen.

Toimintatutkimus etenee usein syklinä. Uuden median kehittämisessä sykli voi olla esimerkiksi: suunnittele, toimi, seuraa ja reflektoi. Samasta syklistä on sanamuodoltaan eri muunnoksia, mutta periaate on sama. Toisaalta, toimintatutkimus pitää usein sisällään sisäkkäisiä syklejä kuten kuvasta (Kuvio 13) voidaan havaita. (Hearn & ym. 2009, 52).

Tutkimusmetodinä toimintatutkimus on erittäin käyttökelpoinen, koska siinä voidaan tarkastella jäsennellyn tiedon lisäksi hiljaista tietoa. Tämä on tärkeä näkökulma, koska hiljainen tieto sisältyy toimijoiden toimintaan ja erilaisiin ilmiöihin. (Hearn 2009, 15) En halunnut tuoda esille jäsennellyä analyysiä käyttäjäkokemuksista vaan jotain syvällisempää näkemystä sosiaalisen median hyödynnettävyydestä ja pinnan alla olevasta ”fiiliksestä”.



Kuvio 13. Toimintatutkimuksen rinnakkaiset tutkimussyklit (Hearn & ym. 2009, 54)

Toimintatutkimus pitää sisällään erilaisia suuntauksia ja metodeja. Tämä tutkimus on lähinnä ennakoiva toimintatutkimus (anticipatory action research), koska tavoitteena on luoda malli tulevaisuuden toimintaa varten. Hearn ja muut (2009, 123) määrittelevät uuden median ennakoivan toimintatutkimuksen seuraavasti:

...participant-oriented approach to research that seeks to generate action and knowledge within ongoing social contexts that involve the development and deployment of new media.

Tutkimuskysymyksen asettelu uuden median tutkimuksessa on usein haastavaa sen temaattisen luonteen vuoksi. On yhdistettävä jäsenneily tutkimustieto tutkittavan kohteen käyttämään kieleen ja hiljaiseen tietoon. Vaatii tarkkaa huomiota kääntää tutkimuskysymys toiminnaksi ja reflektoidessa tuloksia alkuperäiseen kysymykseen. (Hearn & ym. 2009, 55). Punaisen langan säilyttäminen ja sen ymmärtäminen on haasteellista.

3.1 Tutkijan rooli ja tiedon käsittely

Oman roolini kannalta toimintatutkimus oli luontevin vaihtoehto. Vastaan ERKKERI-projektin viestinnästä. Tähän sisältyy myös sosiaalisen median kehittämistyötä ja käytön tukea. Pyrkimyksenä on aktivoida eri sidosryhmiä sosiaalisen median käytössä, mutta ei kuitenkaan olla koossa pitävä tai johtava voima toiminnassa. Kuten usein toimintatutkimuksen tutkijan roolissa tarkoi-

tuksena on saada aktivoita kohderyhmä toimimaan itsenäisesti (Kuula 2001, 125). Ehkä onkin tarpeen hyväksyä oman roolin monijakoisuus:

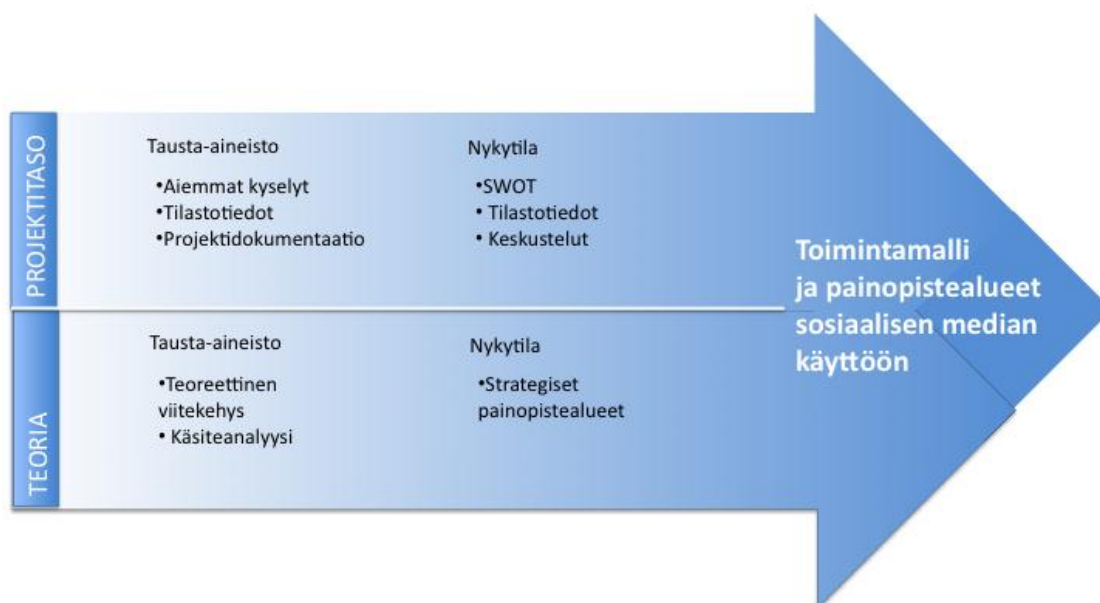
- tutkija
- kehittäjä
- osallistaja
- havainnoija

Olen omassa tarkastelussani samoilla linjoilla kuin Hearn:n ja muut (2009, 30), joille toimintatutkimuksen keskeiseen viitekehykseen sisältyy mm. kriittinen tarkastelu, holistinen näkemys, erilaisuuden arvostaminen, ratkaisukeskeisyys ja hiljaisen tiedon tunnistaminen. Olen myös samoilla linjoilla ”keskinäisen kehityksen näkökulmassa” eli sosiaalisen median tarkastelussa on kolme keskeistä muuttujaa sosiaalisuus, teknologia ja sisältö.

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston käsittely on kuvattu oheisessa kuvassa. Käsittelen projekti-kohtaista ja teoria-aineistoa ajallisesti kahdella tasolla. Projektikohtainen aineisto koskee aiemmin tehtyjä kyselyjä ja tilastoja. Projektin nykytilaan on pureuduttu SWOT:n, tilastotietojen ja keskustelujen kautta. Tulokset on esitelty seuraavassa luvussa (4). Projektikohtainen raportti pyrkii luomaan kokonaiskuvan projektin elinkaaresta ja nykytilasta projektijohtamisen ja –viestinnän sekä sosiaalisen median käytön viitekehyksessä. Tältä pohjalta tapahtuu siirtymä yleiselle tasolle (luku 5).

Teoria-aineisto on jo esitelty edellä (ks. luku 2). Sitä tarkastelen sekä tausta-aineistona että strategisen mallin pohjana. Projektikohtaisen ja teoria-aineiston vuoropuheluna käyn läpi keskeiset tulokset, joista syntyy toimintamalli ja painopistealueet sosiaalisen median käyttöön ESR-projektissa.



Kuvio 14. Tutkimusaineiston tasot ja tulokset

ERKKERI-projektin tutkimusaineisto koostuu seuraavista aineistoista:

Projektihakemus

Projektihakemus on projektin ”käsikirja”. Se kuvaa projektin strategian, ja tutkimuksessa esitetty projektia koskeva perustieto perustuu projektihakemukseen.

Viestintäsuunnitelma

Projektille on laadittu viestintäsuunnitelma, jota on päivitetty seuraavasti:

Versio 1.0: 15.10.2008

Versio 1.1: 25.1.2009

Versio 1.2: 10.5.2010

Versio 1.3: 3.1.2011

Kuvatessani projektin viestinnän kehitystä ja toimintamalleja viittaa viestintäsuunnitelmaan.

Kyselytutkimus 17.3.2010

ERKKERI-projektin henkilöstölle tehtiin keväällä 2010 kyselytutkimus ”Sosiaalisen median käyttö ERKKERISSÄ”. Kyselyssä selvitettiin projektihenkilöstön suhtautumista projektin intranettiin ja NING-ympäristöön (sosiaalisen median

ryhmätyökalu) sekä käyttökokemuksia. Kyselyyn vastasi 13 henkilöä. En ole ollut toteuttamassa kyselyä. Koska laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ilmiön syvällinen ymmärtäminen (Kananen 2009, 18), tarkoitus on käyttää tuloksia laadullisen analyysin pohjana. Lisäksi aiempaa tutkimusta voidaan hyödyntää muutosta arvioitaessa.

Palvelujen kävijätilastot

ERKKERI-projektin käyttämiä sosiaalisen median palveluita on tarkasteltu kävijätilastojen kautta mm. seuraavista palveluista: Facebook, Twitter, Mailchimp ja Wordpress. Projektilla on myös käytössä Google Analytics, jolla seurataan mm. projektin intranetin, ja NING-ympäristön kävijäliikennettä.

SWOT-analyysi 9.9.2010

Sosiaalisen median kehitystyön seurauksen projektille tehtiin SWOT-analyysi syksyllä 2010. SWOT-analyysi on ollut osa tätä kehittämistutkimusta. Se on käsitelty projektin ohjausryhmässä 16.9.2010.

Kokoukset, muistiot yms.

Sosiaalisen median kehittämistyötä on tehty osana projektin arkea, joten aiheistossa on viittauksia mm. keskusteluihin ja muistioihin.

4 ERKKERI-PROJEKTIN NYKYTILA-ANALYYSI

Hankkeen tulisi muodostua oppivaksi prosessiksi, jossa on mahdollisuus kokeilla ja erehtyä. Projektin olemassaolo ei perustu rutiineihin. (Silfverberg 2007, 16.) ERKKERI-projektissa kehittämisenäkökulma on ulottunut keskeisen substanssin, aikuisohjauksen kehittämisen, ulkopuolelle. Sosiaalisen median palvelujen käyttö on nähty mahdollisuutena kokeilla jotain uutta. Asiaa on lähestytty juuri Silfverbergin kuvaamalla tavalla: kokeile, erehdy ja hylkää tai paranna.

Tässä osassa on kuvattu ERKKERI-projektin sosiaalisen median käyttöä tähän saakka. Projektissa on mm. tehty kyselytutkimus sosiaalisen median käytöstä. Kysely oli suunnattu projektin sisäisille kohderyhmille ja se toteutettiin keväällä 2010 (liite 1). Seuraavassa on viitattu kyselyn tuloksiin. Mukana on myös tilastotietoa sosiaalisen median käytöstä. Lisäksi on viitattu koulutusten loppupalautteisiin ja –raportteihin. Aineistojen analyysin tuloksena on näkemys projektin tämänhetkisestä sosiaalisen median tilasta.

4.1 Terve tarvelähtöisyys

Kyseessä on hajautettu toimintaympäristö. Projektin ydintiimiin kuuluu toimijoita Jyväskylän ammattikorkeakoululta (3 henkilöä), Hämeen ammattikorkeakoululta (2), Jyväskylän yliopistolta (2) ja Koulutus- ja kehittämiskeskus Salmiasta (2). Laajennettu projektiryhmä kattaa kaikki edellä mainitut organisaatiot ja siihen kuuluu 23 henkilöä. Ryhmiin kuuluvien henkilöiden työ on liikkuvaa ja yhteiset, kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset harvinaisia.

Projektille valittuja työkaluja tai palveluita on määritellyt tarvelähtöisyys. Valitulla palvelulla on lähdetty ratkaisemaan ongelmaa niin, että ratkaisu on ajasta ja paikasta riippumaton. Lisäksi eri palveluiden integrointi on vaikuttanut valintaan.

Humala (2007, 12) viittaa Vartiaisen esittämään listaan hajautetun työn prosesseista, ja olen käyttänyt sitä seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) tarkastellessani ERKKERI-projektin viestintätarpeita.

Taulukko 2: ERKKERIn viestintätarpeet hajautetun työn prosesseissa (mukaillen Vartiainen lähteestä Humala 2007, 12)

Ydinprosessi	Prosessi	Tarve
Ihmisten väliset vuorovaikutusprosessit	Viestintä	Ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. Keskustelu eri kohderyhmien kesken.
Tehtävään liittyvät prosessit	Yhteistyö, yhteinen päätöksenteko ja työstäminen	Kollaboraation tukeminen ja edistäminen, päätöksen teon läpinäkyvyys ja vaikutusmahdollisuudet.
	Koordinointi	Projektijohdon työvälinen yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen (johtaminen)
	Tiedon jakaminen ja oppiminen	Oppimisen tukeminen ja mahdollistaminen, tietämyksen ja tiedon jakaminen
Ryhmätyöhön liittyvät prosessit	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kohtaaminen kasvokkain ja verkossa, ryhmäytyminen

Taulukko antaa kattavan kuvan siitä mitä eri prosesseja hajautettu hanketyö sisältää. Lisäksi rinnalla on ulkoiseen viestintään liittyviä prosesseja, jotka liittyvät tiedottamiseen ja markkinointiin.

Konkreettisia tarpeita valittavalle sosiaalisen median palvelulle projektin alussa ovat olleet:

- dokumenttien jakaminen

- sisällön tuottaminen
- keskusteluympäristö
- aikataulujen jakaminen ja sopiminen
- sisällön jakaminen
- tiedottaminen
- keskustelun synnyttäminen
- verkottuminen

Vastauksen löytäminen heti projektin alussa ei ole ollut mahdollista, joten kehitystyötä on tehty projektin edetessä. Osin tämä on seurausta viestinnän suunnittelusta. Rahoittajan ohjeistus ei ota huomioon sosiaalisen median käyttöä projektin viestinnässä, joten projektille ei ole tehty varsinaista sosiaalisen median strategiaa.

Kuvio 15 on kuvattu ERKKERI-projektin viestinnän pääkohdat vuosittain. Vuotta 2009 leimasi projektin käynnistysvaihe, johon sisältyi myös viestintävälineiden käyttöönotto. Vuonna 2010 keskeistä oli operatiivinen toiminta, mutta viestinnän näkökulmasta tapahtui tiettyä kehitystä. Tarve kehittämiseen tuli mm. projektissa tehdystä itsearviointista. Siinä todettiin, että projektin viestintä on hyvin hoidettua, mutta viestintäkanavien määrä aiheutti hämmennystä. Kehittämistoimenpiteeksi kirjattiin sosiaalisen median välineiden kriittinen tarkastelu.



Kuvio 15. ERKKERI-projektin viestinnän painopisteet vuosittain.

Vuonna 2011 viestintä keskittyy projektin saavutusten näkyväksi tekemiseen. Toki rinnalla kulkevat operatiivinen toiminta ja siitä tiedottaminen, mutta loppuseminaari ja julkaisu ovat isoja ponnistuksia. Vuosi on myös sosiaalisen median kehitystyön loppuun saattamista ja raportointia. Toiveena tietysti on jättää mahdollisimman moni tuote tai toimintamalli elämään.

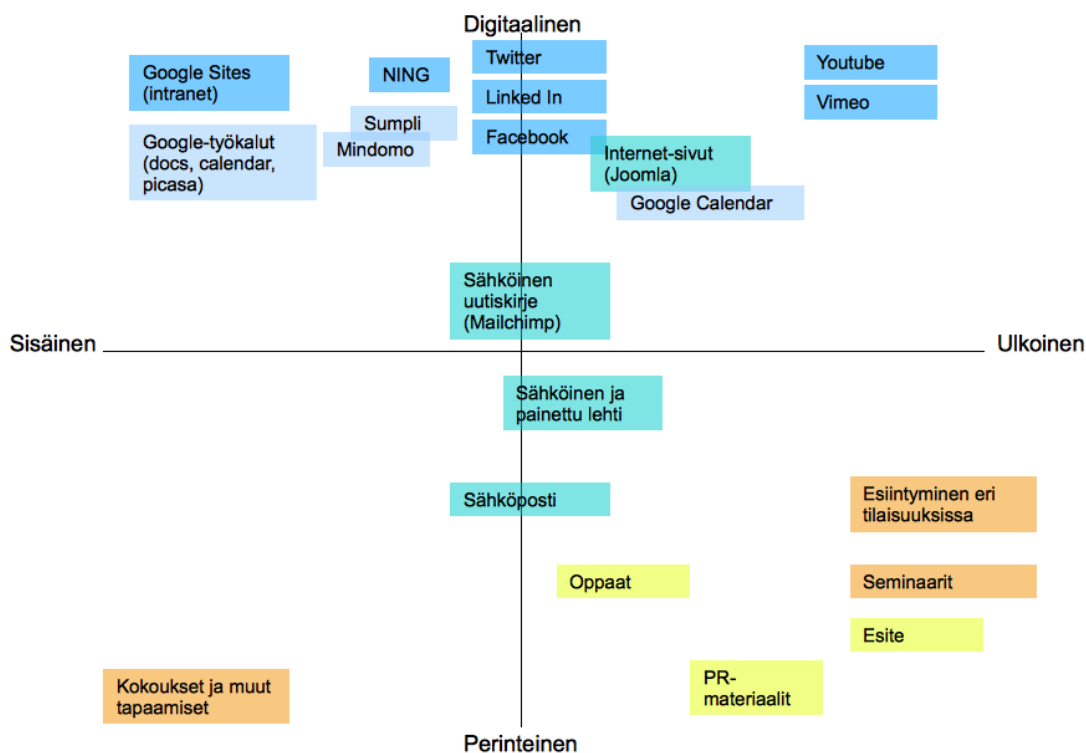
4.2 Viestintä kehittämiskohteena

ESR-hankeella on strategia, joten myös sosiaalisen median strategia on johdettava siitä. Haasteeksi muodostuvat työntekijöiden moninaiset roolit. Esimerkiksi ERKKERI-projektissa on mukana neljä hyvin erilaista organisaatiota, joiden taustalla vaikuttavat Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto, Hämeen ammattikorkeakoulu ja TE-hallinto. Strategioita voi siis projektityössä olla monta: ns. oman organisaation strategia ja projektin strategia. Lisäksi jokaisella organisaatiolla on oma ohjeistuksensa sosiaalisen median pelisääntöihin (esim. HAMKin someketti ja JAMK:n sosiaalisen median ohjeistus henkilöstölle). Toisaalta käyttöön voi vaikuttaa tekniikka. Sisäprojektin TE-ERKKERIn toimintaympäristö TE-hallinnossa ei edes mahdollista kaikkien sosiaalisen median välineiden käyttöä.

ERKKERI-projektin sosiaalisen median strategiaa voisi kuvailla sanoilla ”kokeile avoimesti kaikkea”. Koska kyseessä on myös kehittämisprojekti, sosiaalinen media on nähty yhtenä kehittämisympäristönä. Tavoitteena on siis ollut avoin kokemusten hankkiminen eri palveluissa. Roolit ovat muotoutuneet toiminnan myötä. Tuloksia on mitattu pienimuotoisella kyselyllä, mutta mittaristoa ei ole muodostettu. Kun projekti eli jo toista toimintavuottaan (2010), viestintäsuunnitelmaan nostettiin sosiaalinen media voimakkaammin esille.

Palveluja on otettu käyttöön sekä viestinnän että kehittämisen näkökulmasta. Viestinnässä palveluja on käytetty niin tiedottamiseen kuin markkinointiinkin. Kehittämisenäkökulma jakautuu kahtia: hankeviestinnän kehittäminen sekä sosiaalisen median hyödyntäminen opetuksessa.

Kuvio 16 on määritelty ERKKERI-projektin viestintäkenttä. Viestintä on monikanavaista, jotta mahdollisimman moni kohderyhmä tavoitettaisiin. Pääpaino viestinnässä on kuitenkin sähköisissä kanavissa.



Kuvio 16. ERKKERI-projektin viestintävälineet

Verkkoympäristössä myös välineistä tulee verkottuneita. Jako sisäiseen ja ulkoiseen on vaikeaa tehdä, koska useat sosiaalisen median välineet palvelevat molempia sidosryhmiä. Esimerkiksi Internet-sivut linkittyvät Facebook:iin ja sisältävät Google-kalenterin. NINGiin on upotettuna Vimeo- ja Youtube-videoita ja Google-dokumentteja.

Monikanavaisen viestinnän tavoitteena on ollut eri kohderyhmien tavoittaminen. Vaikka kyseessä on hajautettu projektiorganisaatio, se ei poista tarvetta kasvokkain tapahtuvalta kohtaamiselta.

Sosiaalisen median palvelut

Oheisessa taulukossa (Taulukko 3) on tarkasteltu ERKKERIn sosiaalisen median välineitä edellä esitetyn luokittelun (ks. 2.3.2 Sosiaalisen median palvelut – teknologia) mukaisesti. Kuten edelläkin on todettu, Lietsalan ja Sirkkusen

genre-jaottelu ei ole aukoton, mutta antaa kuitenkin kuvan, kuinka laajasti eri tarpeisiin on löydetty ratkaisu.

Taulukko 3. ERKKERI-projektin sosiaalisen median välineet

SISÄLLÖN TUOTTAMINEN JA JULKAISU	
ERKKERI-blogi (www.wordpress.com)	ERKKERillä on Wordpress-alustalle tehty blogi, johon voivat kirjoittaa kaikki Joukkueeseen kuuluvat henkilöt. Wordpress mahdollistaa blogin integroimisen muihin sosiaalisen median ympäristöihin.
GoogleDocs (https://docs.google.com)	Google Docs eli Google Dokumentit palvelussa voi tehdä tekstiasiakirjoja, taulukoita, esityksiä, lomakkeita ja grafiikkaa. Käyttäjät voivat luoda, jakaa ja työskennellä yhdessä samojen dokumenttien parissa. ERKKERIssä Google dokumentit ovat projektin sisäisessä käytössä lähes päivittäin.
Mailchimp (www.mailchimp.com)	Mailchimp on sähköpostisuorien nettipohjainen lähetys- ja hallintaohjelma. Se voidaan integroida sosiaaliseen mediaan, mutta ERKKERIssä tätä mahdollisuutta ei ole käytetty. ERKKERI Extra –sähköpostisuora tuotetaan Mailchimp-ohjelmalla.
SISÄLLÖN JAKAMINEN	
Twitter	Twitter on mikroblogipalvelu, joka tukee sosiaalista verkostoitumista. Twitter-viestit (tweet) ovat usein ajantasaisempia kuin valtamedian kautta kulkeva tiedotus. Twitter on täysin avoin kanava ja kuka tahansa voi luoda oman profiilin ja osallistua keskusteluun. ERKKERIssä Twitteriä on käytetty tiedottamiseen.
Intranet (Google Sites)	ERKKERIn intranet on rakennettu GoogleSites-palveluun. Keskeisenä toimintona on materiaalien ja aikataulujen ja-

	kaminen projektin sisäisille kohderyhmille. Pääsy on rajoitettu. Ympäristö on suojattu salasanalla.
Videopalvelut: Youtube (www.youtube.com) ja Vimeo (www.vimeo.com)	Youtube ja Vimeo ovat videoiden jakokanava. Palveluun voi luoda oman kanavan ja profiilin sekä osallistua keskusteluun. Videoita upotetaan usein muihin palveluihin tai jaetaan linkkien välityksellä. ERKKERI-projektilla on oma Youtube-kanava ja videoita on linkitetty muihin palveluihin (mm. ERKKERIn web-sivut). Vimeo-palvelu eroaa Youtubesta siinä, että videoita voi suojata salasanalla.

Kuvien jakaminen: Picasa (http://picasa.google.com/)	Googlen Picasa on valokuvapalvelu, jossa voi säilöä, jakaa, muokata kuvia sekä keskustella niistä. ERKKERI-projektissa Picasaa käytetään kuvien jakamiseen sekä projektin sisäisille kohderyhmille että opiskelijaryhmille. Picasaa on myös linkitetty muihin palveluihin (mm. NING).
---	---

SOSIAALISET VERKOSTOT

NING (www.ning.com)	<p>NING on räätälöitävä yhteisöpalvelu, jossa jokainen käyttäjä luo oman profiilin ja voi kuulua useaan NING-yhteisöön. Yhteisön rakenne on perustajansa näköinen, mutta käyttäjien luoma sisältö luo yhteisön. NING muuttui maksulliseksi kesken ERKKERI-projektin (8/2010), mutta käyttöä päätettiin jatkaa.</p> <p>ERKKERillä on käytössä kahdenlaisia NING-yhteisöjä. Sisäisille kohderyhmille on perustettu ns. Joukkueen NING. Lisäksi koulutuskokonaisuuksille on perustettu omia yhteisöjä. Yhteisöt ovat suljettuja ja niihin pääsee vain kutsuttuna.</p> <p>NING:n keskeinen toiminto on yksilöllinen tuottaminen ja sosiaalisen verkoston luominen. Keskustelulla on keskeinen rooli.</p>
--	--

Facebook (www.facebook.com)	Facebook on sosiaalinen verkostopalvelu, jossa on mukana sekä yksityishenkilöitä että yhteisöjä (yrityksiä). ERKKERI:lle on perustettu projektin alussa Facebook-profiili. Palvelun muuttuessa projektille on perustettu myös Facebook-sivu. Facebook on toiminut sosiaalisen verkostoitumisen vastaisesti yksisuuntaisesti eli lähinnä projektin tiedotuskanavana. Keskustelua on yritetty viritellä – laihoin tuloksin.
--------------------------------	--

Muut palvelut

Projektissa on em. Lisäksi käytetty seuraavia palveluita:

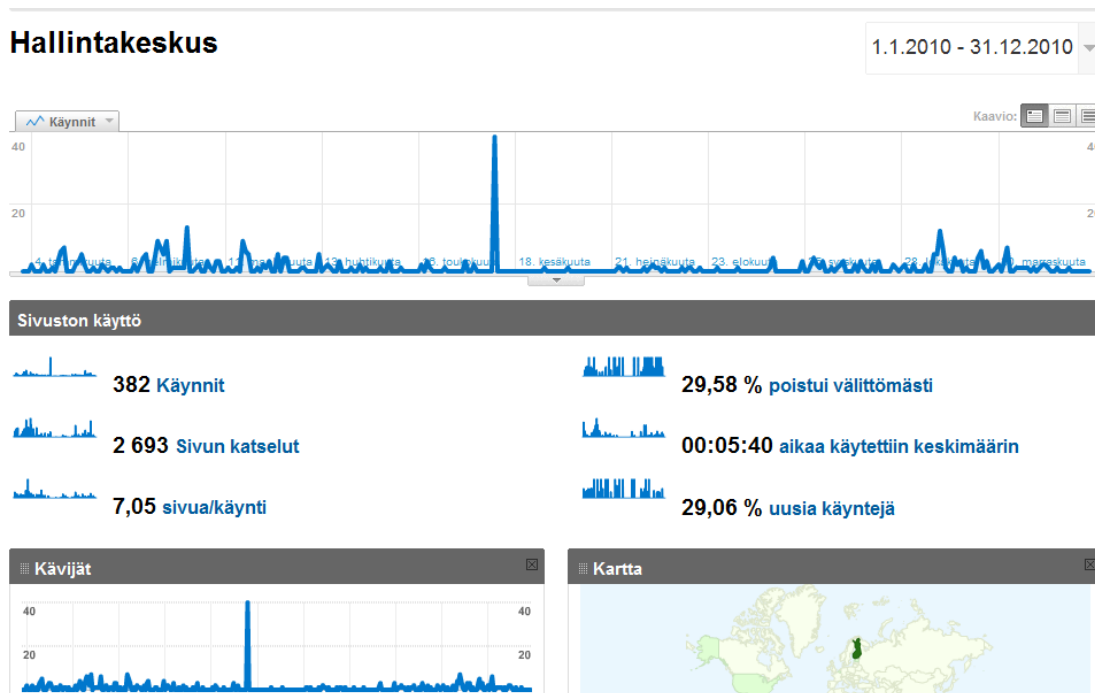
- Sumpli (www.sumpli.com): nettipalvelu, jossa voidaan sopia yhteisiä tapaamisaikoja niin, että kaikki käyttäjät näkevät tilanteen.
- Google Calendar mahdollistaa saman kalenterin jakamisen usealle käyttäjälle ja kalenterin upottamisen useisiin palveluihin.
- Mindomo on mindmap-palvelu, jossa voi työskennellä yhteisöllisesti
- ConnectPro-videoneuvotteluympäristö
- Google Talk on web-pohjainen chat.

Oheisessa taulukossa (Taulukko 4) on yhteenveto ERKKERI-projektin käyttämistä tärkeimmistä sosiaalisen median palveluista sekä tilastotietoa vuodelta 2010. Määrällinen data ei kerro totuutta palveluiden käytöstä. Joskus tekniikka myös rajoittaa tiedon saamista. Esimerkiksi Mailchimp-palvelun tilastot viestien avaamisesta eivät aina pidä paikkaansa. Vastaanottajan postipalvelin voi kieltää tiedon lähettämisen, tai kävijä lukee viestin esikatseluikkunasta, jolloin tieto ei rekisteröidy Mailchimp-palveluun.

Taulukko 4. ERKKERI sosiaalisen median käyttö vuonna 2010

ERKKERI-media	Sosiaalisen median palvelu	Ydintoiminto	Kohderyhmä	Pääsy	Käyttäjätilastot
Intranet	GoogleSites	Materiaalien jakaminen	sisäiset kohderyhmät	Rajoitettu (salasana suojattu)	
NING	www.ning.com	Yksilöllinen tuottaminen, sosiaalisen verkoston luominen	ERKKERI Joukkue, koulutusryhmät	Rajoitettu (tarvitsee kutsun, suojattu salasanalla)	5 koulutusta käyttänyt / käyttää + JOUKKUEen oma NING Joukkueen sivustoa on tarkasteltu 2693 kertaa, yksilöidyt näyttökerrat 1756 kertaa.
Mailchimp	www.mailchimp.com	Sähköpostisuorien lähetytys, osoiterekisterin hallinta ja tilastot	Ulkoiset ja sisäiset kohderyhmät		EE 1/2010 lähetetty 46 Avannut 15,2 % EE 2/2010 lähetetty 48 Avannut 10,4 % EE 3/2010 lähetetty 49 Avannut 14,3 % EE 4/2010 lähetetty 50 Avannut 26% EE 5/2010 lähetetty 94 Avannut 23,4 %
Twitter	www.twitter.com	mikrobloggaus	kaikki	Avoin	seuraa 25 henkilöä Seuraaajia 19 henkilöä 16 tweets (lyhytviestiiä)
Facebook	www.facebook.com	sosiaalinen verkostoituminen	kaikki	Avoin	Statuspäivitykset: 82 Kaverit: 104
Blogi	www.wordpress.com	Sisällön tuottaminen ja julkaisu	kaikki	Avoin	Bloggaukset: 5 Käynnit (vko 32 alkaen): 882
Youtube	www.youtube.com	Videoiden jakaminen	kaikki	Avoin	
Vimeo	www.vimeo.com	Videoiden jakaminen	kaikki	Suojattu salasanalla (haluttaessa)	
Picasa		Materiaalien jakaminen	sisäiset kohderyhmät	Suojattu salasanalla (haluttaessa)	
GoogleDocs	https://docs.google.com	Yhteisöllinen tuottaminen	sisäiset kohderyhmät	Suojattu salasanalla (haluttaessa)	

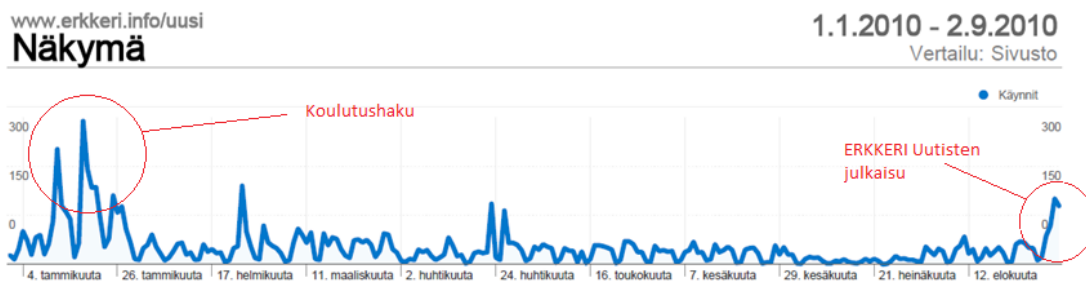
Yksittäinen kävijätilastojen listaaminen ei kerro koko totuutta palveluiden käytöstä. Jos tuloksia tarkastelee tarkemmin, voidaan huomata mm. teknisiä virheitä.



Kuvio 17. ERKKERI Joukkueen NING-ympäristön Google Analytics -tilasto 1.1.-31.12.2010 (<https://www.google.com/analytics/reporting>)

Tästä esimerkkinä on ERKKERIn NING-ympäristön Google Analytics –tilasto, jossa on nähtävissä selkeä piikki 11.6.2010. Kävijämäärä on hypännyt nolosta 40 kävijään hetkessä. Tämä tarkoittaisi käytännössä yli 10% kaikista käynneistä. Kun tuloksia tarkastelee tarkemmin, huomaa, että Google Analytics-tiedoissa on täysin ulkopuolisen kävijän dataa, joka ei kuulu ERKKERIn NING-kävijöihin.

Google Analytics on kuitenkin käyttökelpoinen väline analysoitaessa esimerkiksi muiden medioiden vaikutusta sivuston kävijämäärään. Oheisesta kuvasta (Kuvio 18) voi päätellä selkeät kävijäpiikit ERKKERIn web-sivuilla. Vuoden alussa auki ollut koulutushaku toi paljon kävijöitä. Toinen esimerkki on syyskuun alussa julkaistu ERKKERI Uutiset –lehti, joka toi selkeän kävijälisäyksen. Kummassakin tapauksessa kävijöitä on houkuteltu sivuille mm. esitteissä olevien linkkien, sosiaalisen median palveluiden ja muiden web-sivuilla olevien linkitysten avulla.



Kuvio 18. Google Analytics -tilasto ERKKERIn web-sivustosta

4.3 Kyselytulokset käyttäjien suhteesta sosiaalisen mediaan

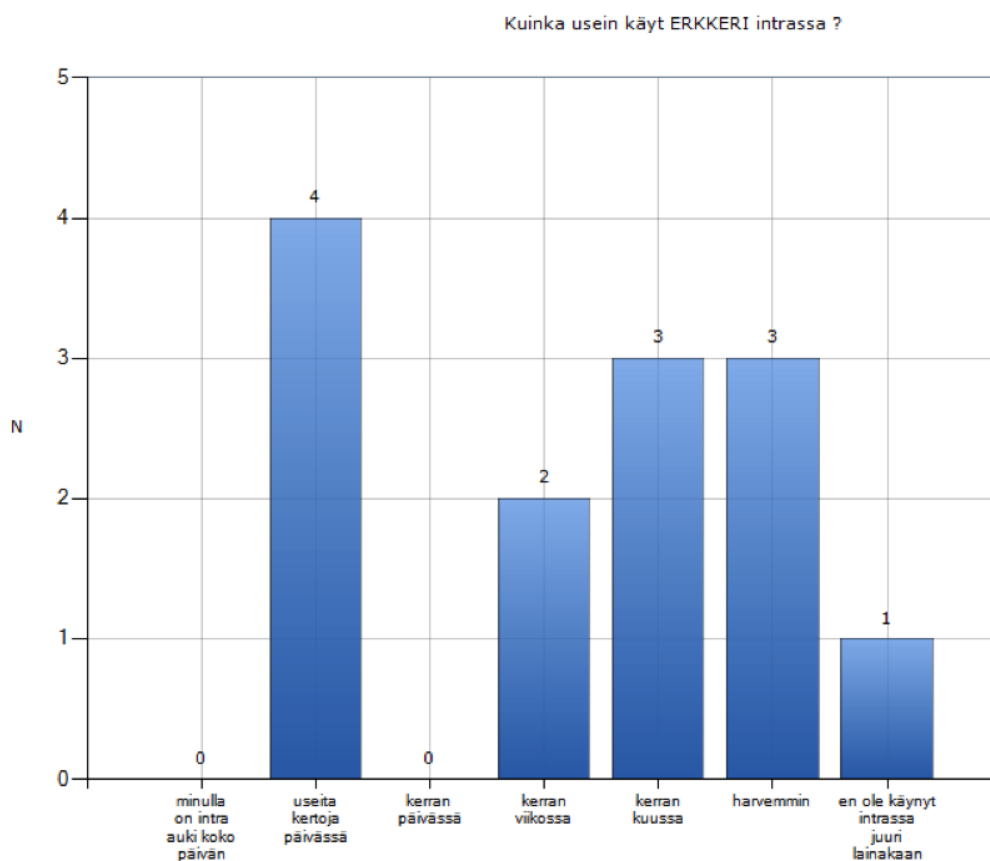
ERKKERI-projektissa on tehty ns. ERKKERI Joukkueelle Sosiaalisen median käyttö –kysely maaliskuussa 2010. Kyselyyn vastasi 13 ERKKERI Joukkueen jäsentä. Joukkueeseen kuuluvat ERKKERI-projektin hallinto ja kouluttajat. Vastaajista kouluttajia oli seitsemän, sihteereitä neljä ja kaksi muuta työntekijää. Vastaukset on käsitelty anonyymisti.

Vastaajien taustalla on sikäli merkitystä, että projektihallinto (projektisihteerit, -suunnittelijat ja –päälliköt) työskentelevät päivittäin projektissa. Kouluttajien työpanos voi vaihdella merkittävästi. Osa on mukana lähes päivittäin, osa osallistuu vain muutamana päivänä vuodesta. Tällä ei sinänsä ole vaikutusta henkilöiden sitoutumiseen itse tehtävään, mutta se saattaa näkyä sitoutumisen puutteena uusiin sosiaalisen median välineisiin. Åbergin (2006, 30) mukaan pitkän aikavälin sitoutumiseen eivät vaikuta pienet vastoinkäymiset, kun taas lyhyen aikavälin sitoutuminen näkyy päivittäisessä ”työfiiliksessä”. Henkilöt voivat olla pitkällä aikavälillä sitoutuneita kehittämään sosiaalisen median osaamistaan projektissa, mutta päivittäinen vastoinkäyminen ohjelman kanssa voi murentaa sitoutumista. ERKKERIssä tätä voisi tulkita niin, että pienellä työpanoksella mukana olevat kouluttajat eivät käytä vähää aikaansa sosiaalisen median ongelmiin vaan keskittyvät enemmän päätehtäväänsä.

Kyselyssä selvitettiin käyttäjien näkemyksiä intran (Google Sites) ja NING:n käytöstä. NING:stä oli tässä vaiheessa yritetty luoda yhteistä työympäristöä kouluttamalla ihmisiä sen käyttöön. Google Sites taas toimi ennemminkin materiaalipankkina, projektin intranetinä.

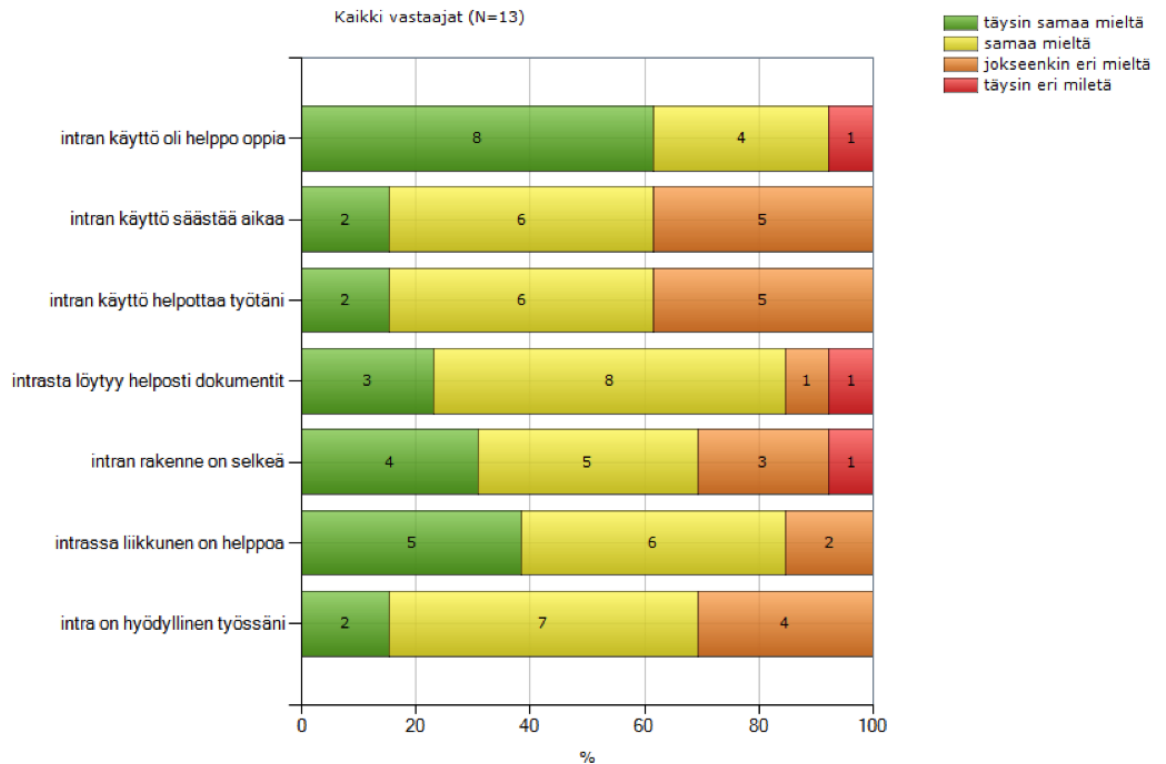
4.3.1 Näkemyksiä intran käytöstä

Intraa käytettiin hyvin vaihtelevasti. Osa ei käyttänyt ollenkaan, osalle ympäristö oli päivittäinen työympäristö (ks. Kuvio 19). Tätä selittävät osaltaan edellä mainitut erilaiset roolit.



Kuvio 19. Intran (Google Sites) käyttö ERKKERI-projektissa keväällä 2010

Kyselyssä oli esitetty väittämiä intran käytöstä. Näkemykset vaihtelivat suuresti (kuvio 20). Esimerkiksi suurimmalle osalle intran käyttö oli helppo oppia, mutta yhdelle ei. Suurin osa koki intran rakenteen helpoksi, ja dokumentit löytyivät helposti, mutta joukossa oli myös heitä, joiden näkemys oli täysin päinvastainen. Yhdeksän vastaajaa koki intran hyödylliseksi, kun taas neljä oli jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 20. Vastaajien näkemys intran käytöstä.

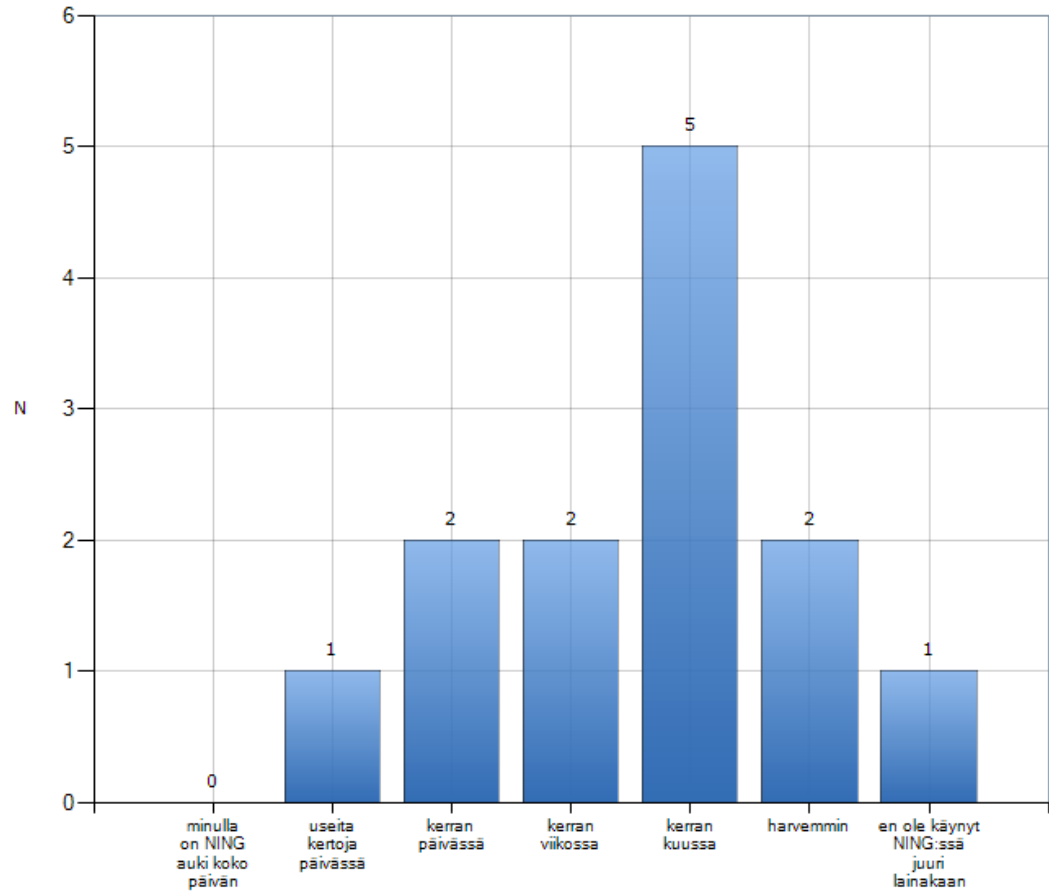
Yleisesti ottaen intra koettiin lähinnä tietojen hakukanavaksi, jota se hyvin pitkälle onkin. Kun kysyttiin, ”miten kehittäisit ERKKERI intraa (esim. rakenne, sisällöt jne.), vastaukset liittyivät lähinnä tietosisältöihin:

”Dokumenteilla pitäisi olla selkeät paikat ---”

”Intran rakenne ei ole looginen. Asioita täytyy kaivaa ja etsiä arvaillemalla...”

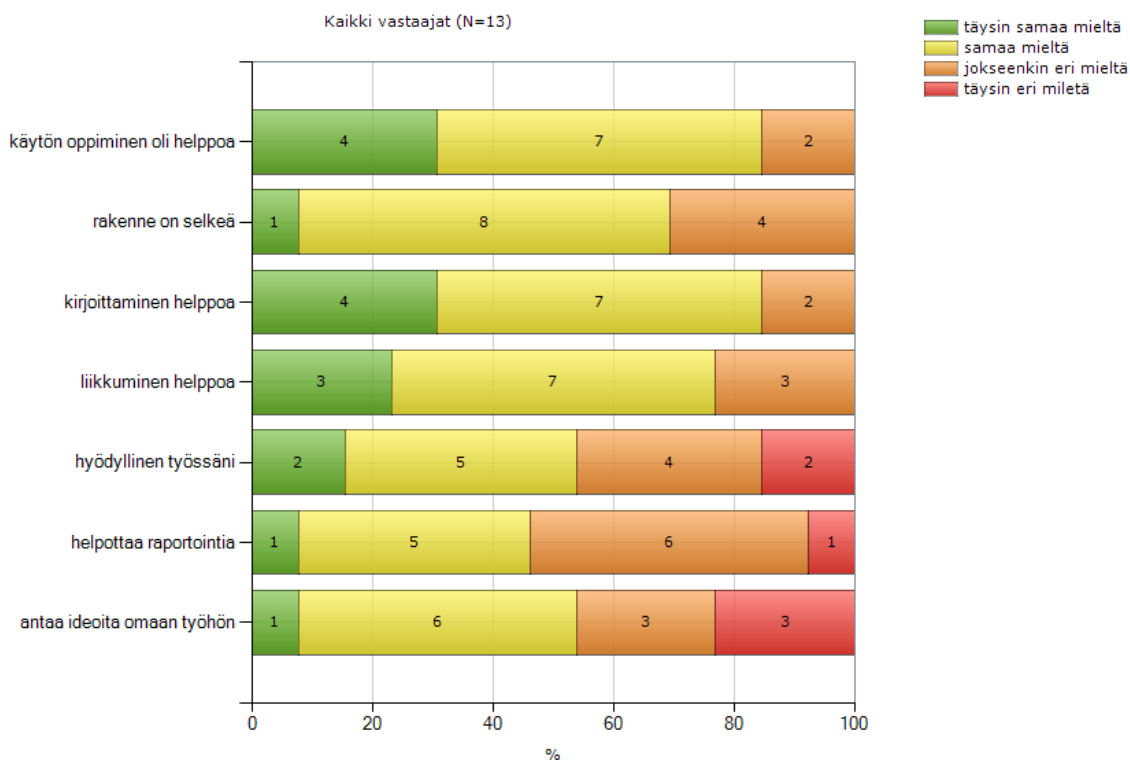
4.3.2 Näkemyksiä NING:n käytöstä

Ehkä hiukan ristiriitaisesti NING-ympäristöä käytettiin kyselyn mukaan harvemmin kuin intraa. Kahdeksan projektin työntekijää ilmoitti käyvänsä NING:ssä kerran kuussa tai harvemmin. Kukaan vastaajista ei pitänyt NING:iä auki koko päivää. Suurin osa käytöstä oli keskittynyt keskustelufoorumien lukemiseen tai sille kirjoittamiseen.



Kuvio 21. NING:n käyttö ERKKERI-projektissa keväällä 2010

NING:n huonoon käyttöön voidaan hakea syytä seuraavaksi esitetyistä väittämistä. Suurin osa koki käytön ja rakenteen helpoksi. Ongelma onkin NING:n hyödyssä työntekijälle. Noin puolet koki, että NING:stä ei ole hyötyä työssä, raportoinnissa ja ideoinnissa.



Kuvio 22. Vastaajien näkemys NING:n käytöstä.

4.3.3 Näkemyksiä sosiaalisen median käytöstä

Kukaan vastaajista ei osannut ehdottaa toiminnallisia muutoksia esim. keskustelun tuomista osaksi intraa. Tämä ehkä kuvaa osaltaan sitä, että useille käyttäjille ”uudet” työkalut ovat vielä niin tuntemattomia, että ominaisuuksia ei osata vaatia. Toisaalta, NING:ssä oli totuttu käymään keskustelua, joten kehittäminen suuntautui jo osaltaan keskustelufoorumeihin ja tiedon jakamiseen.

Lisäksi kysyttiin ” Mikä mielestäsi on suurin este sille, että sosiaalista mediaa eivät kaikki hyödynnä projektissa? Mitä asialle voisi tehdä?” Vastauksissa vedotaan kiireeseen. Ja osa näki sosiaalisen median käytön aikasyöppönä:

Projektin välttämättömien perustoimintojen pyörittäminen vie niin paljon aikaa, ettei projektille resurssoitu työaika riitä edes siihen, Ning ei ole projektin toiminnan kannalta välttämätön, vaan toissijainen toiminto ja siksi siihen käytetty aika tuntuisi tässä tilanteessa ajan haaskaukselta.

Toisaalta, osa näki myös hyötyarvon:

Kiire ei ole selitys käytölle - eikä epämukavuusalueella olo. Se on nykypäivää. Joskus monipuoliset välineet helpottavat työtäsi.

Yhtenä käytön esteenä oli palvelujen ja sovellusten runsaus:

On ehkä tullut ähky tarjontaan - ei tiedä, että mihin niistä kaikista medioista nyt tämän asiani kirjoittaisin ja ehkä jää sitten kokonaan kirjoittamatta...

Ongelmaan ei myöskään tuo helpotusta se tosiseikka, että eri organisaatioilla on rinnakkaisia järjestelmiä. Osa ERKKERI-kouluttajista esimerkiksi käytti NING:ä, osa pysytteli perinteisesti Optimassa tai jossain muussa organisaation valitsemissa ympäristöissä (esim. Moodle). ERKKERIn käyttämät palvelut olivat joillekin vain osa oman työn kokonaisuudesta. Lisäksi joku selitti käytön vähäisyyttä myös tottumus- ja sukupolvikysymyksellä.

Vaikka ERKKERI-projektissa toimivilla on selkeä yhdistävä tekijä eli tämän kautta muodostuu yhteisö, niin projektissa luotu sähköinen kohtaamispaikka NING:ssä ei houkuttele. Yleisimmät argumentit NING:n käyttö vastaan ovat: ”Minulla ei ole mitään sanottavaa.”

”Se on taas yksi työkalu ja salasana lisää muistettavaksi.”

”En halua tietojani nettiin.”

Yksi ERKKERIn kyselyyn vastanneista ilmoitti:

”sosiaaliset mediat ovat vain välineitä ja se tulee pitää mielessä. Useiden medioiden seuraaminen ja niiden keskusteluihin osallistuminen vie runsaasti aikaa. ---”

Sosiaalisen median palveluvalikoima on siis laaja ja alati muuttuva. Lisäksi niiden rinnalla on muut käyttöympäristöt, jotka vaikuttavat käyttäjien ajankäyttöön ja halukkuuteen oppia uusia palveluita. Tämä tuli hyvin esille projektiryhmän vastauksissa:

”Jos vaan aika riittäisi, kun on noita ”tekemisen paikkoja” jo niin paljon...”

”Tässä mahdollisuuksien taivaassa lienee asia niin, että on oltava aktiivinen kaikilla foorumeilla varmistaakseen, että asia tulee kuulluksi nähdyksi...”

”Sosiaaliset mediat ovat vain välineitä ja se tulee pitää mielessä...”

Sama näkökulma tulee esille joka kerta, kun asiasta keskustellaan projektin sisällä. Sosiaalinen media nähdään yhä lisänä, ei korvaajana.

Kyselyssä tiedusteltiin, että miten sosiaalisen median käyttöä voisi edistää. Vastaajat ehdottivat ratkaisuksi harjoittelua ja konkreettisia esimerkkejä. Osa

tosin tunnusti, että kyse on vain siitä, että alkaa käyttämään järjestelmiä eikä vain selittele.

4.3.4 Analyysi kyselyn tuloksista

Sosiaalinen media on siis projektin ydinryhmälle ”väline” eikä tapa ajatella. Sähköpostia käytetään kyllä ahkerasti, joten kyse ei ole siitä etteikö sähköinen työväline itsessään kelpaisi. Uusi väline ei vain tunnu omalta ja se koetaan julkisemmaksi kuin sähköposti, joka menee samalle ryhmälle kuin suljetun NING-ympäristön kävijät. Taustalla vaikuttaa myös yleinen keskustelu, arvot ja asenteet.

Merkittävä sosiaaliseen median käyttöön vaikuttava tekijä ovatkin arvot, asenteet ja uskomukset. Kannamme mukanaamme historiaa, joka näkyy myös sosiaalisen median käytössä. Jos on tottunut toimimaan suljetussa toimintaympäristössä tai vaalimaan jokaista kirjoittamaansa sanaa tieteellisesti tarkastettuna teoriana tai tutkimustuloksena, niin sosiaalisen median muuri voi olla korkea. Pelko oman tekstin varastamisesta, väärinymmärryksestä tai epätieteellisyydestä on suuri. Sama minkä puhumme, on eri asia kirjoitettuna. Toisaalta, keskusteluun tottunut voi nähdä asian näinkin:

*En halua kirjoittaa sinne (sosiaalisen median palveluun), jos kukaan ei vastaa. Tuntuu hölmöltä puhua itsekseni.
(Projektin työntekijä perusteli kieltäytymistään NING:n käytöstä)*

Entä voiko yhteisöä johtaa sosiaalisen median käyttöön? Todennäköisesti edessä on edes jonkinasteista muutosvastarintaa. ARPAnet kehitti sähköpostin jo vuonna 1972 (Lietsala & Sirkkunen 2008, 29), joten se mitä on opeteltu käyttämään viimeiset 40 vuotta ei häviä hetkessä. Oma kokemukseni on, että suurimpia sosiaalisen median käytön este projektityössä yhä on sähköposti.

”Kun se on kuitenkin auki koko päivän. Sitähän me ollaan aina käytetty.”

Näin totesi projektiryhmän jäsen, jota yritin houkutella käyttämään yhteistä verkkoympäristöä (NING) sähköpostin sijaan.

Edellä esitetyistä kyselyn tuloksista on nähtävissä selkeästi, että sosiaalisen median ei koeta hyödyntävän omaa työtä (esim. Kuvio 22). Onko tähän syytä

em. arvot ja asenteet vai voisiko syy löytyä sitouttamisesta? Jos en sitoudu uuden mediavälineen käyttöön, niin miten voin tietää onko siitä hyötyä vai ei?

Sosiaalisen median käyttöön tottuneet ovat jo omaksuneet tiettyjä ominaisuuksia, joita osataan jo kaivata. Kuten osa käyttäjistä on kommentoinut ERKKERI-nettisivujen (www.opinovi.fi/erkkeri) Facebook-integraation puutetta. Miten minä voin ilmaista, että pidän artikkelista, kun ei ole tykkää-nappia?

Jollain tavalla käyttäjän on siis totuttava sosiaalisen median ominaisuuksiin osatakseen arvostaa, vaatia ja kehittää niitä. Muutosvastarinta on kova, mutta kun sen yli on päästy, asenne muuttuu sallivaksi ja jopa innokkaaksi. Tästä esimerkkinä on ERKKERIn 30 op koulutukset, joissa on käytetty NING-ympäristöä opiskelijoiden kohtaamispaikkana. Jokaisen koulutuksen alussa joukossa on heitä, jotka eivät osaa tai halua osallistua NING-keskusteluihin. Koulutuksen lopussa NING:stä on tullut käsite, josta puhutaan kuin vanhasta kaverista.

4.4 NING-käyttö koulutuksissa

Osassa ERKKERI-koulutuksista on ollut käytössä NING-ympäristö. Seuraavassa on kuvattu NING:n käyttöä ERKKERI-koulutuksissa. Kuvaus perustuu kouluttajien näkemyksiin ja koulutukseen osallistuneiden loppupalautteisiin. Aineistoa on käsitelty anonymisti.

Useissa ERKKERI-koulutuksissa NING otettiin käyttöön heti koulutuksen alussa, mutta opiskelijat eivät ottaneet sitä omakseen. Kouluttajatkin olivat uuden edessä, mutta käyttivät pedagogista osaamista NING:n käytön tukemiseen. Useimmiten lopputulos oli kaikkia tyydyttävä. Opiskelijat uskaltautuivat osallistumaan uudessa ympäristössä ja kouluttajat saivat arvokkaita näkemyksiä sosiaalisen median käytön opettamisesta.

Opiskelijoiden tehtävänä oli mm. kirjoittaa NING:ssä blogeja ja lukea muiden blogeja. Muiden blogien lukeminen oli helppoa, mutta ”*blogikirjoittamiseen täytyy oppia*”. Useat opiskelijat totesivat asenteen olevan positiivinen, mutta perehtyminen sosiaalisen median käyttöön vie aikaa. Kyse ei ole ainoastaan

tekniikasta vaan myös ajankäytöstä ja verkkopedagogisista taidoista. Myös asennetta vaaditaan: *kun ei ole "nörtti-historiaa" niin aikaa ja asennettahan tämä vaatii".* Lisäksi viitattiin verkkotyökalujen koko ajan lisääntyvään määrään. ERKKERI koulutuksessa käytetty NING oli pitkän verkkotyökalulistan jatkona.

Alussa koettu muutosvastarinta kääntyi usein suoranaiseksi innoksi. NING:ssä nähtiin paljon hyvää. NING osoittautui hyödylliseksi mm. poissaolojen paikkauksessa. NING toimii materiaalipankkina, mutta myös keskusteluympäristönä. Opiskelijat kommentoivatkin, että *"NING:n kautta pääsi (melkein) fiilikseen kuin olisi ollut itsekin mukana".*

Toisessa ERKKERI-koulutuksessa NING:n käyttöä ei tuettu niin voimakkaasti ja se näkyi opiskelijoiden loppupalautteessa:

Jotenkin ei heti saatu otetta Ningistä. Olisi tarvinnut heti aloittaa atk-luokassa ja käydä asiat läpi yhdessä. Nyt meni energiaa turhaan sähkölämmiseen.

Sosiaalisen median kanssa oli tiettyä hajanaisuutta ja sekavuutta mutta siitäkin selvittiin!

NING:n käyttö koulutuksissa on monin tavoin mielenkiintoinen kehittämistoimenpide. Kouluttajat ovat saaneet ajatuksia siitä miten opiskelijat saadaan innostumaan uusista välineistä. Eräässä koulutuksen oivallus oli purkaa kielteisiä tunteita kasvokkain. Ja erityisesti niin, että painopiste oli "fiiliksissä" eikä tekniikassa. Usein keskustelu ajautuu teknisiin kysymyksiin, mutta niiden ratkaiseminen ei ratkaise itse ongelmaa eli käyttäjän haluttomuutta omaksua uutta palvelua.

Merkittävää oli myös huomata kuinka paljon tukea sosiaalisen median käyttöön tarvitaan. Koulutukset ovat olleet intensiivisiä kokonaisuuksia, joissa on sama ryhmä ja samat ohjaajat. Sosiaalisen median opettelulle on voitu luoda turvallinen tila, joka on jatkunut koko koulutuksen ajan eli yhdeksän kuukautta. Opiskelijat ovat saaneet tukea niin kouluttajilta kuin toisiltaan. Ja koulutuksen pitkä kesto on mahdollistanut eri aikaisen mukaan tulon. Jollekin sosiaalinen media on jo tuttu tai avautunut nopeasti kun taas toisen on pitänyt seurailta sivusta ennen kuin on lähtenyt leikkiin mukaan.

NING:n käytöstä saadut kokemukset osoittavat, että sosiaalisen median käyttö ryhmän työvälineenä vaatii sekä aikaa että tukea. Ja on muistettava, että vaikka sosiaalisen median käyttö olisi kuinka järkevästi perusteltavissa niin ihmisillä on myös tunteet. Osa tuntee uuden teknisen välineen edessä intoa – toinen pelkoa.

4.5 Sosiaalinen media ulkoisessa viestinnässä

Edellä on käsitelty sosiaalisen median käyttöä projektin hallinnossa ja sisäisessä viestinnässä. Välineet ovat käytössä myös projektin ulkoisessa viestinnässä, josta tässä lyhyt yhteenveto.

Projektin alussa on otettu käyttöön mm. Facebook, Twitter ja LinkedIn. Palvelut eivät ole elintärkeitä projektin toiminnassa, joten niiden käyttö on ollut hyvin vaihtelevaa ja täysin riippuvainen henkilöstöresursseista. Lisäksi osaaminen on ollut merkittävä tekijä palveluiden käytössä.

Kun katsotaan ERKKERIn mediakenttää (ks. Kuvio 16. ERKKERI-projektin viestintävälineet), voidaan todeta, että projektissa viestitään monikanavaisesti. Yhdessä mediassa julkaistu viesti ohjaa usein toiseen. Kun esimerkiksi blogikirjoitus julkaistaan Facebookissa, Wordpress blogin liikenne lisääntyy välittömästi.

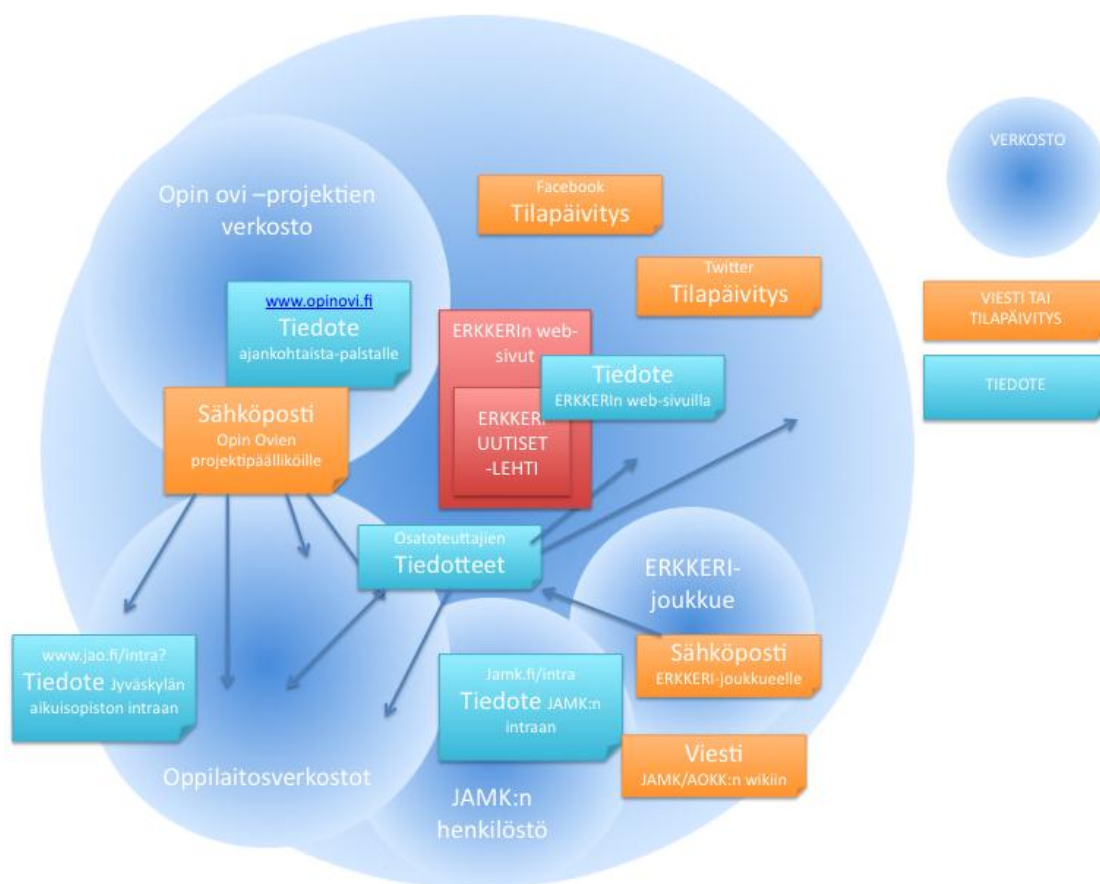
Oheinen esimerkki kuvaa (ks. Kuvio 23) kuinka monikanavaisuutta hyödynnetään ERKKERI Uutiset –lehden levityksessä. Lehti on luettavissa ERKKERIn web-sivuilla pdf-muodossa ja kohderyhmät pyritään ohjaamaan web-sivuille. Lehden ilmestymisestä tiedotetaan seuraavasti:

- Tiedotteet: ERKKERIn web-sivuilla, Opin Oven web-sivuilla, JAMK:n intrassa ja Jyväskylän aikuisopiston intrassa
- Sähköposti: Opin ovien projektipäällikköiden postituslistalle, ERKKERI-joukkueelle
- Facebook ja Twitter statuspäivitykset

Sähköpostissa Opin ovien projektipäälliköille kehoitetaan heitä viemään viestiä eteenpäin omille verkostoilleen. ERKKERI-joukkueen osalta pyydetään

ydintiimin jäseniä levittämään tietoa omissa verkostoissa (mm. oppilaitoksen ja TE-hallinnon intra).

Useat henkilöt kuuluvat useaan verkostoon, joten he saavat tiedon lehden ilmestymisestä mahdollisesti useaan kertaan. Esimerkiksi JAMK:lla työskentelevät ERKKERI-kouluttajat kuuluvat ERKKERI-joukkueeseen, JAMK:n henkilöstöön, oppilaitosverkostoon ja jotkut jopa Opien ovien verkostoon. Lisäksi heillä saattaa olla Facebook ja Twitter-tili.



Kuvio 23. ERKKERI Uutiset -lehden ilmestymisestä tiedottaminen monikanavaisesti

Tuloksena tiedottamisesta web-sivujen liikenne lisääntyi välittömästi. Tiedotteissa ja viesteissä ollutta sivua katseltiin 149 kertaa heti perjantain aikana. Viikonloppuna kävijäliikenne hiljeni, mutta maanantaina sivu keräsi vielä 78 katselukertaa. Sivun keräsi viikon aikana 235 katselua, joista 167 yksilöityä tarkastelua. Ennen tiedotteen ja viestien jakelua sivun liikenne oli nollassa.

4.6 Johtamisviestintä verkossa

ERKKERI on hajautettu organisaatio, joten projektipäällikkö on hyvin usein sähköisten kanavien varassa johtamisessa. Humala (2007, 32) viittaa Zaccaron ja Braderin malliin virtuaalitiimin johtajan rooleista ja tiimin tehokkuudesta.

Malli on jaettu kolmeen rooliin:

- Tiimin yhteistoiminta
- Suunnan näyttäminen
- Toiminnan koordinointi

Johtajan tulisi näyttää projektitiimille sen merkitys ja paikka ympäröivässä todellisuudessa, jolloin tiimin olisi mahdollista kehittää yhteisiä, virtuaalisia toimintatapoja yhteisen päämäärän eteen (Humala 2007, 32). Suunnan näyttämisen tarkoituksena on keskittää ryhmän huomio oikeisiin asioihin ja tämä on erityisen haastavaa, kun ryhmä työskentelee hajautetusti. Tämän asian merkitys korostuu entisestään verkossa. (Humala 2007, 33.)

ERKKERI-projektipäällikkö on ollut aktiivisesti mukana projektin yhteisessä ryhmätyöympäristössä, NING:ssä. Valitettavasti muiden projektiin osallistuvien aktiivisuus ei ole ollut yhtä suurta. Ehkä osin NING:n heikosta menestyksestä johtuen, paluu sähköpostin ääreen on ollut helppo ratkaisu. ERKKERIn virtuaalijohtaminen toteutuukin hyvin pitkälle sähköpostitse.

Tämä sähköpostijohtaminen tarkoittaa, että tiimin yhteistoiminta jää verkossa vähäiseksi. Toiminnan koordinointiin tosin käytetään yhteisiä työvälineitä kuten Google Sites pohjalle rakennettu intranet ja Google-kalenterit, mutta ne eivät varsinaisesti ole yhteisöllisen tuottamisen ympäristöjä.

4.7 Seuranta ja mittaaminen

Määrällistä ja laadullista seuranta ja mittausta tehdään viranomaisviestinnän eri tasoilla, projektien viestinnästä ja yhteistyötahojen viestinnästä. Seurattavia asioita ovat tiedon sisältö, sen saaminen ja ymmärtäminen; viestinnässä käytettyjen keinojen ja välineiden toimivuus, viestintätoimenpiteiden määrä ja laatu, palautteen ja kehitysehdotusten kerääminen ja analysointi, viestinnän resurssien käyttö sekä asetettujen viestinnän tavoitteiden toteutuminen. Arvioinnin välineinä käytetään mediaseuranta, asiakaspalautetta ja tunnettuustutkimusta. Hallintoviranomainen vastaa näiden ja viestinnän kokonaisarvioinnin järjestämisestä.

(ESR-viestintäsuunnitelma 2008, 12)

Projektin viestintää seurataan ns. maksatushakemusten yhteydessä lähinnä taloudellisella tasolla. Viestinnän seuraamiseen on tiettyjä suosituksia, mutta maksatushakemuksen lisäksi ei ole pakollisia indikaattoreita.

ERKKERI-projektissa on käytetty seurantatyökaluja:

- näkyvyyden seurantaan
- avainsanaseurantaan
- määrälliseen mittaamiseen

Näkyvyyden seurantaan on käytetty mm. Meltwater-mediaseurantaa. Kyseessä on perinteinen mediaseurantapalvelu, joka todettiin lähes hyödyttömäksi. Vuoden 2011 lopussa käyttöön otettiin Google Alerts –palvelu, jota hyödynnetään myös tässä.

Avainsanaseurannassa käytetään Google Alerts –palvelua. Projekti on seurannut mm. seuraavia termejä:

- ERKKERI
- ERKKERI-projekti
- Aikuisohjaus
- Opin Ovi
- Aikuisten ohjaus- ja neuvontapalvelut

Tavoitteena ei ole siis ainoastaan seurata mitä projektista kirjoitetaan vaan löytää palveluita ja kanavia, jossa käydään keskustelua tärkeistä aihealueista. Näin voidaan mennä sinne missä aihealueesta kiinnostuneet ovat.

Määrälliseen mittaamiseen on olemassa useita vaihtoehtoja:

- Google Analytics (mm. NING-sivuston ja ERKKERIn web-sivuston kävijäseuranta)
- Palvelujen omat tilastotiedot:
 - Facebook
 - Wordpress
 - Mailchimp

Sosiaalisen median käyttöä projektissa voidaan seurata SWOT-analyysin avulla. ERKKERIssä SWOT-analyysi toteutettiin syksyllä 2010 ja tulokset on nähtävissä seuraavassa taulukossa.

Taulukko 5. SWOT-analyysi toteutettiin vuoden 2010 syksyllä

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohta SOME:n käytölle hyvä: toimiva projekti, selkeät suuntaviivat • Yleisesti positiivinen suhtautuminen teknologiaan • Projektitoimijat vahvoja viestijöitä • Tietojen jakamiseen rohkaistaan, kannustetaan kaikilla tasoilla • Projektin johto on sitoutunut SOME:n käyttöön • Ilmapiiri on rento ja luovuutta (uusia ratkaisuja) arvostetaan 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei olla valmiita SOME:n käyttöön – asenne ja tiedon puute • ESR-projektien viestinnän oletetaan olevan perinteistä • Yksi negatiivinen kokemus voi latistaa • Yleinen mielipide kääntyy SOMEa vastaan
<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOME uusi asia – yritys ja erehdys... • Osaamiskuilu: osa on hyvinkin teknologiaorientoitunutta, osa ei, osa käyttää SOMEa jo muutenkin, osa ei • SOME:n käyttö keskittyy tiedottamiseen. Vuorovaikutteisuus ei ole toivotulla tasolla. • Asenteet osin SOME:n käyttöä vastaan. Uusi teknologia synnyttää aina ennakkoluuloja. 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yleinen kiinnostus SOMEen kasvussa – "varhainen lintu madon nappaa..." • Palautekanava on jatkuvasti auki • Palauteen kysyminen ja hyödyntäminen on systemaattista • Ulospumppaus aivan uudelle tasolle SOME:n kautta • Vuorovaikutus luo mahdollisuuden uusille iduille

SWOT:sta voidaan lukea sama kuin edellä esitetystä ERKKERIn sosiaalisen median käytöstä. Projektissa suhtaudutaan positiivisesti ja ennakkoluulottomasti sosiaalisen median käyttöön. Tämä näkyy monella tasolla:

- sosiaalisen median käyttökokemuksia on vaihdettu ja jaettu muiden toimijoiden (organisaatiot, projektit, tiimit) kesken
- projektihenkilöstön oma osaaminen on kasvanut. Tämä on osaltaan vaikuttanut myös henkilöstön asenteisiin.
- Osa ERKKERI-kouluttajista on kokeillut ennakkoluulottomasti uusia palveluita ja perehtyneet niihin osana opetusta. Näin ERKKERI-opiskelijoiden sosiaalisen median osaaminen on kasvanut.

Toisaalta, taustalla vaanii koko ajan SWOT:ssakin mainitut uhat. Asenne on yhä joiltakin osin torjuva ja muutosvastarinta voimakas. Uhkaa on torjuttu kärsivällisellä asennetyöllä. Voidaan myös todeta, että projektin saavutus on

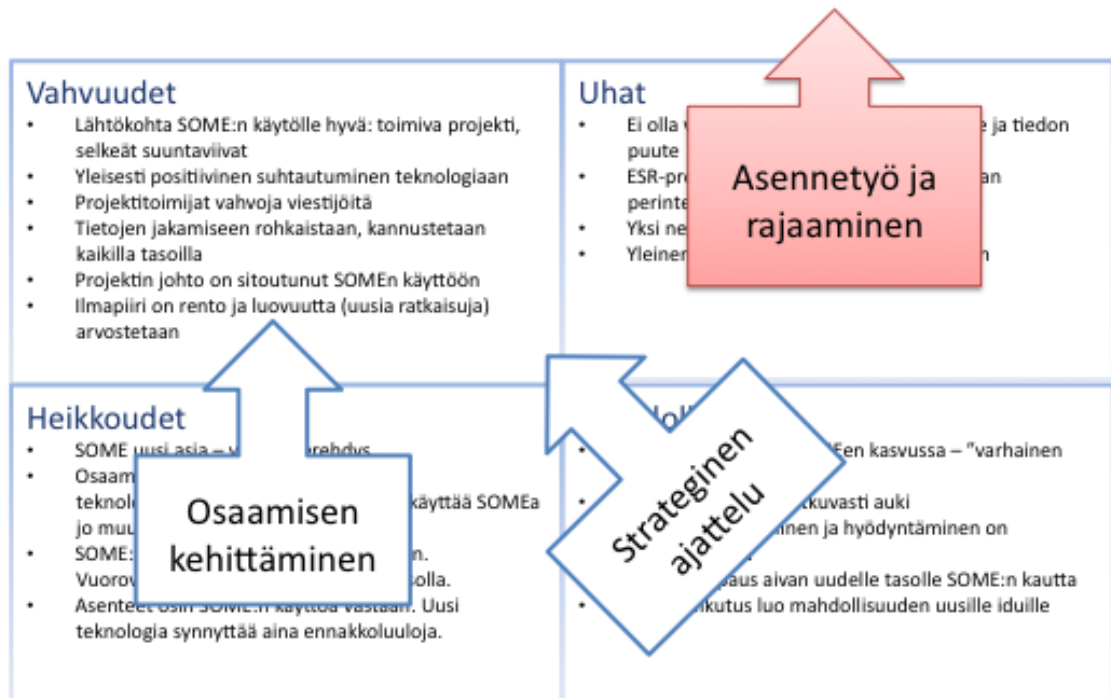
sekin, että tiedetään mikä on pahin kipupiste. Projektin on ajallisesti rajattu, joten osa projektin kehittämiskohteista on tulevien projektien aiheita.

SWOT:n heikkoudet tulee kääntää vahvuuksiksi. Osaamattomuus ja asenteet kulkevat usein rinnan, joten osaamisen kehittäminen on yksi mahdollisuus vaikuttaa asenteisiin. Sosiaalisen median yksisuuntainen käyttö on osin seurausta osaamisvajeesta, osin aktiivisuudesta. Jotka nekin linkittyvät toisiinsa. Heikkouksien muuntaminen vahvuuksiksi vaatii siis osaamisen kehittämistä.

SWOT:ssa vuorovaikutuksen kasvattaminen on nähty mahdollisuutena. Tämä vaatii aktiivisuutta ja suunnitelmallista sosiaalisen median käyttöä. Ad-hoc-tyylinen tilapäivittely ei voi olla lähtökohta palautteelle ja toiminnan kehittämistä tukevalle keskustelulle. Tämä vaatii tuekseen sosiaalisen median strategian.

Mahdollisuuksiin on kirjattu ”ulos pumppaus”. Tällä tarkoitetaan hyvien käytäntöjen levittämistä, joka on jokaisen projektin tehtävä. Perinteisesti tämä on tapahtunut seminaarien, julkaisujen ja erilaisten raporttien kautta. Huolellisella suunnittelulla myös sosiaalinen media olisi valjastettavissa hyvien käytäntöjen levittämisen kanavaksi.

Alla olevaan kuvassa on lyhyt yhteenveto SWOT:n mahdollisuuksista ERKKERIssä.



Kuvio 24. ERKKERIn SWOT:sta johdetut päätelmät

Jos sosiaalisen median käyttöä tarkastellaan Silfverbergin projektikäsitteen kautta (Kuvio 2. Projektikäsite (Silfverberg 2007, 23) niin voidaan todeta, että sosiaalisen median osaamisessa on tapahtunut selkeä muutos. ERKKERi-projektissa saadut kokemukset kulkevat henkilökohtaisena osaamisena tuleviin työtehtäviin. Ja tämän lisäksi tuloksia levitetään hyödynnettäväksi laajemminkin. Seuraavassa onkin kuvattu sosiaalisen median käyttöä ESR-projektissa.

5 SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ ESR-PROJEKTISSA

Tutkimuksen yksi päätavoitteita on siis löytää tai luoda malli, jota voidaan hyödyntää **sosiaalisen median käyttöön otossa ja arvioinnissa ESR-projektin viestinnässä.**

Iris Humala (2007, 101) toteaa, että

Ihanteellisinta olisi, jos tiimi tai projekti pystyisi toimintaansa aloittaessaan määrittelemään viestintä- ja yhteistyötarpeensa sekä sitten valitsemaan työvälineet ja palvelut tukemaan niitä.
(mts 2007, 101.)

ESR-projektissa viestinnän suunnittelu on osa hanke/projektihakemusta. Tähän suunnitteluun sisältyy osioita, jotka määrittelevät mm. projektin toimintatavat, johtamismallin, keskeiset hyödynsaajat sekä tulosten julkistamisen ja muun viestinnän. (Silfverberg 2007, 76.)

ESR-projektissa sosiaalisen median käyttöön vaikuttaa tietyt ominaispiirteet:

- Useat organisaation muodostama hajautettu projektiorganisaatio
- Ajalliset rajoitteet: projektilla on alku ja loppu
- Viranomaisohjeistus, joka määrittelee projektin toiminnan.
- Rahoituskausi: jokaiselle rahoituskaudelle laaditaan uusi ohjeistus ”projektien perustuslaki”

Olen edellä kuvatun teoria- ja kokemustaustan pohjalta kerännyt yhteen sosiaalisen median käyttöön ottoon ja seurantaan liittyvät asiat. Näkökulma painottuu vahvasti ajattelutavan muutokseen eikä niinkään konkreettisiin toimenpiteisiin. Sosiaalinen media haastaa ESR-projektissa johtamista, vaatii uudenlaista toimintakulttuuria ja osaamista sekä sitoutumista. Ja ennen kaikkea sitouttamista.

Malli on esimerkki, mitta tai normi vertailun perustaksi, jäljitelmä tai mallikapale (Suuri suomenkielen sanakirja 2004). Useat sosiaalisen median strategiseen suunnitteluun painottuvat mallit on tehty yritysmaailmaan ja ne sisältävät

vahvan markkinointiviestinnän näkökulman. Lisäksi ne olettavat usein, että toimintakulttuuri ja esimerkiksi tietoturvamennettelyt voidaan mukauttaa sosiaalisen median käyttöön. ESR-projektin viestinnällä on tietty viitekehys, joka ei välttämättä joustaa samoin kuin yrityksen. Siksi ESR-projektit vaativat mallikappaleen, joka vastaa juuri niiden toimintaympäristön vaatimuksia ja mahdollisuuksia.

5.1 Sosiaalisen median tavoite

Sosiaalisen median strateginen suunnittelu alkaa tavoitteen määrittelystä. Peruskysymykset ovat:

- Mihin olemme menossa?
- Miksi käytämme sosiaalista mediaa?
- Miten haluamme hyötyä sosiaalisen median käytöstä?

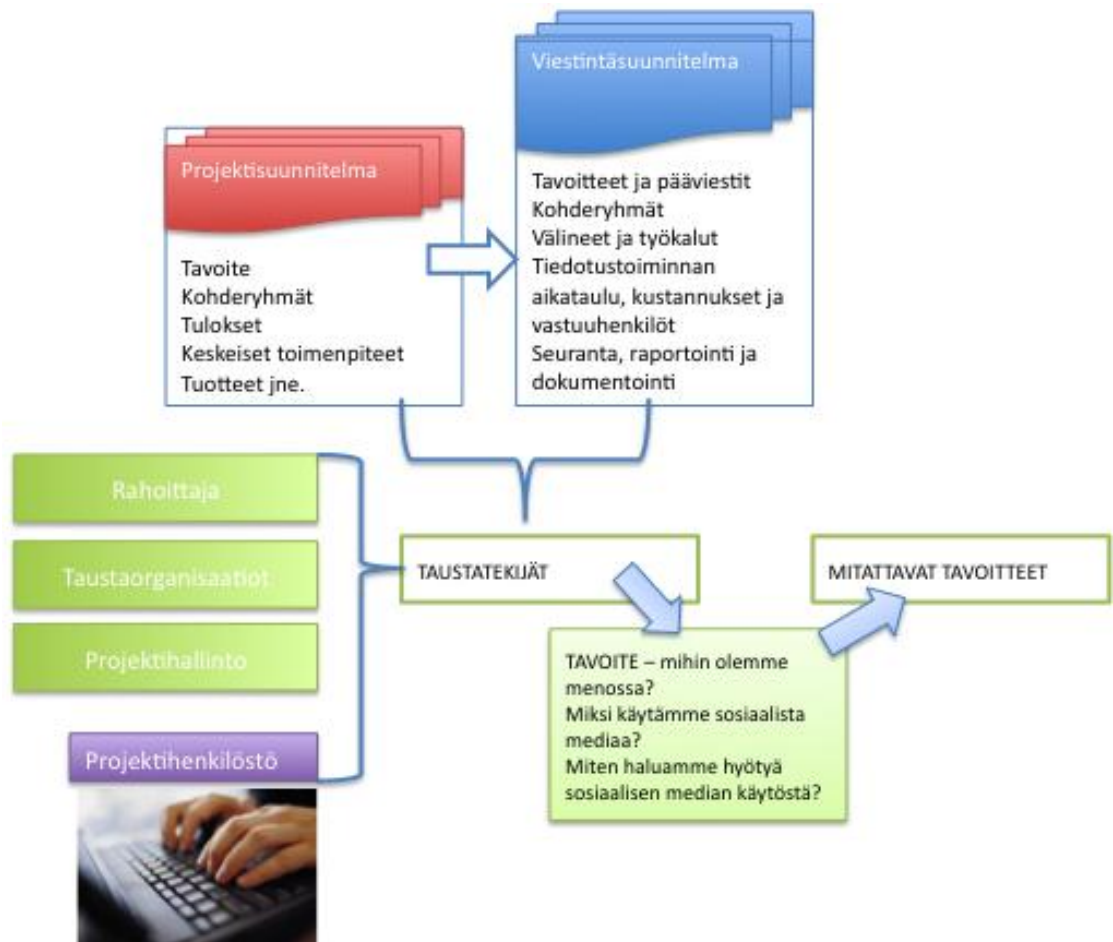
(Chaffey & Smith 2008, 442.)

Projektin peruslähtökohta on harvoin sosiaalisen median käyttö vaan sosiaalinen media on väline jonkin saavuttamiseksi. Kuten aiemminkin (ks. 2.3.3 Sosiaalisen median strategia) on todettu ”strategiassa on määriteltävä, mitä toiminnan ydintehtäviä ja tarkoituksia verkkoläsnäolo tukee”. Tämän vuoksi sosiaalisen median käyttöä on hyvä pohtia ensin perustehtävän näkökulmasta. Tähän vaikuttavat projektin tärkeimmät taustatekijät:

- Rahoittajan ohjeistus
- Taustaorganisaatioiden ohjeistus
- Projektisuunnitelma
- Viestintäsuunnitelma

Koska sosiaalinen mediassa keskeistä on sisältö, käyttäjälähtöisyys ja vuorovaikutus (ks. 2.3 Sosiaalinen media), mukaan tarkasteluun tulee ottaa myös projektihenkilöstö.

Tavoitteen määrittelyä on käsitelty edellä kuvatun pohjalta Kuvio 25.



Kuvio 25. Sosiaalisen median tavoitteiden määrittely on monen tekijän summa.

Projektisuunnitelmassa määritelty strategia on toiminnan viitekehys.

Strategiasta löytyvät ne tavoitteet, joiden toteuttamisessa voidaan käyttää sosiaalista mediaa (Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle –katsaus 2010). Nämä muodostavat viitekehyyksen, jonka perusteella voi määrittellä sosiaalisen median perustehtävän:

- näkyvillä olo: yksisuuntainen kommunikaatio
- vaikuttaminen: osallistuminen ja vuoropuhelu kohderyhmien kanssa
- Sulautuminen: sosiaalinen media on yksi olemassa olon ympäristö

Yksisuuntaisuus on sosiaalisen median perusajatuksen vastaista, mutta joskus täysin perusteltua. Jos kyseessä on esimerkiksi tuotekehitysprojekti, jonka salassapito-ohje on tiukka, niin interaktiivisuus on voi olla mahdotonta. Tai jos projektin resursointi ei mahdollista interaktiivisuuden ylläpitoa. Interaktiivisuutta ei voi kytkeä pois päältä vaan siihen sitouduttava.

Jos valinta on yksisuuntainen kommunikaatio, tulee muistaa, että ulkopuolinen yhteisö ei ole päätökseen sitoutunut. Siitäkin huolimatta, että yhteisö ei kerro itsestään ei tarkoita etteikö siitä puhuttaisi netissä. Tämän vuoksi on suositeltavaa – olipa sosiaalisen median rooli mikä tahansa – seurata keskustelua. Tämän voi tehdä automaattisesti seurantapalveluiden avulla (ks. 2.2.4 Viestinnän mittaaminen verkkoympäristössä)

Jos sosiaalinen media on vain projektiviestinnän ääni, niin silloin sen määrittely on oltava osa viestintäsuunnitelmaa. Jos sosiaalista mediaa käytetään myös työvälineenä, kuten ERKKERI-projektin tapauksessa koulutuksissa niin sosiaalisen median rooli toiminnan suunnittelussa tulee ottaa laajemmin huomioon. Joissakin tapauksissa sosiaalinen media on projektin keskeinen sisältö.

5.2 Sosiaalisen median strategia

Strategian suunnittelun lähtökohtana on kaksi kysymystä:

- Miten pääsemme aiemmin määrittelemäämme tavoitteeseen?
- Miten aiomme käyttää resurssit sosiaalisessa mediassa?

(Chaffey & Smith 2008, 456.)

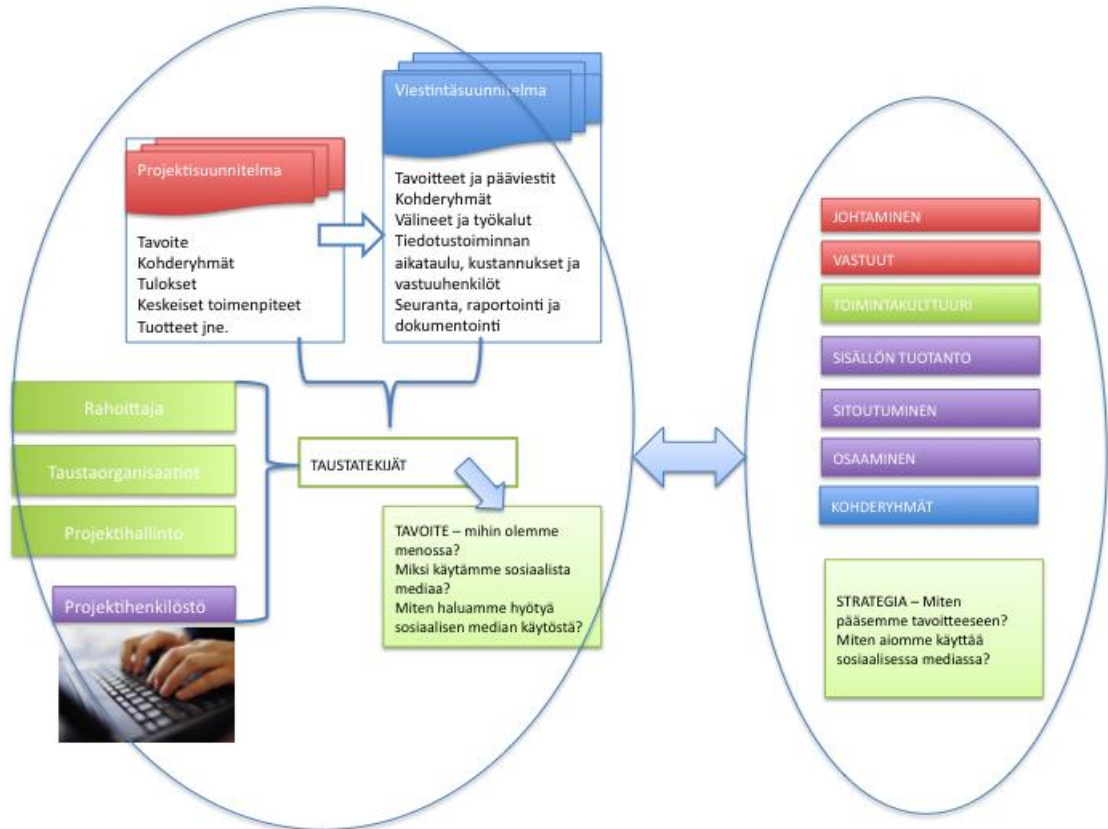
Sosiaalisen median strategian suunnittelu on vuoropuhelua projekti- ja viestintäsuunnitelman viitekehyksessä. Tämän vuoksi strategian suunnittelussa kannattaa myös katsoa suurempaa kuvaa eli sosiaalisen median integraatiota muihin välineisiin. Lisäksi tulee ottaa huomioon projektin elinkaari. Projektilla on aina alku ja loppu, samoin projektin sosiaalisen median käytöllä.

Seuraavassa strategiaa on purettu seitsemän eri muuttuja kautta:

- johtaminen
- vastuut
- toimintakulttuuri
- sisällön tuotanto
- sitoutuminen
- osaaminen

- kohderyhmät

Mikään edellä mainituista ei ole irrallinen osa vaan tekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Lisäksi ne ovat kiinnittyneitä koko projektin strategiaan. Toivottavaa tietysti olisi, että sosiaalisen median suunnittelu olisi osa projektin suunnitteluvaihetta.



Kuvio 26. Sosiaalisen median strategian määrittely on vuoropuhelua tavoitteiden ja taustatekijöiden kanssa.

5.2.1 Johtaminen

Johtamisen rooli sosiaalisessa mediassa on moninainen. Sosiaalisen median käyttöä projektin viestinnässä tulee johtaa, mutta sosiaalinen media voi olla myös johtamisen väline ja toimintaympäristö. Jälleen kerran voidaan todeta, että johtaminen ja viestintä kietoutuvat saumattomasti yhteen (ks. 2.1 Projektijohtaminen ja 2.2 Projektiviestintä). Tässä tarkoitan sosiaalista mediaa hajautetun johtamisen välineenä.

Se, kuinka vahvasti projektijohto itse on mukana sosiaalisessa mediassa riippuu siitä kuinka laajasti johtamisviestintä viedään verkkoon. Jos kyseessä

on täysin paikallinen projekti, niin ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista johtaa verkossa. Toisaalta, hajautetussa organisaatiossa verkkojohtaminen voi olla määräävässä roolissa. Sosiaalinen media voi olla hajautetun johtamisen toimintaympäristö. Työ on yhä liikkuvampaa ja virtuaalitiimit yleistyvät (ks. 2.1.1 Hajautettu johtaminen), joten sosiaalista mediaa ei voi tarkastella enää viestinnän näkökulmasta vaan laajemmin – yhteisöviestinnän näkökulmasta, jolloin myös johtaminen on osa viestinnän kokonaisuutta. (mm. Juholin 2009.)

Vaikka sosiaalista mediaa käytettäisiin vain tiedottamiseen, niin projektijohdon tulee olla sitoutunut sosiaalisen median käyttöön. Kuten edellä on todettu, sosiaalisen median verkottunut luonne hämärtää ulkoisen ja sisäisen viestinnän rajaa (mm. Koponen 2010). Johdon on siis tarkasteleva sosiaalista mediaa yhtenä toimintaympäristönä eikä niinkään työkaluna.

Projektijohtamisen osalta sosiaalisen median käyttö voidaan nähdä:

- hajautetun organisaation keskeisenä johtamisympäristönä
- johtamisympäristön osana
- ulkoisena ympäristönä, jota johto seuraa

5.2.2 Vastuut

Projektista vastaa projektipäällikkö, mutta tiettyjen tehtäväalueiden operatiivinen toiminta jaetaan usein muille henkilöille (esim. talous, viestintä, it-ratkaisut). Viestintä ei eroa tästä periaatteesta. Projektille on määritelty tietyt resurssit, jotka jo osaltaan määrittävät viestintään käytettävää aikaa. Jos projektilla on vain osa-aikaista henkilökuntaa, joiden perustehtävä on hyvin pitkälle muualla, on turha kuvitella, että viestintä nousee suureen rooliin.

Edellä on mainittu, että yhteisöllä tulisi aina olla nimetty sosiaalisen median vastuuhenkilö (ks. Safko ja Brake 2008). Vastuuhenkilö ottaa ohjat käteen viimeistään kriisitilanteessa. Kriisien on nykyään tapana eskaloitua verkossa ja vaaditaan nopeaa toimintaa, että turhilta huhuilta katkaistaan siivet.

Jos toimitaan sosiaalisessa mediassa, niin tärkeää on myös muistaa valvontavastuu. Virallinen ESR-projekti ei varmaan halua käydä mitä tahansa keskustelua tai julkaista ”vääriä” informaatiota. Valvonnan ei ole tarkoitus rajoittaa asiallista keskustelua vaan huolehtia asiattomuuksien sulkemisesta pois. Ilman vastuuhenkilöä toimivan projektin olisi syytä harkita onko sosiaalisen median käytölle perustetta. Edellä kuvatut vastuut ovat tärkeitä viestinnän onnistumisen kannalta.

Jos koko projektiryhmä hoitaa sosiaalista mediaa, niin kaikilla tulee olla tiedossa tavoitteet ja ohjeistus. Tässä tapauksessa on ehkä syytä harkita projektin oman someketin laadintaa. Eli erillistä sosiaalisen median ohjeistusta. Yritykset ja yhteisöt pyrkivät ohjeistamaan sosiaalisen median käyttöä. Käyttötavat olisi hyvä avata keskustelulle (SITRAn julkishallinnon johtamisohjelman yhteisöllisen viestinnän konsepti 2010, 28). Oikeusministeriön Demokratia- ja kieliasioiden yksikön Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle –katsauksessa (Aalto 2010) todetaan, että yleistä ohjeistusta ei voida laatia vaan jokaisen organisaation on tehtävä ohjeistus omista lähtökohdistaan. Ohjeistuksen tulee olla sopiva eri lakien ja säädösten valossa (mts. 2010, 2).

Sosiaalisen median käytölle voidaan määritellä vastuut:

- Ei vastuuhenkilöä: sosiaalisen median vastuuhenkilö määrittelemättä
- Yksi vastuuhenkilö: projektilla on nimetty sosiaalisen median vastuuhenkilö
- ryhmä: projektiryhmä hoitaa sosiaalisen median yhteisvastuullisesti nimettyjen vastualueiden mukaisesti

5.2.3 Toimintakulttuuri

Toimintakulttuurilla on yllättävän suuri vaikutus sosiaalisen median käyttöön. Jos oletuslähtökohtana on täysin muodollinen toimintakulttuuri ja viestintä, niin sosiaalinen media on haastava väline. Kuten edellä on tullut esille, kasvottomana on vaikea toimia sosiaalisessa mediassa. Sama pätee sisältöihin. Täysin virallinen kieli ei houkuta osallistumaan.

Avoimuus on yksi sosiaalisen median perustekijöistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä etteikö sosiaalisessa mediassa voisi ja pitäisi rajoittaa omaa ulostuloa. Esimerkiksi vaadittu tietoturvan taso vaikuttaa avoimuuteen. Tai tietojen sisältö. Se, että projekti määrittelee tavoitteekseen ”suljettu” ei tarkoita sitä, etteikö sosiaalista mediaa voisi käyttää. Kuten aiemmin (ks. Kuvio 9) on todettu myös sosiaalisen median palvelu voi olla suljettu ja salasanalla suojattu.

Avoimuus vaikuttaa myös sidosryhmien tietojen käsittelyyn. Tulee pohtia miten käyttäjien tietoa käsitellään ja mahdollisesti jaetaan.

Vaikka toimintakulttuuri olisikin täysin muodollinen, se ei ole este sosiaalisen median käytölle. Mutta väärä konteksti voi murentaa luotettavuutta (Gilpin & ym. 2010). Sen vuoksi muodollisesta toimintakulttuurista ponnistavan on oltava erityisen tarkka missä ja miten viestitään.

Useimmat projektit elävät jollain tavoin rajoitetussa toimintaympäristössä. Eri taustaorganisaatiotahot kuten rahoittaja tai toteuttajat ohjeistavat toimintaa ja määrittelevät raja-arvoja. Viestintä voi olla epämuodollista ja henkilökohtaista, mutta taustalla on koko ajan olemassa tiettyjä rajoitteita. Tulee muistaa, että projektien rahoitus tulee yhteisistä veromarkoista, joten viestinnän on kestettävä kaikista kriittisinkin tarkastelu.

Rajoitettu toiminta vaatii ohjeistusta ja raja-arvojen sopimista. Palveluja valitessa tulee tarkastella palvelun ehtoja. Osa sosiaalisen median palveluista suhtautuu käyttäjien jakamaa sisältöön hyvin omistavasti, osa jättää käyttöoikeuden alkuperäiselle omistajalle.

Toimintakulttuuria voidaan tarkastella esim. seuraavasti:

- Suljettu (muodollinen)
- Rajoitettu
- Avoin (epämuodollinen)

5.2.4 Sisällön tuotanto

Sisältö on se, joka tekee sosiaalisesta mediasta erilaisen kuin muista ICT-ratkaisusta. Tulee siis pohtia:

- mitä viestitään?
- Mitä tietoa käytetään?
- Mitä tietoa vaihdetaan?

(Hearn 2009)

Kun rakennetaan omaa identiteettiä, on tärkeä miettiä miten ja mitä viestitään. Onko projektin tarkoitus esitellä näyttämöä vai otetaanko kulisseissa tapahtuva toiminta mukaan? Tämä vaikuttaa sekä viestinnän tyyliin että sisältöön. Samoin vaikuttaa keskustelun syvyys. Halutaanko olla pinnallisia vai syvällisiä? Tosin tässä voidaan tehdä roolijakoa eri medioissa, mutta tietty perustyyli ja sävy on syytä määritellä.

Kaplan ja muut (2010, 64-67) ohjeistavat, että sosiaalisessa mediassa pitää olla kiinnostava ja ”harrastelijamainen”. Viestinnän sävyä tulisi siis miettiä ennen kuin sukeltaa sosiaaliseen mediaan. Viesti voidaan esittää monella tavoin: informatiivisesti, viihdyttävästi, pakottavasti, opettavaisesti jne. ESR-projektin viestintä on usein kapulakieltä, mutta niin ei ole pakko olla.

Sisältöön vaikuttaa myös käyttäjien rooli. Halutaanko käyttäjien tuottamaa sisältöä tuoda esille? Esimerkiksi blogiympäristöissä voi syntyä hyvin monenlaisia keskusteluja, jolloin käyttäjien luoma sisältö voi osaltaan vaikuttaa blogin ylläpitäjän profiiliin.

Eriyinen piirre ESR-viestinnässä on vaatimus rahoittajien mainitsemisesta:

Kaikessa rakennerahastoviestinnässä tulee käyttää EU-lipputunnusta.

- - -

Tiedotteissa, julkaisuissa, ilmoituksissa, internetissä eli kaikessa kirjallisessa viestinnässä niin painetussa kuin sähköisessä muodossa mainitaan EU-rahoituksen lisäksi myös kansalliset rahoittajat.

(Rakennerahastot.fi – viestintään liittyvät ohjeet)

Sosiaalisen median osalta ei ole mainittu erikseen kuinka rahoittajan tulee näkyä.

Sisällön tuottajan rooli sosiaalisessa mediassa voi olla esimerkiksi:

- Seurailija
- Kanssatuottaja (osallistuva)
- Ylläpitäjä (osallistava)

5.2.5 Sitoutuminen

Sitoutuminen on olennainen osa sosiaalista mediaa. Jos et ole keskustelussa mukana, sinua ei siis ole. Osallistumalla luodaan identiteettiä, rakennetaan suhteita ja tehdään itsensä näkyväksi. Kyse on vastavuoroisuudesta. (mm. Gilpin 2010, 267.)

Projektissa on kuitenkin pysähdyttävä pohtimaan sitoutumista resurssien ja tahdon näkökulmasta. Jos ei ole resurssia, niin tuskin kukaan haluaa tehdä työtä vapaaehtoisena omalla ajalla. Jos taas ei ole tahtoa osallistua keskusteluun, niin voidaanko tahtoa tuoda? Yhden tärkeän asian muodostaa substanssi. Keskustelu vaatii useimmiten substanssin tuntemusta.

Sitoutuminen linkittyy myös reagoitinopeuteen. Netti on auki 24/7 ja viestit vanhenevat nopeasti. Mikä on siis projektin reagoitinopeus? Joissakin palveluissa aukioloaika voidaan määritellä, joka helpottaa osaltaan työn hoitamista ”virka-ajalla”.

Jos ulkoisessa viestinnässä valitaan satunnainen sitoutuminen, pitää hyväksyä se tosiasia, että myös vastapuoli sitoutuu sinuun satunnaisesti. Tietysti jos asian painoarvo ylittää joka kerta keskustelukynnyksen, niin keskustelu onnistuu varmaan harvemminkin.

Jos sosiaalista mediaa käytetään projektin sisäisessä viestinnässä, sitoutuminen on tärkeimpiä tekijöitä. Kuten ERKKERIn nykytila-analyysistä voidaan todeta, välineiden käyttöönotto on helppoa, mutta ihmisten sitouttaminen niiden käyttöön haasteellista. Tarkastelen sitoutumista myös sitouttamisen näkökulmasta myöhemmin.

Sitoutuminen voi olla siis:

- Satunnaista
- Säännöllistä
- Jatkuvaa

5.2.6 Osaaminen

Projektihenkilöstön osaaminen on ratkaisevaa sosiaalisen median käytön kannalta. Tasoerot eri ihmisten ja organisaatioiden välillä voivat olla valtavia. Osalla on henkilökohtaista kiinnostusta sosiaaliseen mediaan, toinen taas kokee palvelut vähintäänkin pelottavaksi. Pitääkin siis erottaa toisistaan osaaminen ja asenne.

Vaikka osaamista ei olisi, sitä on onneksi aina mahdollisuus hankkia. Paljon ratkaisee myös taustaorganisaation tuki. Toisaalta, sosiaalista mediaa ei opi kuin menemällä sinne ja osallistumalla. Haasteeksi tietysti muodostuu se, että jos tässä osatekijässä vastauksena on osaamattomuus niin kuinka helppo kokonaisarviota on tehdä? Entä jos jollain toisella osa-alueella korostuu sosiaalisen median käyttö. Esimerkiksi perustehtäväksi on määritelty vaikuttaminen tai sulautuminen, on pakko hankkia osaamista.

Kun puhutaan puhtaasti osaamisesta, joko voidaan tehdä seuraavasti:

- ei osaamista: sosiaalisen median käyttökokemus olematon ja perustiedot heikot
- peruskäyttäjä: tutustunut perusominaisuuksiin ja palveluihin. Käsitys sosiaalisesta mediasta työvälineenä.
- Kehittäjä: edelläkävijä ja mahdollisesti uusien palvelujen kehittäjä.

5.2.7 Kohderyhmät

Projektin kohderyhmät on määritelty projektisuunnitelmassa ja on syytä tarkastella myös heidän osaamistasoaan. Jos projektin pääkohderyhmä koostuu ihmisistä, joilla ei ole tekniikka eikä osaamista sosiaaliseen mediaan niin on varmaan turha viestiä sosiaalisen median keinoin. Tosin kohderyhmien osaamistaso voi vaihdella suurestikin. Projektin sisäiset kohderyhmät voivat olla hyvinkin teknisorientoituneita kun taas ulkoisissa voi olla teknisesti täysin ky-

vyttömiä. Tai ehkä kaikki viestintä tapahtuukin jo sosiaalisessa mediassa. Olemme usein luokitelleet kohderyhmiä demograafisten tekijöiden kautta. Sosiaalinen media kuitenkin jakaa ihmiset usein eri perustein: arvot, asenteet, toimialan vaikutus jne.

Kohderyhmätarkastelussa on hyvä muistaa, että sosiaalinen media rikkoo kohderyhmärajoja. Työ- ja vapaa-ajan minän sekoittuminen on vain yksi ilmiö. Myös sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät sekoittuvat. Edellä on esitetty ERKKERI projektin viestintävälineet. Kuvasta voi saada käsityksen, että sosiaalinen media tavoittaa sekä sisäiset että ulkoiset kohderyhmät eri tavoin kuin ennen. (ks. Kuvio 16. ERKKERI-projektin viestintävälineet.)

Jos projektin kohderyhmillä ei ole osaamista, niin tietysti asiaa voi tarkastella koko projektin elinkaaren osalta. Onko todennäköistä, että kohderyhmien käytös muuttuu? Tällöin voidaan sosiaalinen media ottaa mukaan työkalupakkiin, koska jossain vaiheessa kohderyhmät sukeltavat mukaan. Mutta jos muutosta ei ole nähtävissä ja tarkoituksena ei ole aktivoida sosiaalisen median käyttöön, niin ehkä on parempi pysyä ”vanhan” median puolella.

Osaamistason vaihtelu ei välttämättä ole ongelma, jos projektin viestintä on monikanavaista. Ne, jotka eivät ole sosiaalisessa mediassa, ovat jossain muualla tavoitettavissa.

Kohderyhmät ovat voineet omaksua sosiaalisen median niin, että olemassaolo toteutuu sekä fyysisessä että virtuaalimaailma. Olemassaolo on multilineaarista (Koponen 2010). Tällöin sosiaalisella medially on olemassa lähes käyttöpakko. Ole siellä missä sidosryhmätkin.

Sosiaalisen median käyttö kohderyhmien näkökulmasta voidaan jakaa:

- Ulkopuolinen: pääkohderyhmän muodostavat sosiaalisen median ulkopuolelle jäävät henkilöt
- Vaihteleva osallistuminen: eri kohderyhmien kesken on suuria eroja osaamisessa ja sitoutumisessa

- Multilineaarinen olemassaolo: kohderyhmät ovat läsnä sosiaalisessa mediassa ja jopa parhaiten tavoitettavissa sitä kautta

5.2.8 Yhteenveto

Jokaisessa edellä kuvatussa seitsemässä kohdassa on kolme vaihtoehtoa esimerkkinä. Jo ne valitsemalla, saa hyvän käsityksen sosiaalisen median käytön suuntaviivoista. Edellä esitetty kokonaisuus on koottu seuraavaan

Johtaminen	
	Onko sosiaalinen media hajautetun johtamisen väline?
	Onko sosiaalinen media:
	hajautetun organisaation keskeinen johtamisympäristö
	johtamisympäristön osa
	ulkoinen ympäristö, jota johto seuraa
Vastuut	
	Kenellä on valvontavastuu?
	Ketkä toimivat projektin "äänenä" sosiaalisessa mediassa?
	Miten sosiaalisen median vastuu on jaettu:
	ei vastuu henkilöä
	yksi vastuuhenkilö
	ryhmä vastaa
Toimintakulttuuri	
	Mikä on avoimuuden aste?
	Miten tietoja käsitellään?
	Mitä rajoituksia toimintakulttuuri asettaa palvelujen valinnassa ja käytössä?
	Mitkä ohjeistukset vaikuttavat sosiaalisen median käyttöön?
	Halutaanko sosiaalisen median toimintakulttuurin olevan:
	suljettu (muodollinen)
	rajoitettu
	avoin (epämuodollinen)

taulukkoon.

Taulukko 6. Yhteenveto strategisista muuttujista

Sisällön tuotanto	
	Mikä on viestinnän tyyli?
	Mitä viestitään?
	Mitä tietoja käytetään ja vaihdetaan?
	Mitkä ovat asiantuntija-alueet?
	Miten ESR / rahoittaja huomioidaan sisällön tuotannossa?
	Projekti on sisällön tuottajana:
	seurailija
	kanssatuottaja (osallistuva)
	ylläpitäjä (osallistaja)
Sitoutuminen	
	Kuinka nopeasti viesteihin voidaan reagoida?
	Onko projektihenkilöstö sitoutunut sosiaalisen median käyttöön?
	Miten sitoutumiseen voidaan vaikuttaa?
	Onko sitoutuminen:
	satunnaista
	säännöllistä
	jatkuvaa
Osaaminen	
	Onko projektihenkilöstöllä sosiaalisen median osaamista?
	Voidaanko taustaorganisaatio(ide)n osaamista hyödyntää?
	Tarvitaanko koulutusta? Entä resurssit?
	Minkälainen on sosiaalisen median osaamistaso:
	ei osaamista
	peruskäyttäjä
	kehittäjä
Kohderyhmät	
	Ovatko projektin kohderyhmät sosiaalisessa mediassa nyt tai tulevaisuudessa?
	Mikä on eri kohderyhmien osamistaso?
	Kohderyhmän olemassaolo sosiaalisessa mediassa:
	ulkopuolinen
	vaihteleva osallistuminen
	multilineaarinen olemassaolo

5.3 Toiminnan suunnittelu

Edellä esitetty malli antaa lähtökohdan projektin sosiaalisen median suunnitteluun ja seurantaan. Seuraavaksi on vuorossa operatiivinen suunnittelu, jonka aikana tehdään mm. välinevalintoja. Suunnittelu taustalla on kysymykset:

- Mitkä ovat strategian yksityiskohdat lyhyellä aikavälillä?
- Mitä välineitä strategian toteuttamiseksi käytetään ja milloin?

Jos sosiaalisella medially on iso rooli projektin viestinnässä, myös jonkinlainen sosiaalisen median ohjeistus on paikallaan. Kaiken ohjeistuksen ei tarvitse olla kirjoitettua vaan esimerkiksi ohjelmat, jotka nauhoittavat kuvaruudulla tapahtuvan toiminnan ja äänen ovat käteviä. ERKKERI-projektissa tällaisella ohjelmalla on laadittu ohjeistus NING:n käyttöön.

5.3.1 Teknologia

Tekniikan merkitys sosiaalisen median käytössä on vähäinen, jos tällä tarkoitetaan laitteistoja. Haasteeksi voi muodostua eri organisaatioiden erilaiset tietoturvasot ja ohjeistukset, jolloin voidaan luoda teknisiä tai johdon määrittämiä esteitä sosiaalisen median palvelujen käytölle. Tällainen rajoittaminen vaikuttaa myös oppimiseen, jolloin jatkossa käytön esteeksi voi nousta myös osaaminen. Jatkossa korostuu yhä enemmän erilaiset mobiilipäätelaitteet kuten älypuhelimet ja lukulaitteet (esim. iPad).

Perustekniikalla tekee sosiaalisessa mediassa jo paljon. Palvelut ovat useimmiten käytettävyydeltään kevyitä ja eivät vaadi tekniikalta paljoa. Uusimmilla välineillä (kuten älypuhelimet) voidaan saavuttaa tiettyä edelläkävijyyttä mm. liikkuvan kuvan jakamisessa, mutta muuten ero jää vähäiseksi.

Niin kuin alussa totesin, tarkoitukseni ei ollut keskittyä sosiaalisen median välineisiin. Niiden tarjonta on niin nopeasti muuttuva, että ei ole epäilystäkään etteikö palveluita olisi ihan joka tarkoitukseen jo tarjolla. Kun taustasuunnittelun ja määrittelyn on tehnyt hyvin, on todennäköisempää, että välineidenkin valinta sujuu helpommin.

Aalto (2010, 26) listaa palvelun valintaan vaikuttavat kriteerit:

- käyttöliittymän kieli
- sijainti Suomen lainsäädännön piirissä
- esteettömyys
- erikseen ladattava sovellus, käyttö eri käyttöjärjestelmillä
- palvelun käyttöehdot (ikärajat, yksityisyyden suoja...)
- sisältöjen omistus ja elinkaari
- saako sisällön ladattua itselleen esim. käyttö sopimuksen päätyttyä
- palvelun käyttö muille kuin yksityishenkilöille
- anonyymi vai rekisteröity osallistuminen
- avoimuus vai rajattu käyttäjäryhmä
- kuinka hyvin sisältö on suojattu (ja onko suuri riski, jos joku ulkopuolinen näkee sen)
- luottamuksellisen tiedon julkaisu
- tietojen (palvelimen) sijainti

Listan läpikäynti antaa jo hyvän kuvan tarvittavista palveluista. Esimerkiksi käyttöliittymän kieli ja palvelun sijainti ovat jo melko vahvoja määritteleviä tekijöitä. Kun tätä kaikkea peilaa vielä omaan sosiaalisen median malliin niin saa hyvän käsityksen tarvittavista palveluista.

5.3.2 Ohjeistus

Sosiaalisen median käyttöä on hyvä ohjeistaa jotenkin. Kun toimitaan projektitympäristössä, niin osatoteuttajilla voi jokaisella olla jo oman taustaorganisaation ohjeistus. Olisikin hyvä ottaa nuo ohjeet esiin ja tarkastella niitä projektin näkökulmasta. Jos ohjeistus on ristiriidassa projektin sosiaalisen median tavoitteiden kanssa, tulee asia ratkaista yhteistyössä taustaorganisaation kanssa.

Ohjeistuksen laatiminen projektitoimijoille on tärkeää. Tässä ohjeistuksessa tulee myös määritellä roolit. Kuten edellä (ks.2.3.4 Käyttäjät) on todettu käyttäjillä voi olla hyvin erilainen rooli sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi ERK-KERIn kaltaisessa projektissa voidaan mennä niin pitkälle, että määritellään eri osa-alueiden substanssiosaajat hallinnon ja viestinnän päävastuiden lisäksi

si. Tällöin puhutaan aikuisohjauksen eri osa-alueiden asiantuntijoista, jotka voivat antaa oman panoksensa esimerkiksi verkkokeskusteluissa.

5.4 Toiminta

Toiminta on toimintasuunnitelman jalkautusta. Tässä vaiheessa pitää huomioida riskienhallinta. Entä jos palvelu lakkaa olemasta? Tai sosiaalisen median vastuuhenkilö ei ole enää käytettävissä?

Tässä vaiheessa näkyy sitoutumisen aste. Kuten ERKKERIn tilanne osoittaa, sosiaalinen median välineiden käyttöönotto ei vielä tarkoita niiden käyttöä. Uusi kohtaa aina muutosvastarintaa ja tässä tapauksessa myös asenteita.

5.5 Arviointi

Yksi projektin arviointiprosesseista on hankkeen aikainen seuranta ja sisäinen arviointi (Silfverberg 2007, 120). Jotta sosiaalinen media toimisi projektin hyväksi, tulee muodostaa mittaristo, jota seurataan ja käytetään suunnittelun tukena. Silfverberg (2007, 82) toteaa, että ”*Mittarit ovat projektijohtamisen tärkein seurantaväline.*” Mittarit ovat keino kertoa onko tavoitteisiin päästy tai varoittaa tarpeeksi selkeästi ja ajoissa. Vain näin toimintaa osataan suunnata ajoissa uudelleen. Hyvän mittarin tunnusmerkkejä ovatkin muutosherkkyys, luotettavuus ja helppokäyttöisyys. (mts 2007, 82)

ESR-projektissa tuotetaan useita erilaisia raportteja. Esimerkiksi ERKKERIssä raportteja ovat:

- seurantaraportti (puolivuositain): määrällinen
- maksatushakemus (4 Krt / vuosi): mm. osarahoitus ja tilannekatsaus
- väliraportit (jokaisena toimintavuonna): laadullinen
- loppuraportti

Lisäksi hankkeesta raportoidaan ohjausryhmälle (2-3 kertaa vuodessa).

Hankkeen viestinnän seuraamiseen on rahoittajan ohjeita (ks.

Rakennerahastot.fi –palveluporttaali).

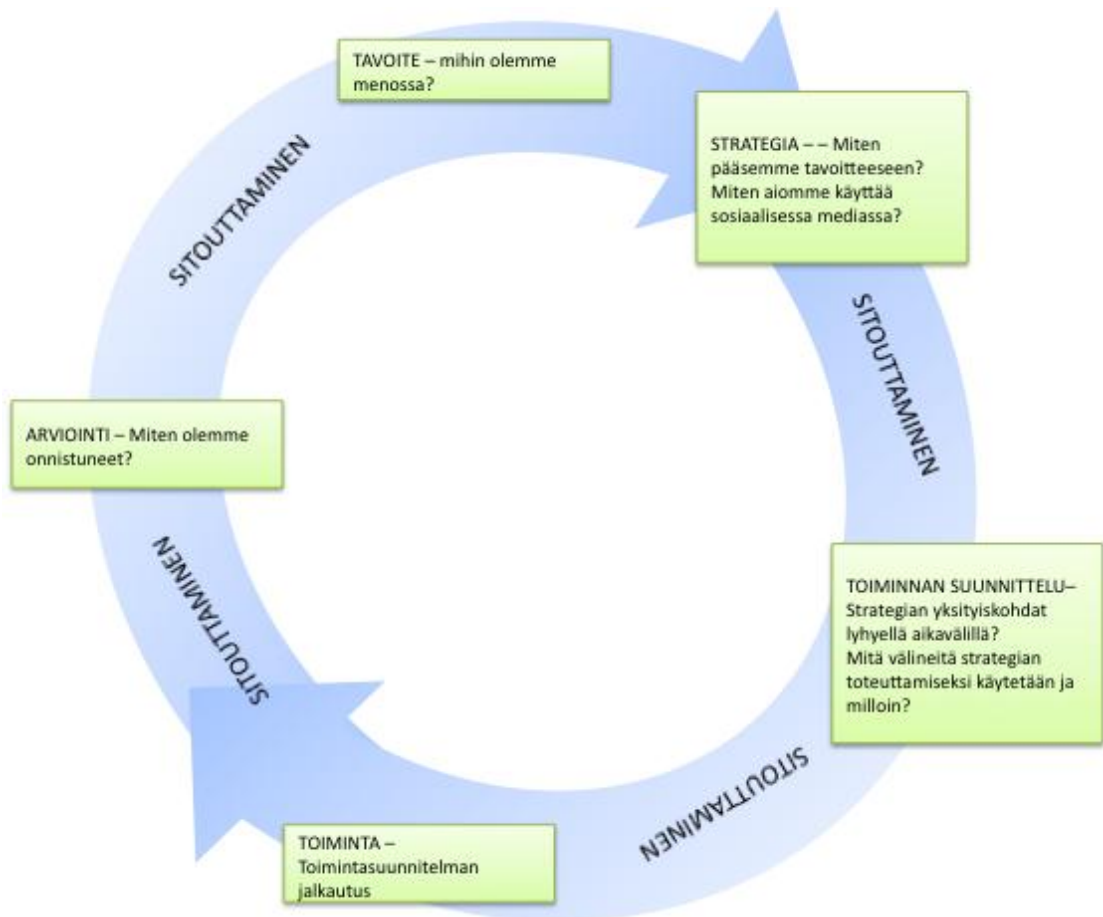
Rahoittajalle suunnattujen raporttien lisäksi projektissa tehdään kaksi kertaa itsearviointi. ERKKERIssä pohjana on käytetty EFQM-mallia. Virtuaaliryhmän kannalta ryhmän palaute on tärkeää (Humala 2008, 49), sillä heillä on paras kokemus ja näkemys kehittämiskohteista. Tämäkin tutkimus on osin seurausta ERKKERIssä tehdystä itsearviointista. Siinä todettiin, että sosiaalisen median välineitä tulee tarkastella kriittisesti.

Edellä mainitut raportit ovat projektihallinnon kannalta aikaa vieviä, joten muun mittariston laadinnassa on oltava tarkkana. Sen tulee tosiaankin olla Silfverbergin (2007, 82) kuvailema: muutosherkkä, luotettava ja helppokäyttöinen.

5.6 Sitouttaminen

Åberg (2006, 30) toteaa, että ”*sitouttamisessa on manipuloinnin maku*”. En kuitenkaan tarkoita sitouttamista negatiivisessa mielessä vaan rohkaisuna, tukena ja suunnan näyttämisenä. Åberg toteaa, että sitoutumiseen vaikuttavat vision ja tavoitteen kokeminen tärkeäksi, luottamus yksilöön eli työyhteisöön tulee antaa mahdollisuus kasvaa osaajana ja ihmisenä (mts 2006, 30). Kyse on siis vastavuoroisuudesta.

Haluan korostaa (ks. Kuvio 27), että sitouttaminen tulisi olla läsnä koko sosiaalisen median suunnittelu, käyttöönotto ja arviointiprosessin aikana. Samaan kannustaa Humala (2007, 47) toteamalla, että ihmisiä tulee motivoida virtuaaliryhmään osallistamalla heidät suunnitteluun ja toteutukseen.



Kuvio 27. Sosiaalisen median suunnittelu, toteutus ja arviointi vaatii sitoutumista.

Erittäin tärkeään rooliin virtuaalityössä nousee luottamus (Humala 2008, 50). Sen syntymiseen tarvitaan aikaa ja sen synty on jatkuva ja johdonmukainen prosessi. Luottamuksen synty vaikuttaa erityisesti johdon kyky toimia eri tahojen välillä sekä ylläpitää luottamusta. (mts 2008, 52.)

6 POHDINTA

Tutkimusta tehdessäni olin usein ymmälläni. Viestintä ja johtaminen olivat ennestään tuttuja aihealueita, mutta kompastuin useamman kerran. Ensin ajattelin sen johtuvan omasta, kohtuullisen lyhyestä kokemuksestani ESR-hankemaailmassa. ESR-viestinnän hahmottaminen tuotti tuskaa, koska ohjeistus oli puutteellista ja tutkimustietoa ei juuri löytynyt. Ei ainakaan siitä näkökulmasta, josta halusin asiaa tarkastella. Pitkään yritin löytää jonkin valmiin ratkaisun. Sitten oli vain todettava, että tarkasti säädellyssä ja ohjeistetussa ESR-maailmassa on sosiaalisen median mentävä aukko.

Edellisen ESR-ohjelmakauden (2000-2006) viestinnän arviointituloksista on todettu seuraavaa:

Viestinnän keskeisimpiä haasteita on arviointitulosten mukaan ohjelmälähtöisen ja rahastolähtöisen viestinnän aiheuttama epäselvyys. Viestinnän osaaminen on ollut joiltakin osin vähäistä tai vaihtelevaa. Byrokraattinen käsitys viestinnästä on johtanut heikkoon resursointiin ja sen jäämiseen muiden töiden jalkoihin. Onnistumista ovat heikentäneet myös epäselvät vastuut, kasvojen ja puolestapuhujien puute, kanavien lukuisuus ja käytettävän kielen kapulat.
(ESR-viestintäsuunnitelma 2008, 3)

Vaikka teksti koskee edellistä ohjelmakautta, pienen hanketoimijan näkökulmasta asiat ovat osin yhä ennallaan. Viestinnän osaaminen on vähäistä, byrokratia jyllää, resursointi vaihtelee, ja ennen kaikkea kieli on kankeaa. Asioiden on muututtava, jotta Euroopan sosiaalirahaston viestintätavoitteet toteutuvat.

Tällä ohjelmakaudella kansallisen tason ESR-ohjeet eivät mainitse sosiaalista mediaa. Uskon ja toivon, että seuraavalla ohjelmakaudella asia on jo huomioitu. Näen sosiaalisessa mediassa myös mahdollisuuden päästä pois kapulakielestä.

ERKKERIssä on käytetty kiitettävän paljon sosiaalista mediaa, ja sillä on saavutettu tuloksia sekä projektin hallinnointiin että viestintään. Lisäksi tuloksia on hyödynnetty myös muualla organisaatiossa. Tulee myös muistaa, että erehtymisetkin ovat tärkeitä tuloksia. Yhden on uskallettava kokeilla, erehtyä ja kertoa siitä avoimesti, jotta muut eivät tee samoja virheitä.

Mitä ERKKERlissä olisi voinut tehdä toisin? Näen suurimpana haasteena sosiaalisen median käytössä sitouttamisen. Joku voisi kutsua sitä strategian jalkauttamiseksi tai ohjaamiseksi. Olipa ilmaisu mikä tahansa, sosiaalisen median käyttö hämmentää. Hämmennys ei useinkaan aiheudu uusista työvälineistä vaan ajattelutavasta. On opittava keskustelemaan avoimesti verkossa, on opittava uusi etiketti, on opittava hyväksymään monologi (aina viesteihin ei vastata). Tämä vaatii valtavasti tukea ja sitouttamista.

Hankemaailmassa ristiriita sosiaalisen median ajattelutavan ja tiukasti byrokrattisen projektikulttuurin välillä on valtava. Tämäkin hämmentää osallistujia. Identiteetti rakentuu monista osista, ja sen on kuvattu olevan ”koko ajan muuttuva narratiivi”. Sosiaalisessa mediassa identiteetti on hyvin kontekstuaalinen ja muotoutuu toiminnan kautta. Jos julkinen organisaatio käy keskustelua ”väärässä” paikassa, se menettää osan luotettavuuttaan. (Gilpin 2010, 264.) Kuinka siis pysyä tarkoin määritellyssä projektikarsinassa, mutta samalla kirmata sosiaalisen median pellolla?

6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista on ristiriitaisia näkemyksiä (Eskola & Suoranta 2000, 208; Kananen 2009, 88). Usein laadullisen tutkimuksen arvioinnissa korostetaan enemmän validiteettia kuin reliabiliteettia. Validiteetti kiinnittää huomion tutkimuksen pätevyyteen ja laadullisessa tutkimuksessa asia voidaan ymmärtää ennemminkin uskottavuutena ja vakuuttavuutena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Toimintatutkimus voidaan nähdä tutkimusjoukkona, jolloin myös luotettavuus-tarkastelu tulisi tehdä tältä pohjalta (Kananen 2009, 88). Oma tutkimukseni koostuu sekä kvantitatiivisesta aineistosta (tilastot) että kvalitatiivisesta aineistosta (kysely) ja toimintatutkimukselle tyypillisestä havainnoinnista. Eli asia on juuri kuten Kananen kuvaa: kyseessä on ennemminkin tutkimusstrategia kuin yksittäinen tutkimus (ks. Mts. 88).

Eriyisen huonosti alun perin luonnontieteissä käytetty arviointi soveltuu toimintatutkimukseen (Kananen 2009, 87). Laadullisen tutkimuksen arviointi-

rusteiksi on esitetty aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta ja analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta (Kananen 2009, 92). Laadullisessa tutkimuksessa arviointia tehdään useimmiten *tutkimusprosessin* luotettavuuden perusteella. (Eskola ja Suoranta 2000, 210 – 212.) Eli laadukas dokumentointi on yksi luotettavuusarvioinnin lähde (Kananen 2009, 95). Tämän tutkimuksen aineisto on suppea, koska tarkastelussa on yksi projekti. Analyysin toistettavuuskin voi olla vaikeaa. Toisaalta, haluaisin testata kuvaamani toimintamallin, jolloin tutkimuksen tuotos pääsisi oikeasti kriittiseen tarkasteluun. Dokumentoinnin olen pyrkinyt tekemään niin, että se kuljettaa lukijan läpi tutkimusprosessin kasvattaen samalla ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tämä tutkimus ei täytä kaikkia toimintatutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Tulosten eli toimintamallin testaaminen ei onnistunut toivotussa aikataulussa. Testauksen ja validoinnin puute jättää toimintatutkimuksen vajaaksi eli kyseessä on ennemminkin kehitystutkimus.

Tämän tutkimuksen yhtenä haasteena on tutkimuksen operationalisointi. Operationalisoinnissa voidaan erottaa neljä vaihetta:

1. *Käsitteen yleinen hahmottaminen ja määrittäminen*
2. *Käsitteen osa-alueiden määrittäminen*
3. *Siirtyminen teoreettisesta kielestä konkreettisen arkikieleen ja indikaattoreihin.*
4. *Operationalisoinnin tarkka kuvaaminen*

(KvantiMOTV)

Jos käsitteiden ja sitä kautta mittareiden määrittely on onnistunut, tutkimuksen validiteetti on hyvä. Käytännössä saman käsitteistön tuloksena voi olla hyvin erilainen mittaristo. (KvantiMOTV) Nyt tutkimusilmiö on kuitenkin uusi ja teoreettinen pohja epäyhteneväinen (ks. Erkkola 2008).

Uusi ilmiö haastaa tutkimuksen luotettavuuden. Edellä mainittu käsitteistö ja siitä johdettu mittaristo on (validiteetin näkökulmasta) haasteellinen, mutta luotettavuuden kannalta olisi tärkeää, että käsite ymmärretään oikein. Olenkin pyrkinyt kiinnittämään huomiota ihmisten kykyyn käsitellä uutta ilmiötä ja sen terminologiaa analysoidessani kyselytutkimuksen vastauksia. Tästä huolimatt-

ta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden haasteena on aina puhetapojen ja kielenkäytön tilannesidonaisuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Lisäksi uusi ilmiö ymmärretään eri tavoin ja käsitteiden epäyhtenäisyys aiheuttaa väärinymmärryksen vaaran sekä tutkijalle että vastaajalle. Tämä on yksi syy miksi en perustanut tutkimustani haastattelututkimukseen.

Luotettavuuden osalta haasteena on sekä metodi, ajallisuus että johdonmukaisuus tuloksissa (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Jälkiviisaina voisin sanoa, että tutkimuksen tekemisen kannalta olisi ollut helpompi valita jokin toinen tutkimusmenetelmä. Aikaa tämä tutkimus tulee tuskin kestämään. Saan varmaan itsekin hyvät naurut lukiessani tätä 10 vuoden päästä. Aihe on niin nopeasti muuttuva, että osa puolen vuoden takaisista viittauksista tuntuu jo nyt vanhoilta. Johdonmukaisuuden jätän muiden arvioitavaksi.

Toivottavasti saan testattua näkemystäni myös heillä, jotka tekevät hanketyötä. Tämä sen vuoksi, että ”toimintatutkimuksen arvioinnin suorittavat ne, jotka ovat mukana prosessissa eli ne, joita asia koski.” (Kananen 2009, 99) Itselleni olisi tärkeää saada tutkimus saatettua tällä tavoin loppuun.

6.2 Toivomuksia tulevaan

Mitä tulee tapahtumaan sosiaalisen median osalta? Sosiaalisessa median tunnusomainen piirre on nopeus, joka näyttäytyy jatkossa yhä lyhyempinä viesteinä olivatpa ne sitten tekstiä, puhetta tai liikkuvaa kuvaa. Postman väittää, että sopiva pituus videolle on 3 minuuttia ja alle 250 sanaa tekstile. (Postman 2010, 158). Siis lyhyitä ilmaisuja, joilla on lyhyt elinikä. Lyhyt ilmaisu ei ole tyypillistä hankemaailmalle, joten tässä on varmaan opittavaa. Toisaalta, hankemaailman yksi keskeinen tavoite on jättää jotain elämään projektin jälkeenkin. Projektin tulokset ovat siis jotain pitkäaikaista lyhytaikaisuuden keskellä?

Tulevaisuudessa korostuu myös yhä enemmän ns. Web 3.0 –tekijät eli mm. web-pohjaisten ohjelmien käyttö, virtuaaliympäristöt, semanttinen web (Chaffey 2008, 114). Hankemaailmakaan ei voi välttyä ilmiöltä. Ehkä on helpompi heittäytyä mukaan ajoissa ja opetella web 3.0 pelinsäännöt. Pitää muistaa,

että hankkeet ovat mahdollisuus kokeilla uutta. Ja toivottavasti myös innostua uudesta.

Itseäni jäi vaivaamaan tulosten testaaminen. Olisin halunnut kokeilla toimintamallin käyttöä. Nyt tutkimus jäi omasta mielestäni vajaaksi, koska toimintamalli on vasta teoreettinen näkemys sosiaalisen median käyttöön vaikuttavista tekijöistä. Toivon, että toimintamalli kestäisi edes hetken aikaa, jotta ehtisin testata sen käyttöä.

Tämä tutkimus on vain pieni kurkistus sosiaaliseen mediaan ja sen käyttöön tietyssä toimintaympäristössä. Täyttääkö tämä edes tutkimuksen kriteereitä? Onko metodi oikea? Entä tulosten analysointi? Tutkimuksen validiteettia on vaikea arvioida. Toivon, että olen onnistunut operationalisoinnissa ja mittauksessa. Toivon myös, että uudesta ilmiöstä huolimatta olen ymmärtänyt ilmiön niin oikein kuin mahdollista. On kai vain uskottava tutkimusoppaan lohdulliset sanat: *”Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista.”* (Eskola & Suoranta 2000.)

Lopuksi toivon, että joku ottaisi tutkimuskohteeksi sosiaalisen median mittauksen. Uudet työvälineet innostavat ja saavat jotkut jopa tutkimaan niiden käyttöä, mutta mikä on niiden todellinen hyöty organisaatioille? Ja mikä on sosiaalisuuden, teknologian ja sisällön yhdistämisen todellinen hyöty yksittäiselle ihmiselle? Miten ihmiset saadaan sitoutumaan sosiaalisen median välineiden käyttöön? Siinä aihetta seuraavalle tutkijalle.

LÄHTEET

- Aalto, T. 2010. Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle. Oikeusministeriö Demokratia- ja kieliasioiden yksikkö. 4.6.2010. Viitattu 3.12.2010. <http://www.slideshare.net/Tuija/katsaus-sosiaalisen-medianmahdollisuudethallinnolle>
- Connor, A. 2010. Does social work? Measuring community effectiveness. EContent Magazine. Jan-Feb 2010. Julkaistu 15.1.2010 <http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/Does-Social-Work-Measuring-Community-Effectiveness-60732.htm>
- Chaffey, D. & Smith, P.R. 2008. eMarketing eXcellence. 3. Painos. Slovenia: Butterworth-Heinemann.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- ERKKERI web-sivut. www.opinovi.fi/erkkeri.
- ERKKERI viestintäsuunnitelma. Versiot 1.0 - 1.3.
- Erkkola, J-P. 2008. Sosiaalisen median käsitteestä. Taideteollinen korkeakoulu. Medialaboratorio. Lopputyö.
- ESR-viestintäsuunnitelma 2007-2013. Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja Euroopan unionin alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite. Viitattu 9.4.2011 http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/viestinnaen_arviointi/ESR-viestintäsuunnitelma_2007-2013.pdf
- Facebook reaches 600 million users! Artikkelit Socialbrakers.com-sivustolla 13.1.2011. Viitattu 16.1.2011. <http://www.socialbakers.com>
- Gilpin, D., Palazzolo, E. & Brody, N. 2010. Socially mediated authenticity. Journal of Communication Management 3, 258 – 278. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI Inform
- Google Analytics –tilastot ERKKERI-projektista.
- HAMK someketti. Viitattu 26.9.2010. <https://wiki.hamk.fi/pages/viewpage.action?pageId=12097420>
- Hearn, G. Foth, M. & Gray, H. 2009. Applications and implementations of new media in corporate communications. Corporate Communications: An International Journal 1, 49-61. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald Journals
- Hearn, G., Tacchi, J., Foth, M. & Lennie, J. 2009. Action research and new media. Concepts, methods and cases. 2009. Hampton press. Cresskill, NJ, USA.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor. Helsinki.

- Hyväri, I. 2006. Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal* 4, 31-41.
<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Business Source Elite
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. Uudistettu painos. Inforviestintä Oy. WS Bookwell, Porvoo.
- Kananen, J. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. 2009. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampereen yliopistopaino.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53, 59—68.
<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Business Source Elite
- Koponen, J.M. 2010. Verkottunut maailma, sosiaalinen media ja tulevaisuuden vuorovaikutteisuus. Viitattu 26.9.2010
http://www.slideshare.net/llparone/verkottunut-maailma-sosiaalinen-media-ja-tulevaisuuden-vuorovaikutteisuus?from=ss_embed.
- Koponen, J.M. 2010. Johtoajatus-blogi. Viitattu 26.8.2010.
<http://johtoajatus.blogspot.com/>
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 5.5.2011
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Kuula, A. 2001. *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. 2. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Lamb, C. W. Jr. 1987. Public Sector Marketing is Different. *Business Horizons*. July-August, 56-60.
<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Business Source Elite
- Lappalainen, E. Valio leviää sosiaaliseen mediaan. *Helsingin Sanomat* 9.1.2011, E1.
- Lehtonen, J. 2008. Kyberavaruus ja organisaatiotiedottamisen haasteet. Kirjassa Kivi vai katedraali. *Organisaatioviestintä käytännöstä teoriaan*. Toim. Pekka Aula Infor oy: Porvoo.
- Lietsala, K. & Sirkkunen, E. 2008. *Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy*. Tampereen yliopisto. Hypermedia Lab. Myös verkkojulkaisuna (ISBN 978-951-44-7320-3).
- Lietsala, K. JAMK verkkowelho kick off –seminaari. 2.2.2011.
- Mainostajien liitto. Mainostajat: Sosiaalisen median merkitys ei ole yrityksille vielä selkeä. Viitattu 16.1.2011. <http://www.mainostajat.fi/mlitto/index.asp>.
- Matikainen, J. Sosiaalisen ja perinteisen median rajalla. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 3/2009. Viestinnän laitos. Helsingin yliopisto.
- Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Artikkeliteoksessa Kivi vai katedraali – organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Toim. P. Aula. Infor Oy. Porvoo, 151–170.

Melakoski, C. Sirkesalo, S. & Tirronen, H. 2007. Himottaa, mutta pelottaa? Suomalaisen sisältötuotantoalan näkemyksiä osallistumistaloudesta ja sosiaalisesta mediasta. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 19. Tampere.

Mikroduuni-blogi. <http://valtatie.blogspot.com/>

Otala, Leenamajja. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY Pro. Helsinki.

Pemberton, A. & Thomas, A. 2010. An evaluation of European Social Fund information and publicity. Department for Work and Pensions. Research Report No 646. Viitattu 15.11.2010.
http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/report_abstracts/rr_abstracts/rra_646.asp

Postman, J. 2009. SocialCorp. Social Media Goes Corporate. New Riders. USA.

Preece, J. 2001. Sociability and usability in online communities: Determining and measuring success. Behavior and Information Technology Journal 5, 347-356.

Pönkä, H. Sosiaalisen median käyttöönotto, pelisäännöt ja strategiat. Viitattu 16.1.2011.
<http://www.slideshare.net/hponka/sosiaalisen-median-kyttnotto-pelisinnt-ja-strategiat>

Rakennerahastot.fi –palveluporttaali. EU-rahoituksen tietoporttaali. Viitattu 26.8.2010. www.rakennerahastot.fi

Ramsing, L. 2009. Project communication in a strategic internal perspective. Corporate Communications: An International Journal 3, 345-357.
<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald Journals

Rongas, A. 2010. Sosiaalinen media hanketyössä. AVO-webinaari. Viitattu 30.11.2010. http://www.avoinvirta.fi/?page_id=1034.

Saaranen, A. & Kauppinen & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 5.5.2011.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Scarff, A. 2010. Communicators without borders. Communication World. January-February, 37 – 39.
<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Business Source Elite

Safko, L & Brake, D. K. 2009. The Social media bible. Tactics, tools and strategies. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. USA.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Edita. Helsinki.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektivetäjän käsikirja (ESR). Työministeriö. Viitattu 31.1.2011.
www.rakennerahastot.fi/.../tiedostot/.../01_projektinvetajan_opas.pdf

Shuen, A. 2008. Web 2.0 : a strategy guide . O'Reilly. Sebastopol (CA).

Sosiaalinen media johtamisen tukena - taustakartoitus ja -tutkimus. 2009. Sitran julkishallinnon johtamisen kehittämissuunnitelma. Viitattu 11.9.2010 <http://www.slideshare.net/lparone/sosiaalinen-media-johtamisen-tukena-taustakartoitus-ja-tutkimus>

SITRAn julkishallinnon johtamissuunnitelman yhteisöllisen viestinnän konsepti – kotisivut ja sosiaalinen media. 2010. Toim. Koponen, J. Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu, Medialaboratorio 1/2010.

Sosiaalisen median sanasto. 2010. Sanastokeskus TSK. Verkojulkaisu. Viitattu 2.10.2010. http://www.tsk.fi/tsk/sosiaalisen_median_sanasto_tsk_40-513.html.

Suihkonen, Rai. 2010. Tapaa päättäjä naamakirjassa. Keski-suomalainen 15.9.2010, 6.

Surowiecki, James. 2004. The wisdom of crowds:: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. New York : Doubleday. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Ebrary

Tarja Halosen Twitter-tili. www.twitter.com/TarjaHalonen

Tiedotusohje EU-hankkeiden toteuttajille. Viitattu 15.11.2010. <http://www.rakennerahastot.fi/> Viestintä ja graafinen ohjeistus

Person of the year: you. Time 25.12.2006. Viitattu 12.12.2010. <http://www.time.com/>

Zetter, K. 2010. WikiLeaks Posts Mysterious 'Insurance' File. <http://www.wired.com/threatlevel/2010/07/wikileaks-insurance-file/>

van Zyl, A. 2008. The impact of Social Networking 2.0 on organisations. Electronic Library 27, 6. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald

Vipuvoimaa EU:lta – Rakennerahastojen uutiskirje 8/10. 26.8.2010. Viitattu 11.9.2010. <http://www.rakennerahastot.fi/> Uutiskirjeet.

Vipuvoimaa EU:lta sosiaalirahastosta. Rakennerahastokausi 2007-2013 – esite. Euroopan Unioni. Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 15.11.2010. http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/02_esr/index.jsp

[Åberg, L. 2006.](#) Johtamisviestintää! : esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja . Inforviestintä Oy. Helsinki.

Sosiaalisen median käyttö ERKKERIssä

Tervetuloa vastaamaan ERKKERIn sosiaalisen median käytöstä projektissa!

HUOM! Pakollisten kenttien **kaikkiin** kohtiin on annettava jokin tieto, muuten lomakkeen tiedot eivät tallennu järjestelmään.

Täytettyäsi lomakkeen, paina "Jatka" -painiketta, jolloin pääset tarkistamaan antamasi tiedot, voit halutessasi tulostaa tiedot ja tarvittaessa voit palata muuttamaan antamiasi tietoja.

Paina lopuksi "Lähetä" -painiketta

Ole hyvä ja täytä tiedot alla oleviin kenttiin, **paina lopuksi "Lähetä" -painiketta.**

Sukupuoli

- Mies
 Nainen

Toimin ERKKERIssä

- kouluttajana
 sihteerinä
 muu

Kuinka usein käyt ERKKERI intrassa ?

- minulla on intra auki koko päivän
 useita kertoja päivässä
 kerran päivässä
 kerran viikossa
 kerran kuussa
 harvemmin
 en ole käynyt intrassa juuri lainakaan

Mitä tietoja haet/katsot intrassa?

Mitä mieltä olet intrastan käytöstä ja rakenteesta?

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
intran käyttö oli helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

intran

käyttö säästää aikaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intran käyttö helpottaa työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intrasta löytyy helposti dokumentit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intran rakenne on selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intrassa liikkuminen on helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intra on hyödyllinen työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten kehittäisit ERKKERI intraa (esim. rakenne, sisällöt jne)?

Kuinka usein käyt ERKKERI-joukkeen NING-yhteisössä, jonne raportoidaan koulutuksen kulusta ja tiedotetaan joukkueelle asioita?

- minulla on NING auki koko päivän
- useita kertoja päivässä
- kerran päivässä
- kerran viikossa
- kerran kuussa
- harvemmin
- en ole käynyt NING:ssä juuri lainakaan

Mitä ERKKERI -joukkeen NING:n toimintoja olet käyttänyt?

- keskustelufoorumien luku
- keskustelufoorumille kirjoittaminen
- liitteiden jakaminen
- blogien luku
- omaan blogiin kirjoittaminen
- oman profiilikuvan liittäminen
- oman sivun muokkaus
- ryhmään liittyminen
- oman yhteisön perustaminen
- Jokin muu, mikä _____

Mitä mieltä olet ERKKERI-joukkueen NING:n käyttöympäristöstä?

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä

käytön oppiminen oli helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rakenne on selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kirjoittaminen helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
liikkuminen helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hyödyllinen työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
helpottaa raportointia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
antaa ideoita omaan työhön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten kehittäisit ERKKERI-joukkueen NING:iä? (esim. rakenne, sisällöt, jne)?

Onko Sinulla oman koulutusryhmän NING?

- Kyllä
 Ei

Mitä hyvää koet oman koulutusryhmäsi NING:ssä?

Mitä kehitettävää on oman koulutusryhmässä NING:n käytössä?

Mitä muita ERKKERIn sosiaalisia medioita olet seurannut?

- Facebook
 Twitter
 LinkedIn
 Google-kalenteri
 Google-docs
 en mitään näistä

Mikä mielestäsi on suurin este sille, että sosiaalista mediaa eivät kaikki hyödynnä projektissa?

Mitä asialle voisi tehdä?

Millaista opastusta, neuvontaa ja ohjausta haluat sosiaalisen median välineiden käytöstä, jotta saisit ne parempaan käyttöön?

Sana on vapaa ideoille, palautteelle jne.
