

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tero Heiskanen

VERKKOVIESTINTÄOSAAMISEN KEHITTÄMINEN ITÄ-SUOMEN
AMMATTIKORKEAKOULUISSA

Opinnäytetyö

Marraskuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2013
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Karjalankatu 3
80200
JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Tero Heiskanen

Nimeke
Verkkoviestintäosaamisen kehittäminen Itä-Suomen ammattikorkeakouluissa

Toimeksiantaja
Karelia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin verkkoviestintäosaamisen ja verkkoviestintäosaamisen johtamisen tilaa sekä kehittämismahdollisuuksia Itä-Suomen ammattikorkeakouluissa. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Karelia-ammattikorkeakoulu. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti Karelia-ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstön avoin verkkoviestintä eli verkkoviestintätilanteet, joissa viestintä on pääsääntöisesti avointa ja johon voi osallistua vapaasti.

Avoin verkkoviestintä on yleistynyt ja laajentunut nopeasti korkeakoulujen henkilöstön parissa, mutta avoimen verkkoviestinnän hyödyntämiseen asiantuntijatyössä on tarjolla vain vähän opastusta ja ohjausta organisaation puolesta. Usein henkilöstön avoimessa verkkoviestinnässä on lomittuneena työhön ja henkilökohtaiseen elämään liittyvää viestintää ja viestijä valitsee viestintätapansa suunnittelematta ja itsenäisesti. Verkkoviestintäosaamisen taso vaihtelee henkilöstöllä paljon, kuten myös verkkoviestinnän hyödyntämisen määrä.

Opinnäytteessä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja työpajoja Karelia-ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstölle. Tutkimuksen tulosten perusteella verkkoviestintäosaamisen johtamista tulisi kehittää formaalimmaksi ja syvällisemmäksi. Ensisijaista olisi kerätä kohdennetusti tietoa henkilöstön verkkoviestintäkäyttämisen ja laatia toimenpiteitä asiantuntijoiden avoimen verkkoviestintäosaamisen kehittämiseksi. Toimenpiteiden tulisi tähdätä osaamisen sekä hiljaisen tiedon kollektiiviseksi jakamiseksi ja parhaiden käytäntöjen muodostamiseksi sekä jalkauttamiseksi. Opinnäytteessä on laadittu ehdotuksia toimenpiteiden laatimiseksi. Jatkotutkimukseksi ehdotetaan verkkoviestintäkäyttämisen laadullista tutkimista tehokkaiden ja hyödyllisten verkkoviestintäkäytäntöjen jakamiseksi osajien kesken.

Kieli

Sivuja 91

suomi

Liitteet 3

Asiasanat

osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, verkkoviestintä



THESIS
November 2013
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13260 6800

Author
Tero Heiskanen

Title
Competence Development of Network Communication in Universities of Applied Sciences in Eastern Finland

Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

This thesis is about the development possibilities of competence in network communication and competence management of network communication in Universities of Applied Sciences in Eastern Finland. The thesis was commissioned by Karelia University of Applied Sciences. The main target of study was public network communication like social media of personnel of Karelia University of Applied Sciences and Savonia University of Applied Sciences.

Public network communication like social media is commonly used by personnel of universities, but usually there is only minor support and guidance available provided by the organisation. It is common that personnel mix work-related and personal communication and do not follow much guidelines neither do careful planning when communicating online. The variation of communication competence management and also the variation of usage of online networks is significant.

This thesis was carried out by using action research approach. Interview and workshop were chosen as research methods. The results indicate that competence management of network communication should be more formal and advanced. The primary goal of development is to gather data about network communication behaviour of personnel and formulate measures to develop the competence of network communication by using the gathered data. These measures should concentrate on sharing tacit knowledge and formulating best practices. This thesis offers solutions to carrying out these measures. Qualitative research of efficient and beneficial practices of sharing network communication knowledge could be an advantageous direction for further studies.

Language

Pages 91

Finnish

Appendices 3

Keywords

competence development, competence management, network communication

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Tausta	6
1.2	Kehittämistehtävä	11
1.3	Rakenne	14
2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	15
2.1	Tietämys ja osaaminen organisaatiossa	15
2.2	Osaamisen johtaminen	17
2.3	Tiedon ja hiljaisen tietämyksen johtaminen	21
2.4	Kollektiivisen osaamisen kehittämisen johtaminen	24
3	Verkkoviestintäosaamisen kehittäminen	30
3.1	Verkkoviestintäosaaminen	30
3.2	Avoin verkkoviestintä ja sosiaalinen media	34
3.3	Verkko korkeakouluhenkilöstön toimintaympäristönä	37
3.4	Avoimen verkkoviestinnän johtamisen haasteet	40
4	Kollektiivinen verkkoviestintäosaamisen kehittäminen ja sen johtaminen ..	44
4.1	Osaamisen kehittämisen johtaminen verkkoympäristössä	44
4.2	Kollektiivinen osaamisen kehittäminen verkkoympäristössä	48
4.3	Kollektiivisen osaamisen kehittämisen johtaminen verkkoympäristössä ..	50
5	Kehittämistehtävän toteuttaminen	54
5.1	Tausta	54
5.2	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	56
5.3	Tutkimusalue	58
5.4	Suunnitelma	59
5.5	Teemahaastattelut	61
5.6	Työpajat	62
5.7	Aineiston analyysi	63
5.8	Verkkoviestintäosaamisen opastava kehittämisympäristö	64
6	Tulokset	66
6.1	Verkkoviestintäosaamisen kehittämisalueet	66
6.2	Verkkoviestintätaidot ja -käytännöt	68
6.3	Verkkoviestintäosaamisen kehittämisen mahdollisuudet	70
6.4	Avoimen verkkoviestintäkulttuurin kohtaaminen	73
6.5	Verkkoviestintäosaamisen kollektiivisen kehittämisen käynnistäminen ..	75
6.6	Verkkoviestintäosaamisen johtamisen tila	76
6.7	Verkkoviestintäosaamisen johtamisen kehittämis ehdotukset	78
7	Pohdinta	82
7.1	Menetelmä ja tulokset	82
7.2	Luotettavuus ja hyödynnettävyys	83
7.3	Loppupäätelmät	84
7.4	Jatkotutkimus	87
	Lähteet	88

Liitteet

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Suunnittelutyöpajasuunnitelma
Liite 3	Jalkauttamistyöpajasuunnitelma

1 Johdanto

1.1 Tausta

Ihmisten organisoituminen ja toimiminen organisaatioissa on kokenut valtavan muutoksen viime vuosikymmeninä. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys ja ihmisten yhteydenpito globaaleissa verkostoissa ovat olleet muutoksen taustalla ja muutos on koskettanut laajalti työn, talouden ja yhteiskunnan rakenteita. Vaikkakin organisoituminen on nykyään paljon tietoteknologiavälitteistä, niin yhä merkityksellisimpänä perustana on ihmisten oma ajattelu, oppiminen ja tiedonhallinta. (Liang 2009.)

Ihmiselle ja organisaatioille on elintärkeää hankkia uutta tietoa, mukauttaa toimintaansa hankittuun tietoon ja hallita uuden tiedon hankintaa ja säilyttämistä. Kaikkea koettua ei voi muuttaa oppimiseksi. Oppimisen onnistuminen riippuu oppimisen osaamisesta ja oppimisen organisoimisesta. Ensisijaisen tärkeää ei ole tuntee oppijan oppimiseen liittyviä ominaisuuksia vaan tietää, miten kokemukset ja ympäristöstä kerätty tieto muutetaan oppimiseksi. (March 2010.)

2000-luvulle tultaessa perinteinen ruumiillinen tai suorittava työ on korvautunut suurelta osin tietotyöllä. Työn luonteen muuttuessa työelämässä menestyjältä vaaditaan korkean koulutuksen lisäksi ongelmanratkaisukykyä ja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. (Pyöriä 2006.) Tietotyön luonteeseen kuuluu, että työn tulos ei ole konkreettinen tuote tai suoritus. Tietotyön tulos on yleensä erikoistunut ongelmaratkaisu tai muu tiedollinen kokonaisuus, jonka ymmärtäminen tai hyödyntäminen ei ole mahdollista ilman työhön osallistuneiden hyvin ilmaistua tiedonjakamista. Samaa tietotyön kokonaisuutta on yleensä rakentamassa useita henkilöitä, jolloin vuorovaikutustaidot ja tietotyön tekijöiden yhteistyön osaaminen korostuu entisestään. Tällöin myös johtamisessa täytyy huomioida yksilöiden suoritusten johtamisen sijaan pikemminkin tietotyön rakenteiden ja laajempien asiakokonaisuuksien hallinta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 27–28.)

Ihmisten keskinäinen kohtaaminen tietoverkoissa on monipuolistunut ja muuntunut 2000-luvulla. Verkossa tapahtuva viestintä kuuluu lähes poikkeuksetta kaikkien organisaatioiden toimintaan. Tietovälineiden ilmaisuvoiman kasvaessa ja käytön helpottuessa ihmisten viestintä on siirtynyt ja laajentunut verkkoviestintäympäristöihin, joissa viestinnän kirjo on laajaa. Julkaisemisen ja tiedonvälittämisen helpottuminen on synnyttänyt yhteisöllistä toimintaa ja tehnyt verkossa viestimisestä yksinkertaista ja luontevaa laajoille joukoille. (Aula, Matikainen & Villi 2006, 87–89.)

Verkkoviestinnän arkipäiväistyminen on luonut viestintäkäytäntöjä, joissa lähetettyjen viestien vastaanottajia ei ole välttämättä tarkasti yksilöity. On syntynyt yhteisöllisiä verkkopalveluita ja viestintäteknologiaa, joiden toiminta perustuu viestien laajaan julkisuuteen. Monissa viestintätilanteissa ja teknologissa viestintäympäristöissä on vaivattomampaa julkaista viestejä kaikille näkyväksi kuin pyrkiä rajoittamaan viestin julkisuutta.

Työhön liittyvässä viestinnässä verkkoviestintävälineiden hyödyntämisen taidot ovat yhä useammassa ammatissa välttämättömiä. Työelämän verkkoviestinnässä teknisen osaamisen lisäksi yhä suurempaan merkitykseen ovat nousseet viestijän verkkoidentiteetin hallinta sekä ammatillisuuden ja asiantuntijuuden viestiminen hyödyllisesti. Myös verkossa tapahtuvan yhteistoiminnan mahdollistavien verkkoviestintätaitojen merkitys on korostunut.

Arkielämään liittyvä verkkoviestintä on monipuolistunut yhtäläillä työelämän viestinnän kanssa ja nämä ennen selkeämmin erilliset viestinnän osa-alueet toteutuvat nykyään usein samoissa verkkoviestintäympäristöistä. Hyvä esimerkki tästä on Facebookin nousu arjen sosiaalisen toiminnan keskuksiksi sekä samalla yritysten tärkeimpien ulkoisen viestinnän välineiden joukkoon. Työelämän ja arjen verkkoviestinnän lomittuessa ja lähentyessä organisaatiot eivät voi enää hallita ja ohjata entisessä määrin työntekijöidensä verkkoviestintää. Verkkoviestinnän laajentuessa nopeasti työelämässä on ollut tavanomaista, että verkkoviestintäkäytäntöjen rakentumista ei työnantajan puolelta erityisen voimakkaasti kontrolloida. Verkkoviestintävälineet ovat usein yleisesti käytettyjä eivätkä luonteeltaan yrityksen hallinnon piiriin kuuluvia siinä

määrin kuin esim. useimmat työssä tarvittavat ohjelmistot. Työntekijät käyttävät usein samoja verkkoviestintävälineitä vapaa-aikanaan kuin myös työssään ja tuovat vapaa-ajalta omat tapansa ja tottumuksensa työhön liittyvään verkkoviestintään. Näiden syiden vuoksi verkkoviestinnän alueen johtaminen on usein etäisempää ja löyhempää kuin työn keskeisten osa-alueiden johtaminen.

Verkkoviestinnän muuntuessa nopeasti työelämän koulutukset eivät voi sisältää ajantasaista tietoa ja työntekijän on täytynyt jo itse ratkaista verkkoviestintään liittyvät päätöksentekotilanteet. Työntekijöille on myös syntynyt näkemys siitä, että verkkoviestinnän johtamisen tulee olla löyhää. Rakenteellisemmat johtamistoimet voivat hyvin helposti tulla koetuksi työntekijän oman elämän päätöksentekovallan loukkauksena, johtuen työelämän ja vapaa-ajan verkkoviestintäkäytäntöjen limittyneisyydestä. Verkkoviestinnän johtamisen voidaan katsoa olevan hyvin haastavaa työntekijöiden vahvojen käytännön kautta opittujen tottumusten, vallitsevan verkkoviestinnän johtamiskulttuurin ja nopeasti kehittyvän verkkoviestinnän takia.

Verkkoviestintä on todennäköisesti käytetyin kirjallisen viestinnän alue korkeakouluissa. Ammattikorkeakoulun (AMK) yhtenä tehtävänä on tuottaa hyötyä yhteiskunnalle ja työelämälle. Verkkoviestintä on keskeisimpiä muotoja pitää yhteyttä yhteiskunnallisten sidosryhmien, työelämän, opetusalojen asiantuntijoiden ja myös opiskelijoiden kanssa. Totutusti verkkoviestintä on painottunut sähköpostiin ja oppilaitoksen sisäisiin opetukseen liittyviin tietojärjestelmiin. Webin sosiaaliseen kanssakäymiseen keskittyvien sovellusten eli sosiaalisen median yleistyessä AMK:n viestintä on laajentunut myös niihin.

Yhteistä sosiaalisen median sovelluksille on entistä laajempi avoimuus. Lisääntyvä avoimuus on luontainen kehityksen suunta ammattikorkeakoulujen viestinnälle lisähyötyjä tavoitellessa. Mitä avoimempi verkkoviestintä niin sitä suuremmalla todennäköisyydellä viestitty hyödyllinen tieto päätyy sitä tarvitsevalle. Avoimen verkkoviestinnän uusimpien sovellutuksien hyödyntämiseen kannustetaan AMK:issa ja verkkoviestinnän monipuolistumista ja syvällisempää käyttöä eri tarkoituksissa pidetään tärkeänä kehitysalueena. Ammattikorkeakouluissa onkin meneillään vilkasta avoimen verkkoviestinnän

uusien toimintatapojen kokeilua ja parhaiden käytäntöjen etsintää. Suurin osa AMK:ista hyödyntää vähintään muutamaa suosituimmista sosiaalisen median palveluista.

Ammattikorkeakouluissa ja muissa tietotyön alan organisaatioissa johtamisessa on suuressa merkityksessä myös osaamisen johtaminen. AMK:jen henkilökunta koostuu suurelta osin asiantuntijoista, jotka päättävät lähes kokonaan oman tapansa suorittaa työtehtävänsä, eikä johdon ohjauksen tarve ole suuri varsinaisten työtehtävien sisällön osalta. Enemmän ohjaus suuntautuukin organisaation työyhteisössä toimimiseen, yhteistyökumppanisuhteiden hoitamiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

Verkkoviestinnän johtamiseen liittyy useita uudenlaisia henkilökohtaisia haasteita johtajille. Johtamistilanteet ovat usein verkkovälitteisiä ilman kuvayhteyttä, mikä pakottaa totutusta poikkeavaan vuorovaikutukseen. Johtamistilanne voi olla avoimessa verkkoympäristössä, jossa osallistujina voi olla ketä tahansa. Johtamisympäristön ollessa verkossa, johtajan tulisi myös hallita verkkovälineet pystyäkseen ylipäättään osallistumaan johtajan toimessa.

Osaamisen kehittämisen apuna tietotyön alan organisaatioissa käytetään tietämyksen hallinnan tietojärjestelmiä, joiden avulla voidaan säilöä, jakaa ja yhteisöllisesti tuottaa tietoa. Verkkoympäristöjen kehittyessä tietämyksen hallinnan välineet ovat osittain vaihtuneet organisaation sisäisistä tietokannoista avoimiksi helpommin päivitettäviksi web-sovelluksiksi, kuten wiki¹. Tällaiset julkiset välineet mahdollistavat paikasta riippumattoman, organisaation väliset rajat ylittävän ja reaaliaikaisen kollektiivisen kehittämisen.

Osaamisen kehittämistä kollektiivisesti voidaan tehdä monella eri tavoin. Osallistajat voivat olla samasta organisaatiosta, eri organisaatioista tai avoimuuteen perustuvissa avoimissa verkkoympäristöissä osallistujan taustalla tai henkilöllisyydellä ei ole edes merkitystä. Mitä vapaamuotoisempaa

¹ Wiki on kokoelma linkitettyjä html-sivuja, jotka on tarkoitettu käyttäjien vapaaksi alustaksi tiedon vastaanottamiseen, käyttämiseen ja muokkaamiseen.

osaamisen kehittämisen kollektiivisesti on, niin sitä enemmän johdolle tulee haasteita hallita, dokumentoida tai ohjata osaamisen kehittämistä.

Webin avoimet yhteiskehittämisen alustat tuovat monia uusia haasteita. Käyttäjien pitää taiteilla oman organisaation tietohallinnon ja avoimen tietämyksen hallinnan käytäntöjen ristiriitojen kanssa sekä mahdollisesti altistaa oma ammattitaitonsa koko muun maailman arvioivien katseiden alaisuuteen. AMK:n henkilökunnan tulee osata kohdata opiskelijoita, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä avoimissa ja teknisissä ympäristöissä, joissa voi olla merkittävästi totutusta poikkeava toiminta- ja viestintäkulttuuri.

ISAT (Itä-Suomen ammattikorkeakoulut) on Karelia- ja Savonia-ammattikorkeakoulujen syvenevä kumppanuus. Vuonna 2008 alkaneella kumppanuudella tavoitellaan merkittävämpää kilpailukyvyä ja hyvinvoinnin tuottamista suomalaisille. ISAT:n kampukset sijaitsevat useissa kaupungeissa Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan alueilla ja tämän asettaa paljon vaatimuksia kumppanuuden sisäiselle viestinnälle sekä myös yhtenäisen ulkoisen viestinnän toteuttamiselle. Kumppanuuden rakentuminen vaatii verkkoviestintää ammattikorkeakoulujen henkilöstön, opiskelijoiden, sidosryhmien ja kansalaisten välillä. Yleisesti korkeakoulujen toiminnan luonteeseen liittyy moniulotteisia vaatimuksia toimia keskeisenä tiedonsiirtäjänä, välittäjänä, tallentajana ja yhdistelijänä ja sitä myötä myös taitavana verkkoviestijänä.

ISAT-kumppanuuden yksiköillä on itsenäiset osaamisen kehittämisen toimintamallit ja ne ovat verkkoviestinnän osalta vahvasti kehittymässä kohtaamaan modernin avoimen verkkoviestinnän haasteet. Kehitystapaukset ovat tässä vaiheessa olleet projektien ja pienempien ryhmien kokeiluja silloin, kun kohteena on ollut verkkoympäristössä tapahtuva osaamisen kollektiivinen kehittäminen tai avoimen verkkoviestinnän osaamisen kehittäminen. Muissakaan korkeakouluissa ei välttämättä olla kehityksessä tällä saralla merkittävästi edellä. Perinteiset toimintamallit, joissa kollektiivinen osaamisen kehittäminen ei toteudu verkkoympäristössä eikä osaamisen kehittäminen ylitä organisaation rajoja, ovat edelleen vallitsevia.

Avoimen verkkoviestinnän osaaminen ja verkkoympäristössä tapahtuva osaamisen kehittäminen tulevat olemaan korkeakouluille keskeisiä osaamisalueita tulevaisuudessa. Hajautetut organisaatiot, joissa tieto- ja asiantuntijatyön osuus ovat suuria, joutuvat löytämään uusia toimintatapoja. Näissä toimintatavoissa työntekijöiden myös työelämän ulkopuolelta tulevat avoimen verkkoviestinnän käytännöt ja kollektiivisen toiminnan voimaa hyödyntävät tiedonhallinnan ja osaamisen kehittämisen tavat tulee olla mahdollistettuja.

Johdolle alaisten enenevä siirtyminen toimimaan avoimissa verkkoympäristöissä on keskeinen haaste. Johdon tulisi valita tavat, miten säilyttää yhteys alaisiin, miten osallistua itse esimerkillisenä toimijana ja miten tukea ja ohjata osaamisen kehittymistä näissä nopeasti muuttuvissa verkkoympäristöissä.

1.2 Kehittämistehtävä

Tämä opinnäytetyö sijoittuu teknologiaosaamisen johtamisen alaan ja pyrkii selvittämään moderniin verkkoviestintään liittyvän osaamisen kehittämisen muotoja. Kiinnostuksen kohteena ovat sekä itse verkkoviestinnän osaamisen kehittäminen että verkkoviestinnän osaamisen kehittämisen johtaminen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajat ovat Karelia- ja Savonia-ammattikorkeakoulut. Karelia-ammattikorkeakoulu on vaihtanut nimeään Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta opinnäytetyön valmistumisen aikana. Opinnäytteessä käytetään jatkossa vanhempaa nimeä lyhennettynä PKAMK. Toimeksiantajia edustaa organisaatioiden yhteisesti muodostama ISAT-viestintätyöryhmä. Tämän opinnäytetyön ensimmäinen päätehtävä on ISAT-työhön keskeisesti osallistuvan henkilökunnan verkkoviestintäosaamisen kehittäminen erityisesti avoimen verkkoviestinnän osalta. Toinen päätehtävä on ISAT:jen verkkoviestintää johtavan henkilökunnan osaamisen johtamisen kehittäminen erityisesti avoimen verkkoviestinnän alueella.

Teknologiaosaamisen näkökulmasta opinnäytetyön kohde on verkkoviestintä ja varsinkin verkon sovellukset, jotka luovat uudenlaisia verkkoviestinnän ympäristöjä, kuten esim. Facebook, verkon sosiaalisen toiminnan keskuksena tai wikit, kollektiivisen tiedonhallinnan ympäristönä. Verkkoviestinnän moninaisuudesta erityiseksi kiinnostuksen kohteeksi on valittu avoin verkkoviestintä ja sen uusimmat muodot. Avoimella verkkoviestinnällä tarkoitetaan verkkoviestintää, jossa viestit ovat tarkoitettu kaikille tai lähes kaikille asiasta kiinnostuneille eikä osallistumista ole rajattu suljetulle joukolle. Avoimen verkkoviestinnän alueen valinta kehittämisalueeksi tarkoittaa sitä, että perinteiset verkkoviestinnän alueet, kuten sähköposti ja organisaation intranet eivät ole huomion kohteena ja niistä saadaan tietoa vain välillisesti. Verkkoviestinnän toteutumisalueeksi on rajattu ammattikorkeakouluympäristö ja aihetta lähestytään henkilökunnan näkökulmasta.

Opinnäytteen johtoajatuksena osaamisen johtamisen alueella on osaamisen johtamisen haasteiden tarkastelu ja esiinnousseiden osaamisen johtamisen kehitysideoiden edistäminen. Opinnäytteessä pyritään löytämään varsinkin verkkoviestintäosaamisen johtamisen ja verkkoviestintäosaamisen kehittämisen johtamiseen liittyviä tekijöitä, mutta myös verkkoviestinnän johtamisen aluetta vahvasti sivutaan.

Kehittämistehtävän päätehtävien täyttymiseen tähdätään ISAT-henkilöstöön kohdistuvilla interventioilla ja ISAT-organisaatioiden käyttöön tulevan verkkoviestintäosaamisen opastavan kehittämisympäristön suunnittelulla, kuvaamisella ja demonstroinnilla. Interventioina ovat henkilökohtaiset haastattelut ja ryhmätyönä tehtävät työpajat. Kehittämisympäristö toteutetaan verkkoon ja pyritään toteuttamaan henkilökunnan kanssa tehdyn yhteisen kehittelyn pohjalta. Päätehtävien kehityksellisyyden uskotaan suurelta osin toteutuvan yhteisen kehittelyssä ja kanssakäymisessä esiinnousseen tiedon ja sen sisäistämisen myötä.

Kuviossa 1 on kuvattu kehittämistehtävän osa-alueet ja kehittämistyön odotetut hyödyt. Kuviossa kehittämis- ja tutkimusalueet on jaettu viiteen tärkeimpään ensimmäisessä sarakkeessa. Toisessa ja kolmannessa sarakkeessa on

kehittämistyöstä hyötyvään toimijaan kohdistuva odotettu hyöty. Verkkoviestinnän johtajat toimivat sekä verkkoviestijöinä että muiden verkkoviestijöiden johtajina, joten he saavat kehittämisen hyödyt kaksijakoisesti. Verkkoviestinnällä tarkoitetaan ensisijaisesti avointa verkkoviestintää.

Kehittämis- ja tutkimusalue	Verkkoviestijä	Verkkoviestinnän johtajat
Osaaminen	Nykytilan kartoitus ja opastus	Puutteiden ja kehitystason tunnistaminen
Käytännöt	Nykytilan kartoitus ja itsetietoisuuden lisääminen	Vaikutuksien tiedostaminen
Verkkoviestintätietämys	Parhaiden käytäntöjen löytäminen	Johtamisympäristön tunteminen
Kehittämisen toimintamallit	Itsetietoisuuden lisääminen ja rakenteiden kehittäminen	Ohjauksen kohdistaminen ja strateginen suuntaaminen
Kollektiivisen kehittämisen toimintamallit	Tutustuminen ja rakenteiden kehittäminen	Hyödyllisyyden ja tehokkuuden arvioiminen

Kuvio 1. Kehittämistehtävän osa-alueet

Omaa työtä hyödyntävää verkkoviestintäosaamista kehitetään verkkoviestijän osalta kartoittamalla yleistä verkkoviestintäosaamista ja kohdentamalla opastavan kehittämisympäristön sisältöä tätä osaamista kehittäväksi. Johdon osalta osaamisessa keskeistä on osaamispuutteiden tunnistaminen ja myös yleisen verkkoviestinnän kehityksen tason tunnistaminen.

Verkkoviestijän verkkoviestintäkäytäntöjä kartoitetaan ja pyritään löytämään vallitsevia käytäntöjä. Kehittämisen myötä pyritään henkilöstön itsetietoisuuden lisäämiseen verkkoviestintäkäytäntöjen osalta. Johdon kannalta tärkeäksi osa-alueeksi nousee vallitsevien käytäntöjen positiivisten ja negatiivisten vaikutuksien tiedostaminen.

Itse verkkoviestintätietämyksen kehittämisessä pyritään nostamaan näkyville parhaita käytäntöjä, joita voitaisiin tuoda laajempaan tietoisuuteen. Verkkoviestinnän johdolle verkkoviestinnän tietämyksen lisääntyminen tarkoittaa parempaa johtamisympäristön tuntemista ja sitä myötä johtamisen laadun nousua.

Avoimen verkkoviestinnän kehittämisen toimintamalleissa huomio kiinnitetään toimintamallien rakenteiden tunnistamiseen ja itsetietoisuuden kehittämiseen. Toimintamallien ja varsinkin kollektiivisen verkkoviestintäosaamisen kehittämisen toimintamallien formaalius on ISAT-organisaatioissa vähäinen ja toimintamallien rakenteiden tietämys olisi keskeistä formaaliuden lisäämiseksi. Verkkoviestinnän kehittämiseen kehittyneiden toimintamallien tietämyksen myötä johto saa kehitettyä toiminnanohjausta ja lisättyä varmuutta tulevaisuuden osaamisstrategioiden aihioihin. Kollektiivisen osaamisen kehittämisen alueella jo toimintamallien hyödyllisyyden ja tehokkuuden osatekijöiden lisääntynyt tietämys olisi arvokasta.

1.3 Rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Karelia- ja Savonia-ammattikorkeakoulujen henkilökunnan avoimen verkkoviestinnän osaamista. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä viitekehyksenä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Lähestymistavan mukaisesti opinnäytetyöntekijä osallistui ko. organisaatioiden henkilökunnan kanssa osaamisen kehittämiseen samalla, kun aineistoa opinnäytetyöhön kerättiin. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja PKAMK:n sekä Savonian henkilökunnan kesken pidetyissä työpajoissa. Osaamisen kehittymistä tavoiteltiin kahdella tavalla. Ensisijaisesti pyrittiin kehittämään teemahaastattelu- ja työpajaosallistumisten kautta osallistujien verkkoviestintätietämystä. Toissijaisena kehittämistavoitteena oli tuottaa avoimeen verkkoviestintään liittyvä opastava kehittämisympäristö ja edesauttaa sen käyttöönottoa. Opastavan kehittämisympäristön toteutusmuodoksi valittiin helposti muokattava wiki. Organisaatioiden johtoa pyrittiin palvelemaan opinnäytetyöllä niin, että

verkkoviestintäosaamisesta ja sen kehittämisestä kerättäisiin mahdollisimman paljon tietoa tämän alueen johtamistyön kehittämistä varten.

Opinnäytetyön tieteellisenä taustana on tietämyksen hallinnan, hiljaisen tiedon siirtämisen ja osaamisen kehittämisen kirjallisuus ensisijaisesti johtamisen näkökulmasta ja verkkoympäristössä toteutuen. Opinnäytteessä pyritään hyödyntämään viimeisintä tietoa kollektiivisesta osaamisen kehittämisestä verkossa sekä myös avoimen verkkoviestinnän erityispiirteistä.

2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

2.1 Tietämys ja osaaminen organisaatiossa

Osaaminen ja tietämys käsitteinä ovat laajoja. Kummatkin liittyvät niin perustavanlaatuisesti elämiseen, että niille on vaikea määritellä alku- ja loppupisteitä. Ihmisen elämän voidaan jopa sanoa olevan kokonaan osaamisen kehittämistä tai tietämyksen kartuttamista. Työelämässä osaaminen ja tietämys ovat alati läsnä ja muodostavat moniulotteisia yhteyksiä muiden kanssatyöntekijöiden ominaisuuksien kanssa.

Osaamisen käsitettä pilkotaan usein osiin kuvaamalla sitä kätenä. Osaamisen kädessä sormina ovat asenne, taidot, kokemus, tiedot ja kontaktit sekä kämmenena sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation tai energian avulla voimme rakentaa oikeanlaisen asenteen, kerätä tarvittavia taitoja sekä kokemusta. Ilman kontakteja osaamista on vaikea kerryttää. Osaamisen ominaisuuksiin liittyy myös vahvasti dynaamisuus ja kontekstisidonnaisuus. Osaaminen on dynaamista tietämistä ja tapahtuu aina jonkin ympäristön määrittelemänä. (Virtainlahti 2009, 23–27.)

Organisaatiossa osaaminen tulee nähdä laajasti. Kaikki organisaation toiminnat vaativat jonkinlaista osaamista. Vaikkakin materiaaliset resurssit voivat olla tärkeitä, niin yksilöiden henkilökohtaista osaamista pidetään kuitenkin

organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana (Song & Chermack 2008). Yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen yhteenliittymisestä syntyy organisaation osaaminen. Organisaation menestymiseen tarvittavaa erityisosaamista ei voi rakentaa ilman yleisemmän tason osaamista. Organisaation näkökulmasta työelämän osaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: organisaation ydinosaaminen, toimintatapaosaaminen, ammattiosaaminen ja työelämäosaaminen. Organisaation ydinosaaminen kattaa kaiken sen osaamisen ja teknologian, minkä avulla organisaatio tuottaa jonkin edun asiakkaalle paremmin kuin kilpailijansa. Toimintatapaosaaminen tarkoittaa työkuultuurin ja käyttäytymisnormien hallintaa. Työelämäosaaminen on taas ongelmanratkaisukykyä, viestintätaitoja ja muita yleisiä työelämän taitoja. Ammattiosaaminen on yksilön ammattiin liittyvä erikoisosaaminen. (Virtainlahti 2009, 26–29.)

Organisaation osaamisen kehittämisen perusteet ovat suurelta osin työntekijöiden tietämyksen ymmärtämisessä ja lisäämisessä. Kaikkien organisaatioiden toiminnan kehittämisessä on oleellista käsittää, minkälaisen tietämyksen varaan organisaation toiminta perustuu. Täytyy tunnistaa organisaation toimintaan liittyvä tietämys sekä abstraktimmalla tasolla myös se, minkälaiseen tietokäsitykseen organisaation toimintaidea, strategia ja kehittämistoimet pohjautuvat. (Uotila 2010.)

Osaamisen perustana on tieto ja tietämys. Organisaation näkökulmasta organisaatiossa tarvittavaa tietoa on useanlaista. Yleisiä tiedon luonteeseen perustuvia tyypittelyjä on jakaa tieto kolmeen tyyppiin: hiljaiseen, eksplisiittiseen ja kulttuuriseen tietoon. Hiljainen tieto on organisaation jäsenen omaan toimintaan liittyvää tietoa, jota on vaikeaa tai mahdotonta käsitteellistää ja siirtää muille. Hiljaista tietoa kertyy kokemuksen ja tekemisen kautta. Hiljaista tietoa on vaikea tiedostaa itse, joten myös sen opettaminen muille on työlästä. Hiljaista tietoa jaetaan yleensä mallioppimisen kautta ja perinteitä säilyttämällä. Eksplisiittinen tieto on systemaattista, määriteltyä ja kirjallisesti ilmaistavaa. Sitä on helppo käsitellä, siirtää, yhdistellä ja hallinnoida. Kolmantena tiedonlajina voidaan erottaa kulttuurinen tieto. Kulttuurinen tieto on hiljaisen tiedon kaltaista, joka esiintyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kulttuurinen tieto liittyy

asenteisiin ja tunteisiin ja sen avulla ihmiset luovat yhteisen kuvan ympäristöstään. Kulttuurinen tieto on hiljaisen tiedon tavoin vaikeasti siirrettävää. Siirtämistä voidaan tehdä yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Huotari ym. 2005, 65–69.)

Oppimista on tutkittu niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Organisaatiossa oppimista tapahtuu, kun organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa. Organisaation oppimista voidaan käsitellä tarkemmin jakamalla oppimisprosessi oppimisen ominaisuuksien mukaan yksi- ja kaksikehäiseen oppimiseen. Yksikehäisellä oppimisella tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio pyrkii tavoitteisiinsa ja joko saavuttaa ne tai kohtaa esteitä, joihin mukautumalla muuttaa toimintatapaansa. Kaksikehäisessä oppimisessa organisaatio pystyy ottamaan etäisemmän näkökannan kohdattuun esteeseen, kyseenalaistamaan toimintatapansa laajemmin ja luomaan abstraktimman tason muutoksia toimintaansa. (Huotari ym. 2005, 31–34.)

Korkeakoulujen voidaan olettaa olevan organisaatioita, jotka keskeiseltä toiminnaltaan pystyvät pääsääntöisesti kaksikehäiseen oppimiseen. Korkeakoulujen tietotyöläisillä on yleensä myös hyvät valmiudet arvioida hiljaisen tiedon määrää ja luonnetta työssään. Usein korkeakouluorganisaatioissa myös tehdään toiminnan arviointia, jossa luodaan katsaus hiljaiseen tietoon ja mahdollisuuksiin hiljaisen tiedon siirtämiseksi osaajilta toisille.

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on ollut tärkeä liikkeenjohdon tehtävä 1990-luvulta lähtien. Osaamisen johtaminen syntyi tarpeesta saada organisoitua osaamisen kehittämistoimia yhä paremmin. Osaamisen johtamisen ensimmäiset sovellukset (esim. osaamiskartoitukset) pyrkivät siihen, että oikeat henkilöt pystyivät käyttämään oikeaa tietoa välittömästi tarvittaessa. Osaamisen johtamisen kehittyessä haasteeksi on noussut se, että voidaanko johtaa uuden

osaamisen syntymistä, vaikka tämän osaamisen luonteesta ei olisi vielä tarkkaa tietoa. (Virkkunen & Ahonen 2007, 16–18.)

Osaamisen johtamisen perinne on ollut nähdä osaaminen resurssina. Tämän ajattelutavan mukaan organisaation menestymisen perustana ovat resurssit ja osaaminen on yksi resursseista, mikä myös yhdistää muita resursseja toisiinsa. Resurssipohjainen osaamisen johtaminen on lähellä rationaalista johtamista, jossa organisaation tavoitteet ovat lähtökohtana yksilöiden osaamisen kehittämisessä. Tähän osaamisen johtamiseen kuuluu organisaation ydinosaamisen määrittely. Tämän määrittelyn avulla toimintaympäristön muutokset huomioiden rajataan ja priorisoidaan yhä yksityiskohtaisempaa tarvittavaa osaamista aina yksilön yksittäisiin taitoihin asti. Näistä rajatuista osaamisresursseista pyritään rakentamaan kokonaisuus, jolla organisaation tavoitteet saavutetaan. Resurssipohjaisen osaamisen johtamisen heikkoutena on yksilökeskeinen osaamisen luokittelu, joka pohjautuu uskomukseen, että osaaminen on aina yksilön omaisuutta, jota yksilö voi varastoida ja siirtää muistissaan. (Oikarinen & Pihkala 2010.)

Yksilön osaamiseen pohjautuvan osaamisen johtamisen mallin vastakohtana voidaan pitää organisatorista näkökulmaa, jossa osaaminen nähdään työntekijöiden ja työn välisessä suhteessa karttuvana asiana. Tämän ajattelutavan keskeiset osat ovat työntekijöiden yhteistyö, kontekstisidonnaisuus ja osaamisen kehittymiseen tarvittava taitojen, työntekijöiden ja toiminnan vuorovaikutuksen välttämättömyys. Organisatorisessa ajattelutavassa yksilöiden taitojen luokittelun sijaan on tärkeämpää luoda työntekijälle mahdollisuuksia löytää merkityksiä työstään ja ohjata työntekijöiden ja työn vuorovaikutusta. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48–51.)

Ammattikorkeakouluissa johtamisen voidaan olettaa olevan vahvasti organisatorista näkökulmaa noudattavaa. Ammattikorkeakoulujen toiminnalla on yleishyödyllinen tausta, tavanomaista liiketoimintaa vähäisempi tarve taloudelliseen tuloksellisuuteen ja laaja-alainen henkilöstöpohja, mitkä vaativat välttämättä organisatorisen näkökulman. Osaamisen johtamisessa voidaan

suunnitella enemmän organisaation tarpeiden näkökulmasta kuin yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Nykypäivän työelämässä elämänlaajuinen oppiminen on noussut suureen merkitykseen työn uudelleenorganisoinnin ja teknologian kehityksen myötä. Informaali oppiminen eli käytännön kautta oppiminen on muuttunut yhtä tärkeäksi kuin formaalin koulutuksen tuottama osaaminen. Voidaan myös sanoa, että osaaminen on yhä enemmän luonteeltaan organisaation osaamista kuin yksittäisten henkilöiden. Tämä johtuu työn muutoksesta ja varsinkin tietotyön muutoksesta toimintokeskeisestä merkityskeskiseen. Merkityskeskisessä työssä yhteisön viestintä ja yhteistyö ovat keskeisiä. Työn muuttuessa merkityskeskiseksi johtamiseltakin vaaditaan enemmän koko työyhteisön tai organisaation muutosten ja kehittymisen hallintaa kuin yksittäisten henkilöiden toiminnan johtamista. (Huotari ym. 2005, 27–28.)

Osaamisen johtamisen haasteita voidaan eritellä usealla tavalla. Otala (2008) löytää yksitoista erillistä yleistä haastetta, joista suurin osa voidaan helposti hyväksyä myös verkkoviestinnän ja AMK:n kontekstiin. Osaamisen tunnistaminen ja yhteiset käsitykset osaamisesta ovat yleinen haaste. Vaikka osaaminen tunnistettaisiin, niin sen rakenteen tulisi olla yhteisesti eksplisiittisesti avattu, jotta sitä voitaisiin johtaa. Osaamisen eri tasot tulisi tunnistaa ja varsinkin pystyä erottamaan yksilön ja organisaation osaaminen jollain tavoin toisistaan. Muita osaamisen haasteita on kuilu osaamistietämyksen ja organisaation strategisten tavoitteiden välillä. Tällöin osaamista ei voida valjastaa tavoitteiden edistämiseen. Organisaatiossa saatetaan myös tuntea oma osaaminen tarkasti, mutta ei kyetä määrittämään organisaation menestymisen ratkaisevaa ydinosaamista.

Otalan (2008) mukaan muita varsinkin asiantuntijatyössä esiintyviä osaamisen johtamisen haasteita on vastuunjakaminen osaamisen kehittämisessä esimiehen ja osaajan välillä. Osaajalla saattaa olla paras tietämys, miten omaa osaamistaan kehittää, mutta esimiehellä taas eri mielipide osaamisen kehittämisestä organisaation näkökulmasta. Oppimiselle ei myöskään välttämättä löydy aikaa kiireen takia. Projektimainen työskentely lisääntyy ja tuo

epäjatkuvuutta osaamisen kehittämiseen. Yhteisöllinen oppimisen hallinta voi vaikeutua sen takia, että oppiminen tapahtuu niin eriytyneesti ja yksilöityneesti verkon kautta. Työntekijöiden monipuolisuus uuden oppijana voi myös osaltaan tuoda haasteita osaamisen kehittämisen suunnittelulle. Osaamisen johtamisen toteutumisen analysointiin voi olla myös vaikea löytää työkaluja. (Ojala 2008.) Ojalan (2008) listaamat osaamisen johtamisen haasteet asiantuntijatyössä on tehty pääasiassa näkökulmasta, jossa tarkastellaan osaamisen johtamista johtajan ja alaisen välisenä kokonaisuutena. Laajemmin haasteita saattaisi löytyä tarkastelemalla osaamisen johtamista esimerkiksi koko työyhteisön näkökulmasta, jolloin vuorovaikutussuhteet ovat moninaisemmat.

Ojalan (2008) listaamista osaamisen johtamisen haasteista useat koskevat ammattikorkeakoulujen henkilöstöä. Esimiehen ja osaajan voi olla vaikea löytää yhteistä näkemystä osaamisen kehittämiseen jo pelkästään osaajan vahvasti itsenäisen työskentelytapojen takia. Projektimaista työtä ja tehtävien vaihtumista voi olla paljon, jolloin jatkuvuutta osaamisen kehittämisessä on vaikea ylläpitää. Osaajien vahvasti itsenäinen työskentely saattaa olla myös haaste löytää menetelmiä ja työkaluja osaamisen kehittämisen seuraamiseksi.

Ojala (2008) ehdottaa osaamispääoman johtamisen prosessin koostuvan seuraavista vaiheista: tavoitteiden määrittelemine, osaamisen kehittämisen haasteiden ja mahdollisuuksien kartoitus, osaamisstrategian luonti, osaamispääoman kehittämissuunnitelma, osaamisstrategian jalkauttaminen, tulosten mittaaminen ja osaamisen raportointi. Osaamisen tavoitteiden määrittelyyn tulisi lähteä organisaation visiosta ja/tai tehtävästä. Osaamisen haasteita tulisi eritellä ja muodostaa käsitys, miten haasteet ja mahdollisuudet liittyvät toisiinsa. Strategiassa priorisoidaan haasteet ja kehittämistavoitteet. Strategiaan tulisi sisältyä myös se, miten puuttuvaa osaamista hankitaan ja minkälaiset rakenteet osaamisen kehittyminen vaatii. Strategian pohjalta luodaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma sekä konkreettiset toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Strategian toteuttaminen suunnitelman mukaisesti vaatii kehittämistä ja muutoksia osaamiseen sidoksissa olevissa organisaatorakenteissa kuten rekrytoinnissa, oppimiskulttuurissa, oppimista tukevista rakenteista ja esimiesten oppijohtajataidoissa. Tulosta mitataan

etenkin vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden osalta. Raportointi tulisi tehdä jatkohyödyntämistä varten.

Ammattikorkeakouluissa verkkoviestinnän osalta Otalan (2008) esittämää osaamispääoman johtamisen prosessia voi olla haastavaa noudattaa. Merkittävin syys haasteellisuuteen voi olla verkkoviestintään liittyvän osaamisen kehittämisen voimakas osajälähtöisyys. Luvussa 6.6 on käsitelty osaamispääoman johtamisen prosessia avoimen verkkoviestinnän alueella tutkimuksen organisaatioissa.

2.3 Tiedon ja hiljaisen tietämyksen johtaminen

Osaamisen johtamisen lähialue on tietojohdaminen. Tietojohdamisen lähtökohtana on tietämys ja tieto. Tiedon abstraktin luonteen takia tietojohdamiseen ei voida luoda niin systemaattisia kehittämismenetelmiä kuin osaamisen johtamiseen – puhumattakaan perinteisistä johtamisen alueista. Tietojohdaminen liittyy osaltaan osaamisen johtamisen kanssa, koska yhteisenä tekijänä on tietämys, joka on aina osaamisen lähtökohtana. (Virtainlahti 2009.)

Tietojohdamisen kehittymistä organisaatiossa voidaan kuvata kolmivaiheisella jaottelulla. Ensimmäisessä vaiheessa tieto nähdään objektina ja informaatioteknologian avulla pyritään prosessoimaan eksplisiittistä tietoa. Tämä on arkea lähes kaikille organisaatioille. Toisessa vaiheessa tietoa lähestytään enemmän hiljaisena tietämyksenä ja kiinnitetään huomiota yksilöiden tiedon muuttamisesta organisaation tiedoksi sekä pyritään rakentamaan käytäntöjä hiljaisen tiedon muuttamiseksi näkyväksi. Kolmannessa vaiheessa tieto ja tietämys ovat johtamisen keskipisteitä ja huomio kiinnitetään hiljaisen tiedon kehittymiseen sekä hiljaisen tietämyksen merkityksiin. Tässä abstrakteimmassa vaiheessa tiedon moninaisuus varsinkin taitamisen ja asiantuntijuuden sisältävänä prosessina pystytään hallitsemaan ja ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin. (Virtainlahti 2009.)

Ammattikorkeakouluissa opetuksen sisältöjen osalta tietojohtamisessa ollaan varmasti kolmannessa vaiheessa, mutta työtehtäviin liittyvän avoimen verkkoviestinnän osalta tietojohtaminen on alkeellisempaa. Virtainlahden (2009) kuvaaman kolmivaiheisen mallin vaiheita ei voi pitää konkreettisina, vaan ne tulee nähdä teoreettisina ja suuntaa-antavina. Konkreettisessa tietojohtamisessa vaiheita luultavasti harvoin pystyy erottelemaan tarkasti.

Hiljaisen tietämyksen johtaminen voidaan erottaa johtamisen alueena osaamisen johtamisesta ja tietojohtamisesta. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa tunnustetaan ilmiselvänä asiana se, että hiljaista tietoa ei voida erottaa ihmisestä eikä näin ollen voida johtaa suoraan. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa ensisijaista onkin pyrkiä ymmärtämään ko. organisaation kontekstin hiljaisen tiedon luonnetta ja sitä kautta muuttaa oikeassa suhteessa hiljaista tietoa eksplisiittiseksi tiedoksi tai aikaansaada hiljaisen tiedon siirtyminen osajalta toiselle. Hiljaisen tietämyksen johtaminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: hiljaisen tietämyksen tunnustaminen, tunnistaminen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen sekä myös yleisinä toimina resursointi sekä arviointi ja mittaaminen. (Virtainlahti 2009.)

Osaamisen johtamisen ja hiljaisen tietämyksen johtamisen haasteita voi usein olla tietämyksen uppoutuneisuus. Uppoutuneisuudella tietämyksen hallinnassa tarkoitetaan sitä, että tietämys on vahvasti kiinni henkilössä tai kontekstissa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tietämyksen hallinnan välineet ovat harvoin käytännössä toimivia. Tietämystä saadaan siirrettyä tietämyksen hallinnan välineeseen, mutta se ei siirry sieltä tehokkaasti muille käyttäjille eri ajankohtana tai eri paikassa. Johtajat ovat usein turhautuneita siitä, että tietämystä ei saada siirtymään halutussa kontekstissa. Tämä näkyy esim. uusien teknologioiden käyttöönoton vaikeutena, parhaiden käytäntöjen siirtymisen vaikeutena tai totutuista rutiineista luopumisen vaikeutena. (Scarborough 2008.)

Verkkoviestinnässä on tyypillisesti erittäin paljon hiljaista tietoa. Verkkoviestijä tekee valtavasti päätöksiä toiminnastaan yleensä yksin teknologian ääressä, eikä hänen päätöksensä perustelut tallennu eikä muut voi helposti havaita

hänen toimintaansa. Verkkoviestijän on itsekkin yleensä vaikea määritellä käyttämäänsä hiljaista tietoa. Verkkoviestinnän uppoutuneisuuden aste on myös suuri erityisen viestintäkontekstin takia. Verkkoviestintä on sirpaloitunut valtavaan määrään pieniä verkkoympäristöjä, joissa on omat lainalaisuutensa. Tämän takia tietämys kyseistä verkkoviestinnästä jää uppoutuneeksi omaan verkkoympäristöönsä.

Tietotyön alan organisaatioissa, joissa hiljaisen tietämyksen rooli on merkittävä menestystekijä, voi johtamisen haasteena olla kontrollin ja itsenäisen ohjautumisen oikeanlaisen suhteen toteutuminen. Jos kuilu johdon ja työntekijän käsityksissä organisaation kriittisen hiljaisen tietämyksen tai osaamisen luonteesta on suuri, voi kontrollin ja itsenäisen ohjautumisen suhde olla epätasapainossa. Johdon painolastina on usein teollisen aikakauden auktoriteettiin ja vahvaan kontrolliin nojautuvat johtamismallit, jotka voivat rajoittaa tai jopa suorastaan haitata asiantuntija-alaisen työtä. Enemmän vapauksia antavampi johtamismalli saattaa parhaimmillaan päätyä jaetun johtamisen toteutumiseen, jossa asiantuntija-alainen ottaa johtajuutta enemmän itselleen. Tällöin hän paremmalla työn luonteen tietämyksellä voi kehittää organisaation toimintaa eteenpäin. Liika kontrolli tai liiallinen jaettu johtajuus eivät ole hyväksi. Tarkoituksenmukaisen vastuun ja vapauden suhteen löytäminen liittyy aina organisaatiolle kriittisen hiljaisen tietämyksen tai osaamisen yhteiseen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. (Eriksson 2006.)

Hiljaisen tietämyksen johtamisessa tärkeää on pystyä tukemaan ja ohjaamaan työntekijöitä hiljaisen tietämyksen hallinnassa ja kehittämisessä, vaikka johdon ymmärrys hiljaisen tietämyksen luonteesta olisi vaillinaista. Johdolla on usein sellaisia johtamisen välineitä ja ohjausjärjestelmiä, joilla he voivat tunnistaa organisaation toiminnanlaukaisijat ja sitä kautta tukea työntekijöitä. Johdon täytyy pystyä toimimaan hiljaisen tietämyksen osalta ylemmällä suuremman kokonaisuuden tasolla, koska työntekijöillä ei ole siihen mahdollisuutta. Johdon tehtäväksi jää koordinoida hiljaisen tietämyksen osajien yhteistoimintaa, kontekstia ja abstraktimmalla tasolla hiljaisen tietämyksen sekä eksplisiittisen tiedon kokonaisuuksia. (Bürkland 2009.)

Hiljaisen tiedon johtamisen keskeisiä alueita on myös työntekijän avustaminen tunnistamaan omaa hiljaista tietämystään. Ei voida olettaa työntekijän pystyvän kehittämään omaa hiljaisen tiedon jakamistaan, jos hän ei ole tietoinen, mitä häneen liittyvä hiljainen tieto on. Johdon olisi hyvä kyetä eriyttämään johtajalähtöiset ja työntekijälähtöiset hiljaisen tiedon jakamisen toimet. Työntekijän aktiivista otetta tulisi tukea sillä, että johtajalähtöiset hiljaisen tiedon jakamisen toimet eivät tukahduttaisi työntekijälähtöisiä luovia hiljaisen tiedon tunnistamisen, käsitteellistämisen tai jakamisen aloitteita.

Ammattikorkeakouluissa on hyvä valmius hiljaisen tiedon johtamiseen henkilöstön ollessa pääsääntöisesti korkeasti koulutettua ja tietoista hiljaisen tiedon lainalaisuuksista. Ammattikorkeakouluissa johto ei kuitenkaan aina välttämättä pysty olemaan tarpeeksi tietoinen alaisen toimintaan liittyvästä hiljaisesta tiedosta, minkä takia hiljaisen tiedon johtamiseen tarvittavaa panostusta ei kannata vähätellä.

2.4 Kollektiivisen osaamisen kehittämisen johtaminen

Viime vuosituhanen lopussa osaamisen johtamisen ja tietojohdamisen kehityttyä keskusteluun nousi myös yhteisöllinen tai kollektiivinen tietämyksen kehittäminen organisaatioissa. Huomio kustannustehokkuudesta ja eksplisiittisen tiedon hallinnasta siirtyi työntekijöiden keskinäisen tiedonluomisen kehittämiseen sekä laajemmin yhteisöllisen ja hyvinvoivan työyhteisön synnyttämiseen. Kollektiivisen tiedon kehittämisen myötä tietoa hallinnoiva subjekti olikin useimmin organisaatio kuin yksilö. (Parviainen 2006.)

Työyhteisön toiminnan hallinta ja osaamisen kehittäminen voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka kaikki liittyvät hallintaan: suoritus, jatkuva kehittyminen ja uudistuminen. Suorituksen hallintaan kuuluu yleisten käytäntöjen ja välineiden osaaminen. Jatkuvan kehittymisen hallintaan kuuluu, että yleinen toiminta on kuvattu kuvausjärjestelmien avulla ja vaihtelut, poikkeamat, virheet yms. tutkitaan ja tutkittu tieto voidaan viedä käytäntöön yleisten käytäntöjen muutoksena. Uudistumisen ajatellaan olevan kykyä kuvata ja ymmärtää

osaaminen ja toiminta riittävän syvällisesti, että koko toimintajärjestelmää koskevat muutokset ja tarvittaessa jopa toimintaperiaatteen muuttaminen ovat mahdollisia. (Virkkunen & Ahonen 2007, 51–53.)

Kollektiivisen osaamisen kehittämisen keskiössä on hiljaisen tietämyksen jakaminen, joka ei ole aina ongelmaton. Virtainlahti (2009) näkee hiljaisen tietämyksen jakamisen perusteina seuraavat tekijät: organisaation toiminnan laadun varmistaminen, osaamisen ja tietämyksen näkyväksi tekeminen, työtehtävien näkyväksi tekeminen, hyvien käytäntöjen siirtyminen, tietämyksen laajempi hyödynnettäväksi löytyminen, työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen, yhteisöllisyyden edistäminen, ilmapiirin muutos osaamista arvostavaksi sekä työidentiteetin lujittaminen tietämyksen jakamisen kautta. Virtainlahti (2009) löytää hiljaisen tietämyksen jakamisen negatiiviseksi kääntäviä tekijöitä seuraavasti: saattaa edistää innovaatioiden väärinkäyttöä, henkilökohtaisen osaamisen arvon murentumista työntekijälle tai sitä että hiljainen tietämys on vääristynyttä. Lisäksi hiljaisen tietämyksen sisältämän negatiivisten ennakoasenteiden esilletulo on mahdollista.

Kollektiivisen osaamisen kehittämisen kirjallisuudessa näkökulmana on yleensä selkeärajainen organisaatio, jota pidetään kehittämisen lähtökohtana. Kollektiivisen osaamisen kehittämisen tilanteita, jotka tapahtuvat organisaation rajojen ylitse tai tilanteita, joissa organisaatiolla on löyhät rajat, on vaikea analysoida sopivan kirjallisuuden vähäisyyden takia. Ammattikorkeakouluilla on melko selkeät organisaatorajat, mutta avoimen verkkoviestinnän osalta osaamisen kehittämisen tilanteet voivat olla poikkeuksellisia niin, että tavanomaisilla organisaation rajoilla on vähäisempi vaikutus.

Kollektiivisen osaamisen kehittämisen johtamisessa henkilöstönhallinnallisiin seikkoihin on myös syytä paneutua huolella. Usein johto haluaa määritellä henkilöstön valta- ja vastuuasemia hallinnollisista syistä eikä niinkään kollektiivisen osaamisen verkottuneisuutta huomioiden. Suhteet asiantuntijatyöntekijöiden välille muodostuvat paljon osaamisalueiden ja osaamisen tasojen mukaan. Tällöin haastavissa tilanteissa työntekijät haluavat valita sopivan osaajan sen hetken kollektiiviseen yhteistyöhön ja tällöin johdon

määrittelemät rajoitukset vallan ja vastuun määrässä voivat olla haitallisia. Yleisestikin työntekijöiden työskentelyä tulisi ohjata kollektiivisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta, ettei kukaan jäisi liian erilleen tai toisaalta joutuisi olemaan liiallisessa yhteistyössä muiden kanssa. (Ronen & Pasher 2011.)

Johdon tulisi keskittää resursseja yhteistyöverkostojen luomiseen. Kollektiivisen kehittämisen verkostoja ei synny työyhteisöön ilman johdon erityisiä toimenpiteitä, vaikka sopivia ja yhteistyöhön halukkaita työntekijöitä olisikin runsaasti. Menetelmiä verkostojen luomiseen ja myös rikastamiseen sekä ylläpitämiseen on runsaasti. (Cross, Singer & Colella 2010.)

Kollektiivisen osaamisen kehittämisen edistämässä keskeisessä roolissa on oikeanlaisen tiedonjakamisen kulttuurin luominen tai ylläpitäminen. Teknologia ja käytetyt välineet ovat toissijaisia tiedonjakamisen kulttuurissa, koska hiljaisen tietämyksen kaltaisesti kulttuurin rakentuminen ja välittyminen ei ole eksplisiittistä. Usein toivottu kulttuuri syntyy itse tiedonjakamisen myötä, eikä siten, että johto on päättänyt muuttaa tiedonjakamisen kulttuuria, joten konkreettinen tekeminen on oleellisempaa kuin huolellinen suunnitteleminen. Todettuja tiedonjakamisen kulttuurin rakentamisen ohjenuoria ovat konkreettista esimerkkiä näyttävä johtamistyö, huolellinen tiedonjakamisen kokonaisuuden esittäminen työntekijöille, riittävä aiheeseen liittyvän kommunikaation mahdollistaminen, palkitseminen ja yritteliäisyyden huomioiminen sekä tekemisen ilon edistäminen. (O'Dell & Hubert 2011.)

Ammattikorkeakouluissa tietotyön osaajat tekevät yhteistyötä varsin vapaasti ja johdon tehtäväksi jää enemmänkin saattaa osaajia yhteen kuin ohjata tai varsinkaan määrätä yhteistyötä. Tiedonjakamisen kulttuuri on vahvaa korkeakouluissa ja ISAT-yhteistyön keskeisenä perusteena Pohjois-Karjalan AMK:ssa ja Savonia-AMK:ssa on tiedonjakaminen.

Kollektiivisen osaamisen kehittämisen keskiössä on hyvä tiedonkulun mahdollistaminen. Osaaminen perustuu tietoon ja ilman hyviä mahdollisuuksia siirtää tietoa organisaatiossa ei osaamisen kehittämistä voida kuvitella. Korkealaatuisen tiedonkulun aikaansaaminen ei ole organisaation johdolle

yksinkertainen tehtävä. Leistner (2010) esittää ainakin neljää tekijää, jotka vaikuttavat tiedonkulun onnistumiseen: Intohimoinen aloitteellisuuden tukeminen, organisaatiokulttuuri, luottamus ja johdon tuki.

Intohimoinen aloitteellisuuden tukeminen tarkoittaa, että organisaatiossa on aloitteiden ja innovatiivisuuden kehittämistä vastaavia henkilöitä, jotka pystyvät luomaan uuden keksimisen ilmapiirin, jota voitaisiin kuvata intohimoiseksi. Usein pelkkä työpanoksen keskittäminen oikealle kehittämisalueelle ei riitä, vaan tarvitaan tekemisen paloa, joka rikastaa muidenkin aloitteellisuutta. Keinoja tällaisen aikaansaamiseksi voivat olla aloitteiden voimakas esilletuonti, merkkipaalujen juhliminen ja huomioiminen, aloitteiden tekijöiden ja tekemisen esilletuonti tarinoina sekä johdon asianmukaisen esimerkin näyttäminen. (Leistner 2010.)

Organisaatiokulttuuri voi toimia tiedonkulun edistäjänä tai hidastajana. Organisaatiokulttuurin voidaan katsoa kuuluvan monia eri asioita maiden erilaisista toimintatavoista organisaation liiketoimintamalliin asti. Organisaatiokulttuuri on taustatekijä, joka tulee huomioida tiedonkulun kehittämissuunnitelmaa tai -toimintatapoja valitessa. Organisaatiokulttuuria on vaikeata ja hidasta muuttaa, eikä muutos ole aina johdon kontrollissa, koska organisaatiokulttuurin vaikuttavat tekijät voivat olla hyvinkin näkymättömiä. Organisaatiokulttuuriin vahvasti liittyvä merkittävä tiedonkulkuun vaikuttava tekijä on luottamus. (Leistner 2010.)

Hyvä luottamus organisaation jäsenten kesken rakentaa ilmapiiriä, joka on suotuisa tiedonkululle. Luottamus voidaan tässä yhteydessä jakaa henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen ja henkilöiden osaamiseen ja tietämykseen kohdistuvaan luottamukseen. Luottamuksen kehittämisen haasteena on hidas kehittyminen ja mahdollinen äkillinen romahtaminen. Luottamuksen kehittämiseen organisaatiossa ei ole oikopolkuja ja yksikin vääränlainen tapahtuma organisaatiossa saattaa romahduttaa kertyneen luottamuksen. (Leistner 2010.)

Johdon tuki tiedonkulun kehittämiseen pohjautuu jo yleisiin organisaation toiminta-ajatuksiin kuten tietämyksen arvostamiseen. Tietämyksen arvostamiseen kuuluu se, että johto ei voi yrittää kerätä tietoa organisaation jäsenistä tietokantoihin vaan näihin organisaation inhimillisiin tietämysvarastoihin tulee panostaa. Johdon tuen osoittamiseen on nykyään useita vaihtoehtoisia keinoja johdon blogeista aloitteellisten toimintamallien hyväksymiseen organisaation viralliseksi toimintamalleiksi. Tärkeä johdon tuen osoittamisen alue on sitoa tiedonkulun kehittämisen aloitteelliset toimet johdon toimintasuunnitelmaan näyttämällä yhtäläisyydet ja vertaamalla niiden sidosta johdon päätöksiin. (Leistner 2010.)

Myös Leistnerin (2010) näkemykset perustuvat lähtökohtaan selkeästi rajatusta organisaatiosta, jossa on vähintään jossain määrin hierarkisesti eriytynyt johto ja alaiset. Leistnerin (2010) kuvaamat toimintaohjeet eivät siis välttämättä päde toimintaympäristöissä, joissa asiantuntijat toimivat hyvin itsenäisesti, johdon ohjaus on muuten löyhää tai organisaatiolla ei ole selkeitä rajoja. Ammattikorkeakouluympäristöön toimintaohjeiden voisi olettaa sopivan hyvin.

PKAMK:ssa ja Savoniassa Leistnerin (2010) kuvaamat tiedonkulun onnistumista edesauttavat tekijät vaikuttaisivat olevan vähintään kohtalaisella tasolla. Innovatiivisuutta ja aloitteiden edistämistä kannustetaan ja johdolta alaiset saavat esimerkkiä ja tukea tiedonkulun kehittämiseen. Organisaation sisäistä luottamusta on vaikea arvioida, mutta ISAT-yhteistyössä luottamuksen synnyttäminen on erinomaisen tärkeää. Lähtökohtaisesti kahden eri organisaation yhteistyössä keskinäinen luottamus voi olla alhainen ja sen rakentuminen täytyy erityisesti huomioida.

Jokainen työntekijä on erilainen ja sosiaaliselta identiteetiltään omanlaisensa. Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan henkilölle ominaista käyttäytymistä ja käyttäytymisen muutosta vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Työyhteisössä erilaiset persoonat joutuvat tekemisiin toistensa kanssa ja jokainen etsii yhteisöstä mahdollisimman sopivaa paikkaa omalle sosiaaliselle identiteetilleen. Työntekijän työpanokselle on suuri merkitys siitä, miten onnistuneesti hän pystyy toteuttamaan sosiaalista identiteettiään työyhteisössä. Kollektiivinen

osaamisen kehittäminen rakentuu työntekijöiden sosiaalisen identiteetin onnistuneen toteuttamisen varaan, joten tämä alue on tärkeä myös johdolle. Johdon täytyisi kerätä tietoa työntekijöiden sosiaalisesta identiteetistä ja varsinkin siitä, miten kollektiivinen työ rakentuu suhteessa sosiaalisten identiteettien kohtaamiseen. Johdon tulisi välttää sellaisen olosuhteiden mahdollistumista, joissa sosiaalisten identiteettien kohtaaminen ei ole rakentavaa. Johdon tulisi myös pyrkiä ohjaamaan sosiaalisten identiteettien kohtaamista siten, että kollektiivisen osaamisen kehittämisen suunta pysyy yhtenäisenä organisaation tavoitteiden kanssa. Kaksi yleistä periaatetta tulisi auttaa em. tavoitteisiin pääsyä: psykologisesti vakaan ja turvallisen ilmapiirin luominen sekä sopivien osaamisen kehittämistavoitteiden luonti. Työyhteisössä tulisi vallita kaikille turvallisuutta luova ilmapiiri, jonka varaan sosiaalisen identiteetin kehittämistä voi rakentaa. Sopiva osaamisen kehittämistavoite sitoo yksilölliset kehittämistavoitteet, organisaation toiminta-ajatuksen sekä työntekijöiden toiveet organisaation kehittymisestä toisiinsa. (Child & Rodrigues 2011.)

Kollektiivisessa osaamisen kehittämisessä 2000-luvulla organisaation raja on käynyt yhä heikommaksi. Yhä useammin yhteistyötä tehdään avoimesti ja yli organisaatorajojen. Johdolle voi olla tällöin toimivampaa nähdä työntekijöiden työn tapahtuvan eriluonteisissa tiloissa kuin organisaation rajojen kautta. Työn tiloja voidaan nähdä olevan esim. fyysinen, sosiaalinen ja mentaalinen. Fyysistä tilaa on kaikki työn rakenteisiin sidottu tai muuten pysyvät työtä säätelevät tekijät. Fyysiseen tilaan kuuluu esim. fyysinen työympäristö, budjetit ja aikataulut. Sosiaaliseen tilaan voidaan laskea kaikki sosiaalinen vuorovaikutus ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat työssä läsnä. Sosiaalisen tilaan vaikuttavat tekijät rakentuvat aina uudestaan, mutta eivät ole sovittuja tai muuttumattomia. Mentaaliseen tilaan sijoittuu sitten osaaminen ja tietämys, jotka ottavat muodon vasta vuorovaikutuksessa. (Heiskanen 2006, 188–193.)

Organisaation rajojen häilyminen ja lisääntyvä avoimuus tarkoittaa paljon muutoksia myös johdolle. Organisaation johdon tulee omaksua toimintatapa, jossa yhtäaikaan uskalletaan luopua kontrollista ja sitoutetaan työntekijöitä tavoittelemaan tavoitteitaan (Li 2010). Li (2010) antaa viisi ohjetta uuden

avoimemman organisaatiokulttuurin vastaanottamiseen: Luottamus muiden vallankäyttöön, avoimuus luottamuksen rakentamisessa, uteliaisuus ja nöyryys, avoimuuden ylläpitäminen sekä uskallus epäonnistua. Avoimen tiedonvälityskulttuurin myötä niin asiakkaat, yhteistyökumppanit kuin työntekijätkin omaavat vallan jakaa tietoa organisaation toiminnasta. Tämän vallankäytön reiluuteen tulee pystyä luottamaan eikä rakentaa suojamuuria. Avoimen toiminnan myötä yhteistyöhön muodostuu luottamusta, jota tulee jatkuvalla avoimella toiminnalla ylläpitää. Avoimen toiminnan jatkuvuus ja molemminpuoliset avoimuuden odotukset ovat myös oletus. Avoimuuteen kuuluu myös vahvasti epäonnistumisten näyttäminen. Avoimuuden kulttuurin onnistuminen nojaa avoimuuden kokonaisuuteen ja siihen kuuluu niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin. (Li 2010.)

Korkeakoulujen avoimuus Lin (2010) kuvaamalla tavalla on heräämässä 2010-luvulla. Ammattikorkeakouluilla saattaa olla vielä rakentuneena esimerkiksi ulkoisessa viestinnässä tyyli, jossa omasta toiminnasta julkaistaan positiivisia asioita, kuten saavutuksia ja onnistumisia. Tapaukset, joissa avoimeen tyyliin kerrottaisiin esimerkiksi epäonnistumista tai nöyrästi myönnettäisiin kehittämiskohteita ovat vähissä.

3 Verkkoviestintäosaamisen kehittäminen

3.1 Verkkoviestintäosaaminen

Organisaatioiden näkökulmasta verkkoviestinnän kehityksessä on ainakin kolme tärkeää näkökulmaa. Tiedon ja informaation rooli on tullut erittäin keskeiseksi kaikkien organisaatioiden toiminnan hallinnassa. Toiseksi taloudelliset toimintaympäristöt ovat globaalisti muuttuneet siten, että verkkoviestintään perustuvat verkostot ja organisaatiosuhteet ovat yleisiä. Kolmanneksi verkkoviestintä on noussut oletusarvoiseksi toimintamuodoksi yhteistyön muodostumisessa ja kumppanuuksien synnyttämisessä (Aula ym. 2006, 198–199.)

Verkkoviestinnän ja internetin kehitys on tuonut paljon muutoksia organisaatioiden toimintaan ja varsinkin organisaatioiden johtamiseen. Internet on vapauttanut yksilöitä viestimään keskenään, huomattavan poikkeavasti organisaatioiden viestintäsäännöksiin nähden. Verkkoviestintä ja verkkoviestintään käytettävät välineet pohjautuvat lähes poikkeuksetta yksilölliseen ja persoonalliseen viestintään. Organisaation viestintäkäytännöissä ja viestinnän johtamisessa tulee pakosta huomioida yksilön oman äänen keskeisyys ja pyrkiä tukemaan sitä. Organisaation verkkoviestinnässä huomion tulee olla yksilön omavalintaisen viestinnän ohjaamisessa ja kehittämisessä. (Semple 2011.)

Verkkoviestintäosaamisen keskeinen alue AMK:issa on liukunut opiskelijoille tai yhteistyökumppaneille kohdistetusta viestimisestä yleisempään kaikille tai lähes kaikille viestimiseksi. Tämä asettaa verkkoviestintäosaamiselle haasteita, koska tulisi osata valita viestimisen muotoja ja sävyjä, jotka sopisivat mahdollisimman laajoille vastaanottajajoukoille.

Verkkoviestintäosaamisen kehittämisen ohjaus on painottunut enemmän perinteisiin viestinnän osa-alueisiin ja vielä tällä hetkellä vähemmän avoimissa verkkoviestintävälineissä viestimiseen. AMK:jen henkilökunta opettelee paljolti itseohjautuvasti uusi välineitä ja täten osaamisen kehittäminen ei ole formaalia eikä helposti johdon seurattavissa. Jos johto ei saa tietoa osaamisen kehittämisestä niin silloin johdon työkaluja on vaikea soveltaa sillä alueella.

Verkkoviestintäosaaminen voidaan jakaa useaan selkeästi toisistaan poikkeavaan osa-alueeseen. Verkkoviestintä vaatii informaatioteknologian osaamista verkkoviestintävälineen käyttämiseksi. Tämä teknologinen osaaminen voidaan jakaa vielä teknologisen laitteen, kuten esim. tietokoneen tai mobiililaitteen käyttötaitoihin. Verkkoviestintävälineenä on myös aina verkkoviestintäohjelmisto tai verkkosovellus. Käytettävä laite, ohjelmisto ja sovellukset asettavat puitteet ja rajoitteet verkkoviestinnän ilmentymiselle.

Organisaatioille ei ole mitenkään poikkeavaa, että teknisiä välineitä ei osata käyttää riittävästi tai, että välineiden ominaisuuksia jää hyödyntämättä niiden

hankaluuden takia. Yhtenä osa-alueena teknisen välineen käytön omaksumisessa on välineen muokattavuus tai personointimahdollisuudet. Osa käyttäjistä saa muokattua välineen itselleen sopivaksi ja pystyy hankkimaan riittävän osaamisen käytön jaksamiseksi. Jos välineen muokattavuus tai omaan käyttöön on liian vaativaa, niin silloin hankalan välineen käyttö on yhä vaikeampaa. (Sykes, Venkatesh & Gosain 2009.)

Verkkoviestintäosaamisen tärkeä osa-alue on viestimutoon liittyvät viestinnälliset taidot. Verkkoviestinnän muotona voivat olla kirjalliset merkit, kuvat, äänet, videot, kosketus ja nykyään jopa tuoksut. Nämä kaikki vaativat erilaista osaamista viestin tuottamisessa, havaitsemisessa ja tulkinassa.

Ihmiset toimivat aina jonkinlaisessa sosiaalisessa roolissa. Erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa ihmiset saattavat käyttää erilaisia toimintamalleja ja ottaa kommunikoidessaan erilaisia rooleja kanssaviestijöiden keskuudessa. Verkkoviestinnässä sosiaalisen roolin valinta ja miellyttävän aseman löytäminen kanssaviestijöiden keskuudesta vaatii erilaisia taitoja kuin kasvokkain viestinnässä. Omanlaisen sosiaalisen roolin löytäminen vaatii viestintäympäristön tuntemista esim. siinä, mitkä ovat sovitut säännöt, mitkä ovat ns. kirjoittamattomat säännöt, mitkä ovat yleiset käytänteet. Kanssaviestijöistä täytyy myös pystyä keräämään tietoa niissä muodoissa kuin sitä verkkoviesteissä esiintyy. (Gleave, Welser, Lento & Smith 2009.)

Verkkoviestinnässä usein myös perinteiset formaalin ja informaalin viestinnän rajat saattavat muuttua paikkaansa. Joihinkin verkkoviestintäympäristöihin formaalit viestintätyylit eivät sovi ja näin ennen formaali viestintä muuntuu verkkoviestintäympäristön vaikutuksesta enemmän informaaliksi (Gleave ym. 2009). Organisaatioiden edustajille formaalin ja informaalin viestinnän käyttämisen suhteuttaminen kontekstiin on tärkeä taito.

Verkkoviestintätyylin valintaa ja suunnittelua voidaan lähestyä käyttökontekstin kautta. Käyttökontekstiin kuuluu niin konkreettinen viestin kohtaamisen konteksti päätelaitteiden ominaisuuksineen (esim. näytön koko, multimediaominaisuudet) kuin myös viestinnällinen ja sisällöllinen konteksti.

Viestinnälliseen kontekstiin kuuluu viestin ajantasaisuus ja dynaaminen suhde muihin viestijöihin. Jotkut viestit ovat ajattomampia ja toiset ovat nivoutuneet käytävään keskusteluun. Sisällölliseen kontekstiin kuuluu viestin rakenne verkossa. Sisällölliseen kontekstiin kuuluu esim. viestin vastaanotettavuus linkkien tai navigoinnin osalta sekä rakenteen antama tuki nopeaan silmäilyyn tai oikeellisuuden tarkistukseen. (Auvinen 2012.)

Verkkoviestinnässä on hyvin pitkälti sosiaalisen vuorovaikutuksen toteuttamista verkon avulla. Verkkoviestijä pyrkii tietoisesti viestimään haluamaansa asiaa ja myös ymmärtämään muiden osapuolien lähettämiä viestejä. Sosiaalinen vuorovaikutus muodostuu teknisen verkkoviestintäosaamisen ja verkkoviestin muotoihin liittyvien taitojen soveltamisen varaan. Tässä opinnäytetyössä on erityisenä kiinnostuksen kohteena edellä kuvattu verkkoviestinnän kautta toteutuva sosiaalinen vuorovaikutus.

Verkkoviestinnälle tunnusomaista on oman itsensä esittäminen muille ihmisille ilman luontaista kasvokkain tapahtuvaa suullista kanssakäymistä. Verkkoviestijä on havaittavissa hänen verkkoidentiteettinsä tai useimmiten verkkoidentiteettien kautta. Verkkoidentiteetti koostuu yleensä hyvin pirstaleisista osista kuten esim. verkkosivustoprofiileista, kirjoituksista eri konteksteissa, kuvista, kommenteista tai erimuotoisista mielipiteen osoituksista. (Aalto & Uusisaari 2011.)

Verkkoviestinnässä tyypillisesti löytyy myös läheisesti verkkoviestintäympäristön toimintoihin liittyviä rooleja kuten esim. läsnäolija (ottaa tietoa vastaan), proaktiivinen toimija (aloittaa ja ohjaa toimintaa) tai informaation tarjoaja (avustaa muita tarjoamalla tietoa) (Aalto 2010). Vastaavia rooleja ei muissa viestintäympäristöissä välttämättä muodostu. Verkkoviestinnän voimakkaat informaatiovirrat pakottavat rooleihin, jotka voidaan määrittää sen avulla, miten verkkoviestijä asemoituu suhteessa informaatiovirtaan.

Yksityisyystietojen jaossa vaihtelu on suurta, toiset jakavat ja toiset ei. Ystäväksi hyväksyminen on toinen yksityisyystiedon jakamiseen vahvasti liittyvä tekijä. Jos työkaverit ja yksityiselämän kaverit sekoittuvat, niin tietoa saattaa

kulkeutua väärään paikkaan. Tulee myös pohtia, että minkälainen viesti on se, jos hylkää kaveripyynnön. (Haasio 2007, 70–71.)

3.2 Avoin verkkoviestintä ja sosiaalinen media

Aiempaa avoimemmista verkkoviestintäympäristöistä on käytetty nimitystä *sosiaalinen media* kohta jo kymmenen vuotta. Sosiaalinen media on hyvin yleinen ja täsmentymättömästi käytetty termi mistä tahansa verkossa tapahtuvasta viestienvaihdosta, joka hyödyntää kehittyneitä verkkoteknologioita ja jolle on luonteenomaista käyttäjien luoma sisältö, monisuuntainen viestintä ja usein viestien avoimuus.

Sosiaalisen median viestintäympäristöjä on vaikeaa ellei mahdotonta yksiselitteisesti ryhmitellä, koska käyttäjien toiminta vaihtelee paljon ja yksittäisen sosiaalisen median palvelun käyttö voi olla hyvin moninaista. Sosiaalisen median palveluja voidaan esim. käytön luonteen mukaan luokitella yhteisöllisiin palveluihin (mm. facebook), julkaisupalveluihin (mm. blogit, mikroblogit), yhteisöllisiin peleihin (mm. World of Warcraft), virtuaalimaailmoihin (mm. second life) ja sisältöpalveluihin (mm. Youtube, Flickr).

Viimeisen kymmenen vuoden aikana verkkoviestintä on muuttunut avoimemmaksi. Verkossa tapahtuvan viestinnän määrä on lisääntynyt ja viestejä vastaanottaa useammat henkilöt kuin aiemmin. Web-teknologioiden kehitys on mahdollistanut vaivattomamman mahdollisuuden luoda ja julkaista sisältöä, tehdä yhteistyötä ja osallistua yhteistoimintaan muiden webin käyttäjien kanssa. (Kaplan & Haenlein, 2010.)

Verkkoviestinnän korkea avoimuus eli viestin vastaanottajajoukon suureneminen ja vastaanottajien vähäisempi rajoittaminen muuttavat verkkoviestinnän luonnetta monella tavalla. Aiemmin kun verkkoviestintä on ollut suljetun vastaanottajajoukon viestien vaihtoa (esim. sähköposti), perinteistä mediaa muistuttavaa tiedottamista (esim. staattiset web-sivut) tai yhteisön sisäistä viestintää (esim. organisaation sisäinen intraweb) viestijältä on

vaadittu eri asioita kuin nykyään sosiaalisessa mediassa toimiessa. Sosiaalisen median toiminta vaatii suurempaa omaan itseen liittyvän tiedon avaamista, totutusta poikkeavaa identiteetin hallintaa ja valmiutta uudenlaiseen sosiaaliseen toimintaan (Kaplan & Haenlein 2010). Sosiaalisen median toimijuuteen liittyy usein esim. omien ajatusten, tunteiden, tekojen ja toiveiden näkyväksi tekeminen muille (Boyd & Ellison, 2008). Omaan itseen tai läheisiin liittyvien viestin julkaisun rajaaminen vain tietyille vastaanottajille ei välttämättä ole huomioitu sosiaalisen median palvelun ominaisuuksissa. Tämä voi johtaa siihen, että viesti on palvelun käytön näkökulmasta helpompi julkaista suurelle joukolle kuin tarkasti rajatuille vastaanottajille. Oman itsensä näkyminen muille ja oman identiteetin rakentaminen on usein hyvin erilaista kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. Yhteisölliset ja sosiaaliset rakenteet ovat myös erilaisia verkkoviestintäympäristöissä kuin perinteisissä viestintäympäristöissä. Organisoituminen, yhteistoiminta, yhteisöjen muodostumisen tavat määräytyvät paljon viestintäympäristön mukaan ja verkkoviestijän tulee osata mukauttaa toimintaansa ympäristöön onnistuakseen. (Boyd & Ellison 2008; Kaplan & Haenlein 2010.)

Yhteneväistä tyyppisille sosiaalisen median käyttäjille vaikuttaisi olevan ekstrovertti persoonallisuuden piirre ja avoimuus uusille kokemuksille (Correa, Hinsley & Gil de Zúñiga, 2010). Sosiaalisen median ja verkkoviestinnän kentiltä löytyy kylläkin palveluja ja käyttömahdollisuuksia laidasta laitaan, joten kaikenlaisille persoonallisuuden piirteille löytyy sopivia ominaisuuksia jostain verkkopalvelusta.

Verkkoviestinnän kasvaminen ja monipuolistuminen ovat muuttaneet tapoja, miten oman viestin esille tuomista voi hallinnoida. Verkkoviestinnän alkuaikoina saattoi riittää markkinointistrategia, joka sisälsi suunnitelman viestin saattamisesta vastaanottajalle, mutta nykyään oleellisessa roolissa on myös vastaanottajien keskinäinen verkkoviestintä. Organisaation promotoivassa viestinnässä täytyy ottaa huomioon sosiaalisen median käyttäjien halu viestiä keskenään ko. organisaation asioista. Sosiaalisen median käyttäjät saattavat luottaa toistensa viesteihin enemmän kuin organisaation tarkoitushakuiseen viestiin. Verkkoviestinnän johtamisen näkökulmasta tärkeää olisi ohjata

organisaation jäsenten viestintää niihin sosiaalisen median ympäristöihin, joissa keskustelua organisaatiosta käydään. Organisaation viestinnän tulisikin olla enemmän verkossa käytävään keskusteluun osallistumista ja viestin painotuksien muokkaamista esim. korostamalla, oikaisemalla ja kommentoimalla kuin perinteistä organisaatiolähtöistä muodollista promootiota. (Mangold & Faulds 2009.)

Tutkimuksen organisaatiot PKAMK ja Savonia-AMK ovat organisaatioviestinnässä vielä luokiteltavissa perinteisesti toimiviin. Viestintä on pääosin kohderyhmille suunnattua yksisuuntaista viestintää. Viestinnän muuttaminen enemmän keskustelevaksi ja kommentoivaksi on alkamassa, mutta nähtävästi resurssisyistä vielä aika vähäistä.

Avoin verkkoviestintäympäristö on hallitsematon eikä johdon hallussa, verkkoviestintäympäristössä ei yleensä tunneta hyvin kaikkia muita toimijoita, eikä se siten ole työyhteisö perinteisessä mielessä. Siksi normaalit johtamisen tavat eivät ole välttämättä toimivia. Organisaation johdon kannalta Humala (2007, 20–26) kokee, että virtuaalityö lisääntyy ja organisaatiot hajaantuvat. Tämän takia tarvitaan enemmän johtamista työntekijöiden virtuaalisissa ympäristöissä ja verkostoissa. Haasteita tällaisessa kehityksessä on useita. Sopivia välineitä johdon ja työntekijöiden yhteydenpitoon voi olla vaikea löytää ja valita. Yleisesti välineet on tarkoitettu vain omaan ensisijaiseen tarkoitukseensa eikä siihen, että johto voisi seurata tai ohjata työntekijää välineen luomassa ympäristössä. Johdon tulee olla myös valmiina mukauttamaan johtamistapojaan soveltuviksi uuteen ympäristöön. Työntekijöiden roolit tai työtavat voivat muuttua ja johdon tulisi nähdä myös yhteistyön muutokseen vaikuttavat tekijät uudesta ympäristöstä. Esimerkin ja suunnan näyttäminen korostuu. Tärkeään rooliin nousee myös toimijoiden verkottumisen ohjaaminen, ja uusien yhteyksien syntyminen voi muuttua radikaalistikin virtuaalisissa ympäristöissä. Kommunikaation täytyy onnistua virtuaalisen ympäristön tarjoamissa puitteissa ja ajantasainen johtaminen korostuu myös, koska muutokset yleensä nopeutuvat virtuaalisissa ympäristöissä. (Humala 2007, 20–26.)

Organisaatioille sosiaalisen median merkitys on suuri myös asiakassuhteiden ja yhteistyökumppanisuhteiden näkökulmasta. Tässä sosiaalisen median kehityksen vaiheessa organisaatioiden tulisi ensisijaisesti pohtia, miten sosiaaliseen mediaan tulisi osallistua. Organisaation näkyvyyden ja osallistumisen kannalta sosiaalisen median ympäristöt ovat lähes välttämättömiä käyttää hyödyksi. Riskinä sosiaalisen median aliarvioimisen ja sivuuttamisen lisäksi on ainakin sosiaalisen median haltuunottoon varattujen resurssien alimitoittaminen. Jos sosiaalisen median hyödyntämisen kokonaisuutta väheksyy, niin hyvä yritys voi muuttua epäonnistumiseksi sosiaalisen median läsnäolon jäädessä teennäiseksi tai epäuskottavaksi. (Wollan, Smith & Zhou 2010.)

Sosiaalisen median osallistumisessa oleellista vaikuttaisi olevan onnistuneen aloittamisen saavuttaminen. Wollan ym. (2010) mielestä alimitoitetuilla resursseilla ei kannata osallistua ollenkaan, mutta päinvastaisiakin suosituksiakin kirjallisuudesta löytyy. Suositusten kriittisessä vertailussa huomio kannattanee kiinnittää näkökulman valintaan. Wollan ym. (2010) näkee tilanteen organisaation näkökulmasta, mutta yksittäisen asiantuntijan näkökulmasta saattaa vähäisilläänkin resursseilla olla hyödyllistä testata sosiaalisen median osallistumista kokemuksen kartuttamiseksi tai neuvojen saamiseksi.

3.3 Verkko korkeakouluhenkilöstön toimintaympäristönä

Tietotyön tekijän arena on verkko. Korkeakouluhenkilöstön opetukseen, tutkimukseen tai kehitykseen liittyvän henkilöstön voidaan katsoa olevan tietotyöläisiä. Näillä tietotyöläisillä päätävältä omasta verkkokäyttäytymisestään on hyvin pitkälti itsellään. Korkeakouluhenkilöstön tulisi käyttää työssään verkossa vahvasti omaa harkintaansa esim. tiedonhaussa, verkkoviestinnässään tai yhteistyöverkostoissa toimiessaan. Yksityiskohtaisille toimintaohjeille ei välttämättä ole sijaa tai tarvetta. Organisaation mahdollinen vahva kontrolli työntekijän toimintaan saattaa olla jopa voimakkaasti ristiriidassa tietotyöläisen tavanomaisen kriittisen,

omaehtoisen ja vapaasti perinteisiä toimintatapoja kehittävän työskentelyotteen kanssa. (Liu, 2011.)

Uudenlainen taito, jota verkkoviestintäympäristöissä tarvitaan on eräänlainen verkkoidentiteetin hallinta. Tyypillisin esimerkki verkkoidentiteetin hallinnan haasteista on henkilökohtaisen elämän ja työelämän asioiden hallinnointi (Vitak, Lampe, Gray & Ellison 2012). Esim. Facebookia käytetään usein vapaa-ajan asioissa ja työasioissa. Tästä seuraa se, että tarvitaan jonkinlainen strategia esim. siitä millä facebook-profiililla osallistutaan mihinkin viestinvaihtoon, ja miten hallitaan viestien vastaanottajia tarkoituksenmukaisella tavalla. Verkkoviestijän identiteetin hallinnan strategian vaihtelua voidaan kuvata välillä integroitu ja jaoteltu (Farnham & Churchill 2011). Integroidussa verkkoidentiteetissä verkkokäyttäytyminen erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä (esim. perhe, ystävät ja työ) on samankaltaista ja viestien kulkua sosiaalisesta ympäristöstä toiseen ei ole kontrolloitu tai rajoitettu. Jaotellussa verkkoidentiteetissä verkkokäyttäytyminen vaihtelee sosiaalisen ympäristön mukaan ja viestin kulku sosiaalisesta ympäristöstä toiseen pyritään rajoittamaan minimiin. (Farnham & Churchill 2011.) Strategioita verkkoidentiteetin hallintaan esiintyy moninaisesti ja organisaatiokäytänteiden tulisi laajentua huomioimaan myös verkkoidentiteettien hallinnan erilaiset strategiat (Vitak ym. 2012).

Verkkoidentiteetin hallintaan saa usein vain riittämättömästi tukea verkkoviestintäpalvelulta, jotka ovat pääsääntöisesti suunniteltu maksimoimaan viestien vaihto ja sosiaalinen toiminta (Farnham & Churchill, 2011). Kortesuon (2011, 78–86) opastuksien mukaan työntekijällä tulisi olla verkon palvelussa oma nimensä ja kuvansa esillä. Viestimisen tulisi olla itselle ominaista eikä keinotekoisista. Viestimisen tulisi keskittyä omaan asiantuntija-alueeseen ja oma verkkonäkyvyys tulisi rajata harkiten sen mukaan, millaisiin sisältöihin tai verkostoihin haluaa linkittyä.

Korkeakoulujen on 2000-luvulla täytynyt pystyä jatkuvaan muutoksen ja itsetutkisteluun toimintaympäristön nopean muutoksen johdosta. Haasteina ovat olleet varsinkin taloudelliset säästöt sekä kilpailu opiskelijoista. (Manlow, Friedman & Friedman 2010.) Kun korkeakoulut pyrkivät muuntumaan oppiviksi

organisaatioiksi vastatakseen toimintaympäristön haasteisiin, sosiaalinen media antaa laajat mahdollisuudet. Manlow ym. (2010) näkevät sosiaalisen median tuovan tilanteeseen uutta viidellä eri tavalla (viestintä, yhteistyö, luovuus, yhteisöllisyys, konvergenssi).

Ammattikorkeakoulujen muutosta webin kehityksen mukana voidaan kuvata AMK 2.0 -termillä (Niskanen, 2011). AMK:t muiden korkeakoulujen tapaan nojaavat vallitsevaan kulttuuriin tiedon hankinnassa, omaksumisessa ja synnyttämisessä. Web 2.0 muuttaessa tiedon käsittelyä, myös AMK:n suhde tietoon muuttuu samalla. Ammattikorkeakoululle on ollut aina ominaista korostuneisuus tiedon moninaisuudessa, monitieteisyydessä ja tiedon rajapinnoilla liikkumisessa (Niskanen 2011). Web 2.0:n tuodessa lisää tiedon pirstaloitumista ja myös luotettavuudeltaan arveluttavan tiedon lisääntymistä, ammattikorkeakouluja uhkaa entistä vaikeampi toimintaympäristö.

AMK-henkilöstön verkon palvelujen käyttöä voi vaikeuttaa ja jopa estää sellaiset yksinkertaiset syyt kuten organisaation tietoturva tai puuttuvat ohjeistukset. Joidenkin sosiaalisen median palvelujen avoimien tiedonjakojen periaatteet saattavat olla vastoin tietohallinnon asettamia tietoturvasäännöksiä ja yhteys palveluun voi olla tarkoituksellisesti estetty tai rajoitettu. Joidenkin palvelujen käyttö voi estyä siitakin syystä, että palvelun käytöstä ei ole ohjeistusta ja henkilöstö ei voi sen takia käyttää palvelua laajemmin työssään. Yleinen syy verkon sosiaalisten palvelujen käytön vähäisyyteen ovat sosiaalisen median palvelujen nopea ja usein ennustamaton kehitys. Lisäksi tietotekniikan hyödyntämisen ohjeistukset eivät välttämättä ole käyttökelpoisia, jos ne eroavat suuresti ko. palvelujen aidosta käytöstä. Sosiaalisen median palvelujen usein epämääräinen jatkuvuus vaikeuttaa niiden käytön sitomista organisaation käytäntöihin. Samoin tietotekniikan hyödyntämisen käytäntöjen ja sosiaalisen median palvelujen käytön yhteneväisyyksiä voi olla vaikea todeta palvelujen omaperäisyyden takia. (Aarreniemi-Jokipelto 2011.)

Perinteisen hierarkkisen korkeakouluorganisaation ja avointa sosiaalista mediaa hyödyntävän periaatteen mukaiset toimintatavat ovat lähes vastakohtaisia. Avoimen sosiaalisen median yhteistoimintajoukot perustuvat

läpinäkyvyyteen, demokraattiseen päätöksentekoon ja hajautuneisuuteen. Perinteinen hierarkkinen organisaatio taas vieroksuu läpinäkyvyyttä ja jakaa vallan hierarkkisesti. (Kokkonen 2011.)

Korkeakoulun henkilöstölle, varsinkin opetuksessa, sosiaalisen median välineiden käyttö voi herättää ristiriitaisiakin ajatuksia. Sosiaalisen median välineen käyttö vaatii vallitsevaan kontekstiin liittyvän käyttäytymiskulttuurin hyväksymistä, josta saattaa seurata jopa paheksuntaa. Tästä esimerkkinä voi olla vaikka Twitter-palvelussa yleisesti käytettävä kirjakielen näkökulmasta supistettu ilmaisumuoto, joka ei kaikkien mielestä sovi opetukseen (Haavisto 2009, 54).

3.4 Avoimen verkkoviestinnän johtamisen haasteet

Keskeisimpiä johtamisen haasteiden aiheuttajia avoimessa verkkoviestinnässä voidaan katsoa olevan johdon käytössä olevan relevantin tiedon vähäinen määrä. Työntekijöiden ja johdon välille ei ole yleisesti rakennettu erityisiä tiedonsiirtomahdollisuuksia ja tiedon riittävä välittyminen saattaa tarkoittaa yleensä asianomaisten mielestä tarpeettoman suurta ajan käyttöä. Avoimen verkkoviestinnän ympäristöt voivat olla niin pirstaloituneita, että johto ei välttämättä osallistu samassa avoimessa verkkoviestintäympäristössä kuin työntekijät ja tällöin tiedon välittyminen vaatii ylimääräisen vaivannäön. Avoimen verkkoviestinnän osallistumisen muodot ovat moninaiset ja usein niin käyttäjälähtöiset, että johto ei välttämättä löydä työntekijän viestintää verkosta ilman erillistä sopimista. Erillinen sopiminen on usein epäsoveliaista työntekijän henkilökohtaisen ja työhön liittyvän verkkoviestinnän limittyneisyyden takia.

Perinteiset verkkoviestinnän johtamisen haasteet usein vaikeutuvat avoimessa verkkoympäristössä. Vaikeutumisen syitä on useita. Avoimessa verkkoviestinnässä johto ei saa suoraan tietoa viesteistä, koska ne ovat hajallaan eivätkä organisaation hallitsemissa sovelluksissa. Johto ei voi myöskään päättää verkkoviestintäkäytäntöjä samalla tavalla kuin perinteisessä organisaation verkkoviestinnässä, koska käytännöt nousevat usein suoraan

käytetystä ympäristöstä. Johto ei voi myöskään varmistua verkkoviestinnän jatkuvuudesta, eikä ennakoida verkkoviestinnän kehitystä, koska verkkoviestintää ei ole keskitetty organisaation hallitsemiin sovelluksiin. Niinikään johto ei voi valita organisaation strategiaan soveltuvia sovelluksia, koska ne valikoituvat ennemminkin käyttäjälähtöisten tottumusten mukaan.

Johtajien henkilöön ja näkyvyyteen avoin verkkoympäristö asettaa myös uudentyyppisiä haasteita. Avoimessa verkkoympäristössä johtaminen näkyy usein avoimesti muillekin verkon käyttäjille kuin alaisille, mikä tarkoittaa huomattavaa johtamisen resursseihin kohdistuvaa lisävaatimusta, koska johtajan verkkoidentiteetti täytyy luoda ja ylläpitää. Verkkoidentiteetin vähimmäisvaatimus on verkkoympäristön asettamat vaatimukset käyttäjille, esim. profiilin luonti ja vähimmäistaidot kyseisessä verkkoympäristössä toimimiseen. Kokonaan eri luokan resurssivaatimuksia asettaa tilanne, jossa johtajan täytyy olla uskottava ja/tai edistynyt käyttäjä kyseisessä verkkoympäristössä. Tällöin johtajan verkkoidentiteettiä tulee olla kehitetty huolellisesti ja johtajan tulee olla tottunut verkkoympäristöön.

Johtajalta vaaditaan onnistuneeseen avoimeen verkkoviestintään usein verkkoympäristön mukaisen verkkoidentiteetin luomista ja kehittämistä. Verkkoviestinnän näkökulmasta laadukas verkkoidentiteetti ei vielä välttämättä takaa johtamisen onnistumista. Johtajalle voi olla mahdotonta tuoda verkkoympäristöön johtajuutensa tunnusmerkkejä, kuten omaa ulkomuotoansa, organisaation toimitiloja tai kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen osaamista. Johtaja saattaa joutua tilanteeseen, jossa hänen auktoriteetinsa tai henkilönsä esilletuominen totutusti voi olla haastavaa. Johtaja saattaa joutua jakamaan johtajaidentiteettinsä kehittämisen kahteen suuntaan, joilla ei välttämättä ole synergiaetuja. Perinteisen henkilöjulkikuvan kehittäminen ei välttämättä kehitä verkkoympäristössä tarvittavaa identiteettiä, eikä myöskään päinvastoin verkkoidentiteetin viimeistely muuta henkilöjulkikuvaa. Johtaja joutuu joka tapauksessa päättämään, että kehittääkö hän verkkoidentiteettiä vai jättääkö verkko-osallistumisensa kokonaan pois, jolloin hän joutuu ratkaisemaan johtajuutensa onnistumisen haasteet muuta kautta.

Johtaja on aina jossain määrin esimerkin antaja, ja avoimessa verkkoympäristössä toivotun esimerkin antaminen voi olla erittäin haastavaa tai jopa mahdotonta. Osaavan toimijan esimerkin antaminen vaatii hyvät kyseisen verkkoviestintäympäristön osallistumistaidot. Jos ajatellaan johtajan esiintymistä ja esimerkin antamista perinteisessä mediassa niin silloin yleensä median ammattilaiset ovat toimittaneet julkaisun ja pystyneet esittämään johtajan edustavana tai julkaisun tarkoitukseen sopivana. Avoimen verkkoviestinnän ympäristöissä ei yleensä ole ammattilaistoimittajia vaan vallitsevana käytäntönä on käyttäjälähtöinen sisällöntuotanto ja tällöin johtajan voidaan odottaa rakentavan itse sisältönsä ja osaavien toimittajien löytäminen voi olla vaikeaa. Vahvasti käyttäjälähtöisessä verkkoviestintäympäristössä ulkoistettua sisällöntuotantoa voidaan myös pitää epätoivottuna toimintana tai jopa paheksuttavana toimintana.

Perinteisesti johtajalta toivotaan oman organisaation toimialan osaamista, mutta tämä ei ole ollut välttämätöntä enää viime vuosikymmeninä ammattilaisjohtajien yleistyttyä. Johtajalta odotetaan kuitenkin yleensä aina hyviä yleisiä työelämän taitoja, joihin kuuluu esimerkiksi kirjallinen ja suullinen viestintä ja henkilöstön kanssa vuorovaikuttaminen. Avoimessa verkkoviestintäympäristössä viestintään henkilöstön kanssa saattaa liittyä verkkoympäristösidonnaisia käytäntöjä, joita ei esiinny missään muussa ympäristössä. Jos johtaja ei hallitse näitä käytäntöjä, niin hän ei pysty joko osallistumaan verkkoympäristön toimintaan tai osallistuessaan antaa osaamattoman kuvan itsestään. Tästä saattaa seurata se, että johtajan katsotaan olevan kyvytön johtamistoimessa, koska hän ei hallitse johtamiseen liitettyjä perustaitoja. Tämä vain siksi, että avoimen verkkoympäristön viestintä ja vuorovaikutus voivat keskeisiltä osin poiketa merkittävästi totutusta.

Johdettaessa avoimessa verkkoympäristössä johtajan täytyy samoilla viesteillä viestiä kaikille tai lähes kaikille osallistujille samoin kuin muidenkin verkkoympäristön osallistujien. Tämä yleensä monimutkaistaa viestintää usealla tavalla. Johtamiseen tarkoitettut viestit saattavat näkyä ulkopuolisille, jolloin organisaation sisäistä johtamiskulttuuria tulee tehdä näkyväksi. Tämä on usein epätoivottua ja johtajan täytyy muotoilla viestiä taiten päästäkseen tyydyttävään

lopputulokseen. Johtajan täytyy myös muotoilla viestinsä hyvää johtajuutta osoittavaksi yhtäaikaan sekä alaisille että muille viestin havainnoijille. Koska nämä tahot ovat tottuneet erilaiseen viestien tulkitsemiseen, niin väärinkäsitysten välttäminen vaatii moninkertaisen työn verrattuna tilanteeseen, jolloin viestittäisiin vain alaisille, jotka tuntevat organisaation toimintakulttuurin.

Yleinen haaste johdolle on myös sopivan ohjauksen ja alaisen toimintaan puuttumisen määrä avoimessa verkkoviestinnässä. Tämä tulee esille varsinkin silloin, kun työntekijä käyttää samaa avoimen verkkoviestinnän välinettä henkilökohtaisen elämänsä toiminnoissa ja myös työvälineenä. Työvälineen käytön ohjaus saatetaan helposti tulkita alaisen henkilökohtaiseen elämään puuttumisena, koska alaisen on vaikea havaita välineen käyttökulttuurin ulottuvat työelämään ja henkilökohtaiseen elämään. Ohjauksen määrän tulisi varmaan olla sovittuna työntekijän kanssa, että perinteisestä poikkeava johtamisympäristö ja työvälineen käyttöympäristö eivät loisi väärinkäsityksiä tai epätoivottua ohjausta.

Avoimuuteen asennoitumisen ohjaaminen voi olla myös johdolle haastavaa. Avoimella asenteella ja avoimella tiedonjakamisella voi olla yhteistyökumppaneiden kanssa toimiessa suuriakin hyötyjä, mutta esimerkiksi avoimuuteen usein kuuluvat tiedonjakamisen ylilyönnit voivat olla työyhteisön ilmapiirille haitallisia. Tärkeintä luultavasti olisi saada alaiset kohtamaan realistisin odotuksin avoimen asennoitumisen hyötyjen ja haittojen yleiset ristiriitaisuudet.

Avoimen verkkoviestintäympäristön on nähty lisäävän johtoa koskevan kritiikin julkista esittämistä. Aikaisemmin muutaman työntekijän väliseksi jääneet juorut saattavat avoimemmassa verkkoviestintäympäristössä muuttua suuremmiksi, mutta toisaalta kritiikki saattaa myös jalostua avoimemman keskustelun avulla. Mahdollisuudet anonyymiin viestimiseen usein helpottavat kritiikin esittämisen kynnystä, mutta myös samalla lisäävät asiattoman viestimisen määrää. Johdon tulisi löytää tasapaino kritiikin esittämisen kannustamisessa ja asiattomuuksien torjunnassa.

4 Kollektiivinen verkkoviestintäosaamisen kehittäminen ja sen johtaminen

4.1 Osaamisen kehittämisen johtaminen verkkoympäristössä

Osaamisen kehittämisen johtaminen verkkoympäristössä tuo useita erityispiirteitä johtamiseen verrattuna perinteiseen organisaatioympäristössä tapahtuvaan osaamisen kehittämisen johtamiseen. Tärkein ero saattaa olla alaisen ja johdon välisen tiedonkulun onnistumisen haasteellisuus. Laadukkaan johtamisen edellytyksenä on, että alaisen toimintaan liittyvä tieto välittyy rikkaana johdolle. Verkkoympäristössä tiedon välittyminen tapahtuu pääsääntöisesti tietotekniikan välittämänä representaationa tai mallinnuksena. Tämän käytännön hyvänä puolena on helppo jaettavuus ja tallennus myöhempää käyttöä varten. Haasteena on sitten välillisyyden aiheuttamat puutteet tiedon rikkaudessa ja vuorovaikutuksen luonnollisuudessa.

Tietämyksen hallinta verkkoympäristössä on tavallista suurelle osalle organisaatioita. Tietämyksen hallinnan välineet voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: tietoa integroivat välineet ja vuorovaikutteiset välineet. Tietoa integroiviin välineisiin voidaan lukea tietokannat, intranet, tietohallinnon työkalut tai dokumentin hallinnan työkalut. Näillä välineillä on tarkoitus saada tieto kerättyä, kontrolloitua ja tehdä löydettäväksi. Toiseen kategoriaan voidaan lukea välineet, joiden avulla ihmiset käyvät keskustelua, yhteistyötä tai ottavat tietämyksen yhteisen toiminnan kohteeksi tai avuksi. (Hayes 2011.)

Vuorovaikutteiset tietämyksen hallinnan välineet voidaan jakaa vielä kahteen eri luokkaan. On välineitä, joissa tietosisältö on ensisijainen ja käyttäjien keskustelu toissijaista. Näitä ovat esim. blogit, wikit ja erilaiset sisältöpalvelut. Välineitä jossa käyttäjien kommunikointi on tärkeintä ja sisältö toissijaista, ovat virtuaalimaailmat, verkostopalvelut ja yhteisöpalvelut. (Alawi & Denford 2011.)

Tietämyksen hallinnan välineiden kategorisointia voidaan perustellusti tehdä usealla tavalla. Edellä kuvatut kategorisoinnit (Hayes 2011 ja Alawi & Denford

2011) ovat tehty käyttötarkoituksen mukaisesti ja ne sopivat tässä käytettyyn tarkasteluun, jossa keskiössä ovat erityisesti tietosisällön varaan rakentuvat verkkoviestinnän sisältöpalvelut.

Osaamisen kehittäminen tiedon jakamisen avulla rakentuu sekä inhimillisten elementtien että teknisten elementtien varaan. Inhimillisistä elementeistä tärkeimmät ovat vuorovaikutustaidot ja tiedon välittämisen taidot. Huomattava ja mahdollisesti usein väheksytyy vaikutus tiedon jakamisen onnistumiseen on käytettyjen tietoteknisten laitteistojen ja ohjelmistojen tuki tiedon jakamiselle. Ohjelmistot, jotka eivät ole erityisesti suunniteltu tiedon jakamisen tukemiseen, voivat usein osaltaan luoda käyttökulttuuria, johon tiedon jakaminen ei kuulu. Ohjelmistot suunnitellaan usein vain määriteltyyn tehtävään ja tällöin tiedon jakaminen saattaa vaatia niin suurta soveltamista tai vastoin ohjelmiston normaalin käyttötavan olevaa toimintaa, että tiedon jakaminen estyy.

Verkkoympäristön monimuotoisuuden ja kontrolloimattomuuden takia oppiminen verkkoympäristössä on usein epäformaalia. Verkkoympäristössä tapahtuvan epäformaalin oppimisen analysointi saattaa olla erittäin haastavaa, koska oppimisympäristö voi olla vaihteleva tai tuntematon. Johdon voi olla vaikeampi hahmottaa verkkoympäristöä oppimisympäristönä kuin fyysistä organisaation toimialaan liittyvää oppimisympäristöä. Jos alaisen oppimisympäristö on vähemmän tuttu, niin oppimista edistävien tai hidastavien tekijöiden analysointi on vaikeaa. Oppimisen ollessa epäformaalia ja tiedostamatonta, alainenkaan ei voi kertoa oppimiseen liittyvistä tekijöistä.

Osaamisen kehittämiseen kuuluva hiljaisen tiedon jakaminen useimmiten vaikeutuu tai vähintään muuntuu verkkoympäristössä. Verkkoympäristössä ei ole ainakaan vielä ollut pääsääntönä sellaisen välineiden käyttöä, joka mahdollistaa eleiden ja muun sanattoman viestinnän näkymisen vuorovaikutuskumppanille. Tämä luonnollisesti monimutkaistaa toivotun viestin välittymistä muuttumattomana. Tämä tulee erityisesti esille hiljaisen tiedon liittyessä kädentaitoihin, koska kolmiulotteisen kuvan välittämiseen tarkoitettut välineet eivät ole vielä yleisessä käytössä, eikä kädentaitoja voida helposti mallintaa.

Hiljaisen tiedon hyödyntämisen yksi ulottuvuus on oman hiljaisen tiedon ymmärtäminen ja tiedostaminen. Verkkoympäristössä oman hiljaisen osaamisen analysointi vaatii erinomaisia kyseisen ympäristön hallinnan taitoja. Henkilön täytyy osata erottaa työtehtävässä vaadittu hiljainen osaaminen kyseisen verkkoympäristön käyttöön tarvittavista taidoista. Lisäksi verkkoympäristön taitojen täytyy olla niin hyvät, että organisaatiossa käytetyt hiljaisen tiedon siirtämisen mallit ja käsitteet voidaan tuoda käyttöön kyseisessä verkkoympäristössä. Verkkoympäristössä tapahtuvassa osaamisen kehittämisessä täytyy aivan erityisesti huomioida hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistuminen.

Tärkeä johdon antaman tuen alue on kaksikehäisen oppimisen mahdollistaminen. Kaksikehäinen oppiminen vaatii hyvän kokonaisuuden hahmottamisen toteutuakseen (Huotari ym. 2005). Verkkoympäristössä kokonaisuuden hahmottaminen vaatii erityisen hyvää toimintojen mallinnusta. Hyvin helposti jotkut toimintaketjut tai tehtäväalueet jäävät työntekijöille vähemmän tutuiksi. Tällöin toimintojen mallintamisella tietotekniikan avulla voidaan korvata tietämyksen puutteita ja mahdollistaa kaksikehäinen oppiminen.

Organisaatiokulttuurin liityntä käytetyn verkkoympäristön kulttuuriin on myös olennainen tekijä osaamisen kehittämisessä. Verkkoympäristön kulttuuri on yleensä laaja-alainen ja sen muuttamiseen ei yksittäisen organisaation ole useinkaan mahdollista vaikuttaa. Yleisempiä kulttuurien yhteentörmäyksiä on verkkoympäristön avoin, kokeileva ja keskusteleva kulttuuri, kun taas organisaatiolla saattaa olla enemmän sulkeutunut ja omaa toimintaa suojeleva kulttuuri. Tällaisten yhteentörmäyksien välttämiseksi tai lieventämiseksi organisaation tulisi suunnitella verkkoympäristön kulttuuriin liittymisen tavat, ohjaus ja toteuttamisvaihtoehdot. Yleisempiä virheitä saattaa olla liiallinen kannustaminen verkkoympäristön käyttöön tai toisena äärilaitana tärkeän verkkoympäristön käyttämisen kielto tai liialliset käyttörajoitukset.

Avoimuuteen pohjautuvien verkkoympäristöjen hyödyntämiseen saattaa liittyä vielä erityisiä toimintakulttuurien vaihtelevuuteen liittyviä haasteita. Avoimuuteen pohjautuvat verkkoympäristöt saattavat olettaa käyttäjiltä vahvaa

avoimuuden periaatteiden noudattamista. Näihin periaatteisiin kuuluu avoin tiedonjakaminen ja toiminnasta saatavien hyötyjen jakaminen tasaisesti ilman hierarkioita tai organisaatorajoja. Jos avoimen verkkoympäristön toimintaan liitytään vähäisellä harkinnalla ja avoimuuden periaatteen mukaisesti ei kuitenkaan kyetä toimimaan, niin seuraukset saattavat olla vakavia esim. organisaation maineen kannalta tai yrityssalaisuuksien hallinnan vaikeutuessa. Avoimuuden periaatteet vaikuttavat syvällisesti toivotun toiminnan luonteeseen ja organisaatio ei yleensä voi muuttaa toimintaperiaatteitaan nopeasti avoimuutta tukeviksi. Yleensä täysipainoinen avoimuuteen pohjautuviin verkkoympäristöihin osallistuminen vaatii perusteellisen organisaation toimintaperiaatteiden uudistamisen. Jollekin organisaatiolle saattaa olla suotuisaa kieltää avoimiin verkkoympäristöihin osallistuminen työroolissa juuri siitä syystä, että avoimuuden periaatteiden sisäistäminen ja integroiminen organisaation toimintakulttuuriin saattaa olla hyvin resursseja kuluttavaa.

Organisaation linjaus verkkoympäristöihin osallistumiseen on luonnollisesti suuri vaikuttaja siihen, miten osaamisen kehittämisen polut suuntautuvat. Avoimuuteen uskova työntekijä saattaa turhautua, jos häneltä kielletään avoimet verkkoympäristöt työroolissa. Vastaavasti toisen työntekijän kohdalla avoimen tiedonjakamisen hyödyntämisen oppiminen voi vapauttaa vaikeutuneen osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja. Ylipäätään työntekijän sosiaalisen identiteetin ja verkkoympäristöihin osallistumisen kulttuurin tuntemus on johdolle hyvin tärkeää.

Tutkimuksen organisaatiot PKAMK ja Savonia-AMK eivät ole linjanneet ohjeistuksen tasolla, miten avoimuuteen organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa verkkoympäristössä tulisi suhtautua. Luonnollisesti yleiset ohjeistukset ja säännöt, kuten tekijänoikeudet tai julkaisemiseen liittyvät lait, ovat yleisessä käytössä. Avoimuutta verkkoympäristössä olisi syytä käsitellä koko henkilöstöä käsittelevällä tasolla, jotta henkilöstö voisi luottavaisin mielin osallistua toivomallaan tavalla.

4.2 Kollektiivinen osaamisen kehittäminen verkkoympäristössä

Verkkoympäristössä tapahtuvan kollektiivisen osaamisen kehittämisen onnistumisen taso pohjautuu suurelta osin käytettävien verkkovälineiden hyödyntämisen onnistumiseen. Jos kollektiivista tiedonvälittämistä osallistujien kesken ei saada helpoksi ja vaivattomaksi, niin kollektiivista toimintaa ei välttämättä synny lainkaan ja osaamisen kehittyminen jää kaikkien oman toiminnan varaan.

Kollektiivinen osaamisen kehittäminen voidaan jakaa kahteen osaan sen mukaan, että onko toiminnassa organisaation raja pysäyttämässä tiedon välittymisen vai ei. Kollektiivinen osaamisen kehittäminen verkkoympäristössä organisaation sisäisesti on normaalia isoille organisaatioille. Myös pienemmät organisaatiot voivat hyödyntää verkkoympäristöä sisäisessä työssä, jos toimijoiden maantieteelliset etäisyydet ovat suuret. Kollektiivisen osaamisen kehittämisen muodot eroavat merkittävästi avoimissa ja organisaation sisäisissä verkkoympäristöissä. Organisaation sisäisessä toiminnassa vallitsee yhteisen organisaation luoma luottamus sekä yhteiset päämäärät ja toimintakulttuuri. Avoimessa verkkoympäristössä toimijat voivat olla usein ketä tahansa ja luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden luominen voi olla haastavaa. Toisaalta motivoituminen toimintaan avoimessa verkkoympäristöissä voi olla jossain tapauksissa parempaa, koska ko. verkkoympäristöön on useimmiten liitytty omatahtoisesti, kun taas organisaation sisäiseen verkkoympäristöön osallistumiseen on voinut tulla velvoite esimieheltä.

Vielä vuosituhannen vaihteessa eri organisaation edustajista kootut verkkoympäristössä toimivat kehitysryhmät eivät aina onnistuneet. Hyötyjen realisoitumista ei pystytty näkemään eikä tietotyön tekijöiden työ ollut vielä niin verkottunutta oman organisaation ulkopuolella (Heiskanen 2006). Verkostoitumisen hyödyt verkkoympäristössä ovat selkeitä varsinkin hiljaisen tiedon siirtymisessä. Verkko yhteisöjä on kuitenkin monenlaisia, ja pahimmassa tapauksessa verkko yhteisön sisäänpäin kääntyneisyys saattaa kuihduttaa osaamisen kehittymistä. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 82–84.)

Yhteisöllisten verkkovälineiden hyödyntämiseen vaadittava toimintakulttuurin muutosta saattaa olla vaativaa. Ojala ja Pöysti (2012) listaavat kymmenen askelta onnistumiseen: tieto työvälineiden mahdollisuuksista, lähtökohdaksi tarve, vastuun jakaminen, pilotointi, mittarien asettaminen, harjoitteluresurssi, tukihenkilöt, muutosvastarinnan tunnistaminen, tuloksista tiedottaminen ja johdon tuen vahvistaminen. Uusista työvälineistä tulisi olla esimerkki tai muuta hyvää tietoa, minkä jälkeen voidaan löytää sopiva tarve omasta työstä, mitä voitaisiin välineen avulla kehittää. Verkkovälineen hyödyntämiseen tarvittavan työvastuulle tulisi olla ottaja, mistä päästäisiin pilotoinnin käynnistämiseen. Onnistumisen mittareiden tulisi yltää myös pilottiin, eikä vasta välineen varsinaiseen käyttöön. Harjoitteluun ja toimintatapojen muutokseen vaaditaan aina resurssi. Organisaatiosta olisi hyvä nimittää tukihenkilöitä tai mentoreita, jotka voivat opastaa tai hoitaa osan välineen käytön aiheuttamasta lisätyöstä. Muutosvastarinta uusissa yhteisöllisissä välineissä liittyy yleensä tiedon ja vallan suhteeseen. Vallitsevana periaatteena on usein ”tieto on valtaa” ja muutoksen myötä se pitäisi saada lähemmäksi periaatetta ”jaettu tieto on valtaa”. Muutoksen toteuttamisen viimeisenä vaiheena on muutoksen juurruttaminen, johon kuuluu tuloksien tekeminen näkyväksi ja johdon huomiointi muutoksen eteen tehdylle työlle. (Ojala & Pöysti, 2012.)

Yhteisöllisistä tietämyksen hallinnan välineistä tärkeimpiä on wiki. Wikit ovat tiedon tuottamiseen ja jakamiseen hyvin soveltuvia verkkoviestintävälineitä. Wikejä käytetään yhä enemmän organisaatioiden tiedonhallinnassa niiden yhteisölliseen sisällöntuotantoon sopivien ominaisuuksien vuoksi. (Wagner & Schroeder 2010; Qi, Pfaff, Hasan, Willis & Meloche 2009.)

Wikit soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa usea henkilö kerää tietoa samasta asiasta (Wagner & Schroeder 2010; Elgort, Smith & Toland 2008). Tällöin kaikki näkevät muiden kirjoittaman tiedon ja pystyvät sitten suhteuttamaan oman keräämisensä tähän. Myös yhteiseen ideoiden luomisessa ja kehittämiseen wikit soveltuvat. Wiki mahdollistaa käyttäjien osallistumisen tiedonluomisprosessiin maantieteellisestä sijainnista ja ajankohdasta riippumatta (Wagner & Schroeder 2010). Wikin luontaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös käyttäjien ohjaus pois perinteisistä opetuksellisesta roolijaosta:

aktiivinen tiedontuottaja ja passiivinen tiedon vastaanottaja (Elgort ym. 2008). Wikejä voidaan käyttää hyvin monipuolisesti opetuksessa ja oppimisympäristöjen luomisessa (Wankel, 2011). Wikien reaaliaikainen yhteiskäyttö voi tuoda uusia ennennäkemättömiä ominaisuuksia yhteiskehittämiseen, mutta toisaalta se voi myös luoda suuria haasteita. Reaaliaikainen yhteiskäyttö voi nostaa sellaisia ideoita ja tietämystä käyttäjistä esiin, mikä muissa staattisimmissa ympäristöissä jäisi syntymättä. Toisaalta wikissä tulee yhdenaikaisesti hallita kehittyvä rakenne ja sisältö sekä usein erilaiset käyttäjien osaamiset ja tavat. (Qi ym. 2009.)

4.3 Kollektiivisen osaamisen kehittämisen johtaminen verkkoympäristössä

Kollektiivisen osaamisen kehittämisen johtamisessa huomion keskittäminen on ensisijaisesti välinelähtöistä. Onpa käytössä oleva tietämyksen hallinnan väline wiki tai jokin muut kirjalliseen tietoon perustuva väline, niin välineen ominaisuudet luovat pääosan puitteista, missä johtaminen tapahtuu.

Kollektiivisessä yhteistyössä wikin käytön hallinnan ja kontrolloinnin tason valinta voi olla haastavaa. Yksi äärilaita kontrolloinnissa on täysi vapaus muutoksien tekemiseen kaikille ja toinen äärilaita on sopia formaalit tavat kontrollin käyttämiselle ja käyttää runsaasti rajoituksia. Kontrolloinnin tason valinnalla voi olla monenlaisia vaikutuksia käytölle. Tiukka kontrollointi voi edesauttaa toivomattoman tai virheellisen tiedon vähentymistä wikissä, mutta toisaalta liiallinen kontrolli taas saattaa karkottaa kontrollia vierastavia käyttäjiä. Tiukka kontrolli voi myös hidastaa käyttöä tarkistamiseen käytettävän ajan takia, toisaalta taas lisäyksien muodollinen hyväksyntä voi tuntua asiaankuuluvalla ja tehdä käyttöön positiivista yhteistyön tuntua. Organisaation täytyy punnita hallinnan ja kontrollin taso tapauskohtaisesti wikin käyttötarkoituksen ja tavoitteiden mukaan. (Wagner & Schroeder 2010.)

Wikin käytön onnistumisen avainkysymyksiä on riittävän innostuksen synnyttäminen wikin rakentamiseen. Wikin käytön motivoiminen on vaikea suunnitella ja määrittää, koska se riippuu lähes kokonaisuudessaan wikin

käyttäjien persoonista ja käyttäjien välisen yhteistyön syntymisessä. Wikin käyttäjät saattavat olla tottuneita kattavaan anonymiteettiin wikin rakentamisessa ja organisaation lähes poikkeuksetta vaatima omalla nimellä osallistuminen saattaa asettaa osallistumisen vaatimukset liian korkeiksi. Wikin käytön voimistamiseen on olemassa ainakin kaksi usein soveltuvaa toimintatapaa. Wikin käyttö voidaan aloittaa pienissä ryhmissä, jotka on usein mahdollista muodostaa siten, että ryhmän jäsenet tuntevat toisensa entuudestaan. Toinen tapa edistää wikin käyttöä on asettaa wikin käyttöä opastamaan tutoreita tai kokeneita käyttäjiä, jotka voivat näyttää esimerkkiä ja tarvittaessa ohjata kokemattomampia käyttäjiä. (Wagner & Schroeder 2010.)

Kuviossa 2 on esitelty tietämyksen hallinnan kriittisten onnistumistekijöiden merkitystä wiki-ympäristössä (Qi ym. 2009). Perinteiseen tietämyksen hallintaan verraten wiki-ympäristö poikkeaa eniten oikeanlaisen organisaatiokulttuurin tärkeydessä, johdon tuen merkityksessä sekä vaatimuksessa tietämyksen hallinnan sisällyttämisessä työtehtäviin. Organisaatiokulttuurin tulee tukea tietämyksen jakamista tai muuten wikin aloittaminen ei ole järkevää. Johdon tulee ymmärtää wikin vertaisuuteen perustuva luonne, jossa lisätty tieto on tärkeämpää kuin tiedonlisääjä. Wikin käytön aloittamiseen vaaditaan lähes aina perehtymistä, joka tulisi olla sisällytetty työtehtäviin, ettei työntekijä jättäisi perehtymistä tekemättä. Muita kuviossa esiteltyjä tekijöitä ovat käyttäjien motivaatio, tietämyksen hallinnan tavoitteet ja strategia sekä tietämyksen hallinnan mittarit. Näissä kaikissa wikin dynaaminen ja itseäänkorjaava luonne tulee huomioida. Joitakin kriittisiä tekijöitä wikissä rakentuu itsessään wikiä rakennettaessa. Näitä ovat tietämyksen tekninen linkittyneisyys, tietämyksen tiedollinen rakenne ja tietämyksen tallentuminen.

Laasonen (2010) tutki haastattelemalla opinnäytteessään Metropolia AMK:n tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeen (VOIMAA-hanke) viestintää Wikissä. Kyseisessä hankkeessa wiki oli ensisijainen viestintäväline hankkeen osallistujille. Osallistujien mielestä käytettyä wikiä ei saatu hyödynnettyä koko potentiaalissaan. Onnistumista vähensi tekniset haasteet, kertyneen materiaalin hallinnointi, aktiivisuuden määrän vaihtelu osallistujien kesken ja osallistumiseen vaadittavan rohkeuden puutteet. Hanketyöskentelykulttuuriin

vaadittu muutos avoimempaan ja hajautetumpaan päätöksentekoon oli vahvasti läsnä ja oli osalle osallistujia vaativaa. Vapaa-ajan ja työelämän identiteetin sekoittumista ei pidetty ongelmana. Osallistumiseen motivoituminen oli vahvasti kaksijakoista, uudenlainen työskentelykulttuuri motivoi niitä, joista uudet kokeilut ovat kiinnostavia. Toisaalta motivoituminen oli vaikeaa niillä, jotka kokivat osallistumisen haastavana ja huomasivat toisten laajemmalla osallistumisellaan vaikuttavan enemmän wikin kehityksen suuntaan. Motivoituminen wikin käyttöön oli siis vahvasti sidoksissa sitoutumiseen wikin kehitykseen.

Kriittinen onnistumistekijä	Merkitys wiki-ympäristössä
Kattava tietämyksen hallinnan strategia, joka sisältää esim. käyttäjät, tietolähteet ja tallentamisen	Tärkeä, mutta strategian täydentyminen mahdollistettava.
Käyttäjien motivaatio ja sitoutuminen	Normaalia tärkeämpi wikin erityishaasteiden takia.
Sisällytetty tekninen infrastruktuuri, joka verkottunut	Wiki sisältää itsessään linkityksen
Organisaatiokulttuuri joka tukee tietämyksen jakamista	Kriittinen tekijä wikeissä, joissa usein tarvitaan voimakas tietämyksen jakamisen kulttuuri
Organisaation yhteisesti ymmärretty tietämyksen rakenne	Rakentuu wikiin kehityksen myötä pikemminkin kuin suunniteltuna
Johdon tuki resurssien ja harjoittelun muodossa	Erityisen haastava tekijä, koska wikille on ominaista sekoittaa johdon ja alaisten suhdetta demokraattisemman tietämyksen kehittämisen takia
Oppiva organisaatio	Wikissä oppiminen kaikkien vastuulla
Tietämyksen hallintajärjestelmien selkeä funktio ja tavoitteet	Wikissä mahdollistuu vapaampi ja kokeilevampi tavoitteen asettelu
Mittarit tietämyksen hallinnan onnistumiselle	Mittareiden tulee mahdollistaa wikin avoin toimintatapa
Tietämyksen havainnollistaminen täytyy olla tuettuna järjestelmässä	Tärkeä tekijä, koska wikit saaneet kritiikkiä käytettävyyden onnistumisessa
Työtehtäviin tulee olla sisällytetty tietämyksen hallinnan kehittäminen	Kriittinen tekijä wikeissä, joissa varsinkin aloittaessa työmäärä kasvaa
Tietämyksen tallentumisen varmuus	Tallentuminen sisältyy wikin rakenteeseen

Kuvio 2. Kriittisten onnistumistekijöiden merkitys wiki-ympäristössä (Qi ym. 2009).

Salmela ja Happonen (2011) raportoivat sisällöntuotannon projektin toteuttamisen organisaation sisäisesti avoimessa Yammer-välineessä. Yammer-väline mahdollistaa yhdenaikaisen keskustelun ja tiedon tallentamisen, mikä sopi raportoituun projektiin, joka oli ensisijaisesti ideointiprosessin kokeilua uudenaikaisessa välineessä. Projektiin osallistui 25 henkilöä 14 organisaatiosta. Organisaation edustajista aktiivisesti osallistui enemmän kuin 10 %, mikä oli tutkijoiden mielestä odotettua paremmin. Ideaprosessin onnistumiseen liittyviä kokeilun tuloksia olivat fasilitoinnin ja kokemuksen tärkeys. Osallistujien eteneminen eri prosessin vaiheissa tulisi olla tuettua, jotta prosessitekniset asiat eivät vaikuttaisi osallistumishalukkuuteen tai mahdolliseen innon hiipumiseen. Kokemus vastaavasta prosessiympäristössä on suureksi hyödyksi. Yammer-välineen käytön hyötyinä havaittiin laaja tavoitettavuus, ideoiden jalostuminen voimakasta, sisältö dokumentoituu automaattisesti sekä perinteisissä sosiaalisissa tilanteissa passiivisemmat pääsevät halutessaan uudella tavalla esille. Esteitä ja haasteita saattaa olla prosessin organisoinnin raskaus, nopeiden ideoiden esittämisen vaivalloisuus kirjallisen esittämisen vuoksi, käyttöliittymän hallinta, kirjallisen ilmaisun suppeus sekä uuden aloittamiseen vaadittava oikea asennoituminen.

Työyhteisössä, joissa hyödynnetään verkkoympäristöjä osaamisen kehittämisessä, johtamiseen kohdistuu erityisiä vaatimuksia. Yksilölliseen johtamiseen ei tulisi vaikuttaa, onko alainen miten taitava verkkoympäristöjen hyödyntämisessä. Vaikkakin organisaation toiminta olisi teknologiakeskeistä ja työntekijät kaukana toisistaan niin johtajan ja alaisen henkilökohtainen yhteys pysyy keskeisenä tekijänä. Johtajan tulisi osata yhteisöllisten välineiden käyttö ja esiintyä esimerkkinä verkkoympäristössä näyttäen toiminnan suuntaa. Henkilön johtamisessa huomion tulisi kohdistua älyllisten toimintojen ja varsinkin innostuneisuuden ylläpitämiseen ja rakentumiseen. Johtamisen tulisi myös ulottua oman organisaation ulkopuolelle yhteistyötahoihin asti luottamuksen luomisena ja sopivien verkostoitumissuuntien kartoituksena. (Ojala & Pöysti 2012.)

Kollektiivisen osaamisen kehittämisen edetessä johdon on asemoitava itsensä osaamisen kehittämisen kentällä. Vaihtoehtoinahan on liittyä kollektiiviseen

työhön yhtenä osaamisen kehittäjä tai jäädä ohjaamaan kollektiivista työtä toiminnan ulkopuolelta. Nämä vaativat käytännössä hyvin erilaisia toimia ja rakentavat johdosta myös hyvin toisistaan poikkeavaa kuvaa. Tätä asemointia voi olla vielä vaikeuttamassa organisaatioon kuulumattomat toimijat, jotka kollektiiviseen työhön osallistuvat. Johdon tulee asemoida itsensä myös suhteessa näihin ulkopuolisiin. Vaihtoehtoina tässä on pyrkiä johtamaan myös organisaation ulkopuolisia toimijoita tai sitten ottaa paikka kollektiivin tavanomaisena jäsenenä.

5 Kehittämistehtävän toteuttaminen

5.1 Tausta

Opinnäytteen aihe valikoitui avoimeksi verkkoviestinnäksi ensisijaisesti aiemman kiinnostuksen ja toissijaisesti toimeksiantajan tarpeen kautta. Opinnäytteen aiheet voivat yleensä tulla kolmella eri tavalla. Nämä tavat ovat: aihe annetaan, aihe liittyy johonkin tutkimusteemaan tai aihe on vapaavalintainen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008). Tässä opinnäytteessä aihe ja aiheen rajaus olivat vapaavalintaisia. Aiheen ideoinnissa lähtökohtana oli kokemus ja aiempi tutkimustyö sosiaalisesta mediasta. Aiheen ideoinnissa toimeksiantajaa kuultiin aiheen täsmentämiseksi toimeksiantajaa palvelevaksi.

Opinnäytteen aihe oli ennen toimeksiantajan valintaa moderni verkkoviestintä ja uudenlainen avoin vuorovaikutus verkossa. Aihetta tarjottiin ensimmäisenä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoululle, koska PKAMK:n toiminnan luonteeseen ammattikorkeakouluna kuuluu laaja ja monipuolinen viestintä opiskelijoiden, yhteistyökumppaneiden ja kansalaisten kanssa. PKAMK hyväksyi aiheen ja ehdotti mukaanotettavaksi myös Savonia-ammattikorkeakoulua käynnissä olevan ISAT-yhteistyön merkeissä. Myös Savonia hyväksyi tutkittavan aiheen.

Opinnäytteen aihetta lähdettiin rajaamaan tarjoamalla rajausvaihtoehtoja PKAMK:n kehittämisestä vastaavalle johdon henkilölle. Tämän rajauksen myötä saatiin täsmennettyä, että aiheen tulisi palvella ensisijaisesti henkilöstöä, eikä esimerkiksi opiskelijoita. Toisena merkittävämpänä rajauksena aiheeseen saatiin verkkoviestinnän viestintätaidollinen näkökulma. Aiheena olisi voinut myös esimerkiksi teknisten viestintävälineiden käyttö, mutta PKAMK:n toiveena oli nostaa uusiin välineisiin pohjautuva viestintätaito kehittämisen keskiöön. Aiheen rajausta jatkettiin käsitekartan muodostamisen avulla. Käsitekartta soveltu hyvin aiheen rajaukseen (Hirsjärvi ym. 2008) ja sen avulla rajattiin organisaation sisäinen viestintä pois tutkittavasta alueesta.

Opinnäytteen tutkimusalueeksi rajautui lopulta henkilöstön verkkoviestintäosaaminen tilanteissa, joissa viestitään avoimesti ja ensisijaisesti organisaation ulkopuolisten kanssa. Tällaista viestintää tiedettiin tapahtuvan paljon, mutta sen tiedettiin olevan organisoimatonta ja tuntematonta. Käytössä olevan tiedon pohjalta voitiin olettaa, että hiljaista tietoa saattaisi olla paljon tällä alueella. Tiedossa ei ollut myöskään vastaavantyyppisiä tutkimuksia korkeakoulujen verkkoviestinnästä, joten tutkimustuloksien tulisi olla uutta tietoa antavia.

Opinnäytteen kehittämistehtävän rajausta ja sisältöä käsiteltiin useassa ISAT-viestintätyöryhmän tapaamisessa. ISAT-viestintätyöryhmä pyrkii kehittämään ja moniammatillisesti käsittelemään PKAMK:n ja Savonian viestintään liittyviä asioita. Viestintätyöryhmä toimi eräänlaisena ohjausryhmänä opinnäytteen kehittämistehtävälle. Viestintätyöryhmässä käsiteltiin laajasti ISAT-työn etenemistä ja sitä kautta voitiin opinnäytteen kehittämistehtävä liittää ISAT-kehittämistyöhön.

Viestintätyöryhmän ohjauksessa saatiin lopullinen rajaus tutkimusalueeseen sekä laajat pohjatiedot ko. organisaatioiden verkkoviestintäkäytäntöihin ja -ohjeistuksiin sekä avoimen verkkoviestinnän nykytilaan. Viestintätyöryhmässä saatiin sovittua myös tutkimuksen toteutukseen liittyvät keskeiset asiat, kuten tutkimukseen osallistujien rekrytointi, tutkimuksen aikataulutus ja opastavan kehittämisympäristön kehittämisen tekniset sekä muodolliset tekijät.

5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Avoimesta verkkoviestinnästä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstöön liittyen ei ollut aiempaa dokumentoitua tutkittua tietoa, joten ensisijaisesti ilmiöstä haluttiin kuvailevaa tietoa. Hirsjärvi ym. (2008) mukaan tutkimusstrategiat voidaan jakaa kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen sekä tapaustutkimukseen. Tutkimusalueen ollessa ennalta tutkimaton, näistä parhaiten soveltuu käytettäväksi tapaustutkimus. Kokeelliseen tutkimukseen vaadittua koeasetelmaa ei voitu kuvitella, koska tutkimusalueella vaikuttavia muuttujia ei pystyttäisi muodostamaan riittämättömän tiedon takia. Survey-tutkimus ei vaikuttanut soveltuvalle, koska opinnäytetyön laajuudessa toteuttava tutkimus pystyisi vastaamaan vain yhteen tai muutamaan täsmälliseen tiedontarpeeseen. Koska haluttiin tietää ensisijaisesti vähän laajalta alueelta kuin syvällisesti suppealta alueelta, niin tapaustutkimus oli tutkimusstrategioista soveltuvin.

Tapaustutkimus kuuluu laadullisen tutkimuksen perinteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa on Alasuutarin (2011, 30–51) mukaan kysymys arvoituksen ratkaisemista ja havaintojen tuottamisesta. Arvoituksen ratkaisemiseen kuuluu tutkittavan ilmiön selittäminen ymmärtäen kerättyyn tietoon, kirjallisuuteen ja teoreettiseen viitekehykseen nojautuen. Havaintojen tuottamiseen kuuluu kerättyjen havaintojen pelkistäminen ja yhdistäminen, siten että niistä saadaan olennainen esille. (Alasuutari 2011, 30–51.)

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimuksellinen lähestymistapa, joka osallistavana lähestymistapana sopii hyvin kehittämistehtävään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58). Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa tuntui luontevalta, koska toimeksiantajalle oli tavanomaista kehittävä toiminta, eikä tutkittavalla alueella ollut esteitä tutkijan osallistumiseen. Toimintatutkimus on tutkimustapa, jossa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma jonkinlaisen intervention ja tämän intervention tutkimuksen avulla (Metsämuuronen 2008, 29). Intervention tekee tutkija ja näin ollen tutkija osallistuu aktiivisesti kohteena olevaan toimintaan. Tutkija ei siis pyrikään olemaan neutraali tai pysyttelemään tutkittavan

toiminnan ulkopuolella (Ojasalo ym. 2009). Toimintatutkimuksen tekijänä voi olla yksittäinen henkilö tai kokonainen organisaatio, olennaista joka tapauksessa on osallistujien sitoutuminen kehittämisprosessiin (Metsämuuronen 2008, 29).

Tämän opinnäytetyön interventioksi valittiin haastattelut, työpajat sekä opastavan kehittämisympäristön kehittäminen. Käytännön ongelma, josta toimintatutkimusta lähdettiin suunnittelemaan oli verkkoviestinnän käytäntöjen nopeiden muutosten aiheuttamat haasteet ammattikorkeakouluympäristössä. Toimintatutkimuksen luonne voi vaihdella ulkopuolisen käynnistämästä tai muutoin käytännön ongelmaympäristön ulkopuolelta tulevasta teknisestä tutkimuksesta emansipatoriseen tutkimukseen. Emansipatorisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttaja on itse ongelma-alueen keskiössä ja pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään tietoisuuttaan ja ongelman ratkaisuja (Metsämuuronen 2008, 31). Tässä toimintatutkimuksessa idea tutkimuksen kohteesta tuli tutkijalta itseltään, mutta tutkimusongelmien määrittäminen tehtiin läheisessä yhteistyössä käytännön työympäristön toimijoiden kanssa vuorovaikutuksessa. Tehtyyn interventioon pyrittiin sitouttamaan henkilöitä, joiden osaamista kehittämistehtävässä oli tarkoitus kehittää. Intervention toteutus oli kuitenkin vahvasti tutkijalähtöistä. Toimintatutkimuksen osallistavaa vaikutusta pyrittiin edistämään antamalla vaikuttamismahdollisuuksia kehittämistehtävän ongelmakentällä toimijoille.

Toimintatutkimus alkaa käytännön ongelman tunnistamisesta ja arvioinnista. Asiasta kiinnostuneiden neuvottelun jälkeen kerätään aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Tämän jälkeen alkuperäinen ongelma uudelleen muotoillaan löydetyn kirjallisuuden avulla. Sitten suunnitellaan tutkimuksen kulku, toteutetaan tutkimus ja arvioidaan aineisto sekä toteutettu projekti. (Metsämuuronen 2008, 31–32). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin noudattamaan toimintatutkimuksen tavanomaista prosessia.

5.3 Tutkimusalue

PKAMK:n ja Savonian avoimen verkkoviestinnän tila on hyvin yhdenmukainen. Keskeisin avoin viestintäväylä organisaatioilla on omat verkkosivut. Toissijaisena avoimena viestintäväylänä ovat yhteisölliset verkkoympäristöt kuten Facebook, Twitter, Second life ja erilaiset blogit tai teemakohtaiset yhteisölliset verkkosivustot. Pieniä painotuseroja organisaatioiden välillä on esimerkiksi verkkoympäristöjen käytön laajuudessa, mutta verkkoviestintästrategiatasolla organisaatiot ovat hyvin samankaltaiset.

Molemmilla organisaatioilla on laajat yleiset verkkosivut, jotka tarjoavat ensisijaisesti tiedotusta opiskelijoille, yhteistyökumppaneille ja kansalaisille. Omilla verkkosivuilla viestintä on pääsääntöisesti yhdensuuntaista eli verkkosivujen lukija vastaanottaa henkilöstön kirjaaman viestin. Omilla verkkosivuilla tieto on hyvin muodollista ja viestijänä esiintyy enemmän organisaatio kokonaisuutena kuin yksittäiset henkilöstön jäsenet. Yleisten verkkosivujen verkkoviestintä on hyvin vakiintunutta ja viestinnän yksisuuntaisuuden takia yleiset verkkosivut eivät ole ensisijainen tutkimusalue.

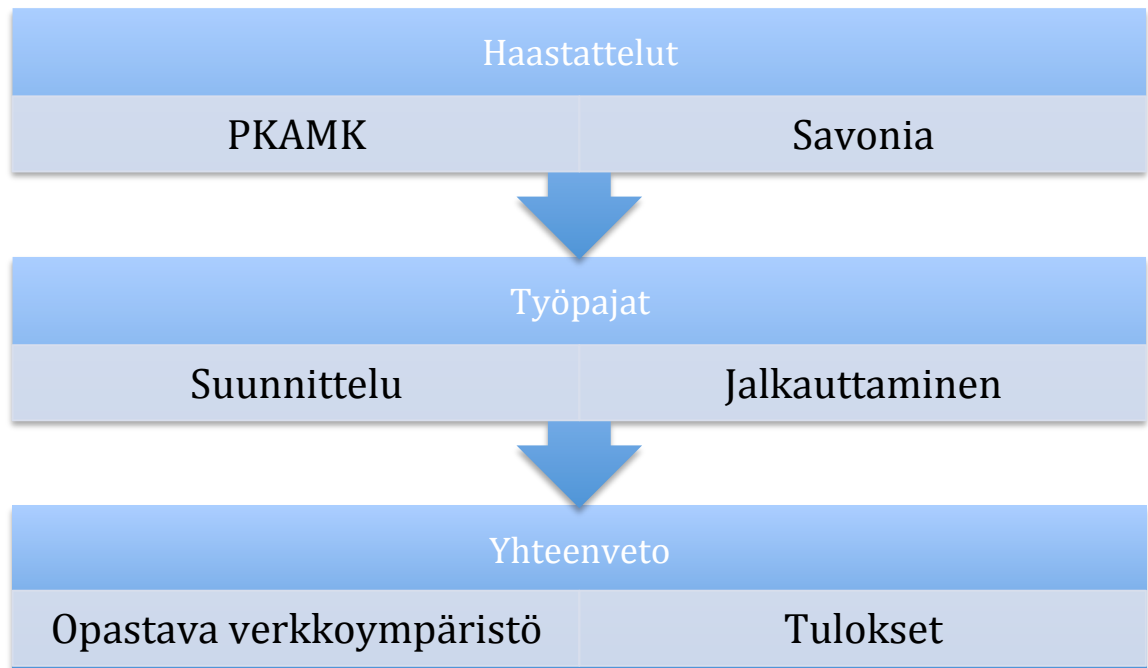
Molemmilla organisaatioilla on käytössä organisaation sisäisiä verkkoympäristöjä ja keskustelukanavia. Näissä verkkoympäristöissä käytetään osittain samoja sovelluksia, joita voidaan myös käyttää täysin avoimessa verkkoviestinnäkin, kuten esimerkiksi Google docs –työkalukokoelma. Organisaation sisäisissä viestintäympäristöissä esiintyy mahdollisesti samankaltaista verkkoviestintää kuin avoimissa verkkoviestintäympäristöissä, mutta organisaation sisäisen verkkoviestintä rajataan pois tutkimusalueesta.

Molemmissa organisaatioissa avoin verkkoviestintä on voimakkaasti henkilölähtöistä eli henkilöstön jäsenet päättävät omat verkkoviestintäkäytäntönsä lähes ilman ohjeistusta tai ohjausta. Verkkoviestinnän osaamisen jakamiseksi ei ole kummassakaan organisaatiossa formaalia menettelyä tutkimusta tehdessä.

Avointa verkkoviestintää varten molemmissa organisaatioissa on annettu suppea ohjeistus. Ohjeistuksessa kuvataan yleisellä tasolla verkkoviestintäkäyttämisen hyviä tapoja ja listataan sopimattoman käytöksen muotoja. Ohjeistuksien sisältöön ei kuulu yksityiskohtaista sisältöä verkkoviestintäosaamisesta tai sen kehittämisestä.

5.4 Etenemissuunnitelma

Opinnäytteen päätehtävien täyttämiseksi valittiin kolmivaiheinen etenemissuunnitelma. Kuviossa 3 on esitelty etenemisen vaiheet. Ensimmäisenä vaiheena on teemahaastattelut sekä PKAMK:n että Savonian henkilöstölle. Teemahaastatteluilla pyritään vastaamaan henkilöstön verkkoviestinnän osaamisen ja käytäntöjen nykytilan kartoitukseen sekä verkkoviestinnän parhaiden käytäntöjen löytymiseen. Haastatteluista saadun tiedon ja kirjallisuuden pohjalta suunnitellaan kaksi työpajaa henkilöstölle. Työpajojen ensisijainen tarkoitus on jatkaa teemahaastatteluissa aloitettua verkkoviestinnän kehittämiseen tähtäävää keskustelua ennakkoon suunnitellussa kehyksessä. Ensimmäisessä työpajassa jatketaan verkkoviestinnän käytäntöjen kartoitusta ja syvennetään verkkoviestinnän parhaiden käytäntöjen etsintää. Työpajoissa pyritään verkkoviestintään liittyvillä tehtävärungoilla saamaan osallistujien välille rakentavaa keskustelua, josta voisi löytää uudenlaista näkökulmaa yhteisöllisen verkkoviestinnän kehittämiseen. Toisessa työpajassa jatketaan ensimmäisen työpajan annin työstämistä pyrkien suuntamaan keskustelua verkkoviestintään liittyvän opastavan kehittämisympäristön sisältöihin. Toisen työpajan keskeisin tarkoitus on löytää kehittämisen hyötyjen mahdollisuuksia jalkautua käytäntöön. Teemahaastattelujen, työpajojen ja kirjallisuuden perusteella kolmannessa vaiheessa toteutetaan opastava kehittämisympäristö henkilöstölle verkkoviestinnän kehittämiseen. Toisena lopputuloksena on haastattelujen ja työpajojen sisältöjen jäsenneilyt tulokset verkkoviestinnän kehittämisen näkökulmasta.



Kuvio 3. Opinnäytetyön kehittämistehtävän päävaiheet

Opinnäytteen kehittämistehtävän mukaisia hyötyjä verkkoviestinnän johtajille saadaan toteutettua valitsemalla johtotehtävissä toimivia henkilöstön jäseniä haastatteluihin ja työpajoihin. Verkkoviestinnän kehittämiseen tähdätään kahdella tavalla. Ensimmäisenä kaikki haastatteluihin tai työpajoihin osallistuneet saavat lisätietoa verkkoviestinnästä. Toiseksi opastavan kehittämisympäristön sekä jäseneltyjen tulosten myötä kehitystä voisi olettaa myös muulla henkilöstöllä.

Kehittämistehtävän punaisena lankana toimii hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen. Pyritään nostamaan esille hiljaista tietoa ja jatkamaan siitä menetelmiin, kuinka kyseinen hiljainen tieto voitaisiin saada siirtymään muulle henkilöstölle.

Opastavasta kehittämisympäristöstä pyritään saamaan mahdollisimman helposti päivitettävä ja tiedon lisäykseen kannustava. Opastavan kehittämisympäristön kehityksessä noudetaan myöskin hiljaisen tiedon jakamisen periaatetta.

5.5 Teemahaastattelut

Keskeisemmäksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu koostuu suunnitelluista teemoista ja niihin liittyvistä tarkentavista kysymyksistä. Teemahaastattelun strukturoinnin aste voi vaihdella laajasti avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelu välillä. Valitut teemat juontuvat tutkimuksen viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77–78.) Toteutetussa tutkimuksessa oli käytössä kysymysluettelo, jota sovellettiin runsaasti haastateltavan mukaan. Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan tällaisten vapauksien ottaminen on tavanomaista.

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi tilanteissa, joissa tiedonhankintaa on tarpeen suunnata itse tiedonhankintatilanteessa. Haastateltavien määrän valintaan ei ole mitään yksiselitteisiä ohjeita, haastateltavia tulisi olla niin monta, että tarvittava tieto saadaan kerättyä. Saturaatiota voidaan myös käyttää harkinnan kanssa yhtenä perusteena haastateltavien määrään. Saturaatiolla tarkoitetaan tiedonhankinnan vaihetta, jossa haastateltavien lisäys ei enää tuo lisää informaatiota vaan jo kerätty informaatio alkaa toistumaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Haastattelun avulla saatiin myös haastateltavaa sitoutettua myöhempään kehittämistyöhön.

Teemahaastatteluun valittiin ISAT-viestintätyöryhmän mielestä työnkuvaltaan verkkoviestinnän kehittämiseen liittyviä henkilöstön jäseniä. Teemahaastatteluja tehtiin neljälle PKAMK:n henkilöstön jäsenelle sekä neljälle Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstön jäsenelle. Haastattelut tallennettiin audion osalta. Haastattelut pidettiin osin kasvokkain haastateltavien työhuoneessa ja osin verkossa tapahtuneen puhelun avulla. Puheluissa oli käytettävissä vähintään ajoittainen videoyhteys. Haastattelut pidettiin ajalla joulukuu 2011–tammikuu 2012. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Teemahaastatteluilla kerätään tietoa kehittymistavoitteista, kehittymishaasteista ja osaamisstrategioista verkkoviestinnän alueella. Ensisijaisesti keskitytään avoimeen verkkoviestintään liittyvään käyttäytymiseen ja osaamiseen.

Haastattelurunko koostuu neljästä osiosta, jotka ovat: valmistelu, yleinen verkkoviestintä, taidot ja asennoituminen verkkoviestintään. Valmistelussa käydään haastattelun sisältö läpi haastateltavan kanssa. Haastateltavalle kerrotaan, että opinnäytetyön julkaistavassa osassa haastateltavan henkilöllisyyttä ei yhdistetä haastattelun tietoihin ja että haastateltavalla on mahdollisuus peruuttaa osallistumisensa kesken haastattelun tai myöhemmin. Seuraavassa osiossa tutustutaan haastateltavan yleisiin verkkoviestintäkäytäntöihin ja työnkuvaan verkkoviestinnän osalta. Kolmannessa osiossa tarkastellaan haastateltavan verkkoviestintätaitojen kehittymismahdollisuuksia, mahdollisia ongelmia tai haasteita. Viimeiseksi ennen yhteenvetoa käsitellään, miten haastateltava on asennoitunut verkkoviestinnän kehitykseen yleisesti ja organisaatiossaan.

5.6 Työpajat

Teemahaastattelujen jälkeen suunniteltiin ja toteutettiin kaksi työpajaa haastatteluissa aloitetun verkkoviestintäkeskustelun jatkamiseksi. Työpajat perustuivat merkittävältä osin teemahaastatteluista kerättyyn aineistoon. Teemahaastatteluista oli poimittu keskeisiä kehittämistyöhön liittyviä haasteita tai ongelmia ja näiden avulla muodostettiin työpajoihin rakenne, joka koostui ryhmissä ja pareittain tehtävistä tehtävänomaisista keskustelunaloituksista.

Ensimmäinen työpaja pidettiin 9.5.2012 ja toinen työpaja 18.9.2012. Molempiin työpajoihin osallistui 6-7 henkilöä molemmista toimeksiantajaorganisaatioista. Työpajat kestivät noin kaksi tuntia. Molemmat työpajat pidettiin PKAMK:n tiloissa Joensuussa ja molemmissa työpajoissa oli videoneuvotteluyhteys Kuopioon mahdollistamassa Savonian henkilöstön osallistuminen. Videoneuvotteluyhteys olisi voitu toteuttaa myös Varkauteen ja lisaalmeen tarvittaessa, jos näistä Savonian toimipisteistä olisi osallistujia ollut.

Suunnittelutyöpajan teemana oli pureutua avoimeen verkkoviestintään laajasti ja monipuolisesti. Suunnittelutyöpajan suunnitelmarunko on liitteenä (liite 2). Suunnittelutyöpajan ensimmäisessä keskusteluosiossa kerättiin pareittain

lomakepohjaan verkkoviestintään liittyviä parhaita käytäntöjä, ongelmia ja haasteita. Parien löydökset käytiin kaikkien osallistujien kanssa läpi. Toisessa keskusteluosiossa pyrittiin näkemään avointa verkkoviestintää erilaisten henkilöstön jäsenten näkökulmasta ja löytämään tämän avulla kehittämisen mahdollisuuksia. Keskusteluosiossa luotiin fiktiivinen henkilöahho, joka kuviteltiin kohtaamaan verkkoviestinnän haasteita. Näihin haasteisiin pyrittiin löytämään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Myös toinen keskusteluosio tehtiin ensin pareittain ja purettiin sitten kaikkien kesken yhdessä. Nämä keskusteluosiot herättivät innokasta ideointia sekä keskustelua ja täten suunnitellun rungon loput osiot käytiin pinnallisemmin läpi. Suunnittelutyöpajan anti vastasi tavoitteita, vaikkakin tavoitellun työpajan rungon läpikäyminen ei toteutunut suunnitellusti.

Jalkauttamistyöpajan teemana oli nimensä mukaisesti selvittää opastavan kehittämisympäristön käyttöönoton jalkauttamisen mahdollisuuksia. Jalkauttamistyöpajan suunnitelmarunko on liitteenä (liite 3). Työpajassa osallistujat loivat sisältöä opastavan kehittämisympäristön rakenteen mukaisesti. Opastava kehittämisympäristö ei ollut vielä teknisesti käytettävissä työpajan osallistujien laitteilla, joten sisältöä luotiin tekstinkäsittelyohjelmiston avulla. Työpajassa osallistujat saivat mielikuvan opastavasta kehittämisympäristöstä ja pystyivät kuvittelemaan käyttöön liittyviä hyötyjä ja haasteita. Osallistujien kommenttien avulla tarkennettiin opastavan kehittämisympäristön suunnitelman yksityiskohtia.

5.7 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin vaiheet laadullisessa tutkimuksessa ovat: aineiston luokittelu, luokkien yhdistely, synteesi, aineiston yhdistäminen takaisin kokonaisuuteen, tulkinta ja ilmiön teoreettinen uudelleen hahmottaminen. Näitä vaiheita toistetaan spiraalimaisesti tarvittavan useasti. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Tutkimuksen analyysissa pyrittiin seuraamaan edellä mainittua mallia.

Haastatteluista ja työpajoista kerätyn aineiston analyysissä keskeiseksi mielenkiinnon kohteeksi nousi verkkoviestintäkäyttäytyminen avoimessa verkkoympäristössä varsinkin asiantuntijaidentiteetin ja verkkoviestintään asennoitumisen osalta. Aineiston luokittelussa ja teema-alueiden muodostamisessa keskityttiin erityisesti avoimen verkkoviestintäkäyttäytymisen aiheisiin vaikkakin muutamia muitakin teemoja nousi esille. Poisrajattuja teemoja olivat esimerkiksi organisaation sisäiseen verkkoviestintään liittyvät tiedot sekä viestin sisällön muotoiluun liittyvät aiheet.

Kerätty aineisto purettiin teema-alueittain tietokoneella ilman tekstianalyysiohjelmistoa. Teema-alueittain purkamisessa leikataan otteita aineistosta ja lisätään niihin tunnistetiedot (Hirsjärvi & Hurme 2011).

Luokittaessa ilmiötä jäsennetään vertailemalla aineiston osia toisiinsa. Luokkia voidaan käyttää käsitteellisinä työkaluina keskeisten piirteiden löytämiseksi aineistomassasta. Luokille pitää löytää käsitteellinen ja empirinen peruste eli analyttiseen kontekstiin ja empiriaan pitää tukeutua. Aineiston yhdistelyssä luokille haetaan samankaltaisuuksia tai yhdistäviä tekijöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Luokittelussa päädyttiin kolmeen pääluokkaan, jotka ovat verkkoviestijän suhde avoimeen verkkoviestintään, asiantuntijana toimiminen verkkoviestintäympäristössä ja verkkoviestinnän johtaminen. Näihin kolmeen luokkaan saatiin yhdistettyä tutkimustuloksista nousseet havainnot.

5.8 Verkkoviestintäosaamisen opastava kehittämisympäristö

Opastavan kehittämisympäristön keskeinen tarkoitus on toimia verkkoviestijän välineenä tunnistaa oman osaamisensa taso, verrata toimintamallejaan kanssatoimijoiden ja organisaatioiden käytäntöihin ja saada ohjausta oman verkkoviestinnän kehittämisen suunnittelemiseen.

Opastavan kehittämissympäristön käyttö koostuu käyttäjien luomiin verkkoviestintäaihioidiin. Nämä verkkoviestintäaihiot käsittelevät mitä tahansa tärkeäksi katsottua avoimeen verkkoviestintää liittyvää asiaa. Aihiot luodaan sovituksen mukaisesti ja niitä voi täydentää, muokata ja poistaa. Aihioiden avulla käyttäjät voivat nähdä muiden käyttäjien näkemykset tärkeisiin verkkoviestinnällisiin asioihin. Aihioiden rakenteeseen kuuluu aihioon liittyvä osaaminen, käytännöt, ongelmat, aiotut kehittämissaikeet ja muut ajankohtaiset seikat.

Opastava kehittämissympäristö on tekniseltä toteutukseltaan wikiympäristö, jossa kirjautuneilla käyttäjillä on yhtenäiset oikeudet tehdä muutoksia. Kehittämissympäristön demonstroi tehtiin suomalaisen palveluntarjoajan nimeltään Purot.net wikiympäristössä. Kehittämissympäristön etusivu näkyy kuviossa 4.

ISAT > Avoin verkkoviestintä > Kotisivu

Kotisivu Muokkaa Historia Saapuvat linkit

Tervetuloa käyttämään ISAT-verkkoviestintäwikiä!

Voit aloittaa sisällön lisäämisen tälle sivulle valitsemalla tämän sivun yläreunasta **Muokkaa**, tai voit lukea lisää Wiki-kirjastoista napsauttamalla linkkiä [Tämän Wiki-kirjaston käyttäminen](#).

Tämä wiki on ISAT-henkilökunnan käyttöön tarkoitettu osaamisenhallinnan työkalu. Tähän wikiin kerätään avoimeen verkkoviestintään liittyvää osaamistietoutta. Wiki koostuu osaamisaihoista, joita henkilökunnan jäsenet voivat vapaasti lisätä ja täydentää. Wikillä pyritään dokumentoimaan osaamista, jakamaan osaamista, tunnistamaan omaa osaamista ja kartoittamaan osaamisen kehittämistarpeita.

Avoimella verkkoviestinnällä tarkoitetaan verkossa tapahtuvaa viestintää, jota ei ole kohdennettu erityisesti kenellekään ja viestin vastaanottaminen on vapaata. Tällaista viestintää on suurin osa sosiaalisen median viestinnästä.

Wikin onnistunut käyttöönnotto vaatii aktiivista ja ennakkoluulotonta tiedon lisäämistä, mutta myös oman osaamisen kasvattaminen wikiä lukemalla on sallittua. Alta löydät osaamisaihiot, joita voi täydentää ja kommentoida tai voit luoda myös kokonaan uusia aihiota. Jokaisen osaamisaihion on tarkoitus olla erillinen avoimeen verkkoviestintään liittyvä aiheensa.

Osaamisaihiot

- **Osaamisaihiopohja** (kopioi tämä uuden aihion pohjaksi)
- **Verkkoviestintään orientoituminen**
 - SOMEn aloittaminen
 - Avoimuus
 - Verkkoidentiteetin alkeet
- **Verkkoviestinnän välineet**
 - Facebook
 - Twitter
 - LinkedIn
- **Tekninen osaaminen**
 - blogin hallinta
 -
- **Asiantuntijuus verkossa**
 - Asiantuntijaverkoston verkostoituminen
- **Verkkoviestiminen**
 - Viestinnässä käytetty kieli
 - Viestin muoto (teksti, ääni, kuva, video)
- **Verkkoidentiteetti**
 - Verkkoidentiteetin hallinta
- **ISAT-verkkoviestintä**
 - ISAT kuvapankin käyttö

Kuvio 4. Kuvakaappaus opastavan kehittämissympäristön etusivusta

6 Tulokset

6.1 Verkkoviestintäosaamisen kehittämisaalueet

Haastatteluiden ja työpajojen tulosten perusteella voidaan nähdä kolme pääaluetta, joihin verkkoviestintään liittyvän osaamisen kehittämisen voisi suositella ensisijaisesti suuntautuvan. Nämä kolme pääaluetta ovat verkkoviestintään liittyvä johtaminen sekä yksilölliset ja yhteisölliset verkkoviestintätaidot. Kehittämisen pääalueet ja tarkemmin määrittyneet pääalueiden osatekijät on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Verkkoviestintäosaamisen kehittämistarpeet

Verkkoviestintään liittyvän johtamisen alueella tärkeimmät johtamisen alueet ovat verkkoviestintäosaamisen johtaminen ja avoimen verkkoviestinnän johtaminen. Verkkoviestintäosaamisen johtaminen on tutkittavissa organisaatioissa vasta alkamassa. Verkkoviestintäosaamisen johtamistoimet ovat vielä epäformaaleja ja pääosin tiedostamattomia eivätkä siten ole helposti hallittavissa. Avoimen verkkoviestinnän johtamisesta voidaan sanoa samaa kuin verkkoviestintäosaamisen johtamisestakin. Avoimen verkkoviestinnän käytännöt ovat hyvin yksilölliset sekä yksilölähtöiset ja tämän takia avoimen verkkoviestinnän johtamista ei ole juurikaan tehty muuten kuin toivotun ja epätoivotun käyttäytymisen erilleen rajaamisella.

Suurimpia kehitystarpeita verkkoviestintätaidoissa vaikuttaisi olevan asiantuntijaidentiteetin hallinta ja oikeanlainen asennoituminen. Asiantuntijaidentiteetin hallinnan kehittämällä ajateltaisiin olevan suuri ja kokonaisvaltainen merkitys ammattikorkeakoulun henkilöstön jäsenille. Asiantuntijaidentiteetin rakentamiseen ja esilletuontiin liittyvät mahdollisuudet ovat moninkertaistuneet, mutta mahdollisuuksia osaa hyödyntää kattavasti vain harva. Uuteen sosiaalisempaan verkkoympäristöön sopeutumisessa on monilla tutkittavilla ollut haasteita ja sosiaalisten verkkoviestintäympäristöjen hyödyntämättä jättäminen ei ole poikkeuksellista, vaikka hyödyt ja liityntä AMK:n perustehtäviin ovat kiistattomia.

Yhteisöllisissä verkkoviestintätaidoissa tärkeimmät kehitettävät osa-alueet liittyvät tiedon jakamiseen. Selkeä kehityskohde olisi yhteisöllisempi verkkoviestinnän ohjaus ja yhdessä oppiminen. Liian usein uusia asioita opitaan yksin verkossa ongelmia ratkaisten, jolloin resursseja yleensä hukataan. Henkilöstön eri osaamisia yhdisteltäessä kohdatut ongelmat ratkeisivat nopeammin ja oppimista syntyisi toisten toimintaa havainnoidessa tai näkemyksiä jaettaessa. Parhaiden käytäntöjen levittämiseen ei tutkittavissa organisaatioissa ole mitään formaalia väylää tai käytäntöä. Verkkoviestintään liittyvän hiljaisen tiedon jakamisen malleja olisi hyödyllistä miettiä yleisellä tasolla. Asiantuntijatyössä verkkoviestinnän alueelta hiljaista tietoa kertyy erityisen paljon, koska verkkoviestintä tehdään pääsääntöisesti itsenäisesti ja vahvasti omaan harkintaan nojaten. Verkkoviestinnän harkintaan perustuvat

valinnat ja perusteet niihin eivät ole helposti siirrettävissä, eikä verkkoviestintä useinkaan noudata mitään työperusteista proseduuria, jonka ympärille hiljaista tietoa voisi sitoa.

6.2 Verkkoviestintätaidot ja -käytännöt

Kerättyjen tulosten perusteella leimaavin piirre AMK-henkilöstön verkkoviestinnässä on sosiaalisen median käytön ja aiempaa avoimemman ja yhteisöllisemmän viestinnän voimistuminen. Yhteisöllisemmän verkkoviestinnän voimistumisen vähäinen kontrolli näkyy esimerkiksi osallistujien häilyntänä aktiivisen käyttämisen ja tietoisien poissulkemisen välillä. Eräs haastateltava kuvaili työhön liittyvää sosiaaliseen mediaan osallistumistaan näin:

Ite olen tietoisesti rajannut itteni facebookista pois, koska tiedän, siis näitä medioita on niin valtavasti, ja näitä vuorovaikutus, verkostoyhteyksiä, että mun on mahdoton siellä olla. Mä oon tällä hetkellä valtakunnallisten verkostojen kautta, siis vaikka minkälaisessa erilaisessa verkostotyövälineessä teen töitä — tilanne on semmoinen, että se hallinnan vaikeus alkaa tulla vastaan — sitä jos pitää (blogi) niin siellä pitää sitten ahkerasti, ei niin, että kolmen kuukauden päästä käyt juttelee kavereille (facebook) tai teet blogin, että se, sulla pitäis olla aikaa siihen, että sosiaalinen media hyvin käytettynä työvälineenä vie aikaa

Tutkittavien kesken oli yleistä, että verkkoviestintään osallistumisen määrän ja kohdeympäristön sopiva valinta vaativat liian paljon harkintaa. Tutkittavilla ei ollut myöskään selkeää perusteltua toimintaohjetta itselleen verkkoviestinnän hallitsemiseksi.

Tutkittavien verkkoidentiteetin hallinnan tavat erosivat voimakkaasti toisistaan. Yhtenä äärilaitana oli tapa, jossa yhdellä ja samalla verkkoidentiteetillä osallistuttiin aktiivisesti niin työelämässä kuin vapaa-aikana. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta näin: ”En halua elää kahta elämää”. Toisena äärilaitana oli tapa, jossa työelämään liittyvää verkkoidentiteettiä ei liitetty millään tavalla henkilökohtaisen elämän verkkoidentiteettiin. Tämä onnistui niin, että verkkoidentiteetit osallistuivat eri verkkoympäristöissä ja sellaisissa yhteyksissä,

että kanssaviestijät ymmärsivät rajanvedon työelämän ja henkilökohtaisen elämän välillä.

Erytisen merkityksellinen pohdintaa aiheuttava kehityskulku tutkittavien mielestä oli ideaalin verkkoidentiteetin hallinnan tavan ratkeaminen. Merkittävästi toisestaan poikkeavat hallinnan tavat aiheuttivat jopa epämiellyttävää tietämättömyyden tunnetta. Oman verkkoidentiteetin hallinnan tavan sopivuus voi epäilyttää, jos huomaa kollegoja, joiden hallinnan tapa on huomattavan erilainen, mutta kuitenkin toimiva. Tutkittavien mielestä voimakas työkuulttuurin murros on selkeästi olemassa ja eräs haastateltava kuvasi työelämän ja henkilökohtaisen elämän muutosta näin:

Varsinkin nuorempi sukupolvi, että siellä niinku hämärtyy raja-aidat, että paljon työaikanakin käytetään, näitä julkisia, sosiaalisia medioita ja näin. Se on tavallaan osa sitä, öö, työkuultuuriakin ja varmaankin sinne on menossa että, että tuota, että eri tavalla tehdään töitä.

Tutkittavien mielestä oli selvää, että organisaation johto ei saisi liian voimakkaasti ottaa kantaa työntekijän verkkoviestintäkäytäntöihin. Eräs työpajaan osallistuja kuvasi toivotun ohjauksen rajaa näin:

Kun puhutaan verkkoviestijäprofiilista — niin jos ajattelen itteäni, niin että, että mulla ei niinku, ei mulla ole mitään eroa työllä ja vapaa-ajalla — niin, että minkälainen viestijäprofiili, olis aika kauheata jos vaikka Savonia-ammattikorkeakoulu sanelisi, että minkälainen verkkoviestijäprofiili yksittäisellä työntekijällä saa olla.

Tutkittavien kertomuksista nousi vahvasti esille verkkoviestinnän käytäntöjen omaehtoisuus. Verkkoviestinnän käytännöiksi valittiin parhaiten omaan työhön sopivat. Tärkeimpiä ominaisuuksia valituilla verkkoviestintäympäristöillä oli nopea omaksuttavuus ja tuttuus. Tutkittavat eivät myöskään nostaneet esille organisaatiossa vallitsevia konkreettisia verkkoviestintäkäytäntöjen ohjaustoimia.

Tutkittavat pitivät oman asiantuntijuuden osoittamista tärkeänä yhteisöllisen verkkoviestinnän funktiona. Henkilöstön kesken nähtiin olevan merkittäviä eroja

siinä, miten oman asiantuntijuusalueen verkkoyhteistyöympäristöjä osataan hyödyntää. Hyödyntäminen saattaa vaihdella aktiivisesta vastavuoroisesta osallistumisesta täydelliseen hyödyntämättä jättämiseen. Oleellisena osallistumisen toteutumisen esteenä pidettiin rohkeuden puutetta ja innottomuutta kokeilla uusia vaikeitakin asioita. Eräs haastateltava kuvasi kehittämiskohteeksi juuri tämän rohkean oman asiantuntijuuden esilletuonnin:

kannustusta siihen rohkeeseen käyttämiseen, ja varsinkin tavallaan me ammattilaiset ja asiantuntijat, että — tehtäisiin siitä lähtökohdasta, että organisaatiolle on hyötyä siitä, sen ammattilaiset ja asiantuntijat näkyy tuolla viestimissä — enempi sitä, että siellä olisi sääntöjä ja ehtoja olisi enempi sitä että menkää ja tehkää — organisaation hyöty tulee siitä, että se asiantuntija esittelee omaa asiantuntijuuttaan siellä — mutta kuitenkin niin, että se organisaatio, taustaorganisaatio, tulee tietyllä tavalla esiin — näkyy että kenen nimissä tämä ihminen tätä asiantuntijuuttaan niinku tuo esiin

Suurimpiin haasteisiin verkkoviestinnän hyödyntämisessä kuuluu verkkoviestintävälineiden moninaisuus. Välineitä on paljon, eikä niiden suurestikin eroavia ominaisuuksia ole helppo vertailla. Ominaisuuksien ja käytön hyödyllisyys selviää vasta välinettä käyttäessä ja välineen avulla yhteistoimintaa alustaessa. Varsinkin yhteistyökumppaneiden kanssa välineiden käytön yhteinen koordinointi on haastavaa. Haastattelussa nousi esimerkki koordinoinnin haastavuudesta:

haaste tulee just tästä että, some-juttuja, niitä välineitä on hyvin paljon ja menetelmiä on hyvin paljon, tarpeita on hyvin moninaisia, niin niin tuota, että se kuitenkin jonkunmoisissa aisoissa pysyisi, että se olisi niinku, että jos vaikkapa opettaja käyttäis, tuota, yhtä välinettä, mutta toinen opettaja toista ja kolmas kolmatta, niin se sitten opiskelijapuolella näkyy silloin se, että pitää miljoonassa eri välineessä olla

6.3 Verkkoviestintäosaamisen kehittämisen mahdollisuudet

Työpajoissa nousi esille mahdollisesti laajemminkin ammattikorkeakouluissa vallitseva haaste kehittää verkkoviestinnän toimintatapoja luovasti tai totutusta poikkeavalla tavalla. Eräs työpajaan osallistuja kuvasi tilannetta

termillä: ”lannistuksen mankeli”. Hän tarkoitti tällä termillä totutusta poikkeavaan toimintatapaan kohdistuvaa vastustusta. Verkkoviestintään tai laajemminkin tietotekniikkaan liittyvät uudet toimintatavat joutuvat yleensä käymään läpi lannistuksen mankelin. Lannistuksen mankeli tarkoittaa, että organisaation muut työntekijät pitävät uutta toimintatapaa lähtökohtaisesti toimimattomana ja avoimella toimintatavan arvostelullaan luovat epäuskoa tämän toimintatavan hyödyllisyydestä ja kannattavuudesta. Uuden toimintatavan ehdottajalla tai esittelijällä on tavallaan suuri todistustaakka toimintatavan hyödyllisyydestä. Hänen pitää omilla yleensä työtehtäviin kuulumattomilla resursseillaan osoittaa hyödyllisyys ennen kuin muut suostuvat harkitsemaan toimintatapojen muuttamista. Lannistuksen mankelin taustalla on luultavasti ihmisen luontaiseen käyttäytymiseen kuuluva lähtökohtainen vastustus niitä toimintatapoja kohtaan, joiden hyödyllisyyttä tai tehokkuutta ei tunneta. Tämä yleinen vastarinta muutosta kohtaan on kuitenkin esiintynyt niin vahvasti yhteisöllisen verkkoviestinnän alueella, että tilanne voidaan helposti tunnistaa ja yhdistää toistuvan rakenteensa vuoksi aiempiin vastaaviin tilanteisiin.

Yhtenä tärkeänä vastatoimena lannistuksen mankelille on pidetty rohkeutta kokeilla sellaisiakin toimintatapoja ja välineitä, joita ei organisaation johto ole suositellut tai kanssatyöntekijät ole vielä kokeilleetkaan. Tämän yhdistyy myös osaamisen kehittämiseen. Tutkittavien mielestä osaamisen kehittämiseen tulisi suhtautua vastaavalla rohkeudella. Eräs tutkittava kuvasi hyvää osaamisen kehittämisen ajattelutapaa näin:

osaaminen syntyy siitä, että sinulla on halu rohkeasti kokeilla erilaisia välineitä, sitä vaaditaan ihan ensimmäiseksi. Eli, et, se teknologinen osaaminen on nykyisillä välineillä se on enemmän rohkeutta painaa tota nappii ja kattoo mitä sitten tapahtuu. Koska ne on niin helppoja käyttää, että se käytön este on ainoastaan se, että et uskalla painaa — kyl se tänä päivän sitten vaatii sitä osaamista tavallaan tässä, ö, pystyt tuottamaan niinku kirjallisesti tekstiä ja sanomaan niinku lyhyesti ja ytimekkäästi asioita — et pelkää tuoda esille asioita sillä omalla tavalla mikä sulla on

Tutkittavien keskuudesta nousi esille voimakkaasti myös joidenkin työntekijöiden passiivinen orientoituminen uuden oppimiseen sekä vähäinen oma-aloitteisuus itsensä kehittämiseen epätavanomaisella alueella. Eräs

työpajaosallistuja kuvasi tyypillistä verkkoviestintävälineen käytön opettelua näin:

Hirveen paljon on sitä, että ihmisillä ei tavallaan kuulu olla tämmöistä normaalia tiedonhankinnan intressiä niinku omaan työhönsä kuuluvana, se on minusta outoa— En tietenkään tarkoita, että ihmisiä ei pitäisi perehdyttää niitten työhön ja heidän, öö, niihin välineisiin, joita pitää käyttää ja pitäähän sitä tietysti organisaation tasolla olla sovittuna se, että mitkä on niinku niitä virallisia välineitä, mutta joskus aina mulla tulee mieleen tällaista niinku, että just, ihan hirveesti siis niihin liittyy ennakkoluuloja, niinku näitten tämmöisten nimenomaan internetissä olevien palvelujen käyttöön, se yllättää, yllättää valitettavan usein.

Tutkimuksen organisaatioissa ei ole olemassa sellaista ohjeistusta avoimen verkkoviestinnän alueella, joka ohjaisi osaamisen kehittämistä. Ohjeistuksen laatiminen olisi ensimmäinen askel formaalin osaamisen kehittämisen aloittamiseksi.

Avoimeen verkkoviestintään liittyvän hiljaisen tiedon jakautuminen tapahtuu organisaatioissa aktiivisten henkilöstön jäsenien avustaessa kokemattomia ongelmatilanteissa. Tärkeä hiljainen tieto kiertää yleensä kerrallaan yhden tai muutaman henkilöstön jäsenen kautta ikään kuin ketjutettuna. Joitakin useamman henkilöstön jäsenen tarvitsemia toimintaohjeita on tehty myös kirjallisesti. Tällaiset kirjalliset ohjeet ovat koskeneet spesifiä toimintaa kuten esimerkiksi jonkin sovelluksen käyttöä tai teknistä osaamista vaativa tehtävä ohjelmistolla.

Verkkoviestintä ei ole tutkimuksen organisaatioissa kuulunut yleiseen organisaation säätelemään tai voimakkaasti ohjattuun toimintaan, eikä verkkoviestintää täten olla käyty läpi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Eräs haastateltava koki, että tällaista tulisi harkita jatkossa ja kuvasi asiaan näin:

semmoista, voisi sanoa, että ehkä jatkossa meillä täytyisi olla semmoinen, joku uusien ihmisten perehdyttämiseen liittyen, oleva tämmönen, verkkoviestinnän koulutuspaketti. Sitä meillä ei ole ollut, meillä on vaan perehdytys ylipäättään työhön ja

tehtäviin. Semmosta niinku, viestintä niinku, työvälineenä, niin, ei semmoista ole.

Tutkittavat eivät erityisesti toivoneet avoimen verkkoviestinnän koulutusten lisäämistä. Tähän oli todennäköisesti syynä se, että koettua osaamisen riittämättömyyttä ei osattu tarpeeksi hyvin tunnistaa ja mieltää, jotta tähän kohdennettua koulutusta osattaisiin tilata tai pyytää. Yleisistä viestinnän koulutuksista voisi olla joillekin apua myös avoimessa verkkoviestinnässä. Eräs haastateltava kuvasi osaamisen kehittämisen tarvettaan näin:

mulla on ongelma että minä kirjoitan kapulakieltä, totta kai kun minä joudun tämmöistä ikään kuin virkakieltä kirjoittamaan niin, sitten se netti ja sosiaalisen median, se kirjoitusmaailma on erilainen, niin sen mä haluaisin kyllä oppia, se on, mä tiedän että mä kirjoitan hyvää tekstiä, muutakun se on sitä kapulakieltä, niin se ei istu tuonne verkkoon. Ei ollenkaan — mä veikkaan että aika monella meistä on sama probleema.

6.4 Avoimen verkkoviestintäkulttuurin kohtaaminen

Avoimen verkkoviestinnän jalkautuminen ammattikorkeakouluun vaikutti tutkittavien mielestä olevan tieto- ja asiantuntijatyölle tyypillistä. Omia kokemuksia ei yleensä avoimesti jaeta, henkilöstö jakaantuu avoimuudessaan voimakkaasti bipolaarisesti ja toimintatapojen muutos on hyvin nopeaa. Eräs haastateltava vastasi avoimuuden esiintymistä koskevaan kysymykseen näin:

mun mielestä me ei olla vielä läheskään niin avoimia ja läpinäkyviä mitä meidän pitäis olla — miten hyviä sisällöntuottajia yksittäiset opettajat on, mutta ne ei hyödynnä millään tavalla tätä jakamista, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. toi on aika rankasti sanottu, että ei millään tavoin, mutta melkein, tuota, niinku näin on — läpinäkyvyys esimerkiksi tarkoittaa sitä, että meidän viestiä niinku yhtälaillla hienoista ja upeista asioista, niin yhtälaillla myöskin mikä menee pieleen, mikä on mennyt huonosti, minkälaisia niinku mokia me ollaan tehty, niistä pitäisi ihan älyttömän paljon enemmän viestiä avoimesti, mokista — keskeneräisyyttä pitäisi jakaa maailmoille, heittää ihan valtavat määrät, että sais palautetta jotta niinku vois kehittyä.

Avoimuutta pidettiin yleisesti positiivisena asiana ja siihen tulisi suhtautua rohkeasti. Avoimuutta pidettiin myös kokonaisvaltaisena tekijänä, joka pitäisi ottaa vastaan hyvine ja huonoine puolineen, eikä yrittäen muokata sitä soveltumaan olemassa olevien toimintatapojen yhteyteen:

itte niinku koen, omana asenteellisuutena, että ne on erityisen hyviä asioita, että jokainen ihminen on niinku tasavertainen muitten kanssa ja pystyy siellä vaikuttamaan ja tekemään ja ainut on vaan se että tietysti ihmisyyteen kuuluu myös osin vähän negatiivisetkin asiat, mutta jos noin positiivisessa mielessä mieltis niin on erityisen hyvästä jutusta kysymys — siis avoimuus, tällöinen että kaikilla on mahdollisuus päästä tiedon lähteille ja ja sitten olla niinku informoitu samoista asioista ja että ollaan kaikki tasavertaisia ja niin päin pois, niin ne on hienoja juttuja

Lähityöyhteisöstä löydettiin helposti esimerkkejä henkilöistä, jotka edustivat bipolaarisen jakauman ääripäitä:

meitähän on hyvin monentyyppisiä tietysti olemassa, osa hyvin mielellään kirjoittaa ja avoimesti näitä asioita ja tuo hyvin niitä asioita esille — sitten on taas se toinen ääripää, jos mielti, niin ei missään tapauksessa tänne (sosiaalinen media) sitten kirjoitella eikä täältä missään tapauksessa sitä käydä edes lukemassakaan välttämättä sitä tietoo

Avoimemman verkkoviestinnän toimintatapojen yleistymistä eivät tutkittavat voineet kiistää ja asennoitumisen muuttumista vastaanottavaiseksi toivottiin sekä henkilöstön että johdon osalta. Henkilöstön edustaja kuvasi tulevaisuutta näin:

mentäs vielä tehokkaampaan tai avoimempaan tiedottamiseen — oltaisiin niinku aidosti mukana sitten viestimässä näitä asioita, että ois niinku enemmän interaktiivisempaa vielä tähän saakka — yhteisöviestinnästä niinku tulee entistä tärkeämpi tulevaisuudessa, että uus lukutaito kyllä — meillä osa käyttää näitä yhteisöviestintämedioita aika vähän

Johdon edustajan näkemys oli vastaava. Asennoitumisen kehittämistä toivottiin:

asenne ja vastuunkanto, kyllä meillä mun mielestä työkaluja on olemassa, esimerkiksi facebook on täysin niinku alikäytetty, jos

näin nyt sanois. www-sivuillakin, sinne tuotetaan sisältöä vähän niinku pakon edessä, että ihmisillä olis haluja ja näkis sen tärkeyden oman hyödyn siinä. Myös ehkä meidän järjestelmät tukis sitä, että sitä olis helppo tehdä. Ihan selvästi koen sen asennemuutoksen täällä tarpeellisimmaksi

6.5 Verkkoviestintäosaamisen kollektiivisen kehittämisen käynnistäminen

Tutkittavat suhtautuivat työhön liittyvään avoimeen verkkoviestintään positiivisesti ja odottavin mielin. Ajankohtaista kollektiivisen verkkoviestinnän osalta oli yhteistyöprojektit usean organisaation jäsenten kesken. Kollektiivista osaamisen kehittämistä oli tutkittavien mielestä vielä vähän, mutta yhteistyöprojektien onnistunut läpivienti vaatii projektiliitännäisten asioiden kollektiivista työstämisestä verkkoviestinnän avulla. Eräs haastateltava kuvasi arviotaan tulevaisuuden avoimesta verkkoviestinnästä näin:

ne jotka tekkee paljon netissä tai koneen kanssa töitä — netissä keskustellaan paljon työhön liittyvistä ongelmista ja keksitään ratkaisuja yhdessä, ja näin. Siihenhän se olisi loistava — että varmaan enempi yhteistyö, vaikka eri ammattikorkeakoulujen vastaavien suunnittelijoiden kanssa saattas olla hyvä ja hedelmällistä sitten tämmöisillä alustoilla

Sosiaalisen median osallistujille tyypillistä yhteisen avoimen kehittämisen otetta toimintaan kaivattiin kaikkiin työtehtäviin. Yhteisöllisen verkkoviestinnän perusominaisuuksiin kuuluvaa avointa hyödyllisen tiedon jakamista ei nähty toteutuvan vielä laajasti AMK-henkilöstön keskuudessa:

kyllä tämmöistä some-maista ajattelua ihan tämmöiseen normaaliinkin työtilanteeseen, elikkä somen idea on se että avoimesti tuodaan ja kimpassa tehdään niin, miksei se vois olla ihan vaikka normaalissakin työtehtävissä, ilman vaikka siinä mitään tietokonehäpäkkeitä oiskaan mukana niin silti olis tämmönen lähestyminen siihen työhön — jos niinku matskuja jakaa muille ja muilta saapi niin se on paljon tehokkaampi tapa kuin niitä pimittelee omassa käytössä.

Organisaation rajojen yli menevää yhteistoimintaa on aloitettu useassa yhteydessä. Organisaation rajat ylittävä avoin verkkoviestintä on kuitenkin vielä epäformaalia ja sitä tehdään tapauskohtaisesti erikseen sovituin käytännöin,

eikä tutkimuksen organisaatioiden ohjeistuksissa ole sitä kuvattu. Eräs työpajaan osallistuja nosti organisaation rajat ylittäväksi verkkoviestintäympäristöksi Google docsin ja piti sitä sillä hetkellä parhaana käytänteenä organisaation rajat ylittävässä suunnittelutyössä. Työpajaan osallistuja kuvasi Google docsin käyttöä näin:

google docsin käyttö, että tälläkin hetkellä meillä on, että ei siis pelkästään organisaation sisällä vaan, nyttäenkin kun yhtä hankesuunnitelmaa tehdään, niin siinä on tuota, ihan meidän ulkopuoliset yhteistyökumppanit myöskin kirjoittamassa sitä hankesuunnitelmaa yrityksistä ja näin että. Se on ainakin niinku hyvä käytänne.

6.6 Verkkoviestintäosaamisen johtamisen tila

Tulosten perusteella johto pitää sosiaalisen median ja avoimen verkkoviestinnän johtamista merkittävänä uutena johtamisen alueena. Eräs haastateltava kuvasi johtamisen ja verkkoviestinnän yhteyttä näin:

mun arvio on, että ikään kuin johtamisviestinnän määrä kasvaa ja sitä ei oo vielä ymmärretty, eikä oikeastaan ole mennyt vielä tajuntaan, eikä tiedostettu, että se on johtamisen suurimpia haasteita, sosiaalisen median viestinnän johtaminen. Mä uskaltaisin väittää, että me tarvitaan jatkossa ikään kuin erilaista johtajuutta ja johtamista ja ja myös sitten tätä nuorten ja opiskelijoiden kohtaamista, niin, ihan erilailla, öö, asennoitumista plus sitten niinku resurssioimista

Verkkoviestintäosaamisen kehittämiseen tutkimuksen organisaatioissa soveltuisi osaamisen kehittämisen yleiset työkalut kuten osaamiskartoitus ja kehittämisstrategia. Nämä olisi syytä tehdä ennen muiden yksityiskohtaisempien osaamisen kehittämistoimien käyttöä.

Tutkittavat näkivät avoimen verkkoviestinnän strategioissa haasteita yleisissä ja yhtenäisissä päämäärien ja tavoitteiden asettelussa. Eräs haastateltava kuvasi kehittämisen mahdollisuutta näin:

sosiaalisen median viestintää mun mielestä pitää kehittää, mun mielestä siitä puuttuu punainen lanka — olen monesti miettinyt, että onko siellä niinku määritelty esimerkiksi selkeesti mitään päämääriä tai tavoitteita tai kohderyhmiä tai analysoitu niinku jotain facebookia että ketkä siellä niinku listoilla on, ketkä tykkää pkamk:sta ja mikä se niinku mahdollisesti on se viesti, jota ne niinku sieltä kaipaa tai joka niitten olisi hyvä saada

Ohjeistukseen kyseinen haastateltava toivoi lisäystä verkkoviestinnän strategian osalta seuraavasti:

sellainen joku, minkä avulla yksittäinen projekti vois niinku miettiä vähän verkkoviestinnän strategiaa tai sosiaalisen median strategiaa ja miten semmonen niinku toteutetaan — miten kokonaisuudessaan kannattaa lähteä suunnittelemaan verkkoviestintää — miten se verkkoviestintä tukisi sen projektin toimintaa tai tavoitteita

Avoimen verkkoviestinnän ohjeistuksen kehittämistä johdon edustaja piti selvänä ja tarkensi ajatustaan seuraavasti:

ei ole mielestäni riittävällä tasolla, se on hyvin, öö, ympäripyöreällä tasolla, siksi sitä ei ole hirveästi käyttöön ymmärtääkseni otettukaan. Siellä ohjeistetaan kyllä vaikka että facebookissa jos kirjoitetaan niin pitää ymmärtää milloin ollaan itsenämme ja sitten voi tehdä profiilin vaikka etunimi sukunimi ät savonia amk milloin voi puhua taas työasioista ja silloin pitää huomioida se työyhteistötausta siinä, mutta sitten siellä kehoitetaan liittymään toimialakohtaisiin verkostoihin sosiaalisissa medioissa mutta ei kerrota mitä nämä verkostot voivat olla — se (ohje) on enemmän semmoinen varmistus, että ihmiset eivät höpsötle siellä netissä kuin mikään ohje millä pääsisi eteenpäin — se pitäisi olla konkreettisempi, ohjaavampi, henkilökohtaisempi

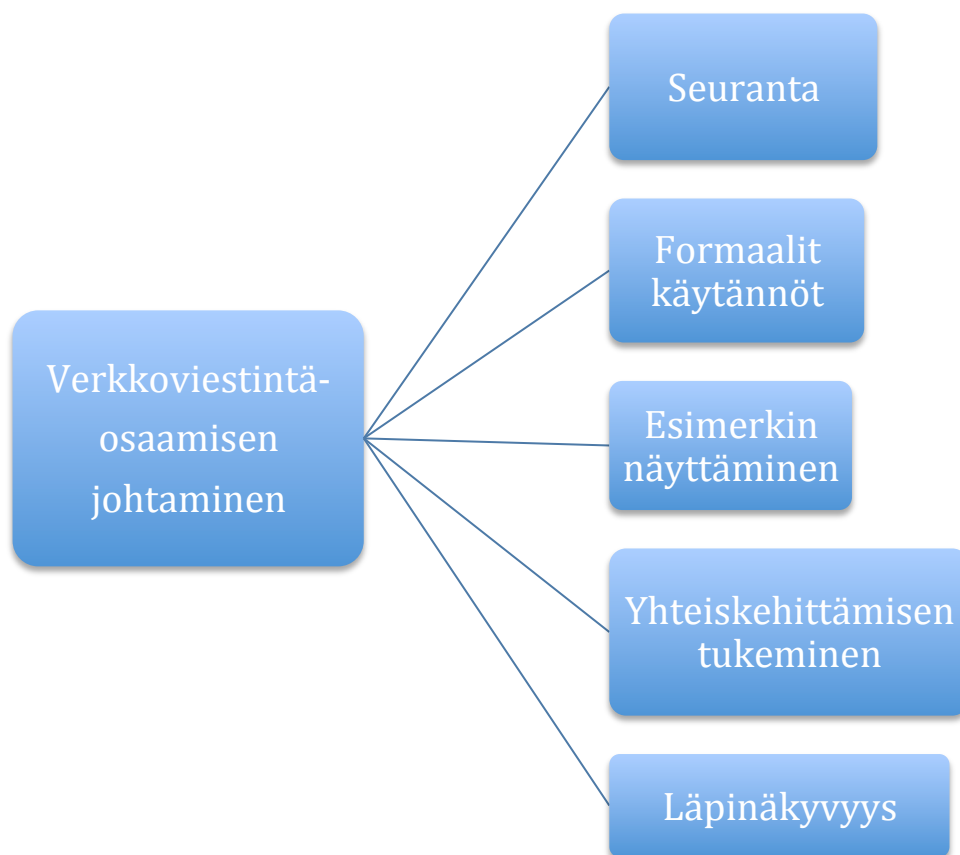
Haastatteluissa nousi esiin myös vaikeuksia mahdollistaa avoimen verkkoviestinnän osallistuminen, koska työn aikaresurssissa ei huomioida avoimen verkkoviestinnän ajallista sitovuutta riittävästi. Eräs haastateltava kuvasi Twitter-sovelluksen käyttöönottoa ja kirjautumista näin:

yksinkertaisesti työaika ei salli sitä, siinä on yksi sellainen kehittämiskohde, että miten tavallaan tällainen esimerkiksi, öö, sosiaalisessa mediassa näkyminen ja siellä oleva, tapahtuva aktiivisuus, joka tietyllä tavalla voidaan niinku nykyaikana kyllä

niinku, selkeesti laskee niinku eräänlaiseksi tai niinku pitäisi olla työosa-alue, niin millä tavalla siihen tavallaan sitoutetaan aikaa — twiittamistakin harrastan niin kyllä se vie niinku oman hetkensä kun sen tekee ja aivonsa siihen asentoon asentaa, että tietää että mä teen julkisesti jotain jollekin porukalle

6.7 Verkkoviestintäosaamisen johtamisen kehittämisehdotukset

Kuviossa 6 kuvataan osa-alueet, joille verkkoviestintäosaamisen johtamisen kehittämistoimet tulisi kohdentaa. Ensisijaista olisi saada työntekijöiden verkkoviestintäkäyttäytymiselle soveliasta ja asiaankuuluvaa seurantaa, jotta nykytilanne voitaisiin todeta. Epäformaaleja hyväksi todettuja käytäntöjä tulisi selvittää ja pyrkiä muuttamaan niitä hallittavuuden takia formaaleiksi. Johdon tulisi muodostaa tietoinen näkemys siitä, miten johto näyttää esimerkkiä verkkoviestintäosaamisen kehittämisessä lähinnä ideologisella tasolla. Yhteiskehittämisen tukimenetelmiä tulisi muodostaa ja läpinäkyvyyttä kehittää hiljaisen tiedon jakautumisen lisäämiseksi.



Kuvio 6. Verkkoviestintäosaamisen johtamisen kehittämistarpeet

Kuvioissa 7 ja 8 on kuvattu konkreettisia ehdotuksia osaamisen johtamisen kehittämiseksi. Kuvioissa on käytetty apuna Otalan (2008) esittämän osaamispääoman johtamisen prosessin vaiheita.

	Seuranta	Formaalit käytännöt	Esimerkin näyttäminen
Tavoitteiden määrittäminen	Ajantasainen tieto toiminnasta verkkoympäristössä	Määrätyt käytännöt määrätyissä tilanteissa	Osaava asiantuntijuus uudessa verkkoympäristössä
Haasteet	Koetaan yksityisyyden loukkaamiseksi	Liiallinen formaalius	Aikaresurssi, relevanttius
Mahdollisuudet	Tarkentaa resursointia	Tehokkuuden nousu, virheiden karsiminen	Uudenlainen johtajuuden elementti
Strategian luonti	Hyväksyntä alaisilta	Formaalin käytännön kehys alaisilta	Ajankohtainen, suosioon nouseva verkkoympäristö
Strategian jalkauttaminen	Määräaikainen mittaus, näkyvästi	Määräaikainen, ohjeistettu ja seurattu toteutus	Ajoitus ja ”markkinointi”
Tulosten mittaaminen	Määrän ja laadun reliabiliteetti ja validius	Tehokkuuden ja virheiden mittaus	Kysely, verkko-osallistumisen mittaus
Osaamisen raportointi	Tilastollinen käsittely	Keskustellen alaisten kanssa	Esittely muulle johdolle

Kuvio 7. Ehdotuksia osaamisen johtamisen kehittämiseksi

Kuviossa 7 on kuvattu kolme konkreettista osaamisen johtamisen kehittämistoimenpidettä. Osaamisen seuranta voisi kehittää suunnitellulla tiedon keräämisellä tilanteesta, jossa verkkoviestintäosaamista erityisesti tarvitaan. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi paljon käytettyyn

verkkoviestintäympäristöön osallistuminen. Toimenpiteessä johto pyytäisi pääsyä seuraamaan verkkoviestintäympäristön toimintaa tai verkkoviestinnästä syntyvää dokumenttia käyttöönsä. Seurattavan verkkoviestijän kanssa sovittaisiin relevantin tilanteen seurannasta ja yhdessä tarkennettaisiin tarkoituksenmukaiset kiinnostukset kohteet. Johdon tulisi osoittaa näkyvästi seurannan kesto ja laajuus sekä säilyttää molemminpuolinen yhteydenpito seurannan edistymisestä. Seurannan tuloksista tulisi analysoida kuvausta osaamisen käytöstä ja pyrkiä näin kehittämään osaamisen kehittämisen resursointia.

Toinen konkreettinen osaamisen johtamisen kehittämistoimenpide voisi olla valitun käytännön formalisointi. Toimenpiteen kohteeksi tulisi valita usein esiintyvä verkkoviestinnän käytäntö. Käytännön valinta ja formalisoinnin muotoilu tulisi ehdottomasti tehdä niiden osajien kanssa, jotka tämän käytännön mukaisesti aktiivisesti toimivat. Käytännön formalisoinnilla on potentiaalia tehostaa ja vähentää virheiden esiintymistä. Formalisoidun käytännön kokeilu tulisi olla seurattua ja ohjattua. Formalisoidun käytännön käyttöönotto olisi hyvä olla helposti peruutettavissa, jos keskustelu osajien kanssa tätä perustelee.

Kolmas kuviossa 7 esitetty konkreettinen toimenpide on johdon esimerkin näyttäminen. Johdon henkilöt osallistuvat yleensä yhtälailla osajien kanssa avoimeen verkkoviestintään ja tässä toimenpiteessä johdon henkilö osallistuisi asiantuntijan ominaisuudessa soveltuvaan verkkoviestintäympäristöön, jota ei vielä organisaatiossa ole erityisesti hyödynnetty. Onnistunut esimerkin näyttäminen toisi esiin uudenlaista johtajuutta. Haasteena voi olla esimerkin osoittamisen relevanttius ja mahdollinen resurssien hukkaaminen. Tärkeä esimerkin näyttämisen onnistumiseen vaikuttava tekijä on sopiva ajoitus ja alaisten huomion kääntäminen uskottavasti ja ilman pakotusta.

Kuviossa 8 on kuvattu ensimmäisenä konkreettisena toimenpiteenä yhteiskehittämisen tukemiseen tähtäävä tapahtuma. Tapahtuma voi olla esimerkiksi olla projekti, koulutus, työpaja tai vastaava organisaation toimintaan sopiva toimenpide. Toimenpide kannattaa kohdentaa ongelmalliseen tai

osaamisen toteuttamista vaikeuttavaan verkkoviestinnän osa-alueeseen. Kriittistä on huolellinen suunnittelu yhdessä osaajien kanssa ja soveltuva toteuttamismuodon valinta. Toteuttamismuodon valinnalla on iso merkitys osallistujien motivoitumiseen ja sitä kautta toimenpiteen onnistumiseen. Toimenpiteen jälkeen kannattaa toteuttaa erillinen tilaisuus, jossa yhteiskehittämisen tapahtumia puretaan ja analysoidaan yhdessä.

	Yhteiskehittämisen tukeminen	Läpinäkyvyys
Tavoitteiden määrittäminen	Yhteiskehittämisen projekti, koulutus tai työpaja	Hiljaisen tiedon suunniteltu avaaminen
Haasteet	Osallistujien motivointi, relevanttius	Relevantin hiljaisen tiedon löytäminen, hyödyllisyyden osoittaminen
Mahdollisuudet	Hidastavan ”pullonkaulan” poistuminen	Hiljaisen tiedon jakamisen vakiinnuttaminen
Strategian luonti	Huolellinen suunnittelu, sopivan toteutusmuodon selvitys	Aktiivisten osaajien löytäminen ja motivointi
Strategian jalkauttaminen	Osallistujien motivointi	Johdon ohjaus ja osallistujien motivointi
Tulosten mittaaminen	Haastattelu, yhteiskehittämistapahtuman analyysi	Muuttuneiden käytäntöjen tilastollinen mittaus
Osaamisen raportointi	Yhteinen tapahtuma avointa kommentointia ja palautetta varten	Avoin dokumentointi ja osallistujien omakohtaisten kokemusten jakaminen

Kuvio 8. Ehdotuksia osaamisen johtamisen kehittämiseksi

Viimeinen ehdotettu toimenpide on läpinäkyvyyden ja avoimuuden suunniteltu ja ohjattu lisäys. Johdon ohjaamana pyritään löytämään hiljaista tietoa ja yhdessä suunnitellen toteuttaa hiljaisen tiedon jakamista. Toimenpiteeseen tarvitaan aktiivisia verkkoviestijöitä, joilla on sopiva asennoituminen avoimuuden lisäämiseen. Valittujen osallistujien tulisi omaehtoisen toteutuksen kautta tehdä omasta verkkoviestinnästä normaalisti piiloon jääviä osia

näkyväksi. Toimenpiteen hyödyllisyyttä voidaan mitata kuvaamalla hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistamina muuttuneita käytäntöjä. Oleellista on pitää avoimuus ja läpinäkyvyys toiminnan ehtona koko toimenpiteen ajan aloittamisesta toimenpiteen dokumentointiin ja johdon arviointiin asti.

7 Pohdinta

7.1 Menetelmä ja tulokset

Opinnäytteeseen valitun laadulliseen tutkimukseen kuuluvan toimintatutkimuksellisen menetelmän valinta oli melko onnistunut. Kyseinen menetelmän avulla päästiin vaikeuksitta tutustumaan organisaatioiden avoimeen verkkoviestintään ja pystyttiin toteuttamaan haastattelut ja työpajat sujuvasti. Yleistä onnistumista heikentää vähäinen aktivoituminen organisaatioissa tavoiteltuun osaamisen yhteiseen kehittämiseen.

Teemahaastattelut saatiin järjestyseen hyvin haastateltavien työtilanteeseen soveltuvain tavoin. Haastattelujen anti opinnäytteen aineiston kannalta oli merkittävin käytetyistä interventioista.

Työpajoihin osallistuminen ja suunniteltu eteneminen olivat tyydyttäviä. Työpajoihin olisi toivottu laajempaa ja monipuolisempaa osallistumista, vaikkakin keskustelu ja ideointi olivat vilkkaita toteutuneessa muodossakin.

Opinnäytteelle asetettuihin tavoitteisiin ei päästy opastavan kehittämisympäristön osalta. Opastavaa kehittämisympäristöä ei otettu käyttöön opinnäytteen teon aikana, eikä sitä tulla todennäköisesti ottamaan sellaisenaan käyttöön myöhemminkään. Opastavan kehittämisympäristön epäonnistuminen johtuu luultavasti siitä, että opinnäytteen aihetta ei saatu sidottua tarpeeksi organisaatioiden toimintaan. Opinnäytetyön tavoitteet eivät syntyneet organisaatiolähtöisinä vaan enemmän tutkijan määrittelemänä.

Opinnäytetyön päätuokset ovat kirjallisen opinnäytetyön lisäksi haastatteluissa ja työpajoissa tapahtunut henkilöstön aktivointi avoimessa verkkoviestinnässä osaamisen sekä demonstroitu menetelmä kollektiivisen verkkoviestintäosaamisen kehittämisen aloittamiseksi.

Tutkimusmenetelmän ja interventioiden soveltuvuus tutkittavaan alueeseen voidaan kyseenalaistaa, vaikkakaan mitään selkeitä edellä mainitsemattomia puutteita ei olekaan tiedossa. Interventioiden olisi voinut ajatella tapahtuvan verkossa huomioiden kohdealueena olevan avoimen verkkoviestinnän hengen. Tutkimusmenetelmiksi olisi voinut mahdollisesti valita avoimeen verkkoviestintäympäristöön sijoittuvia ja avoimuuden henkeä korostavia menetelmiä. Tutkimusmenetelmiä valittaessa soveltuvia verkossa toteutuvia menetelmiä ei ollut tiedossa. Muiden kuin vakiintuneiden menetelmien käyttö olisi myös voinut olla liian vaativaa perehtymiseen vaadittavan ajankäytön takia.

Tulokset painottuivat verkkoviestintäosaamisen kehittämisen ja verkkoviestintäosaamisen johtamisen välille, jolloin molemmista kertyi tietoa, mutta kumpaankaan osa-alueeseen ei päästy erityisesti syventymään. Tutkimusta aloitettaessa ei ollut tiedossa mitään vastaavia verkkoviestinnän johtamiseen liittyviä tutkimuksia, joten valittua syventyvämpään tutkimukseen ei ollut perusteita.

7.2 Luotettavuus ja hyödynnettävyys

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ei anna mahdollisuuksia yleistämiseen ja lähestymistapaa on kritisoitu tutkijariippuvaisuudesta (Metsämuuronen 2008, 32). Tutkimuksen tuloksia ei voida siis yleistää, mutta kahden korkeakouluorganisaation samankaltaisuus avoimen verkkoviestinnän osaamisessa ja ongelmissa antaa mahdollisuuden olettaa, että Suomen muissa korkeakouluorganisaatioissa tilanne ei olisi merkittävästi erilainen.

Aineiston analyysin luotettavuutta vahvistaa ja heikentää vain yhden tutkijan osallistuminen. Jos sama tutkija haastattelee ja analysoi, niin se lisää luotettavuutta. Samalla se myös sokeuttaa virheille. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Reliabiliteettia ja validiutta ei voida määrittää perinteisesti, koska kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus. Reliabiliteettia ja validiutta voitaisiin parantaa triangulaatiolla tai osallistujatarkistuksella (Hirsjärvi & Hurme 2011). Näihin menetelmiin ei ollut tämän opinnäytteen puitteissa mahdollisuutta. Saadut tulokset vastasivat sisällöltään erittäin hyvin kirjallisuutta, mikä nostaa luotettavuutta.

Kerätyn aineiston luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida, että osallistujien määrä suhteessa populaatioon eli tutkittavien organisaatioiden koko henkilökuntaan oli vähäinen. Kerätty aineisto on varmasti jonkin verran keskittynyt verkkoviestinnän osaajiin ja vähemmän edistyneiden henkilöstön jäsenten näkemykset eivät näy tuloksissa tasavertaisesti.

Tulosten hyödynnettävyys on helpointa tutkimukseen osallistuneille haastateltaville ja työpajaan osallistuneille aiheen ja käsittelytavan tuttuuden kautta. Organisaatioiden näkökulmasta hyödynnettävyys on helpointa korkeakouluilla, mutta avoimen verkkoviestinnän osaamisen kehittäminen on ajankohtaista kaikissa organisaatioissa. Kaikkia osaamisen johtamisen kehittämisehdotuksia ei ole järkevää hyödyntää sellaisenaan pienissä organisaatioissa, mutta monialaista henkilöstöä omaavissa julkisen sektorin organisaatioissa ehdotukset tulisi olla sovellettavissa helposti.

7.3 Loppupäätelmät

ISAT-yhteistyö hidastui ja jäi etenemisensä osalta odottamaan kansallisia linjauksia ammattikorkeakoulujen itsenäisyydestä ja mahdollisista yhdistymisistä opinnäytteen teon aikana. Tämän takia ISAT-yhteistyön merkitys opinnäytteessäkin väheni aineiston analyysia tehtäessä ja opastavan verkkoviestintäympäristön käyttöönoton koittaessa.

Avoimien verkkoviestintä näyttäisi olevan yleistymässä sekä laajenemassa ja avoimien verkkoviestinnän hyödyntäminen tulee yhä suotuisammaksi ammattikorkeakouluille. Hyödyntäminen vaatii avoimien verkkoviestinnän ideologioiden ymmärrystä ja suhteuttamista organisaatiokulttuuriin. Ei luultavasti voida edetä niin, että työntekijät valitsevat parhaaksi katsomansa työskentelytavat verkkoviestintäympäristöissä, mutta ei voida myöskään käyttää johdon sanelemia menetelmiä, jotka eivät yleensä pysty huomioimaan työntekijöiden käytäntöjä.

Opinnäytetyön tekeminen ja tutkimuksen toteuttaminen antoi paljon syventävää tietämystä avoimesta verkkoviestinnästä korkeakouluorganisaatiosta. Varsinkin avoimeen verkkoviestintään asennoitumisen tärkeys osaamisen kehittämisessä korostui ennalta tiedettyyn verrattuna. Avoimien verkkoviestinnän monimuotoisuus ja verkkoviestijän omavaltaisuus käyttäytymisessään vaikuttivat olevan vieläkin voimakkaampia kuin opinnäytettä aloittaessa saattoi odottaa.

Avoimuus verkkoviestinnässä vaikuttaisi olevan vakiintumassa ja verkkoviestintää työssään tarvitsevien sekä heidän johtajiensa tulisi rakentaa osaamistaan avoimuuden lisääntyminen huomioiden. Avoimuuden hyötyjä voi olla suoraviivaisempi tiedon jakaantuminen jopa globaalisti niin työntekijän asiantuntijuuden alueella kuin yleisen työelämän kehittämisen alueella. Avoimuuden kautta on mahdollista myös löytää yhteistyötä niin yli organisaatorajojen kuin suuremman organisaation sisällä vähemmän tuttujen kollegoiden kesken. Avoimuuden haittoja voi olla organisaation sisäisen yhteishengen ylläpitämisen vaikeutuminen tai omaksi koetun tiedon leviäminen tahattomasti ulkopuolisille. Avoimuuden ja tiedon jakamisen periaatteita voidaan myös harjoitella ja hyödyntää suljetussa yhteisössä pyrkimällä hiljaisen tiedon runsaampaan levittämiseen.

Avoimuuden lisääntyminen voi olla johtajille hyvinkin haastavaa. Aiemmin organisaation sisäinen johdon ja alaisten vuorovaikutus saattaa siirtyä ulkopuolisille avoimeksi verkkoviestintäympäristöihin. Alaisten kritiikki tai tyytymättömyys saattaa ilmetä avoimesti verkkoviestintäympäristössä jopa

aiemmin kuin johto saa tietää siitä. Haasteiden luultavasti lisääntyessä avoimuuden hyötyinä voi kuitenkin ilmetä esimerkiksi kriittistä tietoa alaisten käyttäytymisestä, mikä olisi voinut muuten jäädä huomaamatta. Avoimuus verkkoviestinnässä muuttaa joka tapauksessa johtamisympäristöä peruuttamattomalla tavalla, jos ei vielä nyt, niin viimeistään lähivuosina.

Tutkimuksen organisaatioiden verkkoviestintäkäytännöt ovat hyvin työntekijästä riippuvia, eikä erityistä vaikuttavaa johdon ohjausta tai sääntelyä ole olemassa. Osa työntekijöistä hyödyntää aktiivisesti avointa verkkoviestintää työssään ja osa ei suostu osallistumaan ollenkaan, vaikka viestiä hyödyllisyydestä on kollegoilta varmasti jossain vaiheessa saatu. Osa työntekijöistä erottelee henkilökohtaisen elämän ja työelämän verkkoviestintäympäristöjen osallistumisen ja osa taas pitää oman asiantuntijuuden ja verkkoidentiteetin näyttämisen samanlaisena kaikissa verkkoviestintäympäristöissä asiayhteydestä riippumatta.

Tutkimuksen organisaatioiden johto ei ole eritellyt verkkoviestinnän johtamista viestinnän johtamisesta erilliseksi johtamisen osa-alueeksi. Verkkoviestintäympäristöt katsotaan kuuluvaksi perinteiseen johtamiseen eikä erittelylle ole ollut vielä tarvetta. Johto on kuitenkin havainnut verkkoviestinnän johtamisen tärkeyden kasvun ja pyrkii huomioimaan tämän jatkossa.

Verkkoviestintäosaamisen kehittämistä itsessään ei tutkimuksen organisaatioissa johdetusti juurikaan tehdä vaan osaamisen kehittäminen tällä alueella katsotaan kuuluvaksi yleisesti viestinnän tai tietotekniikan osaamisen alueisiin. Osa henkilöstöstä kehittää omaa osaamistaan verkkoviestinnän alueella omaehtoisesti eikä johdolta tuleva ohjaus kosketa juurikaan osaamisen kehittämisen tapaa tai sisältöä.

Verkkoviestintäosaamisen kehittäminen kollektiivisesti on rajoittunut lähes kokonaan verkkoviestintävälineiden käytön opetteluun. Verkkoviestinnän abstraktien osa-alueiden kuten viestintästrategioiden tai verkkoidentiteetin hallinnan tapaisia kokonaisuuksia ei kollektiivisesti käsitellä organisaatioiden tasolla.

Keskeistä verkkoviestintäosaamisen kehittämisessä tutkimuksen organisaatioissa olisi tehdä avoin verkkoviestintä tutuksi ja näkyväksi osaamisen osa-alueena. Johdon tulisi formaalisti ohjeistaa avoimen verkkoviestinnän hyödyntämistä ja mahdollisten ongelmien välttämistä. Hiljaisen tiedon jakamiseksi tulisi perustaa jatkuvia toimintamalleja, jotka hyödyntäisivät mahdollisuuksien mukaan avoimia verkkoviestintäympäristöjä. Avoimuuden lisääntymiseen asennoitumista tulisi käsitellä organisaatioissa monipuolisesti, jotta puolestapuhujat ja vastustajat löytäisivät yhteisiä keskustelun mahdollisuuksia. Kuilua osajien ja kieltäytyjien välille ei saisi päästää syntymään. Johdon tulisi toimia avoimesti esimerkkinä asiantuntijana verkkoympäristössä toimimisessa ja pyrkiä vähintään avaamaan keskustelua asiasta, vaikka resursseja esimerkkinä toimimiseen ei olisi.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimukseksi suositellaan ensisijaisesti laadullista tutkimusta avoimen verkkoviestinnän käytäntöjen yleisyydestä ja hyödyllisyydestä asiantuntijatyössä. Tämän tutkimuksen perusteella asiantuntijatyössä saattaa esiintyä hyvinkin tehottomia käytäntöjä ja toisaalta yksittäiset käyttäjät saattavat osata tehokkaita menetelmiä, mutta nämä käytännöt eivät siirry välttämättä läheisille kollegoille.

Jos tutkittavassa organisaatiossa halutaan kehittää verkkoviestintäosaamisen johtamista, niin jatkotutkimuksen aiheena voisi olla jokin verkkoviestintäosaamisen johtamisen kehittämistoimenpiteen toteutus ja dokumentointi. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös verkkoviestintäympäristöjen hyödyntämisen ja avoimeen verkkoviestintään osallistumisen ohjeistusten luonti, testaus ja julkaiseminen.

Lähteet

- Aalto, T. & Uusisaari, M.Y. 2011. Löydy – Brändää itsesi verkossa. Avain. <http://www.slideshare.net/Tuija/loydy-brandaa-itsesiverkossa-kokokirja>. 26.03.2012.
- Aalto, T. 2010. Katsaus - Sosiaalisen median mahdollisuudet hallinnolle.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Vastapaino. Tampere.
- Alawi, M & Denford, J.S. 2011. Knowledge management: Process, Practice and Web 2.0. Teoksessa Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (2nd Edition). Wiley. 105–124.
- Auvinen, A-M. 2012. Sosiaalinen media – Poliittisen vaikuttamisen uusi voima. Centre for European Studies. Suomen toivo –ajatuspaja.
- Aarreniemi-Jokipelto, P. 2011. Mediamaailman muutosten tuomat haasteet AMK-opettajan työssä. Teoksessa Haasio, A., Salo, K. (toim.) AMK 2.0 Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 51. 43–57.
- Aula, P., Matikainen, J. & Villi, M. 2006. Verkkoviestintäkirja. Helsinki. Yliopistopaino.
- Boyd, D. & Ellison, N. 2007. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. Journal of Computer-Mediated Communication 13, 210–230.
- Bürkland, S. 2009. Managing the Development of Valuable Intellectual Capital: The Role of Management Control. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 207. Vaasan yliopisto.
- Child, J. & Rodrigues, S. 2011. Social Identity and Organizational learning. Teoksessa Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (2nd Edition). Wiley. 305–330.
- Correa, T., Hinsley, A.W. & Gil de Zúñiga, H. 2010. Who interacts on the Web? The intersection of users' personality and social media use. Computers in Human Behavior 26, 247–253.
- Cross, R., Singer, J. & Colella, S. 2010. Organizational Network Fieldbook: Best Practices, Techniques and Exercises to Drive Organizational Innovation and Performance. Hoboken, NJ, USA.
- Elgort, I., Smith, A.G. & Toland, J. 2008. Is wiki an effective platform for group course work? Australasian Journal of Educational Technology, 24(2), 195-210.
- Eriksson, M. 2006. Pelko, Johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen yliopistopaino oy. Tampere. 115–152.
- Farnham, S.D. & Churchill, E.F. 2011. Faceted Identity, Faceted Lives: Social and Technical Issues with Being Yourself Online. CSCW 2011, March 19–23, 2011.
- Gleave, E., Welser, H.T., Lento, T.M. & Smith, M.A. 2009. A Conceptual and Operational Definition of 'Social Role' in Online Community. Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences.

- Haasio, A. 2007. Facebook-opas. BTJ-kustannus, Helsinki.
- Haavisto, M. 2009. Näin käytät Twitteriä. Oy Finn Lectura AB. Tampere.
- Hayes, N. 2011. Information Technology and the Possibilities for Knowledge Sharing. Teoksessa Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (toim.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (2nd Edition). Wiley. 83–104.
- Heiskanen, T. 2006. Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – Esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen yliopistopaino oy. Tampere. 188–213.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki university press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. WS bookwell oy, Juva.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon – Tiedon luominen yhteistyössä. WSOY.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons 53, 59—68.
- Kokkonen, J. 2011. Kuinka minusta tuli parvikatalyytti. Teoksessa Haasio, A., Salo, K. (toim.) AMK 2.0 Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 51. 98–115.
- Kortesuo, K. 2011. Tee itsestäsi Brändi asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. WSOYpro oy, Porvoo.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WSOYpro, Juva.
- Laasonen, M. 2010. Ahdistaako avoimuus? Wikin käyttö tutkimus- ja kehittämishankkeen viestinnässä. Metropolia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Leistner, F. 2010. Mastering Organizational Knowledge Flow : How to Make Knowledge Sharing Work. Wiley. Hoboken, NJ, USA.
- Liang, T.Y. 2009. Organizing Around Intelligence: The New Paradigm. World Scientific Publishing Co.
- Li, C. 2010. Open Leadership : How Social Technology Can Transform the Way You Lead. Jossey-Bass.
- Liu, A. 2010. Laws of Cool : Knowledge Work and the Culture of Information. University of Chicago Press. Chicago, IL, USA.
- Mader, S. 2008. Wikipatterns : A Practical Guide to Improving Productivity and Collaboration in Your Organization. Wiley.
- Mangold, W.G. & Faulds, D.J. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. Business Horizons (2009) 52, 357—365.
- Manlow, V., Friedman, H. & Friedman, L. 2010. Inventing the Future: Using Social Media to Transform a University from a Teaching Organization to a Learning Organization. Journal of Interactive Learning Research 21 (1), 47-64.
- March, J. G. 2010. Ambiguities of Experience. Cornell University Press. Ithaca, NY, USA.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. Painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

- Niskanen, J. 2011. Tiedosta, taidosta ja tietämisestä ammattikorkeakoulussa 2.0-aikana. Teoksessa Haasio, A., Salo, K. (toim.) AMK 2.0 Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 51. 6–19.
- O'Dell, C. & Hubert, C. 2011. *New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business*. Wiley.
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia, 293. 48–73.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro OY.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0 Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Sitra ja Helsingin seudun kauppakamari, helsingin kamari oy Hämeenlinna.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Wsoypro OY. Porvoo.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen yliopistopaino oy. Tampere. 155–187.
- Pyöriä, P. 2006. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen yliopistopaino oy. Tampere. 55–81.
- Qi, Y., Pfaff, C., Hasan, H.M., Willis, D. & Meloche, J.A. 2009. Co-creating Corporate Knowledge with a Wiki. *International Journal of Knowledge Management*, 5 (2), 33-50.
- Ronen, T. & Pasher, E. 2011. *Complete Guide to Knowledge Management A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*. Wiley.
- Salmela, E. & Happonen, A. 2011. Johto-hankkeen raportti: Käyttökokemuksia sosiaalisen median soveltamisesta organisaatioiden välisessä sisällöntuotannossa. Tutkimusraportti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Teknistaloudellinen tiedekunta. Lappeenranta.
- Scarbrough, H. 2008. *Evolution of Business Knowledge*. Oxford University Press, UK.
- Semple, E. 2011. *Organizations Don't Tweet... People Do : A Manager's Guide to the Social Web*. Wiley. Hoboken, NJ, USA.
- Song, J.H. & Chermack, T.J. 2008. A Theoretical Approach to the Organizational Knowledge Formation Process: Integrating the Concepts of Individual Learning and Learning Organization Culture. *Human Resource Development Review* 7, No. 4, December 2008, 424-442.
- Sykes, T.A., Venkatesh, V. & Gosain, S. 2009. Model of Acceptance With Peer Support a Social Network Perspective to understand Employees' System Use. *MIS Quarterly* Vol. 33 No. 2, pp. 371-393/June 2009.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.
- Uotila, T-P. 2010. Osaamistiedon epistemologiat systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen

- johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia, 293. 20–47.
- Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa – Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Dark oy. Vantaa.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Vitak, J., Lampe, C., Gray, R. & Ellison, N. 2012. "Why Won't You Be My Facebook Friend?": Strategies for Managing Context Collapse in the Workplace. Proceedings of the 2012 Annual Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM.
- Wagner, C. & Schroeder, A. 2010. Capabilities and Roles of Enterprise Wikis in Organizational Communication. Technical Communication, Volume 57, Number 1.
- Wankel, C. 2011. Cutting-edge Technologies in Higher Education, Volume 1 : Educating Educators with Social Media. Emerald Group Publishing Ltd.
- Wollan, R., Smith, N. & Zhou, C. 2010. Social Media Management Handbook : Everything You Need to Know to Get Social Media Working in Your Business. Wiley. Hoboken, NJ, USA.

Haastattelurunko

1. Valmistelu (5-10min)
 - a. Haastattelun luottamuksellisuus
 - b. Tietoja julkaistaan niin, että ei voi yksilöidä
 - c. Haastattelu tallennetaan, tallennetta ei luovuteta kolmansille osapuolille
 - d. Voidaan keskeyttää tai peruuttaa osallistuminen
 - e. Nimi, titteli, tehtävänkuva
 - f. Haastattelu käsittää verkkoviestintään liittyviä asioita ja erityisesti avoimeen kohdentamattomaan verkkoviestintään liittyviä asioita
 - g. Käydään läpi mitä on avoimen kohdentamaton verkkoviestintä
2. Yleinen verkkoviestintä (10-15min)
 - a. Nykytila
 - i. Miten verkkoviestintä liittyy työnkuvaan
 - ii. Mitä avoimeen kohdentamattomaan verkkoviestintään liittyviä tehtäviä työssä
 - iii. Mitä verkkoviestintävälineitä käytössä, minkälaista käyttöä
 - b. Haasteet/vaikeudet/ongelmat/muutoskohteet
 - i. Mitä yleisiä verkkoviestinnällisiä haasteita työssä
 - c. Toiveet/osaamisen kehittäminen
 - i. Mikä on yleinen suhtautuminen oman verkkoviestinnän kehittämiseen ja minkälaisia toiveita työn ja verkkoviestinnän suhteen jatkossa (urakehitys tms.)
3. Taidot (15-25min)
 - a. Nykytila
 - i. Mitä verkkoviestinnällistä koulutusta ja kokemusta
 - ii. Minkälaista osaamista tarvitsee avoimen kohdentamattoman verkkoviestinnän osalta työssä ja muussa toiminnassa (yksityiskohtaisesti)
 - b. Haasteet/vaikeudet/ongelmat/muutoskohteet
 - i. Onko riittämätöntä osaamista avoimessa kohdentamattomassa verkkoviestinnässä, mitä seuraamuksia
 - c. Toiveet/osaamisen kehittäminen
 - i. Toiveet ja osaamisen kehittämiseen liittyvät ajatukset avoimen kohdentamattoman verkkoviestinnän osalta
4. Asennoituminen verkkoviestintään (15-25min)
 - a. Nykytila
 - i. Minkälainen on ”verkkopersoona” työssä ja muussa toiminnassa
 - ii. Minkälainen on avoimen kohdentamattoman verkkoviestinnän osalta verkkoprofiloituminen
 - iii. Suhde avoimen kohdentamattoman verkkoviestinnän nykykehitykseen
 - iv. Suhde avoimen kohdentamattoman verkkoviestinnän toteutumiseen omassa organisaatiossa/omassa tiimissä/ oman johdon alaisuudessa
 - v. Minkälainen on sosiaalinen rooli (aktiivi, opastaja, seuraaja yms.) omassa verkkoviestintäympäristössä työssä ja muussa toiminnassa

- b. Haasteet/vaikeudet/ongelmat/muutoskohteet liittyen asennoitumisessa verkkoviestintään
 - c. Toiveet/osaamisen kehittäminen
 - i. Mitä toivoisi muuttuvan ohjeistuksissa/työtavoissa/linjauksissa omalla kohdalla/omassa tiimissä/johdossa avoimen kohdentamattoman verkkoviestinnän osalta
5. Lopuksi (5-10min)
- a. Mitä toivoo eniten omassa organisaatiossa kehittyvän avoimen kohdentamattoman verkkoviestinnän osalta
 - b. Mitä toivoo opinnäytteessä valmistuvalta oppaalta
 - c. Mitä haluaa vielä sanoa aiheeseen liittyen

Suunnittelutyöpajasuunnitelma

Avoimen verkkoviestinnän suunnittelutyöpaja 9.5.2012 (3h)

Johdanto (10min)

- Yleisesti tilaisuuden luonteesta ja rakenteesta
- Osallistujien esittely

Tehtävä A (25min)

- Parittain tai pienryhmässä keksitään viidestä verkkoviestintään liittyvästä aihealueesta joko yleisiä virheitä, haasteita, tehottomuutta aiheuttavia tekijöitä tai parhaita käytänteitä.
- Muodostetut asiat käydään läpi muiden ryhmien kanssa

Tehtävä B (25min)

- Parittain tai pienryhmässä keksitään esimerkki fiktiivisestä henkilöstä, joka työskentelee ammattikorkeakoulussa ja toimii avoimessa verkkoviestintäympäristössä. Fiktiivisestä henkilöstä on tarkoitus tehdä mahdollisimman paljon vaikeuksia aiheuttava johtuen heikosta osaamisestaan liittyen avoimiin verkkoviestintäympäristöihin. Henkilön kuvaus jaetaan muiden ryhmien kanssa ja pyritään löytämään mahdollisimman hyvä suunnitelma osaamisen kehittämiseksi ja verkkoviestinnän ohjaamiseksi.

Tehtävä C (30min)

- Käydään yhteisesti läpi aiemmin tehdyissä haastatteluissa löytyneitä avoimen verkkoviestinnän haasteita ja pohditaan niihin ratkaisuja.

Tauko (15min)

Yleinen keskustelu (30min)

- Keskustellaan vapaasti työskentelemistä verkkoviestintäympäristöissä ja avoimen verkkoviestinnän kehittymisestä.

Oppaan luonnostelu (30min)

- Suunnitellaan yhdessä wikimuotoisen verkkoviestinnän oppaan kehyksiä ja sisältöä.

Yhteenveto (15min)

- Vedetään yhteen työpajan anti ja suunnataan katseita syksyn työpajaan ja muuhun jatkoon

Jalkauttamistyöpajasuunnitelma

Avoimen verkkoviestinnän jalkauttamistyöpaja 18.9.2012 (2,5h)

Johdanto (10min)

- Yleisesti tilaisuuden luonteesta ja rakenteesta
- Osallistujien esittely

Opaswikin esittely (35min)

- Wikin toimintaidean läpikäynti
- Wikin rakenteen läpikäynti

Tehtävä (35min)

- Ryhmässä/parin kanssa luodaan wikioppaan mukainen kuvaus avoimeen verkkoviestintään liittyvästä ilmiöstä

Tauko (15min)

Wikiin lisäys (20min)

- Käydään läpi ryhmien ilmiöt ja arvioidaan niiden soveltuvuus wikin suhteen

Miten hyödynnettäisiin (20min)

- Suunnitellaan yhdessä wikioppaan käytön tapoja ja siihen liittyviä haasteita. Suunnitellaan myös wikin tekninen toteutus

Jalkauttaminen ja yhteenveto(10min)

- Suunnitellaan wikioppaan jalkauttaminen ja jatkotoimenpiteet