

Harri Jalonen

Sosiaalinen media tietointensiivisessä innovoinnissa - tasapainoilua paradoksien kanssa

Harri Jalonen, Sosiaalinen media tietointensiivisessä innovoinnissa - tasapainoilua paradoksien kanssa [Social media in knowledge intensive innovation - Balancing between paradoxes. Informaatiotutkimus 33(1), 2014.

Social media has revolutionised the ways how knowledge is produced, shared and accumulated through social interaction within the organisation and across the organisation's boundaries. From the organisational perspective, this raises the question how social media influences – enabling or inhibiting – its ability to innovate. Social media offers tempting opportunities but also poses new threats. It is a paradox involving contradictory forces.

This paper has explored and discussed the paradox of social media in organisations' innovation processes through the complexity lens. The paradox entailed by social media is useful because it maintains mutually useful exclusive opposites and immunises the organisation against mutually detrimental reinforcing opposites. Promoting the presence of contradictory attributes social media creates a balance between controllability and uncontrollability. The paper concludes that the usefulness of social media in innovation depends on how it enables the coexisting processes of order and disorder. Seeing interaction as intrinsic to innovation activity, complexity thinking opens the paradox of being in charge but not in control in the age of social media.

Address: Harri.Jalonen@turkuamk.fi

JOHDANTO

Sosiaalinen media vaikuttaa organisaatioiden toimintaan riippumatta siitä, halusivat ne sitä tai eivät. Kysymys on uudentyyppisestä yhteisöllisyydestä, joka kyseenalaistaa monet organisaatioiden innovaatiotoiminnan käytännöt. Sosiaalinen media antaa uusia mahdollisuuksia tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä uudenlaisiin yhteistoiminnan muotoihin. Se muuttaa sekä organisaation ulkoisen informaation sisäistä hyödyntämistä (esim. keskustelufoorumit potentiaalisten asiakastarpeiden tunnistamisessa)

että organisaation sisäisen informaation ulkoista hyödyntämistä (esim. blogit tuotelanseerauksessa). Osuvan vertauksen mukaan sosiaalinen media puhkoo reikiä organisaatioiden seiniin (Isokangas & Kankkunen 2011). Vaikka organisaatio ei voikaan hallita sosiaalista mediaa, se voi kuitenkin vaikuttaa sekä siihen, mitä se itse näkee seiniin avautuneista ikkunoista että siihen, millaisena sen omat toimet näyttäytyvät. Seinä-metafora edelleen käyttäen voidaan sanoa, että sosiaalinen media puhkoo reikiä ulkoseinien ohella organisaation väliseiniin. Välimatka organisaatiosta asiakkaaseen ja johtajasta

juoksupoikaan lyhenee. Tämä tekee kontrollointiin perustuvat toimintamallit todennäköisesti melko tehottomiksi.

Sosiaaliseen mediaan liitetään sekä positiivisia että negatiivisia käsityksiä. Yhtenä käsityksiä jakavana tekijänä toimii sosiaalisen median mukanaan tuoma läpinäkyvyys. Läpinäkyvyyden puolestapuhujat kokevat sosiaalisen median keinoksi avata organisaatioita sisäisesti ja ulkoisesti. Vastaavasti varauksellisesti sosiaaliseen mediaan suhtautuvat pitävät läpinäkyvyyttä tekijänä, joka merkitsee organisaatioille kontrollin menettämistä. Pelkona on, että kielteiset asiat, juorut, huhut ja ostoboikotit leviävät nopeasti ja ennakoimattomalla tavalla. Sosiaalisesta mediasta ei ole patenttiratkaisuksi, joka muuttaa automaattisesti organisaation sisäiset ja ulkoiset tietovirrat uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Enemminkin sosiaalisessa mediassa on kysymys *paradoksista*, joka pitää samanaikaisesti sisällään eri suuntaan vetäviä voimia.

Toistaiseksi melko pieni osa organisaatioista ilmoittaa hyödyntävänsä systemaattisesti sosiaalista mediaa omassa innovaatiotoiminnassaan. Yhden selvityksen mukaan noin joka viides suomalaisen yrityksen hyödyntää sosiaalista mediaa omassa tuotekehityksessään ja innovaatiotoiminnassaan. (Isokangas & Kankkunen 2011). Sosiaalisen median vähäistä hyödyntämistä innovoinnissa voidaan selittää monella tekijällä. Yksi merkittävimpiä syitä lienee kuitenkin se, että sosiaalinen media on uutuudestaan johtuen toistaiseksi vielä melko puutteellisesti ymmärretty ilmiö. Sosiaalinen media muuttaa organisaatioiden innovointitoimintaa, mutta se, miten tämä tapahtuu, on paljolti hämärän peitossa. Innovointi on sosiaalisen median aikakaudellakin tasapainoilua kilpailun ja yhteistyön välillä (vrt. Lechner & Dowling 2003). Tämä pakottaa kysymään, miten organisaatio voi hyödyntää avoimuutta innovoinnin kannalta tarpeellisten ja tavanomaisesta poikkeavien tiedonoreiden tunnistamisessa ja samalla kuitenkin varmistua siitä, että organisaation kannalta kriittiset tiedot eivät päädy väärin käsiin.

TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksissa on osoitettu, että sosiaalinen media edistää uudentyypisten vuorovaikutus- ja yhteistyötapojen syntymistä (Kohler ym. 2009,

Ferreir & du Plessis 2009, Ribiere & Tuggle 2010, Standing & Kiniti 2011, Jussila ym. 2012, Vuori & Okkonen 2012). Parhaimmillaan sosiaalinen media edistää toimintakulttuuria, jossa korostuvat jatkuva tiedon- ja ideoidenvaihto sekä yhteisöllinen ongelmanratkaisu. Ideaalitapauksessa sosiaalisen median myötä organisaation työntekijöistä, asiakkaista ja partnereista muodostuu eräänlaisia mikrotason innovaatioverkostoja, jotka ratkaisevat kuin itsestään osan organisaatioiden resurssiongelmistä. Todennäköisesti ideaalin ja todellisuuden välillä vallitsee kuitenkin kuilu. Denyer ym. (2011) ovat havainneet, että vaikka organisaatiot tavoittelevatkin yhteisöllistä, avointa ja osallistavaa toimintakulttuuria, pyrkimysten toteuttaminen ei käytännössä ole helppoa. Heidän mukaansa sosiaalinen media on kuin mikä tahansa teknologia, johon liittyy myös väärinkäytön mahdollisuus. Esimerkiksi työntekijät voivat kokea, että sosiaalisen median mahdollistamaa läpinäkyvyyttä käytetään keinona kontrolloida organisaatiossa käytäviä keskusteluja. Paradoksaalisesti avoimuus voikin kääntyä itseään vastaan.

Mahdollisen ja todellisen välisen kuilun leveyttä ja syvyyttä on vaikea arvioida, sillä sosiaalisen median ja tietointensiivisen innovoinnin välisestä suhteesta on toistaiseksi melko vähän tutkimustietoa. Sosiaalisen median käyttöasteiden ja erilaisten sovellusten toiminnallisuuksien esittelyn rinnalle tarvitaan teoreettisesti suuntautunutta tutkimusta. Muutoin vaarana on, että sosiaalisesta mediasta muodostuu liian yksipuolinen kuva. Kysymys ei ole vähäpätöiseen ilmiöön kohdistuvasta tiedonvajeesta, sillä maailmalla suosituimpien sosiaalisten medioiden käyttäjämäärät lasketaan jo miljardeissa. Suomessakin on arvioitu olevan yli kaksi miljoonaa ihmistä, jotka vierailevat päivittäin sosiaalisessa mediassa.

Artikkelin lähtökohtana on oletus siitä, että sosiaalinen media synnyttää organisaatioissa monia paradokseja. Sen sijaan, että tämä nähtäisiin ongelmana, artikkelissa sovelletaan Cameronin (1986), Van de Venin ja Poolen (1988) ja Eisenhardtin (2000) ajatuksia siitä, että paradoksi voi olla paitsi välttämätön, myös hyödyllinen ilmiö. Kysymys ei ole dilemmasta, joka voidaan jäsentää joko-tai-asetelmaan, vaan ilmiöstä, joka edellyttää sekä-että-lähestymistapaa. Sosiaalinen media on itsessään sekä ongelma että sen ratkaisu.

Artikkelin tavoitteena on lisätä ymmärrystä sosiaalisen median synnyttämistä paradokseista

erityisesti organisaation innovaatiotoiminnassa. Artikkelissa kysytään, *miten sosiaalisen median mukanaantuma samanaikainen hallittavuuden ja hallitsemattomuuden jännite näkyy organisaation tietointensiivisessä innovaatioprosessissa*. Metodologisesti artikkelia voidaan luonnehtia teoriaohjautuvaksi käsiteanalyttiseksi tutkimukseksi. Hallittavuuden ja hallitsemattomuuden suhdetta jäsennetään kompleksisuusajattelulle tyypillisten käsitteiden avulla. Kompleksisuusajattelulla viitataan artikkelissa välttämään tulkintakehykseen, joka rakentuu ajatukselle siitä, että ihmisten ja organisaatioiden välisissä vuorovaikutussuhteissa piilee mahdollisuus kehitykseen, joka voi yllättää – sekä hyvässä että pahassa.

Kompleksisuusajattelu ei muodosta yhtenäistä teoriaa, jonka avulla voitaisiin selittää asioiden ja ilmiöiden välisiä suhteita. Artikkelissa hyödynnetään kompleksisuusajattelun ns. metaforista koulukuntaa (Richardson 2008; Vartiainen & Raisio 2011). Ajatuksena on, että näin voidaan muodostaa ymmärrystä, jota ei saada vangittua mekaaniseen maailmankuvaan perustuvilla lähestymistavoilla. Kompleksisuusajattelu tarjoaa uudenlaisen käsitteellisen välineistön innovaatiotoiminnalle tyypillisen hallitsemattomuuden ja hallittavuuden vuorottelun ymmärtämiselle. Kompleksisuusajattelussa tunnustetaan, että paradoksia ei voida ratkaista, mutta sen kanssa voidaan elää (Aasen 2009). Vaikka kompleksisuusajattelua onkin hyödynnetty innovaatiotutkimuksessa (Fonseca 2002, Aasen 2009, Jalonen 2011), kirjoittajan tiedossa ei ole tutkimusta, jossa kompleksisuusajattelua olisi sovellettu sosiaalisen median ja innovoinnin välisen suhteen jäsentämisessä. Tässä mielessä kysymys on teorian lainaamisesta yli tieteenalarajojen (Whetten ym. 2009), sillä kompleksisuusajattelua sovelletaan eri kontekstissa, kuin missä se on alun perin kehitetty.

Tutkimus ei sisällä empiiristä aineistoa. Tutkimuksen pääaineisto koostuu sosiaalista mediaa ja innovointia käsittelevistä tiedejournaalien vertaisarvioituista artikkeleista. Aineiston hankinnassa ja analysoinnissa sovellettiin tulkitsevan käsitetutkimuksen periaatteita (Lämsä & Takala 2004). Lämsän ja Takalan (emt.) mukaan tulkitsevassa käsiteanalyysissä on kysymys käsitteisiin ja niiden määritelmiin sisältyvien merkitysten tulkitsemisesta valitun teoreettisen näkökulman – tässä artikkelissa

kompleksisuusajattelun – puitteissa. Aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa on piirteitä myös Yinin (2003) empiiriseen tapaustutkimukseen tarkoittaman mallin ja havaintojen yhteensovittamisen menetelmästä (pattern matching).

Sen sijaan, että aineistosta olisi muodostettu uusia käsitekategorioita, aineistoa tulkittiin kompleksisuuslinssin läpi. Tulkitseva käsite-tutkimus on linjassa kompleksisuusajattelun metaforisen soveltamisen kanssa, sillä kysymys on viime kädessä sosiaalisen median ja innovoinnin välisen suhteen kuvaamisesta ja järjestämisestä tarkoitukseen sopivien käsitteiden avulla. Tulkitsevan käsitetutkimuksen ongelmana on menetelmän subjektiivisuus. Subjektiivisuutta voidaan vähentää ja tulosten luotettavuutta lisätä kuvaamalla aineiston hankinta ja analysointi selkeästi.

Aineiston hankinta koostui kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin kohde-ilmioita käsittelevien tutkimusten määrä. Aihepiiriä käsitteleviä artikkeleita etsittiin seuraavista tietokannoista: ABI Inform ProQuest, Academic Search Elite (EBSCO), Elsevier Science Direct ja Emerald. Mainitut tietokannat sisältävät tuhansia tieteellisiä aikakauslehtiä, joissa varovaisinkin arvion mukaan sadoissa lehdissä käsitellään innovaatioita sekä tieto- ja viestintäteknologian organisatorisia sovelluksia. Oletettavaa on, että tietokannoista löytyvät artikkelit muodostavat riittävän tietopohjan myös tämän artikkelin tarpeisiin.

Elo–marraskuussa 2013 suoritettussa haussa mainituista tietokannoista löytyi yhteensä 61 vertaisarvioitua englanninkielistä artikkelia, joiden tiivistelmissä mainittiin sekä ”innovation” että ”social media”. Koska sosiaalinen media on ilmiö, jota kuvataan monien eri käsitteiden avulla, hakua laajennettiin koskemaan myös seuraavat termit: ”web 2.0”, ”enterprise 2.0” ja ”social technologies” (Gurteen 2012). Laajennetussa haussa hakukriteerit täyttäviä artikkeleita mainituista tietokannoista löytyi yhteensä 184 kappaletta. Toisen vaiheen alussa artikkeleiden tiivistelmät luettiin kursorisesti. Eksplisiittisten sisäänotto- ja poissulkukriteerien sijaan artikkeleista 47 valittiin tarkempaan analyysiin sen perusteella, miten tutkija arvioi niiden käsittelevän tutkimuksen kohdeilmioita. Lämsää ja Takalaa (2004) mukaillen tarkasteluun valittiin ”mykkiä tekstejä”, jotka oli tarkoitus ”saada puhumaan”. Kolmannessa vaiheessa 47 artikkelia luettiin kokonaisuudessaan ja kaikista tehtiin lyhyet

muistiinpanot. Tässä vaiheessa kävi ilmi, että vain osa artikkeleista käsitteli tietointensiivistä innovointia ja sosiaalista mediaa tutkimustehtävän kannalta mielekkäällä tavalla. Tutkimustehtävän kannalta hyödyttömiksi arvioidut artikkelit pudotettiin pois aineistosta. Kolmannessa vaiheessa mukaan otettiin myös tutkimuksia, jotka eivät vastanneet hakukriteereitä, mutta jotka artikkelin kirjoittajan muiden tutkimusten yhteydessä olivat osoittautuneet hyödyllisiksi tutkimustehtävän kannalta. Kaiken kaikkiaan aineistoksi muodostui 38 vertaisarvioitua artikkelia. Neljännessä vaiheessa artikkeleiden pohjalta laadittiin ajatuskarttoja ja alustavia hahmotelmia innovoinnin ja sosiaalisen median välisestä suhteesta. Aiemmin mainitun mukaisesti analysoinnissa ei odotettu, että aineisto ”puhuis puolestaan”. Sen sijaan aineistosta poimittiin asioita, jotka vaikuttivat kompleksisuusajattelun näkökulmasta mielenkiintoisilta.

Aineiston hankintaa, analysointia ja tulkintaa ohjaavana periaatteena oli tematisoida kompleksisuuskäsitteiden avulla riittävän laaja kuva innovoinnin ja sosiaalisen median välisestä suhteesta. Kohdeilmion aukottoman selittämisen sijaan painopiste oli kohdeilmion kuvaamisessa tavalla, joka paljastaa siitä piirteitä, joihin ei pääse käsiksi reduktionistisella lähestymistavalla. Kompleksisuusajattelun avulla tasapainoiltiin tietämisen ja tuntemattoman välimaastossa (Richardson 2008).

Artikkelin pääluvussa ”Sosiaalisen median kahdet kasvot” kuvataan kompleksisuuskäsitteiden avulla, miten sosiaalinen media sisältää mahdollisuuden erilaisille kehityspoluille. Luvussa ”Tasapainoilua hallittavuuden ja hallitsemattomuuden välillä” esitetään kompleksisuusajatteluun perustuva tulkinta siitä, miten sosiaalisen median synnyttämän paradoksin kanssa ”voi elää”.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Paradoksi ristiriitaisista kehityspoluista avautuvana mahdollisuutena

Paradoksit on nähty organisaatiotutkimuksessa luonnollisena johtamiseen kuuluvana elementtinä (Cameron & Quinn 1988, Eisenhardt 2000). Paradoksilla tarkoitetaan tilannetta, jossa vaikuttaa samanaikaisesti voimia, jotka työntävät/vetävät kehitystä vastakkaisiin suuntiin. Vertauskuval-

lisesti ilmaistuna paradoksin vaikutuspiirissä oleva toimija on kuin kompassinsa rikkonut suunnistaja, jonka on pidettävä mielessä, että oikea rasti voi sijaita eri suunnassa kuin mihin viisari osoittaa. Innovaatiotoimintaan sovellettuna tämä tarkoittaa jatkuvaa tasapainottelua erilaisten tietoprosessien välillä. Siinä missä uusi tieto edellyttää ennakkoluulotonta ja usein riskejä sisältävää tutkimusmatkailua (knowledge exploration), perustuu olemassa olevien tietoresurssien tehokas hyödyntäminen tiedon varastointia, organisoimista ja jakamista tukeviin rutiineihin ja toimintatapoihin (knowledge exploitation) (March 1991). Tiedollisessa tutkimusmatkailussa ollaan tekemisessä tuntemattoman kanssa, kun taas tietoresurssien tehokkaassa hyödyntämisessä on kysymys toiminnan vaatiman tietoperustan varmistamisesta. Tutkimusmatkailu ja tiedon tehokas hyödyntäminen ovat tarpeellisia tietoprosesseja, mutta joiden samanaikainen yhteensovittaminen on vaikeaa. Pyrkimys erilaisten tietoprosessien yhteensovittamiseen on kaikesta huolimatta paitsi välttämätöntä myös hyödyllistä, sillä muutoin vaarana on organisaation tietoprosessien yksipuolistuminen. Van de Ven ja Poole (1988) ovat kuvanneet paradoksin ratkaisemista osuvasti pakonomaiseksi tarpeeksi ylläpitää yhtenäisyyden illuusiota. Aidon ratkaisun sijaan kysymys on ennemminkin valta-asemaan perustuvasta voimankäytöstä, jossa organisaation jäsenten tietokäyttäytymistä ohjataan suuntaan, joka vahvistaa olemassa olevia valtasuhteita ja rajoittaa niistä poikkeavin tulkintojen tekemistä.

Paradoksin hyödyllisyys on siinä, että ne pakottavat kohtaamaan johtamiseen liittyvät haasteet tavalla, joka avaa mahdollisuuden kestävien ratkaisujen löytämiselle. Paradoksin tunnistaminen ja hyväksyminen edistää eri suuntiin vetävien voimien samanaikaista huomioimista (Chae & Bloodgood 2006). Innovointiin sovellettuna tämä tarkoittaa muun muassa sellaisten toimintatapojen kehittämistä, joissa on tilaa sekä eksplisiittiselle että hiljaiselle tiedolle. Tämä on tarpeellista, sillä tyypillinen innovointiprosessi edellyttää lukuisten erityyppisten tieto-ongelmien ratkaisemista (Jalonen 2013). Joihinkin innovointiprosessin aikana syntyneisiin kysymyksiin löytyy vastaus melko helposti organisaation tietojärjestelmistä (McAdam 2000), kun taas toiset tilanteet edellyttävät kokemukseen perustuvaa osaamista ja käytännössä kontekstoituvaa hiljaista tietoa (Nonaka & von Krogh 2009). Ilman erilaisten

ja toisiaan täydentävien tietoperustojen hyödyntämistä innovointiprosessi jää pinnalliseksi. Ristikkäisiin suuntiin kehitystä vetäviin voimiin liittyvä potentiaali jää hyödyntämättä, mikäli paradoksit nähdään organisaatiossa ”ratkaisemista odottaviksi” ongelmiksi.

Tässä artikkelissa nojataan Van de Venin ja Poolen (1988) määritelmään, jonka mukaan paradoksista oppiminen edellyttää paradokseja synnyttävien jännitteiden ja niiden välisten riippuvuussuhteiden ymmärtämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kompleksisuusajattelulle tyypillisillä käsitteillä pyritään avaamaan sosiaaliseen mediaan liittyvien paradoksien hyödyllistä puolta.

Innovaatio tietointensiivisenä, avoimena, demokratisoituvana ja kompleksisena prosessina

Innovaatio tarkoittaa teknologiaan, tuotteisiin ja palveluihin tai organisaation toimintaprosesseihin kohdistuvaa toimeenpantua uudistusta. Innovointiprosessi jaetaan tyypillisesti innovaation kehittämiseen ja sen omaksumiseen (Rogers 2003). Kehittämisessä on kysymys asioiden ”toisin näkemisestä”, kun taas omaksumisessa toisin näkeminen muuttuu ”toisin tekemiseksi”. Innovointia pidetään organisaatioiden elinehtona. Tapanana on ollut ajatella, että ilman tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen uudistamista organisaatioita uhkaa –toimialasta riippuen– nopea tai vähittäinen näivettyminen. Innovaatiokykyä pidetään myös alueiden ja kansakuntien menestymisen ehtona. Innovaatioihin kohdistuva luottamus liitetään usein Joseph Schumpeterin (1934) käsitteeseen ’luova tuho’ (creative destruction). Luovassa tuhossa on kysymys prosessista, jossa vanhat tavat tehdä asioita korvautuvat uusilla. Kansantaloudessa luova tuho ilmenee tuotannontekijöiden siirtymisenä toimialalta toiselle. Joidenkin toimialojen tuhoutuminen on kansantalouden näkökulmasta luovaa, sillä tuotannontekijöiden siirtyminen uudelle toimialalle merkitsee uusia mahdollisuuksia. Luovassa tuhossa teknologiset, sosiaaliset ja taloudelliset innovaatiot toimivat paradigmanmuutosten ajureina. Yksittäisen organisaation kohdalla luova tuho näkyy uudistuksina esimerkiksi tuote- ja palveluportfolioissa tai liiketoimintamalleissa.

Schumpeterin ajoista innovaatiotutkimus on monipuolistunut ja samalla myös kuva innovaatioita edistävästä ja estävästä tekijöistä on kirkastunut. Tämän artikkelin näkökulmasta voidaan tunnistaa kolme keskeistä kehityspiirrettä. Ensinnäkin innovoinnin tapahtumapaikkana nähdään nykyisin organisaatioiden väliset rajapinnat. Chesbroughin (2003) lanseeraaman avoimen innovaation käsitteen hengessä huomio on kiinnittynyt organisaatioiden sisäisiin ja ulkoisiin tietovirtoihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Sen sijaan, että innovaatiot nähtäisiin organisaation sisäisen tuotekehittelyn tuloksina, avoimen innovaation lähestymistavassa innovaatiot saavat alkunsa, kehittyvät ja leviävät eri toimijoiden välisissä verkostoissa. Toiseksi innovaatiotutkimuksessa ollaan vakuuttuneita innovaation käyttäjien hyödyllisyydestä. Eric von Hippel (2005) on havainnut, että monilla toimialoilla asiakkaat ovat paitsi tuotteiden ja palvelujen kuluttajia myös niiden edelleen kehittäjiä. Von Hippel on osuvasti kuvannut kehitystä innovoinnin demokratisoitumiseksi. Kysymys on muutoksesta, jossa kuluttajien ja asiakkaiden rooli on muuttunut palvelujen ja tuotteiden ostajista niiden aktiivisiksi käyttäjiksi. Asiakkaat tietävät usein parhaiten, miten tuotteet ja palvelut toimivat ja osaavat siksi myös arvioida niiden parantamista. Kolmas innovaatiotutkimuksen sisällöllinen painopisteen muutos koskee innovaatioprosessin luonnetta. Lineaarisesti ja rationaalisesti etenevän kehityksen sijaan innovointi nähdään epävarmuutta sisältävänä ja kompleksisena prosessina (Van de Ven ym. 1999, Fonseca 2002, Aasen 2009, Jalonen 2012). Epävarmuus ilmenee sattumanvaraisuutena, jossa uudet tapahtumat eivät noudata tuttua logiikkaa sekä epätietoisuutena siitä, miten eri ilmiöt liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Prosessin kompleksisuus puolestaan johtuu asiantilojen, ilmiöiden ja toimijoiden välisistä riippuvuussuhteista, mikä tekee kehityksen ennakoinnin vaikeaksi. Rationaalisen suunnittelun sijaan innovaatioita syntyy – tai jää syntymättä – toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Sosiaalinen media toimintaa ja valtasuhteita uudistavana ilmiönä

Yhä suurempi osa sosiologisen tutkimuksen piiriin kuuluvasta käyttäytymisestä tapahtuu tätä nykyä sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen

media on monelle kiinteä osa jokapäiväistä elämää. Myönteisten kokemusten jakamisen ohella sosiaalinen media on osoittautunut otolliseksi ympäristöksi negatiivisen informaation jakamiselle (esim. Noble ym. 2012; Verhagen ym. 2013). Sosiaalisesta mediasta on kehkeytynyt lyhyessä ajassa ilmiö, jonka kaikkia kulttuurisia, yhteiskunnallisia ja taloudellisia emme todennäköisesti pysty vielä edes kuvittelemaan. Esimerkiksi Naím (2013) on esittänyt, että sosiaalinen media on yksi keskeisimpiä voimia kehityksessä, joka on merkinnyt perinteisten instituutioiden, kuten valtioiden, suurrytysten, mediatalojen ja kirkon vallan hupenemista. Schultzin ym. (2011) mukaan sosiaalinen media on muuttanut ihmisten suhtautumista yhteiskunnallisiin kriiseihin jopa niin paljon, että joissakin tapauksissa viestintäkanava vaikuttaa ihmisten tapoihin reagoida enemmän kuin itse viestin sisältö. Kehityksessä on piirteitä, jotka tukevat Marshall McLuhanin 50 vuotta sitten muotoilemaa ajatusta, jonka mukaan ”media on viesti” (the medium is the message).

Käyttötarkoituksesta riippuen sosiaalisella medialla viitataan erilaisiin asioihin. Sosiaalisen median tyhjentävä määrittely on hankalaa, sillä määrittelyn kohde on jatkuvassa muutoksessa uusien teknologioiden kehittymisen johdosta. Muutoksen nopeutta kuvaa hyvin se, että vuonna 2004 perustetulla Facebook-verkostoitumispalvelulla on vuoden 2014 alkupuolella jo 1,2 miljardia käyttäjää. Sosiaalisen median käytön kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä lähitulevaisuudessa. Päinvastoin ennustetaan sosiaalisen median ja erityisesti mobiililaitteilla käytettävissä olevien sovellusten kasvun kiihtymistä. Kehitystä vauhdittavina tekijöinä nähdään ihmisten ajankäyttötavoissa, kulutustottumuksissa ja ostopäätöksiin vaikuttavassa informaatiokäyttämisen tapahtuneet muutokset.

Useimmissa määritelmässä sosiaalisella medialla tarkoitetaan verkkopohjaisia toimintatapoja, joissa yhdistyvät teknologia, sisällöt ja ihmisten vuorovaikutus. Sosiaalisen median tukemina toimintoina pidetään varsien yleisesti kommunikointia (communicating), yhteistyötä (collaboration), verkostoitumista (connecting), sisällön täydentämistä (completing) ja sisältöjen yhdistämistä (combining) (Vuori 2011). Kommunikoinnin osalta sosiaalinen media tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia sisällön julkaisemiseen ja jakamiseen. Kommunikointia

tukevana sosiaalisen median alakategorioina esitetään tavanomaisesti blogit ja mikroblogit (esim. Blogger, Twitter, Sina Weibo) sekä sisältöjen jakamiseen keskittyneet palvelut (esim. YouTube, Instagram, SlideShare). Yhteistyötä tukevia sosiaalisen median palveluja ovat muun muassa wikit (esim. Wikipedia) ja virtuaaliset jaetut työtilat (esim. GoogleDocs, SharePoint). Ihmisten verkostoitumista edistävät palvelut mielletään usein sosiaalisen median näkyvimmäksi ulottuvuudeksi. Tämä ei ole yllättävää, sillä varovaisenkin arvion mukaan verkostoitumispalveluiden (esim. Facebook, Vkontakte, LinkedIn) käyttäjien lukumäärä on maailmanlaajuisesti pitkälti toista miljardia. Sisällön täydentämiseen liittyviä sosiaalisen median palveluja ovat esimerkiksi merkitseminen (tagging, social bookmarking, esim. Pinterest) ja sisältöjen arviointi (esim. Epinions.com). Sisältöjen yhdistämisellä puolestaan viitataan palveluihin, joissa eri lähteistä saatava informaatio yhdistetään tavalla, joka luo käyttäjälleen lisäarvoa (esim. GoogleMap). Toimintojen ohella sosiaalista mediaa on lähestytty myös ominaispiirteiden näkökulmasta. Sosiaaliseen mediaan liitettyjä ominaispiirteinä on tyypillisesti pidetty käyttäjälähtöisyyttä, vuorovaikutteisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, demokraattisuutta, kontrolloimattomuutta, nopeutta ja reaaliaikaisuutta (Lietsala & Sirkkunen 2008).

Edellä esitetyn pohjalta on helppo yhtyä Isonkankaan ja Kankkusen (2011) arvioon siitä, että sosiaalisessa mediassa ei ole kysymys uuden työkalun käyttöönotosta, vaan työ- ja organisaatiokulttuurin muutoksesta. Berthonia ym. (2012) mukailen muutos voidaan tiivistää kolmeen ulottuvuuteen: sosiaalinen media 1) muuttaa toiminnan painopisteen työpöydältä verkkoon, 2) siirtää vallan organisaatiolta yhteisölle ja 3) korostaa asiakkaiden merkitystä arvонуonnissa. Oletettavaa on, että kuvattu muutos synnyttää myös ristiriitoja.

Kompleksisuusajattelu vuorovaikutuksessa ilmaantuvan kehityksen tulkintakehikkona

Kompleksisuusajattelulla viitataan artikkelissa monitieteelliseen lähestymistapaan, jonka ytimessä on eri toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet ja niihin liittyvä yllätyksellisyys. Kompleksisuusajattelu

on lupaava tulkintakehys monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun ennen kaikkea siksi, että se tarjoaa uudenlaisen kielen ja mallin sille, mitä monissa eri toimijoiden yhteistyökuvioissa jo intuitiivisesti tehdään. Richardson (2008, ks. myös Vartiainen & Raisio 2011) on tunnistanut kompleksisuusajattelun piirissä kolme toisistaan poikkeavaa koulukuntaa. Neo-reduktionistinen koulukunnan kunnianhimoisena tavoitteena on eräänlaisen ”kaiken teorian” kehittäminen. Neo-reduktionistisessa koulukunnassa uskotaan mallinnusten selitysvoimaan. Metaforinen koulukunta puolestaan hyödyntää kompleksisuusajattelulle ominaisia käsitteitä vertauskuvalisessa mielessä. Ajatuksena on, että näin voidaan kiinnittää huomiota sosiaalisen toiminnan kompleksisiin piirteisiin. Kriittis-pluralistinen koulukunta edustaa jonkinlaista keskitietä tai kompromissia edellä mainituille lähestymistavoille. Kriittis-pluralistisessa lähestymistavassa tähdätään kompleksisuuskäsitteiden kriittiseen reflektioon.

Koska kompleksisuusajattelussa ei ole kysymys yhtenäisestä teoriakehityksestä, myöskään hyödynnettävistä käsitteistöistä ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä näkemystä. Kulloinkin hyödynnettävä käsitteistö riippuu näkökulmasta ja tarkastelun kohteesta. Innovaatiotoiminnan kontekstissa relevantteina kompleksisuuskäsitteinä voidaan pitää ainakin itseorganisoitumista, ilmaantumista, kytkettyneisyyttä, keskinäisriippuvuutta, vuorovaikutusta, palauteprosesseja, epälinearisuutta ja monimuotoisuutta. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan kompleksisen systeemin, kuten organisaation, kykyä synnyttää sisäinen järjestys ilman ulkoista ohjausta ja kontrollia. Ilmaantumisen viitataan prosessiin, jossa syntyy paitsi määrällisesti myös laadullisesti jotakin enemmän (tai vähemmän) kuin prosessien summien perusteella voisi olettaa. Ilmaantumisessa on kysymys kehityksestä, jossa asioita vain tapahtuu ilman yhtä näkyvää syytä. Itseorganisoituminen ja ilmaantuminen perustuvat organisaation sisäiselle ja ulkoiselle kytkettyneisyydelle ja keskinäisriippuvuudelle, mikä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että yhden toimijan käyttäytyminen vaikuttaa – mahdollisuuksia luoden tai niitä rajoittaen – muiden toimijoiden käyttäytymiseen. Vuorovaikutus ja palauteprosessit ovat mekanismeja, joiden vaikutuksesta toimijoiden yksittäiset teot leviävät ympäristöstä orga-

nisaatioon ja organisaatiosta ympäristöön. Vuorovaikutuksesta ja palauteprosesseista johtuen vaikutus voi olla jotakin käyttäytymistä vahvistavaa tai sitä rajaavaa. Vuorovaikutus ja palauteprosessit voivat aikaansaada myös merkityksettömiltä vaikuttavien tapahtumien kertautumista. Seurauksena voi olla epälinearisesti etenevä tapahtumien ketju, joka vaikuttaa organisaation käyttäytymiseen yksittäisiä vuorovaikutus- ja palautetapahtumia enemmän. Edellä mainituista tekijöistä johtuen organisaation tulevia kehityspolkuja on lähes mahdotonta ennakoita. Kehityksen ennakoimattomuuteen vaikuttaa lisäksi toimijoiden monimuotoisuus. Mitä monimuotoisemmista toimijoista organisaatio koostuu, sitä enemmän sillä on mahdollisuuksia itseorganisoitumiselle.

Tässä artikkelissa kompleksisuuskäsitteitä hyödynnetään uutta ajattelua projisoivina moottoreina (vrt. Vartiainen 2007). Richardsonin (2008) tunnistamien koulukuntien näkökulmasta artikkeli edustaa metaforista lähestymistapaa täydennettynä ripauksella kriittistä pluralismia. Van de Veniä ja Poolea (1988) väljästi mukaillen kompleksisuuslinssit palvelevat välineenä, jonka avulla tavoitellaan sosiaalisen mediaan liittyvien paradoksien paljastamista ja ymmärtämistä.

SOSIAALISEN MEDIAN KAHDET KASVOT

Kompleksisuusajattelua soveltavasta kirjallisuudesta voidaan tunnistaa kaksi edellytystä itseorganisoitumiselle, jotka molemmat puoltavat sosiaalisen median hyödyntämistä innovaatiotoiminnassa. Ensinnäkin itseorganisoitumisen perusta on toimijoiden vuorovaikutuksessa välittämässä informaatioissa. Itseorganisoituminen muodostaa epälinearisesti etenevän ketjun, jossa vuorottelevat kaaos ja tasapaino. Itseorganisoitumisessa informaation lisäämistä seuraa aina jonkinasteinen tasapainottomuus, jonka vähentämiseksi ihmiset pyrkivät järjestämään ja vähentämään informaatiota, mikä puolestaan merkitsee järjestelmän uudelleen organisoitumista (Stähle 2004). Sosiaalinen media lisää itseorganisoitumisen mahdollisuuksia, sillä se altistaa organisaation ihmiset monipuoliselle informaatiolle ja tiedolle. Esimerkiksi Berthon ym. (2007), Gorry ja Westbrook (2011) sekä Li ja Bernoff (2011) ovat todenneet, että sosiaalinen

media edistää asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien osallistamista organisaation innovointiprosesseihin. Tämä on tarpeellista, sillä asiakkailla ja muilla sidosryhmäläisillä on usein ideoita, joita organisaation jäsenet eivät ehkä tule ajatelleeksi. Tämä voi tarkoittaa muun muassa blogien, keskustelufoorumien ja virtuaaliyhteisöjen monitorointia (den Besten 2012, Sultan 2013). Sosiaalisen median avulla organisaatio voi välttää ”pyörän uudelleenkeksimistä” (Lopez & Esteves 2013), edistää oppimista seuraamalla innovaatioiden soveltajien keskinäistä vuorovaikutusta (Hung ym. 2011) sekä valjastaa asiakkaat tuotteidensa kuluttajista niiden aktiivisiksi kehittäjiksi (Chua & Banerjee 2013). Uusien ideoiden tuottamisen ohella sosiaalinen media on myös kanava organisaatiossa syntyvien ajatusten levittämiseksi. Sosiaalisen median vaikutus ei rajaudu organisaation ja sen toimintaympäristön väliseen vuorovaikutukseen. Scheneckenberg (2009) sekä Vuori ja Okkonen (2012) ovat osoittaneet, että sosiaalinen media muuttaa organisaation sisäisiä vuorovaikutuksen tapoja ja edistää yhteisten merkitysten aikaansaamista. Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää innovaatiomyönteisen ilmapiirin levittämisessä organisaation sisällä (Laszlo 2010). Parhaimmillaan sosiaalinen media kyseenalaistaa organisaation vallitsevat ”totuudet” tavalla, joka lisää toisin näkemisen mahdollisuuksia.

Toiseksi toimijoiden yhteistyöhön perustuva itseorganisoituminen on luonteeltaan aina paikallista. Toimijat voivat olla kulloinkin tekemisissä vain rajatun kohdejoukon kanssa (Aasen 2009, Stacey 2010). Olennaista on, että ”paikallisuus” ei viittaa maantieteelliseen läheisyyteen, sillä paikallinen vuorovaikutus voi tapahtua myös virtuaalisessa ympäristössä. Voidaan esittää, että sosiaalinen media tarjoaa uuden ulottuvuuden paikalliselle vuorovaikutukselle. Wikit, blogit ja monet muut sosiaalisen median sovellukset ovat kustannustehokkaita sekä nopeita tiedon ja hyvien käytäntöjen välityskanavia ja vertaistuen foorumeita, jotka voivat parhaimmillaan edistää myös ajasta ja paikasta riippumattomien virtuaalisten yhteisöjen syntymistä (Lampela & Kärkkäinen 2008, Tickle ym. 2011, Mergel 2013). Sosiaalinen media muistuttaa Nonakan ja Konnon (1998) ’Ba’-käsitettä, jolla he tarkoittavat tilaa, jossa on suotuisat edellytykset vuorovaikutukseen perustuvalla uuden tiedon luomisella. Komp-

leksisuuskielellä ilmaistuna sosiaalinen media vauhdittaa itseorganisoitumista, sillä se muodostaa uudenlaisen kontekstin epäjärjestyksen ja järjestyksen väliselle vuorottelulle.

Itseorganisoituminen synnyttää emergenttiä – ilmaantuvaa kehitystä, jolle on luonteenomaista ylemmän tason järjestyksen muodostuminen tavalla, jota ei voida ennustaa sen perusteella, mitä tiedetään paikallisen tason toimijoista. Puhekielessä ilmaantumista on kuvattu tyypillisesti joko prosessina, jossa asioita vain tapahtuu ilman näkyvää syytä tai kokonaisuutena, joka on enemmän kuin osiensa summa. Richardsonin (2008) mukaan ilmaantumisessa on kuitenkin kysymys jostakin laajemmasta, kuin pelkästään ennakoimattomasta kehityksestä. Richardsonille ilmaantuminen tarkoittaa paitsi yksityisestä yleisempään suuntautuvaa kehitystä, myös kehitystä, jossa ilmaantumisessa muodostuva ylemmän tason rakenne vaikuttaa ”takaisin” yksittäisten osien toimintaedellytyksiin. Käytännössä edellä mainittu ilmenee esimerkiksi siinä, että samalla kun sosiaalinen media vaikuttaa yksittäisiin vuorovaikutustapahtumiin, se muokkaa myös organisaatiokulttuuria, mikä puolestaan vaikuttaa takaisin yksittäisiin vuorovaikutustapahtumiin (Yates & Paquette 2011, Kietzmann ym. 2011, Hanna ym. 2011). Ashurstin ym. (2012) mukaan sosiaalista mediaa voidaankin hyödyntää innovoinnin tietopohjan laajentamisen lisäksi myös organisaation innovaatiokulttuurin kehittämisessä. Tämä voi tarkoittaa vaikkapa sitä, että organisaation johto antaa selkeän tukensa henkilöstön osallistumiselle sosiaalisessa mediassa käytäviin keskusteluihin (Ashurst ym. 2012). Olennaista on sen ymmärtäminen, että paikallisesta vuorovaikutuksesta kehkeytyy ylemmän tason järjestäytymistä, joka ohjaa joko edistään tai estään yksittäisten toimijoiden vuorovaikutusta. Sosiaalisen median käyttötavat ovat samanaikaisesti sekä vallitsevaan organisaatiokulttuurin sopeutumista että organisaatorakenteen aktiivista tuottamista ja muokkaamista.

Itseorganisoitumiseen ja ilmaantumiseen liittyvät odotukset perustuvat oletukseen vuorovaikutuksen responsiivisuudesta. Responsiivisuus merkitsee sen hyväksymistä ja ymmärtämistä, että aina ei ole olemassa vain yhtä totuutta ja yhtä oikeaa ratkaisua. Responsiivinen vuorovaikutus syntyy positiivisten ja negatiivisten palauteprosessien vuorottelusta. Palauteprosessien välityksellä organisaation sisäiset ja ulkoiset

tietovirrat tulevat osaksi innovaatiotoimintaa. Palauteprosessit voidaan jakaa positiiviseen ja negatiiviseen palauteeseen. Positiivinen palaute on luonteeltaan uusia ideoita stimuloivaa, kun taas negatiivisen palautteen tehtävänä on toimia tasapainottavana elementtinä. Siinä missä positiivinen palaute edistää 'toisin näkemistä', negatiivinen palaute tukee toisin näkemisen muuttamista 'toisin tekemiseksi'. Positiivinen palaute liittyy enemmän innovaation luomiseen ja negatiivinen palaute innovaation omaksumiseen.

Palauteprosessien merkitys on tunnistettu myös sosiaalista media käsittelevässä kirjallisuudessa. Laszlo (2009), Johannessen ja Olsen (2010) ja Jussila ym. (2012) ovat osoittaneet, että sosiaalinen media merkitsee uusia mahdollisuuksia vastavuoroiseen ja välittömään palauteeseen sekä organisaatioiden sisällä että organisaation ja sen ympäristön välillä lisäten organisaation innovaatiokyvykkyyttä. Tähän liittyen voidaan esittää, että sosiaalinen media on tärkeä tekijä kehityksessä, jota von Hippel (2005) on kuvannut innovoinnin demokratisoitumiseksi. Innovoinnin demokratisoituminen perustuu ajatukselle siitä, että koska asiakkailta on usein paras näkemys tuotteiden ja palveluiden toimivuudesta, heillä on myös kykyä ideoida parannusehdotuksia. Ihmisillä on piilotettua innovointipotentiaalia, joka on saatavissa käyttöön juuri sosiaalisen median kautta. Denyer ym. (2011) ovat arvioineet, että sosiaalinen media tarjoaa ihmisille vaivattoman palautteenantokanavan. Tämä voi merkitä syvällistä muutosta organisaatioiden ja asiakkaiden välisissä suhteissa ja tehdä niistä henkilökohtaisempia (Mangold & Fauld 2009). Huomionarvoista on, että palauteprosessien välillä on riippuvuussuhde, jossa edellisen vuorovaikutustapahtuman tulos on seuraavan tapahtuman panos.

Avoimen ja dynaamisen innovoinnin paradigma perustuu oletukselle siitä, että vuorovaikutus organisaation ulkoisen toimintaympäristön kanssa lisää organisaation monimuotoisuutta. Monimuotoisuus ilmenee organisaation kykyinä havaita, tunnistaa ja ymmärtää erilaisia informaatioärsyksiä. Esimerkiksi Gorryn ja Westbrookin (2011) mukaan sosiaalinen media edistää organisaation mahdollisuuksia tunnistaa ja reagoida vasta oraalla oleviin kehityskuluihin. Yhteyksien ja vuorovaikutuksessa välittyvän informaation määrä korreloi melko hyvin yksilön innovatiivisuuden kanssa (Gray ym.

2011). Sosiaalinen media voi muodostua sillaksi, joka yhdistää ihmisiä "rakenteellisten aukkojen" vastakkaisilta puolilta (Gray ym. 2011). Kysymys on organisatorisesta ketteryudesta, joka voi tarkoittaa yhtä hyvin sekä ongelmien koteloinnista että uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista.

Sosiaalisella medalla on kuitenkin myös kääntöpuolensa. Vuorovaikutuksessa ilmaantuva emergentti kokonaisuus voi olla vähemmän kuin osiensä summa ja epälineaarista kehitystä synnyttävät palauteprosessit voivat merkitä tosiasiallisesti myös organisaation innovaatiokyvyn heikkenemistä. Organisaation sisäisellä ja ulkoisella vuorovaikutuksella voi olla yllättäviä ja kielteisiä seurauksia. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun organisaatio osallistuu sosiaalisessa mediassa keskusteluihin, joissa käsitellään sen tuotteita ja palveluja. Epäjärjestyttä voi syntyä, jos keskustelujen sävy poikkeaa kovasti organisaatiossa vallalla olevista näkemyksistä. Innovoinnin tietoperustan monipuolistamisen sijaan organisaation tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksien ruotiminen sosiaalisessa mediassa voidaan tulkita organisaation toimintaa uhkaavaksi. Pelko ei ole perusteeton, sillä monissa tutkimuksissa on osoitettu, että sosiaalinen media on otollinen paikka negatiivisten mielipiteiden levittämiseksi (Fournier & Avery 2011, Park ym. 2012). Sosiaalisessa mediassa käytävien keskustelujen kontrollointi on mahdotonta. Tyypillistä on, että kaikki mikä voidaan paljastaa, paljastetaan – seurauksista riippumatta (Fournier & Avery 2011). Sosiaalisen median kontrolloimattomuuden yhtenä piirteinä on informaatioahky ja informaation monitulkintaisuus, jotka yhdessä tekevät vaikeaksi mielekkään ja tarpeellisen tiedon erottamisen epäolennaisesta (Denyer ym. 2011). Tähän liittyen esimerkiksi Ahlqvist ym. (2010) ovat huomauttaneet, sosiaalinen media on hyvä konteksti vinoutuneen informaation, huhujen ja urbaanilegendojen levittämiseksi. Paikalliset konfliktit uhkaavat laajeta globaaleiksi ilmiöiksi, sillä organisaatioilla ei ole mahdollisuuksia hallita niitä tai niiden tuotteita ja palveluja koskevaa keskustelua (Kietzmann ym. 2011, Schultz ym. 2011). Yksittäiset mielenilmaisut yhdistyvät toisiinsa ja synnyttävät kehitystä, jossa asioita näyttää tapahtuvan ilman yhtä selkeää syytä. Erityisen nopeasti sosiaalisessa mediassa leviävät negatiiviset asiakaskokemukset (Park ym. 2012). Pahimmillaan melko vähäpätöinenkin kiista voi

eskaloitua ja saada kokonaan uudenlaisia muotoja. Sosiaalisen median myötä organisaatiot joutuvat läpivalaistuksi ennennäkemättömällä tavalla.

Olennaista läpivalaisuissa ei ole informaation todenmukaisuus, vaan se, että epätodenmukainenkin informaatio synnyttää toimintaa, joka voi asettaa organisaation hankalaan tilanteeseen. Organisaation on otettava kantaa myös epäasiallisin perustein esitettyihin väitteisiin. Osallistumattomuus ja kommunikoinnottomuus eivät ole todellisia vaihtoehtoja, sillä organisaation asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat joka tapauksessa aktiivisia. Li ja Bernoff (2011) puhuvat vertauskuvallisesti ”maanvyörymästä” (groundswell), jolla he tarkoittavat ilmiötä, jossa sosiaalinen media vahvistaa ihmisten välisiä riippuvuussuhteita heikentäen samalla organisaatioiden mahdollisuuksia padota ja vaikuttaa niitä koskeviin keskusteluihin. Käytännössä tämä ilmenee muun muassa puskaradion (word-of-mouth) merkityksen kasvuna (Mangold & Faulds 2009, Feng & Papatla 2012) ja sosiaalisen markkinoinnin lisääntymisenä (Lefebvre 2012, Beall ym. 2012). Seurauksena voi olla kehitystä, jossa erilaiset yksilöiden väliset palauteprosessit synnyttävät epälineaaraisesti etenevän ja eskaloituvan tapahtumaketjun. Sosiaalinen media vahvistaa kehityksen alkuarvoherkkyyttä ja voi johtaa innovaatiotoiminnalle välttämättömän ”toisen näkemisen” sijaan organisaation ja sidosryhmien välisten suhteiden tulehtumiseen. Sen sijaan, että asiakkaiden ja muiden sidosryhmäläisten esittämät näkemykset tulkittaisiin hyödylliseksi innovoinnin raaka-aineeksi, ne hylätään, koska niiden koetaan uhkaavan olemassa olevia valtarakenteita. Itseorganisoituminen ei tällöin johda epäjärjestyksen kautta uuteen ja parempaan järjestykseen, vaan seurauksena on innovaatiovaje – pattitilanne, joka ei ole kenenkään edun mukaista, mutta josta ei ole helppoa tietä ulos. Epäonnistuneen itseorganisoitumisen pohjalta kehkeytyy emergenttiä järjestystä, jossa painopiste on vakiintuneiden käytäntöjen uusintamisessa tai enintään niiden vähittäisessä uudistamisessa. Innovaatiovajetta poteva organisaatio epäonnistuu avoimuuden ja monimuotoisuuden hyödyntämisessä – asioissa, jotka tutkimuskirjallisuuden valossa ovat välttämättömiä innovatiiviselle organisaatiolle.

Edellä on kuvattu, miten sosiaalinen media sisältää mahdollisuuden erilaisille kehityspoluille. Yhtäältä sosiaalinen media edistää innovointia,

sillä se laajentaa ja monipuolistaa organisaation tietoresursseja, toisaalta sosiaalinen media merkitsee uudenlaisia uhkia organisaation innovaatiotoiminnalle. Sosiaalinen media tuottaa sekä positiivisia että kielteisiä seurauksia. Kysymys on paradoksisista, jota ei voi kirjaimellisesti ottaen ratkaista, mutta jonka kanssa voi elää. Seuraavassa luvussa tarkastellaan paradoksin kanssa elämisen reunaehtoja kompleksisuuslinssin kautta.

TASAPAINOILUA HALLITTAVUUDEN JA HALLITSEMATTOMUUDEN VÄLILLÄ

Sosiaalinen media muuttaa organisaation ja sen ympäristön välistä suhdetta. Samalla kun organisaatio altistaa itsensä uudelle informaatiolle, se työntää itseään kohti tilaa, jota kompleksisuusajattelussa kutsutaan ”kaukana tasapainosta”-tilaksi (Mitleton-Kelly 2003). Kysymys on epätasapainosta, jossa organisaation rajoja ja rakenteita koetellaan ulkoa tulevilla paineilla. Intuitiivisesti ajateltuna tällainen epätasapaino on epämiellyttävä tila, mutta kompleksisuusajattelun näkökulmasta ”kaukana tasapainosta” nähdään pääsääntöisesti positiivisena asiana, sillä sen koetaan ilmentävän organisaation kyvykkyyttä sopeutua ja reagoida ympäristöönsä (Murray 2003). ”Kaukana tasapainosta” on tyypillinen paradoksi, jossa on läsnä samaan aikaan eri suuntiin vetäviä voimia. Boisot (1999) kutsuu vastakkaisia kehityskulkuja fossilisoitumiseksi ja epäjärjestykseksi, joista jälkimmäistä voidaan pitää – kielteisestä konnotaatiostaan huolimatta – uuden organisoitumisen välttämättömänä ehtona. Epäjärjestyksen ja järjestyksen välinen vuorottelu on esillä monissa innovaatiotutkimuksissa. Mitleton-Kelly (2006) ja Aasen (2009) ovat kuvanneet innovointia ketjuksi, jossa informaation tuotantoa seuraa tasapainottomuus tai kaaos, mikä edellyttää informaation vähentämistä, joka puolestaan merkitsee uudelleen organisoitumista. Fonseca (2002) on samoilla linjoilla puhuessaan informaation mukanaan tuomasta väärinymmärryksistä, joita syntyy, koska toimijoiden esittämät ideat vastaavat harvoin – jos koskaan – toisten toimijoiden ajatuksia. Väärinymmärrykset ovat tarpeellisia, sillä ne kertovat osaltaan organisaation kyvystä vastustaa liiallista samanmielisyyttä. Yhteistä

edellä mainituille lähestymistavoille on se, että niissä kaikissa innovointi mielletään prosessiksi, jossa informaatio käynnistää itseorganisoitumisen, josta syntyy uutta järjestystä.

Edellä esitetyn valossa voidaan arvioida, että innovaatiotoiminnassa keskeistä ei niinkään ole kiinnittää huomiota yksittäisten toimijoiden ominaisuuksiin, vaan siihen, millaista ylemmän tason käyttäytymistä yksittäisten toimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa syntyy. Kompleksisuusteoreettisen tulkinnan mukaan kysymys on ilmaantumisenesta. Ilmaantumisen käsite on tarpeen, sillä sen avulla voidaan ymmärtää innovointiprosessin sotkuisuutta. Toimijoiden intentioilla, valinnoilla ja strategioilla on merkitystä lopputuloksen kannalta, mutta ne eivät yksistään riitä selittämään tapahtumia (Stacey 2010). Yksittäisen toimijan intentiot, valinnat ja strategiat voidaan ymmärtää innovaatiotoiminnassa raaka-aineiksi, jotka sekoittuessaan toisten toimijoiden intentioihin, valintoihin ja strategioihin tuottavat lopputuloksen, joka on laadullisesti enemmän tai vähemmän kuin osiensa summa (Aasen 2009). Ilmaantumisen prosessi on luonteeltaan epälooginen ja poliittinen, sillä tosiasioita koskevan tiedon lisäksi siihen vaikuttavat toimijoiden tunnepohjaiset ja usein keskenään ristiriitaiset tulkinnat.

Ilmaantumisen sotkuisuutta ja toisaalta siihen liittyvää potentiaalia voidaan jäsentää Aasenin (2009) tapaan jakamalla se kahteen toisiaan tukevaan kognitiiviseen prosessiin, jotka ovat yksityiskohtaistaminen (particularization) ja yleistäminen (generalization). Ilmiöiden yksityiskohtaistaminen liittyy vuorovaikutuksen paikallisuuteen ja yleistäminen paikallisten vuorovaikutustapahtumien globaaliin leviämiseen (Aasen 2009, alun perin Mead 1967). Sosiaaliseen mediaan sovellettuna yksityiskohtaistaminen antaa yksilöille motiivin ja mielekkään mahdollisuuden osallistua kulloinkin käynnissä oleviin keskusteluihin (Ashurst ym. 2012). Yksityiskohtaistamisesta on kysymys esimerkiksi silloin, kun tuotteen loppukäyttäjä purnaa sosiaalisessa mediassa tuotteen käyttöön liittyvästä ongelmasta. Yleistäminen on tarpeen, sillä se mahdollistaa yksittäisistä tapahtumista oppimisen. Ilman yleistämistä yksittäiset kannanotot jäisivät irrallisiksi. Organisaatiolle yleistäminen voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisesti sovittuja menettelytapoja siitä, miten erilaisiin sosiaalisessa mediassa leviäviin negatiivisiin ja positiivisiin mielenilmauksiin tulisi suhtautua.

Esimerkiksi Denning (2010) on puhunut sosiaalisen median käyttöä ohjaavien sopimusten puolesta. Denningin (2010) mukaan sopimusten merkitys on siinä, että ne määrittelevät organisaation hyväksymät tavat ja käytännöt ja tekevät sosiaalisen median käytön ennustettavammaksi. Aasenin (2009) mukaan yleistäminen tekee organisaation innovointiprosessin piirun verran hallittavammaksi. Yksityiskohtaistamisen ja yleistämisen prosessit ovat sidoksissa toisiinsa, sillä yksittäisiin vuorovaikutustapahtumiin osallistuvat yksilöt ovat aina samalla tuottamassa myös globaalia kehitystä ja tuottamansa globaalin kehityksen vaikutuspiirissä. Siinä missä yksityiskohtaistamisen tehtävänä on saattaa konfliktit näkyviksi, pyritään yleistämisellä varmistamaan yksittäistapahtumista oppiminen.

Innovointiprosessissa tulisi tavoitella uutta luovaa itseorganisoitumista, joka mahdollistaa emergentin kehityksen. Toisaalta itseorganisoitumiseen sisältyy mahdollisuus myös kielteiseen kehitykseen. Näin käy jos organisaatiolta puuttuu kykyä käsitellä uutta informaatiota, jolloin seurauksena ei ole uusi järjestys, vaan epäjärjestyksen fossilisoituminen (Boisot 1999). Richardsonia (2008) mukailen pelkästään itseorganisoitumisen ja emergenssin voimaan luottaminen voidaankin nähdä kompleksisuusajattelun liiallisena yksinkertaistamista. Yksi hyödyllinen tapa välttää liiallista yksinkertaistamista on lähestyä epäjärjestyksen ja järjestyksen dynamiikkaa vallan näkökulmasta. Tämä on perusteltua, sillä onhan sosiaalisen median todettu muuttavan organisaation sisäisiä ja ulkoisia valtasuhteita. Vallassa ei ole niinkään kysymys toimijan hallussa olevasta resurssista, vaan toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevästä ja muotoaan muuttavasta ilmiöstä (Stacey 2010). Vuorovaikutuksessa ilmenevä valta voi olla luonteeltaan negatiivista tai positiivista. Negatiivinen valta tarkoittaa vuorovaikutussuhteen yhden osapuolen kykyä rajoittaa toisten toimintamahdollisuuksia, kun taas positiivisella vallalla viitataan toimijoiden yhteistyöstä syntyvään ja käyttäjiensä toimintavapauksia laajentavaan voimaan. Myös sosiaalisen median tutkimuksessa on tunnistettavissa negatiivinen ja positiivinen vallankäyttö. Negatiivista valtaa edustavat tutkimukset, joissa sosiaalisen median mukanaan tuoma läpinäkyvyys on nähty organisaation toimintaa häiritseväksi tekijäksi. Monissa tutkimuksissa on arvioitu, että

sosiaalinen media on merkinnyt vallan siirtymistä organisaatiolta sen ulkoisille sidosryhmille (Fournier & Avery 2011, Berthon ym. 2012). Tyypillisiä esimerkkejä tällaisesta vallan ”menettämisestä” ovat sosiaalisessa mediassa leviävät tuote- ja yritysboikotit. Sosiaalinen media on tarjonnut asiakkaille uudenlaisen foorumin kokemuksen jakamiseen tavalla, joka ei välttämättä ole organisaatioiden mieleen (Fournier & Avery 2011).

Positiiviseen valtakäsitykseen nojaavissa tutkimuksissa sosiaalinen media on mielletty vastaavasti mahdollisuudeksi saavuttaa jotain aiemmin saavuttamatonta. Oletusarvoisesti valta ymmärretään tällöin tiedon kaltaiseksi resurssiksi, joka ei vähene, vaan lisääntyy jaettaessa (vrt. Foucault 1980). Valtaa on sillä, joka pystyy kutomaan toimijoista kokonaisuuden, joka kykenee vaikuttamaan kehityksen kulkuun. Sosiaalisen median yhteydessä positiivinen valta ilmenee esimerkiksi kollektiivisena älykkyytenä (collective intelligence), parviällynä (swarm intelligence), joukkoistamisena (crowdsourcing) ja joukkojen viisautena (wisdom of crowds) (Levy 1997, Howe 2006, Ashurst ym. 2012). Pienistä nyanssieroista huolimatta edellä mainituissa on kysymys yhteistyöstä, johon sisältyy mahdollisuus tuottaa ratkaisuja, joihin yksilöt eivät yksin kykene. Sosiaalinen media lisää käyttäjiensä valtaa, sillä se mahdollistaa erilaisten toimijoiden vuorovaikutuksessa syntyvät ideat ja ajatukset. Lähtökohtaisesti ideoiden ja ajatusten vaihtona ja ”toisin näkemisenä” realisoituvan positiivisen vallan yhteys organisaation innovointikykyyn onkin melko ymmärrettävä. Nollasumman sijaan kysymys on positiivisesta summasta, jossa yksilöt voivat edistää omien tavoitteidensa saavuttamista auttamalla toisia yksilöitä saavuttamaan omat tavoitteensa.

Positiivisen vallan määrittely mahdollisuudeksi saavuttaa jotakin, pitää samalla sisällään myös mahdollisuuden siihen, että tuota jotakin ei saavuteta. Tämä voi johtua monesta eri syystä. Yksi keskeisimmistä yhteistyöhön liittyvistä haasteista on se, että yhteistyökumppaneiden määrän kasvaminen lisää todennäköisyyttä, että toimijoiden välille avautuu intressiristiriitoja. Monimuotoisuus ei muutukaan hyödylliseksi voimavaraksi, vaan organisaation toimintaa vaikeuttavaksi monimutkaisuudeksi. Positiivisen summan sijaan yhteistyötä ohjaavaksi voimaksi nousee toimijoiden halu edistää tärkeinä pitämiään asioita ja estää vahingolliseksi arvioimiensa

asioiden eteneminen. Siksi valta tuleekin nähdä vuorovaikutussuhteeksi, jonka toimivuus riippuu toimijoiden välisestä luottamuksesta. Esimerkiksi Stähle (2004, s. 254) korostaa luottamuksen perustavanlaatuisuutta luonnetta lainatessaan Luhmannia (1995, s. 112) seuraavasti: ”jokainen systeemi testaa ensin luottamuksen ja vasta sitten siirtyy prosessoimaan merkityksiä – nimenomaan tässä järjestyksessä”. Luottamus jaetaan tavanomaisesti kahteen toisiaan täydentävään muotoon: henkilökohtaiseen ja systeemiseen (Luhmann 1979). Henkilökohtainen luottamus mahdollistaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tilanteissa, joissa toimijat eivät voi olla varmoja toistensa aikomuksista, kun taas systeeminen luottamus ilmenee yhteisön toimintaa ohjaavina normeina ja sääntöinä. Molempia luottamuksen ilmenemismuotoja tarvitaan myös innovoinnissa. Toimijoiden välinen henkilökohtainen luottamus on tärkeää, sillä se luo ilmapiirin, jossa toimijoiden ei tarvitse pelätä ”kasvojensa menettämistä”. Toimijoiden välinen henkilökohtainen luottamus rohkaisee luovuuteen ja ideoilla leikkimiseen. Systeeminen luottamus täydentää henkilökohtaista luottamusta mahdollistamalla toiminnan myös tilanteissa, joissa toimijoiden välillä on intressiristiriitoja. Systeeminen luottamus on eräänlaista ”sosiaalista liimaa”, joka varmistaa erilaisten mielipiteiden reilun kohtelun.

Luottamusta on sivuttu myös monissa sosiaalista mediaa käsittelevissä tutkimuksissa. Tickle ym. (2010) havaitsivat, että luottamuksen puute on yksi keskeisimmistä syistä, joiden johdosta virtuaaliryhmien toimintaa epäonnistuu. Epäluottamuksen puute vaikuttaa erityisesti haluttomuuteen jakaa tietoa. Toisaalta sosiaalista mediaa on myös pidetty muun muassa luotettavana kanavana tuoteinformaation jakamiselle (Mangold & Faulds 2009) ja asiakkaiden keskinäiselle kanssakäymiselle (Li & Bernoff 2011). Sosiaalinen media houkuttelee avoimuuteen, joka vähentää erityisesti tiedon panttaamisesta koituvia hyötyjä (Fournier & Avery 2011). Sosiaalisen median mukanaan tuoma toiminnan läpinäkyvyys edistää sekä henkilökohtaista että systeemistä luottamusta. Sosiaalisen median voima on siinä, että se paljastaa yksilöistä ja organisaatioista asioita ennennäkemättömällä tavalla. Kysymys on yksilöiden ja organisaatioiden identiteetistä – niistä tavoista, joilla yksilöt ja organisaatiot määrittelevät itsensä suhteessa ympäristöönsä (Kietzmann ym. 2011, Tickle

ym. 2010). Sosiaalisen median myötä ihmisille avautuu uudenlaisia tapoja olla perillä toistensa sosiaalisista verkostoista ja henkilökohtaisista mielenkiinnon kohteista (Valenzuela ym. 2009). Ihmisten taustojen tunteminen puolestaan vähentää kanssakäymiseen liittyvää epävarmuutta ja edistää henkilökohtaisten luottamuksen syntymistä. Henkilökohtainen luottamus vahvistaa ja lisää vuorovaikutusta entisestään ja voi johtaa myös systeemisen luottamuksen kasvuun. Parhaimmillaan henkilökohtaiseen luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde voi institutionalisoitua organisaation luottamuspääomaksi, joka tukee innovoinnissa tarpeellista ideoiden ja tiedon jakamista (Wagner & Bollojou 2005, Schneckenberg 2009, Tickle ym. 2010, Vuori & Okkonen 2012).

JOHTOPÄÄTÖKSET

Sosiaalinen media muuttaa vuorovaikutuksen pelisääntöjä ja reunaehtoja organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Kysymys on erilaisiin keskusteluihin osallistumisesta ja uusille ajatuksille altistumisesta. Tämä tarkoittaa paradoksaalisesti organisaation näkökulmasta samanaikaisesti sekä enemmän että vähemmän toimintamahdollisuuksia. Kysymys on hallitsemattomuuden ja hallittavuuden välisestä jännitteestä. Yhtäältä sosiaalinen media tukee avointa ja käyttäjälähtöistä innovointia, toisaalta se monimutkaistaa innovaatiotoimintaa. Sosiaalinen media siirtää valtaa organisaatiolta yhteisöille, mikä on omiaan vähentämään organisaation mahdollisuuksia kontrolloida esimerkiksi sen tuotteista ja palveluista käytäviä keskusteluja. Sen sijaan, että tämä nähtäisiin ongelmana, artikkelissa esitetään, että sosiaalinen media tarjoaa organisaatioille uudenlaisia mahdollisuuksia osallistua sen ympärillä käytäviin keskusteluihin tavalla, joka voi edistää myös innovointia. Vaikka paradoksia ei voikaan ratkaista, sen kanssa voi elää.

Organisaation innovaatiotoiminnassa sosiaalisen median paradoksi näkyy jatkuvana tasapainoiluna epäjärjestystä ja järjestystä aiheuttavien voimien välillä. Negatiivisesta konnotaatiostaan huolimatta epäjärjestys on innovoinnin näkökulmasta hyödyllinen asia, sillä ilman epäjärjestystä ei voi olla uutta järjestystä. Kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna kysymys on itseorganisoiutumiseen perustuvasta emergentistä

kehityksestä. Organisaation kyky käsitellä informaatiota sekä toimijoiden välinen luottamus ja vallankäyttö vaikuttavat paljolti siihen, syntykö itseorganisoiutumisen lopputuloksena hyvää vai huonoa emergenttiä kehitystä. Jos organisaatiolla ei ole keinoja käsitellä informaatiota, seurauksena on todennäköisesti epäjärjestyksen fossilisoituminen. Sosiaalisen median näkökulmasta edellä mainittu voi tarkoittaa vaikkapa sitä, että organisaatio rajoittaa ja kontrolloi jäsentensä sosiaalisen median käyttöä. Vastaavasti organisaatioissa, jossa sosiaalinen media nähdään keinona altistaa ihmiset monipuoliselle informaatiolle, sosiaalisen median mukanaan tuoma läpinäkyvyys voi muuttua voimavaraksi, jonka avulla voidaan vahvistaa toimijoiden välisiä suhteita. Tämä lisää organisaation mahdollisuuksia käsitellä myös sellaista informaatiota, joka kyseenalaistaa olemassa olevat ”totuudet”.

Artikkelin läpileikkaavana ajatuksena on ollut paradoksien välttämättömyyden ohella niiden hyödyllisyys. Sosiaalinen media ei ole organisaation innovaatiotoiminnan näkökulmasta joko ongelma tai ratkaisu, vaan ilmiö, joka pitää samanaikaisesti sisällään molemmat vaihtoehdot: sosiaalinen media synnyttää uudenlaisia ongelmia (esim. lisää tietovuotojen riskiä), mutta tarjoaa myös uudenlaisia mahdollisuuksia (esim. parempi ymmärrys asiakkaiden arjesta). Innovaatiotoiminnassa sosiaalisen median arvo on siinä, että se pakottaa organisaation ylläpitämään samanaikaisesti hyödyllisiä vastakohtia. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että sosiaalinen media tarjoaa kanavan sekä olemassa olevan tiedon tehokkaalle hyödyntämiselle että uuden tiedon ennakkoluulottomalle etsimiselle. ”Toisin näkeminen” ja ”toisin tekeminen” edellyttävät tietokäyttäytymiseen liittyvien lukuisten paradoksien hyödyntämistä.

Kiitokset

Artikkeli on toteutettu Tekesin rahoittaman NEMO (Business Value from Negative Emotions)-hankkeen puitteissa. Artikkelin taustalla olevien konferenssipapereiden osalta kirjoittaja kiittää Liikesivistysrahastoa ja Yksityisyrittäjien Säätiötä niiden myöntämistä apurahoista.

Hyväksytty julkaistavaksi 31.3.2014.

LÄHTEET

- Aasen, T. M. B. (2009). Innovation as social processes. A participative study of the Statoil R & D program Subsea Increased Oil Recovery (SIOR). Norwegian University of Science and Technology.
- Ahlqvist, T., Bäck, A., Heinonen, S. & Halonen, M. (2010). Road-mapping the societal transformation potential of social media. *Foresight*, 12(5), 3–26.
- Ashurst, C., Freer, A., Ekdahl, J. & Gibbons, C. (2012). Exploring IT-enabled innovation: A new paradigm? *International Journal of Information Management*, 32(4), 326–336.
- Beall, T., Waymann, J., D’Agostino, H., Liang, A. & Perellis, C. (2012). Social marketing at a critical turning point. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 103–117.
- den Besten, M. (2012). Using social media to sample ideas: lessons from a Slate-Twitter contest. *Journal of Systems and Information Technology*, 14(2), 123–130.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K. & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implication for international marketing strategy. *Business Horizon*, 55(3), 261–271.
- Boisot, M. H. (1999). *Knowledge assets. Securing competitive advantage in the information economy.* Oxford University Press, New York.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–554.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988). *Organizational paradox and transformation.* Teoksessa Quinn, R. E. & Cameron, K. S., (toim.) *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, 1–14, Cambridge, Massachusetts.
- Chae, B. & Bloodgood, J. M. (2006). The paradoxes of knowledge management: An eastern philosophical perspective. *Information and Organization*, 16, 1–26.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business School Press, Boston.
- Chua, A. Y. K. & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237–249.
- Denning, S. (2010). Managing the threats and opportunities of the open corporation. *Strategy & Leadership*, 38(6), 16–22.
- Denyer, D., Parry, E. & Flowers, P. (2011). “Social”, “open” and “participative”? Exploring personal experiences and organisational effects of enterprise 2.0 Use. *Long Range Planning*, 44, 375–396.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25, 703–705.
- Feng, J. & Papatla, P. (2012). Is online word of mouth higher for new models or redesign? An investigation of the automobile industry. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 92–101.
- Ferreira, A. & du Plessis, T. (2009). Effect of online social networking on employee productivity. *South African Journal of Information Management*, 11(1).
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and innovation in organizations.* Routledge, New York.
- Foucault, M. (1980) *Power/knowledge. Selected interviews and other writings 1972–1977.* Edited by Colin Gordon. Pantheon Books, New York.
- Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(2), 193–207.
- Gorry, G. A. & Westbrook, R. A. (2011). Can you hear me now? Learning from customer stories. *Business Horizons*, 54(4), 575–584.
- Gray, P. H., Parise, S. & Iyer, B. (2011). Innovation impacts of using social bookmarking systems. *MIS Quarterly*, 35(3), 629–643.
- Gurteen, D. (2012) Introduction to leading issues in social knowledge management – A brief and personal history of knowledge management. Teoksessa Gurteen, D. (toim.) *Leading Issues in Social Knowledge Management*, iii-viii, Academic Publishing International Limited, Reading.
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired*, Issue 14.06, June 2006.
- Hung, C-L., Chou J. C-L. & Dong, T-P. (2011). Innovations and communication through innovative users: An exploratory mechanism of social networking website. *International Journal of Information Management*, 31(4), 317–326.
- Isokangas, A. & Kankkunen, P. (2011). *Suora yhteys – Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset.* Elinkeinoelämän valtuuskunta, Helsinki.
- Jalonen, H. (2011). *Innovaatiotoiminnan näkymätön dynamiikka.* Teoksessa Jalonen, H., Aarva, K.,

- Laihonen, H., Laitinen, I. & Lönnqvist, A. (2011) Arvoverkkoa kokemassa – Saaliina tuottavuutta ja innovaatioita, 45–77, Suomen Kuntaliitto Acta nro 226, Helsinki.
- Jalonen, H. (2012). The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Research*, 4(1), 1–47.
- Jalonen, H. (2013). Systeemisen innovaation omaksumisen tiedonhallinnalliset haasteet. *Hallinnon Tutkimus*, 32(2), 95–112.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502–511.
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H. & Leino, M. (2012). Learning from and with customers with social media: A model for social customer learning. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 1(1), 5–25.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- Kohler, T., Matzler, M. & Füller, J. (2009). Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation. *Technovation*, 29(6–7), 395–407.
- Kärkkäinen, H., Jussila, J. J. & Väisänen, J. (2010). Social media use and potential in business-to-business companies' innovation. *Proceedings of the 14th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, MindTrek '10*, 228–236, New York.
- Lampela, H. & Kärkkäinen, H. (2008). Systems thinking and learning in innovation process. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(2), 184–195.
- Laszlo, G. (2010). *Opinion: Direction and discipline: How leaders tap the creative talent of their enterprise*. *International Journal of Innovation Science*, 2(2), 91–93.
- Lechner, C. & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1–26.
- Lefebvre, R. G. (2012) Transformative social marketing: co-creating the social marketing discipline and brand. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 118–129.
- Levy, P. (1997). *Collective intelligence: Mankind's emerging world in cyberspace*. Basic Books, New York.
- Li, C. & Bernoff, J. (2011). *Groundswell – winning in a world of transformed by social technologies*. Harvard Business Review Press, Harvard.
- Lietsala, K. & Sirkkunen, E. (2008). *Social media – Introduction to the tools and processes of participatory economy*. Hypermedia Laboratory Net Series 17, University of Tampere, Tampere.
- Lopez, V. W. B. & Esteves, J. (2013). Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 87–105.
- Lämsä, A.-M. & Takala, T. (2004). *Tulkitseva käsitetutkimus*. www.metodix.com
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: John Wiley.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 358–365.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McAdam, R. (2000). Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: A qualitative study. *Knowledge and Process Management*, 7(4), 233–241.
- Mead, G. H. (1967). *Mind, self and society*. Chicago University Press, Chicago, Illinois.
- Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123–130.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. *Teoksessa Mitleton-Kelly, E. (toim.) Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: The application of complexity theory to organizations*, 23–50. Pergamon, Amsterdam.
- Mitleton-Kelly, E. (2006). A complexity approach to co-creating an innovative environment. *World Futures*, 62(3), 223–239.
- Murray, P. J. (2003). So what's new about complexity? *System Research and Behavioral Science*, 20, 409–417.
- Naim, M. (2013). *The end of power. From boardrooms to battlefields and churches to states – Why being in charge isn't what it used to be*. Basic Books, New York.
- Noble, C. H., Noble, S. M. & Adjei, M. T. (2012). *Let them talk! Managing primary and extended online brand communities for success*. Business

- Horizons, 55, 475–483.
- Nonaka, I. & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, (20)3, 635–652.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Park, J., Cha, M., Kim, H. & Jeong, J. (2012). Managing bad news in social media: A case study on Domino’s Pizza crisis. Proceedings of the 6th AAAI Conference on Weblogs and Social Media, 282–289.
- Ribiere, V. M. & Tuggle, F. D. (2010). Fostering innovation with KM 2.0. *VINE – The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40(1), 90–101.
- Richardson, K. A. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence: Complexity and Organization (E:CO)*, 10(2), 13–26.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th ed., Free Press, New York.
- Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Stacey, R. (2010). *Complexity and organizational realities: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Routledge, London.
- Standing, C. & Kiniti, S. (2011). How can organizations use wikis for innovation?. *Technovation*, 31(7), 287–295.
- Stähle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka. *Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen tukena*. Teoksessa Sotara, M. & Kosonen, K.-J. (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*, 222–255. Tampere University Press, Tampere.
- Sultan, N. (2013). Knowledge management in the age of cloud computing and Web 2.0: Experiencing the power of disruptive innovations. *International Journal of Information Management*, 33(1), 160–165.
- Tickle, M., Adebajo, D. & Michaelides, Z. (2011). *Developmental approaches to B2B virtual communities*. Technovation, 31(7), 296–308.
- Valenzuela, S., Park, N. & Kee, K. F. (2009). Is there social capital in a social network site?: Facebook use and college students’ life satisfaction, trust, and participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14, 875–901.
- Van de Ven, A. H., Andrew, H., Polley, D. E., Garud, R. & Venkatraman, S. (1999). *The innovation journey*, Oxford University Press, New York.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1988). Paradoxical requirements for a theory of change. Teoksessa Quinn, R. E., & Cameron, K. S., (toim.), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, 19–64, Cambridge, Massachusetts.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. (2011). *Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuus*. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä minne?*, 388–412, Tampere University Press, Tampere.
- Verhagen, T., Nauta, A. & Feldberg, F. (2013). Negative online word-of-mouth: Behavioral indicator or emotional release? *Computers in Human Behavior*, 29, 1430–1440.
- Vuori, V. (2011). *Social media changing the competitive intelligence process: Elicitation of employees’ competitive knowledge*. Academic Dissertation, Publication 1001, Tampere University of Technology, Tampere
- Vuori, V. & Okkonen, J. (2012). Refining information and knowledge by social media applications: Adding value by insight. *VINE – The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(1), 117–128.
- Wagner, C. & Bolloju, N. (2005). Supporting knowledge management in organisations with conversational technologies: discussion forums, weblogs and wikis. *Journal of Database Management*, 16(2), i–viii.
- Whetten, D. A., Felin, T. & King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management*, 35(3), 537–563.
- Yates, D. & Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 31(1), 6–13.
- Yin, R. K. (2003). *Cases Study research: Design and methods*. Sage Publications, London.