

**Tiedon jakaminen opiskelijoiden
käytäntöyhteisöissä Proakatemiassa**

Minna Enkola

Tampereen yliopisto
Informaatiotutkimuksen ja
interaktiivisen median laitos
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2010

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos

ENKOLA, MINNA: Tiedon jakaminen opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä Proakatemiassa
Pro gradu -tutkielma, 103 s., 5 liites.

Informaatiotutkimus

Tammikuu 2010

Tässä tutkielmassa tarkastellaan Proakatemian opiskelijatiimien muodostamien käytäntöyhteisöjen tiedon jakamista. Käytäntöyhteisöt ovat jonkin yhteisen asian ympärille syntyneitä ryhmiä, joiden jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa, oppivat yhdessä ja jakavat tietoa. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että käytäntöyhteisöt toimivat tiedon jakamista edistävinä sosiaalisina rakenteina organisaatioissa. Tutkielma kuuluu tietojohdamisen alaan.

Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö, jossa yhdistyvät opiskelu ja työelämä. Proakatemiassa opiskelu perustuu käytännön kautta oppimiseen. Opiskelijat työskentelevät tiimiyhteyksissään ja tekevät erilaisia asiakasprojekteja. Tarkastelen tutkimuksessa, miten opiskelijoiden tiimit toimivat käytäntöyhteisöinä, minkä tyyppistä tietoa niissä jaetaan ja mitä tapoja opiskelijoilla on tiedon jakamiseen. Tutkimuksessa selvitetään myös opiskelijoiden motivaatioita tiedon jakamiseen ja muita tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa on mukana tiedon hyödyntämisen näkökulma, koska se on tärkeä osa tiedon jakamista. Huomioin myös työelämänäkökulman tarkastelemalla Proakatemiaalta valmistuneiden opiskelijoiden kokemuksia yritys-elämässä.

Tutkielmassa tarkastellaan teoriakirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia käytäntöyhteisöistä, tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä sekä tiedon luonteesta. Tiedon jakamisen jäsentelyssä hyödynnettiin Huysmanin ja de Witin (2002) tiedon jakamisen ja organisationaalisen oppimisen mallia. Tutkimukseen osallistui kolme Proakatemian opiskelijatiimiä. Empiirinen aineisto koostui 10 opiskelijan, yhden Proakatemian valmentajan ja kahden Proakatemiaalta valmistuneen henkilön teemahaastattelusta sekä tutkittavien tiimien tapaamisten havainnoinneista. Aineistonkeruu tapahtui keväällä 2009.

Tutkimuksessa todettiin, että tutkittuja Proakatemian opiskelijatiimejä voidaan pitää käytäntöyhteisöinä. Jatkuvan yhteistyön, luottamuksen, sitoutumisen ja avoimuuden havaittiin olevan opiskelijoiden käytäntöyhteisöjen ominaispiirteitä. Opiskelijat jakoivat monentyyppistä tietoa käytännön informaatiosta hiljaiseen tietoon. Tietoa jaettiin virallisissa tilanteissa, joissa tiedon jakaminen liittyi erityisesti Proakatemian oppimistyökaluihin kuten alustuksiin ja innovointeihin. Epämuodollisissa tilanteissa tietoa jaettiin esimerkiksi työnteon yhteydessä ja toisia auttamalla. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen todettiin olevan tärkein tapa jakaa tietoa opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä. Tiedon jakamista pidettiin erittäin tärkeänä ja opiskelijoiden motivaatiotekijät liittyivät pitkälti toisten auttamiseen. Proakatemiaalla todettiin olevan tiedon jakamiseen kannustava kulttuuri. Tiedon jakamista vaikeuttivat erityisesti kiire ja opiskelijoiden poissaolot ja joissain tapauksissa myös luottamuksen ja avoimuuden puute.

Proakatemiaalta valmistuneiden opiskelijoiden yritysten tarkastelu osoitti, että Proakatemian tiedon jakamisen ja tiimityöskentelyn menetelmiä on mahdollista hyödyntää myös työelämässä. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin olevan yrityksen ominaisuuksista kiinni, missä määrin Proakatemian käytäntöjen hyödyntäminen on mahdollista.

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE

Department of Information Studies and Interactive Media

ENKOLA, MINNA: Knowledge Sharing in Proacademy Students' Communities of Practice

Master's Thesis, 103 pages, 5 appendix pages

Information Studies

January 2010

This thesis examines knowledge sharing in the communities of practice formed by student teams at Proacademy. Community of practice (CoP) is a group formed around a common subject. Its members interact regularly, they learn together and share knowledge. The study is based on an underlying assumption that communities of practice are social constructions that advance knowledge sharing in organizations. This study belongs to the field of knowledge management.

Proacademy is a unit of entrepreneurship studies at TAMK University of Applied Sciences in Tampere where studies are based on learning by doing. Students develop their team companies where they work on different types of customer projects. The purpose of this study is to examine how the student teams act as communities of practice, what kinds of knowledge is shared, and how the students share knowledge. This study also examines students' motivations to share knowledge and other factors affecting knowledge sharing. In addition, I focus on the use of knowledge because it is an integral part of knowledge sharing. I also take into account the working life point of view by looking at the experiences of Proacademy graduates already active in businesses.

This study reviews theoretical literature and previous studies concerning communities of practice, the nature of knowledge and factors affecting knowledge sharing. I use a model of knowledge sharing and organizational learning by Huysman & de Wit (2002) for analyzing knowledge sharing. The empirical data consisted of observations made in team meetings and of thematic interviews of 10 students from three teams, one Proacademy coach and two Proacademy graduates. The data was collected in spring 2009.

This study shows that the three student teams at Proacademy can be considered as communities of practice. Continuous cooperation, trust, commitment and openness were characteristic of these communities. Students shared different kinds of knowledge, from practical information to tacit knowledge. Knowledge was shared in formal situations in connection with Proacademy's learning methods such as special presentations and innovation sessions. In informal situations students shared knowledge, for example, during their work and by helping each other. Face to face interaction was the most important way of sharing knowledge in students' communities of practice. Sharing knowledge was considered extremely important and it was motivated by the students' willingness to help others. Most notable barriers for sharing knowledge were lack of time and students' absence, and in few cases lack of trust and openness.

Examination of companies of Proacademy graduates shows that it is possible to exploit Proacademy methods for knowledge sharing and team work in working life. However, the study suggests that it depends on the characteristics of the company to what extent it is possible to implement such practices.

1	JOHDANTO	6
2	KÄYTÄNTÖYHTEISÖT	9
2.1	Taustaa	9
2.2	Käytäntöyhteisön määritelmiä	10
2.3	Käytäntöyhteisön osa-alueet: ala, yhteisö ja käytäntö	12
2.4	Käytäntöyhteisöjen ominaispiirteitä	14
2.4.1	Konfliktit ja muutos	16
2.4.2	Epämuodollisuus ja joustavuus	17
2.4.3	Kieli ja tarinat	17
2.4.4	Käytäntöyhteisö vai muu ryhmä?.....	18
2.5	Esimerkkejä käytäntöyhteisöistä	19
2.6	Käytäntöyhteisöjen hyödyt	21
2.7	Käytäntöyhteisöjen ongelmia	22
2.8	Käytäntöyhteisöjen kehittäminen	23
3	TIEDON JAKAMINEN	25
3.1	Tiedon luonteesta.....	25
3.1.1	Data, informaatio ja tieto	25
3.1.2	Eksplisiittinen ja hiljainen tieto	26
3.1.3	Osaaminen ja tietäminen.....	26
3.1.4	Tieto yhteisöissä	27
3.1.5	Tiedon hallinnan ja jakamisen haaste	28
3.2	Tiedon jakamisen ja organisationaalisen oppimisen malli	29
4	TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	32
4.1	Organisaatioon liittyviä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.....	32
4.1.1	Organisaatiokonteksti.....	33
4.1.2	Organisaatiokulttuuri.....	34
4.1.3	Tiedon jakamiseen kannustaminen palkitsemalla	35
4.2	Ihmisiin liittyviä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä	36
4.2.1	Asenteet.....	37
4.2.2	Luottamus	37
4.3	Tietoteknisten ratkaisujen rooli tiedon jakamisessa.....	39
4.4	Tiedon jakaminen rutiinina	40
5	TUTKIMUSASETELMA	43
5.1	Tutkimusongelmat.....	43
5.2	Tutkimusmenetelmät	45
5.2.1	Tapaustudkimus.....	45

5.2.2	Empiirinen aineisto.....	46
5.2.3	Aineistonkeruu: Teemahaastattelu ja havainnointi	47
5.2.4	Aineiston analyysi ja esittäminen.....	50
6	TUTKIMUSTULOKSET	53
6.1	Tapausorganisaation kuvaus	53
6.1.1	Opintojen sisältö Proakatemiassa.....	54
6.1.2	Valmentajan rooli	55
6.1.3	Proakatemian toimintaperiaatteita	56
6.2	Tiimien kuvaus.....	57
6.3	Opiskelijatiimit käytäntöyhteisöinä.....	58
6.3.1	Yhteistyö	60
6.3.2	Luottamus	62
6.3.3	Sitoutuminen.....	64
6.4	Käytäntöyhteisöissä jaettava tieto	66
6.5	Tiedon jakamisen tavat	68
6.5.1	Tiedon jakaminen virallisissa tilanteissa	69
6.5.2	Tiedon jakaminen epämuodollisissa tilanteissa.....	72
6.5.3	Tiedon jakamisen välineet	74
6.6	Jaetun tiedon hyödyntäminen	76
6.6.1	Jaetun tiedon hyödyntämisen haasteita	78
6.6.2	Tallennetun tiedon hyödyntäminen	79
6.7	Tiedon jakamista edistäviä tekijöitä.....	82
6.8	Tiedon jakamisen vaikeudet ja tiedon jakamista hankaloittavat tekijät	85
6.9	Proakatemian mallin hyödyntäminen työelämässä: kaksi esimerkkitapausta	90
6.9.1	Persoona.....	90
6.9.2	Sivupersoona.....	91
6.9.3	Proakatemian opit työelämässä	93
7	YHTEENVETO	95
	LÄHTEET	101
	LIITE 1: OPISKELIJOIDEN HAASTATTELURUNKO.....	104
	LIITE 2: VALMENTAJAN HAASTATTELURUNKO	106
	LIITE 3: VALMISTUNEIDEN HAASTATTELURUNKO.....	108

1 JOHDANTO

Työni käsittelee tiedon jakamista organisaatioissa käytäntöyhteisöjen näkökulmasta. Tarkastelen, miten käytäntöyhteisöissä jaetaan tietoa ja miten tätä tietoa hyödynnetään, sekä millaiset tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen. Tietoa pidetään nykyään yhtenä yrityksen pääomana ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä pidetään tärkeänä menestystekijänä. Kilven ja Puution (2006) mukaan siirtyminen teollisesta työstä tietotyöhön on merkinnyt uudenlaista käsitystä työstä. Tietotyössä korostuvat ihmisten vuorovaikutus, oppiminen ja yhteistyö, innovaatiot ja luovuus. Tietotyössä menestymisessä tärkeää on yksilöstä itsestään kumpuava motivaatio ja muiden kanssa oppiminen. Ylhäältä päin johtaminen tai rahalliset kannusteet eivät edistä luovuutta. Yksilön rajallisuus tulee tietotyössä vastaan, ja työelämässä on mahdollista menestyä vain, kun tehdään yhteistyötä, opitaan toisilta ja ajatellaan ja luodaan uutta yhdessä. (Kilpi & Puutio 2006.) Käytäntöyhteisöt tarjoavat foorumin yhteistyölle ja yhdessä oppimiselle ja vastaavat siten tietotyön haasteeseen.

Käytäntöyhteisöt ovat jonkin yhteisen asian ympärille syntyneitä ryhmiä. Niitä voidaan pitää tiedon jakamisen areenoina, joissa tietoa ja osaamista jaetaan vapaasti, ratkotaan yhdessä ongelmia ja kehitetään uusia ideoita. Käytäntöyhteisö voidaan nähdä yhtenä mahdollistavana tekijänä tiedon jakamiselle. Näistä syistä on mielekästä tutkia tiedon jakamista käytäntöyhteisöjen kontekstissa. Käytäntöyhteisöjä on tutkittu melko paljon, joskaan ei kovin paljon Suomessa. Viime aikoina käytäntöyhteisöjä on käsitelty entistä enemmän organisaation luomina ryhminä, jotka edistävät yrityksen tehokkuutta. Paljon on tutkittu myös virtuaalisia käytäntöyhteisöjä. Tässä työssä käsitelen käytäntöyhteisöjä organisaatioissa toimivina, tietoa jakavina ryhminä. Suomenkielisessä tutkimuksessa käytäntöyhteisöjä on tarkasteltu erityisesti oppimiseen liittyen, ei niinkään organisaatiotutkimuksen alalla. Yksi laajoista suomalaisista käytäntöyhteisöjä käsittelevistä tutkimuksista on Tuija Lämsän (2008) väitöskirja erään terveydenhuoltoalan organisaation käytäntöyhteisöistä organisaatio-oppimisen kontekstissa.

Kaikki organisaatiot eivät ole vielä ymmärtäneet, miten tärkeää tiedon jakaminen on. Olen havainnut työelämässä monesti puutteita tiedon jakamisessa – niin päivittäisessä tiedonkulus- sa kuin työntekijöiden osaamisen ja taitojen jakamisessa. Olen usein miettinyt, miksei koke- neilla työntekijöillä olevaa osaamista ja kokemuksia jaeta uusille työntekijöille, joille niistä olisi paljon hyötyä. Työntekijän lisäksi hyödyttäisi myös työnantajaa, kun työntekijä pystyisi tekemään työnsä paremmin ja tehokkaammin. Tiedon jakaminen on edellytys koko organisaa-

tion laajuiselle oppimiselle. Esittelen jäljempänä organisationaalisen oppimisen mallin, jossa tiedon jakaminen on keskeisessä asemassa.

Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä on tärkeä tutkia, koska tiedon jakamisen edistäminen on monelle organisaatiolle haaste. Tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on käsitelty hyvin laajasti kirjallisuudessa, erityisesti tietojohdamisen (*knowledge management*) alalla, johon myös tämä työ liittyy. Tiedon jakaminen on monimutkainen asia ja siihen vaikuttavat seikat ovat monimutkaisia ja tilannetekijöistä riippuvaista. On esitetty lukuisia erilaisia yhteenvedoja tietoon vaikuttavista tekijöistä, mutta viisasten kiveä, jonka avulla tiedon jakamista voitaisiin ongelmattomasti edistää kaikissa organisaatioissa, on mahdotonta löytää.

Tutkimuskohteenani ovat Proakatemia, Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikön opiskelijatiimien muodostamat käytäntöyhteisöt. Proakatemiassa opiskelu on perinteisestä poikkeavaa, koska opiskelijatiimeillä on omat yritykset, joiden kautta opiskelijat soveltavat oppimaansa käytäntöön. Proakatemiassa opitaan siis yrittäjyyttä käytännön työnteon kautta. Opettajavetoisesta opiskelusta poiketen opiskelijat myös itse jakavat toisilleen toiminnassa tarvittavaa tietoa ja hyödyntävät sitä tekemissään projekteissa. Käytännön kautta oppiminen on tärkeä näkökulma myös käytäntöyhteisöjä käsittelevässä teoriassa. Tämä on yksi syistä, miksi Proakatemia on hyvä ja mielenkiintoinen kohde tälle tutkimukselle. Proakatemia on työelämän ja opiskelun yhdistävä hybridi, jossa yhdistyvät yhdessä oppiminen ja työnteke.

Tavoitteena tässä työssä on luoda monipuolinen kuvaus Proakatemia käytäntöyhteisöjen tiedon jakamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä tapaustutkimuksen keinoin. Tarkastelen tiedon jakamisen tapojen lisäksi myös jaetun tiedon hyödyntämistä, koska tiedon jakaminen on mielekästä silloin, kun se tapahtuu johonkin tosielämän tarpeeseen. Koska Proakatemia on ensisijaisesti opiskeluympäristö, tutkimuksessa huomioidaan myös aito työelämänäkökulma tarkastelemalla Proakatemialta valmistuneiden opiskelijoiden kokemuksia. Tarkoituksena on pohtia mahdollisuuksia hyödyntää opiskelijoiden käytäntöyhteisöjen tiedon jakamisen periaatteita ja Proakatemia toimintaperiaatteita organisaatioiden toimintaan. Proakatemiasta on tehty aiempaa tutkimusta lähinnä Proakatemia opiskelijoiden opinnäytetöissä, joten tämä tutkimus tuo uutta tietoa Proakatemia toiminnasta ja toisaalta myös käytäntöyhteisöistä ja tiedon jakamisesta.

Tarkastelen aluksi luvussa 2 käytäntöyhteisöjen teoriaa, ominaisuuksia ja käytännön sovelluksia. Luvussa 3 erittelen näkemyksiä tiedosta ja tiedon jakamisesta sekä esittelen tiedon jakamisen mallin. Luku 4 keskittyy erilaisiin tiedon jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tarkastelen myös tietoteknisten välineiden ja käytäntöyhteisöjen roolia tiedon jakamisessa. Luvussa 5 esittelen tutkimuskysymykset ja tutkimusmetodologian. Tutkimuksen tulokset ja tapausorganisaation kuvaus esitetään luvussa 6. Lopuksi luvussa 7 teen tuloksista yhteenvetoa ja vertaan niitä aiempaan tutkimukseen.

2 KÄYTÄNTÖYHTEISÖT

Community of practice (CoP) -käsitteelle on käytössä kirjavia suomennoksia kuten käytännön yhteisö, toimintayhteisö, toimijayhteisö ja osaamisyhteisö, mutta vakiintuneimmaksi niistä näyttää muodostuneen tässäkin työssä käytettävä *käytäntöyhteisö*. Käytäntöyhteisöistä ei ole olemassa selkeitä malleja tai yhtä määritelmää, vaan eri lähteissä näkökulmat ja lähtökohdat vaihtelevat. Käytäntöyhteisöjä on hyvin erilaisia ja niitä on käsitelty eri konteksteissa, erityisesti organisaatiotutkimuksen alalla ja esimerkiksi oppimiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Erittelen tässä luvussa käytäntöyhteisöjen eri määritelmiä sekä kuvaan käytäntöyhteisöjen ominaisuuksia pääasiassa organisaatiotieteisiin liittyvän kirjallisuuden näkökulmasta.

2.1 Taustaa

Laven ja Wengerin (1991) kirja *Situated learning – Legitimate peripheral participation* on yksi käytäntöyhteisöjä käsittelevän kirjallisuuden taustalla vaikuttavia tärkeimpiä teoksia, josta käytäntöyhteisön ajatus on monien mielestä lähtöisin. Käytäntöyhteisöä Lave ja Wenger tarkastelevat erityisesti yhteisön jäseneksi sosiaalistumisen näkökulmasta sekä oppimisympäristönä. He eivät määrittele erityisen tarkasti käytäntöyhteisöjä, mutta luonnehtivat niiden taustalla olevia tekijöitä, joita seuraavaksi lyhyesti tarkastelen.

Laven ja Wengerin ajatukset käytäntöyhteisöistä pohjautuvat sosiaaliseen oppimisteoriaan. He käsittävät oppimisen tilanteisena oppimisena – oppiminen on tehokasta nimenomaan oppimistilanteen kautta, ei käytännöstä erillisenä. Heidän mukaansa oppiminen liittyy kaikkeen toimintaan, se ei ole vain luokkahuoneessa tapahtuvaa (Lave & Wenger 1991, 37-38, 40). Sisäistämisen, tarkkailun tai matkimisen sijaan *oppiminen on osallistumista käytäntöyhteisöjen toimintaan* (mt., 49, 95, 100). Oppiminen on toiminnan yhteydessä jatkuvasti tapahtuvaa ja siihen sisältyy muistojen, tapojen ja taitojen hankkimisen lisäksi identiteetin muovautuminen (Wenger 1998, 95-96).

Laven ja Wengerin teoria käsittelee sitä, miten yksilöstä tulee vähitellen yhteisön jäsen niin sanotun legitiimin perifeerisen osallistumisen (*legitimate peripheral participation*) oppimisprosessin kautta. Heidän teoriansa on lähtöisin oppimisprosessien tutkimisesta mestari–kisälli-käytännössä. Legitiimi perifeerinen osallistuminen viittaa siihen, miten uusi tulokas opettelee

yhteisön käytäntöä osallistumalla käytäntöyhteisön sosiaaliseen toimintaan yhteisön ulkoraajoilla. Vähitellen oppimisprosessin edetessä henkilö siirtyy kohti täyttä osallistumista (*full participation*) yhteisön toimintaan. (Lave & Wenger 1991, 36-37.)

Lave ja Wenger kuvailevat erilaisia mestari–kisälli -toiminnan esimerkkitapauksia. Räättälien oppipojat Afrikassa oppivat ammatin vähitellen siirtyen helpohkoista ompelutehtävistä vaikeampiin, lopulta kokonaisen vaatekappaleen tekemiseen. Yhdysvaltojen merivoimien aliperämiehet opettelevat ammatin käytännön työssä siirtyen erilaisista yksinkertaisista osatehtävistä monimutkaisempiin työtehtäviin. Oppipojan ymmärtämys käytännöstä muuttuu jatkuvasti hänen käydessään läpi erilaisia tehtäviä. Hänen sosiaaliset suhteensa yhteisössä muuttuvat, ja tätä kautta hänen on mahdollista muodostaa käsitys yhteisöstä ja käytännöstä (Lave & Wenger 1991, 69-75, 96.) Oppiminen tapahtuu osallistumisen kautta eikä niinkään ennalta määritellyn opetusohjelman kautta (Wenger 1998, 100).

Keskeistä on Brownin ja Duguidin (1991) mukaan ammattilaiseksi ja yhteisön jäseneksi tuleminen ja yhteisössä toimimaan oppiminen eikä niinkään käytäntöä koskevien abstraktien asioiden oppiminen tai muodollisen tiedon opetteleminen (*learning about practice*) (Brown & Duguid 1991, 48). Kun tulokas siirtyy kohti yhteisön täysjäsenyyttä, hänen ammatinharjoittajan identiteettinsä kehittyä ja vahvistuu. Oppiminen vaikuttaa identiteetin rakentumiseen ja se muuttaa ihmistä. Oppimista ja identiteetin rakentumista ei voi erottaa toisistaan, koska ne ovat saman ilmiön eri puolia. (Lave & Wenger 1991, 53, 111, 115.)

2.2 Käytäntöyhteisön määritelmiä

Kuten edellä mainitsin, Lave ja Wenger (1991) eivät määritelleet käytäntöyhteisöä kovinkaan tarkasti. Heidän mukaansa sen ei tarvitse olla hyvin määritelty ja tunnistettavissa oleva ryhmä, jolla olisi näkyvät rajat ja jossa henkilöt olisivat samanaikaisesti läsnä. Yhteisön jäsenillä on kuitenkin jaettu käsitys siitä, mitä he tekevät ja mitä se merkitsee heidän elämässään ja yhteisölleen. (Lave & Wenger 1991, 98.) Laven ja Wengerin käytäntöyhteisöteoriassa olennaista on käytännön tekemisen kautta oppiminen. Heidän esimerkkinsä käytäntöyhteisöistä, joissa jäseneksi tullaan legitiimin perifeerisen osallistumisen prosessin kautta, ovat räättälien, kättilöiden, aliperämiehiä, lihakauppiaiden ja AA-kerhon jäsenten muodostamia yhteisöjä.

Wengerin (1998) teos *Communities of practice. Learning, meaning, and identity* on toinen käytäntöyhteisöjä käsittelevät perusteos. Wenger kehittää tarkemmin käytäntöyhteisöjen teoriaa ja tarkastelee käytäntöyhteisöjä ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä laajasti identiteetin ja merkityksen rakentamisen sekä oppimisen näkökulmista. Käytäntöyhteisöt ovat Wengerin mukaan sosiaalisia ryhmiä, jotka ovat syntyneet yhteisen hankkeen päämäärien tavoitteluun liittyvän toiminnan myötä. Käytäntöyhteisöissä opitaan yhdessä ja niille on ominaista jaettu käytäntö. Käytäntöyhteisöt eivät suinkaan ole eristyksissä muusta maailmasta. Ne ovat yhteydessä muihin käytäntöyhteisöihin – joita organisaatioissa voi olla useita ja ne voivat olla osin päällekkäisiä – ja toimijoihin. (Wenger 1998, 45, 103.) Wengerin näkemyksen mukaan käytäntöyhteisöjä esiintyy kaikilla elämänalueilla, ei vain organisaatioissa.

Brown ja Duguid (1991) erittelevät artikkelissaan *Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation* käytäntöyhteisön merkitystä epävirallisena organisaationa, joka kehittää omat toimintatavat virallisen organisaation jäykkyyden ja puutteiden vuoksi. Brownin ja Duguidin (1991, 49) mukaan käytäntöyhteisöt ovat yleensä epävirallisia ryhmittymiä, joita organisaatio ei ole tunnistanut. Ne syntyvät yksilöiden aloitteesta ja muotoutuvat toimintansa kuluessa eivätkä noudata organisaation virallisia rakenteita.

Wengerin ja Snyderin (2000) artikkeli *Communities of practice: the organizational frontier* kuvaa käytäntöyhteisöjä konkreettisemmin yritysten näkökulmasta. Heidän mukaansa käytäntöyhteisöt ovat epävirallisia ryhmiä, joiden jäseniä yhdistää jaettu asiantuntemus ja intohimo yhteistä hanketta kohtaan. Käytäntöyhteisöt voivat tavata säännöllisesti kasvokkain tai vaikka olla yhteydessä sähköpostitse. Joka tapauksessa käytäntöyhteisön jäsenet jakavat kokemuksia ja tietoa hyvin vapaasti ja luovasti, mikä edistää uudenlaisia lähestymistapoja ongelmiin. (Wenger & Snyder 2000, 139-140.)

Wenger, McDermott ja Snyder (2002) tarkastelevat kirjassaan *Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge* käytäntöyhteisöjä ennen kaikkea organisaatioiden näkökulmasta. He kuvaavat käytännönläheisesti, miten käytäntöyhteisöjä voidaan kehittää organisaatiossa. Wenger ym. määrittelevät käytäntöyhteisöt sellaisten ihmisten ryhmäksi, joilla on yhteinen kiinnostuksen kohde, jotka pitävät tiettyä asiaa tärkeänä tai joilla on samantapaisia ongelmia ratkottavanaan. Käytäntöyhteisön jäsenet syventävät tietämystään ja asiantuntemustaan kyseisestä aihealueesta jatkuvan vuorovaikutuksen avulla. (Wenger ym. 2002, 4.)

Wengerin ym. mukaan vahva yhteisö edistää ihmisten välisiä suhteita, jotka perustuvat luottamukselle ja toisten kunnioittamiselle. Tällaisessa käytäntöyhteisössä kannustetaan jakamaan ajatuksia, kysymään tyhmiäkin kysymyksiä ja kuuntelemaan toisia. (mt., 28.)

Käytäntöyhteisö on näiden määritelmien perusteella ryhmä ihmisiä, joilla on jokin yhteinen tekijä, joka saa heidät yhteen, ja jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja oppivat yhdessä sekä jakavat tietoa. Käytäntöyhteisö on mukautuvainen, itsenäinen ja epämuodollinen ja toimii yhteydessä muuhun maailmaan. Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin käytäntöyhteisöjen rakentumista ja ominaisuuksia.

2.3 Käytäntöyhteisön osa-alueet: ala, yhteisö ja käytäntö

Käytäntöyhteisö koostuu Wengerin ym. (2002) mukaan kolmesta tekijästä, jotka ovat (1) *ala (domain)*, (2) *yhteisö (community)* ja (3) *käytäntö (practice)*. (1) *Käytäntöyhteisön ala* viittaa siihen tietoon tai aiheeseen, jonka ympärille käytäntöyhteisö on keskittynyt, se liittyy käytäntöyhteisössä käsiteltäviin asioihin. Se on asia, joka tuo ihmiset yhteen ja ohjaa heidän oppimistaan. Ala määrittelee käytäntöyhteisön identiteetin. Se voi liittyä esimerkiksi tietyn tieteenalan tuntemukseen, yhteiseen ammattiin tai samankaltaisiin ongelmiin. Ilman tällaista alaa, johon on yhteisesti sitouduttu, käytäntöyhteisö on vain ryhmä ystäviä. Alaa ei ole välttämättä määritelty erikseen eikä sitä välttämättä tiedosteta. Se kuitenkin auttaa käytäntöyhteisön jäseniä määrittelemään yhteisölle merkittäviä asioita, ohjaa heitä kysymään tiettyjä kysymyksiä ja järjestämään tietoaan tietyllä tavalla. (Wenger ym. 2002, 27-32.)

(2) *Yhteisö* tarkoittaa niitä ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita tästä alasta. Yhteisö auttaa jäseniään oppimaan. Käytäntöyhteisön muodostuminen vaatii kanssakäymistä. Vaikka henkilöt tekisivät samaa työtä, eivät he muodosta yhteisöä ilman, että ovat toisiinsa yhteydessä toistuvasti. Yhteisön jäsenet kehittävät suhteitaan, minkä myötä he kokevat kuuluvansa ja sitoutuvansa yhteisöön, sekä muodostavat jaetun käsityksen alastaan. Luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä elementtejä, jotta yhteisö voi toimia turvallisenä paikkana, jossa opitaan, käydään intensiivisiä keskusteluita, jaetaan ideoita ja esitetään kysymyksiä. (mt., 34-37.)

(3) *Käytäntö* merkitsee yhteisesti määriteltyjä tapoja tehdä asiat tietyn alan sisällä. Wenger ym. (mt.) nimittävät käytäntöä eräänlaiseksi yhteisön yhdistäväksi minikulttuuriksi. Käytäntö auttaa yhteisöä toimimaan alallaan. Jos ala merkitsee käytäntöyhteisön tiedon aihealuetta, tar-

koittaa käytäntö yhteisön kehittämää tietoa. Käytäntöyhteisön jäsenillä oletetaan olevan tietynlainen perustietämys yhteisön alaan liittyen. Tämä tehostaa työskentelyä yhdessä, koska ihmisillä on yhteinen tietopohja. Käytäntöön liittyy myös yhteinen kieli, joka auttaa uusien ajatusten nopeassa kehittämisessä. (mt., 29, 38-39.) Käytäntöön sisältyy sekä eksplisiittisiä että implisiittisiä piirteitä. Kieli, työkalut, dokumentit, symbolit, kodifoidut menettelytavat ja säännöt ovat näkyviä käytäntöön liittyviä ominaisuuksia. Suhteet, tavat, nyrkkisäännöt, käsitukset, oletukset ja jaetut maailmankuvat ovat käytännön sisään rakentuneita elementtejä. (Wenger 1998, 47.)

Wengerin (1998) mukaan käytäntö ja yhteisö pitäisi käsittää yhdessä, koska käytäntö määrittelee käytäntöyhteisön. Kaikilla yhteisöillä ei ole ominaista käytäntöä, joka määrittäisi sen. Esimerkiksi naapurustoa nimitetään usein yhteisöksi, mutta sillä ei ole yhteistä käytäntöä eikä se siis ole käytäntöyhteisö. Myöskään kaikki, mitä voidaan pitää käytäntönä, ei määrittele jostain yhteisöä – pianon soitto ei välttämättä itsessään muodosta yhteisöä. Wenger (mt.) onkin määritellyt käytännön kolme ulottuvuutta, joiden kautta käytäntö muodostaa yhteisön ja jotka pitävät yhteisöä yhtenäisenä. Ne ovat (1) *yhteinen osallistuminen (mutual engagement)*, (2) *yhteinen hanke (joint enterprise)* sekä (3) *jaettu repertuaari (shared repertoire)* (Wenger 1998, 72-73.)

(1) Käytäntö syntyy ihmisten osallistuessa yhteiseen toimintaan. Yhteiseen osallistumiseen liittyy myös yhteisön jäsenten sitoutuminen yhteiseen asiaan. Käytäntöyhteisöä ei määritä pelkästään jäsenten tietty asema. Se ei ole vain toisensa tuntevien ihmisten verkosto, eikä myöskään pelkkä maantieteellinen läheisyys riitä käytäntöyhteisön perusteeksi – tarvitaan yhteistä osallistumista ja sitoutumista yhteiseen hankkeeseen. Yhteinen sitoutuminen tiettyyn asiaan liittyy yhteen hyvinkin erilaiset ihmiset ja tekee heistä yhtenäisen ryhmän. Se luo monimuotoisia suhteita ja yhteyksiä ihmisten välille. (mt., 73-77)

(2) Yhteinen hanke liittyy käytäntöyhteisön tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Hanke ei ole ylhäältäpäin määrätty, vaan se on käytäntöyhteisön jäsenten vastareaktio tiettyyn tilanteeseen, esimerkiksi työtehtäviin liittyen, ja aina jäsenten itsensä määrittelemä. Vaikka käytäntöyhteisö muodostettaisiin ylhäältä käsin, käytännön muodostavat yhteisön jäsenet itse. Hanke ei tarkoita esimerkiksi vain ylhäältä käsin määriteltyjen työtehtävien suorittamista, vaan se voi liittyä siihen, miten päivittäisestä työstä tehdään siedettävää yhdessä. Yhteinen hanke luo myös vastuuta, jonka yhteisön jäsenet jakavat. (mt., 77-82.)

(3) Jaettu repertuaari tarkoittaa käytäntöyhteisön resursseja, jotka ovat kehittyneet toiminnan myötä. Repertuaarin yhdistäjänä toimii jaettu hanke, se liittyy yhteen erilaisia hajanaisia elementtejä. Samaan käytäntöön kuulumisen antaa niille merkityksen, jota niillä ei yksinään ole. Ne kuvastavat käytäntöä jollain tapaa. Esimerkiksi paperipinojen korkeus voi viitata käynnissä olevaan työvaiheeseen ja istumisjärjestelyt puolestaan kuvastavat ihmisten välisiä suhteita. Repertuaariin liittyvät muun muassa rutiinit, tavat tehdä asioita, tarinat, eleet, symbolit, konseptit, diskurssi sekä tavat, joilla ilmaistaan yhteisön jäsenyyttä. (mt., 82-83.)

2.4 Käytäntöyhteisöjen ominaispiirteitä

Käytäntöyhteisöt voivat olla monenlaisia ja niitä on kaikkialla. Wengerin mukaan me kaikki kuulumme useisiin käytäntöyhteisöihin töissä, kotona ja vapaa-aikana. Käytäntöyhteisöt voivat olla lähestulkoon mitä tahansa nuorisojengistä tutkijayhteisöön. (Wenger 1998, 6.) Lämsä (2008) havaitsi väitöskirjatutkimuksessaan erilaisia käytäntöyhteisöjen ulottuvuuksia. Hänen jaottelunsa havainnollistaa, miten erilaisia käytäntöyhteisöt voivat organisaatioissa olla:

- Käytäntöyhteisö voi olla luonnollinen tai keinotekoinen. Se voi olla siis jäsentensä toiminnan myötä syntynyt tai virallisempi, johdon alkuunpanema.
- Käytäntöyhteisön jäsenillä voi olla erilaisia ammatillisia ja henkilökohtaisia intressejä toimintaan osallistumiseen.
- Motivaatio osallistumiseen ja tiedon jakamiseen voi olla ulkoa päin tulevaa tai sisäistä.
- Jäsenten kanssakäymisen intensiteetti saattaa vaihdella. Intensiteettiä on mahdollista arvioida tapaamisten säännöllisyyden, keston ja laadun perusteella. Esimerkiksi jäsenet saattavat tavata kerran viikossa tunnin mittaisissa virallisissa tapaamisissa tai silloin tällöin lounaan merkeissä.
- Osallistuminen yhteisön toimintaan voi olla täysin vapaaehtoista, jäsenten mielenkiinnosta lähtöisin, tai virallisesti määriteltyä.
- Käytäntöyhteisöjen asema vaihtelee organisaatiosta riippuen. Yhteisöllä voi olla paljon valtaa ja virallinen status tai sen asema voi olla marginaalinen eikä sillä ole juurikaan valtaa.
- Jokaisessa käytäntöyhteisössä on sille ominaista tietoa ja osaamista ja niitä luodaan ja jaetaan eri tavoin eri yhteisöissä. (Lämsä 2008, 123-125.)

Myös Wenger ym. (2002) ovat listanneet käytäntöyhteisöjen erilaisia muotoja. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi käytäntöyhteisöt voivat vaihdella kooltaan – muutaman jäsenen yhteisöstä jopa satojen henkilöiden ryhmiin. Niiden elinikä voi vaihdella parista vuodesta satoihin vuosiin (esimerkiksi käsityöläisammattit, joissa on pitkät perinteet). Yhteisön jäsenet voivat sijaita lähekkäin tai pitkienkin matkojen päässä toisistaan. Tässä tapauksessa tapaamiset ovat harvempia ja yhteydenpito tapahtuu lähinnä sähköisesti. Yhteisö voi koostua henkilöistä, jotka toimivat samojen organisaatorajojen sisällä tai esimerkiksi eri yrityksissä. (Wenger ym. 2002, 24-26.)

Käytäntöyhteisön jäsenillä voi olla samanlainen tausta tai se voi koostua erilaisista ihmisistä. Henkilöt voivat esimerkiksi tehdä samantyyppistä työtä tai työskennellä saman asiakkaan kanssa erilaisissa työtehtävissä. (Wenger ym. 2002, 24-25.) Käytäntöyhteisö voi siis muodostua jäsenistä, joiden taidot täydentävät toisiaan tai jäsenistä, joiden taidot ovat samankaltaisia. Molemmista saa tietynlaista tukea, ja hyödyllistä olisi kuulua molempien kaltaisiin yhteisöihin. (Wenger 1998, 76.)

Wenger ym. (2002) tuovat esiin, että käytäntöyhteisö voikin olla pysyvämpi rakenne kuin organisaatiot, joissa nykyään tapahtuu jatkuvia muutoksia. Käytäntöyhteisö voi tällaisessa tapauksessa toimia organisaation eri osastoilla työskentelevien asiantuntijoiden tukikohtana. (Wenger ym. 2002, 20.) Tätä näkökulmaa voi soveltaa esimerkiksi projektityöhön: oma käytäntöyhteisö pysyy samana projektitiimien vaihtuessa, ja käytäntöyhteisössä voi kehittää omaa asiantuntemusta ja saada vertaistukea ongelmatilanteissa.

Vaikka käytäntöyhteisöt ovat hyvin erilaisia, käytäntöyhteisön voi tunnistaa Wengerin (1998, 125-126) mukaan seuraavien piirteiden perusteella:

- Keskinäisiä suhteita ylläpidetään, ja ne voivat olla harmonisia tai ristiriitaisia.
- Asioiden tekemiseen yhdessä osallistutaan yhtäläisillä tavoilla.
- Informaation kulku ja innovaatioiden leviäminen on nopeaa.
- ”Johdantopuheita” ei tarvita, koska keskustelut ja vuorovaikutus ovat ikään kuin jatkuvan prosessin jatkoa.
- Keskusteltavat ongelmat alustetaan hyvin nopeasti.
- Osallistujien käsitykset siitä, keitä kuuluu yhteisöön ovat huomattavan päällekkäisiä.

- Tiedetään, mitä muut tietävät, mitä he osaavat tehdä ja mitä annettavaa heillä on yhteiselle hankkeelle.
- Jäsenten identiteetit määrittävät toisiaan.
- Toiminnan ja tuotosten tarkoituksenmukaisuutta yhteisön kannalta pystytään arvioimaan.
- Yhteisöllä on sille ominaisia työkaluja, representaatioita ja muita artefakteja.
- Paikallinen perimätieto, jaetut tarinat, sisäpiirin vitsit, tietävä nauru
- Yhteisöllä on oma jargon ja viestinnän oikopolkuja, ja niitä luodaan helposti.
- Tietyt tyyli on mahdollista tunnistaa jäsenyyden merkeiksi.
- Jäsenillä on jaettu diskurssi, joka heijastaa tiettyä maailmankuvaa.

2.4.1 Konfliktit ja muutos

Käytäntöyhteisöjä käsittelevää kirjallisuutta on välillä kritisoitu yhteisön käsitteestä, joka voidaan helposti nähdä hyvin positiivisena, yhtenäisenä ja rauhanomaisena ihmisten ryhmittymänä (Cox 2005, 528, 532). Tällaista yhteisöä ei kuitenkaan kirjallisuudessa tarkoiteta, vaikka yhteisön käsite saattaakin kuulostaa yritysten korviin houkuttevalta. (Wenger ym. 2002, 144). Käytäntöyhteisöissäkin on ristiriitoja, ja myös muutosta tapahtuu jatkuvasti.

Erimielisyydet, konfliktit ja kilpailu ovat tapoja osallistua käytäntöyhteisön toimintaan. Toimivimmat käytäntöyhteisöt kannustavat erimielisyyksiin ja väittelyihin, koska se auttaa elinvoimaisen ja tuotteliaan yhteisön kehittymistä. Tehokas käytäntöyhteisö osaa käsitellä erimielisyyksiä ja ongelmia ja kääntää ne hyödykseen. (Wenger 1998, 77; Wenger ym. 2002, 10, 37.)

Yhteisön jäsenillä on erilaisia intressejä ja näkökulmia, ja he osallistuvat eri tavoin ja eri tavoilla toimintaan. Käytäntöyhteisössä on niin vasta-alkajia, kokeneempia henkilöitä kuin mestareitakin. Osallistumisen muodot muuttuvat ajan myötä. Vasta-alkajista tulee vähitellen kokeneempia ja he voivat itse opettaa seuraavia tulokkaita ja korvata mestareita. Yhteisön reuna-alueilla osallistuminen on löyhempää ja ytimessä toimivat yhteisön hankkeeseen sitoutuneimmat jäsenet. (Lave & Wenger 1991, 56-57, 98; Wenger 1998, 118.)

Laven ja Wengerin (1991) mukaan muutos on olennainen osa käytäntöyhteisöjä. Ne ovat jatkuvassa muutoksessa kun uusia ihmisiä tulee vanhojen tilalle ja entisistä tulokkaista tulee kokeneempia yhteisön jäseniä. Toisaalta käytäntöyhteisöissä on samanaikaista uudistumista ja

pysyvyyttä. Esimerkiksi tulokkaat haluavat yhtäältä osallistua olemassa olevaan käytäntöön, toisaalta kehittää sitä. Tähän liittyy myös ristiriitatilanteita kun yhteisön uusien jäsenien ja vanhojen konkareiden näkemykset saattavat erota toisistaan. (Lave & Wenger 1991, 115-117.) Olosuhteet muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioissa on jatkuvia uudistuksia, joten myös käytäntöyhteisö muuttuu väkisinkin sen mukautuessa uusiin tilanteisiin. Käytäntö pyritään kuitenkin pitämään yhtenäisenä ja yhteisö jatkaa toimintaansa kaiken muutoksen keskelläkin. (Wenger 1998, 94.)

2.4.2 Epämuodollisuus ja joustavuus

Käytäntöyhteisöjä kuvataan yleensä epämuodollisina ryhminä. Organisaation virallisten ryhmäjakojen ja rajojen ylittämistä pidetään niille ominaisena. Brownin ja Duguidin (1991) mukaan työn tekeminen käytännössä eroaa usein organisaation tarjoamista virallisista työkuvauksista ja ohjeistuksista – todellisuudessa työ on paljon monimutkaisempaa ja vaatii improvisointia. Brown ja Duguid (mt., 40-42) erottavat sääntöjen mukaisen toiminnan ja organisaation käytäntöyhteisöissä tapahtuvasta käytännön toiminnasta. Jos työskenneltäisiin tarkasti kaikkien ohjeiden ja sääntöjen mukaan, työnteko olisi hankalaa ja jäykkää. Käytäntöä voidaan pitää vastareaktionä suunniteltuun organisaatioon. (Wenger 1998, 241, 245.)

Käytäntöyhteisöt muuntuvat ja kehittyvät jatkuvasti toisin kuin suuret, usein joustamattomat organisaatiot. Käytäntöyhteisöt muotoutuvat toimintansa kuluessa ja ovat muuntuvaisia. Käytäntöyhteisön toiminta on pohjimmiltaan jäsentensä osallistumisen kautta tuottamaa. Käytäntöyhteisöjen rajat eivät välttämättä noudata organisaation virallisia rajoja ja toisaalta organisaation rajat eivät välttämättä ole käytäntöyhteisön rajoja. Käytäntöyhteisö voi ylittää organisaation sisällä esimerkiksi osastorajojen yli. Käytäntöyhteisöt välttävät näin organisaation rajoittavuuden ja pystyvät siksi tekemään uudistuksia ja innovaatioita. Ne auttavat asioiden hoitamista jäykkissä, byrokraattisissa organisaatioissa. (Brown & Duguid 1991, 49-51; Wenger 1998, 118-119.)

2.4.3 Kieli ja tarinat

Brown ja Duguid (1991) sekä Lave ja Wenger (1991) nostavat esiin narraation eli tarinoiden kerronnan merkityksen käytäntöyhteisössä. Tarinoita omista kokemuksista kerrotaan toisille

ja ne kiertävät käytäntöyhteisöissä. Kertomukset vaikeista tapauksista auttavat oppimaan ja toimimaan vastaavassa tilanteessa. Tarinoiden kerronnan avulla voidaan saada aikaan jäsen-
tynyt kuva käsillä olevasta tilanteesta ja ratkoa ongelmatilanteita. tarinat kuvastavat asioiden
syy-seuraussuhteita ja niiden avulla voidaan selvittää monimutkaisia tilanteita. Käytäntöyh-
teisön jäsenten kertomat tarinat toimivat myös yhteisössä kertyneen tietämyksen tietovaranto-
na. Kun yhteisössä kerrotaan tarinoita, lisätään muiden ymmärrystä asioista ja kartutetaan tie-
toa yhteiseen tietovarantoon, jolloin tarinoista tulee osa jäsenten repertuaaria. (Brown & Du-
guid 1991, 44-46; Lave & Wenger 1991, 108-109.) tarinat ovat yhteisöön ajan myötä kerty-
nyttä perimätietoa, joka auttaa jäseniä toimimaan hankalissa tilanteissa ja toisaalta sopeutu-
maan yhteisöön.

Tarinoita opitaan kertomaan kuuntelemalla muiden kertomuksia kokemuksistaan. Tarinoiden
kerronnan myötä rakennetaan myös omaa identiteettiä käytäntöyhteisön jäsenenä ja kehite-
tään omaa yhteisöä. Kukin muovaa omilla tarinoillaan yhteisöä. Käytäntöyhteisön jäseneksi
tulemiseen liittyy myös käytäntöyhteisön kielen hallinta. Esimerkiksi AA-kerhossa opitaan
vähitellen muiden tarinoita kuuntelemalla käyttämään oikeanlaista kieltä ja kertomaan yhtei-
sölle ominaiseen tyyliin tarinoita. (Brown & Duguid 1991, 47; Lave & Wenger 1991, 105-
106, 109.) Yhteinen kieli auttaa käytäntöyhteisön jäseniä ymmärtämään toisiaan ja edistää
siten tiedon jakamista.

2.4.4 Käytäntöyhteisö vai muu ryhmä?

Käytäntöyhteisöillä on tiettyjä eroja verrattuna muihin organisaatioissa toimiviin ryhmiin.
Nämä erot voivat auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään käytäntöyhteisöjä. Käytäntöyhteisön
tarkoitus on kehittää jäsenten taitoja, rakentaa ja vaihtaa tietoa. Projektitiimin päämäärä puo-
lestaan on tietyn tehtävän suorittaminen. Epävirallisen verkoston tarkoitus on kerätä ja välittää
informaatiota ja tietää kuka kukin on. Sen jäseniä ovat ystävät ja liiketuttavuudet. Käytän-
töyhteisöön jäsenet valitsevat itse itsensä asiantuntijuuden tai mielenkiinnon kohteiden mu-
kaan. Käytäntöyhteisön rajat ovat epätarkat, projektitiimin selkeät ja epävirallisen verkoston
määrittelemättömät. (Wenger & Snyder 2000, 142; Wenger ym. 2002, 42.)

Virallista työryhmää pitävät yhdessä työn vaatimukset ja yhteiset tavoitteet, käytäntöyhteisöä
intohimo, sitoutuminen sekä samastuminen ryhmän asiantuntijuuteen. Epävirallisen verkoston
jäseniä yhdistävät ihmisten keskinäiset tarpeet ja suhteet eikä sillä ole määriteltävissä olevaa

alku- tai loppuaikaa vaan se on olemassa niin kauan kuin ihmiset ovat yhteydessä. Käytäntöyhteisö pysyy hengissä niin kauan kuin jäsenillä on mielenkiintoa pitää ryhmää yllä. Projektitiimi puolestaan toimii siihen asti kun projekti on suoritettu loppuun. (Wenger & Snyder 2000, 142; Wenger ym. 2002, 42.)

Käytäntöyhteisön tunnistaminen ei ole helppoa kaikkien erittelemieni määrittelyjen avulla. Yhteisöt voivat olla hyvin erilaisia eivätkä kirjallisuudessa esitellyt määrittelyt ole kovin selkeitä tai aina yksimielisiä siitä, mikä on käytäntöyhteisö. Yleensä käytäntöyhteisöt eivät itse miellä olevansa käytäntöyhteisöjä (Wenger 1998, 7). Käsitteen häilyvyys vaikeuttaa epäilemättä käytäntöyhteisöjen hyödyntämistä ja tunnistamista organisaatioissa. Joissain tapauksissa on selvää, että on kyseessä käytäntöyhteisö, kun taas jotkut ryhmät ovat vaikeammin tunnistettavissa käytäntöyhteisöiksi.

2.5 Esimerkkejä käytäntöyhteisöistä

Tuija Lämsä (2008) käsittelee käytäntöyhteisöjä organisaatio-oppimisen näkökulmasta väitöskirjassaan *Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: an empirical analysis of a healthcare organization*. Lämsän tutkimus tarjoaa esimerkin käytäntöyhteisöjen toiminnasta ja tiedon jakamisen tärkeästä asemasta näissä yhteisöissä. Lämsän tunnistamista terveydenhuolto-organisaation kuudesta käytäntöyhteisöstä viisi oli epävirallisia ja yksi, päälliköiden käytäntöyhteisö, virallisempi. Käytäntöyhteisöt muodostuivat enimmäkseen samaa työtä tekevästä henkilöstä, jotka työskentelivät eri osastoilla. Lämsä toteaa käytäntöyhteisöjen olevan usein myös ammattiyhteisöjä ja muodostuvan henkilöstä, jotka kohtaavat työssään samanlaisia ongelmia ja tilanteita. Käytäntöyhteisöt eivät kuitenkaan välttämättä ajattele itseään käytäntöyhteisönä. (Lämsä 2008, 122-126, 179.)

Epävirallisemmat yhteisöt olivat jäsenten itsensä muodostamia ja motivaatio olikin heistä itsestään lähtöisin. Yhteisöjen jäsenillä oli säännöllisiä tapaamisia, joissa he käsitelivät ammatillisia kysymyksiä, ja epäsäännöllisiä, epämuodollisempia tapaamisia lounaalla tai vapaa-aikana. Niissä jaettiin tietoa, taitoja, kokemuksia ja käsiteltiin vaikeita työhön liittyviä asioita sekä autettiin toisia. Virallisempi, osastojen päälliköistä koostuva käytäntöyhteisö, oli johdon aloitteesta lähtöisin. Sen toimintaan osallistuminen oli osa päälliköiden työtä ja johto asetti sille tavoitteita ja loi odotuksia. Tämän käytäntöyhteisön toiminta liittyi muun muassa resurs-

sien suuntaamiseen, osastojen väliseen yhteistyöhön sekä yhteiseen päätöksentekoon. He kuitenkin myös auttoivat toisiaan ongelmatilanteissa ja miettivät uudenlaisia tapoja tehdä asioita. Päälliköiden käytäntöyhteisön motivaatio oli lähtöisin ensisijaisesti ulkoapäin, mutta he olivat kuitenkin tyytyväisiä yhteistyöhönsä ja kokivat sen hyödyllisenä. (mt., 126-133.)

Lämsän tutkimissa käytäntöyhteisöissä asiakastyö erilaisissa tilanteissa toi jäsenille arvokasta tietoa, jonka he jakoivat keskenään. Vuorovaikutusta kollegoiden kanssa pidettiin yhtenä merkittävimmistä tiedonlähteistä. Toisten kokemuksista koettiin saatavan tärkeää tietoa. Käytäntöyhteisöissä saatettiin esimerkiksi vaihtaa ajatuksia hankalien asiakkaiden kohtaamisesta ja miettiä yhdessä erilaisia tapoja toimia tällaisessa tilanteessa. Jäsenet käsitelivät tapaamisissaan yhdessä esimerkiksi uusia metodeja, joita voivat hyödyntää työssään. Yhteisön jäsenet siis oppivat toisiltaan jatkuvasti. Lämsä havaitsi, että tapausorganisaatioissa käytäntöyhteisöt auttoivat kehittämään uusia ideoita, kehittämään työyhteisöä ja hyvinvointia sekä palvelemaan asiakkaita. (mt., 144, 152, 155, 170.)

Frost ja Schoen (2004) kirjoittavat Siemensin kokemuksista käytäntöyhteisöistä tietojohdamisen välineinä. Siemensillä käytäntöyhteisö tarkoittaa ryhmää, joka koostuu asiantuntijoista eri organisaation yksiköistä, ja jota yhdistää mielenkiinto johonkin yrityksen liiketoimintaan liittyvään aihealueeseen. Siemensin käytäntöyhteisöt yhdistävät eri organisaation yksiköt ja mahdollistavat tiedonkulun niiden välillä. Käytäntöyhteisöt jakavat ja luovat tietoa, joka koskee esimerkiksi yrityksen tuotteita, markkinoita tai työmenetelmiä. Käytäntöyhteisöissä saattaa olla jäseniä eri puolilta maailmaa tai vain samasta liikeyksiköstä. He tapaavat toisiaan järjestämässään isoissa konferensseissa ja pienemmissä tapaamisissa kasvokkain tai virtuaalisesti. Käytäntöyhteisöillä on käytössään IT-alusta, jossa on esimerkiksi keskustelufoorumeita, uutisia ja aikatauluja. Useimmissa Siemensin käytäntöyhteisöistä on lisäksi toimintaa koordinoiva moderaattori, joka esimerkiksi kutsuu uusia jäseniä yhteisöön ja koordinoi tapaamisia. (Frost & Schoen 2004, 134.) Lämsän sekä Frostin ja Schoenin esimerkit havainnollistavat hyvin käytäntöyhteisöjen erilaisuutta ja myös sitä, että virallisetkin käytäntöyhteisöt on mahdollista saada toimimaan.

2.6 Käytäntöyhteisöjen hyödyt

Käytäntöyhteisöillä nähdään olevan paljon hyötyjä niin organisaation toiminnalle kuin käytäntöyhteisöissä toimiville yksilöillekin. Käytäntöyhteisöille on ominaista jatkuva oppiminen. Niiden nähdään olevan joustavia ja jatkuvasti muuntuvia sosiaalisia rakenteita, joissa jaetaan tietoa ja osaamista sekä kehitetään uusia ideoita. Käytäntöyhteisöjen organisaatiolle tuoma lisäarvo perustuukin useissa tapauksissa vähintään epäsuorasti nimenomaan tehokkaaseen tiedon jakamiseen.

Käytäntöyhteisöt tehostavat sekä organisaation että yksilöiden toimintaa monin tavoin. Työntekijöiden aikaa säästyy, kun tietoa on saatavilla yhteisön jäseniltä. Uusien työntekijöiden oppiminen tehostuu, kun he pääsevät käytäntöyhteisöjen avulla käsiksi organisaatiomuistiin ja voivat luoda yhteyksiä muihin asiantuntijoihin. Tämä helpottaa tiedon hankintaa. Turhan työn tekemisen välttämisen mahdollistavat käytäntöyhteisöjen tarjoama organisaatiomuisti sekä yhteisöjen mahdollisesti rakentamat tietovarannot. Myös asiakkaiden kyselyihin voidaan vastata nopeammin, kun käytäntöyhteisö auttaa tiedon nopeassa löytämisessä sekä oikean henkilön tunnistamisessa, jolla on tarvittavaa tietoa. Käytäntöyhteisö on paikka, jossa ratkotaan yhdessä ongelmia, joita esiintyy esimerkiksi päivittäisessä työnteossa. Siten ne tehostavat ongelmanratkaisua organisaatiossa. (Wenger ym. 2002, 15-16; Lämsä 2008, 194; Lesser & Storck 2001, 836-838.)

Käytäntöyhteisöt voivat yhdistää asiantuntijoita organisaatorajojen yli. Tämä edistää tiedon, innovaatioiden ja käytäntöjen kulkemista eri puolille organisaatiota. Yhteisön asiantuntemus auttaa yksittäisiä jäseniä tekemään parempia päätöksiä ja laajentamaan näkökulmaansa. Koska käytäntöyhteisöissä tietämys on jakautunut kaikille jäsenille, se mahdollistaa tiedon ja osaamisen säilymisen organisaatiossa, vaikka työntekijä lähtisikin pois. (Wenger ym. 2002, 15-16; Lämsä 195.)

Käytäntöyhteisön jäsen saa apua ongelmiin työssään ja pystyy hyödyntämään muiden jäsenten asiantuntemusta. Myös kollegoiden kanssa vietetty aika sinänsä on arvokasta yksilölle. Osallistuminen auttaa lisäksi yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymisessä. Käytäntöyhteisössä toimimalla on mahdollista kehittää omaa asiantuntemusta ja pysyä ajan tasalla oman alan muutoksista. Organisaation pysymistä ajan hermoilla ja kehittymistä edistää se, että käytäntöyhteisöt seuraavat alan kehitystä ja keskustelevat uusista ideoista. Käytäntöyhteisöt tarjoa-

vat innovaatioille hedelmällisen foorumin ja turvallisen ympäristön, jossa jakaa näkemyksiä ja testata ideoitaan. (Wenger ym. 2002, 16; Lämsä 2008, 194-195; Lesser & Storck 2001, 839.)

Wengerin ym. (2002) mukaan paras keino arvioida käytäntöyhteisöjen arvoa organisaatiolle on tarinoiden kautta, koska ne ovat ainoa tapa kuvata monimutkaisia syy-seuraussuhteita ja toiminnan konteksteja, jotka vaikuttavat asiaan. Tarinoita pitää kerätä käytäntöyhteisön toimintaan osallistujilta systemaattisesti. Vaikka tällainen mittaaminen onkin vaivalloista, se kannattaa. Näin käytäntöyhteisöt saavat organisaatiossa näkyvyyttä ja vaikutusvaltaa, ja tarinoiden avulla niiden arvo esitetään ymmärrettävällä tavalla organisaatiolle. (Wenger ym. 2002, 167-169.)

2.7 Käytäntöyhteisöjen ongelmia

Wengerin (1998, 85) mukaan käytäntöyhteisöt eivät ole luontaisesti hyödyllisiä eivätkä haitallisia. Niitä ei tulisikaan pitää ratkaisuna kaikkiin ongelmiin tai ongelmattomina vaihtoehtoina (Wenger ym. 2002, 139). Käytäntöyhteisöissä voi ilmetä monenlaisia ongelmia. Edellä tarkastelin konflikteja käytäntöyhteisöissä ja totesin, ettei käytäntöyhteisöä tule pitää ihanteellisena, rauhanomaisena yhteisönä.

Wenger (1998, 120) huomauttaa, että käytäntöyhteisö voi olla linnoitus yhtä lailla kuin avoin ovikin. Käytäntöyhteisöstä voi muodostua porukka, joka sulkee muut ulkopuolelleen. Lämsän (2008, 160) tutkimuksessa jotkut harvat pitivät käytäntöyhteisöjä juuri tällaisena uhkana. Oman yhteisön alaa saatetaan pitää tärkeämpänä kuin muiden, ja omien näkemysten katsotaan olevan ainoat oikeat. Yhteisön omaa asiantuntemusta saatetaan pitää muiden yläpuolella olevana. Tällainen ”imperialistinen” käytäntöyhteisö ei hyväksy vaihtoehtoisia näkemyksiä tai uusia metodeja. Käytäntöyhteisö voi pantata tietoa eikä tarjoa sitä muiden yhteisöjen käyttöön. Jos käytäntöyhteisössä aletaan pitää yhteisön aspektia eli ihmissuhteita muita asioita tärkeämpänä, voi siitä tulla eksklusiivinen klikki, johon uusien jäsenten on vaikeaa tai jopa mahdotonta päästä mukaan. Käytäntöyhteisölle muodostunut identiteetti ja oma repertuaari voi johtaa siihen, että ulkopuoliset eivät ymmärrä käytäntöyhteisöä, jolla on täysin oma kieli. (Wenger ym. 2002, 141-142, 145, 151.)

2.8 Käytäntöyhteisöjen kehittäminen

Käytäntöyhteisöjä on epäilemättä kaikissa organisaatioissa, mutta on kyseenalaista, miten paljon ne hyödyttävät organisaation toimintaa, jos niitä ei tarkoituksella kehitetä. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että käytäntöyhteisöjen osaamista kannattaa hyödyntää ja että niitä on kehitettävä aktiivisesti, jotta niistä saadaan paras hyöty irti (esim. Wenger ym. 2002, 185; Lämsä 2008, 194). Esimerkiksi Siemensillä on havaittu, että käytäntöyhteisöjen tuomat hyödyt ja lisäarvo yritykselle ovat suurempia kuin niihin käytetty aika ja resurssit (Frost & Schoen 2004, 135).

Toinen kysymys on, missä määrin käytäntöyhteisöjä on mahdollista luoda, kehittää ja johtaa ottaen huomioon niiden itsenäisen ja epämuodollisen luonteen. Perinteisillä keinoilla käytäntöyhteisöjä ei voi johtaa, vaan niitä pitää ennemminkin tukea ja tarjota niiden toiminnalle mahdollisuuksia. Wengerin (1998) mukaan käytäntöyhteisöjä ei voi suunnitella, mutta niitä voidaan tunnistaa, tukea ja hoitaa. Voidaan luoda tietynlaiset olosuhteet, joihin käytäntöyhteisö mukautuu omalla tavallaan. Yhteisön jäsenillä on myös oltava motivaatiota omasta takaa toimintaan osallistumiselle, koska pelkästään ulkoapäin tuleva pakote ei luo toimivaa yhteisöä. (Wenger 1998, 36, 229, 233.) Parhaiten käytäntöyhteisöt menestyvät, kun niiden jäsenten kiinnostuksen kohteet ja toiveet kohtaavat organisaation tavoitteet ja tarpeet. Tällöin käytäntöyhteisöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin organisaatiossa ja sen jäsenten innostus pysyy yllä (Wenger ym. 2002, 32.)

Lesserin ja Storckin (2001) mukaan johto voi käytäntöyhteisöjen edistämiseksi tarjota työntekijöille mahdollisuuksia luoda uusia yhteyksiä muihin, tukea heidän tapaamisiaan ja tarjota tiedon jakamiseen teknologisia ratkaisuja. Ihmisille tulisi antaa aikaa ja tilaa suhteiden luomiseksi. (Lesser & Storck 2001, 840.) Lämsän (2008) mukaan käytäntöyhteisöjä on mahdollista tukea ja johtaa kunhan otetaan huomioon, millaiset olosuhteet edistävät niiden toimintaa, ja annetaan niille tarpeeksi vapautta. Toisaalta taas Lämsän tutkimissa käytäntöyhteisöissä organisaation sekaantumista spontaaniin toimintaan ei koettu välttämättä tarpeellisenä. (Lämsä 2008, 163, 182.)

Yksi käytäntöyhteisöjen elinvoimaisuutta edistävästä tekijöistä on Frostin ja Schoenin (2004) mukaan käytäntöyhteisön arvot, erityisesti avoimuus ja luottamus. Ilman luottamusta omaa tietoa ei todennäköisesti jaeta muille tai esitetä kysymyksiä ja osoiteta omaa tietämättömyyttä.

Kasvokkaiset tapaamiset auttavat käytäntöyhteisön jäseniä tutustumaan ja kehittämään luottamusta. Luottamuksen kehittyminen puolestaan johtaa avoimeen ilmapiiriin ja avoimeen keskusteluun. Tällaisessa ilmapiirissä parhaista käytännöistä, kokemuksista ja myös virheistä keskustellaan avoimesti, mikä on usein hyvin opettavaista. (Frost & Schoen 2004, 140.) Kasvokkaisten tapaamisten mahdollistaminen on siis äärimmäisen tärkeää käytäntöyhteisön toiminnalle.

Cox (2005, 532-533) listaa useita tekijöitä nykyisissä työympäristöissä, jotka saattavat haitata käytäntöyhteisöjen toimintaa:

- Toistuvat uudelleenjärjestelyt saattavat estää jatkuvan yhteistyön.
- Kun käytetään tilapäisiä ja osa-aikaisia työntekijöitä, suhteet eivät ehdi kehittyä ja sitoutuminen voi olla heikkoa.
- Tiukka johto ei anna työntekijöille tilaa omien työtapojen kehittämiseen.
- Työtehtävien ollessa yksilöpainotteisia yhteistyötä ei tehdä.
- Äärimmäisen kilpailuhenkinen työympäristö haittaa yhteistyötä.
- Tiukat aikataulut haittaavat jaetun ymmärryksen kehittämistä.
- Hajanaiset tilat eivät tarjoa paikkoja yhteisille kokoontumisille.
- Tietokonevälitteinen työ tekee vuorovaikutuksesta etäisempää ja löyhempää.

Myös nämä tekijät on otettava huomioon, mikäli halutaan käytäntöyhteisöjen kehittyvän spontaanisti tai kehittää ja edistää niiden toimintaa tarkoituksella.

3 TIEDON JAKAMINEN

3.1 Tiedon luonteesta

3.1.1 *Data, informaatio ja tieto*

Tiedolle on esitetty useita erilaisia jaotteluita ja luokitteluita. Ehkä perinteisin on tiedon jakaminen dataan, informaatioon ja tietoon (*data, information, knowledge*), jotka jalostuvat niin sanotussa tiedon arvoketjussa. Davenport ja Prusak (1998) ovat eritelleet tätä jakoa organisaation kontekstissa. Data on erillisiä faktoja, merkkejä ja bittejä, eli ”raaka-ainetta”, joka on potentiaalista informaatiota. Datassa itsessään ei ole merkitystä. Organisaatioissa data liikkuu usein IT-systeemeissä. Kun data saa merkityksen, siitä tulee informaatiota, joka voi potentiaalisesti muuttaa vastaanottajan käsityksiä jostain asiasta. Informaatiolla on muoto ja se on järjestetty joltain tarkoitusta varten. Davenport ja Prusak kuvaavatkin informaatiota viestinä. (Davenport & Prusak 1998, 2-4.) Informaatiota voidaan kirjata ylös, arkistoida ja siirtää paikasta toiseen (McDermott 1999, 110). Informaatio ja data ovat ominaisuuksiltaan sellaisia että ne liikkuvat organisaatiossa helpommin kuin tieto.

Informaatiosta tulee tietoa (*knowledge*), kun informaation sisältämä viesti sisäistetään ja se muovaa ihmisen käsityksiä tai merkitysrakenteita jollakin tavoin. McDermottin (1999) mukaan tietoon liittyy aina ihminen, joka tietää ja ajattelee ja käyttää informaatiota. Ajatteluprosessissa muutetaan informaatio aiempia kokemuksia reflektoiden näkemyksiksi, joista puolestaan muodostetaan ratkaisuja ongelmiin. Tieto voidaan nähdä mentaalisisinä malleina, joita hyödynnetään käsillä olevassa tilanteessa. (McDermott 1999, 105-107.) Tieto on Davenportin ja Prusakin (1998, 5) mukaan *kokemusten, arvojen, kontekstuaalisen informaation ja käsityskyvyn muodostamat raamit ihmisen mielessä, joiden avulla arvioidaan ja sisäistetään uusia kokemuksia ja informaatiota*. Organisaatioissa tieto on usein sisäistynyt rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin sekä dokumentteihin ja tietovarantoihin (mt.). Se, mitä arkikielessä pidetään tietona, onkin käytännössä usein informaatiota, koska tieto on monesti näkymätöntä.

Davenport ja Prusak (1998) erittelevät joitain tiedon osatekijöitä. Kokemus, joka kertyy ajan myötä, tarjoaa historiallisen näkökulman, jonka kautta näemme ja käsitämme uudet tapahtu-

mat. Se auttaa tunnistamaan samankaltaisuuksia menneisiin tapahtumiin. Tiedon avulla ihminen pystyy käsittelemään monimutkaisia ongelmia. Tieto auttaa arvioimaan uusia tilanteita ja informaatiota aiemmin tiedetyn perusteella ja tieto myös jalostuu reaktiona uusiin tilanteisiin ja informaatioon. Nyrkkisäännöt ja intuitio auttavat ihmisiä toimimaan nopeasti samantapaisissa tilanteissa kokemuksen myötä. Arvot ja uskomukset muokkaavat ihmisten toimintaa ja vaikuttavat siihen, miten yksilö näkee ja käsittää tilanteet ja järjestää tietonsa. (Davenport & Prusak 1998, 7-12.)

3.1.2 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto

Tieto jaotellaan usein eksplisiittiseen tietoon (*explicit knowledge*) ja hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*). Eksplisiittistä tietoa on Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan mahdollista ilmaista kielellisesti tai symbolien avulla ja välittää vaikka sähköisessä muodossa. Hiljaisessa tiedossa on kognitiivinen ja tekninen puoli. Kognitiivinen puoli tarkoittaa mentaalaisia malleja – kaavoja, paradigmoja, uskomuksia, näkemyksiä – jotka auttavat hahmottamaan ja määrittelemään maailmaa. Ne määrittelevät maailmankuvaamme. Tekninen aspekti hiljaisessa tiedossa tarkoittaa konkreettista osaamista (*know-how*) ja taitoja. Se voi olla kuvailtavissa ammattilaisen ”näppituntumana” asioihin, jota ei voi oikein selittää muille. Hiljaista tietoa on vaikea kommunikoida muille, koska se on henkilökohtaista ja vaikeasti ilmaistavissa. Hiljainen tieto on rakentunut ihmisen toimintaan, kokemuksiin, arvoihin ja tunteisiin. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi näkemykset ja intuitiot. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9, 59-60.) Eksplisiittinen tieto on lähempänä informaation käsitettä ja hiljainen tieto puolestaan vastaa pitkälti edellä esitettyä käsitys tiedosta (*knowledge*).

3.1.3 Osaaminen ja tietäminen

Tieto voidaan nähdä myös aktiivisempänä tietämisenä ja yksilön osaamisena. Molemmat ovat sidoksissa käytäntöön. Brownin ja Duguidin (1998, 91) mukaan organisaatiolle tärkeä tieto ei ole vain tietoa *että* (*know-what*) vaan tietoa *miten* eli *osaamista* (*know-how*). Tieto *että* vastaa Nonakan ja Takeuchin eksplisiittistä tietoa. Brownin ja Duguidin mukaan osaaminen tarkoittaa kykyä hyödyntää eksplisiittistä tietoa käytäntöön. Osaaminen on rakentunut sisään työikäntöön, joten sitä voi olla vaikea jakaa eteenpäin. Osaaminen kehittyy pitkälti käytännön ja kokemuksen myötä. (mt., 91, 95.)

Orlikowski (2002) tarkastelee *tietämistä* (*knowing*) staattisen tiedon käsitteen sijaan. Tietäminen muodostuu ja muotoutuu jokapäiväisessä käytännön toiminnassa. Näin ollen sitä ei voida pitää stabiilina ja muuttumattomana, vaan koska se on kuhunkin hetkeen sitoutunutta, se on myös väliaikaista. Tietäminen käytännössä (*knowing-in-practice*) ei ole yhdistynyt objekteihin, rutiineihin, systeemeihin tai ihmisten aivoihin, kehoihin eikä myöskään yhteisöihin. Tietäminen ei ole sellaista, että säilytämme sitä päässämme ja otamme esiin tarpeen tullen, vaan se on tilannesidonnaista. Tietäminen ja käytäntö ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Käytännön toiminnassa tietäminen muuntuu jatkuvasti esimerkiksi uudessa tilanteessa improvisoidessa. (Orlikowski 2002, 249-252, 269.)

3.1.4 Tieto yhteisöissä

Tieto ei ole ainoastaan yksilöiden omaama asia, vaikka usein niin ajatellaankin. McDermottin (1999) mukaan tieto kuuluu yhteisöille. Osallistumalla yhteisön toimintaan sisäistämme yhteisön ajatukset, näkemyksen, kielen ja käytännöt. Opimme katsomaan maailmaa ja ajattelemaan yhteisön määrittelemällä tavalla. (McDermott 1999, 108-109.) Myös Brown ja Duguid (1998) esittävät, että organisationaalinen tieto on luonteeltaan sosiaalista. Heidän mukaansa yhteisön tieto syntyy ihmisten työskennellessä yhdessä käytäntöyhteisöissä. Työn ollessa usein yhteistyötä on osaaminenkin pitkälti yhteisöllistä. (Brown & Duguid 1998, 91, 95-96.)

Wengerin ym. (2002) mukaan tieto on kiinteä osa käytäntöyhteisöjen toimintaa ja vuorovaikutusta. Käytäntöyhteisöt ovat eläviä tietovarantoja (Wenger ym. 2002, 9.) McDermottin (1999) mukaan yhteisön tieto on epämuodollisiin ja dokumentoimattomiin työrutiineihin, työkaluihin, tarinoihin ja kieleen sisäänrakentunutta. Näiden välineiden kautta tietoa välittyy yhteisön jäsenille, esimerkiksi toisen työtä seuraamalla. Tietoa hankitaan osallistumalla yhteisön toimintaan kun taas informaatiota hankitaan esimerkiksi lukemalla. Tieto siirtyy yhteisöissä sukupolvelta toiselle. (McDermott 1999, 108-109.)

Brown ja Duguid (1999, 96) vertaavat yksilön ja yhteisön tietoa musiikkiesityksen ja sen esittäjien suhteeseen: jokainen esittäjä tietää oman osuutensa, mutta kokonaisuudesta erillään sillä ei ole juuri merkitystä. Tiedon yhteisöllisyys ei Wengerin ym. (2002, 10) mukaan sulje pois yksilöitä, vaan yksilöt tuovat yhteisöön uusia näkemyksiä ja erimielisyyksiäkin, jotka auttavat yhteisöä pysymään aktiivisena ja hedelmällisenä.

3.1.5 Tiedon hallinnan ja jakamisen haaste

Jos lähdetään siitä näkemyksestä, että tieto ei ole helposti liikuteltava objekti vaan sisäistynyt ihmisten taitoihin, arvoihin, intuitioon, mentaalsiin malleihin ja toisaalta yhteisön toimintaan, käytäntöön, rutiineihin, artefakteihin, tai että se on tilannesidonnaista, voidaan tiedon hallinta ja tiedon jakamista pitää vähintäänkin haastavina tehtävinä. Sen sijaan informaatiota ja eksplisiittistä tietoa on verrattain helppoa jakaa, mutta joissain tapauksissa on kyseenalaista, onko niiden jakamisesta sellaisenaan hyötyä, jos ne irrotetaan käytännön kontekstista.

Joissain organisaatioissa pyritään jakamaan tietoa ja ihmisten osaamista dokumentoimalla ja jakamalla tietoa eksplisiittisessä muodossa. Duguidin (2005) mukaan kaikkea sitä tietoa, mitä tarvitaan jonkun asian tekemiseen, on kuitenkin mahdotonta ilmaista ja kodifioida, koska käytäntö on hyvin monimutkaista. Kodifioitu tieto ei voi vastata tai korvata hiljaista tietoa, koska hiljainen tieto toimii tulkitsemisen välineenä, taustana ja kontekstina kodifioidun tiedon arvioimisessa. Jos ajatellaan jonkin taidon oppimista, se ei ole aina mahdollista pelkästään kirjaa lukemalla, vaan tapahtuu käytännön harjoittelun kautta. Kodifioitu, eksplisiittinen tieto siis on toimivaa vain kun yksilöllä on myös siihen liittyvää osaamista, sillä se auttaa soveltamaan tietoa käytäntöön. (Duguid 2005, 111-114.)

Yhtenä ratkaisuna tiedon jakamisen ongelmallisuuteen voidaan pitää käytäntöyhteisöjä. Brownin ja Duguidin (1998) mukaan sosiaaliseen toimintaan sisäistynyttä tietoa on vaikea siirtää, koska se on juurtunut syväälle käytäntöön. Käytäntöyhteisöjen sisällä yhdessä luotu käytäntö helpottaa osaamisen, tiedon *miten*, liikkumista. (Brown & Duguid 1998, 100.) Käytäntöyhteisön jäsenillä on esimerkiksi jaettu identiteetti, jaettu kieli ja yhteneväinen maailmankuva. Ne auttavat yksilöitä ymmärtämään toisiaan ja helpottavat siten tiedon jakamista. Kuten edellä todettiin, käytäntöyhteisön jäsenille välittyy tietoa yhteisön toimintaan osallistumisen kautta ja esimerkiksi toisen työtä seuraamalla.

Käytäntöyhteisöjen välillä tiedon jakaminen on vaikeampaa, koska ne eivät jaa yhteistä käytäntöä ja yhteisiä näkemyksiä siitä, mikä on tärkeää. Tiedon siirtäminen ilman että otetaan huomioon käytännön erityispiirteitä tarkoittaa eksplisiittisen tiedon siirtämistä ilman osaamista, tietoa siitä, miten tuota tietoa tulisi käyttää. (Brown & Duguid 1998, 100-101.) Lämsä (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että käytäntöyhteisöjen välillä on vaikeuksia jakaa näke-

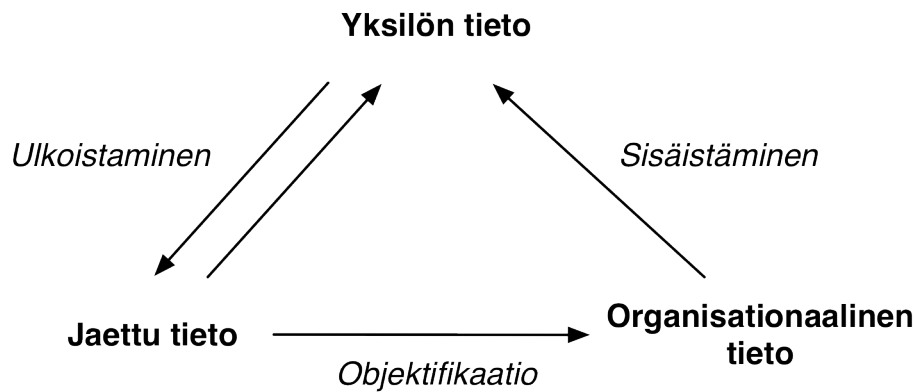
myksiä. Eri käytäntöjen muovaamat näkemykset ja asenteet poikkeavat toisistaan ja vaikeutavat näin eri tehtävissä työskentelevien välistä yhteistyötä. (Lämsä 2008, 180.)

Jos tietäminen on kiinteästi yhteydessä käytäntöön, Orlikowskin (2002) näkemyksen mukaan ajatus esimerkiksi parhaiden käytäntöjen siirtämisestä on ongelmallinen. Käytännöt ovat tilannekohtaisia, eivät siirrettäviä objekteja tai prosesseja, jotka voidaan pakata ja siirtää muille toiminta-alueille. Osaamisen jakaminen *käytäntöyhteisöjen välillä* tulisi nähdä Orlikowskin (2002, 271) mukaan siten, että tarjotaan muille mahdollisuus oppia se käytäntö, joka sisältää tämän tarpeellisen osaamisen – autetaan muita kehittämään kykyä käyttää tätä osaamista eri tilanteissa. Tämä kaikki viittaa siihen, että käytäntöyhteisöt ovat paikkoja, joissa tiedon jakaminen on luontevaa ja sujuvaa. Käytäntöyhteisöjen välisen tiedon jakamisen haasteet ovat mielenkiintoinen kysymys, mutta tämän työn puitteissa keskitytään ennen kaikkea käytäntöyhteisöjen sisällä tapahtuvaan tiedon jakamiseen.

3.2 Tiedon jakamisen ja organisaationaalisen oppimisen malli

Huysman ja de Wit (2002) tarkastelevat kirjassaan *Knowledge sharing in practice* tiedon jakamista tietojohdamisen näkökulmasta. Heidän viitekehyksensä on organisaationaalisen oppimisen malli. Huysmanin ja de Witin mukaan organisaatio oppii tietoa jakamalla, ja he pitävät tietojohdamista tiedon jakamisen muodostamien oppimisprosessien hallintana. He esittävät organisaatio-oppimisen institutionalisaation (*institutionalization*) prosessina, jossa yksilön tieto muuntuu organisaationaaliseksi, yhteiseksi tiedoksi. Organisaationaalisen oppimisen prosesseja he kuvaavat yksinkertaistaen kolmivaiheisena syklinä, johon kuuluvat ulkoistamisen, objektifikaation ja sisäistämisen prosessit (ks. kuvio 1 s. 30). (Huysman & de Wit 2002, 23, 30, 35.)

(1) *Ulkoistamisen prosessin (externalization)* myötä yksittäisen henkilön tiedosta tulee jaettua tietoa, mikä tarkoittaa *tiedon jakamista* yksilöiden välillä. Jaettua tietoa joko käytetään uudelleen tai siitä kehitetään uutta tietoa kollektiivisesti ryhmien tai yhteisöjen tasolla. Tiedon kehittämisessä pääpaino on yhteisessä, vastavuoroisessa oppimisessa ja tiedon jakaminen on nähtävä enemmänkin kaksisuuntaisena toimintana. (mt., 36, 67, 95.) Ulkoistaminen on olennaisin tiedon jakamisen muoto tämän tutkimuksen kannalta.



KUVIO 1. Tiedon jakamisen sykli (mukailtu Huysman & de Wit 2002, 40)

Tiedon jakaminen *uudelleen käytettäväksi* merkitsee ihmisten oppimista toisiltaan. Yksilöt toimivat tiedon lähteinä, ja tiedon vastaanottajat sisäistävät tiedon jokseenkin muuttumattomana. Tavoitteena organisaatioissa tiedon uudelleen käyttämisessä on usein turhan työn välttäminen, eli estetään niin sanotusti pyörän keksiminen uudelleen. Tällöin yksilöillä olevaa tietoa voidaan pyrkiä kodifioimaan eksplisiittiseen muotoon ja jakamaan näin koko organisaatioon. Tosin kuten edellä ilmeni, se ei välttämättä ole ongelmatonta. Tietoa jaetaan organisaatioissa usein joko sosiaalisten tai teknisten verkostojen kuten intranettien kautta. (Huysman & de Wit 2002, 36, 67-68.)

Tiedon jakaminen *uuden tiedon kehittämiseksi* on vastavuoroinen oppimisprosessi. Uuden tiedon kehittäminen on verrattavissa innovaatioon – olemassa olevasta tiedosta kehitetään uudenlaisia yhdistelmiä. Jaettu tieto ei pysy samankaltaisena kuten uudelleen käytettäväksi tarkoitettussa tiedossa, vaan sitä uudistetaan prosessin myötä. Tiedon jakaminen ei tapahdu yksilöiden välillä vaan ryhmän tai yhteisön tasolla. Tiedon jakaminen yhteisöissä uuden tiedon kehittämiseksi on kollektiivinen prosessi ja tiedon lähteenä on yhteisö. Yhteisönäkölma tiedon jakamiseen merkitsee erilaista lähestymistapaa tiedon jakamisen edistämiseen organisaatioissa johtuen yhteisöjen ennakoimattomasta luonteesta, tilannesidonnaisuudesta ja tiedon linkittymisestä käytäntöön. Käytäntöyhteisöille ominaisen tilannesidonnaisen tiedon kehittäminen ei ole järjestelmällistä ja suunniteltua. (Huysman & de Wit 2002, 36, 95-97.)

Kasvokkaiset tapaamiset ovat tärkeitä, koska juuri näissä tilanteissa on mahdollista kehittää uutta tietoa yhdessä. Yhteisöissä tapahtuvassa tiedon jakamisessa tärkeäksi koetaan usein

myös itse prosessi. Kollegoiden tapaaminen ja heidän kanssaan keskustelu mielenkiintoisista aiheista koetaan mielekkääksi ja innostavaksi. IT-työkalut voivat tukea yhteisön jäsenten välistä kommunikaatiota. Organisaation tavoitteita uuden tiedon kehittämiseksi yhteisöissä voivat olla esimerkiksi uusien toimintojen, menettelytapojen tai tuotteiden luominen. (Huysman & de Wit 2002, 119-122.)

(2) *Objektifikaation prosessissa (objectification)* yhteisestä tiedosta muodostuu *organisaationaalista tietoa*, eli yhteistä tietoa käytetään hyväksi organisaation tasolla. Tällöin paikallinen tieto leviää koko organisaatioon. Tämä vaatii, että organisaation jäsenet hyväksyvät yhteisen tiedon, missä voi kestää kauankin. Tiedon jakamisen sijaan voisikin puhua sedimentaatiosta, tiedon vähittäisestä muovautumisesta organisaatioon. Objektifikaatio tapahtuu osana sisäistämisen ja ulkoistamisen prosesseja. Monesti organisaatiot eivät ymmärrä hyödyntää paikallista tietoa, esimerkiksi käytäntöyhteisön kehittämisiä uusia työskentelytapoja. Käytäntöjen hyväksyminen yhteisesti on tekijä, jonka puuttuminen estää organisaation oppimisen. Vain objektifikaation prosessi johtaa organisaation oppimiseen. (mt., 37-39.)

(3) *Sisäistämisen prosessissa (internalization)* yksilöt oppivat organisaatiolta, jolloin tiedon jakaminen kuvataan *tiedon hankkimisena (knowledge acquisition)*, jossa yksilö on tiedon vastaanottaja ja organisaatio tiedon tarjoaja. Sisäistämisen prosessin kautta yksilöistä tulee organisaation jäseniä. Tietoa hankitaan esimerkiksi tietokantojen, ohjeiden ja koulutusten kautta mutta myös omaksumalla hiljaista, yhteisöllistä tietoa esimerkiksi työnteon tai tarinoiden kerroksen kautta. Organisaatiolta omaksutaan tietoa käytettäväksi päivittäisissä työtehtävissä. (mt., 35, 47.)

4 TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tarkastelen tässä luvussa erilaisia tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita organisaatioissa tulisi ottaa huomioon tiedon jakamisen sujuvuuden edistämiseksi. Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä on lukemattomia. On käytännössä mahdotonta eritellä tarkasti mitkä kaikki asiat motivoivat ihmisiä jakamaan tietoa organisaatiossa, koska eri tekijöiden välillä on monimutkaisia yhteyksiä. On myös organisaatiokohtaista, mitkä seikat juuri kyseisessä organisaatiossa vaikuttavat tiedon jakamiseen, tai mitkä ovat parhaita keinoja edistää tiedon jakamista. Olen kuitenkin eritellyt seuraavaksi usein toistuvia tiedon jakamiseen positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi pohdin, miten nämä tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät toimivat käytäntöyhteisöissä ja missä määrin on mahdollista pitää käytäntöyhteisöjä tietoa edistävinä rakenteina sekä mikä on tietoteknisten välineiden rooli tiedon jakamisessa.

4.1 Organisaatioon liittyviä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Jos organisaatiossa kehitettävät tiedon jakamisen hankkeet eivät vastaa ihmisten tiedon jakamisen tarpeisiin, tiedon jakaminen ei tehostu. Tiedon jakamisen tulisi vastata jotain konkreettista tarvetta tai ongelmatilannetta. Sen sijaan tiedon jakamista halutaan usein kehittää organisaatioissa ennaltaehkäisevästi, koska sen nähdään avaavan uusia mahdollisuuksia. Lisäksi tiedon jakamista ja ylipäätään tietojohdamisen hankkeita saatetaan katsoa yksipuolisesti johdon näkökulmasta. Tällöin unohdetaan, mikä on työntekijöille tärkeää tiedon jakamisessa. Tiedon jakamista ei pidä tehdä vain tiedon jakamisen vuoksi, vaan sillä on oltava jokin mielekäs tavoite. Hankkeisiin saatetaan ryhtyä jopa vain siksi, että ”muutkin tekevät niin” eikä ajatella oman organisaation tarpeita. (Huysman & de Wit 2002, 127, 129-130.)

Organisaatiossa pitäisi siis muistaa huomioida organisaation tarpeiden lisäksi myös työntekijöiden tarpeet tiedon jakamisessa. Huysmanin ja de Witin (mt., 132, 134) tutkimuksissa havaittiin, että ihmiset ovat halukkaita osallistumaan tiedon jakamiseen, mikäli se auttaa tehostamaan työntekoa, sitä kautta on mahdollista saada ”statusta”, se tekee työnteosta miellyttävämpää tai mahdollistaa vuorovaikutuksen ihmisten kanssa. Hyödyt tiedon jakajille voivat siis olla hyvinkin aineettomia organisaation näkökulmasta.

Ajan puute koetaan usein esteeksi tiedon jakamiselle. Tiedon jakamista ei välttämättä priorisoida varsinaisten työtehtävien yli ja kun työtä on paljon, ei ehditä keskittyä tiedon jakamiseen. Esimerkiksi projekteja tehdessä ei ole välttämättä varattu aikaa päättyneen projektin arviointiin ja kokemusten dokumentointiin (Huysman & de Wit 2002, 138). Tämä olisi kuitenkin tärkeää, jotta organisaatio ja työntekijät voisivat oppia aiemmista kokemuksista. Työt tulisi järjestää organisaatiossa siten, että tiedon jakaminen olisi osa työntekoa eikä sen katsottaisi vievän arvokasta aikaa työtehtävien hoitamiselta. Myös tiedon jakamiselle erikseen varatut tilanteet voivat auttaa ajan puutteen esteen ylittämässä.

Ympäristön tulisi olla sellainen, jossa ihmiset haluavat ja voivat jakaa tietoa. Ensinnäkin tiedon jakamiseen soveltuvia paikkoja tulisi olla organisaatiossa. Toiseksi myös se, miten työtilat on järjestelty voi haitata tai edistää tiedon jakamista. (Riege 2005, 26, 28.) Jos kaikki istuvat omissa huoneissaan eikä yhteisiä tiloja ole, spontaania tiedon jakamista ei välttämättä tapahdu. Myös Oinon (2006, 72) tutkimuksessa havaittiin sellaisten tilojen puutteen, joissa voisi luontevasti keskustella asioista rauhassa haittaavan tiedon jakamista. Monesti yhteisissä tiloissa, kuten kahvihuoneissa tai kopiokoneen äärellä syntyy spontaaneja ja hedelmällisiäkin keskusteluita. Mahdollisuuksia tällaisiin kohtaamisiin tulisi pyrkiä järjestämään tilojen puolesta, mutta myös sallimalla epävirallinen jutustelu työaikana ja luomalla kulttuuri, jossa siihen kannustetaan.

4.1.1 Organisaatiokonteksti

Widén-Wulffin (2007) tapaustutkimus tiedon jakamisesta kahdessa erilaisessa organisaatiossa osoitti, miten merkittävästi organisaatiokonteksti on yhteydessä tiedon jakamisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Hänen tutkimuksensa kohteina olivat suuren, melko hierarkkisen vakuutusyhtiön vakuutusvirkaileijat sekä pienen, projektityöhön painottuneen bioteknologiayrityksen asiantuntijat. Vakuutuskäsittelijöiden rutiinistyössä havaittiin tärkeäksi muodolliset rakenteet tiedon jakamisessa kun taas asiantuntijaorganisaatiossa tiedon jakamisen tehokkuutta edistivät erityisesti henkilöiden välinen luottamus ja luottamus siihen, että molemmat osapuolet antavat ja saavat tärkeää tietoa (Widén-Wulff 2007, 169, 177).

Riege (2005) on pohtinut, millaisia eroja tiedon jakamisen käytännöissä on suurten ja pienten yritysten välillä. Eniten tutkimusta on kuitenkin tehty suurista yrityksistä eikä vertailevaa tutkimusta ole juurikaan suurten ja pienten yritysten välillä. Voisi olettaa, että pienissä yrityksissä

sä, joissa kulttuuri on monesti epävirallisempi ja innovatiivisempi, tiedon jakaminen olisi helpompaa. Yksiköiden pienuudesta on etua sikäli, että tällöin ihmisten väliset kontaktit ovat todennäköisempiä ja vuorovaikutus helpompaa. Organisaatorakenteeltaan matalammissa organisaatioissa jaetaan todennäköisemmin tietoa verrattuna hierarkkisiin organisaatioihin. Hierarkkisessa organisaatiossa kommunikaatiolla on usein määrätty suunta, mikä haittaa spontaania ja informaalia tiedon jakamista. (Riege 2005, 22, 26-27).

4.1.2 Organisaatiokulttuuri

Oikeanlainen organisaatiokulttuuri voi edistää tiedon jakamista. Oinon (2006) tutkimuksessa työilmapiirin ja kulttuurin todettiin vaikuttavan merkittävästi hiljaisen tiedon jakamiseen. Ilmapiirin koettiin olevan parempi pienemmillä osastoilla ja liian jäykkyyden katsottiin ehkäisevän luovaa keskustelua. (Oino 2006, 69-70.) Smithin ja McKeenin (2002) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu ihmisten toimintaa ohjaavista normeista ja arvoista. Nämä normit ja arvot voivat edistää tai estää tiettyjen tavoitteiden saavuttamista. Ne vaikuttavat siihen, mitä pidetään toivottuna, mahdollisena tai käytännöllisenä toimintana. Kulttuuri vaikuttaa koko organisaatioon. Tiedon jakamiseen kannustavassa kulttuurissa jaetaan tietoa avoimesti, ollaan halukkaita opettamaan ja ohjaamaan toisia, ajatuksia haastetaan ja muista lähteistä saatua tietoa myös käytetään. (Smith & McKeen 2002, 3-6.)

Kulttuurin muuttaminen vie vuosia aikaa. Tiedon jakamisen kulttuurin kehittäminen on tehtävä vähitellen. Sitä ei kannata yrittää juurruttaa koko organisaatioon kerralla. Smithin ja McKeenin (2002) mukaan tiedon jakamisen kulttuuria voidaan edistää keskittymällä sekä sosiaaliseen, organisaationaaliseen, johtamiseen että tekniseen ulottuvuuteen tiedon jakamisessa. Spontaanista tiedon jakamista yksilöiden välillä tulisi lisätä, koska henkilökohtainen kontakti on olennaista tiedon jakamisessa. Kannusteisiin, tunnustamiseen ja tiedon jakamisen seurantaan sekä ylipäättään tiedon jakamisen helpottamiseen tulisi Smithin ja McKeenin mukaan kiinnittää huomiota samoin kuin johtajien rooliin tiedon jakamiseen kannustamisessa ja tukemisessa. (Smith & McKeen 2002, 7, 9-13.)

Myös Huysman ja de Wit (2002) uskovat, että organisaation kulttuuria on mahdollista kehittää pitkällä aikavälillä oikeaan suuntaan esimerkiksi ottamalla se huomioon henkilöstöpolitiikassa. Oikeanlaisten ihmisten palkkaaminen ja tiedon jakamisen sekä oppimisen huomioiminen kehityskeskusteluissa ovat eräitä keinoja kulttuurin kehittämiseksi. Johdon tulisi myös

näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan tiedon jakamisen edistämiseksi. (Huysman & de Wit 2002, 138, 163.)

4.1.3 Tiedon jakamiseen kannustaminen palkitsemalla

Vastavuoroisuuden periaate on tärkeä tiedon jakamisessa – tiedon jakaminen pitää nähdä itselle jollain tapaa hyödylliseksi. Motivaattoreita voivat olla esimerkiksi palkitseminen ja tunnustaminen. Taloudelliset palkkiot nähdään usein itsestään selvänä vaihtoehtona. (Davenport & Hall 2002, 186-187.) Vaihtoehtoja rahalliselle palkitsemiselle ovat esimerkiksi tiedon jakamisen ottaminen mukaan työntekijän arvioinnissa tai uuden tietokoneen tai viikonloppuloman antaminen ansioituneille tiedon jakajille. (Huysman & de Wit 2002, 137.) Palkkiona hyvästä tiedon jakamisesta voi olla myös muiden jakaman tiedon saaminen ”vastalahjaksi” tai uralla eteneminen. Aineettomampi palkkio on hyvän maineen saaminen. (Davenport & Hall 2002, 187-189.)

Palkitsemiseen liittyen on huomioitava se, että organisaatiolla pitäisi olla perusteet palkitsemiselle, mikä nostaa esiin kysymyksen tiedon jakamisen mittaamisesta. Voidaan kyseenalaistaa, onko tiedon jakamista ylipäättään mahdollista tai edes mielekästä mitata. Huysman ja de Wit (2002) kirjoittavat, että esimerkiksi intranetin käyttöä voi mitata ja tietokannassa olevien dokumenttien käyttöä voi seurata, mutta kertovatko määrälliset mittarit mitään tiedon hyödyntämisestä tai tiedon jakamisen onnistumisesta? Yrityksillä on tyypillisesti tarve saada todisteita tiedon jakamisen hyödyistä numeroina ja faktoina. Tiedon dynaamiseen ja sosiaaliseen luonteeseen tämän tyyppinen mittaaminen ei kuitenkaan sovellu. Monesti hyödyllisiä epävirallisia keskusteluita ja yhteisöjen toimintaa on käytännössä mahdotonta seurata ja mitata. (Huysman & de Wit 2002, 148, 177.)

Rahallinen palkitseminen ei välttämättä johda kuin lyhytaikaisiin saavutuksiin ja siksi sitä tulisikin välttää. Palkitseminen ei poista tiedon jakamisen kokemista ylimääräiseksi taakaksi. Tiedon jakamisen hankkeissa palkitseminen voi auttaa alkusysäyksen antamisessa tiedon jakamiseen, mutta sillä ei saavuteta tiedon jakamista edistävää kulttuuria ja tiedon jakamisen muuttumista päivittäiseksi toiminnaksi. Kun tiedon jakaminen on luonnollinen osa työntekoa, siihen ei tarvita kannusteita. (mt., 137, 175.)

Tiedon jakamista epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa ei valvota, joten arviointi ei ole helppoa ja palkitseminen on monimutkaisempaa verrattuna viralliseen vuorovaikutukseen. Sen sijaan nouseekin esiin henkilöiden välinen luottamus tiedon jakamisen edistäjänä sekä oikeudenmukaisuus työnantajan puolelta luottamuksen lähteenä. Käytäntöyhteisöissä tiedon jakamista on vaikea palkita niiden epävirallisen luonteen takia. Rahalliset palkkiot eivät ole kovin toimivia, vaan sen sijaan tiedon jakamiseen kannustaa sisäinen motivaatio, joka voi olla lähtöisin esimerkiksi työn mielekkyydestä, asiantuntijuuden kehittymisestä tai tunnustuksen saamisesta. Käytäntöyhteisön jäsenten toimintaa on jossain määrin mahdollista seurata ja arvioida vertaistiedon avulla, toiminnasta kertovien tarinoiden kautta ja mahdollisista käytäntöyhteisön toiminnan raporteista. (Bartol & Srivastava 2002, 71-13)

4.2 Ihmisiin liittyviä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Vakuutuskäsittelijöiden ja asiantuntijoiden tiedon jakamista tutkinut Widén-Wulff (2007) listaa neljä eri motiivia tiedon jakamiselle. Molempien työntekijäryhmien tärkeimpänä vaikuttimena tiedon jakamiseen olivat jaetut tavoitteet. Avoimen ilmapiirin, jota sivuttiin jo ylempanä, todettiin myös vaikuttavan tiedon jakamiseen. (Widén-Wulff 2007, 167-168.) Ihmisten verkostoilla on merkittävä rooli tiedon jakamisessa. Verkostoihin liittyvät informaalit kanavat ja kysymys esimerkiksi siitä, tietävätkö ihmiset, kuka tietää mitään (mt., 130, 127). Sosiaalisen verkoston puute haittaa tiedon jakamista (Riege 2005, 23). Verkostojen kautta päästään käsiksi hyödylliseen tietoon, joten on tärkeää luoda yhteyksiä ihmisten välille. Lisäksi Widén-Wulffin (2007) mukaan ryhmän yhteinen identiteetti vaikuttaa tiedon jakamiseen. Ryhmän identiteettiin vaikuttavat arvot, asenteet ja yhteistyö. Esimerkiksi asiantuntijat samastuivat yksilöllisiin ja innovatiivisiin tuotteisiinsa, mikä edisti yhteisen identiteetin kehittymistä ja sitä kautta tiedon jakamista. (Widén-Wulff 2007, 17, 168.)

Huonot kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot estävät tiedon jakamista, ja näiden taitojen hallinta onkin hyvin olennaista tiedon jakamisessa (Riege 2005, 23-24). Toimivat henkilösuhteet ja avoin vuorovaikutus nähtiin myös erittäin tärkeinä hiljaisen tiedon jakamista edistävinä tekijöinä Oinon (2006) tutkimuksessa. Tiedon jakamiseen vaikuttaa myös vuorovaikutuksen helppous, jota voivat edistää esimerkiksi jaettu kieli ja henkilöiden sijaitseminen fyysisesti lähellä toisiaan. (Davenport & Hall 2002, 190-193.)

Yksilöiden väliset erot saattavat vaikeuttaa tiedon jakamista. Esimerkiksi erot henkilöiden iässä, sukupuolella, koulutustaustassa, työkokemuksessa, etnisessä taustassa sekä arvoissa ja uskomuksissa ovat tällaisia tekijöitä. Erityisesti kansainvälisissä yrityksissä voi esiintyä ongelmia kulttuurierojen ja kielimuurin takia. (Riege 2005, 23-24.) Yhteisen kielen ja näkemyksen syntymistä voidaan auttaa esimerkiksi keskustelun, tiimiytymisen ja työkierron kautta (Davenport & Prusak 1998, 97).

4.2.1 Asenteet

Joskus saattaa esiintyä tiedon panttaamista, jolloin tiedon jakamisen esteenä voi olla, jos työntekijä kokee tiedon omistamisen valtana. Tällöin tiedon jakaminen muille merkitsee vallasta luopumista. Tämän seurauksena työntekijä pelkää, ettei olekaan enää korvaamaton ja uskoo näin saattavansa menettää työnsä. Ihmisten tulisi ymmärtää omaamansa tiedon arvo ja hyöty muille. (Huysman & de Wit 2002, 133; Riege 2005, 23.)

Oinon (2006, 65) tutkimuksessa nähtiin ehkäpä tärkeimpänä hiljaisen tiedon jakamista edistävänä tekijänä se, että tiedon jakamista ylipäättään pidetään tärkeänä. Jaettavan tiedon tulisi olla hyödyllistä tiedon jakamisen osapuolille, jotta sitä oltaisiin halukkaita jakamaan (Smith & McKeen 2002, 11). Huysman ja de Wit (2002) kirjoittavat, että ihmisten on myös itse nähtävä tiedon jakamisen hyödyt itselleen. Se pitäisi nähdä tärkeänä työn osa-alueena. Muussa tapauksessa tiedon jakaminen koetaan ylimääräiseksi rasitteeksi. (Huysman & de Wit 2002, 138-139.)

4.2.2 Luottamus

Luottamuksen nähdään yleensä olevan yksi tärkeimmistä edellytyksistä tiedon jakamiselle. Useimmissa tiedon jakamista käsittelevissä lähteissä mainitaan luottamuksen keskeisyys. Luottamus on tärkeä tekijä myös käytäntöyhteisöjen toiminnassa. Luottamus mahdollistaa ihmisten vuorovaikutuksen ja on siten edellytys tiedon jakamiselle (esim. Widén-Wulff 2007, 20). Ihmisten tulee siis luottaa toisiinsa jakaakseen tietoa. Toisten saatetaan kuvitella käyttävän tietoa väärin tai ottavan kunnian siitä, jos luottamusta ei ole. Tiedon lähdettä on pidettävä luotettavana, jotta myös tietoon voidaan luottaa. (Riege 2005, 23, 25.)

Lewicki ja Bunker (1996) määrittelevät luottamuksen seuraavasti: *Toisen osapuolen odotukset vuorovaikutustilanteissa, näiden odotusten perusteella toimimiseen ja tehtyihin oletuksiin liittyvät riskit, sekä kontekstuaaliset tekijät, jotka joko edistävät tai estävät luottamuksen kehitystä ja ylläpitämistä.* (Lewicki & Bunker 1996, 116.) Luottamus on dynaaminen ilmiö, jonka luonne riippuu ihmisten välisen suhteen tasosta (mt., 118). Lewicki ja Bunker erittelevätkin kolme luottamuksen tyyppiä työsuhteissa.

(1) Ensimmäinen on laskelmointiin perustuva luottamus (*calculus-based trust*). Tällöin suhteen luomista ja ylläpitämistä verrataan ”kustannuksiin”, jotka aiheutuvat suhteen jatkamisesta tai katkaisemisesta. Esimerkiksi liikesuhteissa luottamuksen pettäminen voi johtaa maineen menetykseen. Tällöin pelote maineen tahriintumisesta toimii luottamuksen ylläpitämisen motivaationa. (mt., 119-120.)

(2) Tietoon perustuva luottamus (*knowledge-based trust*) on luottamuksen seuraava askel. Se perustuu toisen osapuolen toiminnan ennustettavuuteen. Toinen tunnetaan niin hyvin yhteisen historian perusteella, että voidaan odottaa tietynlaista käyttäytymistä. Tietoon perustuvan luottamuksen syntymisen avainprosesseja Shapiron ym. (tässä Lewicki & Bunker 1996, 121) mukaan on esimerkiksi säännöllinen kommunikointi. Jos säännöllistä kommunikaatiota ei ole, henkilöt voivat kadottaa yhteyden, jolloin ei enää ajatella samalla tavalla eikä voida ennustaa toisen käyttäytymistä. Tämän tason luottamuksessa poikkeamat käyttäytymisessä, kuten myöhästyminen, eivät välttämättä johda luottamuksen rikkomiseen, vaan anteeksianto on mahdollista, jos toisella osapuolella on hyvä selitys teolle. (Lewicki & Bunker 1996, 121-122.)

(3) Samastumiseen perustuva luottamus (*identification-based trust*) on vahvin luottamuksen taso. Se pohjautuu toisen haluihin ja aikomuksiin samastumiseen. Osapuolet ymmärtävät ja arvostavat toistensa tarpeita. Samastuminen mahdollistaa ajattelemaan, tuntemaan ja reagoimaan samalla tavalla kuin toinen. (mt., 122-123.) Samastumiseen perustuvaa luottamusta edistävät yhteinen identiteetti, sijainti fyysisesti samassa paikassa muiden kanssa, tavoitteiden tai tuotteiden luominen yhdessä sekä yhteisesti jaettuihin arvoihin sitoutuminen (Lewicki & Bunker 1996, 123).

Luottamus kehittyy ja voi siirtyä tasolta toiselle aina samastumiseen perustuvaan luottamukseen asti. Useimmiten työpaikan ihmissuhteet perustuvat tietoon perustuvalla luottamuksella,

koska välttämättä ei ole aikaa tai halua kehittää suhdetta syvemmälle tasolle. (Lewicki & Bunker 1996, 124-125.) Davenportin ja Prusakin (1998, 97) mukaan luottamuksen ja verkostojen syntymistä voi edistää kasvokkain tapaamisten avulla. Tietoa jakamalla luottamus kasvaa, mikä edelleen edistää tiedon jakamista (Davenport & Hall 2002, 192). Widén-Wulff (2007) havaitsi tutkimuksessaan erilaisia luottamusta edistäviä tekijöitä. Näitä olivat avoin ilmapiiri, reilu johtajuus, toisten auttaminen, toisten tunteminen syvemmällä tasolla ja myös työpaikan ulkopuolella, positiivinen suhtautuminen tiimin uusiin jäseniin, virheistä ja ongelmista puhuminen avoimesti, sitoutuminen yhteisiin päämääriin, läheiset työsuhteet, yhteistyö, henkilöiden korkealaatuinen asiantuntijuus, johon luotetaan ja jota arvostetaan sekä paikkansapitävän informaation jakaminen. (Widén-Wulff 2007, 92-93, 132-133.)

4.3 Tietoteknisten ratkaisujen rooli tiedon jakamisessa

Huysman ja de Wit (2002) viittaavat IT-determinismillä siihen, että yritykset saattavat kehittää tietojohdamsstrategioitaan teknologialähtöisesti. Tämä voi olla ongelmallista, jos tietotekniikalle asetetaan vääränlaisia odotuksia siitä, että se itsessään edistää tiedon jakamista. Todellisuudessa tiedon jakaminen riippuu teknologiaa käyttävistä ihmisistä. Jos tietoa ei haluta jakaa, ei sitä jaeta, vaikka otettaisiin käyttöön uusia, hienoja sovelluksia. Tietoteknisten ratkaisujen tulisi myös sopia organisaation kulttuuriin, jotta ne toimisivat halutulla tavalla tiedon jakamisessa. (Huysman & de Wit 2002, 151-153, 172.)

Aina ei oteta huomioon, että jos sovelluksen käytön opetteleminen on hankalaa, sitä ei tästä syystä välttämättä käytetä. Tietojärjestelmään tallennetun tiedon pitäisi myös olla laadukasta. Tietotekniikan käytössä tulee myös muistaa, että sen avulla voidaan käsitellä vain eksplisiittistä tietoa. (Huysman & de Wit 2002, 153, 154.) Riegen (2005) mukaan teknologialähtöiseen ajattelutapaan liittyy se, että keskitytään eksplisiittisen, kodifioidun tiedon jakamiseen. Osaamista ja kokemuksia on hankalampaa jakaa, koska se vaatii esimerkiksi tekemällä oppimista, tarkkailua ja dialogia. (Riege 2005, 23.) Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö hiljaista tietoa pitäisi pyrkiä jakamaan. Huysmanin ja de Witin (2002) mukaan hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen soveltuvat paljon paremmin sosiaaliset verkostot. Tietoteknisten ratkaisujen ja sosiaalisten verkostojen välillä pitäisi olla tasapaino ja IT:n pitäisi tukea olemassa olevia tiedon jakamisen tapoja. (Huysman & de Wit 2002, 155-157.)

Samankaltaiset tekijät liittyvät myös ajatukseen virtuaalisista käytäntöyhteisöistä, joita on tutkittu viime aikoina entistä enemmän. On kyseenalaista, voiko käytäntöyhteisö toimia vain verkossa ottaen huomioon, että alun perin käsite on pohjautunut nimenomaan kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Cox 2005, 534). Käytäntöyhteisöjen ja teknologian yhdistämisessä kannattaa olla varovainen. Luottamus on avainsana tiedon jakamisessa, ja tekniset sovellukset eivät yleensä edistä luottamusta, minkä vuoksi pelkät IT-ratkaisut tiedon jakamiseksi tai käytäntöyhteisöjen ylläpitämiseksi eivät toimi (Smith & McKeen 2002, 10).

Leen ja Neffin (2004) mukaan tapaamiset kasvokkain ovat elintärkeitä käytäntöyhteisön luomiseksi ja ylläpitämiseksi, mutta teknologia voi toimia välineenä, jolla pidetään yhteyttä tapaamisten välillä. Käytäntöyhteisön luomisen lähtökohtana ei saa olla informaatioteknologia vaan ihmisten osallistuminen. Tulisi myös ottaa huomioon, että oikeanlaisen teknologian valitseminen riippuu täysin käytäntöyhteisön ominaisuuksista ja sen kulttuurista. Voihan olla, että yhteisö pitää mieluiten yhteyttä sähköpostitse eikä muita teknisiä ratkaisuja tarvita. (Lee & Neff 2004, 176-177, 182.)

Näkökulmani tietotekniikan rooliin tiedon jakamisessa on kriittinen, mutta se ei tarkoita, etteikö teknologia voisi auttaa tiedon jakamisessa ja olla suureksikin hyödyksi. Olen kuitenkin samaa mieltä Huysmanin ja de Witin (2002, 178) kanssa siitä, että ihmisiin, heidän väliseen vuorovaikutukseen ja yhteyksiin panostaminen on ehdottomasti tärkeintä. Myös Widén-Wulff (2007, 131) korostaa samaa. Vaikka systeemit, rakenteet ja strategiat ovatkin tärkeitä, ihmisiin liittyvät tekijät vaikuttavat eniten tiedon jakamiseen. Kaikki on siis lähtöisin ihmisestä, joka toimii ja jakaa tietoa.

4.4 Tiedon jakaminen rutiinina

Pitkäjänteiseen tiedon jakamiseen ei voida pakottaa. Ulkoisia kannusteita ei välttämättä tarvita. Riegen (2005, 27) mukaan ihmiset tekevät yhteistyötä, jakavat tietoa ja opettavat toisiansa luonnostaan, koska he ovat yhä riippuvaisempia toisistaan pärjätäkseen työssään. Myös Huysman ja de Wit (2002) toteavat ihmisten olevan valmiita jakamaan tietoa ja oppimaan toisiltaan, jos se auttaa heitä tekemään työnsä paremmin ja tehokkaammin. Tietoa ei jaeta, jos sen koetaan vaativan ylimääräistä työtä. Tavoitteena organisaatioissa tulisikin olla tiedon jakamisen muuttuminen osaksi päivittäisiä työrutiineja. (Huysman & de Wit 2002, 162-164.)

Tiedon jakamisen ei pitäisi olla asia, jonka toteuttaminen on vaivalloista ja vaatii kannusteita, vaan se tulisi nähdä luonnollisena osana ihmisten toimintaa organisaatiossa.

Käytäntöyhteisöt ja niille ominainen tiedon luonteva jakaminen on yksi näkökulma tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Huysmanin ja de Witin (2002) mukaan käytäntöyhteisöt tukevat tiedon jakamisen eri muotoja ja mahdollistavat aiemmin mainitut tiedon sisäistämisen, ulkoistamisen ja objektifikaation prosessit. Tiedon jakaminen toisten auttamiseksi ja uuden tiedon kehittämiseksi on keskeistä käytäntöyhteisöjen toimintaa. (mt., 168-169.) Käytäntöyhteisöjen sisällä eksplisiittinen ja hiljainenkin tieto liikkuvat helposti jaetun käytännön ansiosta. Jaettu käytäntö ja yhteinen kieli helpottavat myös vuorovaikutusta.

Käytäntöyhteisöt auttavat Lesserin ja Fontainen (2004) mukaan neljän tyyppillisen tiedon jakamisen esteen ylittämässä. (1) Ne auttavat ihmisiä tiedostamaan, kenellä organisaatiossa on hyödyllistä tietoa. Erityisesti suurissa organisaatioissa käytäntöyhteisöt voivat tuoda yhteen tiedon tarvitsijoita ja niitä ihmisiä, joilla on tarjota tietoa. Toisaalta henkilöt, joilla on tietyn alan asiantuntemusta, tiedostavat, ketkä siitä voisivat hyötyä. (Lesser & Fontaine 2004, 16-17.) Käytäntöyhteisö tarjoaa siis tiedon jakamiselle elintärkeän sosiaalisen verkoston.

(2) Lesserin ja Fontainen mukaan käytäntöyhteisöt tarjoavat tiedon tarvitsijoille pääsyn tiedon tarjoajille mahdollistamalla ajan ja tilan tiedon jakamiselle. Uudet tulokkaat saavat arvokasta tietoa kokeneilta henkilöiltä ja ihmisten on helpompi lähestyä jo tutuksi tullutta asiantuntijaa. (mt., 17-18.)

(3) Käytäntöyhteisöt auttavat myös ymmärtämään jaetun tiedon merkityksen ja miten sitä voidaan hyödyntää oikealla tavalla. Koska käytäntöyhteisöissä keskustellaan jatkuvasti ongelmista ja alaan liittyvistä tapauksista, käytäntöyhteisön jäsenet muodostavat yhteisen ymmärryksen asioista ja kuulevat tapausten taustoista. (mt., 19)

(4) Lopuksi, käytäntöyhteisöt mahdollistavat tiedon jakamiseen kannustavan ilmapiirin. Usein organisaatioissa arvostetaan ja palkitaan yksilöitä, mikä ei kannusta tiedon jakamiseen. Käytäntöyhteisön kautta voi saada hyvää mainetta hyödyllisen tiedon jakamisen myötä. (Lesser & Fontaine 2004, 19-20.) Myös kollegoilta saatava tieto, apu ongelmatilanteissa ja yhteinen oppiminen kannustavat vastavuoroiseen tiedon jakamiseen. Käytäntöyhteisöissä tiedon jakaminen on luonnollinen osa toimintaa, joten erillisiä kannusteita ei tarvita. Davenportin ja Hallin

(2002, 192) mukaan käytäntöyhteisölle tärkein kannuste on ympäristö, joka tukee jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Jäsenten välinen jatkuva vuorovaikutus mahdollistaa sen, että käytäntöyhteisöt ovat parhaimmillaan avoimia ympäristöjä, joissa vuorovaikutus on mutkatonta ja avointa. Toimivissa käytäntöyhteisöissä myös ongelmista puhutaan avoimesti. Käytäntöyhteisöt auttavat tiedon jakamista hierarkkisissa ja jäykissä organisaatioissa, koska ne ovat muuntuvia ja ylittävät viralliset organisaatorakenteet. Organisaatio voi vähentää aikapulan merkitystä tiedon jakamisen esteenä antamalla työntekijöille mahdollisuuden käyttää vapaammin työaika käytäntöyhteisön toimintaan osallistumiseen. Yksilöiden väliset erot eivät välttämättä haittaa tiedon jakamista käytäntöyhteisöissä, koska heillä on jaettu käytäntö, hanke, ala ja repertuaari, jotka helpottavat yhteisymmärryksen syntymistä. Erilaiset taustat voivat siten tuoda rikkautta käytäntöyhteisöön.

On mielenkiintoista havaita, että suuri osa luottamusta edistävästä tekijöistä ovat samankaltaisia kuin käytäntöyhteisöjen toiminnan edellytykset ja ominaisuudet. Niitä ovat kasvokkaiset tapaamiset, tiedon jakaminen, säännöllinen kommunikointi, yhteinen identiteetti, jaetut tavoitteet, ongelmista puhuminen avoimesti sekä yhteisiin arvoihin sitoutuminen. Käytäntöyhteisön toiminta voidaankin nähdä luottamusta edistävänä tekijänä. Toisaalta taas luottamusta voidaan pitää käytäntöyhteisön toiminnan edellytyksenä. Tiiviissä käytäntöyhteisöissä on myös todennäköinen mahdollisuus kehittää luottamus korkeimmalle, samastumiseen perustuvalla tasolla.

Näiden seikkojen perusteella voidaan todeta käytäntöyhteisöjen olevan sosiaalisia rakenteita, jotka edistävät tiedon jakamista organisaatioissa tiedon jakamiselle suotuisien ominaisuuksiensa ansiosta. Käytäntöyhteisöissä tiedon jakaminen ei ole ylimääräinen rasite, vaan toiminnan perusta ja tarkoitus. Organisaatioissa kannattaisikin pohtia, voisivatko käytäntöyhteisöt olla yksi keino tiedon jakamisen ja organisaation oppimisen edistämiseksi.

5 TUTKIMUSASETELMA

5.1 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Proakatemian käytäntöyhteisöissä jaetaan ja hyödynnetään tietoa. Tarkastelen myös tiedon jakamisen motivaatioita ja muita tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoitukseni on muodostaa kokonaiskuva Proakatemian käytäntöyhteisöjen tiedon jakamisesta. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että käytäntöyhteisöissä tiedon jakaminen on tehokasta ja luovaa, joten käytäntöyhteisö voidaan nähdä yhtenä tiedon jakamista edistävänä tekijänä. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millä tavoin Proakatemian tiimit toimivat käytäntöyhteisöinä?

Tutkimuskohteena ovat opiskelijatiimit Proakatemiolla, Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden koulutusohjelmassa. Pyrin perustelemaan, miksi opiskelijatiimit ovat käsitettävissä käytäntöyhteisöiksi. Kuvailen opiskelijatiimien toimintaa edellä käsiteltyjen käytäntöyhteisöjen ominaisuuksien perusteella.

2. Minkä tyyppistä ja mihin aiheisiin liittyvää tietoa jaetaan Proakatemian käytäntöyhteisöissä?

Selvitän, mihin aiheisiin liittyvää tietoa opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä jaetaan sekä minkä tyyppistä jaettava tieto on aiemmin esiteltyyn tiedon tyyppien jaotteluun perustuen.

3. Millä tavoin Proakatemian käytäntöyhteisöissä jaetaan tietoa?

Tarkastelen tiedon jakamiseen liittyviä menetelmiä, tilanteita, välineitä sekä tiedon jakamisen tyyliä. Ensisijaisesti analysoin kasvokkain tapahtuvaa tiedon jakamista. IT-työkalujen hyödyntämistä käsitellään siinä määrin kuin se on relevanttia tutkittavien opiskelijatiimien tiedon jakamisessa. Tarkastelen myös, miten tiedon jakaminen suhteutuu tiedon jakamisen malliin, eli hyödynnetäänkö tietoa uudelleen vai kehitetäänkö siitä uutta tietoa.

4. Millaiset tekijät motivoivat Proakatemia käytäntöyhteisöjen jäseniä jakamaan tietoa?

5. Millaiset tekijät vaikeuttavat tiedon jakamista?

Tarkastelen sekä tiedon jakamista edistäviä että hankaloittavia tekijöitä. Kiinnitän yhtäältä huomiota Proakatemiaan rooliin tiedon jakamisen mahdollistajana. Toisaalta tarkastelen opiskelijoiden sisäisen motivaation luonnetta: mitkä asiat saavat heidät jakamaan tietoa? Tutkin myös sitä, miten Proakatemia toiminnallaan ja ympäristönä tukee tiedon jakamista.

6. Miten jaettua tietoa hyödynnetään Proakatemia käytäntöyhteisöissä?

7. Mitä ongelmia esiintyy jaetun tiedon hyödyntämisessä?

Tutkimuksessa huomioidaan myös tiedon hyödyntämisen näkökulma, koska Proakatemiassa tiedon jakamiseen liittyy luonnollisena jatkumona jaetun tiedon hyödyntäminen esimerkiksi ongelmanratkaisussa, toiminnan kehittämisessä ja uuden tiedon luomisessa. Kysymys tiedon hyödyntämisestä liittyy myös Huysmanin ja de Witin (2002) tiedon jakamisen mallin ulkoistamisen prosessiin, jonka tavoitteet ovat on tiedon jakaminen uuden tiedon luomiseksi ja tiedon hyödyntämiseksi uudelleen. Tämä tuo työhön sen näkökulman, että tiedon jakamisella pitäisi pyrkiä johonkin ja ettei tietoa jaeta vain siksi, että sitä pitäisi jakaa. Päähuomio tutkimuksessa on kuitenkin tiedon jakamisessa.

Tarkoituksena on pohtia lopuksi tutkimuksen tulosten pohjalta, miten Proakatemia käytäntöyhteisötoimintaa ja tiedon jakamisen ja hyödyntämisen käytäntöjä voitaisiin hyödyntää oikeissa yrityksissä ja organisaatioissa. Vaikka Proakatemia tiimit pyörittävätkin omia yrityksiä, heillä on kuitenkin ehkä toistaiseksi tärkeimpänä päämääränä oppiminen. Yritysten tavoitteet liittyvät etupäässä tehokkuuteen, hyvään markkina-asemaan tai voiton tavoitteluun, mikä seurauksena oppiminen ja tiedon jakaminen saattavat jäädä vähemmälle, vaikka ne todellisuudessa ovatkin välineitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työelämänäkökulman huomioiduksi tutkin kahta yritystä haastatteleamalla niissä toimivia kahta Proakatemialta valmistunutta henkilöä. Käytäntöyhteisöjä ei ole mahdollista tarkastella valmistuneiden opiskelijoiden yrityksissä, koska tähän ryhmään kuului vain kaksi haastateltavaa.

5.2 Tutkimusmenetelmät

5.2.1 Tapaustutkimus

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa tärkeässä osassa on toiminnan konteksti sekä monipuolinen tutkimusaineisto. Tapaustutkimuksen tavoitteena on muodostaa monipuolinen ja tiheä kuvaus tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole niinkään yleistäminen kuin ymmärtäminen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007.) Tapausta ei tutkita pääasiassa muiden tapausten ymmärtämiseksi vaan siksi, että ymmärrettäisiin juuri kyseistä, tutkittavaa tapausta ja opittaisiin tuntemaan se hyvin. Tapaustutkija pyrkii ymmärtämään, miten tutkittavat näkevät asiat – tapauksen normaalia toimintaa häiritsemättä. (Stake 1995, 4, 8, 12.) Tutkimukseni on laadullinen. Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein pyritään selittämään ja kontrolloimaan muuttujia, laadullisessa tutkimuksessa ajatuksena on ymmärtää monimutkaiset suhteet olemassa olevien asioiden välillä. Laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää tapausten ja kontekstien ainutlaatuisuus. (mt., 37, 39.)

Tapaustutkimusta ei itsessään yleensä pidetä menetelmänä, vaan se koostuu useammista aineistonkeruumenetelmistä sekä niihin sopivista analyysimenetelmistä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007.) Kuitenkin Yin (2009) käsittelee tapaustutkimusta itsenäisenä metodina. Yinin määritelmän mukaan tapaustutkimus on empiirinen menetelmä, joka tarkastelee jotain ajankohtaista ilmiötä perusteellisesti sen todellisessa kontekstissa erityisesti kun ilmiön ja sen kontekstin väliset rajat eivät ole selkeitä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia tilanteita, joissa on paljon enemmän merkittäviä muuttujia kuin voidaan mitata. Näin ollen tapaustutkimus nojaa useisiin lähdeaineistoihin, joihin sovelletaan triangulaation periaatetta. (Yin 2009, 18.)

Triangulaation periaate tarkoittaa samaa ilmiötä kartoittavan tiedon hankintaa useista eri lähteistä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavampia. Aineistoa samasta tapauksesta voidaan hankkia esimerkiksi arkistodokumenteista, havainnointien kautta sekä erilaisten haastattelujen avulla. Monipuolinen aineistonkeruu onkin yksi tapaustutkimuksen vahvuus. (Yin 2009, 114-117.) Triangulaatio mahdollistaa toiminnan kontekstin huomioonottamisen ja tapauksen monipuolisen, ”tiheän kuvauksen”.

Tapaustutkimus sopii tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. Se soveltuu erityisesti tutkimukseen, jossa tutkimuskysymykset ovat selittäviä miksi tai miten -kysymyksiä, sekä tutkitaan ajankohtaisia tapahtumia ja jossa ei voida vaikuttaa tutkittavien toimintaan. (Yin 2009, 4, 8-13.) Käytäntöyhteisöjen tiedon jakamisen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen tapaustutkimus sopii hyvin. Käytäntöyhteisöt ovat monitahoisia sosiaalisia rakenteita, joiden tiedon jakamisen kuvaamiseen tarvitaan ilmiön monipuolista luonnetta kuvaava menetelmä.

Tapaustutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä samalla tavoin kuin tilastollisessa tutkimuksessa (Yin 2009, 38). Stake (1995) mukaan tapaustutkimuksen avulla tehdäänkin itse asiassa yleistyksiä tutkittavasta tapauksesta. Laajempia yleistyksiä kuitenkin on mahdollista muokata yksittäisen tapaustutkimuksen myötä tuomalla esiin tietyn käsityksen haastava seikka, tai niitä voidaan vahvistaa positiivisella esimerkillä. (Stake 1995, 7-8.) Yin (2009, 38) käyttää termiä analyttinen yleistäminen, jossa tapaustutkimuksen tuloksia peilataan aiemmin kehitettyä teoriaa vasten.

Tässä tutkimuksessa tapauksena ovat kohdeorganisaation sisällä toimivat käytäntöyhteisöt. Vaikka aineisto kerättiinkin pääasiassa yhteisön jäseniä haastatteleamalla, on huomioitava, että tutkimuksen varsinaisena kohteena on yhteisö, ei yksilö. Itse käytäntöyhteisöjen lisäksi tutkimukseen kuuluu olennaisesti tapausorganisaation kuvaus. Yhteisöjä ympäröivä organisaatio, tässä tapauksessa Proakatemia, on niiden toimintaympäristö. Sen taholta kohdistuu tiettyjä odotuksia ja toisaalta se tarjoaa edellytyksiä yhteisöjen toiminnalle.

5.2.2 Empiirinen aineisto

Valitsin tutkimuksen kohteiksi Proakatemian opiskelijatiimeistä kolme, joista kaksi opiskeli Proakatemiolla toista vuotta ja yksi ensimmäistä vuotta. Näin saatiin monipuolisuutta tutkimusaineistoon, koska tiimit eroavat toisistaan monessa suhteessa. Tiimien valinnassa auttoivat tapaamani valmentajat. Kaikissa tutkituissa tiimeissä oli alle 15 jäsentä. Haastattelin yhteensä 10 opiskelijaa. Lisäksi haastattelin yhtä Proakatemiolla kaksi vuotta toiminutta valmentajaa.

Proakatemiaalaisten lisäksi kävin haastattelemassa työelämänäkökulman mukaan saamiseksi kahta Proakatemiasta valmistunutta henkilöä kahdesta eri tyyppisestä yrityksestä. Tämän työn

piteissa ei ollut mahdollisuutta tehdä laajempaa tutkimusta työelämään siirtyneiden proakatemialaisten parissa. Kahta esimerkkitapausta voidaan kuitenkin pitää suuntaa-antavina. Pääpaino työssä on opiskelijoiden käytäntöyhteisöjen toiminnassa.

5.2.3 Aineistonkeruu: Teemahaastattelu ja havainnointi

Aineistonkeruussa hyödynsin teemahaastatteluita ja havainnointia. Hankin tietoa useammista lähteistä haastatteleamalla tiimiläisten lisäksi valmentajaa sekä jo valmistuneen tiimin jäseniä. Lisäksi käytin aineistona Proakatemia valmentajan Jukka Siltasen (2009) Proakatemiaa käsittelevää artikkelia *Once you've tried it, you won't go back! Studying a BBA degree via running and developing your own business at TAMK ProAcademy*. Tärkein rooli aineistonkeruussa oli kuitenkin opiskelijoiden haastatteluilla. Havainnoinnit ja valmentajan haastattelun tein huhtikuussa 2009, minkä jälkeen haastattelin opiskelijoita ja valmistuneita. Haastattelut sain päätökseen toukokuun 2009 puoliväliin mennessä.

Havainnointi

Aloitin aineistonkeruun tiimien havainnoinneilla, koska sitä kautta pääsin tutustumaan tiimien toimintaan. Havainnointi tapahtui tutkimuksen kohteena olevien kolmen tiimin pajoissa. Ne ovat nelituntisia kahdesti viikossa pidettäviä tilaisuuksia, joissa on tarkoituksena keskustella erilaisista tiimiin liittyvistä asioista. Pajat ovatkin tärkeimpiä tiedon jakamisen foorumeita tiimeille. Koko tiimi on niissä yleensä läsnä. Osallistuin kunkin tiimin yhteen pajaan.

Grönforsin (2007, 154-155) mukaan havainnointi tuo esiin toiminnan kontekstin. Se mahdollistaa monipuolisen tiedon keräämisen ja lisäksi se on hyvä ratkaisu silloin, kun tutkimuksen kohteesta ei tiedetä paljoa. Havainnointi yhdistettynä muihin menetelmiin auttaa hankkimaan syventävää ja havainnollistavaa tietoa. (mt.) Tavoitteenani olikin ennen kaikkea tutustua tiimeihin ja lisäksi kerätä havaintoja tiimin toiminnasta yleisesti, heidän tavoistaan olla vuorovaikutuksessa sekä siitä, miten tällaisessa tilanteessa jaetaan tietoa. Havainnoinnin avulla oli mahdollista nähdä, miten tiedon jakaminen oikeasti tapahtuu tiimissä – pelkkien haastattelijoiden kautta tällaista näkemystä on vaikea saada. Toisaalta haastattelut olivat tärkeitä siksi, että havainnoinnissa näkee vain sen, mitä pinnalla tapahtuu ja koska ihmisten toiminnasta ei ole mahdollista tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi tiedon jakamisen motivaatioista.

Havainnointi voi olla salassa tehtävää piilohavainnointia tai toisessa ääripäässä osallistuvaa havainnointia. Näiden välissä on havainnointi, jossa ei vaikuteta toimintaan, mutta ollaan kuitenkin paikalla. (Grönfors 2004, 156-158.) Itse toimin tällaisena sivullisena tarkkailijana toimintaa häiritsemättä. Tein muistiinpanoja pajan aikana ja sen jälkeen. Tein etukäteen listan asioista, joita pyrin tarkkailemaan:

- Fyysiset puitteet
- Mitä tapahtuu? Keitä on paikalla?
- Mistä aiheista puhutaan?
- Vuorovaikutuksen tyyli
- Tiedon jakamisen käytännöt ja työkalut
- Jaetun tiedon hyödyntäminen
- Valmentajan rooli
- Ilmapiiri
- Ongelmat ja konfliktit

Pajojen alussa esittelin lyhyesti itseni ja tutkimukseni. Kerroin myös, ettei tarkoitukseni ole arvioida opiskelijoiden toimintaa mitenkään vaan tutustua heihin. Ainakin yhden valmentajan kommentin mukaan tiimiläiset olivat ehkä vähän normaalia rauhallisempia, mutta muuten toiminta vastasi heidän tavanomaista käyttäytymistään. Näin ollen läsnäoloni ei näyttänyt vaikuttaneen merkittävämmiin opiskelijoiden toimintaan. Omasta mielestäni tiimit keskustelivat hyvin luonnollisesti ja vapautuneesti pajoissa. Pääsin myös yllättäen osana yhden tiimin pajaa seuraamaan toisen tiimin 24 tunnin innovointitehtävän purkutilaisuutta. Se antoi lisätuntemaa tiimien toimintaan ja opiskeluun Proakatemiolla.

Teemahaastattelu

Tärkein osa aineistonkeruuta olivat teemahaastattelut. Haastattelurungot ovat tutkielman liitteinä 1-3. Valitsin haastattelun pääasialliseksi aineistonkeruun menetelmäksi, koska tutkittava aihepiiri on laaja ja monimutkainen. Haastattelu on joustava menetelmä, sillä saadaan ”kuvaavia esimerkkejä”, ja haastattelussa on mahdollista syventää ja selventää haastateltavan vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35-36). Tutkimuksessa pyritään muodostamaan mahdollisimman monipuolinen kuva käytäntöyhteisöistä ja niiden tiedon jakamisesta. Menetelmä, jossa tutkittavat voivat suhteellisen vapaasti tuoda esiin näkemyksiään toiminnastaan, soveltui tarkoitukseen hyvin.

Teemahaastattelut sijoittuvat lomakehaastattelun (strukturoitu haastattelu) ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Lomakehaastattelussa kysymykset, niiden muoto ja järjestys ovat joka haastattelussa samat. Strukturoimaton haastattelu puolestaan on syvälinen, avoin haastattelu, joka tapahtuu haastateltavan ehdoilla keskustelunomaisesti. Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun laji. Puolistrukturoidut haastattelumenetelmät vastaavat toisiaan siinä, että kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole lyöty lukkoon. Teemahaastattelussa esitettäviä kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu eikä niitä tarvitse esittää tietyssä järjestyksessä, mutta ennalta määritellyistä aiheista keskustellaan kaikkien haastateltavien kanssa. Tämä tietynlainen epämuodollisuus mahdollistaa tutkittavien näkökulman kuulumisen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-48.)

Tekemäni kysymykset eivät siis olleet sanasta sanaan suunniteltuja. Esitin haastattelutilanteessa lisäkysymyksiä, saatoin muuttaa kysymyksiä ja jättää jotain kohtia pois. Jos tuli esille jokin mielenkiintoinen seikka, saatoin keskustella siitä haastateltavan kanssa enemmänkin. Pyrin siis pelkän kysymysten esittämisen sijaan keskustelemaan tyyliin. Oma haastattelutapaani voisi pitää melko rakenteisena teemahaastatteluna, mutta se ei kuitenkaan ollut täysin strukturoitu haastattelu. Eniten poikkesin tekemästäni haastattelurungosta valmistuneiden kohdalla, koska en tiennyt mitä odottaa. Tämän vuoksi tartuin esiin tuleviin mielenkiintoiisiin seikkoihin ja jätin epärelevantteiksi osoittautuneita kysymyksiä esittämättä.

Haastateltavia Proakatemia tiimeistä oli kymmenen, kolme kummastakin vanhemmasta tiimistä ja neljä opiskelijaa ensimmäisen vuoden tiimistä. Haastatellut opiskelijat olivat 20–26-vuotiaita ja heistä neljä naista ja kuusi miestä. Kaksi haastatelluista oli alun perin tietojenkäsittelyä opiskelleita, loput liiketalouden koulutusohjelmasta. Kaikki eivät kuitenkaan olleet suorittaneet perusopintoja TAMK:ssa. Rekrytoin haastateltavat havainnointien työn yhteydessä. Pyysin pajan alussa vapaaehtoisia haastateltaviksi, ja opiskelijat olivatkin innokkaita tulemaan haastatteluun.

Minulla ei ollut erityisiä ennakkokriteereitä haastateltavien valinnalle. Varmistin kuitenkin, että saan joka tiimistä sekä naisia että miehiä haastateltaviksi. Haastattelemani opiskelijoiden taustalla olevien koulutusohjelmien suhde on suunnilleen sama kuin tiimeissäkin, noin neljäsosa tietojenkäsittelijöitä. Haastatteluihin saattoi valikoitua keskimääräistä aktiivisempia opiskelijoita. Tähän viittaa myös se, että moni haastateltava oli tai oli ollut tiimiyhtymässään jonkinlaisessa vastuuasemassa. Tein haastattelut Proakatemia ja taiteen ja viestinnän yksikön

tiloissa, luokkahuoneissa ja neuvottelutiloissa. Haastattelut kestivät 50 minuutista tuntiin ja ne nauhoitettiin.

Kahden työelämässä olevan henkilön valmistumisesta oli haastattelujen aikaan kulunut 3,5 vuotta. He olivat olleet Proakatemiassa saman tiimin jäseniä, ja heidän yrityksensä ovat saman osakeyhtiön alla toimivia erillisiä yrityksiä. Toiseen valmistuneeseen sain yhteyden valmentajan kautta ja hän puolestaan ehdotti toista proakatemiaa. Tein haastattelut yrityksen tiloissa. Toinen haastattelu kesti alle 40 minuuttia haastateltavan työkiireiden vuoksi ja toinen noin 50 minuuttia.

Ennen opiskelijoiden haastatteluja tein valmentajan haastattelun, koska siitä sai hyödyllistä tietoa varsinaisiin opiskelijoiden haastatteluihin. Viimeisten joukossa haastattelin valmistuneita proakatemiaalaisia. Valmentajan ja valmistuneiden haastattelujen aiheet olivat osittain samat kuin opiskelijoiden haastatteluissa. Proakatemialta valmistuneilta henkilöiltä kysyin myös erityisesti Proakatemiassa opittujen taitojen ja tapojen hyödyntämisestä yritysympäristössä. Valmentajan haastattelussa tavoitteena oli myös saada taustatietoa Proakatemian toimintaperiaatteista, jotta voin tehdä tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti monipuolisen kuvauksen toiminnan kontekstista.

5.2.4 Aineiston analyysi ja esittäminen

Litteroin aineiston pian haastattelun jälkeen. Litteroinneissa käytin apuna Transcriba-ohjelmaa. En tehnyt litterointeja täysin sanatarkasti, koska tässä tutkimuksessa ei kiinnitetä huomiota ihmisten tapaan puhua, vaan puheen sisältöön (Hirsjärvi & Hurme 2004,1, 141-142). Jätin pois täytesanoja (*"niinku"*, *"no"*, *"tota"* jne.), enkä litteroinut sanoja välttämättä juuri puheasussaan (*"semmonen"* = sellainen). Jätin myös turhat toistot litteroimatta. Omia haastattelukysymyksiäni en litteroinut kovin tarkkaan. Havainnointien muistiinpanot kirjoitin myös puhtaaksi tietokoneelle niiden hyödyntämisen helpottamiseksi analyysivaiheessa.

Aineiston analyysimenetelmänä olen käyttänyt laadulliselle aineistolle sopivaa teemoittelua, joka auttaa säilyttämään aineiston monipuolisuuden. Järjestelin aineiston aluksi teemoihin tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta. Käytännössä tämä tapahtui tekstinkäsittelyohjelmassa. Otin myös huomioon, mikäli aineistosta nousi esiin teemoja tai teemojen osa-alueita, joita en ole huomionnut teoriaosuudessa tai tutkimuskysymyksissä. Yksi tällainen vahvasti toistuva

teema oli opiskelijatiimien välinen tiedon jakaminen, johon ei valitettavasti ollut mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa syventyä. Aineiston alustavan teemoihin järjestelyn jälkeen tarkastelin aineistoa tarkemmin kunkin teeman kohdalla, muodostin alateemoja ja tein tarvittaessa lisää aineiston järjestelyä. Kirjoitin aineistoon huomioitani ja tiivistyksiä aineiston sisällöstä ja nostin esiin tärkeimpiä kohtia ja sitaatteja. Tämän jälkeen kirjoitin alustavaa analyysiä, ja lopuksi yhdistelin aineistoa teoriaan. Käyttämäni analyysiprosessi noudattaa Eskolan (2007) kuvaamaa laadullisen tutkimuksen analyysiä.

Analyysivaiheessa oli huomioitava eri läheistä saamani aineiston yhdistäminen, jotta triangulaation periaate todella toteutuisi. Yinin (2009, 116-117) mukaan ei siis pidä käsitellä esimerkiksi havainnoiteja ja haastatteluja erikseen ja muodostaa kunkin aineiston perusteella erillisiä johtopäätöksiä, vaan koota niistä yhdistelmä. Valmistuneiden opiskelijoiden haastattelut olen kuitenkin analysoinut erikseen, koska ne käsittelevät erillistä kokonaisuutta. Ne teemoitin yksinkertaisemmin kuin varsinaisen aineiston, koska niitä oli vain kaksi eikä aineistoa tarvinnut juuri yhdistellä.

Teoriaosuuden kirjallisuutta olen hyödyntänyt monin tavoin empiirisen osion toteutuksessa. Kirjallisuuden ja toisaalta Proakatemia toiminnan perusteella suuntasin empiiristä tutkimusta etusijassa kasvokkaisen vuorovaikutuksen tarkasteluun. Koko tutkimuksen taustalla vaikutti aiempien tutkimusten perusteella esittämäni ajatus käytäntöyhteisöjen tehostamasta tiedon jakamisesta. Kirjallisuuskatsaus auttoi haastattelurunkojen suunnittelussa, erityisesti käytäntöyhteisöjen ominaisuuksia ja tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä selvittävien kysymysten osalta. Kirjallisuuskatsauksessa esitetyt käytäntöyhteisöjen ominaisuudet ja tunnusmerkit auttoivat määrittelemään, ovatko opiskelijatiimit käytäntöyhteisöjä. Tiedon jakamisen mallin perusteella pystyin jäsentelemään tiedon jakamisen ja tiedon hyödyntämisen tapoja opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä. Tiedon tyyppien määrittelyjen pohjalta jaottelin opiskelijoiden jakamaa tietoa. Aiempien tutkimusten tulokset ja kirjallisuudessa esille tulleet ajatukset auttoivat myös tarkastelemaan tämän tutkimuksen tuloksia yhteenvedon yhteydessä.

Seuraavassa luvussa (6) esittelen tutkimuksen tuloksia. Käsittelen ensin tapausorganisaatiota, Proakatemiaa, kuvailen sen toimintaa ja toimintaperiaatteita sekä opiskelua siellä. Tämän jälkeen olen eritellyt tutkimuskysymysten mukaisesti tapaustutkimuksen tuloksia. Siltä osin kuin tiimien tulokset erosivat merkittävästi toisistaan, tarkastelen kunkin tiimin tulokset erikseen. Luvun 6 lopussa esittelen valmistuneiden opiskelijoiden haastattelujen tulokset. Olen havain-

nollistanut aineistoa otteilla haastatteluista. Olen merkinnyt sitaattien perään haastatteleman opiskelijan koodilla O1, O2, O3 jne. Myös opiskelijatiimit olen käsitellyt anonyymisti tiiminä A, B ja C. Olen esittänyt joitain tuloksia myös taulukoiden avulla yhteenvetoina. Luvussa 7 teen yhteenvetoa ja tarkastelen tutkimuksen tuloksia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tapausorganisaation kuvaus

Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö, joka on ollut toiminnassa kymmenen vuotta. Proakatemiassa opiskelijat opiskelevat perinteisestä luentomuotoisesta opetuksesta poiketen omien yritystensä ja erilaisten projektitöiden kautta. Se on siis eräänlainen oppilaitoksen ja työelämän yhdistelmä. Proakatemian opiskelijat ovat pääasiassa liiketalouden ja tietojenkäsittelyn opiskelijoita. Tutkimuksen tekemisen aikaan Proakatemialla toimi viisi päätoimista valmentajaa. Opiskelijoita Proakatemialla on noin 60–100. Opiskelijoiden määrä vaihtelee, koska yksi vuosikurssi valmistuu jouluisin.

Opiskelijat hakevat ensin normaalisti omaan koulutusohjelmaan Tampereen ammattikorkeakouluun opiskelemaan 3,5 vuoden mittaista tradenomitutkintoa. Ensimmäisen opiskeluvuoden aikana on mahdollisuus hakea Proakatemiaan, jossa jatketaan opintoja loput 2,5 vuotta. Proakatemiaan haetaan vapaamuotoisella hakemuksella. Tärkein osa hakuprosessia ovat hakijoiden haastattelut, joissa pyritään varmistamaan, että opiskelija todella sopii Proakatemian oppimistyyliin ja tiimityöskentelyyn. Hänellä tulee myös olla avoin asenne oppimiseen ja valmius toimia tiimin ehdoilla. Esimerkiksi avoin negatiivisuus ja oman edun tavoittelu eivät ole toivottuja ominaisuuksia.

Viime vuosina Proakatemiaan on otettu noin 40 opiskelijaa vuosittain ja opiskelijoista on muodostettu kaksi opiskelijatiimiä. Hakijoita on ollut 50–60. Opiskelijat jaetaan tiimeihin siten, että kuhunkin tiimiin saadaan mahdollisimman monipuolista osaamista ja erilaisia ihmisiä. Proakatemiassa on mietitty opiskelijoiden taustojen laajentamista siten, että opiskelijoita tulisi aiempaa useammista opinto-ohjelmista. Tämä mahdollistaisi opiskelijoiden yritystoiminnan monipuolistamisen.

Proakatemian tilat sijaitsevat Tampereen ydinkeskustassa Finlaysonin alueella, entisessä tehdasmiljöössä. Ammattikorkeakoulun pääkampus sijaitsee kauempana keskustasta. Proakatemian tiloissa ovat muun muassa opiskelijoiden toimistot ja neuvottelutila sekä toisessa kerroksessa kaksi muunneltavissa olevaa tilaa ja pieni keittiö sekä oleskelualue. Siltasen (2009) mukaan fyysisellä oppimisympäristöllä on paljon merkitystä. Proakatemian tilat ovat dynaa-

miset ja muokattavissa, jotta toiminta voi määritellä tilojen käytön. (Siltanen 2009, 178.) Proakatemia tarjoaa inspiroivan ympäristön verrattuna tavanomaiseen kouluympäristöön. Tilojen puutteena on kuitenkin se, että tiimien toimistot ovat pieniä eivätkä kaikki mahdu työskentelemään niissä samanaikaisesti.

6.1.1 Opintojen sisältö Proakatemiassa

Opintojen aluksi opiskelijat perustavat tiimiyritykset, jotka ovat oikeasti toimivia yrityksiä – tavallisesti osuuskuntia – joiden puitteissa tehdään eri yritysten toimeksiannoista monenlaisia asiakasprojekteja. Tiimiyritykset tarjoavat erilaisia palveluja kuten markkinointia ja tapahtumien järjestämistä. Opiskelu poikkeaa huomattavasti perinteisestä opiskelusta, koska Proakatemiassa oppiminen perustuu tekemisen kautta oppimiseen. Luennoilla istumisen sijaan opiskelijat toteuttavat oman tiimiyrityksensä kautta projekteja oikeille asiakkaille, mikä mahdollistaa oppimisen käytännön kokemuksen kautta.

Siltanen (2009) on kuvannut artikkelissaan Proakatemian oppimistyökaluja. Projektit muodostavat suurimman osan opiskelijoiden toiminnasta Proakatemiassa. Projektit analysoidaan keskustelemalla, jolloin opitaan tulevaa toimintaa varten. Lisäksi Proakatemian opiskelijoiden tulee lukea tietty määrä kirjallisuutta, noin 50–60 kirjaa, joista laaditaan vapaamuotoisia esseitä. Niissä pohditaan kirjasta opittua ja miten sitä voisi hyödyntää. Tiimitoiminta on kolmanneksi suurin osa opintoja. Se tarkoittaa esimerkiksi tiedon jakamista ja uusien ajatusten kehittämistä tiimin kesken keskustelemalla ja muun toiminnan kautta. Tiimeillä on kaksi kertaa viikossa nelituntisia pajoja, joissa käydään läpi tiimiyrityksen asioita, jaetaan tietoa ja kehitetään uutta tietoa. Tiimin jäsenet antavat myös säännöllisesti toisilleen rakentavaa palautetta. Puolivuositain opiskelijat tekevät oppimissopimukset, joissa opiskelija pohtii muun muassa senhetkistä tilannettaan, tulevaisuuden tavoitteitaan, menneisyyden kokemuksiaan, heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. (Siltanen 2009, 181, 188, 190.) Monet tässä kuvatuista oppimistavoista liittyvät myös tiedon jakamiseen ja niitä on käsitelty tarkemmin jäljempänä.

Opiskelu ja toiminta eivät rajoitu vain tiimien sisälle. Tiimeillä on myös yhteistä toimintaa. Proakatemiassa järjestetään soluja ja tupia, jotka ovat tietyn aihealueen, esimerkiksi markkinoinnin tai johtamisen, syventämiseen tarkoitettuja tapaamisia aiheesta kiinnostuneille opiskelijoille. Kuukausittaisissa projekteissa puolestaan Proakatemian tiimit kerääntyvät yhteen kertomaan projektikuulumisistaan (Siltanen 2009, 182).

6.1.2 Valmentajan rooli

Proakatemiolla ei ole opettajia, vaan valmentajia, joilla on omat tiiminsä. He eivät anna tietoa valmiiksi pureskeltuna opiskelijoille, vaan nimensä mukaisesti valmentavat tiimejä kannustamalla, antamalla palautetta ja ennen kaikkea auttamalla opiskelijoita oppimaan kehittämään itseään oma-aloitteisesti. Valmennustoiminta poikkeaa merkittävästi perinteisestä opettajakäsityksestä. Opiskelijalla on paljon enemmän vastuuta kuin perinteisessä ”luokkahuoneopimisessa”. Valmentaja ei saa opettaa tai tarjota valmiita ratkaisuja opiskelijoille. Valmentajan on tärkeää kuunnella, tehdä yhteenvetoja ja kysyä esimerkiksi oletteko ottaneet tällaista asiaa huomioon. Jos valmentaja näkee, että opiskelijat ovat tekemässä virheen, siihen ei pidä aina puuttua, vaan pyritään siihen, että tiimi oivaltaa itse tekevänsä asian väärin. Tällöin tiimi oppii toiminnastaan.

Seuraamissani pajoissa valmentajat ohjasivat välillä keskustelua johonkin suuntaan, kommentoivat harvakseltaan asioita tai nostivat esiin tärkeitä kommentteja, esittivät keskustelua eteenpäin vieviä kysymyksiä ja saattoivat antaa tietoa opintoihin liittyvistä asioista. Suurimman osan ajasta valmentaja kuitenkin oli hiljaa ja opiskelijat äänessä.

”Valmentajana mun rooli ei ole missään tapauksessa opettaa niissä pajoissa, ainoastaan pitää sitä keskustelua raiteillaan että ei täysin mennä aiheesta sivuun, jossain määrin varmistaa että myös eri näkökulmia tulee aiheisiin että se ei jää liian pinnalliseksi, antaa jotain uusia ideoita, uusia lähteitä, uusia suuntia mitä opiskelijat voi lähteä tutkimaan tai laajentamaan siinä keskustelussa.” (Valmentaja)

Projekteihin valmentaja ei osallistu lainkaan vaan tiimit tekevät ne itsenäisesti. Käytännössä valmentaja on kuitenkin päivittäin jollain tasolla tekemisissä tiimiläisten kanssa. Alussa valmentajan ohjaava ote on tiukempi. Leinosen, Partasen ja Parviaisen (2004) mukaan tiimin vasta opetellessa työskentelemään itsenäisenä tiiminä valmentaja on keskeisemmässä asemassa kunnes opiskelijat vähitellen ymmärtävät opiskelevansa itseään varten. Lopulta valmentaja siirtyy pois tiimin keskiöstä ja toimii tiimin ulkopuolisena kannustajana. Valmentajalla on kuitenkin aina vastuu opiskelijoiden kehityksen varmistamisesta. (Leinonen ym. 2004, 146-147, 150.)

6.1.3 Proakatemian toimintaperiaatteita

Proakatemian toimintaperiaate on lähtöisin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa toimivasta Tiimiakatemiasta. Johannes Partanen perusti Tiimiakatemian vuonna 1993 hyödyntääkseen uudenlaisia opetusmenetelmiä (Leinonen ym. 2004, 20). Tiimiakatemian periaatteiden mukaisesti on perustettu useita opinto-ohjelmia Suomessa. TAMK:n Proakatemia on näistä pisimpään toiminut ja laajin Tiimiakatemian jälkeen. Huomattavin ero perinteiseen opiskeluun Proakatemian, kuten Tiimiakatemiankin toiminnassa on oppiminen tekemisen kautta.

Opiskelu Proakatemialla tapahtuu tiimiympäristössä. Leinosen ym. (2004) mukaan oppiminen on tehokkaampaa, kun opiskelija voi työskennellä tiimissä ja olla osa oppivaa yhteisöä. Tiimi myös mahdollistaa parhaan tavan yhdistää ihmisten monipuoliset taidot tavoitteen saavuttamiseksi. (Leinonen ym. 2004, 63.) Tiimiä voidaan pitää opiskelijoiden oppimisympäristönä ja tiimiyrittystä tiimin oppimisen työkaluna. Siltasen (2009) mukaan tiimi auttaa myös opiskelijoita kehittymään yksilöinä. Oppimista tapahtuu siis koko Proakatemian yhteisön, tiimin, yrityksen ja yksilön tasolla muun muassa tiimityöskentelyn, asiakasprojektien, tupien, palautteen, henkilökohtaisen valmennuksen, ja kirjallisuuden kautta. (Siltanen 2009, 184-189.) Proakatemialla pidetään tärkeänä virheistä oppimista. Kaikki projektit eivät aina onnistu täydellisesti. Joskus ne epäonnistuvatkin, mutta virheitä saa tehdä, koska niistä opitaan parhaiten. Tämä edellyttää avointa keskustelua ongelmista.

Oppiminen perustuu tarpeeseen – opittuja asioita pyritään hyödyntämään tiimiyrittäjien toiminnassa. Proakatemiassa ei ole varsinaisesti opetusta, vaan tiimi on pitkälti itse vastuussa tarpeellisen tiedon tuomisesta toimintaansa. Moni opiskelija kertoi haastatteluissa kokevansa Proakatemian oppimistyylin itselleen toimivaksi, mutta kovin erilaiseksi verrattuna tavanomaiseen opiskeluun.

”..ensimmäistä kertaa koko opiskeluhistoriassa oon sellasessa paikassa, missä pystyy olemaan uskollinen sille omalle oppimistyylilleen ja tekemään asiat pääsääntöisesti sillä tavalla, mikä on itselle tehokkainta ja mikä toimii parhaiten.” (O6)

”jos mä olisin normaalipuolella Teiskontiellä ollu, niin mä en luultavasti varmaan enää olis edes koulussa. Mä en oo ikinä ollu mikään hirveen hyvä tentteihin lukija.” (O10)

On tärkeää, että opiskelijalla on motivaatiota oppia. Opiskelu Proakatemiassa vaatii paljon oma-aloitteisuutta ja vastuun ottamista. Opiskelijoilla on paljon vapautta, mutta samalla myös vastuuta opintojensa suhteen, esimerkiksi mitä kirjoja kukin lukee, millaisia aiheita pajoissa käsitellään ja millaisia projekteja tehdään. Tiimit itse määrittelevät yrityksensä liiketoimintatilan, hankkivat asiakkaat ja kehittävät yrityksensä tuotteet. Jokaisella opiskelijalla on myös omiin tarpeisiin pohjautuva yksilöllinen opintosuunnitelma. Tiimit maksavat Proakatemialle vuokraa toimistoistaan. Tiimiläiset saavat palkkaa työstään, joten heidän on tehtävä kannattavaa liiketoimintaa.

Opiskelijan tiimin tehtävä on varmistaa, että kaikki tekevät osuutensa. Jos joku laistaa velvollisuksistaan, tiimillä on mahdollisuus äärimmäisessä tapauksessa erottaa opiskelija, mikä tarkoittaa opiskelijan paluuta takaisin omaan koulutusohjelmaansa. Tiimeissä on aina joitakin vastuuhenkilöitä kuten businessleader, myyntivastaava, talousvastaava ja henkilöstövastaava, jotka osaltaan huolehtivat siitä, että asiat toimivat.

6.2 Tiimien kuvaus

Tutkimuksessa oli mukana kolme Proakatemian opiskelijatiimiä. Seuraavassa on lyhyt kuvaus kustakin tiimistä ja niiden yritystoiminnasta.

Tiimi A

Tiimiläiset opiskelivat toista vuotta Proakatemiassa. Tiimiin kuului 14 henkeä. Tiimiyritys teki markkinointia ja AV-tuotantoa. Yritys oli tehnyt esimerkiksi markkinointivideoita ja muita markkinointimateriaaleja, yritysesittelyvideoita ja virtuaaliopetusvideoita. Mukana oli ollut niin isoja kuin pienempiä projekteja. Esimerkiksi virtuaalikurssien tekemiseen liittyi monipuolisia tehtäviä, jotka sisältävät asiakkaan kanssa viestintää, kurssin suunnittelun, kuvausjärjestelyt ja editoinnin.

Tiimi B

Tiimin jäsenet opiskelivat toista vuotta Proakatemiassa ja tiimiin kuului yhteensä 14 opiskelijaa. Tiimin sisällä oli syntynyt kolme eri yritystä. Ensimmäinen yritys oli irtautunut yhteisestä tiimiyrityksestä kuluvan lukuvuoden alussa. Eri yritykset tekivät muun muassa markkinointia, web-suunnittelua, murhamysteeri-illallistapahtumia, valokuvausta sekä järjestivät koulutuksia

ja tapahtumia. Laajimpia tiimin toteuttamia projekteja ovat olleet isot rekryointitapahtumat Kesätyötori ja Rekrytori.

Tiimi C

Ensimmäistä vuotta Proakatemialla toiminut tiimi oli 13-henkinen. Tiimistä oli aikaisemmin lähtenyt useampi jäsen. Haastattelujen aikoihin tiimissä oli syntymässä toinen yritys ja tiimi mietti parhaillaan alkuperäisen tiimiyrityksen profiloitumista tutkimuspalveluihin. Tätä ennen tiimiyritys oli tehnyt melko sekalaisia projekteja kuten markkinointia, myyntiä ja tapahtumien järjestämistä.

6.3 Opiskelijatiimit käytäntöyhteisinä

Käytäntöyhteisöjen ulottuvuudet ovat ala, yhteisö ja käytäntö sekä yhteinen osallistuminen, yhteinen hanke ja jaettu repertuaari. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöjen alana, joka tuo jäsenet yhteen ja johon he ovat sitoutuneita, voidaan nähdä yrittäjäyys ja sen opiskelu sekä oman yrityksen kehittäminen. Proakatemian käytäntöyhteisöt muodostuvat tiimeistä. Opiskelijat ovat jatkuvasti yhteydessä toisiinsa ja kehittävät yhdessä luottamusta ja avoimuutta. Opiskelijatiimien käytännön voidaan katsoa muodostuvan heidän toiminnastaan yrityksen ja oppimisen edistämiseksi. He tekevät projekteja, pyörittävät yrityksiään ja opiskelevat yhdessä toiminnassaan tarvitsemiaan asioita. Kukin käytäntöyhteisö muodostaa toiminnan myötä yksilöllisen työskentelykulttuurin ja yhteisen tietopohjan.

Opiskelijat osallistuvat yhdessä projekteihin ja tiimin ja yrityksen kehittämiseen ja he ovat hyvin sitoutuneita toimintaan. Sitoutuminen tekee käytäntöyhteisöstä entistä tiiviimmän ryhmän. Yhteinen hanke tarkoittaa käytäntöyhteisön tavoitetta ja tarkoitusta, ja se on yhteisön jäsenten vastareaktio tiettyyn tilanteeseen. Opiskelijoilla on tavoitteena valmistua yhdessä ja jatkaa tiimiyrityksessä valmistumisen jälkeen tai perustaa oma yritys. Proakatemia antaa raamit, joiden mukaan opiskelijoiden tulee toimia – perustaa yritys, tehdä projekteja, oppia ja kehittyä tiiminä. Tiimi kuitenkin itse määrittelee, miten se toteuttaa toimintaansa. Jaettuun repertuaariin kuuluvat erilaiset käytäntöyhteisön resurssit kuten rutiinit, tarinat ja diskurssi. Opiskelijat kehittävät toimintansa myötä tapoja tehdä asiat. Heillä on omat toimintatavat ja arvot, ja he jakavat toisilleen tarinoita esimerkiksi kokemuksistaan eri projektien parissa.

Käytäntöyhteisöille ominaista on jakaa tietoa runsaasti ja vapaasti. Opiskelijoilla on monipuolista osaamista ja erilaisia vahvuuksia, esimerkiksi johtamistaitoja, myyntiosaamista tai tietoteknistä osaamista. Osalla on myös aiempaa työkokemusta. Tätä osaamista jaetaan, hyödynnetään ja kehitetään käytäntöyhteisöissä. Jäljempänä tiedon jakamista käsittelevissä luvuissa esittelen tiimien erilaisia tiedon jakamisen tapoja ja tilanteita.

Proakatemiassa ongelmatilanteita ja epäonnistumisia käsitellään avoimesti, ja esimerkiksi projektien ongelmista pyritään oppimaan jatkoa varten. Ongelmista keskusteleminen ja niistä oppiminen on tyypillistä tehokkaille käytäntöyhteisöille. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä esiintyy myös konflikteja ja erimielisyyksiä. Niitä käsitellään yhdessä ja monet opiskelijat totesivatkin konfliktien olleen tärkeitä oppimisen paikkoja. Jatkuva kehittyminen ja muuntuminen on ominaista käytäntöyhteisöille. Proakatemian tiimit kehittyvät jatkuvasti, koska ne käyttävät jaettua ja luotua tietoa toimintansa kehittämiseen. Tarkoituksena on myös oppia yksilön tasolla ja kehittää toisia palautteen avulla. Useat opiskelijat mainitsivat huomanneensa tiimin kehittyneen paljonkin alkuajoista. Tiimit myös kehittävät jatkuvasti uusia tavoitteita tilanteesta riippuen. Niitä voidaan siis pitää dynaamisina yhteisöinä.

Proakatemian opiskelijatiimit on luotu ylhäältä käsin. Tiimeihin valitaan opiskelijat eivätkä opiskelijat siis itse valitse tiimiään. Tämä ei vastaa alkuperäistä käsitystä käytäntöyhteisöistä, jonka mukaan käytäntöyhteisöt ovat epävirallisia ja syntyneet työntekijöiden toiminnasta käsin. Myöhemmässä kirjallisuudessa on kuitenkin käsitelty nimenomaan käytäntöyhteisöjen luomista ja kehittämistä organisaatioissa (esim. Wenger ym. 2002). Proakatemian opiskelijatiimit ovat toiminnassaan hyvin itsenäisiä ja he itse päättävät esimerkiksi millaisia projekteja he tekevät ja mitä tavoitteita heillä on. Motivaatio on lopulta opiskelijoista itsestään lähtöisin – he hakevat itse Proakatemiaan opiskelemaan ja itseohjautuvuus opinnoissa on tärkeää. Proakatemiassa toiminnan sisältö on opiskelijoiden itsensä määrittelemää.

”Siellä normaalikoulussa kun sun käsketään tekeen se mitä sä teet, sä teet ne ja se on sitten siinä. Mutta täällä sun täytyy ikään kuin ite löytää ne asiat, mitä sun pitäis tehdä, sit sun täytyy ite pitää huoli et sä teet sen, ja sitten sen jälkeen kun sä oot tehny sen sä et voi jättää sitä siihen, vaan sun täytyy taas keksii lisää. Se itseohjautuvuus on tosi haastavaa ja se ihan ehdottomasti vaatii tietyn tyyppistä ihmistä, joka tähän pystyy.” (O7)

Opiskelijoiden käytäntöyhteisöt toimivat yhtäältä omien tiimirajojen ja toisaalta Proakatemian rajojen sisällä. Käytäntöyhteisöjen sisällä kuitenkin tehdään pienemmissä ryhmissä projekte-

ja, joista tuodaan tietoa koko yhteisölle. Proakatemian käytäntöyhteisöt eivät toimi toisistaan eristyksissä, vaan tiimeillä on myös sekä virallista että spontaania yhteistoimintaa.

Proakatemian opiskelijatiimit täyttävät olennaisilta osin käytäntöyhteisöjen tunnusmerkit, joten niitä voidaan perustellusti pitää käytäntöyhteisöinä. Seuraavaksi tarkastelen yhteistyötä, sitoutumista, avoimuutta ja luottamusta, jotka olivat tärkeitä tekijöitä tutkimissani opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä.

6.3.1 Yhteistyö

Opiskelijoiden käytäntöyhteisöt toimivat tiiviisti yhdessä Proakatemiolla. Opiskelijat tapasivat koko tiimin voimin vähintään kahdesti viikossa pajoissa. Tiimeissä työskenneltiin yhdessä, joskus jopa viikonloppuisin ja yötä myöten, käytiin syömässä ja kahvilla, osallistuttiin Proakatemian yhteiseen toimintaan, opiskeltiin ja käytiin esimerkiksi seminaareissa yhdessä. Käytäntöyhteisöjen jäsenet näkivät toisiaan päivittäin riippuen siitä, keitä on toimistolla ja missä projekteissa kukin on mukana. Yksi opiskelija kuvaili tiimin toimistoa tukipisteeksi, jossa olisi suotavaa välillä käydä näyttäytymässä. Työnteko ei ole pelkkää puurtamista vaan toimistolla myös vietetään aikaa ja jutustellaan.

”Sillä porukalla mitä täällä ollaan niin ensinnäkin se porukka on tosi hyvin hitsautunut yhteen, siinä on älytön filis päällä ja sitten se sellanen meidän arjen tekeminen on tietysti niitä töitä, mut sen lisäksi kaikenlainen arjen sekoilu, että tuolla pidetään leuanvetokisoja ja välillä jollain tennispallolla pelataan sisäpetankkia, et yritetään tolasesta hankkia sellasta hyvää potkua niihin päiviin.” (O7)

Vapaa-aikanaan opiskelijat kertoivat tapaavansa noin kerran kuussa, yleensä tiimipäivän merkeissä, jolloin järjestetään yhteistä virkistystoimintaa. Tiimit olivat esimerkiksi käyneet mökkireissulla, joogaamassa, pulkkamäessä, keilaamassa ja saunomassa. Opiskelijat kokivat tiimipäivien auttavan syventämään ihmisten välisiä suhteita ja helpottavan työntekoa yhdessä. Hyviä kavereita omasta tiimistä nähtiin useamminkin ja tiimiläiset saattoivat hyvinkin lähteä perjantaina työpäivän päätteeksi lasilliselle.

Käytäntöyhteisöjen välillä oli eroja yhteishengen ja yhteisen osallistumisen suhteen. Tiimi A:n käytäntöyhteisö oli jossain määrin hajanainen. Haastattelemani opiskelijat katsoivat tiimin keskittyneen enemmän liiketoimintaan kuin tiimiytymiseen. Kaikki eivät tunteneet toisi-

aan erityisen hyvin. Vapaa-ajan toimintaa olisi opiskelijoiden mielestä voitu järjestää enemmänkin. Kaikki tiimi A:sta haastattelemani opiskelijat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän yhteishenkensä oli vaihteleva. Opiskelijat kuvailivat, että välillä on ”*hirvittävä draivi päällä ja on kiva tehdä yhdessä hommia*” ja tulee ”*maailmanomistaja-filis kollektiivisesti tiimin kesken*”. Toisinaan taas esiintyi selän takana puhumista ja ongelmia viihtymisen suhteen. Yhden tiimiläisen mielestä ongelma liittyi avoimuuden puutteeseen ja siihen, että tiimissä oli sekä vahvoja että hiljaisempia ihmisiä, joten hiljaisemmat saattavat jäädä vahvempien jalkoihin. Se, että kaikki eivät ole aina yhtä sitoutuneita tiimin toimintaan vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin. Tiimi A:ssa kaikki eivät olleet yhtä paljon paikalla toimistolla. Käytäntöyhteisöissä voi olla erilaisia osallistumisen muotoja. Yhteisön reuna-alueilla sitoutuminen ja osallistuminen ei ole yhtä vahvaa kuin yhteisön keskustassa, jossa ovat aktiivisimmat jäsenet. Näin vaikuttaa olevan myös tiimi A:n käytäntöyhteisössä.

Tiimi B muodosti tiiviin käytäntöyhteisön. Opiskelijat tunsivat toisensa hyvin ja monille oli muodostunut läheisiä ystäviä tiimissä. He myös itse kokivat oman tiiminsä hyvin läheiseksi. Opiskelijoiden mielestä heillä oli hyvä yhteishenki. Yksi haastateltu kertoi tiimin yhteishengen näkyvän ja kuuluvan. Toinen opiskelija kuvasi tiiminsä yhteishenkeä seuraavasti: ”*sillon kun me oikeesti tehdään parhaamme ja ollaan täysin sitoutuneita niin mä väitän, ettei oo parempaa olemassakaan*”. Hyvän hengen arveltiin olevan lähtöisin siitä, että suurin osa tiimiläisistä oli opiskellut yhdessä tiiminä jo ensimmäisen vuoden perusopinnot ja että porukassa oli samanhenkisiä ihmisiä. Heidän mielestään myös toisen tunteminen ja tiiviisti yhdessä tehtävät projektit kuten 24 tunnin innovointitehtävät olivat hyvän yhteishengen tekijöitä. Uusien yritysten perustaminen tiimin sisällä oli hetkellisesti heikentänyt ilmapiiriä opiskelijoiden mielestä.

Tiimi C:n käytäntöyhteisö oli haastattelun aikaan ollut vasta alle vuoden yhdessä, joten yhteisö oli vielä kehittymässä ja hakemassa yhteistä linjaansa. Tiimiläiset tunsivat toisensa melko hyvin, joskin vaihtelevasti. Opiskelijat eivät kokeneet kaikkia tiimiläisiä läheisiksi. Yhden haastatellun mielestä suoraa palautetta on vaikea antaa ihmisille, joita ei tunne kovin hyvin. Kaikki eivät myöskään osallistuneet yhtä paljon tiimin vapaa-ajantoimintaan. Tiimi C:n yhteishenki ja ilmapiiri oli opiskelijoiden mielestä melko hyvä, mutta myös vaihteleva. Yksi opiskelija kuvaili ilmapiiriä rennoksi, positiiviseksi ja lämpimäksi, mutta lisäsi, että tiimi oli ainakin vielä enemmän työkavereita kuin kavereita. Ongelmia olivat aiheuttaneet selän takana puhuminen avoimen palautteen sijaan ja joidenkin tiimiläisten huono sitoutuminen.

6.3.2 Luottamus

Luottamus on edellytys käytäntöyhteisön toiminnalle, ja toisaalta käytäntöyhteisön toiminta kehittää luottamusta. Sitä edistävät esimerkiksi säännöllinen kommunikointi ja tiivis yhteistyö, toisten tunteminen, yhteisesti luodut tavoitteet ja sitoutuminen yhteisiin päämääriin, avoin ilmapiiri sekä virheistä ja ongelmista puhuminen avoimesti. Luottamuksella on lisäksi tärkeä rooli tiedon jakamisen mahdollistamisessa. Luottamus onkin Proakatemia-arvoissa tärkeässä asemassa ja siihen kiinnitetään paljon huomiota samoin kuin avoimuuteen. Valmentaja painotti luottamuksen merkitystä ja myös muutamat opiskelijat totesivat luottamuksen olevan edellytys tiimin sujuvalle toiminnalle.

Opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä toisten tuntemisen nähtiin johtavan luottamuksen syvenemiseen. Opiskelijat viettivät paljon aikaa yhdessä, mutta jos joidenkin ihmisten kanssa ei viettä aikaa, ei luottamustakaan synny helposti. Jo Proakatemiassa aloittamista edeltävänä keväänä vanhemmat opiskelijat järjestävät tuleville tiimeille ohjelmaa, jolla pyritään edistämään tutustumista, sitoutumista ja luottamuksen kehittymistä. Luottamuksen koettiin lisääntyneen vanhemmissa tiimeissä kahden vuoden aikana tiimin yhteisen toiminnan myötä. Työnteon yhteydessä näkee mihin toiset pystyvät, mikä auttaa luottamuksen kehittymisessä.

”Mun mielestä luottamus syntyy päivittäisten tekojen kautta, et se asenne ja se sitoutuminen et kuinka kun sä tuut tänne, ootko sä ajoissa ja valmistautunu kun meet jononkin ja niin edelleen, niin se tulee tämmösten kautta, että sitä ei hetkessä pysty rakentamaan.” (O4)

Tiimeissä pyritään avoimuuteen ja henkilökohtaisiakin asioita pyritään jakamaan avoimesti. Esimerkiksi pajoissa keskustellaan myös henkilökohtaisista asioista. Oppimissopimuksissa tarkastellaan ihmisten taustoja ja elämäntilanteita ja mennään hyvinkin syvälle henkilökohtaisiin asioihin. Niiden käyminen läpi yhdessä oli opiskelijoiden mielestä erityisesti auttanut tutustumisessa ja luottamuksen rakentumisessa:

”...ne on ollu aika sellasia tilanteita että kyllä siellä mun mielestä ihmiset on toteuttanu sitä avoimuuden asennetta ja kertonu kyllä aika jäätäviikin juttuja itestään, mitä ei ois ikinä uskonu, että kukaan uskaltaa kertoa 13 muun ihmisen edessä. Sitä kautta varmasti tulee sellanen fiilis, että kokee tuntevansa ihmisiä aika hyvin.” (O7)

Opiskelijat opettelevat jakamaan avointa ja rakentavaa palautetta toisilleen. Palautteen antamista ja vastaanottamista pidettiin ajoittain haastavana. Avoimen palautteen jakaminen kasvotusten tiimin kesken koettiin kuitenkin myös edistävän luottamusta ja tiimin toimintaa.

”Esimerkiksi tuossa kun meillä viimeksi oli tiimipäivä ja silloin keskusteltiin ja annettiin palautetta jokaiselle, ja siitä seuraava päivä niin se, että kuinka tehokkaasti tiimi lähti toimimaan, se oli niinkun kitkaton moottori, että siinä ei ollut mitään ongelmia missään kohtaa.” (O3)

Sitoutumisen tason nähtiin myös vaikuttavan luottamukseen. Jos itse on vahvasti sitoutunut tiimiyrityksen toiminnan eteenpäin viemiseen, odottaa sitä myös muilta. Jos kokee muiden olevan vähemmän sitoutuneita, ei heihin välttämättä luota yhtä paljon. Sitoutumista tarkastellaan vielä tarkemmin seuraavassa luvussa.

”Toiset tietää selkeesti että ei jatka [tiimiyrityksessä] ja toiset tietää ihan varmasti että jatkaa. Niin totta kai se voi olla ehkä luonnollisempaa täysin luottaa niihin ihmisiin, jotka näkee [tiimiyrityksen] samalla lailla kun sä näät.” (O5)

Puutteita luottamuksessa aiheutti vastaavasti se, jos toisen ei koettu olevan yhtä sitoutunut yhteiseen asiaan. Opiskelijoiden välisen luottamuksen kehittymistä vaikeutti myös, jos henkilöt eivät olleet viettänyt juurikaan aikaa yhdessä tai jos asioita on vaikea hoitaa jonkun henkilön kanssa. Luottamukseen Proakatemian käytäntöyhteisöissä vaikuttavat tekijät vastaavat pitkälti kirjallisuudessa (esim. Lewicki & Bunker 1996) esiin tuotuja seikkoja.

Tiimi A:ssa opiskelijat luottivat toisiinsa, mutta luottamuksen taso vaihteli. Opiskelijat kokivat voivansa luottaa osaan enemmän tietyissä asioissa. Tämä vastaa edellä esitettyä tiimi A:n käytäntöyhteisön tietynlaista hajanaisuutta ja jakautumista periferiaan ja keskustaan. Tiimi B:n käytäntöyhteisöä kuvasin yllä tiiviiksi, ja opiskelijat luottivatkin toisiinsa ja luottamusta pidettiin tärkeänä. Osa tiimi C:n opiskelijoista eivät mielestään voineet täysin luottaa työasioissa tai henkilökohtaisissa asioissa kaikkiin. Tämä saattaa liittyä siihen, että tiimi oli ollut vasta alle vuoden yhdessä, joten luottamus ei välttämättä ollut ehtinyt vielä kehittyä. Yleisesti ottaen tiimiläiset kuitenkin luottivat toisiinsa. Työskentelyä vaikeuttavia vakavia luottamusongelmia ei esiintynyt missään tiimissä.

6.3.3 Sitoutuminen

Yhteiseen toimintaan osallistuminen ja yhteiseen asiaan sitoutuminen ovat käytäntöyhteisön toiminnan perusedellytykset. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin vaikuttaa myös luottamukseen. Jokaisella tutkitulla käytäntöyhteisöllä oli yhteisesti sovittuja tavoitteita. Kaikilla oli tavoitteena, että oma yritys jatkaa valmistumisen jälkeen toimivana yrityksenä. Tiimi A oli asettanut liiketoimintaan liittyviä tavoitteita; tiimi B:llä oli tavoitteena kehittää tiimipelaamista ja toisaalta jokaisen henkilökohtaista kehitystä; tiimi C oli jakanut oman yrityksen jatkamisen tavoitetta pienempiin osatavoitteisiin ja haastatteluiden aikaan tiimi oli esimerkiksi määrittelemässä tuotteitaan selkeämmiksi. Tiimien tavoitteet muuttuvat useita kertoja opiskelujen aikana, tilanteen mukaan. Lähes kaikki haastattelemani opiskelijat kokivat olevansa sitoutuneita oman yrityksensä ja tiiminsä toimintaan ja tavoitteisiin. Sitoutumisessa oli auttanut monien mielestä aikomus jatkaa valmistumisen jälkeen työskentelyä yrityksessä.

”Mulla on tässä ihan selkee tavoite että [...] olis sitte työpaikka tässä [tiimiyrityksessä], että se on mulla se minkä takia mä tässä nyt työskentelen.” (O4)

Muina sitoutumista edistävinä tekijöinä mainittiin tiimiläisten läheisyys, yhdessä tekemisen hauskuus, porukan paine ja se, että yrittää saada paljon irti viimeisen vuoden opinnoista. Haastatteluista kävi ilmi, että Proakatemia oli muodostunut monille hyvinkin suureksi ja tärkeäksi osaksi elämää. Yksi opiskelija kuvaili ihmisten olevan *”niin tunteella mukana”*.

”...muilla kavereilla menee jopa vähän hermot kun kaikki asiat, mistä puhutaan liittyy jollain tapaa johonkin projektiin tai johonkin ihmiseen täällä tai johonkin tapahtumaan täällä, niin kyllä niistä tietää kaikki muutkin kuin akatemialaiset pikkuhiljaa. Se on niin iso osa elämää kun täällä viettää niin paljon aikaa, että niistä tulee kyllä keskusteltua koko ajan. [...] Kyllä se menee yöunista lähtien että kaikki liittyy pikkuhiljaa tänne.” (O10)

Sitoutumista tiimin toimintaan ja opintoihin kuvaa se, että töitä tehdään välillä yötä myöten ja viikonloppuisinkin. Valmentajan mukaan ajanhallinta onkin vaativaa niin opiskelijoille kuin valmentajillekin Proakatemian kaltaisessa toimintaympäristössä, jossa työnteko on erilaista kuin tavallisessa kouluympäristössä.

”...mä yritän ottaa vastuuta sellasista asioista mistä muut ei halua ottaa vastuuta ja mä teen sellasii 50-70-tuntisia viikkoja, oon täällä aina ja uskon että se osottaa muille sen, että kyllä mä oon aidosti sitoutunu.” (O7)

”...sisäinen yrittäjäyys on niin vahvana kaikessa mukana ja kun sen päästää valoilleen että koko ajan kehittää, koko ajan luo uusia juttuja, niin sit siinä meinaa ajaa ittensä välillä ansaan. Koska koko porukka on sellasta.” (Valmentaja)

Jotkut haastatellut olivat sitä mieltä, että kaikki oman tiimin jäsenet eivät ole aina täysin sitoutuneita toimintaan. Tämä oli saattanut aiheuttaa luottamusongelmia. Valmentajan mukaan vakavimpia ongelmia tiimeissä aiheuttaa juuri sitoutumisen puute, se, jos joku ei tee osaansa tai noudata yhteisiä pelisääntöjä. Pahimmissa tapauksissa tällainen tilanne on johtanut opiskelijan erottamiseen tiimistä. Yksi haastattelemani opiskelija kertoi, ettei todennäköisesti halua jatkaa tiimiyrityksessä valmistumisen jälkeen. Hän ei katsonut siksi olevansa parhaalla mahdollisella tavalla sitoutunut yrityksen toimintaan tai tiimin tavoitteeseen saada yrityksestä toimiva valmistumiseen mennessä. Yksi haastatelluista oli vahvimmin sitoutunut niihin tiimin jäseniin, joiden tiesi jatkavan yrityksessä. Vaikuttaa siltä, että tiimiyrityksessä jatkaminen valmistumisen jälkeen on merkittävä tekijä yhteiseen toimintaan sitoutumisen kannalta. Sillä saattaa olla vaikutusta myös luottamukseen kehittymiseen.

Oman haasteensa sitoutumiseen ja käytäntöyhteisöjen toimintaan oli aiheuttanut uusien yritysten perustaminen tiimien sisällä. Proakatemiolla oli pohdittu sitä, mikä on tiimin rooli ja mistä yhteinen motivaatio tulee, jos tiimistä eriytyy useampia yrityksiä. Tiimi B:ssä toimi yhteensä kolme yritystä. Uusia yrityksiä perustaneet opiskelijat katsoivat olevansa liiketoiminnallisella puolella luonnollisesti erittäin sitoutuneita omaan yritykseensä eivätkä alkuperäiseen tiimiyritykseen. He olivat kuitenkin sitoutuneita myös koko tiimiin ja toisten kehittämiseen ja tukemiseen. Tiimin yhteiset tavoitteetkin oli uudessa tilanteessa suunnattu yksilöiden kehitykseen ja toisten tukemiseen liiketoiminnan sijasta. Tiimi B:n opiskelijat kertoivat ensimmäisen uuden yrityksen perustamisen aiheuttaneen tiimissä aluksi melko suuren konfliktin ja rakoilua yhteishenkeen.

On huomattava, että vaikka tiimi B:ssä toimi useita yrityksiä, oli luottamus hyvällä tasolla ja opiskelijat olivat sitoutuneita tiimin toimintaan. Uusien yritysten syntyminen tiimin sisällä ei siis ole välttämättä huono asia. Yksi haastateltu toi esille, että useampien firmojen myötä saadaan enemmän kokemuksia, joista kaikkien on mahdollista oppia tietoa jakamalla. Jos ei pystytä sitoutumaan yhteisen tiimiyrityksen jatkamiseen, voi olla toisaalta hyväkin asia perustaa sellainen yritys, jonka toimintaan pystyy sitoutumaan, kunhan muistetaan tiimin rooli yksilön kehittäjänä. Aluksi on luonnollisesti toimittava yhteisessä tiimissä ja yrityksessä, jotta voidaan luoda pohja yhteistyölle ja luottamukselle. Alkuperäisen tiimin voidaan tällaisissa tapa-

uksissa nähdä toimivan käytäntöyhteisönä, joka yhdistää eri yrityksissä työskentelevät opiskelijat.

6.4 Käytäntöyhteisöissä jaettava tieto

”Se voi kyllä liittyä ihan melkein soppakauhasta talousmatematiikkaan.” (O3)

”Mä yritän ainaki ite tosi esimerkillisesti kertoa myös kirjoista tai kokemuksista mitä mulle on tapahtunu elämässä” (O8)

Nämä sitaatit kuvastavat sitä, että opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä jaettiin monipuolista tietoa alkaen päivittäisistä käytännön asioista aina taitoihin ja kokemuksiin. Opiskelijat jakoivat keskenään paljon työhön ja yrityksen toimintaan liittyvää tietoa ja informaatiota kuten aika-tiluasioita, juoksevia työasioita, tietoa ajankohtaisista tapahtumista sekä raha-asioita kuten myyntilukuja. Nämä ovat lähinnä luokiteltavissa eksplisiittiseksi tiedoksi.

”No varmasti suurin osa tiedon jakamisesta liittyy ihan puhtaasti meidän työhön. Itse oon jakanu muille tietoo, että tänään esimerkiks en oo toimistolla, oon palaverissa siellä ja siellä ja keskustellaan tästä uudesta markkinointikampanjasta. [...] Ketä ollaan tapaamassa, keitä on uudet asiakkaat, mitä tehään vanhojen asiakkaitten kanssa. Sitte paljon liittyy nimenomaan näihin myyntitilanteisiin kuin myös projekteihin, että nyt on projektissa tää tilanne, saatiin tää ja tää materiaali lähteen.” (O5)

Pajoissa alustuksien tai innovointien (ks. luku 6.5.1) kautta opiskelijat jakavat toisilleen esimerkiksi kirjoista oppimiaan työkaluja tai malleja, joita voidaan hyödyntää tiimin tai yrityksen toimintaan. Opiskelijat siis jakavat tiimiläisille oppimiaan asioita, ja näin kaikkien ei tarvitse lukea samoja kirjoja. Esimerkiksi tiimi C:n pajassa kaksi talousasioihin perehtynyttä henkilöä kertoi muille yrityksen talouteen liittyvistä asioista, joita kaikkien pitäisi tietää. Pajassa harjoiteltiin myös käytännössä verojen laskemista ja erään lomakkeen täyttämistä. Tässä esimerkissä yhdistyvät eksplisiittisen teorian tiedon jakaminen ja osaamisen hankkiminen käytännön kautta oppimalla. Myös kirjaesseiden oivalluksia ja ajatuksia jaetaan välillä tiimeissä. Niin sanottuja *kolahduksia* pyritään jakamaan toisillekin:

”...sä luet jonkun kirjan [...] ja sit sä saat semmosen oivalluksen että vitsi että tän asianhan vois meidän liiketoiminnassa hyödyntää näin tai mulla tuli tästä mieleen tämmönen teoria, että toimiskohan se. Eli se kolahdus voi olla mikä tahansa oivallus siittä, miten sitä tietoo voi hyödyntää tai jatkojalostaa tai muuten soveltaa.” (O5)

Tiimeissä keskusteltiin paljon myös itse tiimin toimintaan liittyvistä asioista. Seuraamassani tiimi B:n pajassa jaettiin näkemyksiä tiimin visiosta, tiimin rooleista ja tiimin toiminnan periaatteista. Opiskelijat esimerkiksi kertoivat vuorollaan kaikille oman käsityksensä huipputiimistä. Näiden käsitysten perusteella tiimille kiteytettiin yhteinen näkemys ja tavoite huipputiimistä.

Opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä jaettiin myös paljon henkilökohtaisia asioita, omia näkökulmia ja elämäkokemuksiakin. Oppimissopimukset, jotka sisältävät opiskelijoiden henkilökohtaisia ja omaan kehittymiseen liittyviä asioita, jaetaan koko tiimin kesken. Olin seuraamassa pajaa, jossa oppimissopimuksia käsiteltiin. Yksi opiskelija kertoi avoimesti, mitä oli oppinut ja missä aikoo kehittyä, ja muut esittivät hänelle kysymyksiä. Toinen opiskelija puolestaan kertoi uudenlaisesta elämäntavastaan, mistä seurasi pitkä ja syvä keskustelu elämäntavasta. Pajoissa opiskelijat tuovat esiin omia näkökulmiaan ja mielipiteitään käsiteltäviin asioihin. Myös arvot tulevat esiin keskusteluissa:

”Arvopuolet tulee taas kaikis näis lukuisissa väittelyissä siitä kun rakennetaan omaa firmaa, ni sit siinä tulee kaikkien mielipiteet esiin ja näkökulmat. Sit ku sä vietät enemmän aikaan, näit tulee, niin sä saat kuvan kaikkien ajatusmaailmasta.” (O9)

Näkökulmat, elämäkokemukset ja arvot pohjautuvat etupäässä hiljaiseen tietoon, jonka kognitiiviseen puoleen, mentaalisiin malleihin, kuuluvat esimerkiksi uskomukset ja näkemykset. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä jaettiin systemaattisesti palautetta, jonka avulla pyritään kehittämään yksilöitä. Yksi haastateltu kertoi saaneensa palautteiden kautta paljon hyödyllistä tietoa, jota hän on voinut soveltaa toiminnassaan.

Opiskelijat jakoivat tekemistään projekteista saamiaan oppeja ja kokemuksia tiimeissään. Proakatemiolla kannustetaan kertomaan myös epäonnistumisista, jolloin opitaan toisten virheistä. Havainnoimassani tiimi C:n pajassa opiskelijat miettivät erääseen projektiinsa liittyvää haastavaksi koettua myyntiä. He jakoivat toisilleen kokemuksiaan, millä tavoin olivat toteuttaneet myyntipuhetta asiakkaille ja miettivät yhdessä, miten myyntiä voitaisiin tehdä paremmin. Yksi opiskelija oli myös kysynyt toisilta tiimeiltä vinkkejä myyntiin ja kertoi niistä tiimiläisille.

”..mää aika paljon tuon esille just kokemusten kautta kaikkee, mitä oon tehny ja mitä oon töitten kautta oppinu ja jaan sitä muille.” (O10)

*”..välillä oon tuonu esimerkinomaisesti, että miten joku asia on esimerkiks tehdäsym-
päristöissä hoidettu hyvin tai miten se on hoidettu huonosti, että mitä siitä voi oppia.
Oon sillain valottanu omia kokemuksia jos jonkin asian suhteen.” (O6)*

Monet haastatellut painottivat, että tiimin jäsenillä on paljon monipuolista osaamista ja kokemuksia. Myös tällaista hiljaista tietoa jaettiin tiimeissä ja sen tuomista esiin pidettiin tärkeänä. Opiskelijat kokivat omaavansa esimerkiksi johtamisen, myynnin, esiintymisen, yrittäjyyden ja tietojenkäsittelyn taitoja. Heillä oli myös työelämän kokemusta ja liiketoimintaosaamista, jota tuodaan esiin. Yhdessä tiimissä oli myös syvennetty tietokoneenkäyttötaitoja niiden opiskelijoiden johdolla, joilla oli vahvaa IT-osaamista.

Luvussa 3 esitin erilaisia käsityksiä ja määritelmiä tiedosta ja tiedon jakamisesta. Kirjallisuuden perusteella totesin käytäntöyhteisöjen sisällä tiedon jakamisen olevan helppoa jaetun käytännön ansiosta, ja että käytäntöyhteisöjen sisällä on mahdollista jakaa myös hiljaista tietoa, osaamista ja taitoja. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä jaettiin käytäntöyhteisöille tyypillisesti monipuolista tietoa eksplisiittisestä tiedosta aina osaamiseen ja taitoihin sekä arvoihin.

6.5 Tiedon jakamisen tavat

Esittelin luvussa 3.2. Huysmanin ja de Witin (2002) tiedon jakamisen mallin ja tarkastelen tässä luvussa, miten ulkoistamisen prosessi toteutuu käytännössä Proakatemia käytäntöyhteisöissä. Ulkoistamisen prosessissa yksittäisen henkilön tiedosta tulee jaettua tietoa. Tiedon jakaminen voi olla myös yhteisöllinen, vastavuoroinen oppimisprosessi. Tarkastelen tiedon jakamiseen liittyviä menetelmiä, tilanteita ja välineitä käytäntöyhteisöissä. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöt jakoivat tietoa sekä muodollisissa, ennalta järjestetyissä tilanteissa että epävirallisessa kanssakäymisessä. Tiimien välillä ei ollut paljoakaan eroa tiedon jakamisen tilanteissa ja menetelmissä, koska tietyt tiedon jakamisen tavat kuuluvat Proakatemia opiskelumenetelmiin. Taulukkoon 1 (s. 81) on koottu yhteenvetona, millä tavoin eri tyyppistä tietoa jaettiin Proakatemia käytäntöyhteisöissä.

6.5.1 Tiedon jakaminen virallisissa tilanteissa

Ennalta sovitut, säännölliset tilanteet käytäntöyhteisöjen sisäiselle tiedon jakamiselle olivat lähinnä pajat ja viikkopalaverit. Viikkopalaverissa käydään läpi ajankohtaisia asioita. Yksi opiskelija kuvasi sitä ”peruspalaveriksi”.

”Viikkopalaverit on ihan varattu sellatteelle liiketoiminnalliselle infolle, että mitä tapahtuu tuolla, kuka tekee mitäkin koska miks ja kelle.” (O6)

Kaksi kertaa viikossa järjestettävissä nelituntisissa pajoissa pyritään opiskelijoiden mukaan keskittymään kehittävämpiin asioihin kuin viikkopalaverissa. Pajoissa koko tiimi on läsnä. Pajoja pidettiin tärkeänä ja merkittävänä tiedon jakamisen paikkana. Niissä jaettava tieto ja tiedon jakamisen tavat ovat hyvin monipuolisia.

”Ne voi olla firman asioita, firman kehittämistä, projekteja, tiimin asioita tai sitä opimista esimerkiksi markkinoinnista, johtamisesta, näitten kirjojen pohjalta synnytetään tiimille johtamisen työkaluja tai malleja.” (Valmentaja)

Dialogi

Opiskelijat ja valmentaja keskustelevat pajoissa dialogiringissä, jossa mukavat pehmeät nojatuolit ovat ympyrässä siten, että kaikki näkevät toisensa. Muutenkaan tunnelma ei ollut pajoissa virallinen tai jäykkä: opiskelijat söivät eväitä ja joivat kahvia, jotkut etsivät tietokoneiltaan keskusteluun tietoa tai tekivät koneelle muistiinpanojaan. Dialogi on tapa jakaa tietoa ja keskustella asioista. Dialogissa tavoite on kuunnella ja ymmärtää toisia ja keskustelemalla ja tietoa jakamalla laajentaa ja syventää keskustelun alla olevaa aihepiiriä. Dialogi mahdollistaa eri näkökulmien esiintulon. Se ei ole päätöntä keskustelua, mutta se ei myöskään tähtää tiettyyn päämäärään tai päätökseen.

Dialogia voidaan pitää tiedon jakamisen taitona. Opiskelijoiden mukaan dialogi vaatii harjoittelua eikä sitä opita hetkessä. Havainnoimissani pajoissa, erityisesti vanhempien tiimien pajoissa, oli nähtävissä, miten dialogi toimii parhaimmillaan. Keskustelu oli välillä hyvin intensiivistä ja syvällistä. Vaikka keskustelu ajoittain rönsyilikin, opiskelijat tuntuivat itse tietävän, missä mennään, ja he ohjasivat itse itseään ja keskusteluaan. Päätöksiin pyrittiin keskustelemalla. Mielenpitoita ja ajatuksia jaettiin avoimesti, myös kriittisiä ja rakentavia mielenpitoita. Toisten mielenpitoita kuunneltiin eikä toisen näkemystä jyrätty: *”Mun pitää olla X:n kanssa nyt*

vähän eri mieltä.” Välillä opiskelijat heittivät ilmoille ajatuksia ja asioita, joita olivat nähneet ja kuulleet. Esimerkiksi opiskelija saattoi kirjoittaa fläppitaululle ajatuksen, jonka oli lukenut kirjasta, ja kertoa, mitä se itselle merkitsee.

Alustukset ja innovoinnit

Alustukset ja innovoinnit ovat Proakatemiassa tärkeitä tiedon jakamisen työkaluja. Niiden kautta tuodaan tiimiin erityisesti teoretietoa, mutta myös osaamista ja kokemuksia. Opiskelijoiden tulee pitää pajoissa tietty määrä alustuksia ja innovointeja Proakatemian opintojen aikana. Tiedon jakamisen ulkoistamisen prosessissa tietoa jaetaan joko yksilöltä toisille uudelleen käytettäväksi tai siitä kehitetään uutta tietoa yhdessä. Alustukset voidaan nähdä enemmän tiedon jakamisena uudelleen käytettäväksi. Tällöin tiedon lähteenä on yksilö, kun taas innovoinneissa kehitetään yhdessä uutta tietoa jaetun tiedon pohjalta.

Alustukset ovat pienimuotoisempia kuin innovoinnit. Niiden päämääränä on opettaa muille jokin asia. Opiskelija hankkii tietoa jostain kiinnostavasta aiheesta tai tiimille tai tiimiyritykselle tärkeästä asiasta. Alustus voi tapahtua esimerkiksi opiskelijan lukeman kirjan pohjalta. Opiskelija esittelee aiheen muille ja siitä keskustellaan ja se voidaan myös viedä käytäntöön. Tiimeissä oli pidetty alustuksia esimerkiksi assosiaatiotesteistä, Macin käyttämisestä ja talousasioista.

Innovointeja kutsutaan myös synnytyksiksi. Ne ovat alustuksia laajempia ja niissä on tavoitteena synnyttää esimerkiksi uutta tietoa, uusi malli tai uusi käytäntö tai löytää ratkaisu johonkin tiimiyrityksen ongelmaan. Opiskelija tai useampi käyttää innovoinnin pohjana kirjallisuutta. He miettivät, miten tiimi osallistetaan mukaan innovointiin ja miten siitä saadaan aikaiseksi konkreettinen tulos. Yksi tiimi C:n opiskelija kertoi esimerkin innovoinnista, jossa tavoitteena oli synnyttää tiimiyritykselle brändi. Innovoinnista vastuussa olleet opiskelijat olivat tehneet pohjatyön. Synnytyssession aluksi he kertoivat tiimille aiheesta, minkä jälkeen tiimi jakautui ryhmiin jakamaan ajatuksiaan ja tietoa brändeistä. Tämän jälkeen koko tiimi yhdessä keräsi tiedot yhteen ja jakaannuttiin uudestaan pieniin porukoihin miettimään brändiä oman yrityksen kannalta. Jaettu tieto koottiin taas yhteen ja lopuksi synnytettiin tiimille oma brändi. Tämä on hyvä esimerkki tiedon jakamisesta uuden tiedon kehittämiseksi. Yhteisöllisen oppimisprosessin myötä olemassa olevasta tiedosta kehitettiin uutta tietoa tiimissä.

”Meil on ollu niitä innovointeja välillä ihan älyttömän hyviä, että niistä on ollu ihan selkeesti hyötyä. Siellä on esitelty sellasia työkaluja tai teorioita, mitkä on kyllä muuttanu omia työtapoja.” (O7)

”Siinä tulee kaikista parhaiten jaettua se kaikkien kokemukset ja oppi, kun joku ottaa vähän selvää ja muut kertoo mitä tietää asiasta.”(O10)

Monet haastatelluista pitivät alustuksia ja innovointeja erityisen hyödyllisinä. Kysyessäni opiskelijoilta parhaiten onnistuneita tiedon jakamisen tilanteita lähestulkoon kaikki nostivat esiin innovoinnit ja alustukset ja tietyn tapauksen, jonka olivat kokeneet itselleen merkittävänä.

Proakatemiolla järjestetään myös pidempiä, 12 ja 24 tunnin kestoisia innovointeja. Tiimien loppukoe on 24 tunnin mittainen innovointi. ”24h”, kuten tätä innovointia Proakatemiolla kutsutaan, sisältää kaksi tai kolme todellisten asiakkaiden toimeksiantoa, esimerkiksi tuotteen markkinoinnin, uuden idean kehittämisen tai asiakkaiden hankkimisen. Toimeksiannot suoritetaan vuorokauden aikana, jonka jälkeen tiimi esittelee tuotoksensa toimeksiantajille ja proakatemialaisille. Opiskelijat pystyvät siis lyhyessä ajassa kehittämään uutta tietoa ja soveltamaan sitä käytäntöön käyttäen hyödyksi aiempaa kokemustaan, tiimin yhteistä tietopohjaa ja monipuolista osaamista.

Projektikokemusten jakaminen

”Se et ku sä kuulet, minkä takia joku on onnistunut hirveen hyvin tai epäonnistunu pahasti jossain projektissa, niin sitä oppii muidenkin kokemuksista ja virheistä ja onnistumisista, ettei ehkä ite tee sit samoja virheitä tai muistaa ainakin siinä kohdalla kun kohtaa samanlaisen ongelman. Tarinat auttaa.” (O2)

Opiskelijoiden tekemissä projekteissa syntynyttä kokemustietoa pyritään jakamaan tiimeissä. Yksi tapa, jolla projekteja ja muitakin toimintoja kuten innovointeja käydään läpi on työkalu nimeltään motorola. Motorola sisältää neljä kysymystä: Mikä meni hyvin? Mitä voidaan tehdä paremmin seuraavalla kerralla? Mitä opin? Miten hyödynnän oppimani käytäntöön? (Siltanen 2009, 181.) Tiimi C oli kehittänyt ”purkuri”-nimisen työkalun projektikokemusten jakamiseen. Purkurissa projektiryhmä kertoo projektista ja tekee siitä motorolan. Tiimin kanssa käydään dialogia siitä, miten projektia olisi voitu kehittää. Tätä kautta pyritään jakamaan projektista saatu oppi koko tiimille. Yksi tiimi C:n opiskelija painotti myös sitä, että pelkän pro-

jektiraportin kirjoittaminen on hyödytöntä, koska sitä harvemmin luetaan eikä oppia näin jaeta tiimin kesken.

Kirjaesseet

Kirjaesseisiin kirjattuja ajatuksia, näkemyksiä ja oivalluksia pyrittiin myös jakamaan tiimiläisille. Yksi opiskelija toi ilmi, että sitä kautta saa paljon hyödyllistä tietoa monista muistakin kirjoista kuin mitä itse on lukenut. Tiimeissä pidettiin välillä kirjaesseepajoja, joissa käydään läpi ”*isoimpia kolahduksia ja parhaita esseitä*”. Tiimi A:n opiskelijoiden mielestä kirjaesseiden sisältämää tietoa voisi vielä enemmänkin tuoda esiin, koska siitä olisi paljon hyötyä. Yksi tiimi C:n opiskelija kertoi, että he olivat kehittäneet kirjaesseiden kirjoittamiselle tavan, jota he nimittävät ”kirjuriksi”. Esimerkiksi kaksi tiimiläistä lukee saman kirjan ja he käsittelevät yhdessä kirjan synnyttämiä ajatuksia ja tapaamisen perusteella työstävät lyhyen raportin aiheesta. Opiskelijan mielestä asian käsitteleminen yhdessä auttaa paremmin purkamaan ajatuksia kun toinen voi viedä ajatusta eteenpäin. Näin toimimalla opiskelijat muodostavat kirjan eksplisiittisestä tiedosta uutta, jaettua tietoa kirjaeseen muodossa.

6.5.2 Tiedon jakaminen epämuodollisissa tilanteissa

Opiskelijat kertoivat, että myös arkipäivän toiminnassa tulee jaettua hyödyllistäkin tietoa ”ihan huomaamattaan”, kuten yksi opiskelija asian ilmaisi. Jokapäiväisen yhteistoiminnan kuvailtiin olevan jatkuvaa kommunikointia. Opiskelijat kertoivat keskustelewansa kaikenlaisista asioista esimerkiksi toimistolla ollessaan ja työskennellessään, käydessään lounaalla, kahvihetkien yhteydessä tai vapaa-ajalla tavatessaan. Tämän tyyppistä tiedon jakamista tapahtuu luonnollisesti paljon myös eri tiimien välillä. Muutamakin opiskelija sanoi keskustelujen usein ajautuvan työasioihin. Epävirallisissa tilanteissa saatettiin keskustella esimerkiksi projekteista ja niistä saaduista kokemuksista, tiimin toiminnasta, päivittäisistä työasioista tai Proakatemian toiminnasta. Spontaanit keskustelut olivat opiskelijoiden mielestä ajoittain hyvin hedelmällisiä.

Paljon tiedon jakamista arkipäivän työnteon yhteydessä tapahtuu apua pyytämällä. Opiskelijoiden mukaan apua pyydetään paljon, myös tiimirajojen yli, ja apua myös saa aina tarvittaessa. Opiskelijat pyytävät toisiltaan apua esimerkiksi tietokoneen käyttöön tai työnteokseen liittyvissä ongelmissa.

”...kaikki tietokonejutut et ku mä en osaa niitä yhtään, niin sitte tulee helposti kysytävää ja siin on onneks yleensä aina joku lähellä joka neuvo.” (O1)

”Esimerkiks jos tehään jotain projektii ja sitte mun tarttis vaikka löytää joku tieto jostain ja mä en tiedä miten mä etsisin sitä, niin mä voin kysyä kaverilta, että osaisiks sä auttaa tässä. Kyllä toi on se ihan perinteinen kysy kaverilta ja kaveri auttaa, se metodi, se on paras mun mielestä.” (O4)

Opiskelijat kokivat, että päivittäisen työskentelyn yhteydessä on mahdollista oppia toisten työtavoista työntekoa seuraamalla. Yksi opiskelija kertoi, että työelämäkokemusta omaavilla henkilöillä työnteko on erilaista ja sitä seuraamalla voivat muutkin oppia. Tällaista osaamisen jakamista tapahtuu myös tiimien välillä kun opiskelijat käyvät toistensa toimistoilla. Työtapoihin ja taitoihin liittyvää tietoa ei välttämättä pystytä ilmaisemaan kielellisesti, joten on tärkeää, että opiskelijoilla on myös mahdollisuus seurata toistensa toimintaa käytännössä.

”Ihmisistä oppii kun ihan vaan seuraa miten ne toimii, niin oppii siitä persoonallisuudesta ja taustasta ja siitä miten ne tekee sitä työtänsä, niin kyl se on ihan uskoma-tonta välillä kuinka paljon siitä pystyy hakeen sellasta esimerkkiä. Kun vaan on avoin sille.” (O6)

Moni opiskelija mainitsi myös, ettei epämuodollisissa tilanteissa jaettava tieto luonnollisesti-kaan aina ole erityisen hyödyllistä, vaan paljon keskustellaan myös esimerkiksi maailmanmenosta tai viikonlopun tapahtumista. Yksi haastateltu kuitenkin huomautti, että ”tyhjäänpäiväisessäkin” keskustelussa on hyötynsä:

”..vaikkei se nyt ois välttämättä päällisin puolin hirveen järkevän olosta se keskustelu [...] niin kyllä mä nään sen hyödyn ihan siinä et siinä kuitenkin se suhde niihin ihmisiin syvenee.” (O6)

Epävirallisella tiedon jakamisella on tärkeä asema järjestelmällisen tiedon jakamisen rinnalla. Työnteon lomassa ihmiset oppivat toistensa työskentelyä seuraamalla asioita, joita ei välttämättä pysty järjestetyissä tiedon jakamisen tilanteissa, esimerkiksi innovointien tai dialogin avulla tuomaan esiin. Apua kysymällä voidaan oppia toisten taidoista ja tiedosta. Tämä on käytäntöyhteisöille ominaista tiedon jakamista ja oppimista.

6.5.3 Tiedon jakamisen välineet

Sähköposti ja puhelin toimivat arkipäivän työnteossa juoksevien asioiden ja informaation jakamisessa. Puhelimeen tartuttiin yleensä kiireisimmissä asioissa ja tärkeät asiat, joista on hyvä olla mustaa valkoisella, lähetettiin sähköpostitse. Tiimi B kertoi, ettei sähköpostitse käydä juurikaan keskustelua asioista. Toisaalta tiimi A:ssa sähköpostia käytettiin paljon kaikenlaisen tiedon jakamiseen. Yksi opiskelija kertoi sähköpostitse käsiteltävän jopa konflikteja, mutta nekin pyritään käsittelemään loppuun kasvokkain.

Tiimi C:llä oli internetissä kohtalaisen aktiivinen keskustelufoorumi. Opiskelijat kertoivat käyvänsä lukemassa foorumia lähes päivittäin. Foorumilla oli yrityksen tärkeitä asioita, tehtyjä päätöksiä, aikatauluja, kiinnostavia asioita ja sekalainen, vapaa osio. Siellä voi pyytää projektiin apua ja kehitellä ideoita. Joitain asioita voitiin päättää foorumilla, mutta tärkeitä päätöksiä varten olivat kuitenkin pajat. Foorumi oli yhden tiimiläisen mukaan paikka, jossa herätellään keskustelua. Toinen opiskelija kuvaili foorumia yleisimmäksi isoksi tiedotuskanavaksi. Myös valmentajalla oli foorumille käyttöoikeus ja opiskelijat kertoivat hänenkin käyvän välillä foorumilla kommentoimassa jotain asiaa. Foorumi oli auttanut tiimiä pääsemään eroon pahimmasta sähköpostitulvasta, johon tärkeät asiat saattoivat hukkuu. Foorumi oli selvästi integroitunut osaksi tiimi C:n viestintäkeinoja ja tapoja jakaa tietoa.

Muutkin tiimit olivat yrittäneet foorumin käyttämistä, mutta tiimi B:llä kokeilu oli oikeastaan epäonnistunut ja tiimi A:lla foorumin käyttö oli hyvin pienimuotoista. Tiimi A:lla foorumia käytettiin lähinnä aikataulujen sopimista varten ja jonkun verran yleiseen keskusteluun. Yhden tiimi A:n opiskelijan mukaan on vaikeaa saada kaikki lukemaan sähköposteja päivittäin tai käyttämään intranetissä olevaa foorumia. Myös valmentaja pohti tietoteknisten ratkaisujen hankaluuksia Proakatemian ympäristössä:

”..meillä on ollu tarkoitus myös jakaa sitä tietoo akatemiolla sähköisesti ja tiimien välillä ja muuta, ja ne yritykset jakaa sitä sähköisesti on epäonnistuneet. Siihen ei oo syntyny meillä vielä sellasta kulttuuria. Kuitenki kaikki on tietysti samassa kohtaa ja samassa paikkaa ja se kasvokkainen vuorovaikutus on niin tärkeätä, että sitte ihmiset ei vaan saa siirrettyä sitä sinne verkkoon.” (Valmentaja)

Tiimit tallensivat jaettua tai jaettavaksi tarkoitettua tietoa joissain tapauksissa myös tietokoneelle. Esimerkiksi pajoissa ja muissa yhteyksissä pidetyt esitykset tallennettiin verkkolevy-

asemalle. Myös esimerkiksi innovoinneista ja viikkopalavereista tallennettiin raportteja. Tiimien pajoissa kirjoitettiin pajakirjaa, johon dokumentoitiin käsitellyt asiat ja tehdyt päätökset. Myös opiskelijat kirjasivat itselleen tärkeitä asioita. Tietojen tallentamisella pyrittiin siihen, että kaikki pysyvät ajan tasalla.

Projekteista oli dokumentaatio tiimin käytössä verkossa. Projekteista tallennettiin projektimateriaalit, esimerkiksi projektisuunnitelmat ja loppuraportit, joihin sisältyy myös projektista saatu palaute. Kaikilla tiimiläisillä on sitä kautta mahdollisuus käyttää aiempien projektien kokemuksia hyväkseen esimerkiksi samantyyppistä projektia tehdessään. Yksi opiskelija kertoi tiimi A:n ottaneen käyttöön toimistossaan projektiseinän, johon oli koottu käynnissä olevat projektit ja projektien tilanteet, kriittiset tehtävät, mitä on jo tehty ja mitä tekemättä. Post-It-lapuilla toimivasta projektiseinästä näkee projektien kulloisenkin tilanteen helposti.

Monet opiskelijat katsoivat kasvokkaisen vuorovaikutuksen olevan kuitenkin pääasiallinen keino tiedon jakamiseen. Tärkein tieto on hyvä kertoa kasvotusten. Isoimmat päätökset tehdään tapaamisissa, joissa kaikki ovat paikalla. Useat opiskelijat olivat sitä mieltä, ettei sähköpostitse tai foorumille kirjoitettu asia välity samanlaisena kuin kasvokkain.

”Mutta kyl mä edelleen sitä mieltä oon, että jos sanoo asian ihmiselle niin kyllä se toimii paremmin kun noin et se on kirjoitettu johonkin, esimerkiksi netissä tai sähköpostilla.” (O4)

”..siitä jää puolet kommunikaatiosta pois että eihän tekstistä samalla tavalla irtoa kaikki mitä ihmiset ajattelee.” (O2)

Tärkeänä pidettiin erityisesti palautteen antamista aina henkilökohtaisesti. Aina ei voi olla varma siitä, että sähköpostitse saa vastauksen, vaan kannattaa keskustella asiasta kasvokkain. Projektien ongelmatilanteita käydään läpi suullisesti, jotta niistä voidaan oppia yhdessä. Eri-laiset välineet siis täydentävät suullista tiedon jakamista, joka oli tärkein tiedon jakamisen kanava. Kasvokkain välitettiin tärkein ja vaikeasti jaettava tieto kuten taidot, osaaminen ja kokemukset. Tämä vahvistaa luvussa 4 esiin tuomani ihmiskontaktin olennaisen roolin tiedon jakamisessa.

6.6 Jaetun tiedon hyödyntäminen

Tiedon jakamisella tulisi olla jokin tavoite ja jaetun tiedon tulisi olla hyödyllistä, jotta tiedon jakamista pidettäisiin mielekkäänä. Proakatemiolla tiedon hankkimisen, jakamisen ja luomisen tavoitteena on johonkin tarpeeseen vastaaminen. Esimerkiksi kirjoja tulisi lukea, kun kyseistä tietoa tarvitaan projektissa tai tiimin toiminnassa ja innovointien tulokset pitäisi voida viedä käytäntöön.

”Pajoissa jaetut tiedot yleensä hyödynnetään suoraan yritykselle tai tiimille, ne on usein sellasia juttua. Sitten projekteissa tietysti, jos on joku projekti valmiina, niin siihen usein innovoidaan porukalla suoraan jotain asiaa taikka sitten kehitellään uutta projektia.” (O2)

Ehkä yksiselitteisimpiä tiedon jakamisen tilanteita, joiden tietoa hyödynnetään käytäntöön ovat alustukset ja innovoinnit. Niistä saadaan usein yrityksen tai tiimin toimintaan käytännön apua. Innovoinnin (synnytyksen) tavoitteena on löytää ratkaisu yrityksen ongelmaan tai kehittää jotain uutta. Tiimeille ja yrityksille oli kehitetty muun muassa tavoitteita tai tuotteita. Esimerkiksi tiimi C:ssä oli käsitelty budjettia – miten se tehdään ja miten sitä voidaan käyttää hyödyksi. Tämän jälkeen tätä tietoa hyödyntäen oli tehty yritykselle budjetti. Yksi opiskelija kertoi alustuksesta, jossa oli käsitelty tavoitteiden muodostamista ja omia unelmia. Tämän jaetun tiedon pohjalta hän oli osannut tehdä itselleen tavoitteet.

Projekteja käydään läpi motorolalla, mistä opiskelijat kertoivat oppivansa paljon. Osa toi esille, että näin vältytään samojen virheiden tekemiseltä ja toisaalta onnistuneita asioita voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa. Yksi opiskelija kertoi vaativasta myyntiprojektista, jossa myyntitilanteista tehtiin motorolat. Hän oli oppinut muiden kertomista kokemuksista asioita, joita voi itse tehdä paremmin seuraavalla kerralla. Toinen haastateltu puhui kokemusten jakamisesta ja kertoi, että saattaa esimerkiksi asiakastapaamisessa muistaa jonkun jakamia neuvoja ja käyttää niitä apuna. Näin koko yhteisö hyötyy jäsentensä kokemuksista. Kokemusten jakaminen liittyy tiedon jakamisen ulkoistamisen prosessissa erityisesti tiedon jakamiseen uudelleen käytettäväksi.

”Me käydään hirveesti vaikka projektien palautteita läpi, niin just se ettei tarvi ite tehdä niitä kaikkia samoja mokia välttämättä, vaan jos joku muu on jo tehnyt ni tietää mitä pitää välttää. [...] kun on se koko tiimi niin ei tarvi kaikkien kokeilla samaa juttu, mennä vikaan siinä sitten uudestaan.” (O8)

Henkilökohtaisen palautteen kautta opiskelijat saavat tietoa toiminnastaan, ja koska palautteen on tarkoitus olla rakentavaa, myös neuvoja oman toiminnan kehittämiseen. Opiskelijat kertoivatkin pystyneensä hyödyntämään palautetta oman toimintansa korjaamiseen esimerkiksi uusien työkalujen avulla tai miettimällä keinoja kehittää heikkoja puoliaan. Yksi opiskelija kertoi saaneensa toisilta palautteessa vinkkejä ja työkaluja esimerkiksi ajanhallintaan ja hyödyntäneensä niitä omassa toiminnassaan. Onkin tärkeää, että palaute on rakentavaa eikä vain arvioivaa ilman parannusehdotuksia.

Myös käytäntöyhteisön jäseniltä opittuja taitoja ja osaamista pystyttiin hyödyntämään käytännössä. Erilaisten laitteiden käytön osaamista voidaan luonnollisesti viedä heti käytäntöön. Tiimi A:ssa oli esimerkiksi ollut alun perin yksi av-tuotannon osaaja. Hän oli jakanut taitojaan muille, minkä ansiosta tiimiyrityksessä oli lopulta neljä ihmistä, jotka osasivat tehdä samaa asiaa. Vaikka tarkoituksellista taitojen opettamista muille ei olisi tapahtunut, olivat opiskelijat oppineet asioita myös muita seuraamalla. Yksi opiskelija kertoi sattumalta seuranneensa kerran erään taulukon tekemistä ja huomanneensa osaavansa täyttää sen seuraavalla kerralla lähes itsenäisesti.

Tiedon jakamisen mallissa ulkoistamisen prosessissa jaettua tietoa käytetään joko sellaisenaan uudestaan tai sen avulla luodaan uutta tietoa. Molempiin tarkoituksiin jaettiin tietoa opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä. Toisten kokemuksia ja tallennettua tietoa pyrittiin käyttämään uudelleen turhien virheiden toistamisen välttämiseksi. Toisaalta innovoinneissa kehitetään tiimille ja yritykselle monenlaista uutta. Tiimeissä on mahdollista hyödyntää koko yhteisön osaamista ja kokemuksia.

Asioiden vieminen käytäntöön tukee tiedon objektifikaation prosessia, jossa yhteisestä tiedosta muodostuu organisationaalista tietoa paikallisen tiedon kuten työtapojen levitessä koko organisaatioon. Huysmanin ja de Witin (2002) tiedon jakamisen mallissa objektifikaation prosessi liittyy ensisijaisesti koko organisaatioon, mutta voidaan ajatella myös, että sitä tapahtuu pienemmässä mittakaavassa tiimien sisällä. Tällöin esimerkiksi projektiryhmien kokemuksia hyödynnetään koko tiimin muodostaman yhteisön tasolla. Toisaalta tiimeissä jaettu tieto voi levitä koko Proakatemian laajuiseksi, koska tietoa jaetaan myös tiimien välillä.

6.6.1 Jaetun tiedon hyödyntämisen haasteita

Tietoa hyödynnetään opiskelijoiden mukaan erityisesti silloin, kun esille tuotua tai kehitettyä tietoa voidaan hyödyntää välittömästi johonkin tilanteeseen tai ongelmaan. Konkreettisia asioita koettiin olevan myös helpompi hyödyntää samoin kuin tärkeäksi koettuja ja hyvin esitetyjä asioita. Mikäli esille tuotu tieto ei kiinnosta itseä, asiaa ei sisäistä helposti.

Monet opiskelijat olivat sitä mieltä, että tietoa ja erityisesti ideoita hyödynnetään liian vähän. Toisaalta jotkut katsoivat, että niitä otetaan käytäntöön melko hyvin. Parantamisen varaa kuitenkin olisi. Myös valmentajan mukaan monet asiat jäävät liiaksi keskustelun tasolle ja niitä pitäisi pystyä soveltamaan enemmän käytäntöön. Erityisesti uusien ideoiden hyödyntäminen koettiin tiimeissä hankalaksi. Ajatuksia tulee paljon, mutta läheskään aina hyvätkään ideat eivät pääse toteutuksen asteelle.

”Se ei oo ongelma, etteikö meillä olis ideoita vaan se, että ne tuotais siihen jokapäiväiseen toimintaan, varsinkin ne, joista me tiedetään itekin heti että ne pitäis, kun mennään tästä huoneesta pihalle, niin sen homman pitäis alkaa toimia näin.” (O6)

Jos ei ole tilannetta, jossa uutta tietoa voitaisiin hyödyntää heti, tieto saattaa unohtua. Yksi opiskelija totesi, että pitäisi heti päättää, miten uutta, jaettua tietoa lähdetään viemään käytäntöön, koska muuten käy niin, että kaikki ovat innoissaan, mutta kukaan ei tee asialle mitään. Erityisesti tiimi B:n opiskelijat kokivat, että tiimi unohtaa helposti ideat, joita on kehitetty ja asiat, joista on puhuttu.

- Onks se sulle helppoo vai vaikeeta hyödyntää tietoo mitä ootte jakanu?

- Varmaan aika vaikeeta, koska mä oon niin hirveen jääräpää, että jos mä oon jotain mieltä ja joku antaa mulle jonku faktatiedon, niin mä en välttämättä siltikään luovu siitä omasta mielipiteestäni tai tiedostani. (O1)

On myös yksilöistä itsestään kiinni, miten paljon jaettua tietoa omassa toiminnassa hyödynnetään. Esimerkiksi palautteen käyttäminen oman toiminnan muuttamiseen saattaa olla vaikeaa, mikäli toivottu toiminta on ristiriidassa itselle luontaisen toiminnan kanssa. Vanhoista käytännöistä pois oppiminen saattaa olla hankalaa. Yksi haastateltu toi esiin, että uutta tietoa ei välttämättä osaa tuoda käytäntöön, olipa se muilta kuultua tai kirjoista luettua. Hän katsoi, että tiedon tuomiseen käytäntöön on vaikea löytää oikeanlaisia työkaluja.

Opiskelijoiden ei ollut helppoa nimetä selkeitä keinoja, joilla kehittää jaetun tiedon hyödyntämistä. Ehkä paras jo käytössä oleva tapa on luoda ja jakaa tietoa jotain tiettyä konkreettista tavoitetta varten. Asioihin pitäisi tarttua ja aktivoitua käyttämään jaettua tietoa. Tiimeissä kannattaisi ylipäättään ottaa paremmin esiin jaetun tiedon hyödyntäminen käytäntöön ja kiinnittää siihen huomiota. Yksilötasolla yksi haastateltu ehdotti opittujen asioiden kertaamista kirjaamalla lyhyesti, mitä asioita on päivän aikana oppinut. Myös jaetun tiedon ja uusien ideoiden tallentaminen saattaisi auttaa. Esimerkiksi jonkinlaisen ideapankin kehittäminen voisi olla paikallaan:

”Jonkun täytyis varmaan just olla tommosen mikrofonin kanssa siellä oikeesti ku niitä ideoita saattaa lennellä niin paljon, että ei niitä kerkee ees millään kaikkia kirjoittaa. Niin ehkä se niitten talteenottaminen jollain konstilla myöhempää hyödyntämistä varten vois olla yks hyvä työkalu siihen.” (O10)

6.6.2 Tallennetun tiedon hyödyntäminen

Jaettua tietoa tallennettiin tiimeissä jossain määrin tietokoneelle ja pajakirjaan myöhemmin hyödynnettäväksi. Opiskelijat saattoivat käyttää tietoja esimerkiksi pohjamateriaalina esitelmien, vanhojen päätösten tarkistamiseen, ja erityisesti projektidokumentaatiota samantyyppisten projektien tekemiseen.

Tallennettua tietoa ei käytetty niin paljon hyödyksi tiimeissä kuin olisi mahdollista. Yhden opiskelijan mielestä tietoa tallennetaan liikaa verrattuna siihen, miten vähän sitä käytetään. Tietoa tallennetaan tavallaan varmuuden vuoksi. Yksi opiskelija kuvasi verkkoasemaa sekavaksi ja sanoi informaation hukkuvan jonnekin sen syövereihin. Toisen mielestä että ainakin kolmasosa dokumenteista siellä on turhia. Yhden opiskelijan mielestä onkin helpompi kysyä muilta, mitä asioita on käsitelty kuin ruveta selaamaan pajakirjaa tai dokumentteja. Toinen oli sitä mieltä, että internetistä on helpompi etsiä tarvitsemansa tieto. On pitkälti yksilön omaaloitteisuudesta ja viitseliäisyydestä kiinni, luetaanko esimerkiksi pajakirjaa, jos on ollut pois. Kaikki eivät välttämättä muista erilaisten tallennettujen dokumenttien olemassaoloa, eikä niitä tuoda tiimissä esille juurikaan.

Tiimien kannattaisi miettiä keinoja parantaa myös tallennetun tiedon hyödyntämistä. Tiedon tallentamista kuitenkin pidettiin tärkeänä, jotta siihen voidaan palata myöhemmin ja sama tieto olisi kaikkien saatavilla. Pajakirja, projektidokumentaatio ja muut tallennetut dokumentit

ovat osa yhteisön muistia. Tallennetun tiedon olemassaoloa ja hyötyjä voisi esimerkiksi tuoda esille selvemmin. Myös tietokoneelle tallennettuja dokumentteja voisi karsia tai järjestää niin että ne olisivat vaivattomammin hyödynnettävissä.

Taulukko 1 (s. 81) kokoaa yhteen opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä jaettavan tiedon tyypit, tiedon jakamisen tavat ja työkalut sekä tavat hyödyntää jaettua tietoa. Tiedon tyypit olen jaotellut alkaen eksplisiittisestä, helpoiten ilmaistavasta tiedosta hiljaiseen tietoon ja osaamiseen, jota on vaikeinta kodifioida. Taulukon 1 avulla voidaan havaita, että Proakatemian käytäntöyhteisöissä jaettiin monentyyppistä tietoa ja sen jakamiseksi oli monipuolisia keinoja. Tiedon hyödyntämisen olen jakanut pääasiassa tiedon jakamisen mallin mukaisesti tiedon uudelleen käyttämiseen ja uuden tiedon kehittämiseen. Kaikkea jaettavaa tietoa ja informaatiota ei kuitenkaan hyödynnetä näin, vaan esimerkiksi tiedon jakamisen kautta esiin tulevia yksöiden arvoja ja näkemyksiä ei hyödynnetä konkreettisesti. Sen sijaan niillä voidaan ajatella olevan tärkeä rooli ihmisten tuntemisessa ja esimerkiksi luottamuksen kehittämisessä.

TAULUKKO 1. Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen Proakatemian käytäntöyhteisöissä

Tiedon tyyppi	Tiedon jakamisen tilanteet ja työkalut	Jaetun tiedon hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Käytännön informaatio ▪ Juoksevat asiat ▪ Työntekoon liittyvät asiat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viikkopalaverit ▪ Epäviralliset tilanteet ▪ Sähköposti, puhelin, kasvokkainen vuorovaikutus¹ ▪ Foorumi ▪ Projektiseinä (Tiimi A) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jotta kaikki pysyvät ajan tasalla ▪ Päivittäisessä työnteossa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoriat ▪ Kirjallisuus ▪ Työkalut ▪ ”Kolahdukset” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pajat ▪ Alustukset, innovoinnit ▪ Dialogi ▪ Kirjaesseeet ▪ Kirjuri (Tiimi C) ▪ Tallennetut raportit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yrityksen tai tiimin toimintaan ▪ Uuden tiedon kehittäminen ▪ Tiedon uudelleen käyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektikokemukset ▪ Epäonnistumiset 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motorola ▪ Projektidokumentaatio ▪ Epäviralliset tilanteet ▪ Kasvokkainen vuorovaikutus ▪ Purkuri (Tiimi C) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiedon käyttäminen uudelleen ongelmien välttämiseksi, toiminnan parantamiseksi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimin toimintaan liittyvä tieto, esim. visio, roolit, toimintaperiaatteet, tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pajat ▪ Dialogi ▪ Alustukset, innovoinnit ▪ Pajakirja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimin toimintaan ja sen kehittämiseen ▪ Uuden tiedon kehittäminen (yhteisön jäsenten näkemysten perusteella)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palaute 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pajat ▪ Kasvokkainen vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yksilön kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilökohtaiset asiat ▪ Arvot, mielipiteet, näkökulmat ▪ Elämäkokemukset 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogi ▪ Pajat ▪ Oppimissopimukset ▪ Epäviralliset tilanteet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ihmisten tunteminen ▪ Luottamuksen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osaaminen ▪ Taidot ▪ Työelämäkokemus ▪ Liiketoimintaosaaminen ▪ Työtavat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alustukset, innovoinnit ▪ Epäviralliset tilanteet ▪ Työnteon seuraaminen ▪ Avun pyytäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hyödyntäminen uudelleen käytännön toiminnassa

¹ Kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa jaettiin kaiken tyyppistä tietoa, mutta olen merkinnyt sen niiden tiedon tyyppien kohdalle, joissa sillä oli erityinen merkitys. Esimerkiksi opiskelijat mainitsivat, että palaute annetaan aina kasvokkain ja projektikokemuksia on tärkeä jakaa kaikkien läsnäollessa, koska kirjallista dokumentaatiota ei välttämättä hyödynnetä.

6.7 Tiedon jakamista edistäviä tekijöitä

Kun tiedon jakaminen koetaan tärkeäksi, ei sitä nähdä ylimääräisenä taakkana. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat pitivätkin tiedon jakamista erittäin tärkeänä asiana. Asenne tiedon jakamiseen oli siis kohdallaan opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä. Monet painottivat sitä, että oppiminen tapahtuu nimenomaan tiedon jakamisen kautta. Yksi opiskelija toi esille, että kukaan ei voi osata kaikkea. Tämän vuoksi tiimiläisten monipuolista osaamista on syytä jakaa. Ihmisillä nähtiin olevan paljon kokemuksia ja kaikkia tiimin jäseniä voidaan pitää yksilön kehittäjinä.

”Keltä muulta vois oppia paremmin kuin toiselta ihmiseltä, [...] kuuntelemalla ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä, niin se on ainaki mun mielestä tärkein tieto tai oppi mitä voi saada.” (O8)

”Jos vertais sinne perusopintoihin, niin eihän siellä välttämättä kukaan opeta toista vaan ennemmin kattoo, että pääsee itte siitä tentistä läpi. Mutta taas ku täällä ei oo semmosta tarkotusta vaan täällä ois justiin tarkotuksena, että sais sitä oppia muilta.” (O1)

Tiedon jakaminen koettiin tärkeäksi myös, jotta kaikki pysyisivät perillä siitä missä mennään. Jos joku on pois ja poissaolon aikana on tehty esimerkiksi käytäntöihin liittyvä tärkeä päätös, voi olla hyvinkin ongelmallista, jos poissaolija ei saa tätä tietoa myöhemmin. Yksi haastatelluista totesi tiedon jakamisen ja keskustelemisen olevan avain muiden ja heidän työskentelytapojensa ymmärtämiseen. Toinen opiskelija puolestaan kritisoi Proakatemian tarjoaman teorialiedon vähyyttä – koska teorialiedon hankkiminen ja jakaminen tiimin sisällä riippuu opiskelijoiden omasta aktiivisuudesta, on tiedon jakaminen ehdottoman tärkeää.

Myös tiimissä olevaa osaamista ja omaa osaamista pidettiin lähes poikkeuksetta tärkeänä ja hyödyllisenä. Monet opiskelijat kertoivat pyrkivänsä jakamaan omia taitojaan, osaamistaan ja tietoa muillekin. Tiimin jäsenillä on erilaista osaamista, jota kannattaa jakaa, jotta sitä voidaan hyödyntää tiimin ja yrityksen toiminnassa.

”Mä koen, että jokaisen mejän tiimin jäsenen tiedot ja taidot on kaikille tärkeitä, koska sehän on se mitä meidän tiimi on. Ja mikä parasta on se et ku me ollaan kaikki niin erilaisia niin on hirmu paljon eri tietoja ja taitoja. Kyllä mä koen, että mun tiimiläiset on multa saanu ja mä koen, että mä oon heiltä saanu ihan yhtä lailla.” (O5)

Kysyin opiskelijoilta, mikä heitä itseään motivoi tiedon jakamiseen. Vastaukset olivat erilaisia, mutta monella oli samantyyppisiä motivaatiotekijöitä tiedon jakamisen taustalla. Toisten auttaminen nousi tavalla tai toisella esiin useimmissa vastauksissa. Omaa tietoa haluttiin jakaa pyyteettömästi, koska sen koettiin olevan hyödyksi muille. Tietoa jakamalla pystyy kehittämään tiimiä ja muita ihmisiä.

”...jos näen, et joku tekee jotain ja tiedän, miten sen pystyy tekeen paremmin, niin totta kai meen siihen sanomaan, että pitäiskö sun kokeilla tätä näin, että mä oon kokenu että se toimii ihan hyvin” (O7)

”Varmaan se ehkä lähtee siitä välittämisen kautta. Kun mä tiedän, että niistä tiedoista, mitä mulla on niin niitä ei monella muulla tällä hetkellä vielä oo ja niistä on kumminkin tosi paljon hyötyä, ettei tartte keksiä pyörää uudestaan.” (O10)

Osa opiskelijoista totesi, että toisen auttaminen tuntuu hyvältä ja siitä saa hyvän mielen. Myös tiedon jakamisen vastavuoroisuus koettiin motivoivana tiedon jakamisessa – auttamalla jotakuta saa vastaavasti itse joskus myöhemmin apua. Yksi haastatelluista kertoi jakavansa tietoa mielellään, koska koki ihmisten arvostavan hänen näkemyksiään. Opiskelijat pitivät motivoivana myös sitä, että asiat sujuvat paremmin, kun tietoa jaetaan. Nämä ovat mielenkiintoisia seikkoja, koska sisäisiin motivaatiotekijöihin on vaikea vaikuttaa ulkopuolelta. Voidaan kuitenkin ajatella, että esimerkiksi tiivis yhteisö ja sitoutuminen yhteiseen asiaan voivat lisätä halukkuutta tiedon jakamiseen.

Varsinaisia kannusteita tiedon jakamiseen Proakatemiassa ei ole. Palkitseminen ei välttämättä edistäkään tiedon jakamisen kulttuuria. Sen sijaan valmentajat muistuttavat välillä jakamaan esimerkiksi kirjaesseiden tietoa tai omia taitoja muulle tiimille. Valmentajat olivat opintojen alussa tuoneet esiin, että tietoa pitäisi jakaa. Vähitellen myös tiimit olivat ottaneet vastuuta tiedon jakamiseen kannustamisesta ja tiedon jakaminen oli alkanut sujua luonnostaan. Opiskelijat eivät oikeastaan kaivanneet enempää suoraan kannustamista tiedon jakamiseen.

”Kyl esimerkiksi valmentaja alusta lähtien painotti sitä, että kun opiskelette ite jonkun asian niin tuokaa se myös muille. Sitä kautta se on lähteny, että kyl se on ikään kuin järjestelmästä lähtöisin se kannustus, mut sit se ehkä on myöhemmin siirtyny meihin tiimiläisiin sillain että kannustetaan toisiamme jakamaan tietoa” (O4)

”Meillä vaan kannustetaan aika semmoseen välittömään ilmapiiriin, lähinnä sillä tavalla, että pidetään huoli, että kaikki voi puhua avoimesti keskenään” (O2)

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, ettei tiedon jakamiseen niinkään kannusteta ylhäältäpäin vaan se tulee Proakatemialla luonnostaan avoimuuden, ilmapiirin, palautteen antamisen, Proakatemian arvojen ja oppimismenetelmien kautta. Valmentajan mukaan koko ympäristö on rakennettu tiedon jakamista varten. Tärkeä kannuste käytäntöyhteisöille ja tiedon jakamiselle onkin toimintaa tukeva ympäristö. Voidaankin todeta, että Proakatemialla on tiedon jakamiseen kannustava kulttuuri. Tällöin ei tarvita ylimääräisiä kannusteita tai palkitsemista.

Proakatemian ilmapiiriä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä. Moni haastattelemani opiskelija näki Proakatemian tiiviinä yhteisönä, jossa ollaan valmiita auttamaan toisia myös yli tiimirajojen. Yksi opiskelija korosti Proakatemian pienuuden etua – on mahdollista tuntea enemmän ihmisiä kuin isommassa organisaatiossa. Toinen opiskelija näki eduksi sen, että Proakatemialla on vain sellaisia ihmisiä, jotka ovat aidosti motivoituneita siellä opiskeluun. Oikeanlaisten ihmisten valinta onkin yksi tekijä, jolla voidaan edistää tiedon jakamiselle suotuisan kulttuurin syntymistä. Valintaprosessissa pyritään karsimaan sellaiset henkilöt, jotka eivät sovi Proakatemian opiskelukulttuuriin.

Useimmat opiskelijat pitivät Proakatemian tarjoamia puitteita tiedon jakamiselle hyvinä. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöt ja toisaalta koko Proakatemia toimivat tiedon jakamisen mahdollistavana sosiaalisena verkostona, jonka kautta päästään käsiksi toisten osaamiseen ja tietoon. Aikaa on varattu paljon tiedon jakamiselle pajatyöskentelyn kautta, ja opiskelijat näkevät toisiaan jatkuvasti. Moni haastateltu painottikin oman aktiivisuuden olevan tärkein tekijä tiedon jakamisen onnistumiselle.

”Kyllä mun mielestä siinä mielessä on otolliset olosuhteet että tässä nähdään päivittäin tosi paljon toisia. Ja sitten on tosiaan noi pajat ja viikkopalaverit että kyl sen puoleen se on, et jos tiimiläiset jakaa tietoa toisilleen niin kyl mun mielestä siihen on luotu edellytykset. Se on siitä omasta viitseliäisyydestä kiinni.” (O4)

Osa opiskelijoista katsoi olevansa aktiivisia tiedon jakajia ja toiset hieman passiivisempia. Aktiiviset tiedon jakajat kuvailivat jakavansa mielellään tietojaan ja kokemuksiaan muille. Passiivisemmat totesivat jakavansa tietoa esimerkiksi vain kysyttäessä tai huomattessaan jonkun tarvitsevan tietoa.

Tiedon jakamisessa olennaista yksilöiden välistä luottamusta tarkasteltiin jo luvussa 6.3.2. Luottamus oli kohtalaisen hyvällä tasolla tiimeissä ja siihen myös kiinnitetään paljon huomio-

ta Proakatemiassa. Opiskelijat kokivat voivansa yleisesti ottaen luottaa myös tiimiläisiltä saatuun tietoon. Monet suhtautuvat tiimiläisten kertomiin asioihin kuitenkin terveellä tavalla kriittisesti:

”Riippuu vähän asiasta tietysti, että mä luotan ihmisten omiin kokemuksiin, [...] luotan ihmisten sanaan, mutta tietysti jokainen lause on subjektiivinen, että se täytyy vaan sitten osata lukee sen mukaan, että kuka sanoo mitä sanoo, vähän riippuu.”
(O2)

Yksi tärkeä tiedon jakamisen mahdollistava tekijä ovat vuorovaikutustaidot. Tiimit harjoittelevat ja hyödyntävät dialogia pajoissa ja siinä kehitytään vähitellen. Keskustelu pajoissa oli avointa ja toiset otettiin huomioon. Alustuksien ja innovointien pitäminen kehittää vähitellen myös tiedon jakamisen taitoja. Palautetta annetaan Proakatemialla paljon ja sitä myös harjoitellaan.

Tiedon jakaminen on yleensä onnistunutta silloin, kun tiedon jakaminen vastaa ihmisten tarpeita ja todellisia ongelmatilanteita (Huysman & de Wit 2002). Edellisessä luvussa ilmeni, että jaettua tietoa hyödynnettiin opiskelijatiimeissä tehokkaimmin silloin kun sitä tarvittiin jossain ajankohtaisessa tilanteessa tai sen avulla kehitettiin tiimiä tai yritystä. Proakatemialla pyritäänkin jakamaan tietoa todellisiin tarpeisiin.

6.8 Tiedon jakamisen vaikeudet ja tiedon jakamista hankaloittavat tekijät

Tiimien välillä ei ilmennyt merkittäviä eroja tiedon jakamiseen myönteisesti vaikuttavissa tekijöissä, mutta tiedon jakamista haittaavat tekijät olivat osittain tiimikohtaisia. Kaikki tiimit olivat kohdanneet ongelmia tiedonkulussa. Tieto ei aina ollut kulkenut perille arkipäivän viestinnässä. Myös projekteissa oli ollut tietokatkoksia, joista oli saattanut aiheutua esimerkiksi päällekkäisyyksiä. Syiksi tietokatkoksille mainittiin esimerkiksi kiire, poissaolot ja sähköpostitulva. Tiimi A:n opiskelijat kertoivat myös vakavammista viestintäongelmista projekteissa. Henkilöiden välinen viestintä ei ollut sujunut ja toista ei oltu ymmärretty, mikä oli johtanut konflikteihin.

Ihmisten poissaolojen koettiin vaikeuttavan tiedon jakamista. Vaikka pajoista kirjoitetaan pajakirjaa, useampi haastateltu mielti, lukevatko poissaolijat sitä.

”Meillähän on aina se pajakirja, johon joku kirjottaa muistiinpanoja niin tottakai poissaolijoiden pitää lukee se; no emmä tiedä lukeeko poissaolijat sitä, saati sitten se on niin vaikee yrittää kuvailla et mitä oikeesti siä pajassa ollaan käyty läpi.” (O8)

Yksi opiskelija kuvaili asioiden etenevän niin vauhdikkaasti Proakatemiassa, ettei poissaolijoille aina muisteta ilmoittaa asioista. Poissaoloja aiheuttavat kaksi eri toimipistettä, joissa joutuu käymään sekä työskentelyn projektimuotoisuus. Jonkun projektin takia saattaa joutua olemaan paljon pois paikalta, jolloin ei pääse keskustelemaan kasvokkain tiimiläisten kanssa.

”Täällä omassa päässä pitäis olla kaikki selkeenä, mut ku tulee poissaoloja ja ei saa siinä hetkessä sanottua sitä, niin sit se voi unohtua se asia et ai niin et noi pyys tota.” (O9)

Poissaolojen lisäksi tiedon jakamista koettiin hankaloittavan kiire ja töiden suuri määrä, jotka ovat tavallisia tiedon jakamisen esteitä yrityselämässä. Töitä tehdään välillä liikaakin Proakatemiassa. Myös tilojen rajallisuuden koettiin hankaloittavan tiedon jakamista, koska kaikkien yhtäaikainen työskentely pienissä toimistoissa ei ollut mahdollista.

Tiimi B:n opiskelijat eivät nähneet tiimissä erityisen suuria puutteita tiedon jakamisessa yllä mainittujen seikkojen lisäksi. Yhden opiskelijan mielestä projekteja pitäisi käydä enemmän läpi ja jakaa niistä tulleita oppeja. Haastateltavat kokivat tiimin päätöksenteon välillä vaivalloiseksi, koska asioita puidaan joka näkökulmasta. Tämä oli saattanut aiheuttaa turhautumista.

Tiimi C:n opiskelijoiden mielestä tiedon jakaminen ei ollut vielä riittävän hyvällä tasolla. Tiimissä olevaa monipuolista osaamista ei oltu jaettu tarpeeksi. Opiskelijat kokivat tarvitsevänsä enemmän sellaista tietoa ja käytännön osaamista, jota tarvitaan yrityselämässä, esimerkiksi IT-osaamista, tietoa talousasioista ja toisaalta teoretietoa. Tiedon jakamisen ei nähty olevan tarpeeksi oma-aloitteista, koska tietoa pitää monesti erikseen pyytää. Yksi haastatelluista olikin sitä mieltä, että hän jakaa osaamistaan usein vain kysyttäessä. Hän kertoi myös mieluummin etsivänsä itse tietoa kuin vaivaavansa muita.

Tiimi C:n opiskelijoiden havaitsemat ongelmakohdat tiedon jakamisessa juontavat juurensa osittain tiimin nuoruudesta ja siitä, ettei toisiin olla vielä tutustuttu tarpeeksi. Omia tietoja ja taitoja ei aina jaeta, koska niitä ei välttämättä osata arvostaa eikä vielä luoteta täysin toisiin eikä itsen, jotta uskallettaisiin jakaa tietoa. Tiimissä koettiin olevan myös ajoittain lievää avoimuuden puutetta. Itseä taitavampien yksilöiden läsnäolo saattaa johtaa omien taitojen ja

tietojen väheksymiseen. Varsinkaan ensimmäisenä syksynä ei välttämättä oltu uskallettu tuoda esiin eriävää mielipidettä, jos suurin osa oli ollut eri mieltä. Eräs vanhemman tiimin opiskelija kertoi, että aluksi äänekkäämmät puhuivat tiimissä paljon enemmän, mutta tasapaino oli kehittynyt ajan myötä.

Tiimi A:n käytäntöyhteisössä tiedon jakaminen ei opiskelijoiden mukaan toiminut täysin toivotulla tavalla. Tiimissä oli paljon osaamista ja kokemuksia, mutta niitä ei oltu tuotu tarpeeksi esiin. Yhden haastatellun mielestä vain murto-osa ihmisten tiedoista oli tullut esiin opintojen aikana. Toinen opiskelija kuvaili, että hän ei välttämättä tiedä, millaisia asioita muut tiimin jäsenet tietävät. Ihmisten tuntemuksia, toiveita ja henkilökohtaisia asioita pitäisi jakaa enemmän, jotta toisia ymmärrettäisiin paremmin. Yksi opiskelija toivoi tuntevansa ihmiset paremmin ja katsoi, että henkilökohtaisten asioiden syvällisempi esiintuominen edistäisi luottamusta. Kuten edellä tuli ilmi, tiimi A:ssa on keskitytty enemmän liiketoiminnan kuin itse tiimin kehittämiseen.

Tiimi A:n opiskelijat nostivat esiin useassa kohtaa tiimin erilaiset ihmistyypit, jotka vaikuttivat ryhmän dynamiikkaan. Osa tiimiläisistä oli herkempiä persoonia ja toiset vahvempia, ja tiimiläisillä nähtiin olevan erilaisia tapoja jakaa ja tulkita tietoa. Ujoimpien voi olla vaikeaa tuoda esiin mielipiteitään kun mukana on dominoivia persoonia. Henkilöiden välisten erojen koettiin asettavan haasteita myös esimerkiksi palautteen antamiselle. Yksi opiskelija pohtikin, että kommunikoinnissa olisi opittava ottamaan huomioon ihmisten luonne-erot – yhdelle voi sanoa mitä tahansa päin naamaa, mutta toinen saattaa ottaa itseensä.

Taulukko 2 sivulla 89 kokoa yhteensä tiedon jakamista edistävät ja haittaavat tekijät opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä. Proakatemian puitteet olivat pääasiassa hyvät ja mahdollistivat tiedon jakamisen. Tiedon jakaminen on lopulta opiskelijoista itsestään kiinni.

”Kyl tietysti jos ajatellaan lähtökohtaisesti pelkästään pajoista niin 8 tuntii viikosta, se on vajaa 25% viikosta oikeen varattu aikaa sille, et jakaa tietoa ja siihen päälle helposti voi laskee 10 tuntii, 20 tuntii lisää toimistolla sellasta aikaa, mitä voi tietoo jakaa tai minkä vois käyttää tiedon jakamiseen siinä työn ohella, niin kyllä ne puitteet on. Ehkä se on enemmän sitä, et se pitäis jotenki kaikkien tajuta yhdessä, että käytetään hei hyödyksi tää tilanne että tätä tietoo vois jakaa.” (O7)

Opiskelijoiden sisäiset motivaatiotekijät ja asenteet tiedon jakamiseen olivat pitkälti kunnossa, mutta joissain käytäntöyhteisöissä oli kuitenkin sisäisiä tekijöitä, jotka asettivat haasteita

tiedon jakamiselle. Proakatemiolla kannattaisikin kiinnittää enemmän huomiota tiimien sisäiseen dynamiikkaan, koska ulkoiset tekijät olivat enimmäkseen tiedon jakamista edistäviä. Huolimatta siitä, että tiedon jakaminen tiimeissä ei ollut aina täysin onnistunutta, on kuitenkin huomattava, että Proakatemiolla tiedon jakaminen on jokapäiväistä ja siihen panostetaan paljon. Yksi opiskelija totesikin, että *”Emmä oo ikinä ollu missään organisaatiossa jossa näin paljon jaetaan tietoa ja informaatiota.”* Tuskin monessakaan organisaatiossa ollaan niin avoimia ja yhteisöllisiä kuin Proakatemian käytäntöyhteisöissä, joissa kerrottiin paljon henkilökohtaisiakin asioita ja panostettiin luottamuksen rakentamiseen. Merkittävää on myös se, että opiskelijat ymmärsivät ja tiedostivat, mistä mahdolliset ongelmat johtuvat ja olivat valmiita kehittämään tiimiä keskustelemalla avoimesti. Avoin ongelmista keskustelu onkin yksi Proakatemian käytäntöyhteisöjen vahvuuksia.

Tiedon jakamiseen motivoivat tekijät

Ihmisiin liittyvät tekijät	Ulkoiset tekijät
Asenteet <ul style="list-style-type: none">Tiedon jakaminen koetaan tärkeänäOsaamista (omaa ja muiden) pidetään tärkeänä	Kannustaminen tiedon jakamiseen <ul style="list-style-type: none">TiimiValmentaja
Sisäinen motivaatio <ul style="list-style-type: none">Toisten auttaminen ja kehittäminenVastavuoroisuusAsioiden sujuvuusArvostus	Proakatemian kulttuuri <ul style="list-style-type: none">Avoimuus, hyvä ilmapiiriPalautteen antamisen kulttuuriArvotOppimistyökalut
Luottamus <ul style="list-style-type: none">Luotetaan toisiinLuotetaan toisilta saatuun tietoon	Proakatemia <ul style="list-style-type: none">Pieni ja matala organisaatioTiedon jakamiseen kannustava ympäristöSopivien ihmisten valintaVerkoston tarjoaminen
Vuorovaikutustaidot <ul style="list-style-type: none">DialogiPalaute	Tiedon jakaminen koettuun tarpeeseen <ul style="list-style-type: none">Yrityksen ja tiimin toimintaan

Tiedon jakamista vaikeuttavat tekijät

Ihmisiin liittyvät tekijät	Ulkoiset tekijät
Poissaolot	Kiire <ul style="list-style-type: none">Työn runsas määrä
Asenteet <ul style="list-style-type: none">Oma-aloitteisuuden puuteOmien taitojen arvostamisen puute (Tiimi C)	Kasvokkaista vuorovaikutusta haittaavat <ul style="list-style-type: none">Tilojen rajallisuusTyön projektimuotoisuusKaksi toimipistettä
Tiimin dynamiikka (Tiimi A ja C) <ul style="list-style-type: none">Ongelmat luottamuksessaAvoimuuden puuteIhmisten puutteellinen tunteminenErilaisten ihmistyyppien huomioiminen	Liiketoimintaan keskittyminen (Tiimi A) <ul style="list-style-type: none">Tiedon jakamiseen ja yhteisöllisyyteen ei ole panostettu riittävästi

6.9 Proakatemian mallin hyödyntäminen työelämässä: kaksi esimerkkitapausta

Tässä luvussa tarkastelen kahden esimerkkitapauksen avulla, miten Proakatemian toimintamalleja tiedon jakamisen suhteen voidaan hyödyntää todellisessa yritys-elämässä ja millaisia rajoituksia aito toimintaympäristö asettaa tiedon jakamiselle verrattuna Proakatemiaan. Esittelen kaksi erilaista Proakatemiasta valmistuneiden opiskelijoiden yritystä. Ne toimivat yhden osakeyhtiön alla sisaryrityksinä eri liiketoiminta-alueilla ja jakavat yhteiset tilat Tampereen keskustassa.

6.9.1 Persoona

Persoona on markkinointiviestintään keskittynyt yritys, jossa haastattelun aikaan (toukokuussa 2009) työskenteli 12 henkeä. Haastattelin Persoonan toimitusjohtajaa, joka on myös yksi osakeyhtiön omistajista. Hän oli valmistunut Proakatemialta vuoden 2005 lopussa. Persoona on ollut toiminnassa Proakatemialta asti. Yritystoiminta oli Proakatemian ajoista kehittynyt, se oli keskittyneempää ja työtä tehtiin pienemmällä henkilöstöllä. Yrityksessä työskenteli kaksi tiimiä, jotka hoitivat eri asiakkuuksia ja näille tehtäviä projekteja. Molemmissa tiimeissä oli työssä tarvittavien eri osa-alueiden osaamista.

Persoonassa hyödynnettiin useita erilaisia tiedon jakamisen käytäntöjä, joista monet olivat samantyyppisiä kuin Proakatemiassa. Persoonan tiimipalaverissa käsiteltiin työasioita, mutta jaettiin myös tiimin toimintaan ja kehittämiseen liittyvää tietoa. Niissä myös jaettiin tarvittaessa ihmisten osaamista ja kokemuksia. Ne vastaavat siis osittain Proakatemian pajoja. Dialogitaitoa oli myös opetettu Persoonan työntekijöille – tarkoituksena on, että yhteisissä tilaisuuksissa kaikki puhuvat. Projektitöissä hyödynnettiin synnytyksiä (innovointeja), jotka oli opetettu uusille työntekijöille käytännön kautta. Yrityksessä oltiin haastattelun aikoihin käynnistämässä lukupiirejä, joissa työntekijöiden on tarkoitus keskustella lukemistaan kirjoista. Myös vapaa-ajan virkistystoimintaa järjestettiin Persoonassa kuukausittain kuten Proakatemian tiimeissä.

Persoonassa oli käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmä, jossa oli monipuolista asiakkaisiin ja projekteihin liittyvää tietoa sekä myös yleisiä tiedotteita. Web-puolen työntekijät koostivat

internetistä löytämistään ajankohtaisista asioista säännöllisesti tiedotteen. Visuaalisesti hienosti toteutettuja printtimateriaaleja kerättiin ideakansioihin. Persoonalla oli myös tietokoneella ideapankki, johon kerättiin ideoita, mutta sen käyttö ei toimitusjohtajan mukaan ollut kovin aktiivista. Myös ilmoitustaulut toimivat yhtenä tiedotuskanavana. Erilaisia tilanteita ja välineitä tiedon jakamiseen Persoonassa oli siis useita. Haastattelemani toimitusjohtaja tosin arveli, että eri foorumeita saattaa olla liikaakin.

Tiedon jakamisen toimitusjohtaja kertoi kokevansa laadun parantamisen välineenä – yksilöiden kehittyessä tietoa jakamalla myös koko yritys kehittyy. Hän uskoi tiedon jakamisen olevan juurtunut jo yrityksen kulttuuriin niin ettei virallisia kannustinjärjestelmiä tarvita. Yrityksen organisaatiokulttuuri oli toimitusjohtajan mukaan hyvin vapaata, mikä toisaalta tukee tiedon jakamista, mutta toisaalta vaatii työntekijöiltä motivaatiota ja itsenäisyyttä. Jo rekrytointitilanteessa varmistetaan, että työntekijällä on sopiva itseohjautuva asenne. Yhteishenki yrityksessä oli toimitusjohtajan mukaan hyvä. Ihmisillä on halua kehittyä, henkilöstön vaihtuvuus on pientä, ja ympäristö viihtyisä. Ulkoiset puitteet olivatkin Persoonassa tavanomaisesta yrityksestä poikkeavat. Kun toimistoon astui sisään, tuntui kuin astelisi jonkun kotiin. Sisustukseen oli selvästi panostettu ja ympäristö sopi hyvin luovan työn tekijöille. Myös Proakatemiassa työnteon ympäristöä pidettiin tärkeänä motivoivana tekijänä.

Kiire vaikeutti välillä tiedon jakamista Persoonassa. Tasapainon löytäminen tiedon ja osaamisen jakamisen ja työnteon välille on arjen työnteossa haastavaa. Esimerkiksi työntekijät käyvät seminaareissa ja koulutuksissa, joista saadun tiedon jakamista yrityksessä voisi toimitusjohtajan mukaan kehittää tehokkaammaksi. Kaiken kaikkiaan kuitenkin tiedon jakamiselle oli lukuisia eri tilanteita ja välineitä ja Persoonassa oli myös erilaisia tietoteknisiä välineitä tiedon jakamiseen.

6.9.2 Sivupersoon

Sivupersoon on viittomakielen tulkkipalveluja tuottava 28 työntekijän yritys, joka oli ollut toiminnassa haastattelun aikaan noin kolme vuotta. Helsinkiin oli juuri avattu oma toimipiste ja työntekijöistä 21 oli Tampereella. Loput toimivat Helsingissä, Porissa ja Hämeenlinnassa. Haastattelin Sivupersoonan palvelujohtajaa, jonka tehtäviin kuuluu pääasiassa yrityksen toiminnasta vastaaminen ja sen kehittäminen. Hän on valmistunut Proakatemiasta samaan aikaan

ja samasta tiimistä kuin Persoonan toimitusjohtaja. Hän ei itse toiminut tulkkina ja oli ainoa proakatemia-alainen Sivupersoonan puolella.

Viittomakielen tulkin työ on hyvin itsenäistä. Yleensä tulkkausta tehdään yksin asiakkaan kanssa erilaisissa arkielämän tilanteissa eikä toimistolla olla juuri paikalla. Työntekijät käyvät vaihtelevasti toimistolla, jossa on mahdollisuus valmistella työtä tai käyttää taukotilaa ja keittiötä. Tulkeilla on useimmiten freelancer-tausta, joten he ovat työskennelleet yksin aiemmin. Nyt he kuitenkin olivat osa työyhteisöä, ja palvelujohtajan mukaan työskentelymuutos itsenäisestä yhteisölliseen oli ollut ajoittain vaativaa, koska freelancereina toimineet tulkit eivät aina osaa mieltää olevansa osa työyhteisöä ja tekevänsä yhteistyötä keskinäisen kilpailun sijaan. Työntekijät eivät juurikaan näe toisiaan, koska varsinainen työ tapahtuu asiakkaan kanssa etupäässä yksin. Näistä syistä yhteisöllisyyden ja myös sitoutumisen rakentaminen ei ole ollut aina helppoa.

Edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös tiedon jakamiseen. Tärkein väline tiedon jakamiseen oli ollut toistaiseksi sähköposti. Myös internet-foorumi oli ollut käytössä, mutta sen käyttö oli vähentynyt. Työntekijät eivät näe toisiaan päivittäin eikä työssä ole luontaista yhteistoimintaa, joten spontaaneja tilanteita tiedon jakamiselle ei juurikaan ollut. Palvelujohtajan mielestä tällaisessa yrityksessä, jossa toisia nähdään satunnaisesti, korostuu tiedon jakamisen laatu. Tiedon jakamiseen tulee myös olla selkeät rakenteet – ei pidä luottaa siihen, että asioista puhutaan käytävillä. Aiempi freelancer-tausta on haitannut jossain määrin tiedon jakamista. Koska työntekijät ovat aiemmin kilpailleet keskenään, ei esimerkiksi omaa osaamista olla haluttu jakaa toisille. Sivupersoonassa oli kuitenkin tavoitteena jakaa erikoisosaamista työntekijöiden kesken ja tilanne olikin kehittymässä paremmaksi.

Kehittämistyöhön yleisesti ei juuri oltu ehditty keskittyä Sivupersoonan alkuvuosina, jotka olivat olleet kiireistä aikaa. Yhteisöllisyyttä ja myös tiedon jakamista oli kuitenkin pyritty edistämään, esimerkiksi henkilöstölle oli kehitetty joitakin säännöllisiä tapaamisia. Kuukausipalavereissa käytiin läpi ajankohtaisia asioita. Palavereista oli pyritty tekemään tilaisuuksia, joissa myös keskustellaan pelkän tiedottamisen sijaan. Noin kerran kuussa järjestettiin ”iloitteluiltaiksi” kutsuttuja illanviettoja, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä yhdessä jotain mukavaa ja tutustua toisiinsa. Kaikkien toimipisteiden työntekijöiden yhteisiä tapaamisia olivat pikkujoulut ja kevätkarkelot sekä esimerkiksi erilaiset koulutustilaisuudet.

Sivupersonassa järjestettiin noin kahden kuukauden välein opintopiirejä, jotka ovat osittain Proakatemian pajoja vastaavia tilanteita. Jos työntekijällä on erikoisosaamista, esimerkiksi musiikin tulkkauksesta, hän voi pitää aiheesta alustuksen. Muut puolestaan kyselevät ja kertovat omia kokemuksiaan aiheesta. Tätä kautta taitoja voidaan jakaa muillekin. Työntekijät, jotka olivat tehneet shakkitulkausta kuuromykkien kanssa olivat opettaneet yhdelle tulkille taitojaan oppipoika-menetelmällä käytännön tilanteessa, koska yrityksessä tarvittiin lisää tämäntyyppistä tulkausta osaavia henkilöitä.

Työntekijöitä on yritetty motivoida käymään toimistolla useammin, koska kasvokkainen keskustelu on aina mielekkäämpää kuin sähköpostitse tai puhelimitse tapahtuva viestintä. Toimistolla käymällä kuulee myös ajankohtaisista asioista. Henkilöstöä oli lisäksi osallistettu enemmän päätöksentekoon ja kehitystyöhön. Palvelujohtaja kertoi, että Sivupersonaan oltiin kehittämässä rahallista palkitsemisjärjestelmää, jolla pyritään kannustamaan esimerkiksi aloitetoimintaan ja tiedon ja osaamisen jakamiseen. Myös rekrytoinneissa oli otettu huomioon yhteishengen kehittäminen siten että palkattavat eivät olisi vain hyviä tulkkeja vaan myös aktiivisia tiimityöntekijöitä. Tiedon jakamisen kulttuuria onkin mahdollista kehittää pitkäjänteisellä toiminnalla esimerkiksi juuri rekrytointien kautta sekä tarjoamalla tiedon jakamiselle aikaa, sopiva ympäristö ja tuomalla ihmisiä yhteen.

6.9.3 Proakatemian opit työelämässä

Haastateltujen mielestä selvimmät erot yrityksen pyörittämisessä Proakatemialla ja yrityselämässä liittyvät erityisesti taloudellisiin seikkoihin. Proakatemialla oli turvallista yrittää, koska siellä oli valmentajien ja muiden opiskelijoiden muodostama tukiverkosto, kun taas valmistumisen jälkeen ollaan omillaan. Taloudellinen epävarmuus on erilaista todellisessa yritystoiminnassa. Tulostavoitteet ja kustannukset Proakatemialla ovat pienempiä, kun taas yritystoiminnassa on oltava tasaiset ja huomattavasti suuremmat tulot. Sivupersonan palvelujohtajan mukaan Proakatemialla ei otettu suuria riskejä, jotka kuitenkin ovat osa yrittäjyyttä. Molemmat valmistuneet olivat sitä mieltä, että he olivat saaneet hyvät eväät työelämään Proakatemialta. Erityisen tärkeinä pidettiin Proakatemian toimintatapoja kuten tiimityötä ja itsensä kehittämistä työelämässä.

Persoonassa oltiin pystytty hyödyntämään monipuolisesti Proakatemialta lähtöisin olevia toimintatapoja ja tapoja jakaa tietoa. Ne sopivat hyvin pienessä yrityksessä tehtävään luovaan

työhön. Toimitusjohtajan mukaan tiimikulttuuri, ihmisten osaamisen arvostaminen ja kehittäminen sekä ammattikirjallisuuden lukeminen ovat myös asioita, joita on otettu mukaan Proakatemiaalta. Hänen mukaansa yritystoimintaan on ollut jokseenkin mahdotonta siirtää esimerkiksi pajoja sellaisenaan, koska ne ovat niin aikaavieviä. Ajan käyttäminen tiedon jakamiseen onkin yksi merkittävä ero yrityselämän ja Proakatemian toiminnan välillä. Vaikka opiskelijoilla on usein kiire, Proakatemialla keskitytään kuitenkin paljon tiedon jakamiseen. Sille on varattu aikaa kahdeksan tuntia viikossa pajojen yhteydessä, minkä lisäksi järjestetään esimerkiksi kaikille opiskelijoille yhteisiä tupia, soluja ja projekteja. Sekä Persoonassa että Sivupersoonassa olivat muokanneet näistä itselleen sopivia tilaisuuksia, joissa hyödynnetään Proakatemiaalta tuttuja tiedon ja osaamisen jakamisen menetelmiä.

Palvelujohtajan mielestä Sivupersoonassa oli hyvin kaukana Proakatemian yhteisöllisestä tiimityön mallista. Yrityksessä on ollut haasteellista rakentaa yhteisöllisyyteen perustuvia toimintatapoja toimialan luonteesta ja alkuvuosien kiireestä johtuen. Se ei kuitenkaan ole mahdotonta, vaan vaatii vain enemmän työtä. Sivupersoonassakin oli pyritty kehittämään yhdessä työskentelyä ja osaamisen jakamista muille. Yrityksessä on otettu käyttöön erilaisia Proakatemiale ominaisia tiimityöskentelyn tapoja siinä määrin kuin on ollut mahdollista, esimerkkinä pajoja vastaavat opintopiirit. Keskustelevuutta on painotettu molemmissa yrityksissä, ja Persoonassa on opeteltu myös dialogia. Yhteisöllisyys on pyritty ottamaan huomioon jo rekrytoinneissa.

IT-työkalut tiedon ja informaation tallentamiseen ja jakamiseen olivat yrityksissä merkittävämmässä asemassa kuin Proakatemiaalla. Persoonassa oli muun muassa käytössä kattava asiakkuudenhallintajärjestelmä ja Sivupersoonassa sähköpostia käytettiin paljon. Osaamisen jakamiseen ja ihmisten kehittämiseen yrityksissä kuitenkin hyödynnettiin ennen kaikkea erilaisia kasvokkaisia tapaamisia.

Jo näiden kahden esimerkin perusteella voidaan todeta, että riippuu yrityksen tyypistä ja toimialan luonteesta, miten hyvin Proakatemian käytäntöjä voidaan hyödyntää työelämässä. Luovan alan yrityksessä kulttuuri on suotuisa erilaisille itsensä kehittämisen ja tiedon jakamisen käytännöille, kun taas yrityksessä, jossa työ on itsenäistä eikä toimistolla juurikaan käydä, on huomattavasti haastavampaa rakentaa yhteistyölle perustuvia toimintatapoja. On myös huomattava, että Proakatemiasta valmistuvat yritykset ovat pieniä. Samanlaisia toimintatapoja saattaa olla vaikeampaa saada toimimaan suuremmissa organisaatioissa.

7 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut monipuolisesti tiedon jakamista käytäntöyhteisöissä. Olen analysoinut Proakatemiaa, Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikön, opiskelijoiden muodostamien käytäntöyhteisöjen tapoja jakaa ja hyödyntää tietoa sekä tiedon jakamiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Käytäntöyhteisöt ovat yhteisen mielenkiinnon kohteelle perustuvia ihmisten ryhmiä, joissa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja jaetaan monipuolisesti tietoa. Proakatemiaa opiskelijoiden tiimien todettiin muodostavan käytäntöyhteisöjä. Tiivis yhteistyö, luottamuksen aktiivinen rakentaminen ja toimintaan sitoutuminen havaittiin tärkeiksi opiskelijoiden käytäntöyhteisöjä yhdistäviksi tekijöiksi. Opiskelijoiden yhteistyö oli jokapäiväistä ja sitä tapahtui myös Proakatemiaa ulkopuolella. Tämä on edistänyt yhteisön jäsenten tutustumista toisiinsa ja luottamuksen syntymistä. Luottamusta rakennettiin aktiivisesti myös jakamalla avoimesti henkilökohtaista tietoa yhteisön jäsenille. Opiskelijat muodostivat yhteisiä tavoitteita, joihin kaikki pyritään sitouttamaan. Sitoutumisen puutteen havaittiin aiheuttavan jossain määrin luottamusongelmia. Luottamuksen ja avoimuuden on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan tärkeitä tekijöitä käytäntöyhteisöjen elinvoimaisuudessa (esim. Frost & Schoen 2004).

Tutkimuksessa tutkittiin kolmea opiskelijatiimiä, joiden muodostamisessa käytäntöyhteisöissä oli havaittavissa tiettyjä eroja. Yhden tiimin käytäntöyhteisö oli hajanaisempi – sen jäsenten sitoutumisen ja osallistumisen taso vaihteli. Tiimi oli keskittynyt enemmän liiketoiminnan kuin tiimin yhteistoiminnan kehittämiseen. Toinen käytäntöyhteisö oli tiivis ja sen jäsenillä oli hyvä yhteishenki. Kolmannen käytäntöyhteisön havaittiin olevan vielä kehittymässä, koska se oli ollut tutkimuksen aikaan vasta alle vuoden yhdessä eivätkä kaikki esimerkiksi tunteet vielä toisiaan kovin hyvin.

Proakatemiaa peruseriaatteena on käytännön kautta oppiminen, mikä on myös yksi käytäntöyhteisöteorian taustalla vaikuttavia ajatuksia. Opiskelijat oppivat toimimalla omissa yrityksissään. Heillä on paljon vastuuta, koska opiskelu ei ole perinteistä opettajajohtoista opiskelua. Opiskelijat määrittelevät pitkälti itse opintojensa sisällön ja valmentajat tukevat heidän kehittymistään. Käytäntöyhteisöjen itsenäisen luonteen vuoksi niitä voi olla haitallista johtaa perinteisin menetelmin. Vaikka Proakatemiaa käytäntöyhteisöt olivat ulkoapäin ohjattuja, toiminnan sisältö ja motivaatio ovat opiskelijoista itsestään lähtöisin ja heillä on paljon vapa-

utta toiminnassaan. Proakatemia tiimit ovatkin pitkälti itseohjautuvia ja valmentaja toimii ohjaajana niin ettei yhteisöjä tukahduteta. Proakatemia tukee käytäntöyhteisöjä ja tiedon jakamista omalla kannustavalla kulttuurillaan ja inspiroivalla ympäristöllä. Se tarjoaa työkalut käytäntöyhteisöjen tiedon jakamiselle ja tuo yhteen sopivat henkilöt.

Tutkimus osoitti, että opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä jaettiin monipuolisesti eri tyyppistä tietoa. Opiskelijat jakoivat toisilleen muun muassa osaamistaan ja taitojaan, projektikokemuksia, henkilökohtaisia asioitaan, oppimiaan teorioita sekä jokapäiväisessä toiminnassa tarvittavaa informaatiota. Tiimeissä jaettiin eksplisiittisen tiedon ohella myös osaamista ja hiljaista tietoa, mikä on tyypillistä käytäntöyhteisöille. Aiemmat tutkimukset (Brown & Duguid 1998; Lämsä 2008) ovat todenneet käytäntöyhteisön helpottavan hiljaisen tiedon jakamista. Tutkimukseni puoltaa tätä näkemystä.

Proakatemiassa todettiin olevan erilaisia käytäntöjä eri tyyppisen tiedon jakamiselle. Nelituntiset pajat, joissa käsitellään tiimin ja yrityksen kehittämiseen liittyviä asioita, olivat käytäntöyhteisöjen tärkein ja hyödyllisin tiedon jakamisen foorumi. Opiskelijat käyvät pajoissa dialogia, joka mahdollistaa eri näkökulmien huomioimisen ja toisten kuuntelun. Alustusten ja innovointien kautta yhteisön jäsenet jakavat hankkimaansa ja oppimaansa tietoa, jonka pohjalta voidaan kehittää yhdessä yrityksen ja tiimin tarpeisiin uutta tietoa. Tiedon ja osaamisen jakamista todettiin tapahtuvan jatkuvasti myös virallisten tiedon jakamisen tilaisuuksien ulkopuolella. Arkipäivän vuorovaikutuksessa opiskelijat oppivat toisiltaan taitoja ja tapoja tehdä asioita esimerkiksi pyytämällä apua ja seuraamalla muiden toimintaa.

Tietoteknisten ratkaisut ovat parhaimmillaan hyvä apuväline sujuvaan tiedon jakamiseen, mutta jos ne eivät sovi käytäntöyhteisön tiedon jakamisen kulttuuriin, tiedon jakaminen ei tehostu (esim. Lee & Neff 2004). Vain yhdellä tiimillä oli hyvin toimiva keskustelufoorumi. Proakatemia käytäntöyhteisöissä kasvokkainen tiedon jakaminen olikin erityisen tärkeässä asemassa. Tiedon jakamista kasvotusten pidettiin parhaana tapana antaa esimerkiksi palautetta. Tämä vastaa Huysmanin ja de Witin (2002) näkemystä, jonka mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkein tekijä tiedon jakamisessa. Omia taitoja ja osaamista ei käytännössä ole mahdollista jakaa kodifioidussa muodossa. Jaettua ja jaettavaksi tarkoitettua tietoa kuten projektidokumentaatiota tai pajoissa pidettyjä esityksiä tallennetaan jossain määrin, mutta sitä ei hyödynnetä kovinkaan aktiivisesti, mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Tämän tutkimuksen ehkä mielenkiintoisinta antia oli käytäntöyhteisöjen tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu, koska tiedon jakaminen ja sen edistäminen koetaan monesti hyvin vaativaksi. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä tiedon jakamisen todettiin olevan viime kädessä opiskelijoista itsestään kiinni, koska Proakatemian tarjoamat puitteet tiedon jakamiselle olivat hyvät. Tutkimuksessa havaittiin, että opiskelijoiden asenteet tiedon jakamiseen olivat myönteisiä, joskin osa opiskelijoista oli muita passiivisempia tiedon jakajia. Tiedon jakamista pidettiin tärkeänä ja opiskelijat jakoivat tietoa pääosin epäitsekkäistä syistä – he halusivat auttaa muita ja kehittää yhteisöä. Aiemmissa tutkimuksissa (Huysman & de Wit 2002; Oino 2006) on todettu asenteiden olevan yksi tärkeimmistä tiedon jakamisen aktiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tietoa ei esimerkiksi jaeta, jos tiedon jakamista ei nähdä tärkeänä ja hyödyllisenä itselle. Bartolin ja Srivastavan (2002) mukaan käytäntöyhteisöissä sisäinen motivaatio on tärkeimpiä kannusteita tiedon jakamiselle, eivät esimerkiksi rahalliset palkkiot.

Ongelmia tiedon jakamisessa Proakatemian käytäntöyhteisöissä aiheuttivat muun muassa kiire ja poissaolot. Kahdella tiimillä oli ollut puutteita tiedon jakamisessa tiimin sisäisiin tekijöihin liittyen. Toinen tiimi oli vasta ensimmäistä vuotta yhdessä ja toisessa tiimissä erilaisten persoonien (hiljaiset ja dominoivat) nähtiin vaikeuttavan vuorovaikutusta. Näissä tiimeissä toisia ei esimerkiksi tunnettu tarpeeksi hyvin, luottamusta ei ollut kehittynyt tarpeeksi kaikkien välille ja avoimuudessa saattoi olla puutteita.

Tutkimuksessa havaittiin parhaita kannusteita tiedon jakamiselle olevan Proakatemian kulttuuri. Avoimuus, ilmapiiri, arvot, oppimismenetelmät sekä tiedon jakamiseen sopiva ympäristö kannustivat opiskelijoita tiedon jakamiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa ympäristöä, organisaatiokulttuuria, ilmapiiriä ja arvoja on pidetty tiedon jakamista edistävinä tekijöinä (esim. Smith & McKeen 2002, Riege 2005, Widén-Wulff 2007). Proakatemian käytäntöyhteisöjen toimintaa kuvastivat jatkuva vuorovaikutus, toisten tunteminen, avoimuus, luottamus, yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen sekä avoin ongelmista keskusteleminen. Käytäntöyhteisöissä arvostettiin jäsenten osaamista. Toisia autettiin, toisten osaamisesta opittiin ja yhdessä kehitettyä tietoa hyödynnettiin käytäntöön. Nämä käytäntöyhteisöjen ominaisuudet muodostavat kulttuurin, jonka voidaan nähdä edistävän tiedon jakamista. Erityisesti luottamusta pidetään yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä tiedon jakamiselle (esim. Widén-Wulff 2007). Kaikki tämä viittaa siihen, että tiedon jakaminen Proakatemian käytäntöyhteisöissä on luonnollinen osa päivittäistä toimintaa ja että Proakatemia on onnistunut luomaan tiedon jakamisen kulttuurin, jossa ei tarvita ylimääräisiä kannusteita. Huysmanin ja de Witin (2002) mu-

kaan tiedon jakaminen osana päivittäisiä työrutiineja onkin tavoite, johon organisaatioissa tulisi pyrkiä. Tiedon jakamisen ei tulisi olla ylimääräinen rasite.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös tiedon hyödyntämisen näkökulmaa, koska se on yksi osa tiedon jakamista. Proakatemiassa on periaatteena, että tiedon jakaminen tapahtuisi aina tiettyyn tarpeeseen. Huysmanin ja de Witin (2002) tiedon jakamisen mallin mukaan tiedon jakamisen tavoitteita ovat jaetun tiedon käyttäminen uudestaan tai uuden tiedon kehittäminen. Molempiin tarkoituksiin jaettiin tietoa opiskelijatiimeissä. Proakatemian käytäntöyhteisöissä jaettua tietoa hyödynnettiin erityisesti tiimin ja yrityksen toimintaan ja niiden kehittämiseen. Tiedon jakamisella pyrittiin myös siihen, ettei samoja virheitä tehdä monta kertaa ja ettei samoja asioita tarvitse keksiä uudestaan esimerkiksi vastaavissa projekteissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jaettua tietoa ei kuitenkaan käytetä tarpeeksi. Erityisesti uusien ideoiden toteuttaminen koettiin haastavaksi. Lisäksi omia totuttuja käytäntöjä ja tapoja voi olla vaikea lähteä muuttamaan.

Tutkimuksessa oli mukana myös kaksi erilaista valmistuneiden proakatemiaalaisten yritystä. Yrityskontekstin todettiin vaikuttavan merkittävästi mahdollisiin tiedon jakamisen tapoihin ja siihen, miten Proakatemian erilaisia käytäntöjä voidaan hyödyntää yrityksissä. Pienessä markkinointiviestintäyrityksessä erilaisia tiedon jakamisen tapoja ja yhteisöllisyyden periaatetta oltiin voitu hyödyntää hyvin. Viittomakielen tulkkipalveluita tarjoavassa yrityksessä yhteisöllisyyden kehittämistä olivat vaikeuttaneet työntekijöiden freelancer-tausta ja se, että työtä ei tehdä toimistolla. Aikaa tiedon jakamiseen ei yrityksissä ole yhtä paljon kuin opiskelijoiden käytäntöyhteisöissä. Proakatemialta oli kuitenkin peräisin ajatus yhteisöllisyydestä ja ihmisten jatkuvasta kehittämisestä. Molemmissa yrityksissä oli pystytty hyödyntämään erilaisia Proakatemialta lähtöisin olevia tiedon jakamisen tapoja muunneltuna heidän toimintaansa sopiviksi. Yrityksissä oli ymmärretty tiedon jakamisen ja yhdessä oppimisen tärkeys.

Tutkitut yritykset olivat pieniä. Voidaan pohtia, miten hyvin vastaavia tiedon jakamisen käytäntöjä voidaan hyödyntää suurissa, satojen ja tuhansien työntekijöiden organisaatioissa. Teoriakirjallisuudessa tuli esiin, että käytäntöyhteisöjä on mahdollista kehittää ja hyödyntää suurissakin organisaatioissa (esim. Wenger ym. 2002, Frost & Schoen 2004). Käytäntöyhteisöjä käsittelevät tutkimukset ovatkin tarkastelleet lähes yksinomaan suuria organisaatioita, ehkä siksi, että niissä tiedon jakaminen on pientä yritystä vaativampaa, koska ihmisten on vaike-

ampi luoda yhteyksiä. Toisaalta käytäntöyhteisöt ovat rakenteita, jotka tuovat ihmisiä yhteen (Lesser & Fontaine 2004).

En näe esteitä, miksei suuremmissakin organisaatioissa voitaisi järjestää pajojen tapaisia tilaisuuksia, joissa käytäntöyhteisöt tai esimerkiksi työtiimit jakaisivat kokemuksiaan muille dialogin avulla, kehittäisivät uusia toimintatapoja innovoinneilla tai jakaisivat ammattitietoaan alustuksien avulla. Projektikokemuksia voitaisiin jakaa motorolalla kasvokkaisissa tapaamisissa, koska kirjalliset dokumentit eivät välttämättä ole houkuttelevia tai kerro kaikkea. Osaamisen ja taitojen jakamiseen on jo olemassa hyviä keinoja kuten mentorointi ja työkierto.

Yksi suurimpia haasteita organisaatioissa lienee samanlaisen yhteisöllisyyden, avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin luominen kuin Proakatemian käytäntöyhteisöissä parhaimmillaan oli. Käytäntöyhteisöjen luominen edellyttää luottamuksen luomista ihmisten välille, mikä puolestaan edellyttää, että ihmiset ovat kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja tutustuvat toisiinsa (Frost & Schoen 2004). Toisaalta puhuttaessa virallisista käytäntöyhteisöistä tarvitaan myös tahtoa antaa aikaa ja mahdollisuuksia käytäntöyhteisöjen toiminnalle (Lesser & Storck 2002).

Tapaustutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan kuvata käytäntöyhteisöjen kaltaista monimuotoista ilmiötä ja se ottaa huomioon myös toiminnan kontekstin. Käytin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja hain tietoa eri lähteistä monipuolinen aineiston muodostamiseksi tutkimuskohteesta. Koin tutkimuksen edetessä pääseväni osittain sisään Proakatemian kulttuuriin ja ymmärtäväni opiskelijoiden toimintaa. Haastattelut olivat onnistuneita, koska niiden perusteella oli mahdollista luoda monipuolinen kuva tutkimusaiheesta ja opiskelijat puhuivat avoimesti asioista, myös tiimien ongelmista. Havainnoinneista oli apua luottamuksen luomisessa haastateltavien ja haastattelijan välille, koska opiskelijat olivat tavanneet tutkijan ennen haastattelua ja tutkijakin oli tutustunut opiskelijoiden toimintaan.

Haastateltavien määrä vastasi yli viidesosaa kunkin tiimin jäsenistä. Tarkempi kuva käytäntöyhteisöjen toiminnasta ja tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä olisi voitu saada haastatteleamalla useampia jäseniä tiimeistä. Havaitsin kuitenkin, että opiskelijoiden näkemykset tiimin toiminnasta olivat pitkälti samankaltaisia. Valmistuneiden opiskelijoiden yrityksistä haastattelin kahta henkilöä, joten tulokset toimivat suuntaa-antavina esimerkkeinä.

Käytäntöyhteisöt, tiedon jakaminen ja siihen vaikuttavat tekijät muodostavat niin monimuotoisen aihealueen, ettei sitä voi tyhjentävästi selvittää yhden tutkimuksen puitteissa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voi vetää yksiselitteisiä johtopäätöksiä käytäntöyhteisöistä tai tiedon jakamisesta yleensä. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää käsittämään esimerkiksi kaikkia Proakatemiassa toimivia tiimejä. Tutkimuksessakin todettiin tiimien muodostamien käytäntöyhteisöjen välillä olevan eroja. Tutkimusotteeni oli ennen kaikkea kuvaileva. Tapaus-tutkimuksen tavoitteena onkin muodostaa seikkaperäinen kuva tutkimuksen kohteesta sekä ymmärtää ainutlaatuista tapausta.

Tämän tapaus-tutkimuksen perusteella on mahdollista jatkaa tutkimusta useista aiheista. Opiskelijoiden käytäntöyhteisöjen välinen tiedon jakaminen ja oppiminen tuli vahvasti esiin haastatteluissa, etenkin sen hyödyllisyys ja kehittämisen tarve. Tämä tutkimus keskittyi kuitenkin nimenomaan käytäntöyhteisöjen sisällä tapahtuvaan tiedon jakamiseen, joten aihetta ei voitu sen laajemmin käsitellä. Tiedon jakaminen käytäntöyhteisöjen välillä ja koko Proakatemian laajuisesti olisikin mielenkiintoinen ja luonteva jatkotutkimuksen kohde. Käytäntöyhteisöjä ja tiedon jakamista käsittelevässä kirjallisuudessa on tuotu esiin, että yhteisöjen välinen tiedon jakaminen on vaikeaa (Brown & Duguid 1998, Lämsä 2008). Eri yhteisöjen välinen kulttuuri ja näkymättömät rajat asettavat sille rajoituksia. Myös tarkempaa tutkimusta tiedon hyödyntämisestä Proakatemialla olisi kiinnostavaa tehdä, koska siinä havaittiin tässä tutkimuksessa puutteita ja sitä tarkasteltiin melko suppeasti.

Nähdäkseni kannattaisi tutkia tarkemmin, miten Proakatemian käytäntöjä erityisesti tiedon ja kokemusten jakamisessa sekä sen yhteisöllistä toimintamallia voitaisiin tuoda muihin organisaatioihin, ja miten nämä käytännöt toimisivat suurissa yrityksissä. Suomessa olisi tarvetta myös laajemmalle tutkimukselle siitä, miten suomalaisissa organisaatioissa on hyödynnetty ja voitaisiin hyödyntää käytäntöyhteisöjä tiedon jakamisessa. Käytäntöyhteisöjä on tutkittu Suomessa vain harvoissa yksittäisissä tutkimuksissa (esim. Lämsä 2008), joten tutkimuskenttä on vielä kartoittamaton.

LÄHTEET

Brown, J.S. & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science* 2 (1), 40-57.

Brown, J.S. & Duguid, P. 1998. Organizing knowledge. *California Management Review* 40 (3), 90-111.

Cox, A. 2005. What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science* 31 (6), 527-540.

Davenport, E. & Hall, H. 2002. Organizational knowledge and communities of practice. Teoksessa Cronin, B (toim.) *Annual review of information science and technology*. Medford, N.J.: Information Today, 171-227.

Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Duguid, P. 2005. "The art of knowing": Social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice. *The Information Society* 21 (2), 109-118.

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 2. korj. painos. Juva: PS-Kustannus, 159-183.

Frost, B. & Schoen, S. 2004. Viable communities within organizational contexts: Creating and sustaining viability in communities of practice at Siemens AG. Teoksessa Hildreth, P. & Kimble, C. (toim.) *Knowledge networks: Innovation through communities of practice*. Idea Group Publishing, 133-141.

Grönfors, M. 2007. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 2. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus, 151-167.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huysman, M. & de Wit, D. 2002. Knowledge sharing in practice. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Kilpi, E. & Puutio, R. 2006. Tietoyhteiskunnan on luovuttava teollisen työn ajatusmalleista. *Helsingin Sanomat* 20.5.2006.

Lave, J. & Wenger E. 1991. Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

Lee, L. & Neff, M. 2004. How information technologies can help build and sustain an organization's CoP: Spanning the socio-technical divide? Teoksessa Hildreth, P. & Kimble, C. (toim.) Knowledge networks: Innovation through communities of practice. Idea Group Publishing, 165-183.

Leinonen, N., Partanen, J. & Palviainen, P. 2004. The team academy. A true story of a community that learns by doing. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lesser, E. & Fontaine, M. 2004. Overcoming knowledge barriers with communities of practice: Lessons learned through practical experience. Teoksessa Hildreth, P. & Kimble, C. (toim.) Knowledge networks. Innovation through communities of practice. Idea Group Publishing, 14-23.

Lesser, E.L. & Storck, J. 2001. Communities of practice and organizational performance. IBM Systems Journal 40 (4), 831-841.

Lewicki, R.J. & Bunker B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (toim.) Trust in organizations. Frontiers of theory and research. Sage Publications, 114-139.

Lämsä, T. 2008. Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: an empirical analysis of a healthcare organization. Acta Universitatis Ouluensis G 32. Oulu: Oulu University Press.

McDermott, R. 1999. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. California Management Review 41 (4), 103-117.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. NY: Oxford University Press.

Oino, S. 2006. Hiljaisen tiedon jakaminen Aamulehden toimituksessa. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Orlikowski, W. 2002. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. Organization Science (13) 3, 249-273.

Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management 9 (3), 18-35.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus, 184-195.

Schenkel, A. & Teigland, R. 2008. Improved organizational performance through communities of practice. Journal of Knowledge Management 12 (1), 106-118.

Siltanen, J. 2009. Once you've tried it, you won't go back! Studying a BBA degree via running and developing your own business at TAMK ProAcademy. Teoksessa Kallioinen, O. (toim.) Learning by developing – new ways to learn. 2009 Conference Proceedings. Vantaa: Laurea Publications D7, 177-194.

<<http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/d/d07.pdf>> (Käytetty 1.10.2009)

Smith, H. & McKeen, J. 2002. Instilling a knowledge-sharing culture. The 3rd European conference on organizational knowledge, learning and capabilities, ALBA, Athens.

<http://apollon1.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID25.pdf> (Käytetty 20.10.2009)

Stake, R.E. 1995. The art of case study research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Wenger, E. 1998. Communities of practice. Learning, meaning, and identity. NY: Cambridge University Press.

Wenger, E. & Snyder, W.M. 2000. Communities of practice. The organizational frontier. Harvard Business Review 78 (1), 139-145.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. 2002. Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

Widén-Wulff, G. 2007. The challenges of knowledge sharing in practice. A social approach. Oxford: Chandos Publishing.

Yin, R.K. 2009. Case study research. Design and methods. 4. korj. painos. Sage Publications.

LIITE 1: Opiskelijoiden haastattelurunko

- Onko kysyttävää ennen kuin aloitetaan?
- Aineisto käsitellään luottamuksellisesti
- Haastattelu koskee tiedon jakamista omassa tiimissä

Taustatietoja, kontekstia

- Ikä, tiimi, opiskeluvuosi, alkuperäinen koulutusohjelma
- Kerro lyhyesti omasta tiimistä ja tiimiyrityksestä
 - Millaista toimintaa yrityksellä, millaisia projekteja toteutettu?
 - Oma vastuualue yrityksessä/tiimissä
- Esimerkki projektista, jonka tiimisi on toteuttanut lähiaikoina
- Millaista opiskelu Proakatemiassa mielestäsi on (vrt. muut opinnot)?

Yhteisö

- Miten hyvin tunnet oman tiimin jäsenet?
- Luotatko tiimin jäseniin? Mikä auttaa luottamaan / estää luottamasta?
- Mitä kaikkea tiimi tekee yhdessä?
- Miten usein tiimi tapaa, missä?
- Oletko sitoutunut tiimin ja tiimiyrityksen toimintaan? Mikä on auttanut sitoutumaan?
- Onko tiimillä yhteisiä tavoitteita?
- Millainen yhteishenki tiimissä on?
- Miten suhtaudutte toisiin tiimeihin? Millainen ilmapiiri Proakatemiassa on?
- Millainen valmentajan rooli on mielestäsi tiiminne toiminnassa?
- Onko tiimissänne (ollut) konflikteja, klikkiytymisiä, ongelmia tai haasteita? Millaisia? Miten ne ratkaistiin?

Tiedon jakamisen tavat

(Tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi kokemuksia, erilaisia käytäntöjä, ihmisten näkemyksiä, toimintatapoja, jokapäiväistä faktatietoa tai hiljaista tietoa kuten osaamista, tapoja tehdä asioita tai arvoja. Tiedon jakamisella tarkoitetaan myös vastavuoroista toimintaa eikä vain ulospäin jaettavaa tietoa.)

- Minkä tyyppistä jaettava tieto tiimissä on? Mihin aiheisiin tieto liittyy?
- Missä tilanteissa tietoa jaetaan tiimissä?
 - Muodolliset / suunnitellut / ohjatut tilanteet
 - Millaista tietoa jaetaan? Mainitse esimerkki.
 - Epämuodolliset tilanteet
 - Millaista tietoa jaetaan? Mainitse esimerkki.
- Millä tavoin (välineet) tietoa jaetaan?
 - Millaista tietoa millä välineillä?

Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

- Mitä mieltä olet ylipäättään tiedon jakamisesta tiimissä (tärkeää, ei tärkeää)? Miksi?
- Millä tavoin teitä kannustetaan jakamaan tietoa?

- Koetko, että oma tietämyksesi, kokemuksesi ja taidot ovat tärkeitä ja hyödyllisiä tiimille?
- Millainen olet itse tiedon jakajana (esim. aktiivinen/passiivinen)?
- Luotatko tiimiläisiltä saatuun tietoon?
- Onko tiedon jakaminen mielestäsi tiimin kesken helppoa vai vaikeaa? Mikä tekee siitä helppoa / vaikeaa?
- Onko Proakatemialla mielestäsi otolliset olosuhteet tiedon jakamiselle?
- Mitkä asiat motivoivat sinua jakamaan tietoa tiimissä?
- Millaiset asiat auttaisivat jakamaan tietoa enemmän/useammin/tehokkaammin?
- Onko tiimissä ja Proakatemialla mielestäsi otolliset olosuhteet ja puitteet tiedon jakamiselle?
- Esimerkki tapauksesta tiimissä (omalla kohdalla) jossa tiedon jakaminen ollut onnistunutta?

Vaikeudet tiedon jakamisessa

- Onko tiedon jakamisessa ongelmia tiimissä? Millaisia?
- Koetko, että tiimissä jaetaan tarpeeksi tietoa? Mistä tarvitsisit enemmän tietoa?
- Millaisten asioiden koet vaikeuttavan tiedon jakamista?
- Missä tilanteissa itse ei välttämättä jaa tietoa? Miksi?
- Esimerkki tapauksesta tiimissä jossa tiedon jakaminen ollut ongelmallista?

Jaetun tiedon hyödyntäminen

- Onko tiedon jakamisella tavoitteita tai päämääriä tiimissä? Millaisia?
- Mihin jaettua tietoa käytetään (itse / tiimissä) ?
- Kerro esimerkki miten olet hyödyntänyt jaettua tietoa.
- Onko jaetun tiedon hyödyntäminen sinulle helppoa/vaikeaa? Miksi?
- Tallennetaanko jaettua tietoa? Miten?
- Hyödynnetäänkö tallennettua tietoa tiimissä?
- Hyödynnetäänkö jaettua tietoa riittävästi tiimissä?
- Tuleeko vielä jotain mieleen?
- Haluatko antaa palautetta haastattelusta?

LIITE 2: Valmentajan haastattelurunko

Perustietoa

- Kauanko olet ollut Proakatemialla, mikä on tehtäväsi siellä?
- Miten päädyit Proakatemialle töihin?
- Paljonko Proakatemialla on opiskelijoita ja paljonko henkilökuntaa?
- Miten Proakatemia on hallinnollisesti yhteydessä TAMKiin?

Opiskelu Proakatemiassa

- Millainen valintaprosessi Proakatemiaan on? Paljonko hakijoita ja moniko opiskelija pääsee opiskelemaan vuosittain?
- Millä perusteella opiskelijat valitaan Proakatemiaan? Onko joitain tiettyjä ominaisuuksia, joita tulee olla, jotta pystyy opiskelemaan Proakatemiassa?

Proakatemian toimintaperiaatteet

- Mistä Proakatemian ajatus on lähtöisin?
- Kerro tärkeimmistä ajatuksista tai teorioista, joita on Proakatemian toiminnan taustalla.
- Mitä vaatimuksia Proakatemian toimintaperiaatteet, opiskelutavat asettavat mielestäsi opiskelijoille?
- Miten mielestäsi opiskelijat pärjäävät kun he joutuvat ottamaan vastuun omasta oppimisesta eikä ole tarkasti määriteltyä opetusohjelmaa?
- Millainen ilmapiiri Proakatemiassa yleisesti on?
- Mitä ongelmia, ajankohtaisia haasteita tms. Proakatemian toiminnassa on?

Tiimit

- Millä perusteella tiimit jaetaan ja yritys perustetaan?
- Tiimin ja tiimiyrityksen ero? Miten suuri osa toiminnasta on toimintaa tiimiyrityksen kautta?
- Miten opiskelijat sitoutetaan Proakatemian ja tiimin toimintaan?
- Miten tärkeää luottamus on tiimin toiminnassa ja miten luottamuksen syntymistä tiimissä edistetään?
- Onko tiimeissä konflikteja, ongelmia tai hierarkioita?
- Onko kilpailua tiimien välillä?
- Millaista yhteistoimintaa tiimeillä on?
- Miten 24h innovoinnit käytännössä toimivat?
- Kerro synnytyksistä
- Kerro asiakasprojekteista. Mitä mieltä asiakkaat ovat projekteista? Miten kilpailevat yritykset suhtautuvat Proakatemian yrityksiin?

Valmentajien tehtävät ja rooli

- Mikä on valmentajan rooli?
- Mikä on vaikeinta valmentajana toimimisessa?
- Missä kaikessa tiimin toiminnassa valmentaja on mukana? Missä ei?
- Paljonko valmentaja (ajallisesti) toimii tiiminsä kanssa?
- Missä määrin tiimien toimintaa ohjataan?

Tiedon jakaminen

- Millainen asema tiedon jakamisella on tiimien toiminnassa?
- Minkä tyyppistä tietoa tiimeissä jaetaan?

- Onko tiettyjä työkaluja (menetelmiä) tiedon jakamiseen? Mitä?
- Miten tiedon jakamiseen kannustetaan Proakatemian taholta? Onko kerrottu tiedon jakamisen tärkeydestä?
- Koetko että tiimeissä olisi ongelmia tiedon jakamisen suhteen?

Jaetun tiedon hyödyntäminen

- Onko Akatemian taholta asetettu tavoitteita jaetun tiedon hyödyntämiselle? Mitä?
 - Onko välineitä tiedon hyödyntämiselle?
 - Miten jaettua tietoa hyödynnetään?
- Tuleeko vielä jotain mieleen?

LIITE 3: Valmistuneiden haastattelurunko

- Milloin olet valmistunut Proakatemiaalta? Ikäsi? Alkuperäinen koulutusohjelmasi?
- Yrityksen toiminta ja omat tehtävät lyhyesti
- Minkä tyyppistä työskentelyä on yrityksessä?
- Henkilöstö
- Miten yrityksen (liike)toiminta muuttunut Proakatemian jälkeen?
- Millainen ”todellinen” toimintaympäristö on verrattuna Proakatemiaan, mitä eri rajoituksia, edellytyksiä se asettaa toiminnalle?
- Millaisia toimintatapoja, oppimistyökaluja, tiedon jakamisen käytäntöjä on siirtynyt sellaisenaan tai jonkinlaisena variaationa Proakatemiaalta yrityksen nykyiseen toimintaan? Mitä haasteita siinä on ollut?
- Mitä Proakatemian käytäntöjä ei ole haluttu tai voitu siirtää toimintaan?
- Millaiset opit ja eväät työelämään olet saanut Proakatemiaalta?

Tiedon jakaminen yrityksen sisällä

(Tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi kokemuksia, erilaisia käytäntöjä, ihmisten näkemyksiä, toimintatapoja, jokapäiväistä faktatietoa tai hiljaista tietoa kuten osaamista, tapoja tehdä asioita tai arvoja. Tiedon jakamisella tarkoitetaan myös vastavuoroista toimintaa eikä vain ulospäin jaettavaa tietoa.)

- Millaisia muodollisia tilanteita on, joissa jaetaan tietoa? Millaista tietoa jaetaan?
- Millaisia epämuodollisia tilanteita on, joissa jaetaan tietoa? Millaista tietoa jaetaan?
- Millä tavoin (välineet) tietoa jaetaan? Millaista tietoa millä välineillä?
- Miten jaetaan kokemuksia?
- Tallennetaanko jaettua tietoa johonkin?

Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

- Miten hyvin tunnet yrityksenne työntekijät?
- Millainen yhteishenki yrityksessä on?
- Millainen merkitys tiedon jakamisella on toiminnassanne?
- Millä tavoin yrityksessänne kannustetaan jakamaan tietoa?
- Millainen olet itse tiedon jakajana yrityksessä (aktiivinen, passiivinen..)?
- Onko tiedon jakaminen mielestäsi yrityksessä helppoa/vaikeaa? Mikä tekee siitä helppoa tai vaikeaa?
- Onko yrityksessänne otolliset olosuhteet ja puitteet tiedon jakamiselle?
- Mitkä asiat motivoivat sinua jakamaan tietoa yrityksessänne?
- Millaiset asiat auttaisivat jakamaan tietoa enemmän/useammin/tehokkaammin?
- Onko tiedon jakamisessa ongelmia tai haasteita yrityksessänne? Millaisia?

(Jaetun tiedon hyödyntäminen)

- Mihin jaettua tietoa käytetään?
- Käytetäänkö tallennettua tietoa?
- Onko jaetun tiedon hyödyntäminen helppoa/vaikeaa? Miksi?
- Onko tiedon hyödyntämisessä ongelmia? Millaisia?
- Miten jaetun tiedon hyödyntämistä voitaisiin parantaa/kehittää?

- Tuleeko vielä jotain mieleen?