

TAMPEREEN YLIOPISTO

SYNTYYKÖ VERKOSTOISSA YHTEISÖLLISTÄ TIETÄMYSTÄ?

Eri organisaatioissa ja maantieteellisesti eri paikoissa toimivien asiantuntijoiden verkostojen tiedonluomisesta, case-AVO

Titi Tamminen

Tampereen yliopisto  
Informaatiotieteiden yksikkö  
Informaatiotutkimus ja  
interaktiivinen media  
Ohjaaja: Tere Vadén  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2015

TAMPEREEN YLIOPISTO, Informaatiotieteiden yksikkö

Informaatiotutkimus ja interaktiivinen media

TITI TAMMINEN: Syntykö verkostoissa yhteisöllistä tietämystä? Eri organisaatioissa ja maantieteellisesti eri paikoissa toimivien asiantuntijoiden verkostojen tiedonluomisesta, case AVO

Pro gradu -tutkielma, 89 sivua, 3 liitettä 5 sivua.

Huhtikuu 2015

---

Pro gradu -tutkielmassa tavoitteena on kuvata eri organisaatioissa toimivien maantieteellisesti erillään olevien asiantuntijayhteisöjen toimintaa ja siinä tapahtuvaa kehittämistä ja menetelmiä. Teoreettisena viitekehyksenä tutkielmassa ovat Nonakan ja Takeuchin tietämyksen hallinnan teoria, Wengerin ja Leven käytäntöyhteisöteoria ja Hakkaraisen innovatiivisen tietoyhteisön kehitysnäkemys. Empiirisenä yhteisönä tutkielmassa toimii Suomen eOppimiskeskuksen hallinnoima AVO-hankkeiden verkosto.

Uusi tietämys syntyy sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. Jotta tämä on mahdollista, organisaation on edistettävä toiminnallaan ja tiloillaan yhteisön vuorovaikutusprosessien syntymistä ja kehittymistä. Vuorovaikutusta ja sosiaalisia prosesseja syntyy yhteisen tavoitteellisen toiminnan kautta. Interaktiivisen median ja erityisesti sosiaalisen median välineiden avulla erillään toimivat organisaatiot ja toimijat voivat kehittää yhteistä tietämystään ja tietämyksen tilojaan.

Tutkielman olettamus on, että AVO-hankkeiden toimijat muodostavat keskenään käytäntöyhteisön tai innovatiivisen tietoyhteisön tai yhteisöjä.

Teemahaastatteluilla ja etnografisella havainnolla pyrittiin kuvamaan niitä tapoja, joilla voidaan edistää asiantuntijoiden yhteistyötä. Yhteenvedon haastateltavien näkemyksistä voi sanoa, että AVO-hankkeet mahdollistavat käytäntöyhteisön kaltaista toimintaa, vaikka itse hankkeet eivät tällaisia verkostoja toimijoille olleetkaan.

Vertaisuutta toimijoiden välillä syntyy yhteisen kiinnostuksen ja asiantuntijuuden kautta sekä tahdosta ja motivaatiosta jakaa tätä tietämystä avoimesti toisille.

Vastakkainasettelu lähi- ja etätyön välineiden kanssa on turhaa. Verkkovälineet mahdollistavat kehittämisen asiantuntijoiden välillä yhtä hyvin kun lähitapaamiset. Kumpaakin tarvitaan ja nämä tavat täydentävät toisiaan ja toimivat käytännön kehittämisprosessissa toisensa jatkeena.

Avainsanat: käytäntöyhteisö, innovatiivinen tietoyhteisö, tiedon luominen, hiljainen tieto, sosiaalinen media, verkosto, yhteisö, parvi

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
2	KAKSI TEOREETTISTA MALLIA	3
2.1	INNOVATIIVINEN TIETOYHTEISÖ - KÄYTÄNTÖYHTEISÖ	4
2.2	TIETÄMYKSEN HALLINTA JA TIEDON LUOMINEN	6
2.3	POHDINTAA MALLEISTA	10
3	KÄSITTEITÄ	13
3.1	YHTEISÖ	13
3.1.1	Klassisen sosiologian yhteisö	13
3.1.2	Virtuaalinen yhteisö	14
3.2	VERKOSTO JA VERKKO	16
3.3	SOSIAALINEN MEDIA	18
3.4	TIETO KEHITTYY TIETÄMYKSEKSI	20
3.5	JOUKKOJEN VIISAUS, KOLLEKTIIVINEN- JA PARVIÄLYKKYYS	21
3.6	JOUKKOISTAMINEN	23
4	MENETELMÄT	25
4.1	SEKUNDAARINEN AINEISTO	25
4.2	PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU	25
4.3	ETNOGRAFIA	27
5	TUTKIELMAN TAVOITE JA TARKOITUS	29
6	AVO-HANKKEET	31
7	AVO-HANKKEEN TOIMITATUTKIMUS	36
8	TEEMAHAASTATTELUT, TULOKSET JA ANALYYSI	41
8.1	HAASTATTELUIEN TOTEUTUS JA HAASTATELTAVIEN KUVAUS	41
8.2	TOTEUTTAJAORGANISAATIOT JA HANKE	42
8.2.1	AVO-hankkeiden totuttajaorganisaatiot – toiminnan tarkoituksellisuus	43
8.2.2	Johtaminen hankkeissa	45

8.2.3	Perehdytystä toimintaan	47
8.2.4	Itsensäjohtaminen – itsenäisyys	49
8.2.5	Sattumaa ja ristiriitoja	50
8.2.6	Osahankkeiden toiminta ja yhteistyö	52
8.3	YHTEISÖLLISYYTEEN JA VERTAISUUTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	54
8.3.1	Toimintatapojen ja normien taustoista	54
8.3.2	Toimintatavat ja normit	59
8.3.3	Muutoksia toimintatavoissa	64
8.3.4	Käytäntöyhteisö/ Innovatiivinen tietoyhteisö vai ei?	65
8.4	YHTEISET TYÖVÄLINEET JA VIESTINNÄN PROSESSI	69
8.4.1	Väline ja toimintatapa	70
8.4.2	Yhteiskirjoittaminen	71
8.4.3	Epävirallinen keskustelu taustakanavalla tai etäkahvihuoneessa	72
8.4.4	Maanantaikirje ja AVO-palaveri	73
8.4.5	Verkkopalaverit, etäkokouksia ja webinaareja	73
8.4.6	Yhteiset aikataulut, kalenteri ja työlista	74
8.4.7	Yhteinen tekeminen näkyväksi - moninaisuus haastaa ja hämmentää	75
8.4.8	Kohtaamispaikka lähellä vai etäällä?	76
8.5	HAASTATTELUT JA TUTKIELMAN OLETTAMUKSET	80
9	PÄÄTELMÄT	82
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	90
	KUVIOT	94

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvata eri organisaatioissa toimivien maantieteellisesti erillään olevien asiantuntijayhteisöjen toimintaa ja siinä tapahtuvaa kehittämistyötä edistäviä seikkoja ja menetelmiä. Teoreettisena viitekehyksenä tutkielmassa ovat Nonakan ja Takeuchin tietämyksen hallinnan teoria, Wengerin ja Leven käytäntöyhteisöteoria ja Hakkaraisen innovatiivisen tietoyhteisön kehitysnäkemys. Empiirisenä yhteisönä tutkielmassa toimii Suomen eOppimiskeskuksen hallinnoima AVO-hankkeiden verkosto.

Uusi tietämys syntyy sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. Jotta tämä on mahdollista, organisaation on edistettävä toiminnallaan ja tiloillaan yhteisön vuorovaikutusprosessien syntymistä ja kehittymistä. Vuorovaikutusta ja sosiaalisia prosesseja syntyy yhteisen tavoitteellisen toiminnan kautta. Interaktiivisen median ja erityisesti sosiaalisen median välineiden avulla erillään toimivat organisaatiot ja toimijat voivat kehittää yhteistä tietämystään ja tietämyksen tilojaan.

Tutkielman tarkoituksena on kuvata miten toisistaan erillään ja toisistaan riippumattomat organisaation jäsenet tekevät yhteisprojektissa yhteiskehittämistä. Tarkoitukseni on kuvata tässä yhteisössä käytettyjä teknologisia apuvälineitä, yhteisön normeja, vuorovaikutus- ja toimintatapoja ja niiden kehittymistä hankkeen aikana.

Kehityshankkeet, joiden prosesseja tutkielmassa selvitetään, ovat Suomen eOppimiskeskuksen vuonna 2008 – 2012 koordinoima ESR-hanke: Avoimet verkostot oppimiseen (AVO-hanke) ja sen jatkohanke: Avoimuudesta voimaa oppimisverkostoihin (AVO2-hanke), joka jatkui vuoden 2014 loppuun. Hankkeiden perusajatuksena on edistää avoimen oppimisen ja sisällöntuotannon mallien ja menetelmien luomista ja kehittämistä sekä tukea toimintatapojen muutosta organisaatioissa.

Valittuihin kahteen teoreettiseen mallin perustaen kuvataan AVO-hankkeissa käytettyjä keinoja, käytänteitä ja apuvälineitä hanketyössä. Selvitystä kannattaa tehdä, koska sen avulla todennäköisesti löytyy parempia toimintatapoja kehittämistyöhön.

Luvussa kaksi kuvataan tutkielman viitekehyksenä käytettyjä teoreettisia malleja: innovatiivinen tietoyhteisö -käytäntöyhteisö ja tietämyksen hallinnan ja tiedon luomisen malleja. Luvussa kolme kuvataan tutkielmassa käytettyjä ja sen sisältöjen ymmärtämiseen vaikuttavia termejä. Luvussa neljä kuvataan tutkielmassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Luvussa viisi kuvataan tarkemmin tutkielman tavoitetta ja tarkoitusta. Luvussa kuusi kuvataan tutkielman case-aineistona toimivien

AVO-hankkeiden toimintaa ja luvussa seitsemän hankkeen ensimmäisen vaiheen aikana tehtyä toimintatutkimusta, joka on toiminut myös tutkielman sekundaarisena aineistona. Luvussa kahdeksan kuvataan tehdyt teemahaastattelut ja niiden tulokset. Luvussa yhdeksän on kerrottu tutkielman loppupäätelmät.

Tässä osassa selvitetään tietämyksen hallinnan ja innovatiivisen tietoyhteisön -käytäntöyhteisöjen malleja. Tutkielma pohjaa näihin teoreettisiin malleihin. Mallien kuvauksen lisäksi pohditaan niiden yhtäläisyyksiä ja eroja.

Aiemmin seminaarityössäni (Tamminen 2012) selvitin kolmea organisaatiotutkimuksen ajatusmallia ja niiden soveltuvuutta tämän tutkielmani teoreettiseksi viitekehyyksi. Kolme mallia olivat tietämyksen hallinnan, toiminnan teorian ja innovatiivisen tietoyhteisön mallit.

Seminaarityön selvityksen perusteella päädyin valitsemaan tutkielman teoreettisiksi malleiksi vain osan tietämyksen hallinnan mallista ja käytäntöyhteisömallin. Käytäntöyhteisömalli korvaa tietämyksen hallinnan mallin ontologista osuutta.

Tässä luvussa pyritään selvittämään kahta teoreettista mallia. Ensimmäinen malli on organisaatiotutkimuksen piiriin kuuluva Nonakan ja Takeuchin tietämyksen hallintaan (Knowledge management) liittyvä teoria tiedon luomisesta (knowledge creation) ja tiedon luomisen tiloista (BA), joilla edistetään uuden tiedon syntymistä. Toinen malli perustuu organisaatiotutkimuksen ja kasvatustieteiden alueen käytäntöyhteisö eli a Communities of practice (CoP) malliin.

Organisaatiotutkimuksen alueella tätä teemaa ovat tutkineet erityisesti Etienne Wenger ja Jean Laven. Kasvatustieteiden alueella ajatusta ovat tutkineet myös Kai Hakkarainen työtovereineen ja he ovat tuoneet teoriaan mukaan innovatiivisen tietoyhteisö -käsitteen tietoa luovan oppimisen prosessin kuvaukseksi.

Kumpikin lähtökohta tarkastelee organisaation toimintaa ja ne ovat osittain päällekkäisiä. Tiedon luomisen teoria tarkastelee erityisesti uuden tiedon luomista, käytäntöyhteisö -näkemys tarkastelee yhteisön toimintaa. Hakkaraisen dialogisen oppimisen prosessi -näkemys osaltaan yhdistää näitä teorioita vielä enemmän toisiinsa ja tuo tieto- ja viestintäteknikan mukaan vahvemmin yhteisön vuorovaikutukseen ja tiedon luomisen prosessiin.

## 2.1 INNOVATIIVINEN TIETOYHTEISÖ - KÄYTÄNTÖYHTEISÖ

Käsite *a Community of Practice* (CoP) on Etienne Wengerin ja Jean Laven (1991) luoma käsite, josta käytetään muun muassa suomenkielistä termiä käytäntöyhteisö. *CoP* tarkoittaa ryhmää ihmisiä, jotka jakavat tietyn taidon tai ammatillisen osaamisalueen. Käytäntöyhteisö voi muodostua jäsentensä yhteisen kiinnostuksenkohteen ympärille tai se voidaan luoda erityisesti tietyn aihepiirin tiedon kokoamista ja tuottamista varten.

Sosiaalisissa yhteisöissä syntyy spontaanisti oikeaan osuvaa tietämystä osaamisen ja tiedon jakautumisesta, jonka varassa voidaan tehokkaasti koordinoita toimintaa ja yleensä saavuttaa parempia tuloksia kuin muutoin olisi mahdollista. Ystävät ja työtoverit toimivat ulkoisena muistina, joka auttaa meitä selviämään erilaisista päivittäisistä toiminnoista tai muista rutiinista poikkeavista tapahtumista. Tällaista verkkoälykkyyden ilmiötä kutsutaan *transaktiiviseksi* muistiksi.

Transaktiivisen muistin perustana on tieto siitä, kuka yhteisön jäsenistä tietää tai muistaa mitään. Tämä muisti toimii eräänlaisena sosiaalisena hajautettuna metakognitiona, jonka avulla voidaan varmistaa, ettei yhteisön toiminnan kannalta olennainen tieto unohdu. (Wenger 1998.)

Sitoutuminen yhteisöihin ilmenee siten, että käytäntöyhteisön jäsenet solmivat yhteistyösuhteita keskenään ja muodostavat yhteiselle toiminnalleen normeja. Nämä siteet pitävät yhteisön sosiaalisesti koossa. Keskinäisen työskentelyn ja kommunikoinnin kautta yhteisön jäsenet saavuttavat yhteistä ymmärrystä työskentelynsä kohteesta eli "hankkeesta" ja muokkaavat sitä toimiessaan sen parissa. Käytäntöyhteisö synnyttää toimintansa avulla ja sitä varten yhteisiä resursseja, jotka voivat olla luonteeltaan esimerkiksi jaettuja merkityksiä, toimintatapoja ja tarinoita. (Wenger 1998, 72–73.)

CoP-käsitettä on suomennettu käytäntöyhteisö-termin lisäksi myös usealla muulla käsitteellä kuten oppimis- ja kokemustenvaihtoyhteisö, toimijayhteisö tai ammatilliset käytäntöyhteisöt. Käsitteeseen sisältyvään osaaaja-kehittäjä-näkökulmaan on liitetty paljon informaalia ulottuvuutta, kuten intohimoa toteuttaa kiinnostuksen aiheitaan työn lisäksi vapaa-ajallaan harrastuksena. Käsitettä virtuaalinen CoP käytetään, kun käytäntöyhteisön toimijat kommunikoivat pääsääntöisesti keskenään digitaalisesti esimerkiksi sosiaalisen median välineillä ja etäkokousvälineillä.



Professori Kai Hakkarainen on käyttänyt CoP:sta suomenkielistä *innovatiivinen tietoyhteisö* - käsitettä (2005). Hakkaraisen mukaan (2012) psykologiassa vallitsevan käsitys esittää, että oppiminen tapahtuu ihmisen mielessä, pään sisällä. Se on prosessi, jossa oppija omaksuu jotakin tietoa. Perinteinen oppimisen tutkimus perustuu tiedonhankinnan vertauskuvaan (a. tiedonhankinta metafora). Oppijan mieli on eräänlainen säiliö, joka oppimisen onnistuessa täyttyy tiedolla (Bereiter 2002). Tätä käsitystä oppimisesta tiedonhankintaprosessina voidaan Hakkaraisen (2012) mukaan perustellusti arvostella. Siinä ylikorostetaan oppimiseen liittyviä yksilöllisiä ja mielensisäisiä prosesseja.

1980-luvulta alkaen on oppimista tarkasteltu laajemmin. On tullut tulokseen, että oppimisessa on aina kysymys johonkin yhteisöön kasvamisesta ja osallistumisen ja sosiaalistumisen prosessista (b. sosiaalinen metafora). (Sfard 1998, Wenger 1998, Lave & Wenger 1991.) Tällaisessa prosessissa tapahtuu tietojen siirtymisen lisäksi myös muuta. Sosialisatioprosessissa oppija omaksuu yhteisön arvoja ja normeja ja hänen identiteettinsä rakentuu uudelleen. Tässä prosessissa muodostuu hyvin konkreettisella tavalla myös uusia sosiaalisia verkostoja. (Hakkarainen 2005, 2012.)

Perinteinen oppimisen tutkimus on lähtenyt edellä mainituista kahdesta prosessista: yksilöllisestä tiedonhankintaprosessista ja yhteisöllisestä osallistumisen prosessista. Hakkaraisen ja Paavolan (2005) mukaan oppiminen voidaan parhaimmillaan ymmärtää yhteisön ja yksilön vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi uuden tiedon luomisen tai sosiaalisen käytäntöjen muuttamisen prosessiksi. Tätä he nimittävät tietoa luovaksi oppimisen prosessiksi (c. tiedonluomismetafora). Yhteisö työskentelee jaetun kohteen kanssa sitä rikastaen ja kehittäen ja siihen tulee mukaan tiedonluomisen ulottuvuus (Hakkarainen 2006, 2012). Tähän liittyy myös dialogisen oppimisen käsite, jolla tarkoitetaan innovatiivisten tietoyhteisöjen organisoitumista sosiaalisesti jaettujen yhteisten kohteiden ympärille, näiden kohteiden kehittäminen on myös kyseisten yhteisöjen päätarkoitus. (Paavola & Hakkarainen 2005.)

Hakkaraisen mukaan em. tilanteissa *tieto- ja viestintäteknikan* (TVT) välityksellä on mahdollista muuttaa oppijan häilyvät ajatukset kehitettäviksi tietoartefakteiksi, jolloin tietoa luova oppiminen tulee mahdolliseksi. TVT:llä on arvokas rooli yksilöllisen ja yhteisöllisen oppimisen tukemisessa ja uusien tietoa luovien ulottuvuuksien tuomisessa siihen. Teknologian tukemassa oppimisessa on mahdollista oppimisen kohteen laajeneminen ja lisäksi teknologia tukee älyllistä syttymistä ja oppimisen motivaatiota. Teknologian tukema oppiminen mahdollistaa sen, että oppimisesta voi tulla tietotyötä paremmin vastaava prosessi. Tässä tietotyön prosessissa käsitellään monimutkaisia haastavia ongelmia, työskennellään pitkäaikaisesti, rakennetaan tietoa toistamisen sijaan,

työskennellään yhteisöllisesti tiedon luomiseksi ja nojaututaan teknologiavälitteisiin oppimisympäristöihin. (Hakkarainen 2012.)

Tärkeä osa tällaista kollektiivista älykkyyttä ovat innovatiivisissa tietoyhteisöissä ja asiantuntija-kulttuureissa syntyvät tiedolliset arviointiperusteet (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, Olson 2003). Näillä tarkoitetaan tietoyhteisössä syntyviä sisäisiä kriteereitä sille, mitä pidetään hyväksyttävänä osaamisen, tietämyksen tai ymmärryksen tasona. Yksittäiset osanottajat voivat omaksua tällaiset kriteerit omiksi henkilökohtaisiksi älyllisen toiminnan ohjenuorikseen, jotka säätelevät heidän tietokäytäntöjään. Asteittain syvenevässä ongelmanratkaisussa nämä kriteerit muuttuvat asteittain tiukemmiksi niin, että ajan mukana yksilön tai yhteisön minimaalisena pitämä suoritustaso saattaa moninkertaisesti ylittää sen, mitä ulkopuoliset pitävät mahdollisena. (Hakkarainen 2006.) Tämä käytäntöyhteisöjen teoria on mielestäni osittain yhtenevä seuraavana selvitettävänä olevaa tiedon luomisen ontologisen spiraalin kanssa.

## 2.2 TIETÄMYKSEN HALLINTA JA TIEDON LUOMINEN

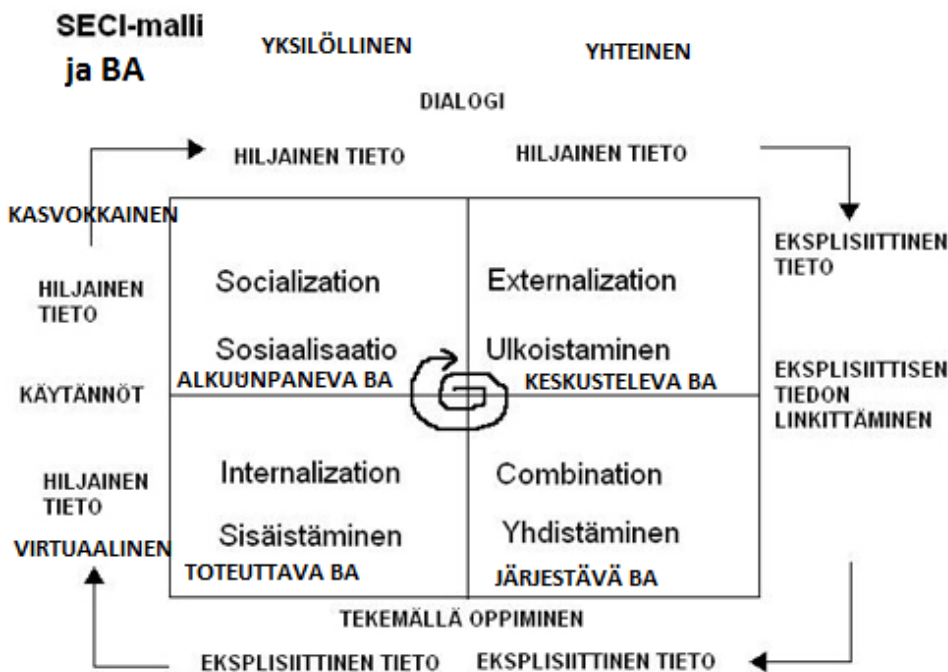
Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) julkaisivat 90-luvun puolessavälissä organisaation *uuden tiedon luomisen (knowledge managementin)* teorian. Teoria selittää organisaation tiedon luomiseen liittyviä prosesseja. Teoria sisältää sekä *epistemologisen* (tiedon luonteeseen liittyvän) puolen että *ontologisen* (olevaisen luonnetta selittävän) puolen. Epistemologisen puolen prosessissa tieto on erotettu piilevään *hiljaisen tietoon* ja *eksplisiittiseen* havaittavaan tietoon sekä hiljaisen tiedon muuntuminen prosessin aikana eksplisiittiseksi tiedoksi. Ontologisen puolen prosessissa ovat mukana tietoa luovat yksiköt, yksilöt osallistuvat ryhmän kautta organisaatioon ja organisaatioiden väliselle tasolle. (Aho, Leppänen & Tamminen 1998.)

Hiljainen tiedon -käsite on Michael Polanyin 1940 -luvulla alkaneen kehitystyön tulos. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista ihmisen omaamaa tietoa, jota ei pystytä sanoilla tai tekstillä kuvaamaan. Polanyin mukaan, poiketen Nonakan ja Takeuchin käsityksestä, hiljainen tieto ei muunnu näkyväksi (Polanyin 1966, Virtanen 2006). Tässä tutkielmassa ei paneuduta tämän eron selvittämiseen vaan tarkastellaan tiedon muuntumista Nonakan ja Takeuchin mallin mukaan.

Nonaka, Toyama & Konno (2000) ovat kuvanneet organisaation tiedon luomisen mallin kolmen elementin avulla, joista yksi on tiedon muunnosprosessi (*SECI-prosessi*), joka tapahtuu hiljaisen

(*tacit*) tiedon ja käsitteellisen täsmällisen (eksplisiittisen) tiedon muuntumisena. Toinen elementti on *Ba* (paikka), joka on fyysinen ja henkinen tila. Erilaiset tapahtumat kytkevät tilat toisiinsa (*shared context*) ja luovat suotuisat edellytykset tiedon luomiselle. Kolmas elementti on se tietopääoma (*knowledge assets*), jota tarvitaan tiedon luomisprosessiin. Näiden kolmen elementin täytyy olla vuorovaikutuksessa keskenään, jotta syntyy tietoa luova tiedon spiraali.

Nonakan mukaan uuden tiedon luomisessa on kehitettävä yhteiset arvot ja oltava intohimoisia niiden harjoittamisessa. Ihmisten on vaalittava rakkautta, välittämistä ja luottamusta, sillä ne ovat ominaisuuksia, jotka luovat perustan tiedon luomiselle organisaatiossa. Etenkin hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää voimakasta välittämisen ja luottamuksen ilmapiiriä, positiivista ajattelua ja epäitsekästä yrityskulttuuria ja voimakasta sitoutumista. Ihmisille on annettava missio ja aikaa reflektoida uuteen tietoon, sillä tieto herättää tunteita ja tunteet muuttavat tiedon luonnetta. Tieto ei siis voi olla kaikille samaa. Tästä syystä menestyvässä yhteistyössä tarvitaan arvoja, kunnioittamista ja kokemista. On oltava läsnä, puhuttava ihmisten kanssa, jaettava kokemuksia, tavattava erilaisia ihmisiä erilaisissa tilanteissa ja paikoissa sekä kunnioitettava toisten osaamista kaikilla tasoilla. (Suurla, 2001.)



Kuvio 1: Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli ja tiedon kehittymiselle otollinen tila eli BA (Nonaka & Takeuchi 1995, 71, Nonaka & Konno 1998 mukailten.)

Nonakan ja Takeuchin mukaan uuden tiedon luomisen teoria rakentuu olettamukselle, että tieto syntyy ja laajenee hiljaisesta tiedosta ja muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Muuntuminen toteutuu neljän vaiheen kautta (knowledge conversion).

1. Hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi: *sosialisaatio (socialization)*. Ihmiset jakavat kokemuksiaan keskenään, oppivat toisiltaan ilman kielellistä ilmaisua esimerkiksi tarkkailemalla ja lajittelemalla. Tietojen ja taitojen lisäksi opitaan oman alan ajattelukulttuuria, toimintamalleja, normeja ja arvoja, esimerkiksi oppipoika muokkaa oppimaansa oman ymmärryksensä kautta. Sosialisaatio vie aikaa.

2. Eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi: *synteesi (combination)*. Havaittavaa tietoa yhdistelemällä muuhun tietoon, esimerkiksi kootaan faktatietoa eri lähteistä muistioiksi tai keskustellaan kokouksissa. Tämä tiedon luomisen osa-alue on länsimaisissa yrityksissä vakiintunein.

3. Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi: *artikulaatio (externalization)*. Kokemus pohjaisen hiljaisen tiedon artikulointi eksplisiittiseen muotoon. Artikulaation lopullinen tavoite on malli ja siihen liittyvät käsitteet. Käsitteellistämässä saatetaan käyttää apuna metaforia ja analogioita. Esimerkiksi ammattityöntekijöiden kokemus pohjaista tietoa voidaan artikuloida siten, että teoreettisen koulutuksen saanut toimihenkilö kirjaa ylös työvaiheita, kyselee ja lopulta mallintaa sen, mistä työssä on kysymys.

4. Eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi: *sisäistäminen (internalization)*. Tiedon sisäistäminen ja vertaaminen entisiin tietoihin johtaa uuden hiljaisen tiedon syntyyn, mahdollisesti myös yksilön uudistumiseen ja tätä kautta organisaation uudistumiseen. Työssä ja toiminnassa oppiminen ja perinteinen oppimiskäsitys ovat lähinnä tätä tiedon luomisen mallia. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Tiedon lajeihin ja niiden vuorovaikutukseen keskittyvän epistemologisen tietospiraalin lisäksi Nonaka ja Takeuchi ovat mallintaneet ontologisen tietospiraalin. Siinä tarkastelussa ovat mukana organisaation eri yksiköt. Ontologisessa spiraalissa kuvataan tiedon luomisen tasoja yksilöstä tiimiin ja organisaation kautta kohti organisaatioiden välisiä tasoja. Samalla lailla kuin tiedon lajit ovat vuorovaikutuksessa, myös tietoa luovat tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Lähtökohtana on, että organisaatio ei yksinään luo tietoa, vaan että tietoa luovat aina ihmiset. Nämä eivät luo tietoa itselleen, vaan tavoitteena on luoda organisaatiolle hyödyllistä tietoa ja jakaa se organisaatiossa kaikkien käytettäväksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995.) Ontologisessa spiraalissa on runsaasti yhteneväisyyttä käytäntöyhteisöjen asiantuntijaryhmien toiminnan kanssa.

Tiedon luomiseen tarvitaan Ba eli paikka, jossa ihmiset voivat toimia yhdessä. Ba käsitteenä on alkuaan japanilaisen ja filosofin Kitaro Nishidan luoma ja se tarkoittaa paikkaa, mutta ei vain fyysistä paikkaa vaan yhtä lailla aikaa ja tilaa. Ba on moniulotteinen tapahtumapaikka ja rajoiltaan jatkuvasti muuttuva ympäristö, jossa ihmiset yhdessä jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa. Tämä tapahtuu sekä ajattelussa (jaetaan ideoita) että toiminnassa (tehdään yhdessä). Kun tietoa luodaan, tarvitaan muutoksiin kannustavaa ympäristöä ja viitekehystä, koska tieto saa merkityksen vain kontekstin avulla. Voidakseen tulkita tietoa ja luoda merkityksiä, ihminen tarvitsee sosiaalista, kulttuurista ja historiallista viitekehystä (kontekstia). (Nonaka, Toyama & Konno, 2000.)

Nonaka, Toyama & Konno (2000) kuvaavat neljä erilaista kohtaamispaikkaa eli Ba-tyyppiä kahden eri ulottuvuuden perusteella. Ensimmäinen ulottuvuus määräytyy vuorovaikutustavan perusteella; vuorovaikutus on joko yksilöllistä tai yhteisöllistä. Toinen ulottuvuus määräytyy sen mukaan, millä tavalla ollaan kanssakäymisessä; ollaanko henkilökohtaisessa kosketuksessa vai tapahtuuko vuorovaikutus virtuaalisesti. Olennaista menestyksen saavuttamiseksi on, että näitä kaikkia Ba tyyppiä tarvitaan sopivassa suhteessa prosessin ja erityisesti useiden samanaikaisesti vaikuttavien prosessien eri vaiheissa.

Ba on paikka, jossa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on usein meneillään monta tapahtumaa ja jossa tapahtuu uuden tiedon luomista. Tiedon luominen on dynaaminen inhimillinen prosessi, jossa ihmiset toimivat mieluummin yhdessä tai suhteessa ympäristöön kuin yksin.

Sähköpostiyhteydessä voi syntyä Ba, mutta sähköposti ei sellaisenaan ole Ba. Virtuaalinen Ba syntyy, kun ihmiset työskentelevät yhdessä esimerkiksi intranetin avulla, oppivat toisiltaan ja luovat uutta tietoa. (Nonaka, Toyama & Konno, 2000.)

Nonakan mukaan todellinen Ba muodostuu, kun ihmiset tietoisesti ja tarkoituksellisesti luovat uutta tietoa. Ihmiset ovat sitoutuneita toimimaan Ba:ssa jonkin yhteisen vision innoittamana. Ba:ssa toimiminen tarkoittaa sitä, että ihminen on valmis osallistumaan ja ylittämään omat rajalliset näkemyksensä voidakseen oppia yhdessä ja päästäkseen intuitiiviseen ja kokemukselliseen yhteyteen muiden kanssa. Ba:ssa käsitellään syvällisiä kysymyksiä ja kuka tahansa osallistujista voi olla keskipisteenä. Hyvä Ba tuottaa improvisoitua yhdessäoloa. (Suurla, 2001.)

Tiedon luomisen prosessia ei voida johtaa ns. traditionaalisella johtamistavalla. Nonaka, Toyama ja Konno (2000) kiinnittävät erityistä huomiota siihen, miten johto toimii.

Tietovirtojen keskellä työskentelevien ja muita ihmisiä tapaavien esimiesten aktiivinen osallistuminen Ba:ssa on tärkeitä. Heidän pitää myös aktiivisesti järjestää näitä kohtaamispaikkoja.

Tavanomainen ylhäältä alas -johtaminen ei ole toimiva malli tiedon luomisen prosessin kannalta. Johdon roolina on luoda ja ymmärtää yrityksen tietovisio, ymmärtää yrityksen tietopääoma, järjestää ja hyödyntää Ba-toimintaa tehokkaasti ja johtaa tiedon spiraalisuus tiedon luomiseksi. Tärkeintä on johdon rooli tiedon tuottajina, sillä esimiehet ovat tiedon luomisen prosessin dynaamisessa keskuksessa.

Organisaatiot voivat tukea tiedon luomista mallissa monin tavoin ja monella tasolla. Nonaka nimeää viisi edellytystä tietospiraalin syntymiselle:

1. Tarkoituksellisuus. Organisaatiotasolla tiedon luomisen perusedellytys on liittää tietoprosessit osaksi yrityksen strategisia prosesseja.
2. Itsenäisyys. Otollista maaperää uuden tiedon syntymiselle luo myös mahdollisimman suuri yksilöiden ja näistä muodostuvien tiimien itsenäisyys. Tällöin syntyy yllättäviäkin ideoita ja motivaatio luoda uutta tietoa kasvaa. Yksilöiden ideat suodattuvat ja kehittyvät itseohjautuvissa tiimeissä, joista ne nousevat kiteytyneinä lopulta organisaatiotasolle.
3. Muutos ja luova kaaos. Totuttujen rutiinien ja ajatusmallien tietoinen ravisteleminen, jatkuva omien lähtökohtien ja toimintojen kyseenalaistaminen laukaisevat myös usein uuteen tietoon johtavan kehityskulun.
4. Ylitarjonta. Tieto kasvaa ja lisääntyy ja uudistuu Nonakan ja Takeuchin mukaan myös silloin, kun jaetaan mahdollisimman runsain mitoin esimerkiksi informaatiota yrityksen toiminnasta, asetetuista tavoitteista ja tähänastisista tuloksista.
5. Tarpeellinen moninaisuus ja pelivara. Mikäli organisaatiossa on riittävästi moninaisuutta, yksilöt voivat hallita sattumia ja muutosta paremmin ja yhdistellä joustavasti ja nopeasti tietoa. Esimerkiksi joustavat organisaatorakenteet ja yksiköiden verkostoituminen pohjustavat tarpeellista kompleksisuutta. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

### **2.3 POHDINTAA MALLEISTA**

Kumpikin edellä esitetty viitekehys on yhteisöllinen, niissä kummassakin on sisällä tiedon luomisen prosessi ja ne perustavat kulttuurihistorialliseen näkemykseen oppimisesta (Vygotski 1978, 1982). Kummassakin mallissa on mukana yhteisöllinen tiedon tuottaminen ja yhdessä tekemisen edistäminen, jotka olivat AVO-hankkeiden keskeisimpiä toimintaperiaatteita.

Kummassakin mallissa on yhteneviä elementtejä, mutta niitä on kehitetty itsenäisinä ja omina tutkimussuuntauksina. AVO-hankkeen toimintaa ei ole toteutettu kummankaan mallin kautta. AVO-hankkeet olivat laaja kokonaisuus, joka on jakautunut useisiin osahankkeisiin. Hankkeilla oli yhteiset tavoitteet ja lisäksi osahankkeilla oli omia erityisiä tavoitteita, jotka poikkeavat toisten osahankkeiden tavoitteista. Osahankkeissa oli mukana osittain samoja ja osittain eri henkilöitä. Koko hankkeessa edistettiin toimintakulttuurin muutosta ja kehitettiin uusia toimintatapoja.

Kaksi teoreettista mallia ovat pelkistettyjä kuvauksia organisaation toiminnasta. Teoreettiset mallit täydentävät toisiaan. Kaikki mallit kuvaavat organisaation toimintaa osin tiedon luomisen, asiantuntijayhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta. Kummassakin mallissa on kyse ajatustavan muuttamisesta perinteisestä yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen. Tämä vaatisi muutosta organisaatioiden perinteisen linja- tai matriisiorganisaatio tyyppisen johtamiseen ja sen rinnalle rakentuvaa uutta innovatiivista asiantuntijayhteisöä, jossa tekeminen perustuu luottamukseen, muiden toimijoiden arvostukseen ja monialaiseen asiantuntemukseen.

Malleissa on myös eroja. Käytäntöyhteisöt ovat pysyväisluonteisia ja pitkäkestoisia, ja niihin kuulumisen perustuu enemmän asiantuntijan omaan motivaatioon ja kiinnostukseen. Monesti nämä yhteisöt ovat myös organisaation rajoista riippumattomia enemmänkin kulloisenkin teemaan keskittyviä.

Tiedon luomisen mallissa on kyse prosessista, jossa kehitetään näkymätöntä tietoa näkyväksi neljän erilaisen toimintatavan mukaan ja erityisissä tiloissa (Ba). Näihin kehittämisen tiloihin osallistuvat henkilöt voivat vaihtua ja yksittäisen Ba-ryhmän kokoonpano vaihtelee ajankohdan ja tehtävän mukaan. Tiedon luomisen ontologinen spiraali käsittelee samaa vuorovaikutusprosessia yksilön, tiimin ja yhteisön välillä kun käytäntöyhteisömallissa, mutta käsittelee sitä lähinnä johtamisen kautta ja työväliseenä. Käytäntöyhteisöissä johtaminen ja toteuttamisen vastuu on hajautettua ja se vaihtelee tehtävien ja toiminnan mukaan eri asiantuntijoille.

Kumpikin malli tarkastelee siis organisaatioiden toimintaa ja tiedon luomista, mutta omalta tasoltaan.

Tietämyksen hallinnan ja tiedon luomisen mallista otan tutkielman lähtökohdaksi mukaan epistemologisen tiedon luomisen spiraalin osuuden. Nonakan ontologisessa spiraalissa keskitytään enemmän organisaation johtamiseen ja johdon toimenpiteisiin, jotka eivät ole eri organisaatioissa

toimivien ja maantieteellisesti kaukana toisistaan toimivien asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa keskeistä.

Käytäntöyhteisössä toimintatapa on asiantuntijalähtöistä ja johtajuus yhteisöissä ei ole hierarkiaan sidottua. Mallin kautta on mahdollista kuvata AVO-hankkeiden toimintaa ja tiedon luomisen prosesseja.



### 3 KÄSITTEITÄ

Tässä osassa määritellään tutkielman keskeisiä käsitteitä, kuten yhteisö, virtuaalinen yhteisö, verkosto, verkko ja parvi. Lisäksi määritellään käsitteet sosiaalinen media, joukkoistaminen, tiedon kehittyminen tietämykseksi, kollektiivinen älykkyys ja parviäly.

#### 3.1 YHTEISÖ

*Yhteisön* käsite juontaa alkujaan Aristoteleen filosofiaan, jossa nostetaan esiin ihmisen luontainen, ei-sopimuksenvarainen pyrkimys yhteisöllisyyteen, yhteistoimintaan ja yhteiseen hyvään.

Yhteisöjen asema muuttuu yhteiskuntien muutosten myötä. Keskeisenä vedenjakajana pidetään luokittelua sukuun, statukseen ja sopimukseen pohjautuviin yhteisöihin. (Kangaspunta, 2011, 16.)

##### 3.1.1 Klassisen sosiologian yhteisö

Klassisen sosiologian yhteisöteoriaa ovat määritelleet 1800–1900 lukujen vaihteessa Ferdinand Tönnies, Max Weber ja Emile Durkheim. Heidän tavoitteenaan oli tutkia empiirisesti – eikä yksin moraalifilosofisesti – miten ihmiset tosiasiallisesti muodostivat yhteisöjä ja kollektiivisia moraalisia käsityksiä ja miten näitä sääntöjä noudatetaan. Klassisen sosiologian keskeisille edustajille oli yhteistä, että he tarkastelivat oman aikansa yhteiskunnallista muutosta yksinkertaisen luonteeltaan historiallisen modernisoitumiskehityksen mallin avulla. (Aro, 2011, 37.)

Esimerkiksi näistä klassikoista Ferdinand Tönniesin (1988) klassinen teoria vuodelta 1887 jaottelee yhteisöä ja yhteiskuntaa. Hän jakaa ne kahteen *Gemeinschaft*- (yhteisö) ja *Gesellschaft* -tyyppinen (yhdistys tai yhteiskunta). Tönniesin yhteisöä luonnehtivat perheen ja kylän harmonia ja lämpimät ihmissuhteet, jotka vertautuivat egositeiseen ja kylmään laskelmoivaan yhteiskuntaan. (Tönnies, 1971, Lehtonen, 1990.) Tätä nimenomaista Tönniesin jaottelua ohuiden ja syvempien yhteyksien yhteisöihin, on käytetty puhuttaessa virtuaaliyhteisöjen yhteyksistä.

Klassikoitten väittämät kuvaavat 1800–1900 luvun vaihteen yhteisöllisyyden ja yhteiskunnan kehittymistä agraariyhteiskunnasta esimodernienyhteiskuntaan. Klassikoitten määritelmät ovat sosiologisen yhteisökäsitteen perusmääritteitä.

### 3.1.2 Virtuaalinen yhteisö

Internetin virtuaalinen maailma tuli 1990-luvulla ihmisten uudeksi kanssakäymisen välineeksi.

Internetin yhteisöllisyyttä alettiin kutsua *virtuaaliseksi yhteisöllisyydeksi*.

Howard Rheingoldin, vuonna 1993 julkaistussa teoksessa *The Virtual Community* virtuaaliyhteisöt ovat sosiaalisia muodostelmia, joita ilmaantui internetiin, kun tarpeeksi monet ihmiset kävivät siellä tarpeeksi pitkään julkisia keskusteluja, riittävällä inhimillisellä tunteella, ja muodostivat kyberavaruudessa henkilösuhteiden verkostoja (Mäyrä, 2002, Rheingold, 1993, 5).

Virtuaaliyhteisöjä vastaan esitettiin kovaa kritiikkiä eritoten 1990-luvun lopulla. Virtuaaliyhteisö ei esimerkiksi ollut vertailukelpoinen vanhaan, koska virtuaaliyhteisöllä ei ollut ”yhteistä historiaa” (Holopainen, 2005). Rheingold myönsi vuonna 2000 *The Virtual Community* -teoksen muokatussa versiossa (Rheingold, 2000), että internetin tulevaisuutta vahvojen virtuaaliyhteisöjen kukoistuskenttänä on jonkin verran yliarvioitu. (Holopainen, 2005.)

Hillery (1955) teki kirjallisuuskatsauksen amerikkalaisessa sosiologiassa esitetyistä yhteisön määritelmistä. Tuloksena oli 94 määritelmää alaluokkineen. Yhteenvetona hän koosti termin yhteisö ymmärrettäväksi seuraavien ominaisuuksien kautta: (1) ryhmä ihmisiä (2) jotka jakavat sosiaalista vuorovaikutusta (3) ja joitain yleisiä siteitä keskenään ja ryhmän muiden jäsenten kanssa (4) samassa paikassa ainakin toisinaan. (Hintikka 2009.)

Sosiologi Charles Horton Cooley määritteli primaarin sosiaalisen ryhmän käsitteen. Primaareilla ryhmillä hän tarkoitti sellaisia ryhmiä, joiden jäsenet ovat keskenään läheisessä henkilökohtaisessa ja usein pitkään kestävässä suhteissa (Cooley, 1972). Cooleyn määritelmän pohjalta on myöhemmin ollut tapana erottaa primaaristen sosiaalisten ryhmien lisäksi myös sekundaarisia ryhmiä, joissa suhteet on muodostettu jonkin tehtävän suorittamista varten ja niissä olevat henkilöt ovat keskenään vaihtuvia. Sekundaarisissa ryhmissä sosiaaliset suhteet eri henkilöiden välillä ovat vähemmän persoonallisia ja sitovia ja lyhytkestoisempia kuin primaareissa ryhmissä. (Aro, 2011, 51.)

Craig Calhoun (Calhoun, 1998) on esittänyt, että primaarien ja sekundaaristen suhteiden lisäksi olisi hyödyllistä erottaa tertiaalisten suhteiden ryhmä. Ne ovat muuten sekundaaristen suhteiden kaltaisia – tyypillisesti asiakkaan ja liikeyrityksen tai kansalaisen ja virkamiesten välisiä suhteita – mutta niissä ei kohdata kasvokkain. Tertiaaliset suhteet toteutuvat jonkin organisaation, markkinoiden tai median välittämänä (esim. veroviranomaiseen sähköposti). (Aro, 2011, 51.)

Sosiaalisten maailmojen teoriaa ovat kehittäneet David Unruh ja Anselm Strauss. (Unruh D.R. 1979, 1980, 1980. Strauss, 1978,1982) Heidän mukaansa modernissa yhteiskunnassa ihmiset ovat yleensä jäseninä useissa yhteisöissä tai sosiaalisissa maailmoissa, jotka ovat sisäkkäisiä tai päällekkäisiä. Yksilöt ovat jäseninä niissä eriasteisesti sitoutuneina. He voivat olla sisäpiiriläisiä, vakituksia jäseniä turisteja tai vieraita. Sosiaalisten maailmojen teorialla voidaan jäsentää monenlaisia ja erityyppisiä post-traditionaalisia yhteisöllisyyden muotoja ja se sopii myös virtuaalisten yhteisöjen piirteiden ymmärtämisen välineeksi. Esimerkiksi tiettyyn aiheeseen keskittyneet internetin keskustelupalstat täyttävät hyvin usein sosiaalisen maailman teorian kriteerit. Niissä on tyypillisesti pieni joukko sisäpiiriläisiä, jotka määrittelevät ja pitävät yllä käyttäytymisen normeja, suurimman osan keskustelun puheenvuoroista tuottavat heidän lisäksi vakituiset jäsenet, turistit ja vieraat lähinnä seuraavat satunnaisesti käytävää keskustelua. (Aro, 2011, 53–54.)

Uutisryhmäyhteisöjä analysoineen tutkijan Nancy K. Baymin (Baym, 1998, s. 62) mukaan vuorovaikutuksen reunaehdot toimivat meditoituneessa viestienvaihdossa 1) kehitetään ilmaisumuotoja, jotka 2) välittävät sosiaalista informaatiota ja 3) luovat ja koodaavat ryhmäkohtaisia merkityksiä ja 4) ryhmälle ominaisia sosiaalisia identiteettejä. Lisäksi viestinnässä 5) rakennetaan ihmissuhteita jotka vaihtelevat kilpailullisista syvän romanttisiin ja 6) luodaan vuorovaikutusta sekä sosiaalista ilmapiiriä ylläpitäviä normeja.

2000-luvun alun sosiaalinen media (Hintikka, 2007, Erkkola, 2008, Lietsala & Sirkkunen, 2008) eli samanaikainen keskinäisviestintä ja mediasisältöjen kollektiivinen tuotanto, kulutus ja jakelu muuttivat asetelmaa oleellisesti. Erityisesti sosiaaliin verkstopalveluihin esimerkiksi Facebookiin, ihmiset alkoivat osallistua laajassa mittakaavassa ja omalla nimellään aiemman nick-so. nimimerkkikulttuurin sijaan. Näissä palveluissa on myös verkkoyhteisöjä matalampi liittymiskynnys. (Hintikka, 2010.)

Sosiaalisella medially viitataan siis sekä yksittäisiin internetpalveluihin ja -työkaluihin mutta myös siihen kokonaisuuteen, mitä ja millä tavoin näillä välineillä tehdään – kollektiivisesti. Tällaisesta

kollektiivisuudesta on hyvä esimerkki avoin tietosanakirja Wikipediaa. Sosiaalisia verkostopalveluita luonnehtii myös, että osa palveluista painottaa sosiaalisuutta (esim. Facebook, esim. MySpace), osa sisältöjen jakamista (esim. Flickr, YouTube) ja osassa nämä yhdistyvät saumattomasti. (esim. Jaiku, Qaiku, Twitter, Wikipedia) (Hintikka, 2013.)

### 3.2 VERKOSTO JA VERKKO

Albert-László Barabásin (2002) mukaan verkosto koostuu joukosta solmuja (*node*) ja niitä toisiinsa kytkevästä yhteyksistä (*link*). Verkoston solmuilla on yleensä yhteinen nimittäjä ja kriteeri, joka tekee siitä verkoston. Jokainen verkon solmu on ainakin yhden linkin kautta yhteydessä muihin solmuihin. Sosiaalisissa suhteissa solmut ovat ihmisiä tai organisaatioita. Tietoverkossa solmut ovat tietokoneita, jotka varastoivat tai lähettävät tietoa eteenpäin. Soluissa geenit ovat solmuja: ihmisen perimä määräytyy 30000 geenin välisistä miljoonista vuorovaikutuksista. Solmujen välisissä vuorovaikutusyhteyksissä voi siirtyä informaatiota, vaikutuksia, ainetta. Sosiaalisissa verkoissa välittyy tietoa, tunnetta, innovaatioita, palveluksia, tavaraa. Barabásin ja muidenkin tutkijoiden havaintojen mukaan verkostot muodostavat yllättävän "pieniä maailmoja" (*small worlds*). (Karvonen, 2004.)

Barabásin (2002) mukaan maailmojen pienuuden salaisuus on siinä, että jotkut verkon solmuista ovat jättiläisiä, jotka kytkevät miljoonia solmuja toisiinsa. Näin voimme yksinkertaisesti kytkeytyä vaikka Googleen ja päästä muutamaa linkkiä pitkin perille. Jos tietoverkko olisi tasa-arvoinen siten, että jokainen 4 miljardista verkkosivusta olisi yhteydessä vain viereisiin sivuihin, niin oikean sivun tavoittaminen saattaisi vaatia miljardi klikkausta hiirellä. Verkostojen kytkeytyneimmät jättiläiset siis saavat aikaan verkon pienuuden. Barabási nimittää näitä jättiläisiä "navoiksi" (*hub*). (Karvonen, 2004.)

Lisäksi Barabásin (2002) mukaan napojen keskittymisestä seuraa mittakaavaton verkosto eli 1-9-90, missä suosituimmat navat tulevat yhä suosituimmaksi ja 90% navoista on vain passiivisia seuraajia tai niillä ei ole kontakteja muihin napoihin. Tämä jaottelu on yleisesti käytössä kuvaamassa verkostojen keskinäisiä suhteita.

Aro (2011, 53–54) on kuvannut 1-9-90 suhdetta sosiaalisessa verkostossa: ”Niissä on tyypillisesti pieni joukko sisäpiiriläisiä, jotka määrittelevät ja pitävät yllä käyttäytymisen normeja, suurimman osan keskustelun puheenvuoroista tuottavat heidän lisäksi vakituiset jäsenet, turistit ja vieraat lähinnä seuraavat satunnaisesti käytävää keskustelua.”

Aula, Martikainen ja Villi (2006) käsittävät verkon tilaksi, viestinnän välineeksi ja alustaksi. Viestinnän välineenä sille on ominaista lähettäjä- ja vastaanottajasuhteiden dynaamisuus ja uusien vuorovaikutussuhteiden syntyminen. Välineen lisäksi verkko voi olla tilana. Verkko muuttaa ihmisten suhdetta paikkaan, paikallisuuteen ja aikaan. Puhumme kuluttavamme aikaa verkossa ja menevämme hakemaan tietoa verkosta. Verkko on kehittynyt ja kasvanut ja siinä on tilaa rajattomasti. Verkko on myös alusta, johon voidaan liittää eri viestimien sisältöjä ja muita toimintoja.

Manuel Castellsin mukaan verkosto on toisiinsa liittyneiden solmujen joukko. Se mikä solmu konkreettisesti ottaen on, on riippuvainen siitä, minkä tyyppisistä konkreettisista verkostoista puhutaan. Verkostot ovat avoimia rakenteita, jotka voivat laajentua rajattomasti, integroiden uusia solmuja, sikäli kuin nämä ovat kykeneviä kommunikoimaan verkostossa eli sikäli kun niillä on yhteisiä kommunikaatiokoodeja. (Castells, 2000, 501–502.)

Yochai Benkler (Benkler, 2006) esittää, että informaatioyhteiskunnan kehityksessä ollaan siirtymässä uuteen vaiheeseen. Murroksen taustalla on kaksi kehittyneiden maiden yhteiskuntien luonnehtivaa kehityssuuntaa, jotka ovat tuotannon siirtymä fyysisistä tuotteista informaatiotuotteisiin ja - palveluihin sekä viestintäteknologiassa siirtymä keskitetyistä massamedian mallista hajautetumpaan ja verkostoituneempaan tiedonvälitykseen.

Viestintäteknologian muutos, erityisesti internet, on mahdollistanut hajautetun tuotannon, joka ei ole orientoitunut voiton tavoitteluun markkinoilla ja joka voi olla tehokas olematta hierarkkisesti määriteltyä tai koordinoitua. Tuotannon informaatiokäännöksen taas tarkoittaa, että tämä voittoa tavoittelemattoman informaatiotuotannon voi saavuttaa keskeisen aseman kehittyneiden yhteiskuntien taloudessa. Avoimen lähdekoodin ohjelmistot ja niiden menestys on malliesimerkki Benklerin (2006) kuvaaman vertaistuotannon mahdollisuuksista. (Majava, 2006.)

### 3.3 SOSIAALINEN MEDIA

*Sosiaalinen media* käsite on nuori. Ensimmäinen aihetta käsittelevä artikkeli on tietävästi ilmestynyt englanninkielisessä wikipediassa vuoden 2006 kesällä. Jussi-Pekka Erkkola on tehnyt taideteollisen korkeakoulun lopputyönään sosiaalisen median käsitteen analysointia kirjallisuuden ja tutkimusaineiston kautta. Työnsä lopputuloksena hän määrittelee sosiaalisen median käsitteen.

”Sosiaalinen media on teknologiasidonnainen ja rakenteinen prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla vertais- ja käyttötuotannon kautta. Samalla sosiaalinen media on jälkiteollinen ilmiö, jolla on tuotanto- ja jakelurakenteen muutoksen takia vaikutuksia yhteiskuntaan, talouteen ja kulttuuriin.” (Erkkola, 2008.)

Eija Kalliala ja Tarmo Toikkanen on (2009) esittää lyhyen määritelmän: ”sosiaalinen media on prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla.”

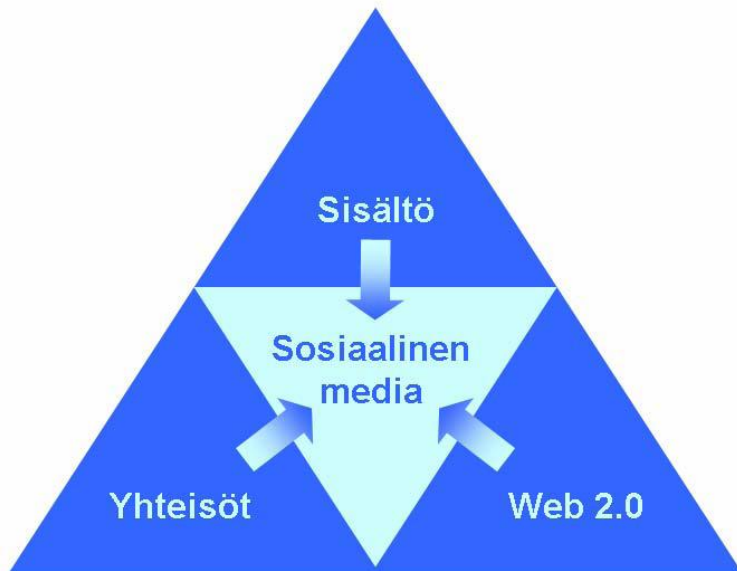
Andreas Kaplanin et al (2010) mukaan “sosiaalinen media on joukko internet-sovelluksia, joiden ideologinen ja tekninen perusta on web 2,0ssa ja jotka mahdollistavat loppukäyttäjien tuottaman sisällön luomisen ja välittämisen”.

Käsiteanalyysinsä perusteella Erkkola (2008) määrittelee sosiaalisen median ominaispiirteitä ja luokittelee ne kuuteen luokkaan:

- 1) sosiaalisen median erot perinteiseen mediaan (käyttäjälähtöisyys, vuorovaikutteisuus, kaksisuuntaisuus ja viestintää monelta monelle, avoimuus, demokraattinen luonne)
- 2) sosiaalisen median suhde vakiintuneisiin tietokäsityksiin (hallitsemattomuus, avoimuus, nopeus, reaaliaikaisuus, fragmentoituminen, globaali, lokaali)
- 3) sosiaalisen median teknologiasidonnaisuus (välinekeskeisyys, internetiä hyödyntävä, teknologiaan pohjautuvaa)
- 4) sosiaalisen median kollektiivisuus (yhteisöllisyys, kollektiivinen äly, vertaistoiminnan ja -tuotannon tukeminen, sisältökeskeistä, jaetut merkitykset ja niiden rakentamisen tukeminen, intermediallisuus, perinteisiä toimintatapoja haastava)
- 5) sosiaalisen median kudelmaisuus (monimuotoisuus, modulaarisuus, muokattavuus, multimediallisuus, monisäikeisyys, rakenteinen)

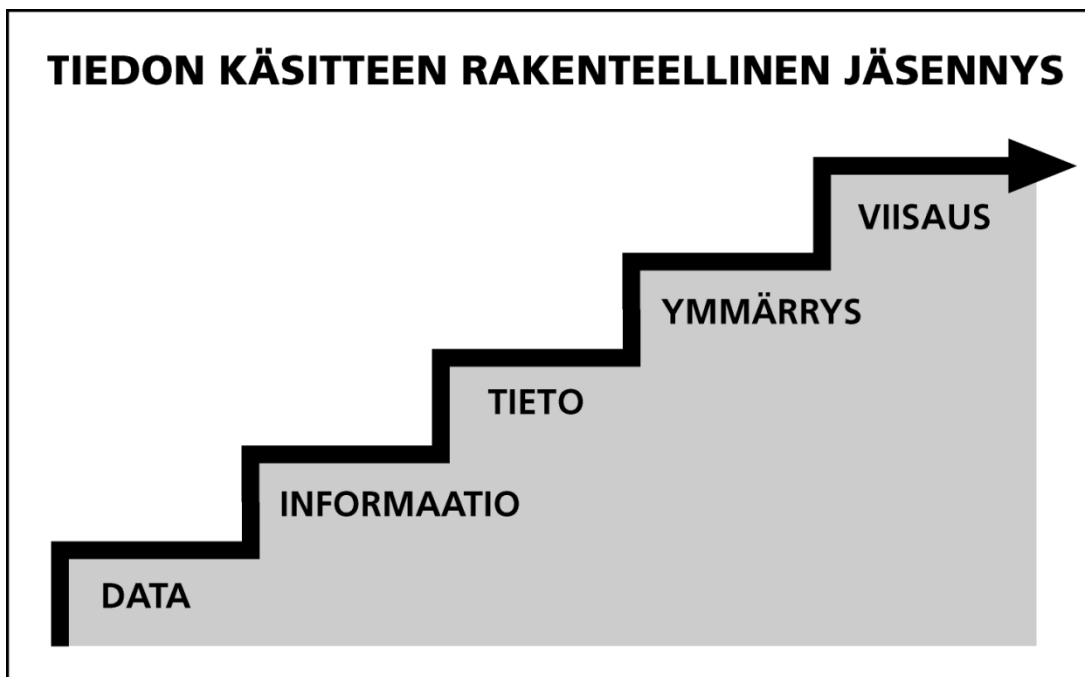
- 6) sosiaalisen median genret (sisällöntuottaminen ja julkaiseminen, sisältöjen jakaminen, sosiaaliset verkostopalvelut, yhteistuotanto, virtuaalimaailmat ja liitännäiset)

Käsitteen moninaisuutta kuvaa hyvin myös alla oleva kuva sosiaalisen median ydinkäsitteestä.



Kuva 2. Sosiaalisen median ydinkäsitteet.

Tässä kuvassa Web 2.0:lla viitataan erityisesti joukkoon teknologioita, jotka mahdollistavat sosiaalisen median helpon tuottamisen ja jakamisen internetissä. Se tarjoaa toimivan ympäristön sosiaalisen median toteutumiselle yhdessä käyttäjien tuottaman sisällön ja toisaalta yhteisöjen kanssa. Sosiaalinen media perustuu erityisesti käyttäjien tuottamaan ja jakamaan sisältöön. Yhteisöt ovat keskeinen komponentti sosiaalisessa mediassa. Siinä missä Web 2.0 tarjoaa teknologiset valmiudet sosiaalisen median toteutumiselle ja yksittäiset käyttäjät sisällön, toimivat yhteisöt tehokkaina jäsentäjinä mielenkiintoisen materiaalin löytämisen suhteen. Yhteisöllisyyttä on toki ollut olemassa jo ennen Web 2.0:aa, Internetiä, ym. teknologisia innovaatioita, mutta nämä ovat mahdollistaneet uusia yhteisöllisyyden ilmenemismuotoja, kuten aika- ja paikkariippumattomia yhteisöjä. (Kangas, Toivonen & Bäck, 2007.)



Kuva: 3 Tiedon käsitteen rakenteellinen jäsenitys

Lähde: *Helmiä kalastamassa - Avauksia tietämyksen hallintaan*

Tulevaisuusvaliokunta - Teknologian arviointeja - Loppuraportti – 2001, perustuu Ilkka Niiniluodon 1987 määrittelyyn.

*Data* merkitsee raakatietoa, se on merkki ja merkkijono. *Data* itsessään on vain merkki vailla merkityksiä ja tulkintoja. *Informaatio* on tietoa, jossa data-ainekset on liitetty toisiinsa niin, että niiden välille muodostuu yhteyksiä, tulkintoja ja merkityksiä. (Niiniluoto, 1987, Aho, Leppänen & Tamminen 1998, 6.)

Informaatio muuttuu *tiedoksi* vasta sitten, kun ihminen on prosessoinut sen osaksi omaa tiedollista struktuuriaan. Vastaavasti, kun tieto erotetaan kontekstistaan, se lakkaa olemasta tietoa ja muuttuu informaatioksi. Tieto on siis aina ihmisen oman prosessoinnin tulosta, se on inhimillisesti käsiteltyä informaatiota. Se syntyy oppimisen kautta. Knowledge on suomennettu *tietämys tai ymmärrys*.



Kysymyksessä on tiedon prosessin korkeampi aste. Tietoon on liitetty tietoista arviointia sen käyttökelpoisuudesta, arvosta ja merkityksestä. Tämä edellyttää yleensä monien asiaankuuluvien tiedonpalasten yhteen liittämistä ja ymmärrystä tiedon käytöstä, vaikutuksista ja seurauksista. Tällöin tieto ei ole enää puhtaasti teknistä eikä välineellistä, vaan siihen liittyy käsityksiä päämääristä ja arvoista. (Niiniluoto, 1987. Aho, Leppänen & Tamminen 1998, 6.)

*Viisaus*, merkitsee tietämisen laajinta ja vaativinta astetta. Siihen sisältyy arvostelukyky ja näkemys tiedon laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä. Viisaus on tietämyksen, ymmärryksen ja tiedon moniselitteinen kombinaatio. Siihen sisältyvät yksilön käsitykset ja tiedot maailmasta ja asioiden välisistä suhteista jonkinlaisena johdonmukaisena kokonaiskuvana. Siihen liittyy kokonaisvaltaisen maailmankuvan rakentaminen. (Niiniluoto, 1987, Aho, Leppänen & Tamminen 1998, 6.)

Tiedon määrän kasvu ei yksistään riitä kehittämään viisautta. Se rakentuu kokemuksen ja tietämyksen jatkuvana intellektuaalisena prosessina, jossa vaikuttavat samanaikaisesti eettiset arvokäsitykset ja esteettiset sekä tunteisiin ja ihmisten vuorovaikutukseen ja yksilölliseen vastuuseen liittyvät arvioinnit. Viisautta ei kukaan voi suoraan mistään omaksua eikä sitä voi opettaa toisille. (Niiniluoto, 1987, Aho, Leppänen & Tamminen 1998.)

### **3.5 JOUKKOJEN VIISAUS, KOLLEKTIIVINEN- JA PARVIÄLYKKYYS**

James Surowiecki (2007) todistaa kirjassa *Joukkojen viisaus* määrittelemättömien joukkojen pääsevän lähemmäksi oikeaa tulosta kun pitkälle koulutetut asiantuntijat. Viisaan joukon ominaisuuksiksi Surowiecki määrittelee neljä ehtoa: Eriävät mielipiteet (kullakin henkilöllä voitiin olettaa olevan jonkinlaista yksityistä tietoa, ellei muuta niin poikkeava tulkinta tunnetuista tosiasioista), riippumattomuus (ihmisten mielipiteet eivät määräydy muun joukon mielipiteen mukaan), hajautus (ihmiset pystyvät erikoistumaan ja turvautumaan paikalliseen tietoon) ja kasautuminen (jokin mekanismi muodostaa mielipiteistä kollektiivisen päätöksen). Mikäli nämä ehdot toteutuvat, on todennäköistä että ryhmän arvio pitää paikkansa. (Surowiecki 2007, 27.)

*Kollektiivinen älykkyys* viittaa niihin yksilölliseen ja kollektiivisiin tietorakenteisiin, tietokäytäntöihin ja päättelyprosesseihin, jotka sallivat toimijan (yksilön tai yhteisön) toimia älykkäästi jossakin kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä (Hakkarainen, 2006).

Älykkäällä toiminnalla on aina jokin kohde, jonka luomiseen se suuntautuu. Hakkaraisen käsityksen mukaan älykkyyttä ei voida irrottaa kohteestaan ilman kyseisen ilmiön keskeisen sisällön ja merkityksen menettämistä.

Vaativassa oppimisessa ja kehittämisessä (esim. tietoa luova lähestymistapa /yhteisen tiedon rakentamisen prosessi/ oppimisen kohteellistaminen) tarvitaan kollektiivista älykkyyttä. Silloin pitää nojautua sekä materiaalisesti että sosiaalisesti hajautettuihin oppimisen resursseihin. Materiaalien hajautuneisuus tarkoittaa, että oppiminen on hajautunut yksilön mielen ja ihmisen kulttuurihistoriassaan kehittämien erilaisten älyllisten toiminnan välineiden tai proteesien välillä. Toinen puoli hajaantuneisuutta on toimiminen yhteisössä. Ihmiset ovat perinteisesti syntyjään hyperyhteisöllisiä ja äärisosiaalisia. Merkitykselliset ongelmat ratkaistaan aina nojautumalla sosiaalisesti hajautuneisiin älyllisiin resursseihin ja voimavaroihin. Älylliset valmiudet perustuvat biologisten ja kulttuuristen voimavarojen symbioosiin. Myös tieto- ja viestintätekniikka (TVT) on ihmisen älyn evoluution jatkumista toisin keinoin. Ensin syntynyt luku- ja kirjoitustaito mahdollistivat ulkoisen tiedon käytön kulttuurin ja nyt TVT -vallankumous on osa samaa murrosta evoluution näkökulmasta. Se on radikaalista transformaatiota, jossa tapahtuu ihmisen älyllisen toiminnan ulkoistuminen ja kollektivisoituminen. (Hakkarainen 2012.)

Ulkoistettu ja materialisoitu tieto voidaan jakaa muiden toimijoiden kesken. Järjestelmällinen ajatusten ulkoistaminen kirjoittamalla sekä kollektivisoi toimintaa että massiivisesti uudelleen jäsentää että rakentaa ihmismieltä. Tällainen pitkäkestoinen tiedonrakentaminen luo virtuaalisen muistikentän. Hakkaraisen mukaan ihmisen tiedonrakentamisen käytäntöjen omaksuminen edellyttää ihmisen toiminnan/oppimisen ”käyttöjärjestelmän” asteittaista muuttumista mielen ja aivojen kulttuurisessa prosessissa. Siksi esim. teknologian välittämät muutokset ovat haasteellisia ja hitaita prosesseja ja vaativat runsaasti aikaa. (Hakkarainen, 2012.)

*Parvelle* tai *parviälykkyydelle* ei oikein löydy yksiselitteistä määritelmää. Määritelmät ovat usein hyvin kontekstisidonnaisia. Kevin Kelly oli yksi ensimmäisiä, joka käsitteli *parvi mieltä* (*hive mind*), mutta Kellyllä ei ole varsinaista määritelmää käsitteelle. (Kelly, 1994.)

Wikipedian mukaan parviäly on tekoälytutkimuksen osa-alue, joka tutkii hajautettujen itseorganisoituvien agenttien kollektiivista käyttäytymistä. Parviälyn (engl. swarm intelligence) käsite on peräisin soluautomaattien tutkimuksesta (Beni & Wang, 1989). Luonnon esimerkkejä parviälykkäistä järjestelmistä ovat muun muassa muurahaisyhdyskunnat, mehiläispesät ja lintujen, heinäsiirkojen kalojen ja monien nisäkkäiden käyttäytyminen parvissa ja laumoissa.

Tekoälytutkimuksen määritelmää on käytetty erityisesti älykkäiden robottien tutkimuksessa.

Surowiecki (2007) määrittelee parven (*swarm crowd*), jonka mukaan parven muodostaa joukko toimijoita, jotka osallistuvat samaan toimintaan muodostamatta yhtenäistä ryhmää.

Janne Ruohistolle (2013) parvet ovat nopeita, avoimia ja itseorganisoituvia työryhmiä, jotka kerääntyvät yhteisten ideoiden, ongelmien ja projektien ympärille osaamisen ja kiinnostuksen perusteella

Ruohisto (2013) määrittää parvien työskentelyä lisäksi: parven motivaatio ja kiinnostus on tavoitteellista. Parvimainen työryhmä ei ole hallinnollisesti määrätty ja siihen osallistuvien intressit vaihtelevat samoin kuin osallistujien osallistumisen tasot vaihtelevat. Parvien toiminta on joustavaa ja ne muotoutuvat tilanteiden ja yhteisen kokemuksen mukaan. Perinteisesti tämä on ollut ihmisten luontainen tapa kokoontua yhteen. Kuitenkin tämä on ristiriidassa perinteisten johtamistapojen ja organisaatioiden tapojen kanssa. Siksi tätä toimintatapaa on ollut vaikea omaksua, koska se ei muodostu hallinnollisesti määriteltyjen ennakkolta sovittujen tapojen mukaan.

Parvityö tarjoaa hyvän mallin organisaation tai asiantuntijayhteisön toimintaan. Sosiaalisen median välineet mahdollistavat päätöksenteon ja hallinnon siirtymisen takaisin lähelle asiantuntijoita ja heidän väliseen yhteistyöhön, silloinkin kun toimitaan maantieteellisesti hajallaan.

### 3.6 JOUKKOISTAMINEN

Jeff Howe (2006) kehitti termin *crowdsourcing* kuvaamaan internetin mahdollistamia uusia tapoja organisoida työtä. Howen mukaan ”työ, jonka perinteisesti teki erikseen nimetty toimija, tavallisesti palkattu työntekijä, ulkoistetaan määrittelemättömälle, yleensä suurelle joukolle ihmisiä, avoimen kutsun muodossa” (internetissä) tai kuten esimerkiksi ”avoimen lähdekoodin periaatteiden soveltamista ohjelmistokehityksen ulkopuolella”.

Termi tarkoittaa pelkistettynä perinteistä työn *ulkoistamista* (*outsourcing*) internetiin nimeämättömälle *ihmisjoukolle* (*crowd*). Termille ei ole vielä vakiintunutta suomennosta. On puhuttu esimerkiksi talkoistamisesta ja joukkouttamisesta. Termi joukkoistaminen on alkanut vakiintua. Ideana on ulkoistaa toimintoja avoimesti internetiin, periaatteessa kenen tahansa hoidettavaksi. (Hintikka, 2007, 2013.)

Kari A. Hintikka (2013) on selvittänyt käsitettä jo pidemmän aikaan. Lähtökohtaisesti joukkoistaminen jakautuu kolmeen päämuotoon. Se on markkinapaikka ongelmille ja ratkaisuille,

toistuvaistyön tarjontaa ja joukkohankkeita. Olemassa olevat toimintamallit sulautuvat toisiinsa ja jatkuvasti muodostuu uusia malleja. Ongelmantarjonnassa esimerkiksi InnoCentive on noin sadantuhannen keksijän ja tutkijan aivomarkkinat, jonne organisaatio voi esittää ongelman ja kuka tahansa voi ehdottaa ratkaisua. Tilaja ja ratkaisija hinnoittelevat ratkaisun keskenään.

Ratkaisunetsinnästä esimerkki on yet2.com, jossa organisaatiot voivat tarjota patentejaan lisenssoitavaksi tai vaihdettaviksi. Ratkaisuntarjonnassa iStockPhoto tarjoaa kansalaisten ja harrastajavalokuvaajien ottamia, laadukkaita valokuvia, joiden hinta on keskimäärin sadasosa ammattikuvaajien listahinnoista.

Amazonin Mechanical Turkissa voi asettaa tarjolle yksittäisiä työsuoritteita puhtaaksikirjoittamisesta laskentaan ja halukkaat voivat ilmoittautua tekijäksi. Niin ikään kuluttajat ovat alkaneet muodostaa innovatiivisia yhteenliittymiä, kuten Iso-Britanniassa hankkeet ostaa yhteisesti jalkapallojoukkue tai manageroida rock-yhtyettä.

Yleisimmin crowdsourcing- toiminnasta nähdään ainakin seuraavia hyötyjä: kuten laajempi kokonaistarjonta kuin omassa organisaatiossa, toimeksiantojen ja tarjonnan projektiluontoisuus, nopea käyttöönotto verrattuna kehittämiseen alusta alkaen itse, selkeästi rajatut kustannukset (kysyntä ja tarjonta), mahdollisuus vaihtoon (esim. patentit) varsinaisen maksamisen sijaan ja tilapäinen ja esimerkiksi kausiluontoinen ulkoistaminen (vrt. ulkoistussopimukset).

Barry Libert ja John Spector (2008) pyrkivät osoittamaan, että joukkoistamista voi soveltaa melkein kaikkeen organisaation toimintaan, mukaan lukien sen johtaminen. He esittävät esimerkkejä kirjassaan muun muassa seuraavilta aloilta: tutkimus ja tuotekehitys, tuotanto, myynti ja markkinointi, asiakaspalvelu, rahoitus sekä organisointi ja johtaminen.

## **4 MENETELMÄT**

Tässä osassa määritellään tutkielmassa käytettävät menetelmät, joita ovat sekundaarisen aineiston analysointi, puolistrukturoitu asiantuntijoiden teemahaastattelu ja etnografinen kuvailu.

### **4.1 SEKUNDAARINEN AINEISTO**

AVO1-hankkeen tavoitteiden ja toiminnan toteutumista arvioitiin hankkeen toimintatutkimuksella, josta vastasi Tampereen yliopiston osahanke. Toimintatutkimusta tehtiin vuoden 2009 alusta vuoden 2012 alkuun saakka. Toimintatutkimuksesta on julkaistu erillinen raportti *AVOimesti törmäyskurssilla – haasteita reaali- ja verkkomaailman yhdistämisessä*. AVO-hankkeen raportteja 2/2012. Raportin on toimittanut projektitutkija Joanna Kalalahti.

Tutkielman aluksi on perehdytty edellä mainittuun sekundaariseen aineistoon tarkemmin ja analysoitu sitä. Tähän aineistoon oli koottu haastatteluja laajasti AVO1-hankkeen toimijoista ja käsitelty hanketta tutkimuksessa varsin laajasti. Sekundaarisen aineiston käsittelyn jälkeen tehtiin teemahaastatteluna hankkeen koordinaattorien haastatteluja. Haastattelun laadinnassa hyödynnettiin teemahaastelujen tuloksia.

### **4.2 PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU**

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998). Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että osa haastattelun näkökohdista on ennalta määrätty.

Kohdennetun tutkimushaastattelun ominaispiirteitä on neljä. Ensimmäkin tiedetään että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toiseksi yhteiskuntatieteilijä on alustavasti selitelty tutkittavan

ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja, ja kokonaisuutta. Tämän sisällön ja tilanneanalyysin avulla hän on päässyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista mukana olleille. Analyysinsa perusteella hän kolmannessa vaiheessa kehittää haastattelurungon. Neljänneksi ja viimeiseksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jota tutkija on ennalta analysoinut. (Merton, Fiske & Kendall, 1956, 3-4.)

Teemahaastattelu-nimellä on se etu, ettei se sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Sen sijaan nimi kertoo siitä, että tässä haastattelussa on kaikkein oleellisinta, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluville. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinta asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kun merkityksien syntyminen vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsijärvi & Hurme, 2011, 44.)

Keskityn tässä tutkielmassa vain hakkeen koordinaatiotehtävissä olevien toimihenkilöiden haastatteluihin, jotta aineiston määrä pysyy hallittavana ja aineisto saadaan riittävän rajatuksi. Lisäksi käytössäni on ollut AVO1-hankkeen toimintatutkimuksen aineistot, joissa on haastateltu kaikkia mukana olleita organisaatioita. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet hankkeen toimintaan.

Teoreettiseen viitekehykseen (luku 3) ja aiemmin tehtyyn toimintatutkimukseen (luku 7) perehtymisen jälkeen on laadittu haastattelujen runko. Haastattelun kysymysrunko on liitteenä 1. Haastattelut on toteutettu verkkohaastatteluina ajalla marraskuu 2013 - tammikuu 2014. Haastattelujen tallenteita on kuusi kappaletta ja ne vaihtelevat kestoltaan 1,25 tunnista 2 tuntiin. Haastattelut on litteroitu erillisiksi tekstitiedostoiksi. Haastatteluaineisto ja sen analyysi on purettu lukuun kahdeksan. Luvun alussa (8.1) on kerrottu haasteltujen henkilöiden taustatietoja. Toisessa osassa (8.2) kuvataan hankkeen organisoitumista ja johtamista ja haastateltujen näkemyksiä tähän. Kolmannessa osassa (8.3) kuvataan yhteisöllisyyteen ja vertaisuuteen vaikuttavia tekijöitä hankkeessa ja haastateltujen näkemyksiä tähän. Tässä luvussa pohditaan erityisesti käytäntöyhteisön ja hankkeen suhdetta. Neljännessä osassa (8.4) kuvataan työvälineitä ja niiden merkityksiä tiedon luomisen prosessissa. Viidennessä osassa (8.5) kootaan yhteen tutkielman olettamukset ja haastattelun tulokset.

### 4.3 ETNOGRAFIA

Anderssonin (1992) mukaan etnografia (ethnography) on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään useilla tieteenaloilla tutkimaan erilaisten yhteisöjen kulttuurisia järjestelmiä. Etnografia ei ole mikään yksittäinen tiedonkeruumenetelmä vaan pikemminkin tutkimuksen tyyli, jossa tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä.

Vaikka itse tutkimuksen yksityiskohdat saattavat vaihdella, etnografinen tutkimus sisältää yleensä luonnollisissa olosuhteissa tehtävää periodimaista kenttätöitä sen kulttuurin tai ryhmän parissa, joka on tutkimuksen kohteena. Ajatuksena on tietoinen kohteeseen sisälle meneminen, siihen henkilökohtaisesti tutustuminen, havainnointi ja oppiminen. (Vuorinen 2005, 63.)

Jari Eskola ja Juha Suoranta (1998) tiivistävät ja luonnehtivat etnografista tutkimusta seuraavasti:

- Ihmisten toimintaa tutkitaan pääosin jokapäiväisissä tilanteissa.
- Tutkimusaineistoja kerätään monista eri lähteistä. Pääasiallisimmat tiedonlähteet ovat havainnoinnin eri muodot, keskustelut ja haastattelut.
- Tietojen keräys on ennalta suhteellisen määräämätöntä ja strukturoimatonta. Tietojen analysoinnissa ei käytetä valmiita luokituksia. Tutkimusta ohjaavat tutkijan tiedostetut ja tiedostamattomat ennakkokäsitykset.
- Tutkimuskohteena on usein jokin yksittäinen tilanne tai jonkin ryhmän toiminta.
- Aineiston analyysissa tarkastellaan aineiston sisältämiä merkityksiä ja ihmisten toiminnan mieltä tai tavoitteita. Raportoinnissa tulokset esitetään pääasiassa kirjallisina kuvauksina ja selityksinä.

Etnografisessa tutkimuksessa itse tutkijalla on merkittävä rooli. Yleisimmin käytetyt tutkimustavat ovat osallistuva havainnointi sekä haastattelut. Tutkimusaineisto perustuu yleensä omakohtaiseen kokemukseen luonnollisessa toimintaympäristössä sekä ihmistoimijoiden havainnointiin. Tutkittavista ihmisistä käytetään myös nimitystä *informantti* (*informant*), joka merkitsee sananmukaisesti tiedon antajaa tai välittäjää. (Vuorinen, 2005, 65.)

Etnografisen tutkimuksen tulokset ovat aina monella tapaa välittyneitä. On tutkijan vastuu ja tehtävä määrätä, mitä on relevanttia havaita ja mitä ei. (Vuorinen, 2005, 65.)

Hughes et al (1992) ja Järvinen ja Järvinen (2000) mukaan yleensä etnografi on ainakin aluksi noviisi tutkittavassa ympäristössä. Tämä mahdollistaa sen, että hän voi tehdä sellaisia havaintoja ja kysyä sellaisia kysymyksiä, joita ekspertit eivät normaalisti pystyisi tekemään. Tutkimuksessa on kuitenkin aina se riski, että tutkija muuttuu ympäristön natiiviksi ja sitä kautta menettää herkkyytensä puolueettomien ja analyttisten havaintojen tekemiseen. Siksi etnografille suositellaan säännöllisin väliajoin etäännyttämistä kohteesta. Osallistuvana havainnoijana tutkijan on hyvä olla välillä sisällä tapahtumissa ja välillä tarkkailla niitä ulkopuolisen silmin saadakseen kuvan kokonaisuudesta. Paradoksaalisesti etnografian tulee päästä lähelle kohdetta voidakseen tehdä tehokkaita havaintoja ja hyviä tulkintoja, mutta hän ei voi tulla liian asiantuntevaksi tutkittavassa ympäristössä, jotta ei menettäisi kykyään olla objektiivinen. (Vuorinen, 2005, 66–67.)

Olen itse ollut suunnittelemassa ja toteuttamassa AVO-hanketta. Etnografisena kuvauksena pyrin kertomaan omia havaintojani hankkeen toiminnasta. Luvussa kahdeksan on haastattelujen lisäksi kerrottu hankkeiden toimintatavoista ym. Nämä tiedot perustuvat hankkeen raportteihin, pöytäkirjoihin ja tutkijan kuvauksiin hankkeesta.

Tutkijan rooli on AVO -hankkeen osalta eettisesti haastava, koska olen ollut sekä suunnittelemassa että toteuttamassa hankkeiden toimintaa, siis toiminut ns. ympäristön natiivina ennemmin kuin tutkijana ja havainnoijana. Koska olen toiminut aktiivisesti hankkeessa, omat ennako-odotukseni ja käsitykseni voivat muovata päättelyäni. Toisaalta, juuri roolistani johtuen ja koska tunnen informantit, pääsen sisälle asioihin huomattavasti syvemmälle, kuin jos en olisi ollut toiminnassa aktiivisesti mukana. Asiantuntijahaastatteluilla pyrin saamaan myös objektiivisempaa näkemystä ja varmuutta päätelmilleni ja siten torjua virhemahdollisuutta.



Tutkielman tavoitteena on kuvata eri organisaatioissa toimivien maantieteellisesti erillään olevien asiantuntijayhteisöjen toimintaa ja siinä tapahtuvaa kehittämistyötä edistäviä seikkoja ja menetelmiä. Empiirisenä yhteisönä tutkielmassa toimii Suomen eOppimiskeskuksen hallinnoimat AVO-hankkeet ja niissä toimivat kehittäjät.

Tutkielman tarkoituksena on kuvata miten toisistaan erillään ja toisistaan riippumattomat organisaation jäsenet tekevät yhteisprojektissa yhteiskehittämistä. Tarkoitukseni on kuvata tässä yhteisössä käytettyjä teknologisia apuvälineitä, yhteisön normeja ja vuorovaikutustapoja ja miten toimintatavat ovat kehittyneet hankkeen aikana.

Aiemmin, luvussa kaksi esitelyihin malleihin ja teemahaastatteluihin perustaen kuvataan AVO-hankkeissa käytettyjä toimintatapoja, keinoja ja apuvälineitä hanketyössä. Olen itse ollut suunnittelemassa ja toteuttamassa AVO-hankkeita ja kerron hankkeen virallisiin asiakirjoihin ja omiin havaintoihini perustuen hankkeen toiminnasta. Tällä kerronnalla on tarkoitus selkeyttää haastatteluissa esille nousseita asioita.

AVO1-hankkeen toiminnasta tehtiin toimintatutkimusta, jonka avulla pyrittiin havaitsemaan hanketoiminnassa esille tulevia ongelmia ja kehittämiskohteita, jotta ehdittäisiin reagoimaan niihin nopeasti jo hankkeen toiminnan aikana. Toimintatutkimuksesta vastasi Tampereen yliopisto ja tutkija Joanna Kalalahti. Tässä toimintatutkimuksessa kertyi runsaasti haastatteluaineistoa osahankkeiden toimijoilta/vetäjiltä. Toimintatutkimuksen yksi haastattelukierros tehtiin keväällä 2010 jolloin hanketoiminta oli ollut käynnissä 1-1,5 vuotta. Olen saanut nämä haastatteluaineistot käyttööni tätä tutkielmaa varten.

Toimintatutkimuksen haastatteluaineistosta on nostettu tämän teeman kannalta keskeisiä asioita esille. Tutkimuksen tuloksia on esitetty tarkemmin kappaleessa seitsemän.

Tässä tutkielmassa haastatellaan lisäksi nyt AVO2-hankkeessa mukana olevaa koordinaattoria ja neljän osahankkeen vetäjää, joista jotkut osallistuivat jo toimintatutkimuksen haastatteluun. Haastatteluilla saadaan kuvattua myös yhteisön kehitysprosessia, koska ensimmäinen haastattelu tehtiin hankkeen oltua käynnissä vähän yli vuoden ja viimeiset haastattelut noin viiden vuoden kohdalla.

Tutkielman pääolettamus on, että AVO-hankkeiden yhteisö on edellä määritelty käytäntöyhteisö tai innovatiivinen tietoyhteisö.

Haastattelujen avulla pyritään kuvamaan niitä tapoja, joilla voidaan edistää eri organisaatioissa toimivien ja maantieteellisesti erillään toimivien asiantuntijoiden yhteistyötä.

Alkuolettamuksena on, että a) yhteisöllisyys ja vertaisuus b) löyhä johtaminen c) ketterä tiedonjakaminen ja viestintä d) erilaiset kehittämisen tilat edistävät käytäntöyhteisön syntymistä.

Luvussa kuusi kerrotaan perustietoa AVO-hankkeista ja luvussa seitsemän AVO1-hankkeessa tehdystä toimintatutkimuksesta ja tämän tutkielman kannalta keskeisiltä tuloksista. Luvussa kahdeksan on kerrottu teemahaastattelujen yhteenvedot. Luvussa yhdeksän kerrotaan tutkielman päätelmät ja esitetään aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille.

Avoimet verkostot oppimiseen (AVO1) -hankkeissa pilotoitiin, koulutettiin ja tuettiin uusien toimintamallien pedagogista ja kriittistä käyttöönottoa oppilaitoksissa ja kansalaistoiminnassa. Laajan kansallisen verkoston kautta hankkeessa toimi toistakymmentä organisaatiota ja useita kymmeniä asiantuntijoita kehittämässä mm. mobiililaitteiden, blogien ja wikien käyttöä oppimisessa ja vuorovaikutuksessa, virtuaalimaailmojen (3D) ja online-konferenssien opetuskäyttöä, sosiaalisen median työkalujen pilotointia, avoimen lähdekoodin ratkaisuja sekä web-yhteisöjä opettajan oppimisressina. Tärkeänä osa-alueena oli mukana laadun arviointi; miten vertaisverkoissa tuotetun sisällön laatukriteerit määritellään.

Hanke käynnistyi toukokuussa 2008 ja kesti vuoden 2012 kesäkuun loppuun ja sitä koordinoi Suomen eOppimiskeskus ry.

Avoimuudesta Voimaa Oppimisverkostoihin (AVO2) - ESR -hanke käynnistyi 1.1.2012 ja kesti vuoden 2014 loppuun saakka. Hankkeen tavoitteena oli yhteisöllisen, osallistavan ja verkostomaisen toimintakulttuurin synnyttäminen ja vahvistaminen osallistuvissa oppilaitoksissa ja organisaatioissa sekä näiden sidosryhmissä. Voidaankin puhua jakamisen eetoksesta, jolla tarkoitetaan

1. Avoimuuden tukemista verkostomaisissa toimintaympäristöissä
2. Avoimen oppimisen, osallistumisen ja sisällöntuotannon muotojen selvittämistä, tukemista ja kouluttamista

Hankkeen päätavoitteiksi muodostui

- Opettaja- ja asiantuntijaverkostojen sekä omaehtoisten oppimisverkostojen tuettu kasvu
- Yhteisöllisen oppimiskulttuurin edistäminen kansalaistoiminnassa, kouluissa ja oppilaitoksissa sekä virkatyössä (virkamiehen uusi ammattiosaaminen)
- Verkostomaisen toimintamallin tuominen kansalaisaktiivisuuden lisäämiseksi
- Etäosallistumisen ja vertaisoppimisen lisääminen opetuksessa, julkishallinnossa sekä kansalaistoiminnassa
- Avoimien sisältöjen, avoimien ohjelmistojen ja avoimen opetuskulttuurin edistäminen kansalaisten toiminnassa, opetuksessa sekä julkishallinnossa

- Kolmiulotteisten oppimis- ja osallistumisympäristöjen opetuskäytön mallit
- Käytänteitä oppiainerajoja ylittävän opetuksen käytännön järjestelyihin sekä aktiivisen oppimisen kokeiluja eri kouluasteilla
- Mobiililaitteiden hyödyntämisen mallit opiskelussa ja työssä oppimisessa
- Sisältöjen ja sovellusten laadukkaan toimintatavan näkyväksi tekeminen, edistäminen ja tehostaminen

Hankekonsortiossa osahankkeita toteuttavat: Taideteollinen korkeakoulu, Tampereen yliopisto, Åbo Akademi (vain AVO1), Hämeen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto (vain AVO2). Otavan opisto, Kansalaisfoorumi SKAF ry, Teknologiakeskus Innopark Oy, Hämeen kesäyliopisto, Hämeenlinnan ja Kotkan kaupungit (vain AVO1) sekä HCI Productions Oy (vain AVO1) Koulutuskeskus Tavastia (vain AVO2) ja Koulutuskeskus Salpaus (vain AVO2).

AVO2-hankkeessa oli neljä eri työpakettia, joita kutsumme osahankkeiksi ja niillä kaikilla oli oma osahankekoordinaattori ja koko hakkeella hankekoordinaattori. AVO1-hankkeessa oli myös osahankkeita, mutta niissä ei ollut nimettyjä osahankkeen vetäjiä vaan eOppimiskeskuksen henkilökunta koordinoi koko hanketta.

Kumpikin hanke kuului opetusministeriön hallinnoimaan Manner-Suomen ESR-ohjelman toimintalinjaan Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi.

Näissä kahdessa hankkeessa on kehittämistyötä tehnyt yhteensä yli 200 henkilöä. Osa teki lyhyitä muutaman päivän jaksoja ja osa kokopäiväistä työtä koko hankkeen ajan. Työpanokset hanketoimijoilla ovat olleet hyvin erilaiset.

Tässä tutkielmassa ei selvitetä AVO-hankkeiden tuloksia tai toimenpiteitä. Tutkielma painottuu lähinnä AVO-hankkeiden asiantuntijayhteisön toiminnan kuvaamiseen. Lisätietoja AVO-hankkeiden tuloksista voi lukea Avoinvirta-blogista tai hankkeen tuloksia ja tuotoksia esittelevästä wikistä ja hankkeiden aikana tehdystä toimintatutkimuksesta. Linkit aineistoon on liitteessä 2.

AVO-hankkeiden asiantuntijat toimivat kaikki omissa organisaatioissaan jollakin tavalla tieto- ja vuorovaikutustekniikan asiantuntijoina ja jakoivat tätä tietämystään AVO-hankkeessa. Osa hankkeiden toimijoista oli mukana kehittämässä toimintaa jo sen ideavaiheesta alkaen vuonna 2007. Osa tuli mukaan AVO1-hankkeen aikana ja osa AVO2-hankkeen ideointivaiheessa tai sen alussa. Viimeisimmät toimijat tulivat mukaan AVO2-hankkeen toimintaan, kun se oli jo täydessä käynnissä.

Yhteisön nk. transaktiivinen muisti on muodostunut pitkällä ajalla vuodesta 2007 lähtien. Muistia hallitsevat jäsenet, mutta myös erilaisiin some-välinein on koottu yhteisön tietoa.

Yhteisön jäsenet ovat luoneet hankkeen toiminnan aikana toiminnalleen yhteisiä merkityksiä, normeja ja toimintatapoja. Näitä on pyritty siirtämään uusille toimijoille vaihtelevalla, pääosin hyvällä menestyksellä. Hankkeen toimijat ovat sopineet keskenään mm. viestintämallin eli siitä miten hankkeen tuominnasta tiedotetaan jäsenten keskuudessa, yhteisö on määritellyt yhteisiä käsitteitä toimintaansa esimerkiksi avoimuus, vertaisuus ja osallistaminen.

Hakkaraisen (2012) kuvaamaa tieto- ja viestintätekniikkaa AVO-hankkeen yhteisöt hyödynsivät toiminnassaan varsin taitavasti ja moninaisesti, joka mahdollisti Hakkaraisen mainitsemaa älyllistä syttymistä ja oppimisen motivaatiota sekä yhteiset tiedolliset arviointiperusteet, jotka pitkäkestoisen hankkeen toiminnassa olivat myös muuttuneet asteittain tiukemmiksi ja siten moninkertaistaneet yhteisön suoritustason.

Tietämyksen hallinnan ja tiedon luomisen teoriaan liittyen AVO-hankkeiden toimijoilla oli yhtenevät arvot, joita jossakin hanketoiminnan tapaamisessa on leikillisesti, toimijoiden keskuudessa, verrattu Ranskan vallankumouksen arvoihin (vapaus, veljeys tasa-arvo) ja toiminnan kehittäjinä suurin osa toimijoista teki työtään suurella intohimolla ja sydämellään. Toimijoiden kesken vallitsi suurimman osan hankeaikaa luottamus, välittämisen toimintatapa ja voimakasta sitoutumista hankkeen yhteisön tavoitteiden toteuttamiseen.

Tiedon luomisen prosessimallia ei AVO-hankkeissa tietoisesti käytetty, mutta hankkeen toiminta perustui koko ajan prosessimaiseen toimintatapaan, jossa esimerkiksi koulutettiin vain sellaisia välineitä, joita itse käytettiin tai oli käytetty. Uusia välineitä oli otettu käyttöön opettelemalla ja testaamalla niitä ensin itse. Käyttämällä arjen tilanteissa erilaisia sovelluksia saatiin runsaasti tietoa sovelluksen toiminnasta ja hyödyistä joista käytön, koulutuksen ja koulutusmateriaalein kautta työstettiin uutta tietämystä ja sovelluskohteita. Kun sovelluksia oli runsaasti, kerääntyi toimijoille runsaasti kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa, jota taas hyödynnettiin uusien sovellusten kokeilussa. Samoin yhteisön eri jäsenet toivat prosessiin runsaasti omia näkemyksiään ja siten rikastivat sitä ja toivat yhteisön toimintaan intohimoisen ja positiivisen syklin. Osa toimijoista oli käyttänyt jotakin sovellusta enemmän kuin toiset ja siten myös siirsivät omaa osaamistaan toisille. Vuorovaikutuksen kautta tieto jalostui ja siirtyi laajemman yhteisön tiedoksi.

AVO-hankkeen toimijat olivat työsuhteessa omiin organisaatioihinsa. Suurin osa teki hankkeen töitä sivutyönään ja vain muutama teki sitä kokopäiväisesti. Lisäksi monet tekivät hankkeelle töitä ainoana organisaatiossaan. Monet hanketoimijoiden työpaikat sijaitsivat eri paikkakunnilla ja heidän edustamansa organisaatiot olivat toiminnoiltaan erilaisia kuten yliopisto, kunta, yhdistys tai yritys.

Hankkeen kehitystyön, tiedon luomisen tai muun sen toiminnan luominen on edellyttänyt paljon hankkeen Ba:n eli yhteisten toiminnan paikkojen, tilojen ja ajan osalta. Hankeen toimijoilla on ollut paljon lähitapaamisia, mutta vielä enemmän on yhteyttä pidetty virtuaalisesti etäkokouksilla. AVO-hankkeessa on mietitty ja kehitelty toimintatapoja jolla mahdollistettaisiin erityisesti virtuaalisissa tiloissa mahdollisimman yhteisöllinen ja syvä vuorovaikutus osallistujien kesken.

AVO-hankkeissa oli kohtalaisen selkeä organisaatio ja työnjako ns. hanketasolla. Jokaisella organisaation toimijalla oli asiantuntijuuteensa liittyviä selkeitä tavoitteita ja tehtäviä. Lisäksi hankkeella oli yhteisiä tavoitteita ja tehtäviä. Mukana olevat organisaatiot vastasivat viime kädessä, että heidän organisaationsa toimi hankesuunnitelman mukaisesti, mutta asiantuntijat hoitivat tehtäviään suurimmassa osassa organisaatioita itsenäisesti yhteistyössä muiden organisaation toimijoiden kanssa. Hankkeiden arvot ja strategia oli suunniteltu yhdessä ja ne kehittyivät ja päivittyivät hankkeen toiminnan aikana ja kenen tahansa toimijan ehdotuksesta yhteisen toimintaprosessin kautta.

Kaikki hankkeen kehitystyö oli kuitenkin toimintaa, jota asiantuntijat tekivät yhteistyönä eri organisaatioiden asiantuntijoiden kanssa. Hankkeen koordinaatiolla oli veto- ja koordinaatiovelvollisuus, mutta ei työnjohdollista esimiesvaltaa. Toiminta poikkesi siis varsin paljon perinteisten ylhäältä - alaspäin johdettavien organisaatioiden toiminnasta. Samoin hankkeen toiminta ja johtaminen poikkesi varsin paljon traditionaalisesta hanketoiminnasta, jossa etukäteen on suunniteltu mitä lopputuloksena syntyy. AVO-hankkeissa edettiin pienin askelien testaamalla ja kokeilemalla ja sitä kautta synnytettiin uutta tietämystä, joka taas oli pontena uuden prosessin käynnistämiseen.

AVO-hankkeissa oli meneillään jatkuvasti pieniä muutoksia ja toiminnan kaaosta. Toimijoita vaihtui ja uusia toimijoita tuli mukaan verkostoon. Samoin toimintaa toteutettiin usein vaihtuville organisaatioille, joiden toiminnalliset eroavaisuudet piti huomioida. Hankkeessa kokeiltiin jatkuvasti uusia välineitä ja kokeiltiin niiden soveltuvuutta hankkeen toiminnassa. Tämä haastoi toimijoita vertailemaan erilaisia sovelluksia ja välineitä toisiinsa ja hyväksymään tai hylkäämään

niitä. Nämä muutokset syntyivät monesti organisaation sisältä ja liittyvät toimijoiden intohimoiseen kokeilutyöhön ja sitä kautta kanavoituvaan muutokseen.

AVO-hankkeissa pyrittiin jakamaan mahdollisimman avoimesti ja laajasti kaikki aineisto. Suunnitteluprosessia tehtiin avoimella toimintatavalla, mm. AVO2-hankkeen hankehakemusta oli kirjoittamassa yhteisissä dokumenteissa yli 60 henkilöä. Samoin hankkeen tuottamaa tietämystä jaettiin ja tehtiin avoimilla menetelmillä, joista esimerkkinä vaikkapa wiki/blogi/mobiili ja toinen todellisuus - oppaat, jotka ovat sekä verkossa avoimesti kenen tahansa käytössä ja päivitettävissä. Ne on myös kirjoitettu avoimesti, siten että kirjoitustyöhön ovat voineet osallistua kaikki halukkaat.

Moninaisuus ja pelivara AVO-hankkeissa muodostuivat osaltaan hanketoiminnan kautta, jossa on saatu kokeilutoimintaan erityisresursseja, jotka mahdollistavat henkilöiden työnteon hankkeille. Toisaalta toimijat tulivat eri organisaatioista ja heidän keskinäistä työnteokseen säädeltiin hankkeen vetäjien toimesta vain vähän. Koordinaatiolla ei ollut työhöhdollisiä oikeuksia ohjata toimijoita. Toimijoilla oli pääsääntöisesti varsin vapaat kädet kehittää omaa toimintaansa hankkeessa sovittujen resurssien mukaan. Toimijat olivat suunnitteluvaiheessa asettaneet omat tulos- ja tuotostavoitteet.

Tässä osassa esitellään AVO1-hankkeen toimintatutkimusta. Tähän on poimittu Kalalahden (2012) tutkimuksesta ja haastatteluaineistosta sellaisia seikkoja, jotka koskevat innovatiivisen tietoyhteisön kehittymistä, uuden tiedon luomisen käytänteitä ja tiloja. Lisäksi on haastateltu näistä teemoista AVO2-hankkeessa mukana olleita ja selvitetty heidän käsityksiään näistä asioista ja pyritty kuvaamaan AVO-hankkeiden prosessien kehittymistä. Haastattelujen yhteenvedot esitellään luvussa kahdeksan.

AVO1-hankkeen toiminnasta tehtiin toimintatutkimusta, jonka avulla pyrittiin havaitsemaan hanketoiminnassa esille tulevia ongelmia ja kehittämiskohteita, jotta ehdittäisiin reagoimaan niihin nopeasti jo hankkeen toiminnan aikana. Toimintatutkimuksen teki Tampereen yliopisto, tukija Joanna Kalalahti (2012) ja se ilmestyi keväällä 2012 julkaisuna: *AVOimesti törmäyskurssilla, Haasteita reaali- ja verkkomaailman yhdistämisessä -raportti*. Raportissa kerrotaan, miten hanketoiminta eteni ja mitä muutoksia toteutettiin, jotta tavoitteiden saavuttaminen onnistuisi. Hanketutkimus on tehty toimintatutkimuksellisella otteella.

Kalalahden toimintatutkimuksessa kertyi runsaasti haastatteluaineistoa osahankkeidenhankkeen toimijoilta/vetäjiltä. Toimintatutkimuksen yksi haastattelukierros tehtiin keväällä 2010 jolloin hanketoiminta oli ollut käynnissä 1-1,5 vuotta riippuen osahankkeen käynnistysajankohdasta. Joanna Kalalahti luovutti aineistot käyttööni saatuaan kaikilta haastateltavilta suostumuksen.

Haastateltavia on ollut kaikkiaan 12 henkilöä. Osaa on haasteltu ryhmänä (2 haastattelua 2 ja 3 henkilön ryhmä) ja osaa yksilöhaastatteluna (7 henkilöä). Osa haastattelusta on tehty lähihaastatteluna ja osa käyttäen Skypeä (4 haastattelua joista yhdessä ryhmähaastelussa mukana osallistuja Skypellä).

Ennen tätä haastattelua tutkija oli jo aikaisemmin hankkeen alussa tehnyt kyselyn ja koonnut aineistoja hankkeen yhteisissä tapaamisista ja raporteista. Aikaisempien aineistojen pohjalta tutkija on muodostanut näkemyksen AVO1 toimintajärjestelmästä ja ristiriitojen kautta rakennettu näkemys kehittyneemmästä AVO-toimintajärjestelmästä. Tutkija on käyttänyt toiminnan teoriaa analyysivälineenään. Näkemyksenä tutkijalla on ollut, että ristiriitojen kautta toiminta kehittyy. Haastattelun kautta on ollut tarkoitus peilata toimijoiden näkemyksiä tutkijan luomiin näkemyksiin.



Kalalahden (2012) hanketoimijoiden haastattelussa nousi esille neljäntyyppisiä haasteita.

Näitä ovat a) Verkostomaisen toimintamallin haasteet, b) Hankeviestinnän haasteet, c) Vertaisuuden toteutuminen ja d) Verkostomaisen hanketoiminnan itseorganisoituvuus vs. säännönmukaisuus.

#### a) Verkostomaisen toimintamallin haasteet

Verkostomainen toimintatapa on tyypillinen tapa tehdä työtä tänä päivänä ja se oli myös AVO-hankkeiden työnteon mallina. Verkostomaisen toimintatavan merkitys ja hyödyt ymmärrettiin. Hankkeessa osattiin hyödyntää muodostunutta verkostoa monin tavoin. Siitä huolimatta verkostoitumisen hyödyt ja hankkeelle asetetut verkostoitumisen liittyvät tavoitteet jäivät jossain määrin saavuttamatta. Yhteistyökuviot eivät auenneet luonnollisella tavalla toisten osaprojektien välille tai toisten tekemisestä ei tiedetty riittävästi.

Hanketoimijoissa oli havaittavissa kahtiajakoa sen suhteen, mitä verkostomaisen toimintatavan nähtiin hankkeessa tarkoittavan. Osa näki hankkeen laajana sateenkaarihankkeena, jonka alla osahankkeet toteutuivat itsenäisesti toimintaansa. Osa hanketoimijoista puolestaan näki tärkeänä aikaansaada kokemus yhteistyöstä. Sen nähtiin kyllä syntyvän luontevien yhteyksien kautta.

Ne hanketoimijat, jotka toivoivat AVO-hankkeen olevan enemmän yhteisö kuin ulkoa rakennettu verkosto, pitivät yhteenkuulumisen tunnetta tärkeänä. Nämä henkilöt olisivat kaivanneet enemmän hanketoimijoiden parempaa tuntemusta ja enemmän yhteisiä keskusteluja. Lisäksi toivottiin enemmän arkista kommunikointia muiden hanketoimijoiden kanssa ja sen mahdollistavia verkkokeskusteluvälineitä.

Toimijoilla oli yhteinen näkemys, että verkostomaista toimintatapa ja yhteistyötä ei synny jos verkoston jäsenillä ei ole jotakin yhteistä, joka pitää verkoston koossa ja toiminnan käynnissä. Yhteinen tekeminen, tarkoitus ja päämäärä ovat tärkeitä. Verkostot myös henkilöityvät ihmisiin, joten voidaan ajatella henkilökemioiden ja samojen kiinnostuksen kohteiden vaikuttavan osaltaan verkostojen toimintaan. Mikäli toimijat eivät tunne toisiaan entuudestaan, on jotakin kautta saatava riittävästi tietoa toisista ja heidän tekemisistään, jotta yhteisiä asioita löytyy (Kalalahti 2012, 18–19.)

#### b) Hankeviestinnän haasteita

Hankeviestinnän osalta suuri ongelma oli vapaamuotoisen viestinnän mahdollistavan välineen ja kanavan puute. Tällainen väline otettiin käyttöön toisen hankevuoden puoleksavälissä ja sen vaikutus viestintään oli positiivinen.

Toisiin tutustuminen ja luottamuksellisen perustan luominen hankekommunikaatiolle on tärkeää. Jos toisia hanketoimijoita ei tunnettu riittävän hyvin, hankaloitti se joidenkin hanketoimijoiden kohdalla ns. yleisesti hyväksytyistä näkemyksistä poikkeavien tai kriittisten näkemysten esiintuomista, jotka olisivat olleet todennäköisesti tärkeitä kehittämisen kannalta.

Ongelmia ilmeni myös liittyen itse viestintään ja siihen liittyvään osaamiseen. Suurin osa katsoi viestinnän olevan riittävällä tasolla. Toisaalta tuli esille, että vaikka olisi halunnut viestiä enemmän, ei tiennyt miten se olisi pitänyt tehdä. Toisaalta tuli esille, että viestijät viestivät toisilleen eri tasoilla.

Yksi viestinnän suurista haasteista oli hiljaisen tiedon esittäminen ja jakaminen muille sellaisessa muodossa, jonka avulla muut pystyvät sitä hyödyntämään ja jalostamaan sitä toiminnalliselle tasolle. Monesti hankkeen tekemisestä kerrottaessa jää viestistä puuttumaan se hiljainen tieto, mikä liittyy tekemisen taustalla olevaan oppimiseen.

Myös keskusteluhalukkuuden puute nähtiin ongelmana. Osa koki, että yhteisiä keskusteluja olisi tarvittu enemmän osa taas koko että on keskusteltu riittävästi. Kaivattiin yhteisiä keskusteluja käsitteistä ja tavoitteista. Tavoitteiden koettiin olevan epäselviä toimijoille ja niiden konkretisoimista kaivattiin. Hanketoimijoiden yhteinen keskustelu olisi voinut johtaa parhaimmillaan toisilta oppimiseen ja sitä kautta laajempialaiseen yhteiseen näkemykseen, josta olisivat kaikki hyötynneet. (Kalalahti 2012, 19–22.)

#### c) Vertaisuuden toteutuminen

Kalalahden tekemien hankehaastattelujen kautta tuli esille, että huolimatta vertaisuuteen liittyvistä tavoitteista myös AVO-hankkeen sisällä oli havaittavassa asiantuntijoita ja noviiseja negatiivisesti erottelevaa suhtautumista. Vertaisuuteen pyrittäessä pitäisi mataloittaa asiantuntija- ja noviisiryhmien välistä kuilua siten, että se ei ole este toiminnalle ja että se synnyttäisi uudenlaisia oppimisyhteisöjä. Haastatteluissa tuli esille, että asioiden ymmärtäminen edellytti erityisesti, että kieli tuli tutuksi. Itse asiat ei välttämättä ole vaikeita, mutta niistä käytetty kieli saattaa luoda tällaisen illuusion. (Kalalahti 2012, 22–24.)

#### d) Verkostomaisen hanketoiminnan itseorganisoituvuus vs. säännönmukaisuus

Verkostomainen toiminta voidaan nähdä Eriksonin (2009) mukaan syntyneen kritiikkinä byrokraattiselle toimintatavalle. Näin ollen myös säännöttömyys ja tietynlainen itseorganisoituvuus voidaan nähdä tyypillisinä piirteinä verkostomaiselle toimintatavalle ja sen etuina verkostoissa ja

sosiaalisessa mediassa säännöt syntyvät itseohjautuvasti sen mukaan, kun niitä tarvitaan. Verkko yhteisöissä massiivisen preventiivisen säännöstön tai käyttöehtojen nähdään heikentävän toiminnan intensiteettiä, kun taas spontaani luonne on hyvä.

Haastateltavien mukaan sääntöjen merkitys AVO-hankkeen toiminnassa nähtiin kuitenkin tarpeelliseksi esimerkiksi suunniteltujen koulutusten prosessien läpiviennissä. Yhteisten tavoitteiden nähtiin edellyttävän sääntöjä, ja verkostomaisessa toiminnassakin säännöillä nähtiin olevan paikkansa. Painotuksen toivottiin olevan kuitenkin enemmän mallien, kollektiivisesti tuotettujen muisti- tai tehtävälistojen ja vinkkien luontoisissa säännöissä.

Kun toiminnan kannalta merkitykselliset säännöt syntyivät verkoston oman toiminnan kautta käytännön tarpeista, ovat säännöt paremmin myös ymmärrettävissä ja niiden noudattaminen on mielekästä. Ongelmallista sääntöjen osalta on, jos osallistujat eivät tiedä mitä sääntöjä noudattavat tai jättävät noudattamatta. Tämä voi aiheuttaa tulkintaongelmia, kun ihmisillä on erilaiset käsitykset, etenkin verkostoissa, joissa muotoutuu sääntöjä kaiken aikaa. Sääntöjen tunnistaminen voi olla hankalaa, jos ei osallistu hanketoimintaan kovin tiiviisti. Yhteinen keskustelu voi auttaa tekemään sääntöjä näkyviksi, samalla tulee esiin sääntöjen takana olevia perusteluja. (Kalalahti 2012, 24–25.)

Kirjoittamattomia sääntöjä nähtiin myös olevan AVO-hankkeessa. Asiantuntijaroolin ujuttaminen kaikkialle ja ajatus käyttää uusimpia ja hienoimpia tekniikoita nähtiin esimerkkeinä kirjoittamattomista säännöistä. Näiden luoma paine katsottiin olevan osaltaan negatiivista, syrjäyttävää sekä eriyttävää. Näiden kirjoittamattomien sääntöjen tarkastelu on mielenkiintoinen esimerkki siitä, miten hankala uusien toimintatapojen, kuten vertaisuutta, on käytännössä toteuttaa, vaikka tietoisella tasolla siihen pyrittäisiin.

Sääntöjä voi tulla myös omasta päästä, ja ne saattavat estää osallistumisen. Esimerkiksi toimija, joka ei koe itseään riittävän asiantuntevaksi eikä uskalla osallistua keskusteluun. Hanketoimijoiden välisessä luottamuksen ilmapiirissä myös kirjoittamattomista säännöistä on mahdollista keskustella.

Eräs haastateltava näki sääntöjen tulevan AVO-hankkeessa pitkälti roolien kautta ja roolien taas henkilöiden osaamisen perusteella. Toisen haastateltavan mukaan valmiita rooleja ei ole vaan ne aktualisoituvat tekemisen myötä.

Hanketoiminnassa toteutetussa vertaistuotannossa roolittomuus on siinä mielessä hyvä, että kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet ehdottaa ja tuoda ideoita ilman, että niitä ammutaan alas.

Edellyttäen tietysti että hankeen perusedellytykset ovat kunnossa ja valitsevat luottamus toimijoiden väillä. (Kalalahti 2012.)

Johtopäätöksinä Kalalahti nosti toimivan verkostomallin koostuvan seuraavista elementeistä. Verkostomaisen toimintamallin tueksi pitää saada verkoston toimijoiden välille aikaan yhteenkuuluvuuden tunne, joka syntyy tuttuuden kautta ja luo luottamuksen ilmapiirin. Tarvitaan toimiva keskustelun mahdollistava väline. Viestintäosaamista tarvitaan mm. siihen miten saadaan hiljainen tieto muutettua toiminnalliseen muotoon. Keskusteluhaluutta tulisi edistää ja yhteisten tavoitteiden selvyyteen tulisi panostaa. Vertaisuuden tulisi voida toteutua ja sitä tulisi edistää. Sääntöjen merkitys on syytä tiedostaa, ja itseorganisoituvuuden ja sääntöjenmukaisuuden välillä on löydettävä ja muodostettava yhdessä sopiva yhdistelmä erityisesti tavoitteellisessa toiminnassa. (Kalalahti 2012, 50.)

Myös AVO2-hankkeesta tehtiin Tampereen yliopiston tutkija Yrjö Lappalaisen (2014) toimesta toimintatutkimus, joka valmistui keväällä 2014. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset Kalalahden tutkimuksen kanssa. Lappalaisen tutkimuksen aineistoja ei ole käytetty tässä tutkielmassa, koska haastattelut toteutettiin jo ennen sen valmistumista.

Tässä osassa kerrotaan AVO-hankkeiden toiminnasta hankkeen asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta. Haastattelun kysymykset ja viitekehykset pohjautuvat Wengerin käytäntöyhteisö -teoriaan ja Nonakan tietämyksen hallinnan -teoriaan ja niissä on huomioitu joitakin toimintatutkimuksessa esille nousseita viitekehysten kannalta keskeisiä seikkoja. Toimintatutkimusta on esitelty tarkemmin luvussa seitsemän. Jotta lukijalle avautuisi hankkeen ominaispiirteet, on sen toimintaa esitelty tässä luvussa lomittain haastattelun yhteenvedon kanssa.

Luvussa 8.1 on kerrottu haastateltujen asiantuntijoiden taustasta, tehtävistä hankkeessa ja haastattelujen käytännön toteutuksesta. Luvussa 8.2 on ensin kerrottu tarkemmin hankkeessa mukana olevista organisaatioista ja niiden organisoitumisesta ja haastateltujen näkemyksistä tähän. Luvussa 8.3 on kerrottu hankkeen toimintatavoista, normeista ja niiden vaikutuksista hankkeen toimintaan ja haastateltujen näkemyksiä. Tässä osassa käsitellään erityisesti käytäntöyhteisöjen/innovatiivisen tietoyhteisön merkityksiä haastelluille. Luvussa 8.4 on kerrottu hankkeen työtavoista ja haastateltujen näkemyksiä niihin. Haastattelujen pohjalta arvioidaan myös etä- ja lähitapaamisten merkitystä kehittämistyössä. Luvussa 8.5 pohditaan ja verrataan tutkielman pää- ja alkuolettamuksia haastateltujen näkemyksiin.

## **8.1 HAASTATTELUIEN TOTEUTUS JA HAASTATELTAVIEN KUVAUS**

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina käyttäen AdobeConnect -sovellusta. Haastattelut on nauhoitettu ja niistä on yhteensä kuusi nauhoitetta. Haastattelut on toteutettu marraskuun 2013 ja tammikuun 2014 välillä. Haastatteluja tehtäessä AVO1-hanke oli päättynyt ja AVO2-hanke oli vielä käynnissä. Teemahaastatteluun valitut koordinaattorit työskentelivät AVO2-osahanke koordinaattoreina, koordinaattorina ja tutkijana.

Neljä haastatelluista (A, B, C ja D) on ollut mukana jo AVO1-hankkeen toiminnassa. Kaksi heistä (A ja B) on ollut mukana jo suunnittelemassa AVO1-hanketta ja kaikki neljä ovat olleet AVO1-hankkeen toiminnassa mukana vastuullisissa tehtävissä, D vain viimeisen vuoden. Kaikki neljä ovat osallistuneet myös AVO2-hankkeen suunnitteluun ja valmisteluun. Heillä kaikilla on varsin

pitkäaikainen näkemys hankkeen toiminnasta ja kehittämistyöstä. Yksi heistä toimi AVO1-hankkeen tutkijana.

Kaksi haastateltua (E ja F) oli tullut mukaan vasta AVO2-hankkeen toimintaan, toinen heti hankkeen alussa koordinaattoriksi (E) ja toinen (F) hankkeen tutkijaksi noin 8 kk hankkeen käynnistymisen jälkeen.

Hankkeen omissa toimintatutkimuksissa on haastateltu laajemmin hankkeen toimijoita ja on tehty kyselytutkimuksia hankkeen toiminnasta. Sen vuoksi tässä selvityksessä ei katsottu tarpeelliseksi tehdä kyselyä tai laajempia haastatteluja suuremmalle toimijajoukolle.

Haastatellut ovat tehneet hankkeelle vaihtelevasti töitä, kolmen työsuhde on ollut toistaiseksi voimassa olevaa ja kolmen määräaikainen. Neljä on tehnyt työtä kokoaikaisena ja kahdella työaika on vaihdellut osa-aikaisesta kokoaikaiseen.

Kolmen haastatellun taustaorganisaatio on yliopisto (kaksi on samasta yliopistosta), yhden vapaan sivistystyön organisaatio ja kahden yleishyödyllinen yhdistys. Toisessa yliopistossa on opiskelijoita noin 20 000 ja henkilöstöä noin 5000 ja toisessa opiskelijoita 10 000 ja henkilöstöä noin 2200. Vapaan sivistystyön organisaatiossa on henkilöstöä noin 120 ja opiskelijoita noin 700 ja lyhytkurssivuorokausia lisäksi noin 2100, joilla on vaihteleva määrä osallistujia. Yleishyödyllisessä yhdistyksessä toimihenkilöitä on alle 10 henkilöä eikä lainkaan opiskelijoita.

Omassa organisaatiossaan haastatelluilla on ollut samaa hanketta tekeviä kollegoita. Heidän työtehtävänsä kohdistui eri osahankkeen työhön tai eri työtehtäviin.

Haastatelluilla kaikilla on korkeakoulututkinto ja he ovat oman alansa asiantuntijoita. Kaikilla on pitkä työkokemus ja he ovat toimineet itsenäisissä ja vastuullisissa kehittämistehtävissä. Iältään haastatteluhetkellä haastateltavat ovat 35 - 52 vuoden välillä. Haastatelluista kolme on naista ja kolme miestä.

## **8.2 TOTEUTTAJAORGANISAATIOT JA HANKE**

Tässä osiossa kuvataan hankkeen toiminnassa mukana olleiden organisaatioiden toimintaa ja roolia hankkeessa, toimijoiden perehdytystä, hankkeen johtamistapaa ja osahankkeiden välistä yhteistyötä ja luvussa 8.2 on ensin kerrottu tarkemmin hankkeessa mukana olevista organisaatioista ja niiden

organisoidumisesta ja haastateltujen näkemyksistä tähän. Lisäksi kuvataan hankkeen toimihenkilöiden omaa roolia ja toimintaan vaikuttavia seikkoja.

### **8.2.1 AVO-hankkeiden totuttajaorganisaatiot – toiminnan tarkoituksellisuus**

ESR-hankkeissa voi olla mukana vain juridisia organisaatioita. Yksittäiset henkilöt eivät voi olla tällaisissa kehityshankkeissa virallisesti mukana. Organisaatiot sitoutuvat jo hankesuunnittelu / hakuvaiheessa hankkeisiin aiesopimuksen kautta ja varaamalla esimerkiksi omarahoitusta suunnitteilla olevaan hankkeen toimintaan. Kun hankepäättökset saadaan organisaatiot sitoutuvat yksityiskohtaisen sopimuksen kautta hankkeen toimintaan ja rahoittajan säädöksiin.

Hankerahoituksen yhtenä keskeisenä ehtona on, että hanke toteuttaa toteuttajaorganisaation strategiaa. Lisäksi hankkeen tuloksia on voitava hyödyntää organisaatiossa ja jatkaa niiden toteuttamista hankerahoituksen päättymisen jälkeen.

Haastatellut kertoivat, että heidän organisaationsa olivat jo suunnitteluvaiheessa sitoutuneet hankkeen toimintaan ja sovittujen kehitystehtävien toteuttamiseen. Koska osa mukana olevista organisaatioista oli varsin suuria ja niiden toiminta moninaista, ei käytännössä ollut mahdollista, että koko organisaatio olisi ollut tietoinen ja vahvasti sitoutunut hankkeen toimintaan.

Haastattelujen mukaan kehittämishankkeiden toiminnan onnistumiseksi on todella tärkeää löytää toimintaan mukaan organisaatioita ja henkilöitä, jotka ovat osaavia ja motivoituneita kehittämistyöhön. Usean organisaation hankkeissa työntekijä saattaa olla ainoa henkilö organisaatiossaan, joka oikeasti tekee hankkeelle töitä ja tietää sen toiminnasta. Oman organisaation tuki on kuitenkin ehdoton edellytys hanketoiminnan onnistumiselle ja hankkeessa kehitettyjen toimintatapojen levitykselle omaan organisaatioon.

Eräs haastateltu kertoi: ”Sinänsä hanketoiminta ei ole organisaation ydintoimintaa. Johto piti hanketoimintaa tärkeänä ja arvosti siinä kehitettäviä asioita. Pitivät tärkeänä, että työtä tekivät hyvät ja motivoituneet ihmiset, suhtautuivat sallivasti ja kannustavasti työn tekemiseen ja arvostavat, että työtä tehdään intohimolla.” (D)

Organisaatioiden kokoaminen hankekonsortioon käynnistyi SeOpin toimesta. SeOppi tiedusteli halukkuutta jäseniltään ja Sosiaalinen media opetuksessa -verkoston (Sometu) kautta ja kokosi kiinnostuneet mukaan suunnittelemaan AVO1-hanketta syksyllä 2007. Moninaisen prosessin jälkeen hankepäättös saatiin vuoden 2008 marraskuussa rahoittajalta. Virallisesti hanke käynnistyi taannehtivasti jo toukokuussa 2008. Suurin osa organisaatioista aloitti toiminnan vasta keväällä 2009. AVO2-hankkeen toimintaan suurin osa AVO1-toimijoista lähti mukaan ja lisäksi joitakin uusia organisaatioita liittyi mukaan konsortioon.

Haastattelujen ja toimintatutkimusten (Kalalahti, 2012) perusteella voi päätellä, että AVO-hankkeissa mukana olleiden toimijoiden organisaatiot suhtautuivat hankkeen toimintaan positiivisesti ja pitivät sitä tärkeänä siitakin huolimatta, että hankkeen toiminta mm. yliopistoissa ei varsinaisesti liittynyt heidän päätehtävänsä tutkimustyöhön. Yliopistot pitivät hanketta kolmannen tehtävänsä mukaisena eli olla mukana yhteiskunnan toiminnassa. Vaikka AVO-hankkeissa ei tehty varsinaista tutkimusta siitä syntyi aineistoa, joka tuki tutkimustyötä ja sitä kautta tutkijoille muodostui osaamista ja tietämystä tästä aihealueesta.

Erään haastatellun organisaation oli AVO1-hankkeen käynnistyessä varsin innokkaasti mukana hankkeen toiminnassa, mutta sitten hankkeen aikana organisaation toimintaresurssit supistuivat ja se joutui minimoimaan henkilöstönsä osallistumisen kehitystyöhön. (B) Samoin eräissä organisaatioissa hankkeen asiantuntijan siirtyessä toiseen organisaatioon tai toisiin tehtäviin, hankkeen tehtävien hoitaminen viivästyi tai jäi suunniteltua vähäisemmälle painotukselle. (E)

Haastattelujen ja hanketoiminnan kokemusten perusteella voi todeta, että uudet ihmiset toteuttavat asioita erilailla, jolloin he tuovat toteutukseen muutosta ja uusia näkemyksiä. Hankeyhteisö voi kokea uuden ihmisen tavan tehdä työtä oudoksi ja totutusta tavasta poikkeavaksi. AVO-hankkeiden toimintaan saatiin onnekaastikin mukaan uusia osaavia asiantuntijoita, jotka veivät kehitystyötä vahvasti eteenpäin, tuoden mukaan työhön uutta virkeää näkemystä. Hankekonsortion sisällä tapahtui myös muutoksia, kun henkilöitä siirtyi hankeorganisaatiosta toiseen. Tässä muutoksessa osaamista siirtyi hyvin hankeorganisaatiolta toiselle.

Hanketoiminnan kokemusten perusteella voidaan todeta, että pienissä organisaatioissa tai organisaatioissa, jotka olivat pienellä panoksella mukana toiminnassa, oli hanketyö ja sen raportointi usein yhden toimijan vastuulla. Toimija oppi työssä paljon, mutta työ oli ollut kuormittavaa. Kehittämistyö ja hallinnon raportointi ovat olennainen osa hanketyötä, mutta tehtävien jakaminen useamman toimijan kesken organisaatioissa olisi mielekästä. Monesti yksi henkilö ei ole kaikissa näissä tehtävissä parhaimmillaan.



Yhteenvedona haastatteluista voidaan todeta, että AVO-hankkeiden organisaatiot pitivät hankkeita tärkeinä ja ne tukivat organisaation strategisia tavoitteita. Organisaatioiden johto arvosti sitä, että kehitystyötä tekivät motivoituneet ja innostuneet henkilöt. Lisäksi organisaatiot hyötyvät ja saivat laajempaa osaamista hankkeista, jossa oli moninaista kehittämistä ja useita kehittäjiä.

## **8.2.2 Johtaminen hankkeissa**

Kaikki haastatellut pitivät hankeorganisaatiota hierarkkisesti matalana ja optimaalisen tapana tehdä töitä. Toimijoille tällainen työtapana oli ollut jo pidempää yleisin työskentelytapana.

Eräs haastateltu totesi: “En tiedä, miten voisi muuten toimia tämän porukan kanssa. En voi kuvitella, se olisi absurdia, että tätä poppoota voisi johtaa ylhäältä. Ei siis ole todellinen vaihtoehto, mutta sanotaan, että niiden synergioiden ja yhteisen tekemisen löytäminen ei ole aina helppoa.” (D)

Kaikkien haastateltujen mielestä organisaatioiden työtehtävät vaativat tekijältään oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä.

Haastateltu F kuvasi tilannetta: ”Nyt joutuu itse pitää tiukemmin huolta, että tavoitteet tulevat toteutettua. Jos ihmistyyppinä vaatisi enemmän ohjausta ja tarkempaa määrittelyä voisi olla hankaluuksia toimia hankkeessa. Tällainen toiminta karsii toimijajoukkoa. Sellaiset henkilöt eivät voi oikein tässä olla mukana, jos haluaa tehdä tarkkaa määriteltä ja ohjattua työtä. Lopputuloksen näkökulmasta tällainen avoin tapa on hyvä.” (F)

Hankepäätyöstä tulee kehys, resurssit ja puitteet toteuttaa toimintaa. Hanketta ei johdettu, eikä olisi voitu johtaa keskusjohtoisesti. Tällainen tapa antoi liikkumavaraa ja kehittämisen tilaa. Matkanvarrella on luotu yhteisiä rutiineja, kohtaamisen paikkoja ja jakamisen kulttuureja.

Haastateltujen mukaan hankekonsortiota koottaessa on tärkeitä, että tunnetaan, luotetaan ja valitaan hyviä kumppaneita, jotka hoitavat lupaamansa työt. Keskinäinen luottamus, samansuuntaiset tavoitteet ja sovittujen tehtävien ja vastuiden hoitaminen on hanketoiminnassa tärkeitä. Tässä AVO-hankkeissa onnistuttiin. Ideologisia ristiriitoja ei ole ollut. Ihmiset olivat ideologian tasolla samoilla linjoilla.

Haastateltu B totesi: ”Tasatahtiin johdettuna hanke olisi voinut kuormittaa osahankkeita, jotka ovat toiminnaltaan ja luonteeltaan niin erilaisia. Jos olisi jäykästi johdettu, olisi voitu kuormittaa niitä. Toiset organisaatiot käynnistivät toiminnan ketterästi toiset hitaasti ja vauhti niissä kiihtyi loppuun mennessä.” (B)

AVO2-hankehakemusta kirjoittaessa nousi vahvemmin esille toinen toisiltamme oppiminen. Jos osahankkeiden toimimassa olisi enemmän yhteistä, oppisimme todennäköisesti toinen toisiltamme enemmän.

Jos nyt AVO-hankkeiden jälkeen tehtäisiin uusi hankesuunnitelma, useampi haastateltu haluaisi kirjoittaa uuteen hankesuunnitelmaan vielä enemmän yhteisiä toimenpiteitä ja tekemistä kuin aiemmissa hankkeissa oli. Tekemisen pitäisi kuitenkin olla riittävän vapaamuotoista, kehittäminen tavoitteellista ja kaikkien hyödynnettävää. Yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen ei voi kuitenkaan etukäteen määrätä tai pakottaa ketään, koska pakolla ei synny yhteisöllistä luovuutta ja ajattelua. Oivalluksia tulee sellaisesta, mistä ei voinut ennakolta tietää. Pakosta osallistumisen toimija kokee turhana ja vastenmielisenä.

B totesi: ”Jos toiminnassa ei tavalla joutu uusiin tilanteeseen ja kohtaamaan sellaista mitä ei yleensä tee, ei tule oivalluksia. Miten saa tämän tapahtumaan ilman pakontunnetta.” (B)

Yhteistyöhön resursoiminen on vaikea tehdä jälkikäteen hankkeen toimesta. Eräs haastateltu sanoi: ”Parasta on, jos heti alusta asti korostetaan yhdessä tehtävää suunnittelua ja toteutusta, niin se loisi pohjaa satunnaisemmalle ja emergentille yhteistyölle.” (A)

Kun alussa on syntynyt myönteinen kokemus yhdessä tekemisestä, niin oli todennäköistä, että samanlainen toimintatapa myöhemmin jatkuu ja leviäisi muuhunkin tekemiseen.

Haastateltujen mukaan kokonaan uuden organisaation mukaantulo konsortioon on lähes mahdotonta. Organisaatio voi tulla hankkeen käynnissä ollessa mukaan parhaiten vain toiminnan kohteeksi. Uusi organisaatio voi tulla mukaan teknisesti esim. organisaation toiminnan uudelleen järjestämisen kautta (esim. lukiotoiminnan uudelleenjärjestäytyminen, jossa lukio siirtyi kunnan toiminnasta kuntayhtymän toiminnaksi).

### 8.2.3 Perehdytystä toimintaan

AVO1-hankkeeseen toimijat perehtyvät koordinaation järjestämässä tapaamisissa. Hankkeen alkaessa palavereja oli useammin. Lähitapaamisia oli pääsääntöisesti keväällä ja syksyllä.

Hankkeiden käynnistyttyä koordinaattorina toimineen SeOpin toimihenkilöt vierailivat erikseen jokaisen hankeorganisaation luona ja kävivät organisaation varsinaisten toimijoiden, heidän esimiestensä ja taloushallinnon asiantuntijoiden kanssa hankkeen toteutukseen ja raportointiin liittyvät asiat läpi. Tutustuivat tarkemmin toimintaan ja toisiinsa. Tavoitteena tässä oli helpottaa yhteistä työtä kun oli tavattu ainakin kerran. AVO2-hankkeen käynnistyessä toimijat tekivät yhdessä koko hankkeelle toimintakäsikirjat, joista sitten myöhemmin löytyi helposti hankkeen toimijoille neuvoja ja ohjeita hanketoimintaan (rahoitus ja maksatus, viestintä, some-välineet, ohjausryhmä, laatutyö, materiaalit, keskeinen sanasto, osahankkeiden esittelyt).

Hanketoiminta liittyviä asioita käsiteltiin jatkuvasti hankkeen muissa palavereissa ja viestinnässä. Esimerkiksi maanantaitiedote lähetettiin kaikille organisaation toiminnassa hankkeessa mukana oleville. Samaa toimintatapaa jatkettiin AVO2-hankkeen aikana. Koordinaation järjesti säännöllisesti tapaamisia. Kaksi tapaamista vuodessa niistä oli lähitapaamista ja muut etäkokouksia. Kaikkiin tapaamisiin on ollut mahdollista osallistua aina myös etäyhteydellä, mutta pääasiassa näissä lähitapaamisissa hanketoimijat olivat läsnä.

AVO2-hankkeen toimihenkilöksi tuli hankkeen jo käynnistyttyä ja yhteisten käynnistystapaamisten jälkeen uusia henkilöitä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta hanketoiminnasta ja AVO-hankkeiden toiminnasta. Heitä varten järjestettiin opintopiiri, joka kokoontui muutaman viikon välein ja niissä käsiteltiin osallistujien esille nostamia teemoja, joihin he halusivat erityisesti perehtyä.

Organisaatiot itse perehdyttivät omat toimihenkilöt toimintaansa, työtapoihin ja käytäntöihin. Muilla hankeorganisaatioilla ei ollut esimiesvaltaa toisiin organisaatioihin.

Haastatteluissa ilmeni, että perehdytystä pidettiin tärkeä ja erityisen tärkeänä niille toimijoille, joilla oli vähemmän asiantuntemusta ja kokemusta hanketoiminnasta.

Osa haastatelluista oli osallistunut hankkeen suunnitteluun ja olivat siten organisaatiostaan parhaiten perillä hankkeen toiminnassa. He pääsivät tietysti hankkeen toimintaan mukaan uusia toimijoita helpommin ja nopeammin.

Haastateltu A kertoi: ”Olin organisaatiossa töissä jo aiemmin ja valmistelemassa hanketta. En siis saanut mitään perehdytystä, koska olin organisaatiossa se joka tiesi siitä parhaiten. Toimi oman organisaation perehdyttäjänä hankkeeseen tulleille uusille toimihenkilöille.” (A)

Usein oli kuitenkin niin, että hankkeen toimijat aloittavat työt uudessa organisaatiossa ja hankkeessa vasta kun hanketoiminnan rahoitus oli valmistunut ja hanke oli virallisesti käynnistymässä tai jo käynnissä. Uudelle toimijalle oli haasteellista joutua tutustumaan samaan aikaan sekä uuteen organisaatioonsa ja sen toimintaan että hankkeen ja sen yhteisön toimintaan. Itsenäinen työote ja oma kiinnostus auttoivat selviämään verkostomaisessa yhteisössä.

D kertoi: ”En AVO1 aikana tuntenut käytännön toimintatapoja. Ei tiennyt mikä AVO1 hanke kokonaisuudessaan oli, enkä tuntenut ESR-raportointiin liittyviä asioita. Monet asiat tulivat vastaan yllätyksenä. Myöskään oman organisaation toimintaa ei ollut perehdytyspakettia. Sitä mukaa kun asioita tuli vastaan niitä ratkottiin ja opittiin. En kuitenkaan kokenut tarvitsevani enemmän perehdyttämistä. Työskentelyn tehokkuus olisi voinut alussa olla parempi, jos olisi ollut joku tsekkauslista, josta olisi ilmennyt mitä ainakin pitäisi tietää, mutta hyvinhän siitä selvisi ilmankin.” (D)

Haastatellun kertomuksesta voi todeta, että erityisasiantuntijaa ei yleensä kukaan ulkopuolinen pysty perehdyttämään hänen omaan kehittämistyöhönsä, mutta organisaation toimintaan, hankkeen käytäntöihin, -suunnitelmiin, -raportointiin perehdytys olisi ollut mahdollista ja hyödyllistä.

E mietti tulevaisuutta: ”Tulevaisuutta ajatellen vois olla hyvä, jos hankkeiden alussa olisi enemmän yhteisiä tapaamisia ja tutustumisia muihin toimijoihin ja heidän tekemisiinsä hankkeessa, jotta kokonaisuus ja yhteinen näkemys kaikille olisi sisäistetty paremmin. Hanke on niin laaja ja sisältää paljon uusia asioita alussa, että on vaikea omaksua niitä nopeasti.” (E)

Haastateltujen mukaan tutustuminen toisiin toimijoihin helpottaa toimimista ja lisää uskallusta keskustella ja kysyä myös ns. tyhmiä kysymyksiä. Tutun henkilön kanssa on helpompi tehdä yhteistyötä kuin tuntemattoman. Lähitapaamisia tarvitaan erityisesti alkuun, kun sovitaan yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Osahankekoordinaattorit AVO2 hankkeessa jakoivat perehdytysvastuuta ja helpottivat toimijoiden yhteistyötä ja työn tekemistä samoin kuin toimijoiden yhdessä laatimat hankeoppaat.

Yhteishengen syntyminen mahdollisemman alussa hanketoimijoiden välillä koettiin tärkeäksi. Kuuluminen samaan AVO-verkoston ja asiantuntijaryhmään innoitti toimimaan. AVO-hankkeet käynnistyivät hyvin ja toimijat kokivat yhteisöllisyyttä. Hankkeissa koettiin leikillisesti jotakin samanlaista yhteishenkeä, tunteen paloa ja muutoshenkeä kuin Ranskan vallankumouksessa (Lappalainen 2014).

#### **8.2.4 Itsensäjohtaminen – itsenäisyys**

Kuka asiantuntijaverkoston oikeasti johtaa? Hanke ei voi olla yhdestä paikasta johdettua. Koordinaation rooli on palvelurooli toiminnan mahdollistaja, ei johtajan rooli. Asiantuntijalla on vahva oman toiminnan johtavuus. ”Tämä on luovan luokan työtä” (D).

Asiantuntijana on helppo uppoutua työhönsä. Teemme työtä ja vietämme vapaa-aikaa samoilla koneilla ja laitteilla. Oman itsensä johtamisentaitoja on tärkeitä käyttää. Tietointensiivistä työtä tehdään jatkuvasti, eikä sitä voi oikein sitoa aikaan. Oma jaksaminen pitäisi pysyä tasapainossa.

E sanoi: ”Luova ja itsenäinen työtapo on ainoa mahdollinen tapa tehdä tämän tapaista työtä. Tapa on uutta vielä työelämässä. Tässä hankkeessa saadaan näkemyksiä ja taitoja, joilla tapaa viedään eteenpäin missä sitten jatkossa vaikutetaan.” (E)

Toimijan henkilökohtaiset taidot ovat tässä työssä tärkeitä. Pitää olla aktiivinen ja TVT-aidot hallussa. TVT-käyttö pitäisi olla omaa mukavuusalueetta.

E jatkoi: ”Oma aktiivisuus, pelottomuus, itsenäinen- ja autonominen työote korostuvat. Työssä oltava itse aktiivinen, oma innostus korostuu ja täytyy ottaa selvää, hakea ja kysyä, kun ei ole lähellä työkavereita tai esimiestä neuvomassa. Pelottomuus toimia, kuten uskaltaa jakaa, kontakteja ja esiintyä omalla nimellä verkossa on tärkeää. Verkostossa keskustellaan railakkaasti asioista ja sellainen toiminta on nimenomaan sallittua ja suotavaa.” (E)

F totesi ”Jos jää odottamaan ohjeita jää hommat tekemättä. Itse on otettava ohjat käsiin.”(F)

Haastattelujen ja hanketoiminnan kokemusten perusteella voi todeta, että henkilöiden tapa tehdä työtä vaihteli. Suurin osa toimijoista toimi tehtävässään itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Jokunen taas toivoi tiukempaa ohjausta työtehtäviinsä ja koki tällaisen työtavan kuormittavaksi. AVO-

hankkeissa työt painottuivat itseohjautuvaan ja oma-aloitteiseen työhön, jossa työtehtävät eivät olleet ennalta määrättyjä eivätkä selkeästi määriteltyjä.

Hankkeen verkostoissa ei tarvinnut olla muodollista pätevyyttä, mutta toimijat olivat omalla alallaan asiantuntijoita ja heillä oli riittävä tietämys muiden aihepiireistä. Perustietämys oli tärkeätä, jotta voitiin puhua samaa kieltä.

### **8.2.5 Sattumaa ja ristiriitoja**

Haastateltavien mukaan vapaan vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta matalasti johdetuissa organisaatioissa syntyy sattumalta uutta ennalta suunnittelematonta.

Haastateltu A sanoi: ”Toisaalta serendipiteettiä on vähän kun ei voit tietää mitä muut tekevät eikä seurata läheltä sitä mitä muut tekevät.” (A)

Erilaisia välineitä toisten työn seuraamiseen on hankkeessa ollut, mutta esim. wikistä muiden tekemisen seuraaminen ei ole ollut kaikkien toimijoiden mielestä motivoivaa tai hyödyllistä ajankäyttöä. Kun osa teki hankkeelle töitä pienellä panoksella, tällaisessa sivuroolissa ei ollut aikaa paneutua toisten tekemiseen. Kun työpanos oli suurempi, oli paremmat mahdollisuudet seurata toisten tekemisiä. Ajan kanssa hankkeen toimijoiden keskinäisen tuntemuksen lisääntyä ymmärrys ja kiinnostus toisten tekemistä kohtaan kasvoi. Tuttujen kanssa väärinymmärryksiä tapahtui vähemmän. Alussa hankkeen toiminta painottui enemmän oman toiminnan suunnitteluun. Kun oma toiminta oli käynnissä ja tiesi mitä oli tekemässä, kontaktit toisiin olivat luontevampia.

Haastateltujen mielestä wikiä paremmin tietoa toisten toiminnasta saatiin hankkeen aikana taustakanavina toimineiden sovellusten kautta. Taustakanava mahdollisti vapaamman, kahvihuonemaisen keskustelun. Kanavalla kerrottiin omasta toiminnasta ja tekemisistä lyhyinä viesteinä. Niitä voi kuka tahansa kommentoida ja kysyä lisää. Osa osallistui keskusteluun aktiivisesti, osa vain seurasi sitä. Osallistumisaktiivisuudet toimijoilla vaihtelivat aiheen mukaan. Toimiva kahvihuone/taustakanava teki toimintaa näkyväksi.

Haastatteluissa ilmeni, että ristiriidat korostuvat helposti, kun ollaan virtuaalisessa yhteydessä. On hyvä tavata silloin tällöin kasvotusten, jotta muistaa millainen toinen on. Tuttujen kesken tapahtuu harvemmin väärinymmärryksiä ja ne pystytään selvittämään yleensä helpommin ja nopeammin. Kun tunnetaan huonommin, niin väärinymmärrysten hoitoon ja selvittämiseen tarvitaan enemmän aikaa ja usein myös lähitapaamisia. Kun ei tunneta, niin esim. verkoston sisäpiirivitsit menevät helposti ohi. Ristiriitojen hoito on usein helpompaa tuttujen välillä.

Haastattelujen ja hanketoiminnan mukaan hyvä käytännön esimerkki AVO2-hankkeen ristiriitatilanteesta oli uuden henkilön mukaan tuleminen hankkeen toimintaan. Esimerkiksi yksi toimija uusi toimija koki, että hankkeella oli liian monta informaatiokanavaa, joista ei saanut tolkkua. Verkosto käsitteli asiaa ja ratkaisuksi koottiin kaikille yhdelle sovellukselle koostettu informaatiopolku ja lisäksi yhteistä opintopiiritoimintaa, jossa keskeisiä hanketoiminnan asioita käsiteltiin yhdessä halukkaiden kanssa. Kaikki informaatiota tarvitsevat henkilöt eivät osallistuneet opintopiirin toimintaan. Muutama aktiivinen osallistui siihen ja he kokivat sen hyvin tukevan toimintaansa. Jälkikäteen voi joku toimija arvostella, että hankkeessa olisi muiden pitänyt hoitaa asiat paremmin. Kun toimijoille tarjotaan tilaisuutta ja mahdollisuutta luoda yhdessä ja muuttaa toimintaa, on toimijan itse myös oltava aktiivinen tässä muutoksessa. Aina ei kaikilla kuitenkaan ole oikeasti kiinnostusta ja halua siihen. (B)

Ristiriitoja syntyy aina. Niiden selvittäminen on helpompaa, jos osaa katsoa asiaa toisen osapuolen näkökulmasta ja tämä on tietysti helpompaakin silloin kun tuntee toimijat paremmin. Ei kannata päätellä, että tuo on aina tuollainen ja toimia tiettyjen ennakkokäsitysten mukaan. (C)

C kertoi: ”Vaikka AVO-hankkeissa tunnetaan toimintaa ja toisia, niin käytännössä ei kuitenkaan tunneta tarpeeksi. Kun ristiriitatilanteessa mieltii, että jos en tiedäkään tuossa asiasta kaikkea. Sitten pitää myös ymmärtää kommunikaatiomediaa ja mitä vääristymistä se tuo asiaan. Media siis vaatii kyseenalaistamista ja näkökulmaa katsoa tilannetta sen ulkopuolella ja sen selvittämistä.

Ristiriitatilanteissa ei verkossa tule kaikkia asiasta esille, niin kuin kasvokkain juteltaessa. Näkemys ei välity kokonaan välineellä. Välineellä voi näyttää siltä, että joku tulee vaikka omalle reviirille, vaikka ei niin olisi tarkoituskaan Täytyy tavallaan ymmärtää tilanteen kokonaisuus ja tehdä kompromisseja. ” (C)

Ristiriidoista eräs haastateltu toistesi: ” Henkilötason ristiriidoissa positiiviset asiat on hoidettu julkisesti ja negatiivisesti on hoidettu kahden kesken henkilötasolla.” (E)

Hankeyhteisöön kuulumisen edellytys ei ole olla samaa mieltä, vaan kehittämisen kannalta on hyvä, että toimijat ajattelevat erilailla ja haastavat toisiaan. Asiakontekstissa tehdään ja jaetaan näkemyksistä sekä otetaan vastaa erilaisia näkemyksiä. (E)

Haasteltujen mukaan yhteistyössä tulee monesti tilanteita joihin pitää reagoida nopeasti. Oman arkitoiminnan suunnitelmat saattavat mennä uusiksi kun ulkopuoliselta taholta tulee yllättäviä tehtäviä. Aikataulut ovat kaikilla kireitä ja tällainen synnyttää helposti ärtyneisyyttä, mutta yleensä kuitenkin asiat hoituvat.

Yhteenvedona voi todeta että olisi muistettava, että ihmiset viestivät ja painottavat asioita erilailla. Verkossa tämä johtaa korostuneisiin väärinymmärryksiin erityisen helposti. Oma tapa ei olekaan aina oikea. Konfliktit ovat usein viestinnän väärinymmärrystä, jossa asia ei välity tarkoitetulla tavalla.

### **8.2.6 Osahankkeiden toiminta ja yhteistyö**

Haastattelujen ja hanketoiminnan perusteella voi todeta, että osahankkeen sisällä toimijoilla ei ole ollut paljon eroa toimintatavoissa. Suurimmat erot ja erilaisuudet olivat organisaation virallisissa esim. taloushallinnon ja raportoinnin prosesseissa. Itse hankkeen toimijoiden toimintatavat olivat hyvin samankaltaisesti. Eroavaisuudet eivät ole hankaloittaneet hankkeen toimintaa. Asioita vain selvitettiin organisaatioissa erilailla. Jonkun päätöksen tekeminen jossakin organisaatiossa saattoi kestää muutaman päivän kauemmin kuin jossain väljemmin asioihin suhtautuvassa organisaatiossa, mutta asiat hoituivat kaikissa.

Haastatellut kertoivat, että kommunikointi osahankkeissa oli epämuodollista ja arkista. Huolehdittiin, että tieto kulki ja dialogia oli koko ajan meneillään. Kaikilla oli vahva kiinnostuksen kohde samaan aiheeseen.

Haastateltu C kertoi: ”Toimijat ovat tutustuneet hankkeen aikana toisiinsa paremmin ja henkilökemian tasolla ja tavat toimia on samantyyppisiä, siksi toiminta on sujunut. Kaikilla on halu toimia ja kehittää ja kokevat, että yhteistyö on hienoa.” (C)

Eri osahankkeiden toiminnassa oli ollut myös poikkeamia ja erilaisuutta. Yhdessä osahankkeessa yhteistyötä oli tehty hyvin vähän. Lähinnä oli annettu sparrausapua toisille. Tämä osahanke oli



tavallaan alkuperinkin rakentunut siinä olevien organisaatioiden omista lähtökohdista ja tehtävistä. Työ oli paketoitu hankkeen kannalta yhdeksi osittain teennäiseksi paketiksi.

A kertoi: ”Jos kuitenkin olisi ollut vaihtoehto, että olisi vain kaikki tehnyt työtä erillisenä laumana, niin se olisi ollut kuitenkin huonompi vaihtoehto ja liian iso joukko tekemään yhdessä.

Osahankerakenne on pakottanut tietynlaiseen yhteiseen tekemiseen.” (A)

D kertoi: ”Teknisesti osahankkeet olisivat voineet olla omia hankkeita. Vaikka nyt tehdään yhdessä, niin silti jokaisella on oma hiekkalaatikko. On kuitenkin olemassa yhteistä halua, vaikka jokainen tekee silti omia juttuja.” (D)

Osahankkeiden sisällä on haettu yhtenäisyyttä. Aluksi tämä ei ollut selkeätä, mutta hankkeen aikana yhteistyö on kirkastunut. Muutosta alkutilanteesta on syntynyt paljon ja on muodostunut yhteistä toimintaa.

F kertoi esimerkin, jossa osahankkeen yhdessä organisaatiossa oli opittu tietyn Kinect -kehittelyn kautta taitoja, joita voitiin käyttää toisen organisaation virtuaalimaailman avatar-hahmon ohjaamiseen ja siitä vielä myöhemmin yhdessä ideoitiin uutta kehittämistä kaikille osahankkeen toimijoille. Hankkeen alussa ei vastaavasta mahdollisuudesta vielä edes tiedetty. (F)

Osahankkeiden välillä tehtiin myös yhteistyötä. Hyvä esimerkki oli mm. yhden osahankkeen tapahtuman järjestelyissä. Toisen osahankkeen kehittäjä osallistui toisen tapahtuman järjestelyyn oma-aloitteisesti ja toi omaa osaamistaan tapahtuman sisältöön ja järjestelyihin. Tapahtumaa järjestävän osahankkeen oma työ järjestelyissä helpottui ja samalla heille tuli tutuksi toisen osahankkeen toimija kehitystyö. (D).

Yhteenvedona voi sanoa, että toiminta, asiat ja tekniikka kehittyvät nopeasti. On luonnollista, että opitaan uutta ja tehdään yhdessä. Hankesuunnitelmaan ei kaikesta toiminnassa osata kirjoittaa etukäteen. Olisi hyvä, jos suunnitelmia voidaan päivittää ja tavoitteet määritellä riittävän avoimeksi, jotta jää liikkumavaraa kehittämiseen.

## **8.3 YHTEISÖLLISYYTEEN JA VERTAISUUTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ**

Tässä kappaleessa on kerrottu haastattelujen ja hanketoiminnan näkemyksiä toimintatavoista, normeista ja niiden vaikutuksista hankkeen toimintaan. Tässä osassa käsitellään erityisesti käytäntöyhteisöjen/innovatiivisen tietoyhteisön merkityksiä haasteltaville.

### **8.3.1 Toimintatapojen ja normien taustoista**

AVO hankkeet olivat Euroopan sosiaalirahaston rahoittamia opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnalliseen rakennerahasto-ohjelmaan liittyviä hankkeita, joiden toimintaa käytännössä ohjasi ja valvoi Lapin ELY-keskus. ESR- hankkeiden toiminta on tiukasti säädeltyä ja valvottua. Toimintaa ja toteutumista raportoidaan ja ohjataan projektisuunnitelman toteutuksen seurannalla kolme kertaa vuodessa tehtävien maksatusraporttien, kaksi kertaa vuodessa tehtävien seurantaraporttien, vuosittain tehtävän vuosiraportin, hankkeen päättyessä tehtävän loppuraportin, ohjausryhmän toiminnan, koordinoivan hankkeen ja nimetyn valvojan kautta. Toimintaa ja prosessia säätelee lisäksi mm. rakennerahastojen puiteohjelmakauden ohjelmat ja rakennerahastoasetus ja erilliset viranomaisten rahoitusehdot ja -ohjeet.

Hankkeissa oli mukana 12 organisaatioita. Hankevalmisteluja tehtiin yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa. Valmisteluvaiheessa organisaatioita oli mukana enemmän, kuin lopullisessa konsortiossa. Jokainen organisaatio osallistui hankkeen suunnitteluun. Suunnitteluprosessin aikana suunniteltiin koko hankkeen yhteistä toimintaa, osahankkeiden toimintaa ja toimijaorganisaation omaa toimintaa. Suunnitteluprosessi AVO1-hankkeessa painottui keskinäiseen sähköpostiviestintään, staattisten dokumenttien muokkaamiseen ja kommentointiin ja eniten lähitapaamisiin, joihin oli mahdollista osallistua verkon kautta. Jaettuja dokumentteja ei tuolloin vielä ollut kovin paljoa käytettävissä. Blogeja ja wikejä oli, mutta niiden käyttö ei vielä silloin ollut yleistä ainakaan yhteissuunnitteluun.

AVO2-hankkeen suunnittelun aikana vuonna 2011 olimme silloin jo tottuneet käyttämään yhteisiä dokumentteja, jolloin hankesuunnitelman kirjoittaminen tehtiin yhdessä Google Drive dokumenteissa verkkopalavereissa ja yhden lähisuunnittelupäivän aikana. Tässä vaiheessa toimijat olivat toisilleen tuttuja ja käytetyt työvälineet olivat vakiintuneita käyttöön.

Suurin osa organisaatioista oli mukana molemmissa hankkeissa, muutama uusi tuli mukaan projektin aikana ja osa jättäytyi pois.

SeOppi toimi kummassakin hankkeessa koordinaattorina. Päätyönään hanketta koordinoiva henkilö kuitenkin vaihtui. Hankekoordinaattorin tehtävänä oli huolehtia hankkeen toiminnasta yhteisten tavoitteiden mukaisesti, osahankkeiden välisestä yhteistyöstä tiedotuksesta, tapahtumista, hallinnon raportoinnista rahoittajalle ja koota mm. kumppaneiden raportit yhdeksi hankkeen raportiksi.

Kummassakin hankkeessa käytettiin hankkeen virallisena projektinhallintajärjestelmänä ja arkistona SeOpin wikiä. Wikiin koottiin kaikki hankkeen päätökset, raportit, logot, tiedotteet, tuotetut aineistot, pöytäkirjat. Sieltä löytyivät kaikki hankkeen explisiittiset dokumentit. Sinne tuotettiin kaikki hankkeen raportit. Wikiä voi pitää hankkeelle tyypillisenä eksplisiittisestä tiedon varastona.

AVO2-hankkeen aikana dokumenttien työstäminen siirtyi wikistä Google Docisen käyttöön ja wikistä muodostui vielä enemmän hankkeen valmiiden ja pysyvien asiakirjojen koonti- ja säilytyspaikka, dokumenttien linkkikokoelma, päätösten ja lopullisten raporttien arkisto (kotipesä/solmukohta).

Haastateltujen mukaan muutosta toimintatavasta toiseen ei olen tehty minkään systemaattisen prosessin tai yhteisen virallisen päätöksen kautta. Wikin käyttöönotosta oli tosin sovittu jo hankkeen alussa vuonna 2008. Silloin sovittiin, että sinne kootaan kaikki hankkeen toimintaan ja raportointiin liittyvä. Jaetut dokumenttisovellukset kehittyivät hankkeiden toiminta-aikana. Osa toimijoista oli niitä kokeillut ja ottanut omaan käyttöönsä. Pikku hiljaa ne hiipivät yhä useamman käyttöön ja sitä kautta jo AVO2 hankkeen alussa jaetut dokumentit (Google Docs) sovittiin myös hankkeen viralliseksi työvälineiksi.

AVO hankkeiden tiedotus- ja viestintävälineistä sovittiin AVO1-käynnistämispäivillä (AVO-Wiki). Siellä muodostui toimijoille yhteinen näkemys hankkeen viestintätavoista ja välineistä. Toiveena jo silloin oli, että hankkeen sisäisesti otetaan käyttöön yksi sovellus/ projektinhallintajärjestelmä, josta on pääsy kaikkiin välineisiin (verkostot, jakaminen, ideointi, virallinen dokumentaatio). Samalla sovittiin, että hankkeen ydintoiminta pitää olla vain yhdellä tai kahdella välineellä. Muita sovelluksia otetaan tarpeen mukaan rinnalle kokeiluun ja käyttöön. Myös välineiden elinkaaren pituutta pohdittiin ja sovittiin, että sitä arvioidaan toiminnan aikana. Samoin AVO2-hankkeen alussa sovittiin toimijoiden kanssa yhdessä mitä viestintävälineitä käytetään ja miten.

Viestintävälineistä ei sovittu sovelluskohtaisesti vaan viestintätehtävän ja tarkoituksen mukaan.

Ulkoisesta tiedotuksesta sovittiin alkuun tehtäväksi www-sivut sekä suomeksi että englanniksi SeOpin www-sivulle, joilta tehtiin linkitykset hankkeen kumppaneiden omille hankesivuille ja mahdollisiin osahankkeiden sivuille. Myöhemmin samaa käytäntöä jatkettiin ja sen lisäksi hankkeille tehtiin omat ryhmät ensin Sometuun, Facebookiin ja toiminnasta on tiedotettu mm. Twitterissä.

Sähköpostin käyttöön suhtauduttiin alusta alkaen varsin kriittisesti. Sitä käytettiin hankkeessa vain asioiden muistutukseen. Dokumentit sovittiin tallennettavaksi yhteiselle wikialueelle. Sovittiin, myös että pääasiassa SeOppi lähettää sähköposteja toimijoille ja kommentoinnit asiaan tehdään suoraan asian wikialueelle ja vältetään näin viestein tai keskusteluketjun hukkimista yleiseen sähköpostiin. Sähköpostilistaa käytettiin ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen. Aluksi näitä tiedotteita lähetettiin 1-2 kertaa kuukaudessa, myöhemmin ne vakiintuivat kerran viikossa lähetettäväksi maanantaitiedotteiksi. Yhteinen kalenteri aikataulutti hankkeen tilaisuuksia, tapahtumia ja yhteistä ajankäyttöä.

Verkkokokousvälineenä käytettiin Adobe Connect pro- järjestelmää (AC), myöhemmin sen käyttöä on jatkettu ja lisäksi on käytetty ja kokeiltu muita järjestelmiä. Yleisimmin käytössä on ollut AC, Skype ja Google Hangout.

Toiminnan arvioinnista sovittiin heti hankkeen alussa. Hanketta arvioitiin tietysti virallisen hankehallinnon kautta (hallinnollinen arviointi; mitä on tapahtunut, maksatukseen liittyvät raportit) ja yhdessä sovittu oman reflektoinnin kautta. Tätä reflektointia sovittiin tehtävän organisaatioiden työpanoksen suhteen mm. blogauksena. Blogikirjoituksista muodostui AVO-hankkeiden aikana laajempi yhteinen kirjoitusten Avoinvirta -koostepalvelu, jonne myöhemmin koostettiin yli 50 blogista kirjoituksia. Lisäksi hankkeessa tehtiin omaa sisäistä hanketutkimusta ja reflektointia Tampereen yliopiston osahankkeessa. Hankkeen omat toimintatutkimukset on julkaistu avoimesti ja ne luettavissa hankkeen wikissä.

Hankkeen toimintaa haluttiin arvioida koko toiminnan ajan, eikä vasta hankkeen lopussa, jotta pystyttiin mahdollisimman nopeasti reagoimaan esille nouseviin ongelmiin ja uusiin haasteisiin. Sosiaalisen median toimintaympäristö muuttui hankkeiden toiminta aikana todella nopeasti.

Reflektoinnista, hankkeen toimintatavoista ja ketterästä kokeilukulttuurista on hyvä esimerkki hanketoimijoiden yhteinen etäkeskusteluväline ja sen käyttöönoton prosessi. AVO-hankkeilla kaikilla toimijoilla oli hankkeen yhteisiä tavoitteita, osahankkeiden omia tavoitteita ja toimijoiden omia tavoitteita. Yhteistä tekemistä syntyi näiden ympärille luontevasti. Yhteinen tekeminen ja

merkityksen rakentaminen edellytti toimijoiden välistä kommunikointia. Käytännössä lähitapaamisia toimijoiden välillä oli vähän ja niitä olisi ollut käytännössä myös hankala järjestää enemmän. Toimintatutkimuksessa (Kalalahti 2012) tuli esiin, että toimijoiden kokemuksen mukaan ei ollut mahdollista käydä riittävästi keskustelua yhteisistä asioista. Jotta yhteistyötä saataisiin aikaiseksi, tarvittiin yhteinen keskustelukanava, joka tarjoaisi toimijoille epävirallisen keskustelun mahdollistavan kanavan. Syksyllä 2010 otettiin Flowdoc keskustelukanava hankkeen käyttöön ja siinä keskustelu käynnistyi varsin aktiivisena. Jossain vaiheessa tämä sovellus muuttui maksulliseksi ja olisi tullut hankkeen käytössä liian kalliiksi. Tämä työkalu vaihdettiin Qaikuun, jota käytettiin jonkin aikaa. Se ei toimintatavoiltaan vastannut toimijoiden toiveita ja jonkun ajan kuluttua siirryttiin käyttämään Yammeria, jota käytettiin hankkeen loppuun saakka. Yammerin lisäksi AVO2-osahankkeilla on ollut käytössä muita ketteriä keskusteluvälineitä. Työkaluvalinnat on tehty toimijoiden omien mieltymystensä mukaisesti. Etäkeskusteluvälineen käytöstä ja muista AVO1 -caseista on julkaistu erillinen raportti (Kalalahti 2012b), joka on luettavissa hankkeen wikissä.

Haastateltujen mukaan kehittämistoimintaa toteutettiin hyvin toimijalähtöisesti. Pääperiaatteena oli yhdessä ja yhteistoimin sopia ja päättää hankkeen asioista.

E kertoi: ”Kun ongelmia nousee esille, ne otetaan yhteiseen käsittelyyn ja etsitään yhdessä niihin ratkaisuja. Ratkaisukeskeisesti etsitään ketteriä ja kevyitä ratkaisuja esiin nouseviin asioihin.” (E)

Keskeisenä teemana jo nimensäkin mukaan hankkeissa oli avoimuus ja avoimuuden edistäminen toimintatapana. Avoimuutta toteutettiin monin tavoin. Hankkeen valmisteluajan kehittämistyötä tehtiin avoimissa ja sovelluksissa, joihin kaikilla toimijoilla oli mahdollisuus osallistua jo niiden syntyvaiheessa. Suurin osa aineistoista jaettiin avoimesti kaikille halukkaille, vaikka he eivät hankkeen toiminnassa olisi olleetkaan mukana. Tätä mahdollisuutta hyödynnettiin vaihtelevasti. Hyviä esimerkkejä tästä työskentelytavasta ovat mm. Viisautta wikin/blogin toteutukset (AVO1) tai Nettikansan ja AVO-opiston joukkoistetusti tehdyt julkaisut ja niiden toteutusten prosessien mallintamiset.

Avoimuutta toteutettiin myös kaikkien AVO-hankkeissa julkaistujen tulosten osalta. Kaikki materiaalit on jaettu avoimilla lisensseillä ja ne ovat vapaasti käytettävissä ja edelleen kehitettävissä. Tätä avoimen toimintakulttuurin syntymistä edistettiin vahvasti hankkeen toiminnassa mm. AVO-opiston tekijänoikeus -sarjakuvien kautta.

Haastattelujen ja hanketoiminnan mukaan avoimuus-käsitettä on määritelty koko hankkeen ajan. Se ei ole merkinnyt toiminnan alussa kaikille samaa, eikä siitä syntynyt yhtä yhteistä käsitystä toimijoille koko hankkeen aikanakaan. Hankkeen aikana tämä käsitys läheni ja kiteytyi, mutta ei merkinnyt kaikille samaa.

D kertoi: ”AVO-hankkeissa on sisällään nimensä mukaisesti avoimuuden henki. En tiedä mistä se on syntynyt. Lähtökohtaisesti siihen on jo hankehakemukseen kirjoitettu sisälle ja toimintaan on hakeutunut mukaan sellaiset henkilöt jotka haluavat auttaa ja jakaa asioita. En tiedä miten tämä on alkujaan syntynyt. Avoimuus näkyy ja on toimijoiden substanssiytimenä.” (D)

D jatkaa myöhemmin: ”Yhteisistä merkityksistä on monia ja erityisesti AVO1:ssä käytiin kiihvastakin keskustelua näistä. Ei niitä mitään yhtä yhteistä merkitystä saatu aikaan, mutta tuntuu että nyt niistä on olemassa ainakin kiteytyneempi käsitys.”(D)

Suurin näkemysero liittyi avoimeen toimintatapaan ja siihen, että edellyttääkö avoimuus myös käytettyjen sovellusten täyttää avoimuutta.

Haastattelujen mukaan avoimuus toimintatapana oli kummassakin hankkeissa oppimaan oppimisen mahdollistaja ja tehostaja. Avoimuudella saatiin huomattavan paljon enemmän toimijoita osallistumaan asian kehittämiseen ja monen työtehtävän tekeminen tapahtui nopeammin kuin yksilötyönä tehtynä. Hankkeen toiminnassa oli mukana erilaista osaamista omaavia asiantuntijoita ja heillä kaikilla oli hyvää ja monipuolista kokemusta. Jakamalla avoimesti tehtäviä niihin saatiin nopeasti usean toimijan näkemyksiä ja toteutusideoita. Yhteisenä kokemuksena on, että näin tehtynä saatiin enemmän aikaiseksi kuin yksilötyönä olisi koskaan saatu. Aito yhteistyö ja toisten auttaminen olivat kummankin hankkeen perustoimintatapoja.

Haastateltujen mielestä toimijoita kiinnosti yhteisessä etäkeskustelukanavassa asioiden jakaminen, toisten mielipiteiden kyseleminen, avun pyytäminen ja ko. asiasta kiinnostuneiden kokoon kutsuminen. Tämän kaltainen avoin toimintatapa motivoi toimijoita ja hyvät kokemukset ja yhteisesti ratkaistut pulmat innostivat tekemään lisää yhdessä ja auttamaan toisia. Toimijat huomasivat, että jakamalla ongelman sen sai ratkaistua nopeasti ja auttamalla toista oppi itse uusia asioita. Sekä apua tarvitseva, että avun antaja hyötyivät tästä.

Some-toimintatapojen hyödyntäminen opetuksessa oli kummankin hankkeen toiminnan keskeisiä kehittämistehtäviä. Yhtenä keskeisenä toimintatapana ja periaatteena hanketoiminnassa oli myös

toimia itse, niin kun olisi tarkoitus saada muut toimimaan. Tehdä itse niin kuin opettaa muita tekemään.

Haastateltujen mukaan vuorovaikutuksella ja monisuuntaisella keskustelulla oli tällaisessa kehittämistyössä keskeinen rooli. Kaikkien kanssa ei tietenkään isossa hankkeessa pystynyt samanlaista keskusteluyhteyttä luomaan, mutta suurimman osan ja erityisesti ydinryhmän kanssa sen syntymiseen panostettiin paljon.

Yhteenvedona voi todeta, että tavoitteena oli molempien hankkeiden ajan, että verkossa tapahtuva toiminta ja kehittäminen ei olisi irrallista reaali maailmasta vaan muodostaisi aidon jatkumon sen kanssa. Reaali maailman toiminta jatkuisi verkossa yhtä monipuolisena ja monisuuntaisena. Tämän vuoksi mm. hankkeissa testattiin, kokeiltiin ja vaihdettiin erilaisia sovelluksia, jotta voitiin edistää ja parantaa kehittäjien vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Samalla saatiin hankkeen kehittämistehtävään hyvää kokemusta ja tietämystä, jota voitiin jakaa kohderyhmille.

### **8.3.2 Toimintatavat ja normit**

Haastattelujen mukaan AVO-hankkeiden toimintatavat ja normit ovat syntyneet orgaanisesti ja kokeilujen kautta. Esimerkiksi erilaisia viestintävälineitä kokeiltiin ja kokeiluissa saatujen näkemysten perusteella niitä vaihdettiin parempiin. Toimintatavat muodostuivat toimijoiden yhteisten mieltymysten mukaan. Koordinaatioorganisaatio ei määrännyt niitä etukäteen vaan toimijoilla oli mahdollisuus vaikuttaa valintoihin. Toimintaa ei haluttu byrokratisoida pakkomääräyksillä.

Ennen AVO-hankkeista oli syntynyt Sometu-verkosto, johon monet AVO-hankkeissa mukana olevat kuuluivat. Useat toimijat olivat olleet tekemisissä toistensa kanssa jo Sometu-verkoston kautta. Toimijat olivat jo hankkeiden käynnistyessä osin tuttuja ja tämä helpotti toiminnan käynnistymistä.

Haastateltu A kertoo: ”Sometu-verkoston sisällä oli vahva kaveriauttamisen ja henki siirtyi myös AVO-hankkeeseen. Alussa kaikki eivät olleet vielä tuttuja keskenään, eivätkä kaikki olleet mukana Sometu-verkostossa.”(A)

Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavilla oli hyvin saman tyyppiset yhteiset näkemykset hankkeen toimintatavoista, normeista ja merkityksistä ja niiden muodostumisesta.

Haastateltavat kokivat, että virallisen hanketoiminnan normisto toi toimintaan raamit ja ohjauksen, jota oli pakko noudattaa. Näiden sääntöjen ja valvonnan kanssa opittiin elämään vaikka ne aika kankeaksi koettiin.

B kertoi: ”ESR-hankkeiden normatiivisuus tulee vahvasti rahoituksen puolen ohjeistuksesta ja voi olla ristiriidassa vertaisyhteisön idealismin kokeiluhengen ja yhteisöllisen villin ja vapaan luovan toiminnan kanssa, mutta näillä ehdoilla on vain elettävä.”(B)

Itse hankkeen kehittämistoiminnan haastatellut kokivat toimintalähtöiseksi, ja toimijoilla oli vahva itsemääräämisoikeus. Hankkeelle ei rakennettu hierarkkista korkeaa organisaatiota, vaan se pidettiin varsin matalana ja kaikilla oli mahdollisuus osallistua tasa-arvoisesti. Koordinaattorit olivat huolehtineet, että hankkeessa tulee kaikki rahoittajalle luvatut asiat täytettyä. Koordinaattorin roolia ei kuitenkaan koettu määrileväksi. Eräs haastateltava määritteli sen kehittämistyötä palvelevaksi ja tukevaksi toiminnaksi (E).

Aluksi hankkeen normit muodostuivat koko hankkeen hankepäätyksestä, hankehakemuksesta ja rahoittajan säännöistä. Varsinainen toiminta on hankkeen aikana muodostunut hanketoimijoiden oman toiminnan kautta. Jokainen toimija on muokannut toimintaa ja tulkinnut normeja oman organisaationsa normien ja käytäntöjen kanssa. Hankkeen aikana on syntynyt sääntöjä ja toimintatapoja. Niitä muodostettiin ja muokattiin yhdessä toiminnan kautta. Hankkeen normit ovat viime kädessä sekoitus näistä kaikista ja syntyneet ja muokkautuneet koko hankkeen aikana.

Toiminta on myös ollut avointa, vapaata ja joustavaa. Alussa olleiden lähitapaamisten aikana tuntemus syveni.

A kertoi: ”Alkuun ehkä vähän vitsinäkin alkanut tapa halata toisia AVO:laisia aina tervehdittäessä tai hyvästeltäessä on jatkunut koko hankkeen ajan ja edelleen.” (A)

Suurin osa toimijoista on toiminut tällä aihealueella ennenkin. e-Oppiminen ja etäosallistuminen oli kaikille tuttu aihe ja siitä oli kaikilla paljon käytännön kokemusta. Vertaisuus edellytti myös perustietämystä aiheesta jota kehitettiin. Keskenään piti voida puhua samaan kieltä ja ymmärtää toisia.

F kertoi: “Ei riitä siis medium osaaminen vaan toimijat on alansa ”maistereita” tai ”tohtoreita” ilman muodollista tutkintoa ja samat asia kiinnostaa ja kaikilla on suurin piirtein samat päämäärä ja tavoitteet. Erityisen tärkeitä vertaisuuden syntymisessä ovat avoimuteen liittyvä toisten auttaminen.



Hankkeessa oltiin valmiita auttamaan toisia. Se, että saa oikeasti kysyä apua ja kuka tahansa voi vastata, on yksi tärkeimpiä toimintatapoja.” (F)

Haastateltujen käsityksen mukaan AVO-hankkeessa oli sisällään nimensä mukaisesti avoimuuden henki.

A kuvaa tätä: “ En tiedä mistä se on syntynyt. Lähtökohtaisesti siihen on jo hankehakemukseen kirjoitettu sisälle ja toimintaan on hakeutunut mukaan sellaiset henkilöt jotka haluavat auttaa ja jakaa asioita. Avoimuus näkyy ja on toimijoiden substanssiytimenä” (A)

F kertoi omasta näkemyksestään: “Kaikkia yhdistää avoimuuden tavoittelu ja joku tämmöinen vallankumouksellisuus ja leikkimielisesti anarkismi, jossa auktoriteetteja ei kumarreta.” (F)

C kuvasi toimintaa: ”On saatu tehdä kehitystyötä miten on parhaaksi nähnyt ja omia erilaisia näkemyksiä on kannustettu tuomaan esille. Varsinaisesti käytännön jokapäiväiset toimintaperiaatteet ja normit ovat muodostuneet aika automaattisiksi, joita ei varsinaisesti ole tullut eriteltyä.” (C)

Haastateltujen mukaan dialogisuutta on AVO-hankkeissa paljon. Keskusteluja on käyty paljon ja kaikki ovat voineet olla mukana tasavertaisina. Esillä on ollut vahvoja näkemyksiä ja ristiriitoja käsityksistä. Yhteisiä jaettuina merkityksiä haettiin tietyille asioille. Syntyikö oikeasti yhteinen hankkeen tulkinta, oma tulkinta vai oman osahankkeen tulkinta on vaikea sanoa. Paras esimerkki näistä keskustelusta oli “avoimuus- käsite”. Siitä keskusteltiin paljon ja määriteltiin laajasti. Jokainen valitsi kuitenkin viime kädessä tulkinnaksi sen osan, joka sopi omaan organisaation, toteutettavaan tilanteeseen tai osahankkeen toimintaan parhaiten.

D kuvaa tätä prosessia: ” Ei siitä mitään yhtä yhteistä merkitystä saatu aikaan, mutta tuntuu että nyt niistä on olemassa ainakin kehittyneempi käsitys.” (D)

Organisaatioiden toimintakulttuurit ovat olleet erilaisia ja käytössä olevat toimintatavat voivat poiketa toisistaan. Vaatii paljon aikaa ennen kun uusi toimintatapa omaksutaan tai siitä tulee itselle luonnollinen tapa toimia. Tästä on hyvä esimerkki AVOLAISTEN yhteinen kalenterin käyttö ja tapahtumien ja tilaisuuksien merkitseminen yhteiseen kalenteriin.

B:n mukaan kalenteri on apuväline, joka toimii ihmisen muistin jatkeena ja siten ajattelun jatkeena. Oman toimintatavan ja ajattelun sovittaminen on työläs prosessi ja vie aikaa. Muutokset syntyvät todella hitaasti. Tähän tarvitaan aikaa ja keskinäistä muistuttamista, jotta toimitaan yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen mukaan ja jotta niistä muodostuu arjen rutiineja. Vei vuosikausia

oppia yhteinen toimintatapa, joka lopulta vähensi toimijoiden kuormitusta ja antoi tilaa toimijoiden luovemmalle toiminnalle. (B)

Kaikkien haastateltujen mukaan yhdessä toiminnassa kehittyneet ja kehitetyt verkkovälineet, joiden kautta voitiin olla vuorovaikutuksessa ja aidosti keskustella olivat tärkeitä. Oli ratkaisevaa, että löydettiin tapoja keskustella ja keskusteluyhteys syntyi toimijoiden välillä ja myös tekninen yhteys toimi. Oli tärkeä luoda tilaisuuksia ja tapoja etäkeskustelulle. Lähitapaamisiakin toki tarvittiin.

Haastattelujen mukaan hanketoiminnan pitkäkestoisuus toi positiivisia vaikutuksia. Hankeketju on mahdollistanut toimintatapojen mukaantumista ja toiminnan muutosta pitkällä aikavälillä. Asiat ovat ajan kanssa hioutuneet ja muuttuneet yhteiseksi toimintatavaksi. Hyviä esimerkkejä näistä pitkäkestoisista prosesseista oli esimerkiksi kalenterin käyttö ja avoimuus-käsitteen määrittäminen, joista on kerrottu jo aiemmin.

Haastateltujen mukaan AVO-hankkeiden työpaketit olivat itsenäisiä. AVO2-osahankkeiden työpaketit ja työtehtävät eivät olleet kovin paljoa riippuvaisia toisten tekemisestä, siksi toisen toimijan tekeminen tai tekemättä jättäminen ei vaikuttanut paljoa toisen organisaation tekemiseen. Jos tällaista ristiinriippuvuutta olisi ollut, se olisi voinut tuottaa ongelmia toisille toimijoille. Näin tapahtuisi jos toinen toimija ei olisi tehnyt sovitun aikataulun tai suunnitelmien mukaisesti. Työpaketin vetäjällä oli määräysvalta oman työpaketin sisältöön, mutta ei toisiin toimijoihin.

A kertoi kokemuksia hankkeesta, jossa oli ollut aiemmin mukana. Siinä hankkeessa tätä ristiinriippuvuutta on ollut paljon. Kumppani ei pysty syystä tai toisesta hoitamaan sovittuja tehtäviään, jolloin toinenkaan toimija ei pysty hoitamaan omia sovittuja tehtäviään tai niiden tekeminen ainakin vaikuttui, koska kumppanin tehtävät olisi pitänyt olla tehty ennen kuin toimija pääsi käynnistämään oman työnsä. Tässä hankkeessa koordinaattorilla tai toisella työpaketin vetäjällä ei ollut määräysvaltaa tai mahdollisuutta vaikuttaa kumppanin tekemiseen. (A)

Haastateltujen mukaan AVOn sisällä oli vertaisuuteen perustuvia pienempiä toimijajoukkoja, joilla oli fokusoidumpia yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Osahankkeiden ryhmien välillä syntyi yhteistyötä ja yhteistoimintaa. Toiminnan aikana pyrittiin aikaansaamaan paljon yhteistyötä toimijoiden välille ja yhdistettyä toimintoja. Siinä myös onnittiin aika hyvin, vaikka käytännössä kiire välillä esti tai vaikeutti sitä.

Haastateltu D kertoi: ” Eräässä keskustelussa huomattiin, että toisessa osahankkeessa oli kehitetty asia, joka liittyy myös meidän juttuun. Opittiin niiltä ja myöhemmin tehtiin yhdessä. Sattumalta löydettiin yhteistä tekemistä.” (D)

B vertaili hankkeen toimintaa avoimeen ja suljettuun tekstiin. “Teksteissä käytetään määrittystä avoin ja suljettu teksti. Suljetulla tekstillä tarkoitetaan tekstejä, jotka on jo kirjoitettu valmiiksi ja avoimilla teksteillä tekstejä jotka haastavat lukija mukaan tekemään tekstiä ja muokkaamaan sitä eteenpäin. Esimerkki soveltuu hyvin hanketoimintaan. Suljettu käsite hanketoiminnassa merkitsisi, että hankkeet olisivat valmiiksi määriteltyjä jo hankesuunnitelmassa, ei kannattaisi enää tehdä koko hanketta, koska mitä kehittämistä siinä sitten enää olisi jos se olisi jo etukäteen kaikkien tiedossa ja suunniteltu.” (B)

AVO-hankkeiden tavoitteena oli tutkia ja luoda uusia toimintatapoja teemassa oleviin asioihin. Haastateltavien näkemyksen mukaan jo hankesuunnitelmaa tehtäessä olisi tärkeätä huomioida miten kehitystä ja toimintaa luodaan, mutta jättää riittävästi tilaa ja liikkumavaraa ideoille, luovuudelle ja uuden syntymiselle.

D kuvaa toimintaa. ”Lyhyet hyvät kokeilut ja sitten jatkettiin uuteen. Ei jääty jumiin ensimmäiseen. Viestintä on tärkeää, mutta sitä ei kuitenkaan ole niin paljoa että kanavat pursuaa. Voisi olla enemmänkin. Kaikki toimijat eivät käytä kaikkia välineitä, ei ole ollut tarkoitukseen.” (D)

D jatkoi: ”Jos löytyi jokin uusi hyvin toimiva työkalu, se otettiin joustavasti koekäyttöön ja hyvien kokemusten myötä sen käyttö vakiintui ja saattoi levitä koko hankkeen työkaluksi. Joidenkin työkalujen käyttö lopetettiin sovitusti, joidenkin käyttö vain väheni ja liudentuu kokonaan.”(D)

Kaikkien haasteltujen mielestä kokeilukulttuurista hyvä esimerkki oli viestintäkulttuuriin liittyvä kokeilu etäkeskusteluvälineestä. Siinä kokeiltiin ja testattiin yhtä sovellusta ja saatiin siitä näkemyksiä ja siirryttiin toiseen ja kolmanteen. Toinen hyvä kokeilu oli tiedotuksen maanantaipalaverit kokoavana verkkopalaverina ennen maanantaitiedotteen lähettämistä kaikille.

Hyvänä haastatellut pitivät myös, sitä että hankkeen puolesta oli sovittu muutamista yhteisistä työkaluista. Kaikki käyttivät muutamia välineitä ja lukivat ainakin maanantaitiedotteen. Muuten toimijoilla ja osahankkeilla oli vapaus valita omien mieltymysten mukaisia työkaluja ja -tapoja käyttöönsä.

### 8.3.3 Muutoksia toimintatavoissa

Haastateltujen mukaan suurin muutos oli, että hankkeen aikana opittiin tuntemaan toisia toimijoita paremmin ja se helpotti viestintää ja yhteistyötä. Kun tunsi toisen paremmin, niin ymmärsi toisen huumoria virtuaalisestikin paremmin.

F kertoi: ”Nykyisin tarvitaan vähemmän kasvokkaisia tappamisia kun aiemmin ja voidaan pitää palaveri useammin verkossa.” (F)

Haastateltavien mukaan itseorganisoituminen on edelleen hankeverkostossa keskeistä.

A totesi: ”Jos jollakin on hyvä idea, sitä lähdetään helposti toteuttamaan yhdessä. Tämä tapa ei ole hankkeen aikana muuttunut.” (A)

Haastateltujen mukaan alkuaikoihin verrattaessa toimijoilla oli nykyisin kovempi kiire kuin ennen ja aikaa oli käytettävissä alkuaikoja vähemmän yhteiseen tekemiseen. Moni toimija oli hankkeen aikana kehittynyt vieläkin osaavammaksi asiantuntijaksi ja heidän asiantuntemukselle on riittänyt kysyntää myös muualla.

AVO2-hankkeessa se oli erään haastatellun mukaan haitannut jonkin verran toimintaa, koska näillä osajilla oli ollut niin paljon töitä, etteivät olleet voineet panostaa AVO-hankkeen juttuihin enempää. Kaikki mitä oli luvattu oli toki tehty. Vapaampaan ja väljempään tekemiseen ei ollut muiden töiden vuoksi enää, niin paljon mahdollisuuksia kuin AVO1 aikana. (A)

Haastattelujen mukaan AVO-hankkeissa on aika hyvin otettu opiksi aiemmista kokemuksista. AVO1 siirryttäessä AVO2 vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitys ymmärrettiin hyvin. Fyysisiä tapaamisia järjestettiin muutaman kerran vuodessa. Niitä olisi haastateltujen mielestä voinut järjestää vielä enemmän.

Haastattelujen mukaan henkilömuutokset ovat tuoneet hyvää rotaatiota toimintatapoihin ja rutiineihin. Uudet toimijat ovat kyseenalaistaneet toimintatapoja ja saaneet niitä perustellusti muutettua paremmiksi. Yleisesti ottaen samat henkilöt toimivat samoissa tehtävissä koko hankkeen ajan ja tämä tietysti helpotti yhteistyötä. Yhteisön kehittyminen voi kuitenkin loppua, jos ei tule riittävästi muutosta tai uusia toimijoita mukaan toimintaan. Kehitystyössä tarvitaan aina riittävästi kyseenalaistamista.

Haastattelun mukaan toiminnan perusmerkitykset ovat edelleen samoja. Ne ovat aikaa myöten kiteytyneet, syventyneet ja niiden merkitykset ovat laajentuneet. Yhteinen ymmärrys on lisääntynyt. Varsinaisia ristiriitoja ei ole ollut. On vain ollut erilaisia näkemyksiä, joista on keskusteltu.

Haastateltujen mukaan toiminnassa on ollut mukana erilaisia persoonallisuuksia. Kunnioitus ja erilaisuuden arvostus oli hankkeissa vahvaa. Osalla toimijoista oli niin pieniä ja irrallisia tehtäviä, että niiden hoitaminen painottui usein yksintekemiseen. Taustakanavilla haettiin tähän apua, jotta saatiin toimijat mukaan päivittäiseen virtaan ja yhteisöön.

### **8.3.4 Käytäntöyhteisö/ Innovatiivinen tietoyhteisö vai ei?**

Wengerin tai Hakkaraisen määrittelemiä käsitteitä ei ole hankkeen toiminnan aikana huomioitu. Monelle toimijalle ne ovat kuitenkin oman kasvatus-, psykologia-, organisaatiotutkimus - asiantuntijuuden kautta tuttuja käsitteitä. Haastatelluista kahdelle käsitteiden teoreettiset määritelmät eivät olleet tuttuja.

Haastateltujen näkemyksen mukaan AVO-hankkeissa ja verkoston jäsenten välisessä toiminnassa oli varsin paljon käytäntöyhteisön tai innovatiivisen tiedeyhteisön toimintatapaa ja piirteitä. Tätä tukeviksi piirteiksi haastateltavat nostivat esille monia seikkoja.

Haastateltu A kertoi: ”Verkoston kulttuuri säilyy ja siirtyy uusille toimijoille vaikka toimijat siinä muuttuvat tai vaihtuvat. Samat toimintatavat ovat siirtyneet AVO1:sestä AVO2:een ja mahdollisesti toki kehittyneet. Uudet toimijat voivat alkuun olla ulkoa niistä, mutta ovat päässeet kuitenkin sisälle niihin. Sitä kautta vois sanoa, että AVO toteuttaa Wengerin yhteisö määritelmää hyvin, jossa uusia toimijoita tulee mukaan ja vanhoja lähtee, mutta yhteisön kulttuuri säilyy.” (A)

Haastateltujen mukaan verkoston yhteistyö perustuu paljon asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Toimijat olivat innostuneita kehittämistehtävistä ja halusivat vertaisina tehdä tiivistä yhteistyötä keskenänsä. Verkostolla oli selvästi yhteiset tavoitteet, samantyyllisiä ihmisiä oli hakeutunut ja haettu mukaan verkostoon ja heillä oli halu tehdä yhteistyötä.

A kertoi: ”Omassa osahankkeessa on mukana neljä organisaatiota ja jokaisella on omat työtehtävät, jotka eivät liippaa toisia, jos ei halua tehdä yhteistyötä, ei tarvitse tehdä. Yhteistyö perustuu vapaa-

ehtoisuuteen, hankesuunnitelmassa ei ole määrätty että sitä pitää tehdä. Hankkeen aikana on syntynyt paljon uutta, sellaista jota ei ole suoraan kirjoitettu hankesuunnitelmaan. Tällaisia on esimerkiksi opettaja- verkoston kuukausitapaamiset, jota sitten lähdettiin menestyksekkäästi toteuttamaan.”(A)

A jatkoi: ”On hyvä, että hankesuunnitelma on ollut joustava, koska maailma muuttuu ja ennakkoon ei voida tietää mitä kaikkea eteen tulee. Esimerkiksi vuonna 2007, kun kirjoitettiin hankesuunnitelmaa, ei tiedetty vielä paljoa sosiaalisesta mediasta. Silloin mm. Facebook oli juuri perustettu ja toimi lähinnä USA:ten opiskelijoiden deittipalveluna. Nyt Facebookin käyttötavat ovat muuttuneet ja monipuolistuneet ja alkuun sitä aktiivisimmin käyttäneet nuoret ovat siirtyneet sieltä pois toisenlaisiin Some-palveluihin.” (A)

Haastateltujen mukaan muita merkittäviä asioita oli ilo vertaisuudesta ja yhdessä rakentamisesta, halussa auttaa muita ja saada muilta apua. Vertaisuuden syntymiseen vaikutti vahvasti se, että ylipäänsä tunsivat toisensa, oli yhteistä tekemistä, aktiivista yhteydenpitoa ja yhteiset tavoitteet.

F kertoi:” Itse koen, että AVO-hanke toimii ja on mahdollistanut käytäntöyhteisöt tunnusomaista toimintaa. Pienelläkin työpanoksella, jos on kiinnostunut, niin voisi osallistua. Verkkovälineet ovat niin sujuvia, että jos haluaa ja tahtoo, niin yhteisöön pääsee mukaan. Osallisuus vaatii toimijoilta ns. yrittäjämäistä toimintatapaa. Jos jää odottamaan, että joku esihenkilö määrittää mitä pitäisi tehdä, niin silloin ei pääse syntymään henkilöllä kontaktipintaa ei varsinkaan epävirallisempaan.” (F)

Haastateltu A kuvasi AVO-verkoston käytäntöparvi-käsitteellä (A). AVO-verkosto saattoi edustaa osalle käytäntöparvea. Käytäntöparvella tarkoitetaan tässä yhteydessä löyhemmällä siteellä toimivaa yhteisöä kuin käytäntöyhteisöä. AVO-yhteisöstä muodostui löyhä yhteisö, koska siinä oli niin monia erilaisia kehitystehtäviä. Jos kehittämistyö olisi kohdistunut suppeammalle teemalle, olisi asiantuntijuus myös silloin voinut keskittyä tiiviimmin tiettyyn teemaan ja hankeverkostosta olisi voinut muodostua oikea käytäntöyhteisö. Koska kaikki olivat mukana hankkeessa ja kaikilla oli joitakin yhteisiä tehtäviä, käytäntöparvi -käsite voisi kuvata AVO-verkoston paremmin. Hankkeen toiminnassa oli aika-ajoin johonkin teemaan kohdistuvaa parveilua. Tätä teemaa sitten toteutettiin yhteisenä toimintana tietyn aikaa. Tällainen toiminnan parveilu oli välillä hyvinkin aktiivista.

D kuvasi hankkeen parvimaista toimintaa:” Hanke on energialataus, joka tuo energiaa verkoston osaan ja vahvistaa sitä. Osa niistä jatkuu ja vahvistuu hankkeen jälkeen ja osa liudentuu pois.”(D).

Useampi haastateltu määritteli omaa käytäntöyhteisöään monisäikeiseksi, kerrokselliseksi ja vähän epäselväksi kokonaisuudeksi. Käytäntöyhteisön yhtenä tunnusmerkkinä he pitivät kiinnostusta yhteistä asiaa kohtaan. Kiinnostuksen kautta muodostui sitoutumista omaan alueeseen ja sen toimijoihin. Yhteinen kiinnostus koostui monista näkökulmista aihealueeseen. Kiinnostuksen ja kokemuksen rakentamisen ja toimintatapojen kautta tietämys laajeni. Vertaisuutta syntyi toimijoiden yhteisestä kiinnostuksesta, asiantuntijuudesta ja siitä, että jokaisella oli jotain annettavaa ja motivaatiota antaa. Jäsenillä täytyi olla perusymmärrystä ja tietämystä osallistua keskusteluun ja valmius jakaa hyötyjä ja kehittää niitä eteenpäin. Pelkkä kiinnostus ei yksin riittänyt.

F totesi: ”AVO-porukalla on valtava tietopääoma ja vastaus löytyvät täältä nopeasti. Verkostomaisessa toiminnassa täytyy tietää kuka on mikäkin alan asiantuntija.” (F)

Verkostossa oli löydettävissä kisälli- oppipoika toimintaa. C kertoi: ”Verkoston halu perehdyttää vaikka noviisia lähtee siitä, että tällä on vahva kiinnostus ja motivaatio asiaan ja halu ja kyky hankkia perustietämystä. Yhteinen tulenpalava kiinnostus asiaan on ehkä tärkein tekijä. Muita merkittäviä asioita on ilo vertaisuudesta ja yhdessä rakentamisesta, halussa auttaa muista ja halussa saada muilta.” (C)

AVO-hankkeet ovat toimineet ns. sateenkaarena toimijoiden välillä ja yhdistäneet erilaisia toimijoita toisiinsa. Yhdistävänä perustekijänä on ollut oppiminen, avoimuus, vertaisuus ja yhdessä tekeminen. Ihmiset olivat mukana aidolla halulla ja palolla kehittää omaa asiantuntijuuttaan.

E kertoi: ”AVO-hankkeiden toimijat olivat kuin ilkkuriset kakarat, on halu tehdä erilailla asioita kun normaalisti tehdään. Ollaan ylpeitä siitä mitä osataan ja tiedetään miten asioita voidaan tehdä toisin ja paremmin. Jaetaan keskeneräisiä juttuja, ei lopputuloksia ja lähdetään aktiivisesti mukaan tekemään näitä yhdessä. Yhteisöllinen tekeminen ja halu auttaa on vahvaa. Luotetaan, että saadaan apua ja uskalletaan toimia reitinavaajana. Yhteisellä esimerkillä ja tekemisellä luodaan mallia, miten voitiin tehdä ja hallita verkoston tekemistä. Ollaan sillä tapaa parhaita lähettiläitä kertomaan siitä, kun on itse testattu ja koettu asioita.” (E)

Käytäntöyhteisöistä erottavina piirtein haastatellut näkivät, että tässä hanke määrittää yhteistyön. Jos ei olisi ollut hankkeen resursseja, verkosto ei todennäköisesti olisi tehnyt yhteistyötä keskenään. Osa olisi tehnyt yhteistyötä hankkeesta huolimatta. Hanketoiminta oli löyhä yhdistävä side. Jos toimijat eivät olisi halunneet tehdä yhdessä, se olisi ollut hankeverkostossa myös mahdollista, koska työ oli kuitenkin niin itsenäistä. Toimijoiden roolit olivat erilaisia. Osalla oli resurssia käytössä

enemmän kuin toisilla. Osalla oli vain vähän resursseja ja käytännössä mahdollisuus osallistua vain muutamiin yhteisiin tilaisuuksiin. Osa toimijoista oli kovin upoksissa omiin kehittämistehtäviin osin jo aikataulusyistä ja se oli myös persoonallinen työtapa. AVO-verkosto oli myös iso, mutta sen sisällä oli pienempiä asiantuntijayhteisöjä.

Haastateltavien mielestä AVO-hanke ei ollut käytäntöyhteisö tai innovatiivinen tietoyhteisö. AVO-verkosto oli hankkeesta johtuva kiinteämpi ryhmä, joka oli hetken aikaa yhdessä, mutta hajaantui kun hanke päättyi. Hankkeen tavoitteet olivat hajanaiset ja toimijoiden erilaiset työnkuvat vaikuttavat siihen, että AVO-verkostosta ei voi puhua innovatiivisena tietoyhteisönä. Hanke loi siteitä asiantuntijoiden välillä, osa niistä oli vahvempia ja toiset heikompia. Osalla toimijoista siteet olisivat olleet olemassa ilman hankettakin ja joillekin nämä siteet jatkuvat varmasti hankkeen jälkeenkin. Hanke oli energialataus, joka toi energiaa verkostoon.

E totesi: ” Vain hankkeeseen identifioituminen olisi karhunpalvelus tulevaisuudelle, koska hankkeet päättyvät.” (E)

D kertoi: ”Verkostot ovat välillä tiiviimpiä ja välillä löyhempiä. Ihmisten oma kiinnostus omaan asiaansa ei yleensä häviä. Verkostot vahvistuvat kontaktiensa summalla. Yhdessä tekemällä on löytynyt uusia kontakteja joihin varmasti palaa kun asia aktivoituu ja sen kautta löytää uuden muodon toimia yhdessä. Tässä muodostuu asiantuntijapooli, jotka tuntevat toisensa ja osaavat hyödyntää toisiaan.”(D)

Haastatelluista useampi koki oman lähityöyhteisönsä merkittävimmäksi työyhteisökseen. Isoissa organisaatioissa tämä tietoyhteisön käsitys ei enää koskenut omaa organisaatiota laajemmin vaan se keskittyi nimenomaan lähiyhteisöön. Useampia haastateltava kertoi, että hänellä on useampia tällaisia tietoyhteisöjä, jotka liittyivät vahvasti johonkin erityiseen aiheeseen tai teemaan.

Useampi haastateltu kertoi, että moni hankkeessa mukana ollut henkilö kuuluu hänen tietoyhteisöönsä ja näiden kanssa hän olisi todennäköisesti hankkeesta huolimatta tekemässä yhteistä kehitystyötä. Tietoyhteisöä ei voi rajata vain yhteen organisaatioon. Toimijoiden oman työn innovatiivinen tietoyhteisötoiminta, ei rajoitu vain organisaation sisälle tai ole vain organisaation sisäistä kehitystyötä. Yhteisö muodostuu paljolti siitä kenen ihmisen kanssa ajatukset, tavoitteen ja muut lokahtavat kohdalleen. Tällainen verkosto toimii niin fyysisenä kuin virtuaalisenakin. Organisaatiolla on mahdollista tehdä syväluonteisempaa tiedon luomista, koska organisaatio on pysyväisluonteisempi. Ison organisaation sisällä tällaista toiminta on haastateltavien käsityksen mukaan enemmän pienemmän ryhmän tai laitoksen sisäisessä toiminnassa kuin koko organisaation



toiminnassa. Pieni asiantuntijaorganisaatio voi isoa helpommin muodostua tällaiseksi yhteisöksi tai vaikka sen solmukohdaksi. Silloin tavoitteet ja työskentelytavasta ovat todennäköisesti kaikilla toimijoilla riittävän samansuuntaiset.

#### **8.4 YHTEISET TYÖVÄLINEET JA VIESTINNÄN PROSESSI**

Vaikka toimijat eivät koe hanketta suoranaisesti tietoyhteisökseen niin sen kehittämistoiminnassa oli paljon samankaltaisuutta. Some-välineet edistivät ja mahdollistivat tätä kehittämistoimintaa.

Nykyisin yhteisön on mahdollista toimia sosiaalisen median kautta. Some mahdollistaa tätä huomattavasti paremmin kuin ennen. Jakaminen on helpompaa erityyppisillä välineillä ja erilaisissa jutuissa. Ennen esim. sarjakuvien piirtäminen oli työlästä ja aikaa vievää. Niiden tekeminen yhdessä jonkun muun kanssa ja jakaminen oli vielä hitaampaa ja kallista. (B)

Yksi haastateltu oli toteuttanut erään koulutuksessaan käyttämän yhteisöllisen sarjakuvan piirrosohjelman testausverkossa ennen koulutuksia. Käyttämällä erilaisia Some-välineitä onnistuu esimerkiksi saman sarjakuvan piirtäminen muualla olevien kumppanien kanssa. Yhteistä piirtämistä ei voi tehdä, jos ei ole montaa tekijää. Some-välineillä kumppanin saattaa saada mukaan nopeasti. Verkosta löytyy innokkaista kokeilijoita. Piirtämisen lisäksi yhteiseen kehittämiseen tarvitaan myös muita välineitä. Tarvitaan rinnalle hitaampaa ja syvällisempään kehittämiseen sopivia välineitä (Skype, chat, FB), jotka mahdollistavat yhteisen pohdinnan ja yhteisen perusteellisemmän kehittämisen. Pohdinnan välikoosteena voi käyttää blogi/wiki ja yleisimpänä keskustelun voi käydä vaikka Facebookissa. Ennen kun ei ollut välineitä tällaisen tekeminen oli hidasta ja vaikeaa. Maantieteelliset tai organisaation rajat estivät ennen kokonaan tällaisen verkoston toimintaa. Nyt jos on kiinnostunut ja halua niin voi osallistua. Tähän testiin osallistui useampi eri paikkakunnilla asuva henkilö. Muutama oli ennalta tuttuja, mutta mukaan tuli myös aivan uusia henkilöitä. (B)

Yhteisön toiminnassa keskeistä on, että esitetään kysymyksiä. Asian kanssa tekemisissä olevalle henkilölle vastaaminen ei useinkaan ole iso työ. Vastauksen antamiseen saattaa mennä aikaa osajalta vain muutama sekunti. Ei tietysti ole järkevä kuormittaa asiantuntijaa jatkuvilla kysymyksillä. Kysymyksiä kannattaa tehdä verkostossa ja sellaisessa välineessä (esim. Twitterissä tai Facebookissa), jossa on mukana monia toimijoita. Joku yleensä vastaa ja vastaukset jakaantuvat

kysyjän lisäksi kaikille. Jos verkostosta ei löydy tietoa sieltä löytyy yleensä nopeasti tietoa kuka voisi tietää asiasta enemmän. Vastaaminen verkostossa motivoi yleensä vastaajaa, kun hän huomaa vastauksen auttavan monia. Vastaajan nettimaine kasvaa, kun vastausten kautta verkoston jäsenille muodostuu käsitys vastaajan osaamisesta. (B)

Verkoston kautta on nopeampi tavoittaa asiantuntija kun mitään muuta kautta. Hyvä esimerkki tällaisesta verkostosta on esim. Tieto- ja viestintätekniikka opetuksessa/ICT in Education FB-ryhmä, jossa on mukana yli 12500 teemasta kiinnostunutta (15.3.2015).

#### **8.4.1 Väline ja toimintatapa**

AVO-hankkeissa käytettiin määrättyjä yhteisiä työkaluja, mutta kaikilla osahakkeilla oli käytössä omaan työhön ja omiin tottumuksiin parhaiten sopivia välineitä. Some-välineiden moninaisuutta haastatellut pitivät rikkautena ja mahdollisuutena hankkeessa. Käyttäjän persoonaan sopivat välineet oli mahdollista ottaa käyttöön. Myös toimijoiden aktiivisuudessa oli eroja.

Haastateltu D totesi: ”Jotkut eivät kirjoita koskaan ja toiset tuottavat tekstiä solkenaan.” (D)

Haastateltujen mukaan välineiden käyttö ja mahdollisuus vaikuttaa niiden valintaan, oli verkoston toiminnan kannalta tärkeää. Pelkästään tekniset välineet eivät ratkaise onko verkoston toiminta hyvää vai huonoa. Välineitä valittaessa pitää laaja-alaisesti huomioida toimijoiden tavat ja toiveet toiminnassa. Väline ja toimintatapa ovat kokonaisuus. On huolehdittava, että kaikki pystyvät panostamaan maksimaalisesti. Kokonaisuus kannattaa miettiä tarkkaan, kokonaisuus mahdollistaa erilaisen viestinnän ja työväline prosessin. Tällainen oli erityisen tärkeää verkostossa, jonka tarkoituksena oli edistää tiedon luomisen prosessia.

B totesi: ”Kun halutaan tuottaa yhdessä. Täytyy olla yhdessä kirjoittamiseen ja kommentointiin liittyviä mahdollisuuksia. Työkalujen pitää olla käyttäjälle sopiva. Jos hän ei tunne sitä omakseen, ei hän sitä yleensä käytä.” (B)

Haastateltujen mukaan tietointensiivinen työ verkostossa edellyttää, että toimijalla on riittävät tietotekniikan taidot. Persoonan tasolla työ vaatii, kuten aiemmin on jo ollut esillä, itsenäistä työtettä ja autonomiaa oman työn käsittelystä. Nämä ominaisuudet korostuvat toimivissa verkostoissa. Yhteinen kiinnostus on kehityksen pohja, mutta erilaista näkemystä tarvitaan.

AVO-hankkeissa käytettiin erilaisia välineitä, ja sovelluksia. Hankkeen wikistä löytyy esittelyjä ja käyttö-ohjeita hankkeessa käytetyistä välineistä sovelluksista. Tässä tutkielmassa ei esitellä yksittäisiä sovelluksia vaan nostetaan esille haastatteluissa esille tulleita seikkoja työkalujen roolista ja merkityksestä verkoston /hankkeen toiminnassa.

## **8.4.2 Yhteiskirjoittaminen**

Pääasiällisin yhteiskirjoittamisen välineenä hankkeessa oli Google Drive (Google Docs). Myös Etherpadiä, wikejä ja blogeja käytettiin.

Yhteiskirjoittamista käytettiin hankkeen toiminnassa jatkuvasti. Kun uusia asia käynnistyi, sitä varten avattiin uusi dokumentti, jonne kaikilla oli pääsy. Siihen kirjattiin yhdessä ajatuksia, ohjelmia, prosesseja eli kulloinkin valmisteilla olevaa asiaa. Yhteiskirjoittamisen välinettä käytettiin, niin lähitapaamisessa, verkkokokouksessa, kuin yksilötyön tehtävissä ja kaikkien yhdistelminä. Dokumenttiin jää näkyväksi koko kehitysprosessi ja tarvittaessa voitiin palata aiempiin versioihin.

Hankkeelle muodostui lukematon määrä yhteisiä dokumentteja. Dokumentteja tallennettiin yhteisiin kansioihin. Haastattelujen mukaan monista yhteisistä hankedokumenteista muodostui myös aika ajoin varsinainen kaaos. Tätä kaaosta toki järjestettiin ja luokiteltiin hankkeen aikana. Varsinkin uusille toimijoille tämä dokumenttien suuri määrä ja rakenteisuus aiheutti vaikeuksia.

Muina vastaavia välineitä oli mm. yhteinen hankewiki, joka toimi hankkeen yhteisenä projektinhallinnanjärjestelmänä, jonne raportoitiin hankkeen toiminnasta, koottiin yhteiset ohjeet ja päätökset, pöytäkirjat tms. Wiki toimii myös ulkoisen tiedotuksen välineenä. Sen kautta jaetaan mm. molempien hankkeiden tuotokset.

Haastateltujen mukaan toimijoiden tottumukset vaikuttivat tässäkin toimintatapoihin. Esimerkiksi Nettikasa-osahanke kirjoitti omien palaveriensä muistiinpanot ja pöytäkirjat yleensä Etherpadiin ja pidempää valmistelua vaativat dokumentit Google Driveen ja tietysti hankkeen yhteiset raportoinnit hankewikiin. Tämän osahankkeen toiminnassa wiki ei tuntunut luontevalta välineeltä.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että monessa osahankkeessa yhteiskirjoittamisen välineinä käytettiin myös Etherpadä, wikejä ja blogeja. Toimikas-osahankkeen eri ryhmät ja organisaatiot kertoivat päiväkirjanomaisesti toiminnastaan blogissa. Erilaisten koulutusryhmien

koulutuskokonaisuuksien yhteissuunnittelu tehtiin wikeissä ja/tai Ningissä (esim. wikispace). Näistä laajimpia toteutuksia ovat olleet esim. Sometu-verkoston järjestämät teemaseminaarit ITK-konferenssissa, Vinkkiverkoston opettajien jaettujen resurssien palvelu ja Lemill jaettujen oppiresurssien kansainvälinen palvelu. ITK-teemaseminaarien valmistelut ja toteutukset ja Vinkkiverkon toimintaa tehtiin wikin ja Ningin yhdistelmissä. Lemill-palvelu toimii wikissä.

### **8.4.3 Epävirallinen keskustelu taustakanavalla tai etäkahvihuoneessa**

Maantieteellisesti eri paikoissa ja eri organisaatioissa toimivista hanketoimijoista useat tekivät omassa organisaatiossaan ainoana töitä tälle hankkeelle. Samasta organisaatiosta saattoi olla useampia hankkeelle töitä tekeviä, mutta työt eivät useinkaan kohdentuneet samaan kehittämiseen. Omasta organisaatiosta ei välttämättä löytynyt toisia tähän kehittelyyn liittyvää henkilöä. Toimijan työpanos saattoi olla pieni, eikä aikaa kehittämistyöhön ollut käytettävissä paljoa. Toimija saattoi tuntea itsensä irralliseksi tai yksin puurtajaksi.

Näistä tarpeista lähti jo aikaisessa vaiheessa liikkeelle epävirallisemman kommunikaatiokäytännön kehittäminen hankkeelle. Sen tuloksena kokeiltiin kolmea erilaista epävirallisen keskustelun mahdollistavaa sovellusta (Flowdoc, Qaiku ja Yammer) Näiden kokeilusta on tuotettu erillinen selvitys, jota en tässä nyt tarkastele. Kehittämisprosessista on kerrottu jo aiemmin ja siitä on julkaistu erillinen case-kuvaus, joka löytyy hankkeen wikistä.

Haastateltujen ja case-kuvauksen (Kalalahti 2012b) mukaan keskeistä tässä oli, että hajallaan toimivat verkoston jäsenet tarvitsevat jonkun epävirallista kommunikaatiota mahdollistavan tilan ns. kahvihuoneen/taustakanavan, jossa voi kertoa ja kuulla sekä asiallista asiaa että epävirallista keskustelua.

Haastateltu F kertoi: ” Voi kertoa jotain hullua, kertoa viikon vitsin, toivottaa hyvää huomenta tms. Tämä tuntuu ehkä merkityksettömältä ja turhalta, mutta ajan kanssa asiallisen ja epävirallisen keskustelun sekoitus tekee kahvihuoneen jäsenet tutummaksi toisilleen ja verkostosta muodostuu kiinteämpi yhteisö.” (F)

Koko hankkeen tasolla tällaisena kahvihuoneena toimi viimeksi Yammer. Haastateltujen mukaan Yammeria ei lopulta kuitenkaan koettu yhtä toimivaksi kun hankkeen alussa käytössä ollut Flowdoc-sovellusta. Näitä eroja ei ole myöhemmin selvitetty tarkemmin. Osalla taustakanavana

toimi mm. Facebook ja Skype Chat. Osahankkeiden toimija/kehittäjä -verkostoilla oli käytössä Facebook -ryhmiä taustakanavanaan. Esimerkiksi Skype Chat kahvihuone oli eräällä pienemmällä AVO-ryhmällä muodostunut todella tärkeäksi tilaksi, jonka toimintaa he ovat jatkaneet hankkeen päätyttyä.

#### **8.4.4 Maanantaikirje ja AVO-palaveri**

AVO-hankkeessa maanantaikirje oli prosessi, jossa yhteiseen juoksevaan dokumenttiin jokainen hanketoimija kävi halutessaan kirjoittamassa omat tiedotettavat asiat jaettavaksi muille toimijoille. Koordinaattori koosti tästä dokumentista joka maanantaina sähköpostilistalla lähettävän ajankohtaisten asioiden kirjeen kaikille toimijoille. Kirjeen tavoitteena oli välittää kaikille toimijoille tärkeät tiedot tiiviissä muodossa. Samaisen maanantain aikana pidettiin myös hanketiedotukseen liittyvä etäpalaveri, jossa maanantaikirjepohjalla olevia asioita käsiteltiin ja sovittiin miten ne kannatti toteuttaa. Osallistuminen tähän oli vapaaehtoista, mutta palaveri järjestettiin säännöllisesti sovittuna aikana. Työkaluna tässä käytettiin Google Hangout-sovellusta.

Tämän tavoitteena oli välittää ajankohtaista tietoa paremmin kaikille ja tarjota toimijoille monipuolisempaa näkemystä esillä olleisiin asioihin ja mahdollistaa keskustelua niistä.. Tämän jälkeen viikkotiedote työstettiin ja lähetettiin kaikille toimijoille. Osa haastateltavista kertoi tämän tiedotteen olleen nimenomaan sellainen, jonka lukemalla uskoi tietävänsä perustasolla kaiken keskeisen mitä hankkeessa kulloinkin oli meneillään.

#### **8.4.5 Verkkopalaverit, etäkokouksia ja webinaareja**

AVO-hankkeissa käytetään paljon keskinäiseen viestintää verkkokokousta/videoneuvottelua. Pääasiallisimmat välineet ovat olleet AC, Skype ja Hangout. AC:tä on käytetty konsortion yhteisissä kokouksissa, koulutuksellisissa webinaareissa ja isompien ryhmien tapaamisissa. Skypeä on käytetty usein niin, että ensin ollaan oltu yhteydessä chatillä ja jos asia tarvitsee tarkempaa selvittämistä, on soitettu ja hoidettu asia puhumalla. AVO-hankkeiden alussa Skypen ja Hangoutin palavereihin osallistuvien määrät oli rajoitettua. AC:ssä on ollut mahdollista toimia myös

isommissa ryhmissä. Hangoutia on käytetty mm. aikaisemmin mainituissa maanantaiaamun tiedotuspalaverissa.

E kertoi: ”Se on kevyt ja joustava väline ja siihen sai liitettyä hyvin mukaan jaetut dokumentit ja chat-keskustelut. Kuva- ja puheyhteys on toiminut aika häiriöttömästi ja yhteyteen on voinut lisätä tilanteita keventämään ”hömppä”-juttuina esim. naamareita tai hassuja hattuja.” (E)

Haastattelujen mukaan muitakin kokousjärjestelmiä on käytetty, mutta nämä ovat olleet pääasiallisimpia. 3D maailmat ja lisätty todellisuus ovat olleet mukaan hankkeen toiminnassa ja osana kehittämistyötä, mutta niiden käyttö hankkeen kokouksissa on ollut vähäistä. AVO1-hankkeen aikana 3D kehittäjät pitivät omien työryhmien ja kehittämisryhmien palaverit säännöllisesti Second Lifen EduFinland saaristossa. AVO2 aikana tämä ei ole enää ollut käytössä.

Verkkokokousten toimintakäytäntöjä mietittiin paljon. Erityisen tärkeänä haastatellut pitivät aidon dialogin syntymistä niissä. Jotta tähän päästään on verkkotilaisuudet suunniteltava ja valmisteltava huolellisesti etukäteen. Jos osallistujia on paljon, niin silloin tilaisuuden tehtäviä hoitamaan tarvitaan useampia. Puheenjohtajan ja alustajien lisäksi on tärkeitä, että joku seuraa chat-keskusteluita ja nostaa yhteiseen keskusteluun verkossa esille nousevat asiat, jotka saattavat muuten mennä alustajalta tai puheenjohtajalta ohi. On myös tärkeää, että osallistujilla on selkeä kuva tilaisuuden ohjelmasta ja esim. kokousten etiketistä ja toimintatavoista (pyydetään puheenvuoroa, peukutetaan, saako puhujan keskeyttää kesken esitystä vai ei, testataan esiintyjien kanssa yhteydet etukäteen ja perehdytetään puhuja sovellukseen, osallistujalla on sopivat kuulokkeet käytössään, kokousta houstaava kone/yhteys on riittävä.)

#### **8.4.6 Yhteiset aikataulut, kalenteri ja työlista**

AVO-hankkeilla oli käytössään kaksi yhteistä google kalenteria, jonne jokainen toimija/osahanke merkitsi omat tapahtumansa. Toinen kalenteri oli hankkeen sisäinen kalenteri ja toinen hankkeen julkinen kalenteri. Koska toimijoita oli niin paljon, tarvittiin yhteistä kalenteria, jotta pysyttiin selvillä hankkeen tilaisuuksista.

Kalenterien tiedot olivat synkronoitavissa omiin henkilökohtaisiin kalentereihin. Sitä vastoin omasta kalenterista vain hankkeen tapahtumien siirtäminen automaattisesti yhteiseen kalenteriin ei

automaattisesti onnistunut, jonka vuoksi unohtumista sattui ja tapahtumia järjestettiin vahingossa samaan aikaan. Aiemmin toimintatapojen ja normien yhteydessä on tämä yhteisen kalenterin käyttöä jo kuvattu.

Yhteistä toimintaa suunniteltiin ja toteutettiin tietysti projektisuunnitelman ja vuosittain tehtyjen toimintasuunnitelmien mukaisesti. Koordinaation palavereissa ja maksatuskausittain raportoitiin hankkeen etenemisestä ja tavoitteiden mukaisuudesta.

Osahankkeilla oli käytössään myös omia yhteisiä projektihallintaohjelmia. Esimerkiksi Netikansalla oli käytössään Trello-sovellus, joka on tehtäväkortteihin perustuva jaettu projektinhallintaohjelma. Koko hankkeen projektinhallinnan ohjelman käytettiin yhteistä wikiä. (D)

#### **8.4.7 Yhteinen tekeminen näkyväksi - moninaisuus haastaa ja hämmentää**

Hankkeen toimijoista monet kirjoittivat blogia ja blogauksia käytettiin toiminnan reflektointiin. Alkuun bongauksia jaettiin ja seurattiin kirjoittajien omina blogeina. Aika pian tuli kuitenkin tarve saada ne koottua yhteen. Tätä tarkoitusta varten otettiin käyttöön AvoinVirta- koosteblogi, jonne koottiin kaikkien hanketoimijoiden kirjoittamat blogaukset. Myöhemmin tähän otettiin ja pyydettiin mukaan alan blogaajia. Tällä hetkellä koosteblogi kokoaa vajaan 60 alan kirjoittajan blogauksia yhteen.

Hankkeen käytössä on ollut moninaisia sovelluksia ja työkaluja. Niitä käytettäessä on syntynyt monenlaista informaatiota, jonka osa toimijoista on kokenut sekavaksi ja vaikeaksi löytää oikeaa tietoa. Useat haastatellut kertoivat hyvänä esimerkkinä tästä tilanteen, jossa AVO2-hankkeessa vaihtui kesken kautta toimijoita ja uusilla toimijoilla oli myös oman organisaatio ja hankkeen toiminta. Mutta Aikaa perehdytykseen ei ollut paljoa ja toiminta piti käynnistyä ripeästi. Tähän kehitettiin nopeasti ratkaisuksi lähiohjausta ja opintopiiri, jossa hankkeen konkarit perehdyttävät etä- ja lähitapaamisissa uusia toimijoita hankkeen toimintaan ja tapoihin (mestari-kisälli mallia). Samassa yhteydessä koottiin kaikki hankkeen työkalut yhteen mobiilisti toimivaan (Symbalo, linkkikokoelma) sovellukseen, joka kokosi kaikki sovellukset ja keskeiset aineistot yhteen. Opintopiiriin osallistuneet kisällit kokivat tämän tavan tulla mukaan toimintaan hyödyllisenä.

Yhteiskirjoittamisen välineistö oli jo aikaisemmin esillä. Toimintatapana hankkeessa tuotettiin yhteisiä aineistoja. Uuden tiedon luomisessa on keskustelulla ja ajatusten vaihdolla iso rooli. AVO-hankkeissa tuotettiin yhteiskirjoittamalla useita oppaita ja julkaisuja.

Haastattelussa nousi esille hyvä esimerkki Viisautta - julkaisusarja yhteiskirjoittamisen toimintatavasta (Viisautta wikin tekoon, Viisautta blogin tekoon, Viisautta lisättyyn todellisuuteen, Viisautta mobiiliin). Näitä tehtäessä yhdessä kirjoittamista oli tehty sekä samaan että eri aikaan. Kirjoittajat olivat hankkeen työntekijöitä ja teemasta muuten innostuneita asiantuntijoita, jotka olivat ilmoittautuneet vapaaehtoisesti mukaan verkostokutsun kautta. Kirjoittajat tapasivat toisiaan yhteisissä tilaisuuksissa, joihin osa osallistui paikan päällä ja osa verkkosovelluksen kautta. Yhdessä suunniteltiin ja sovittiin työnjaosta. Osa tapaamisen ajasta kirjoitettiin yksilö- tai parityönä ja sitten taas kokoonnuttiin yhteen. Sovittiin seuraavista stepeistä ja lopuksi jatkotyöskentelystä. Yhtä julkaisua kohden näitä tapaamisia järjestettiin useampia. Tällaisen prosessin totutukseen tarvittiin vahvaa sitoutumista niin kirjoittajilta kuin prosessin vetäjältä.

Haastateltu A totesikin, että halua ja tahtoa osallistua tällaisen prosessin tekemiseen kyllä löytyy, mutta osallistujien arjen resurssit olivat rajallisia. Nopeat muutaman tunnin “ideasessiot”, miten jokin asia pitäisi toteuttaa, onnistuivat helpommin. Pitkään työlään julkaisun kirjoittamiseen ja kokoamiseen sitä vastoin on vaikeampi saada toteutettua onnistuneesti. Vaatii prosessin vetäjältä paljon innostamista, muistuttamista ja kokonaiskoordinoitua ja kokoavaa kirjoittamista ennen kuin opas on valmiina ja julkaistavissa. (A)

AVO hankkeissa syntyi runsaasti tuotoksia, joita jaetaan avoimesti hankkeen wikissä ja aikajanalla. Aineistot ovat vapaasti käytettävissä ja muokattavissa.

#### **8.4.8 Kohtaamispaikka lähellä vai etäällä?**

Luvussa kaksi kerrottiin tarkemmin Nonaka & kumpp. (2000) SECI-mallista, jossa tieto muuntuu spiraalimaisessa prosessissa neljän vaiheen kautta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi. Prosessin tuloksena toiminnan laatu paranee ja opitaan uutta ja tämä uusi opittu taas muuntuu uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa tietoa ja taitoa, jota on vaikeata sanoin ilmaista. Sitä syntyy lähinnä tekemisen ja kokemisen kautta.



Tähän malliin liittyy kohtaamispaikka eli Ba kahden eri ulottuvuuden perusteella. Ensimmäinen ulottuvuus määräytyy vuorovaikutustavan perusteella; vuorovaikutus on joko yksilöllistä tai yhteisöllistä. Toinen ulottuvuus määräytyy sen mukaan, millä tavalla ollaan kanssakäymisessä; ollaanko henkilökohtaisessa kosketuksessa vai tapahtuuko vuorovaikutus virtuaalisesti. Olennaista menestyksen saavuttamiseksi on, että näitä kaikkia Ba tyyppisiä tarvitaan sopivassa suhteessa prosessin ja erityisesti useiden samanaikaisesti vaikuttavien prosessien eri vaiheissa.

Hankkeen toiminnassa ei tätä Nonakan mallia ole käytetty viitekehyksenä, mutta haastateltavia pyydettiin miettimään tämän mallina kautta hankkeen kehittämisen tiloja ja esim. verkkoyhteyden haasteita uuden tiedon tai hiljaisen tiedon muuntumisen prosessiin.

Haastateltujen mukaan välineiden, sovellusten ja toimintatapojen kehittymisen myötä ovat etävälineet ja vuorovaikutus niiden kautta muuttunut tai muuttumassa. Toimijat joiden TVT-aidot ja toimintatavat ovat hyvät, pystyvät verkon yli luomaan hyvän ja luottamuksellisen kontaktin ja pystyvät näiden avulla myös syvälliseen yhteistyöhön.

Lähes kaikilla haastatelluilla oli ollut verkon yli kehittämistehtävään liittyviä kontakteja henkilöön, jonka kanssa hänellä oli ollut vain verkkoyhteys. Syvälliseen yhteyden syntymiseen meni yhdellä haastatellulla kuitenkin huomattavasti enemmän aikaa kuin siihen olisi mennyt lähitapaamisessa. (A) Toinen haastateltu kertoi, että tutustui kohtalaisen hyvin yhteistyökumppaniin ensin verkon välityksellä ja tapasi tämän vasta myöhemmin. Tapaamisessa päästiin käsiksi itse kehittämistyöhön heti ja varsin syvällisellä tasolla. (D)

Haastatelluista B kertoi, että hänen mielestään erottelu verkkotapaamisiin ja lähitapaamisiin on teennäinen. Jos lähitapaamiset keksittäisiin ensimmäisen kerran vasta nyt, niin ne tuntuisivat yhtä oudoilta kuin joku nyt väittää verkkotapaamisen olevan. Olemme hänen mielestään tottuneet lähitapaamisiin ja etätapaamisen käyttöönottoon liittyy paljon muutosvastarintaa. Kun tavasta tulee arkipäiväistä ja jouheva toimintatapa, niin kehitystyö onnistuu. Monia työkaluja yhdistämällä pystyy kehittämistyötä tekemään verkossa yhdessä mm. sellaisten kumppanien kanssa jotka ovat maantieteellisesti kaukana, eikä lähitapaamisiin olisi koskaan mahdollista. (B)

Kaikkein mielestä kuitenkin kumppanin tuntemus on tärkeätä. Tämä tuntemus syntyy yhdessä tekemisen kautta ja toista arvostaen ja toiseen luottaen. Lähitapaamisissa läheisyys ja toisiin tutustuminen voi syvetä nopeammin kun verkon välityksellä. Tosin tähänkin varmasti löytyy poikkeuksia, jos esimerkiksi henkilökemiat eivät kohtaa. Nonverbaalinen viestintä välittyy lähitapaamisissa paremmin ja helpommin kun etätapaamisissa, vaikka esim. verkkokokouksissa

ääni ja kuva välittyvätkin. Nytkin jo 3D -maailmojen avatariin, joita hankkeessa tutkittiin, on liitettävissä ilmeitä ja eleitä, mutta näitä sovelluksia meillä ei ollut varsinaisesti hankkeen käytössä.

Haastateltavien ja hankkeen aikana muodostuneiden kokemusten perusteella vastakkainasettelu lähi- ja etätyön välineiden kanssa koettiin turhaksi. Verkkovälineet mahdollistavat kehittämisen asiantuntijoiden välillä yhtä hyvin kun lähitapaamiset. Kumpaakin tarvitaan ja nämä tavat täydentävät toisiaan ja toimivat käytännön kehittämisprosessissa toisensa jatkeena.

Haastateltujen mukaan lähitapaamisia ei ole mahdollista toteuttaa maantieteellisesti toisistaan etäällä olevien toimijoiden välillä usein. TVT-sovelluksilla ja niiden yhdistelmillä voidaan kehittämistyö aloittaa hyvin ennen tapaamisia, tapaamisissa paneutua asiaan syvemmin ja jatkaa työstä yksilö ja verkostotyönä tapaamisen jälkeen. Näitä toistetaan tarpeen mukaan, kunnes aiottu työ on saatu valmiiksi.

Toimijoiden keskinäisen tuntemus toki helpottaa viestintää kummallakin tavalla toimittaessa. Pidempiaikainen yhteistyö kehittämisessä yleensä myös helpottaa yhteistyötä, kun esim. tunnetaan paremmin toisen ajatuksia ja tapaa ilmaista niitä. Tätä tietämystä syntyy helpommin pitkäkestoisen yhteistyön kautta, kuin lyhyen kontaktin kautta. TVT-sovellusten kautta viestistä ei siirry esim. kaikki ilmeet ja eleet. Ajan kanssa kuitenkin oppii tuntemaan toisensa paremmin ja erottamaan detaljeja toisen kommunikaatiosta tai verkoston tuntemuksista.

Haastateltavien mukaan SECI-mallin hiljaisen tiedon muuntuminen on lähitapaamisessa todennäköisesti helpompaa saavuttaa kuin pelkkien teknisten välineiden avulla. Pitkäkestoisessa kehittämistyössä erillään toimivien asiantuntijoiden on kuitenkin mahdotonta tämän kaltaista lähityötä jatkuvasti tehdä. Teknisten välineiden yhdistelmillä, pidempiaikaisella yhteistyöllä, kumppaneiden tuntemuksella, keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen syvenemisen kautta on mahdollista tapahtua tiedon muuntumista tapahtua.

Haastateltu B totesi: ”Jotenkin hassusti vieläkin tehdään niin isoa eroa samassa fyysisessä tilassa ja etänä olemisen tilassa ololle. Jos ajatellaan aivoja, ihmisen mieltä ja ajatuksia, niin ihminen luo mielessään kokemuksen. Ollaan aistien varassa ja aisteilla saadaan aina rajallinen informaatiomäärä todellisuudesta. Ihminen elää aina rajatussa virtuaalisessa maailmassa.”(B)

Aiemmin olen esitellyt jo hankkeen toiminnassa käytettyjä TVT- sovelluksia ja niiden yhdistelmiä ja käyttötapoja. Haastateltavat kertovat käyttävänsä työssään monia sovelluksia ja sovellusyhdistelmiä samanaikaisesti ja valitsevat niihin tehtävän työn kannalta järkevimät. Monet valmiit oppimisympäristöt, haastateltavat kokivat hieman tylsiksi ja rajoittaviksi.

Välineiden valikoitumiseen vaikuttaa vahvasti myös kehittämistyötä tekevä toimija joukko. Toisille sopivat eri välineet kun toisille ja jotkut käyttävät samaa välinettä eri tarkoitukseen kuin toiset.

Haastateltujen mukaan välineen valinnassa ja käyttöönotossa kannattaa huomioida käyttäjien omat toiveet ja tottumukset. Ei kannata pakottaa käyttämään jotain sellaista sovellusta, jota kohtaan kehittäjällä on huonoja kokemuksia. Tämä tietysti merkitsee, että on runsaasti erilaisia välineitä käytössä ja koko toiminnan kannalta voi tuntua haasteelliselta hallita niitä. AVO-hankkeissa oli sovittu yhteisistä välineistä, joita lähes kaikki käyttivät, mutta tarpeen ja omien tuntemusten mukaan toimijat valitsivat käyttöönsä tilanteeseen sopivimmat välineet. Välillä tämä välineiden paljous aiheutti toimijoissa ahdistusta, kun ajateltiin, että kaikkien pitäisi hallita kaikkia välineitä. Ahdistus yleensä kuitenkin helpottui ajan kanssa kun toimintaan totuttiin.

Haastateltujen mukaan verkoston voimaa on myös se, että kehitystyöhön voi osallistua vaikka ei olisikaan alan huippuasiantuntija. Innostuksella, erilaisella kokemuksella ja näkemyksellä mukaan lähtevät tuovat prosessiin mukaan uusia ideoita ja rikastavat prosessia.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että epävirallinen taustakanava/kahvihuone on muodostunut AVO-hankkeen toimijoille ennakolta ajateltua tärkeämmäksi. Sen merkitystä ei heti alkuun ymmärretty, mutta aikaa myöten se on synnyttänyt vahvan siteen toimijoiden välillä. Sen kautta on siirtynyt paljon epävirallista, arkista tietoa, joka on syventänyt toimijoiden välistä yhteistyötä. Lisäksi on siirtynyt pieniä tilanteeseen liittyviä juttuja, jotka ovat saattaneet toimia herätteenä myöhemmin käynnistyneisiin aivan toisiin asioihin.

Haastateltujen mukaan jos yhteishankkeita suunnitellaan jatkossa, olisi tärkeätä varata yhdessä tekemiselle aikaa ja resursseja. Pitäisi määritellä verkoston työhön selkeitä yhteisiä tavoitteita, joita tehdään yhdessä, huomioiden kuitenkin toimijoille riittävän vapauden toteuttaa omaa toimintaansa.

Haastateltu D totesi: ”Nyt jos päätyisin uudelleen käynnistämään, niin laittaisin muut työt hyllylle ja pakottaisin porukan yhden pöydän ympärille ja pakottaisin enemmän yhteisen suunnittelun kautta” (D)

Yhteenvetona voi todeta, että välineiden mahdollistamassa vuorovaikutuksessa dialogi on tärkeää. Esimerkiksi yhteiskirjoittamisen välineet mahdollistavat sekä yksilötyön että yhteisöllisen kirjoittamisen. Välillä tarvitaan aikaa paneutua ja syventyä yksilölliseen työhön. Toisaalta kun useampi työstää samaa tekstiä, siihen saadaan helpommin mukaan erilaisia näkökantoja ja monesti tämä työ myös tulee valmiiksi nopeammin. Yhteisöllisessä prosessissa saadaan todennäköisesti vuorovaikutuksen kautta esille paljon sellaista, mitä ei yksinään oivaltaisi. Yhdistämällä

kumpaankin tapaan lähi- ja etätapaamisiin, saadaan tiedon luonnin prosessiin uusia mahdollisuuksia. Some-välineiden kehittymisen myötä vuorovaikutus ja yhteisöllinen tekeminen onnistuvat nykyisin huomattavasti helpommin kuin ennen. Maantieteelliset tai organisaation rajat estivät ennen tällaisen toiminnan.

## **8.5 HAASTATTELUT JA TUTKIELMAN OLETTAMUKSET**

Tutkielman pääolettamus oli, että AVO-hankkeiden yhteisö on edellä määritelty käytäntöyhteisö tai innovatiivinen tietoyhteisö. Haastattelujen avulla pyrittiin kuvamaan niitä tapoja, joilla voidaan edistää eri organisaatioissa toimivien ja maantieteellisesti erillään toimivien asiantuntijoiden yhteistyötä.

Alkuolettamuksena on, että a) yhteisöllisyys ja vertaisuus b) löyhä johtaminen c) ketterä tiedonjakaminen ja viestintä d) erilaiset kehittämisen tilat edistävät käytäntöyhteisön syntymistä.

Yhteenvedona haastateltavien näkemyksistä voi sanoa, että AVO-hankkeet mahdollistavat käytäntöyhteisön kaltaista toimintaa, vaikka itse hankkeet eivät tällaisia verkostoja toimijoille olisikaan.

Haastateltavat nimesivät omiksi käytäntöyhteisöikseen tai innovatiiviseksi tietoyhteisökseen esimerkiksi omassa työpaikassaan toimiva tutkijoiden muodostaman verkoston ja oman kiinnostuksen kohteena olevan teeman ympärille muodostuneen verkoston. Asiantuntijan oman asiantuntijuuden yhteisö, näyttää olevan muualla ja muodostuvan laajemmasta asiantuntijaverkostosta, niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Tässä asiantuntija samaistuu myös laajempaan verkostoon.

Vertaisuutta syntyy toimijoiden yhteisestä kiinnostuksesta, asiantuntijuudesta ja osallistumisesta. Jäsenillä täytyy olla perusymmärrystä ja tietämystä, jotta voi osallistua keskusteluun ja jakaa hyötyjä ja kehittää niitä eteenpäin. Pelkkä kiinnostus asiaan ei riitä.

Etävälineet ja vuorovaikutus ovat välineiden, sovellusten ja toimintatapojen kehittymisen myötä muuttuneet tai muuttumassa. Toimijat joiden TVT-aidot ja toimintatavat ovat hyvät, pystyvät verkon yli luomaan hyvän ja luottamuksellisen kontaktin ja pystyvät näiden avulla syvälliseen yhteistyöhön.

Maantieteellisesti erillään toimivilla verkoston jäsenillä olisi hyvä olla joku epävirallinen kommunikaatiota mahdollistava taustakanava, jossa voi asialliseen kehittämiseen liittyvän keskustelun lisäksi vaihtaa epävirallisia ja arkisia kuulumisia Tämä voi aluksi tuntua merkityksettömältä ja turhalta, mutta aikaa myöten tämä kiinteyttää verkostoa ja sen toimintaa.

Muuttuuko hiljainen tieto vai syntyykö uusi tietämys tässä prosessissa lähi- vai etätiloissa? Sitä on mahdotonta erotella. Asiantuntijoiden yhteisen työn, toiminnan ja kehittämisen kautta sitä syntyy. Tästä on osoituksena mm. AVO-hankkeiden asiantuntijoiden yhdessä tuottamat lukuisat tulokset ja tuotokset. Pitkäkestoinen hanke on mahdollistanut sen, että kehittämistyötä on voitu tehdä yhdessä ja toimijoilla on ollut yhdessä aikaa sen tekemiseen. Kehitettyjä asioita on voitu kokeilla ja testata erilaisissa organisaatioissa ja tilanteissa. Niiden toteutuksiin osallistuneet toimijat ovat tulleet mukaan oman kiinnostuksensa kautta, eivätkä oman organisaationsa määräämän. Yhteisten some-välineiden kautta tätä kehittämistyötä on voitu tehdä jatkuvana prosessina. Intensiivistä kehittämistyötä on voitu tehdä lähi- ja etätapaamisissa hyödyntämällä erilaisia some-välineitä. Vastakkainasettelu lähi- ja etätalon välineiden kanssa on turhaa. Kumpaakin tarvitaan ja nämä tavat täydentävät toisiaan ja toimivat käytännön kehittämisprosessissa toisensa jatkeena.

Tässä osassa kuvataan tutkielman pää- ja alkuolettamuksien suhdetta haastelujen tuloksiin. Tämän jälkeen käsittelen lyhyesti, mitä kannattaisi tutkia seuraavaksi.

Tutkielman pääolettamus oli, että AVO-hankkeiden yhteisö on käytäntöyhteisö tai innovatiivinen tietoyhteisö. Alkuolettamuksena oli, että a) yhteisöllisyys ja vertaisuus b) löyhä johtaminen c) ketterä tiedonjakaminen ja viestintä d) erilaiset kehittämisen tilat edistävät käytäntöyhteisön syntymistä.

Verkostot tarvitsevat toimiakseen yhteisiä merkityksiä. Verkostoksi kehittyminen ei tapahdu hetkessä. Vaatii pitkäaikaista yhteistyötä, että yhteinen merkitys verkoston toiminnassa muuntuu toimintakulttuuriksi tai yhteiseksi toimintatavaksi, joka näkyy ja helpottaa esim. hankkeen toimintaa tai vain yhteisen näkemyksen kirkastumista.

Asiantuntijaverkostoa ei oikeastaan voi johtaa hierarkkisesti. Kehitystyö vaatii vapautta ja aikaa. Riittävän väljät toimintaohjeet mahdollistavat kehitystyötä. Etukäteen tiukasti kirjatut suunnitelmat sementoivat tekemisen ennalta arvattavaksi, eikä tällaisessa toiminnassa ole enää kyse kehitystyöstä

Usean vuoden kestävässä hankkeissa ei ennakkoon voida tietää, mitä kehitys tuo tullessaan. Siksi on tärkeää, että suunnitelmissa on riittävästi väljyyttä ja niitä voidaan tarkastaa kehitystyön aikana. Kehittämistyöhön sisältyy paljon sattumanvaraista. Matala organisaatio, riittävä väljyys toteutuksessa ja toimijoiden välinen dialogi edistävät sattuman kautta tehtäviä hyviä uusia oivalluksia.

Keskustelu ja toimiva vuorovaikutus on edellytys kehittämistyölle. Tätä on mahdollista toteuttaa hyvin myös etävälineillä. Maantieteellisestä etäisyydestä johtuen verkoston ei ole mahdollista kokoontua lähitapaamisiin usein. Verkoston toimijoiden vahvalla motivaatiolla, osaamisella, intomielellä ja tieto- ja viestintätekniikan välineiden monipuolisella käytöllä, voidaan tehdä syvällistä asiantuntija- ja kehitystyötä etäyhteyksillä.

Toimintalähtöinen yhdessä tekeminen edistää toimijoiden välistä tuntemusta, syventää keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja arvostusta. Tekemällä yhdessä sovittujen raamien ja tavoitteiden mukaan, syntyy aitoa yhdessä tekemistä. Pelkästään puhumalla ja suunnitelmalla yhteistyötä ei aito yhteistyö toteudu.

Tutkielman pääolettamuksena oli, että hankeverkosto voisi olla toimijoille käytäntöyhteisö. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että toimijat eivät koe hanketta käytäntöyhteisönä tai innovatiivisena tietoyhteisönä. Hankeverkostossa on paljon käytäntöyhteisöön liittyviä ominaispiirteitä ja tapoja toimia, mutta oikea käytäntöyhteisö se ei ole. Hanke on vain määräaikainen ja sen laajuudesta johtuen sen tavoitteet ovat liian yleisiä tai laajoja. Hankeverkostoa voi kuvata löyhemmällä käytäntöparvi-käsitteellä. Haastatelluilla toimijoilla on oman työn ja asiantuntijuuden kautta olevia omia käytäntöyhteisöjä. Hankkeessa toimivia kollegoita on näissä verkostoissa mukana.

Yhteistyössä nykyisin käytettävät erilaiset tieto- ja viestintätekniikan some-välineet ja niiden yhdistelmät edistävät yhteisön tiedon luomisen prosesseja. Välineiden valinnassa on tärkeää, että huomioidaan toimijoiden tottumukset ja käyttötavat sekä annetaan toimijoille vapautta vaikuttaa niiden valintaan. Yhteisölle on hyvä perustaa heti alussa taustakanava/kahvihuone, joka mahdollistaa jatkuvan virallisen ja epävirallisen keskustelun ja dialogin kehittäjien välillä.

Hanketta tai kehittämistyötä suunniteltaessa kannattaa varata yhteiselle tekemiselle aikaa ja resursseja sekä määritellä tehtäväksi yhteisiä tavoitteita ja tuotoksia. Tällä varmistetaan puolipakollinen riippuvuus ja yhteistoiminta organisaatioiden ja asiantuntijoiden kesken. Kun yhdessä tekeminen käynnistyy heti alussa ja siitä saadaan yhteisiä positiivisia kokemuksia, on yhteistä toimintaa helpompi toteuttaa myöhemmin. Osahankkeiden sisällä ja välillä on järkevää myös määritellä organisaatioiden kesken yhteistä tekemistä. Tässä kannattaa kuitenkin varoa, että toiminnasta ei tule liian valmiiksi suunniteltua ja liikaa toisten toimijoiden toiminnasta riippuvaa. On hyvä, että toiminta perustuu aitoon innostukseen ja toimijoilla säilyy riittävä väljyys ja vapaus toteuttaa toimintaansa.

On monia työtehtäviä, joiden tekemiseen tällainen tapa työskennellä ei sovellu. On esimerkiksi monia paikkaan ja aikaan sidottuja työtehtäviä, joihin tämä tapa ei sovellu. Tämä työtapa sopii AVO-hankkeiden tapaisissa hankkeissa tehtävään kehittämistyöhön. Verkostoituminen monen valtakunnallisen ja alueellisen toimijan kanssa on ollut hedelmällistä. Erilaisten toimijoiden verkosto on mahdollistanut monipuoliset kokeilut ja toteutukset ja mm laitteiden ja menetelmien taistelun erilaisilla toimijoilla. Haasteita toimijoilla on ollut, mutta pääsääntöisesti he ovat niistä selvinneet ja yleensä kehittäneet niihin uusia menetelmiä ja tapoja.

Hiljaisen tiedon tai uuden tiedon luomisen prosessit ovat haastavia, mutta mahdollisia. Lähtötapaamiset ja etätapaamiset, tieto- ja viestintätekniikan -välineet ja niiden yhdistelmät muodostavat keskinäisen jatkumon. Ne eivät ole keskenään vastakkaisia. Yhdessä ne rikastavat

tiedon luomisen prosessia ja mahdollistavat sitä aidosti. Uusia ratkaisuja ja yhdistelmiä kaivataan lisää. Toimintatavat ja merkitykset kuitenkin muuttuvat hitaasti. Edelleen on paljon ihmisiä, jotka pitävät vain lähitapaamisia uuden tiedon luomisen mahdollistavana. Kehittäjien omat hyvät tieto- ja viestintätekniikan -taidot ja kokemukset edistävät toimintatapojen muuttumista.

Mitä vielä kanttaisi tutkia? Haastattelujen aikana tuli esiin, että olisi mielenkiintoista tehdä verkostoanalyysiä toimijoiden verkostoitumisesta keskenään. Analyysin perusteella voisi löytyä mielenkiintoisia kytkentöjä toimijoiden välillä ja sen avulla voi nähdä paremmin ketkä toimivat verkostossa esimerkiksi solmuina. Samalla voi selvittää eri roolissa toimivien tiedon luomisen tapoja. Tähän tutkielmaan tuota ei ollut mahdollista sisällyttää, mutta omana selvityksenään se olisi mielenkiintoinen.

Tässä tutkielmassa lähinnä kuvattiin samaa kehityshanketta tekevien ja erillään toimivien organisaatioiden asiantuntijoiden tiedonluomisen prosesseja. Jatkossa olisi mielenkiintoista analysoida syvemmin verkoston ja organisaation toimintaa ja merkitystä Nonakan ontologisen mallin mukaan, jossa kuvattaisiin tiedon luomisen tasoja yksilöstä tiimiin ja organisaation kautta kohti organisaatioiden välisiin tasoihin.

Tutkielmassa esitellyt tieto- ja viestintätekniikan välineiden yhdistelmät ja toimintatavat kehittyvät jatkuvasti. AVO-hankkeissa mukana olleiden toimijoiden piirissä on kehitelty toiminnan kautta uusia ja mielenkiintoisia tapoja soveltaa etä- ja lähityöhön erilaisia some-välineitä. Tätä välineiden ja toimintatapojen kehitystä olisi mielenkiintoista tutkia- ja analysoida.



## LÄHTEET

- Aho, H., Leppänen, M. & Tamminen, T. (1998) Tieto on kuin ilo - se kasvaa jakamalla, Knowledge management käytännössä. Erikoistumistyö - 30. Tietopalvelun ja tietoresurssien hallinnan koulutus 1997-1998, Teknillinen korkeakoulu, Koulutuskeskus Dipoli, Espoo.
- Anderson, R. J. (1992). Representation and requirements: The value of ethnography in systems Design. *Human-Computer Interaction*(9), 152-182.
- Aro, J. (2011). Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa K. S. (toim), *Yksilöllinen yhteisöllisyys* (ss. 35 - 60). Tampere: Tampere University Press.
- Aula, P., Marikainen, J. & Villi, M. (2006). Verkko yhteiskunnallisena tilana. Teoksessa P. Aula, J. Marikainen & M. Villi, *Verkkoviestintäkirja* (ss. 9-21). Helsinki: Yliopistopaino.
- Barabásin, A.-L. (2002). *Linkit - verkostojen uusi teoria*. Helsinki?: Terra Cognita.
- Baym, N. K. (1998). *The Emergence of On-Line Community*. London: Sage.
- Beni, G. W. (1989). *Swarm Intelligence in Cellular Robotic Systems*, Proceed. NATO Advanced Workshop on Robots and Biological Systems. Tuscany. Haettu 2015
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks - How Social Productions Transforms Markets and Freedom*. London: Yale University Press.
- Bereiter, C. (2002). *Education and Mind in the Knowledge Age*. Hillsdale: Erlbaum.
- Calhoun, C. (1998). Community without Propinquity Revisited: Communications Technology and the Transformation of the Urban Public Sphere. *Sociological Inquiry*(3), 373-397.
- Castells, M. (2000). *The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume 1 The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Cooley, C. (1972). *Social Organization: a study of the larger mind*. New York: Schocken books.
- Eriksson, K. (2009). *Maailma ilman ulkopuolelta -verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Erkkola, J.-P. (2008). *Sosiaalisen median käsitteestä*. Lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu, Medialaboratorio.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakkarain, K. (27. 3 2012). Oppiminen, teknologian välittämät tietokäytännöt ja kollektiivinen luovuus. Suomen eOppimiskeskus ry:n 10 v. juhalseminaarin tallenteet. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus ry. Haettu 17.5.2013 .  
[https://otavanopisto.adobeconnect.com/\\_a780408090/p4mzpdbkuxh/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal](https://otavanopisto.adobeconnect.com/_a780408090/p4mzpdbkuxh/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal)

- Hakkarainen, K. (12. 4 2005). Puheenvuoro Osaaminen murroksessa –työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen seminaarissa. Haettu 11.2.2012  
<http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>
- Hakkarainen, K. (16. 11 2006). Kollektiivinen älykkyys. Vantaa.
- Hakkarainen, K. Konka, K. & Lipponen, L. (2004). Tutkiva oppiminen, Järki, tunteet ja kulttuur oppimisen synnyttäjinä. Helsinki: WSOY.
- Hakkarainen, K. Paavola, S. & Lipponen, L. (2003). Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. Aikuskasvatus(1), 4-13.
- Hakkarainen, K. Palonen, T. Paavola, S. & Lehtinen, E. (2004). Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives. Amsterdam: Elsevier.
- Hillery, G. A. (1955). Definitions of Community: Areas of Agreement. Rural Sociology(20), 111 – 123.
- Hintikka, K. (2007). Web 2,0 -johdatus internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Helsinki: TIEKE ry.
- Hintikka, K. A. (20. 3 2009). Itseorganisoitumisen ideaali ja käytännön työläys. . (K. A. Hintikka, Toim.) Haettu 11. 3 2012 VerkkoVoimaa blogi:  
<http://verkkovoimaa.files.wordpress.com/2009/03/itseorganisoituminen-hintikka-090318-luonnos.pdf>
- Hintikka, K. A. (2010). Sometu - yhteisö vai verkosto? Luonnehdintaa sosiaalisen median verkostoista. Teoksessa S. Kangaspunta, Yhteisöt. Tampere: Vastapaino.
- Hintikka, K. A.; & Rongas, A. (19. 4 2013). Joukkoistaminen mitä ja miten. Koulutusaineisto. Haettu 14. 7 2013 osoitteesta  
[https://docs.google.com/presentation/d/1x9b7y2ogIW\\_13CxNST6qo-FCcIC\\_AUA6mQ8hM\\_x3o0g/pub?start=false&loop=false&delayms=3000#slide=id.gd2667786\\_2\\_23](https://docs.google.com/presentation/d/1x9b7y2ogIW_13CxNST6qo-FCcIC_AUA6mQ8hM_x3o0g/pub?start=false&loop=false&delayms=3000#slide=id.gd2667786_2_23)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holopainen. (2005). Suomalaiset virtuaaliyhteisöt versoivat onnistuneista kokeiluista. Hiidenkivi-lehden ( 2/2005).
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. Wierd. Haettu 2. 4 2015  
<http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>
- Hughes, J. Randall, D. & Shapiro, D. (1992). From ethnographic record to system desing- Somen experiences from the field. CSCW1 Computer Supported Cooperative Work.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000). Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan Kirja.

- Kalalahti, J. (2012b). AVO-hanketoimijien yhteinen etäkeskuteluväline. Teoksessa O. Salminen & T. Front-Tammivirta, Pulahduksia AVO-vesillä. Kuvauksia AVO-hakkeen toiminnasta 2008-2011, 1/2012 (ss. 15-23). Suomen eOppimiskeskus ry.
- Kalalahti, J. (2012). AVOimesti törmäyskursilla. Haasteita reaali- ja verkkomaailman yhdistämisessä 2/2012. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus ry.
- Kalliala, E. & Toikkanen, T. (2009). Sosiaalinen media opetuksessa. Finn Lectura.
- Kangas, T. (2007). Googlen mainokset ja muita sosiaalisen median liiketoimintamalleja. Espoo: VTT.
- Kangaspunta, S. (2011). Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Ensimmäinen painos. Kangaspunta, Toim. Tampere: Tampere University Press.
- Kangaspunta, S. (2011). Traditionaalisista yhteisöistä verkkoyhteyteen. Teoksessa S. Kangaspunta, Yksilöllinen yhteisöllisyys (ss. 15-34). Tampere: Tampere University Press.
- Kaplan Andreas, M. & Haenlein, M. U. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*(1), 59-68.
- Karvonen, E. (26. 8 2004). Verkostojen tiede selittää paremmin. Aamulehti.
- Kelly, K. (1994). Out of control, chapter 2 Hive Mind. Haettu 16. 3 2015, <http://kk.org/mt-files/outofcontrol/ch2-g.html>
- Lappalainen, Y. (2014). Matka AVomerelle - Avoimuutta ja verkostomaista toimintakultuuria tutkimassa. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus ry .
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehtonen, H. (1990). *Yhteisö*. Tampere: Vastapaino.
- Libert, B. & Spector, J. (2008). *We Are Smarter Than Me: How to Unleash the Power of Crowds in Your Business*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Lietsala, K. & Sirkkunen, E. (2008). *Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy*. Tampere: Tampere University Press.
- Majava, J. (2006). Kohti sosiaalista verkkoa. Teoksessa P. Aula J. Matikainen & M. Villi, *Verkkoviestintäkirja* (ss. 87-97). Helsinki: Yliopistopaino.
- Merton, R. Fiske, M. & Kendall, P. (1956). *The focused interview. A manual of problems and procedures*. Glencoe, IL: Free Press.
- Mäyrä, F. (2002). *Yhteisö*. Mediumi 1.1 - 03.04.2002 *Yhteisö*.
- Niiniluoto, I. (1987). *Tieto yhteiskunnassa*.

- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of 'Ba': building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40 (3), 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 4–5(1).
- Olson, D. (2003). *Psychological theory and educational reform: How education remakes mind and society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. (2005). *The Knowledge Creation Metaphor – An Emergent Epistemological Approach to Learning*.
- Paavola, S. Lipponen, L. & Hakkarainen, K. (2004). Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning. *Review of Educational Research*(4), 557-576.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimensions*. Chicago: The University of Chicago.
- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community Homesteading on the Electronic Frontier*. Reading (MA): Addison-Wesley.
- Rheingold, H. (2000). *The Virtual Community. Revised Edition (Revised Edition p.)*. Cambridge (MA): The MIT Press.
- Ruohisto, J. (1/2013). Parvityö – uusi tapa organisoitua, jakaa osaamista ja tehdä yhteistyötä. Sytyke Sytyke ry.
- Ruohisto, J. (16.3.2015.). Blogi Mitä eroa on joukkoälyllä ja parviälyllä? osoitteesta Blogi Intunex Oy: Haettu 16.3.2015 <http://intunex.fi/2014/08/09/mita-eroa-on-joukkoalylla-ja-parvialyalla/>
- Sfard, A. (1998). On Two Metaphors for Learning and the Dangers of Choosing Just One. *Educational Researcher* 27(2), 4-13.
- Sometu-verkosto. Communities of practice: onko jollakulla tiedossa hyvää suomenkielen termiä tälle? (M. Pihlaja, Toimittaja) Haettu 5. 7 2012 Sosiaalinen media opeuksessa verkosto: <http://sometu.ning.com/forum/topics/communities-of-practice-onko>
- Strauss, A. (1978). A Social World Perspective. *Studies in Symbolic Interaction*(1), 119-128.
- Strauss, A. (1982). Social World and legitimation Processes. *Studies in Symbolic Interaction*, 171-190.
- Surowiecki, J. (2007). *Joukkojen viisaus , aluperäisteos The Wisdom of crowds. Why the Many Are Smarter Than the Few*. (A. Häilä, Käänt.) Helsinki: Terra Cognita Oy .
- Suurla, R. (2001). *Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämykse nhalintaan*. Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisuja.

- Tamminen, T. (Lokakuu 2012). Syntyykö verkostoissa yhteisöllistä tietämystä? - Kolme organisaation tietämyksen luomisen mallia, Tampereen yliopisto, Interaktiivinen media, Graduseminaari.
- TSK, S. (14. 5 2010). Sosiaalisen median sanasto. Helsinki: Sanastokesku TSK ry.
- Tönnies, F. (1971). On Sociology: Pure, applied and empiricl. Selected writings. (C. W. Rudolf, Toim.) Chcago: The Univercity of Chicago Press.
- Tönnies, F. (1988). Community & society (Gemeinschaft unde Gesellschaft). New York, USA: Dover Publications, INC.
- Unruh, D. R. (1979). Characteristics and types of participationa in social worlds. Symbolic interaction, 2, 115-129.
- Unruh, D. R. (1980). The Nature of Social Worlds. The Pacific Socialocigal Review(3), 271-296.
- Unruh, D. R. (1980). The social organization of older people: A social world perspective. Studies in Symbolic Interaction, 147-170.
- Weber, M. (1978). Wirtschaft und Gesellschaft/Economy and Society; an outline of interpretive sociology. (Osa/vuosik. Vol 1). Berkeley: University of California Press.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Wikipedia. Parviäly. Haettu 13. 3 2015 osoitteesta <http://fi.wikipedia.org/wiki/Parvi%C3%A4ly>
- Virtanen, I. (2006). Hiljaisen tiedon ongelma - kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Tampere: Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos, Pro gradu -tutkielma.
- Vuorinen, K. (2005). Etnografia. Teoksessa S. A. Ovaska, Käytettävyyystutkimuksen menetelmät, (ss. 63-78). Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.
- Vygotski, L. S. (1982). Ajattelu ja kieli. Espoo: Weilin+Göös.

## **LIITTEET**

### LIITE 1 TEEMAHAASTATTELU

#### TEEMAHAASTATTELU

Haastattelun kysymykset:

#### **1. Taustakysymykset**

Oletko osallistunut hankkeeseen pitkään vai oletko uusi toimija?

Teetkö hankkeelle töitä päivittäin vain satunnaisesti?

Oletko ollut mukana molemmissa hankkeissa vai vain toisessa?

Milloin tulit mukaan?

Miten sinut on perehdytetty hankkeeseen?

Miten oma organisaatiosi suhtautuu hankkeen toimintaan?

#### **2. Yhteisöllisyyteen ja vertaisuuteen vaikuttavat tekijät**

Minkälaisia ovat ja miten ovat syntyneet AVO-hankkeiden, vai onko niitä?

- a) normit
- b) yhteiset merkitykset
- c) toimintatavat

Ovatko nämä yhteisön syntymisen kannalta merkityksellisiä?

Miten näiden syntymistä tulisi edistää?

Koetko AVO hankkeen ns. käytännönyhteisönä? Miksi? Miksi se ei ole sellainen mielestäsi?

Millaiset tuntomerkit tai toiminnan piirteet kuvaavat tätä yhteisöä?

Mitkä ovat tärkeimmät tekijät vertaisuuden syntymiselle?

Ovatko nämä normit/merkitykset/toimintatavat muuttuneet hankkeiden aikana? Miten?

Ovatko ne edistäneet esim. uuden toimintatavan syntymistä?

### **3. Toiminta hajautetussa organisaatiossa**

AVO-hankkeen toiminta ei ole vahvasti johdettua eikä toimijat toimijoiden työt johdeta samojen organisaatorakenteiden toimesta.

Miten koet toimimisen tällaisessa organisaatiossa? Mitä hyvää? Mitä huonoa?

Mitkä jutut auttavat kuulumaan tähän yhteisöön ja mitkä estävät?

Miten työ ja toiminta ovat sujuneet tällä lailla organisoituneessa yhteisössä?

Miten tämä toimintatapa poikkeaa ns. perinteisestä? Mitä hyvää? Mitä huonoa?

Miten hajautetun organisaation toiminta on muutetun hankkeen aikana? Onko jokin edennyt ennen toista? Minkälainen prosessi on ollut?

Haluaisitko tehdä tällä tavalla jatkossakin töitä?

Vaatiiko tämä tekijältään jotakin erityistä?

Miten konflikti hoituvat?

Miten oma organisaatio suhtautuu ja tulee toimintaasi?

### **4. Innovatiivinen tietoyhteisö/ tietoja luovat oppimisen prosessit, jossa yhteisö työskentelee jaetun kohteen kanssa sitä rikastaen, kehittäen ja uutta tietoa luoden**

Mitkä ovat AVO hankkeen tärkeimmät arvot ja toimintatavat?

Miten yhteisten arvojen, tavoitteiden, luottamuksen, sitoutumisen ja välittämisen toiminta on edistetty. Olisi pitänyt edistää. Ei olisi pitänyt edistää?

Mitkä ovat hajautetussa organisaatiossa erityisesti huomioitavia seikkoja?

Mitkä ovat tärkeimmät tätä prosessia edistävät työvälineet?

Minkälaisia ominaisuuksia työvälineissä pitäisi olla jotta ne edistävät tällaista toimintaa

Mitä asioita ei voi hoitaa verkossa tai mitä asioita on pahempi hoitaa kasvokkain?

Minkälaista muutosta on ollut havaittavissa hankkeen aikana?

## **5. Eri työkalujen tai sovelluksen sopivuus tiettyyn toimintaan**

Yksilötyö – yhdessä tekeminen ja kasvokkain vai verkossa (Nonakan prosessi: sosialisatio-alkuun paneva Ba, ulkoistaminen- keskusteleva Ba, yhdistäminen järjestävä – Ba, sisäistäminen-toteuttava Ba, SECI- malli)

Aseta AVO hankkeissa käytettyjä työkaluja SECI malliin – työkalu soveltuu parhaiten tähän prosessiin. (esim. Wiki, Google Docs, Yammer, Flowdoc, Qaiku, video, blogi, Avoinvirta, Hangout, Skype AC, Delicion, Diigo, Facebook, LinkedIn, +Google, )

Onko ollut muutoksia välineiden käytössä?

Minkälaiseksi olet kokenut käyttöönottoprojektit? Onko prosessi ollut raskas?

Onko jokin työkalun erityisen soveltumaton tiettyyn toimintaan?

Mitä asiaa ei voida hoitaa verkossa vaan on pakko/ parempi hoitaa aina kasvokkain?

Miten yhteisön sosiaalisen” tason” on vaikuttanut käytettäviin toimintatapoihin ja välineisiin?

## **6. Tiedon jakaminen ja viestintäprosessin luonne**

Hakkarainen tiedon uudet ulottuvuudet TVT:n välityksellä> oppimisen kohteen laajeneminen; teknologian tukeva oppiminen tietotyötä paremmin vastaava prosessi, jossa käsitellään monimutkaisia haastavia ongelmia, työskennellään pitkäaikaisesti, rakennetaan tietoa toistamisen sijaan, työskennellään yhteisöllisesti oppimisen/tiedon luomiseksi ja nojaututaan teknologiavälitteisiin oppimisympäristöihin

Minkälaisia ominaisuuksia uuden tiedon luomisen oppimisympäristöllä tai sovelluksilla pitäisi olla?

Onko teillä käytös joku säännöllinen prosessi AVO-hankkeella, omalla osahankkeellasi, joka edistää tiedon luomista?

Miten sinä olet käyttänyt välineitä?

Mitkä ovat tärkeimmät tätä prosessia edistävät työvälineet?

Minkälaisia ominaisuuksia työvälineissä pitäisi olla, jotta ne edistävät tällaista toimintaa?

Mitä muutoksia tässä on tapahtunut?



LIITE 2 Tutkielmassa viitatus AVO-hankkeiden aineistot

AVOruuslennon muistio 9-10.12.2008.

<http://wiki.eoppimiskeskus.fi/display/AVO/Muistio+AVOruuslennolta>

Avoinvirta <http://www.avoinvirta.fi/>

AVO2 Aikajana <http://bit.ly/AVO2aikajana>

CC lisenssit: <http://creativecommons.org/licenses/>

AVO-hankkeissa tuotettuja materiaaleja <http://bit.ly/avomateriaalit>

Yrjö Lappalainen, Matka AVOmerelle –Avoimuutta ja verkostomaista toimintakulttuuria tutkimassa: <http://wiki.eoppimiskeskus.fi/display/AVOkoulutukset/Matka+AVOmerelle+-+avoimuutta+ja+verkostomaista+toimintakulttuuria+tutkimassa>

Pulahduksia AVOvesille :<http://www.slideshare.net/eOppimiskeskus/avo-hankkeen-raportteja-1-2012-pulahduksia-avovesill-kuvauksia-avohankkeen-toiminnasta-20082011>)

AVO-hankkeen työvälineitä

<https://drive.google.com/folderview?id=0B1DrjGC54m7ROVkzc2xuM3REY2s&usp=sharing#list>

Nettikansan taustakanavia

[https://docs.google.com/document/d/1BiuH8\\_SQJsLDgy67EfsJLrHkWDUmD0H2gX95Xs0Tdi4/e](https://docs.google.com/document/d/1BiuH8_SQJsLDgy67EfsJLrHkWDUmD0H2gX95Xs0Tdi4/e)  
[dit](#)

Kouluttajan työkalupakki – sosiaalisen median pikaohjeita: <http://bit.ly/someopasteita>

## LIITE 3

### **KUVIOT**

KUVIO 1 Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli	6
KUVIO 2 Sosiaalisen median ydinkäsitteet	19
KUVIO 3 Tiedon käsitteen rakenteellinen jäsennyssivu	20