

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

Jaana Rautakoski

**”VAIN TOIMITUSJOHTAJA VOI YMMÄRTÄÄ
TOIMITUSJOHTAJAA” - KÄYTÄNTÖYHTEISÖ
UUDEN TIEDON LUOMISESSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist
2. tarkastaja: Tutkijaopettaja Kaisa Henttonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Rautakoski, Jaana
Tutkielman nimi:	”Vain toimitusjohtaja voi ymmärtää toimitusjohtajaa” – käytäntöyhteisö uuden tiedon luomisessa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2013
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 106 sivua, 4 kuvaa, 6 taulukkoa, 4 liitettä
Tarkastajat:	Professori Kirsimarja Blomqvist Tutkijaopettaja Kaisa Henttonen
Hakusanat:	käytäntöyhteisöt, Ba, tiedon jakaminen, tiedon luominen, tietoprosessien edellytykset, käytäntöyhteisöön osallistumisen motiivit ja hyödyt

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten käytäntöyhteisö edistää tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus toimitusjohtajien keskinäisestä käytäntöyhteisöstä.

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla, lisäksi on hyödynnetty havainnointia ja kirjallista materiaalia. Aineisto on analysoitu abduktiivisesti sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimuksen tulosten mukaan käytäntöyhteisössä tietoprosessien edellytyksinä on sekä sosiaalisia ja vuorovaikutukseen liittyviä että tiedolliseen monimuotoisuuteen ja yhtenevään tietoperustaan liittyviä tekijöitä. Tulokset tuovat esiin mekanismeja tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen edistämiseksi käytäntöyhteisöissä. Käytäntöyhteisöön osallistumista ohjaavat pääasiassa sisäiset motiivit, joista korostuivat vertaistuki, verkostoituminen ja informaation vaihto. Osa sisäisistä hyödyistä johtaa toisiin sisäisiin hyötyihin ja osa myös ulkoisiin hyötyihin.

ABSTRACT

Author: Rautakoski, Jaana
Title: “Only a CEO can understand CEO” –
Community of practice in knowledge creation
Faculty: School of Business
Major: **Knowledge Management**
Year: 2013
Master’s Thesis: Lappeenranta University of Technology
106 pages, 4 figures, 6 tables, 4 appendices
Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist
Associate professor Kaisa Henttonen
Keywords: communities of practice, Ba, knowledge sharing,
knowledge creation, enabling conditions,
motivations for participating in communities of
practice

The objective of this study is to find out how community of practice enhances knowledge sharing and knowledge creation. The study is a qualitative case study among a Chief Executive Officers’ community of practice.

The data has been gathered primarily by semi-structured interviews and observation. The data is analyzed with the help of abductive content analysis.

According to the results there emerge both social/behavioral also cognitive/epistemic conditions for enabling knowledge processes in community of practice. The study brings out mechanisms for enhancing knowledge sharing and knowledge creation in community of practice. The motivations for participation in community of practice are mostly intrinsic like peer support, networking and exchange of information. Some of the intrinsic benefits of participating lead also to extrinsic benefits.

ALKUSANAT

”Kaikkea saa tehdä, kaikkea pitää tehdä.

Kaikkia ovia täytyy tempoa, kaikkia kuita kurkotella.

On vain yksi ehto, elinehto:

Värisevää sielua ei saa tallata.”

Tämä Tommy Tabermannin runo on ollut elämäni ohjenuorana jo vuosia. Runon sanat sopivat hyvin tähänkin elämäntilanteeseen. Vaikka opiskelu näin aikuisiässä tuntui ajoittain kuuheen kurkottamiselta, on tämä ovi nyt tempaistu auki ja astun uteliaana siitä sisään.

Kiitän ohjaajiani professori Kirsimarja Blomqvistia ja tutkijaopettaja Kaisa Henttosta neuvoista ja ohjauksesta tieteen tekemiseen sekä lämpimästä kannustuksesta koko prosessin aikana.

Kiitän Devoita mahdollisuudesta tutkia Tjpoolia, etenkin Mikko Tanner auttoi minua ”oivalluttavilla kysymyksillään”. Suuret kiitokset kuuluvat kaikille haastateltavilleni, jotka uhrasivat omaa aikaansa tämän tutkimuksen eteen. Opiskelijakavereitani tahdon kiittää mukavista yhteisistä hetkistä ja etenkin saamastani vertaistuesta.

Omalle perheelleni kuuluvat kaikkein lämpimimmät kiitokset. Joonas ja Juuli, toivottavasti oppiminen tuottaa teille yhtä paljon iloa kuin äidillenne. Oli myös hauskaa viettää vappua 2013 fuksina samaan aikaan Joonaksen kanssa. Kiitos rakas Jorkki, tämä ei olisi ollut mahdollista ilman sinun tukeasi.

Kivijärven rannalla 2.12.2013

Jaana Rautakoski

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen taustaa	8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3 Keskeiset käsitteet	12
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	23
2. TIETOPROSESSIT KÄYTÄNTÖYHTEISÖISSÄ.....	24
2.1 Ba – Tietoprosessien tapahtumapaikka	24
2.1.1 Sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät tietoprosessien edellytykset	35
2.1.2 Tiedon monimuotoisuuden ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät tietoprosessien edellytykset	40
2.2 Yhteisöihin osallistumisen motiiveja	45
2.2.1 Motiivien luokittelua.....	45
2.2.2 Käytäntöyhteisöön osallistumisen motiiveja	48
3. TUTKIMUSASETELMA	51
3.1 Tutkimuskohde.....	51
3.2 Aineiston keruu	52
3.3 Aineiston analysointi	54
3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	56
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
4.1 Tietoprosessien edellytykset toimitusjohtajien käytäntöyhteisössä .	57
4.1.1 Sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät tietoprosessien edellytykset	59
4.1.2 Tiedon monimuotoisuuden ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät tietoprosessien edellytykset	63
4.1.3 Tietoprosesseja ehkäiseviä tekijöitä.....	66

4.2 Käytäntöyhteisön tiedon luomisen mekanismeja	67
4.2.1 Tjpoolin toimintamallit.....	68
4.2.2 Tiedon jakaminen ja luominen Tjpoolissa	74
4.3 Käytäntöyhteisöön osallistumisesta seuraavia hyötyjä	78
4.3.1 Käytäntöyhteisöön osallistumisen sisäiset hyödyt.....	78
4.3.2 Käytäntöyhteisöön osallistumisen ulkoiset hyödyt	83
4.3.3 Sisäiset hyödyt johtavat ulkoisiin hyötyihin.....	87
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	92
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto	92
5.2 Teorian ja empirian vuoropuhelu.....	95
5.2.1 Pohdintaa tietoprosessien edellytyksistä.....	96
5.2.2 Pohdintaa tietoprosessien mekanismeista	100
5.2.3 Pohdintaa käytäntöyhteisöön osallistumisen hyödyistä	101
5.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen käytännössä.....	104
5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	105
LÄHDELUETTELO	107

LIITE 1. Haastattelukysymysmatriisi

LIITE 2. Kaikki aineistossa mainitut tietoprosesseja edistävät tekijät ja olosuhteet

LIITE 3. Kaikki aineistossa mainitut sisäiset hyödyt

LIITE 4. Kaikki aineistossa mainitut ulkoiset hyödyt

Kuvaluettelo

Kuva 1. Alatutkimuskysymykset.....	12
Kuva 2. Ba:n neljä typpiä.....	26
Kuva 3. Tietoprosessien edellytykset.....	29
Kuva 4. Sisäisten ja ulkoisten hyötyjen välisiä polkuja.....	88

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Kirjallisuutta tietoprosessien edellytyksistä.....	31
Taulukko 2. Käytäntöyhteisöön osallistumisen hyötyjen luokittelu.....	55
Taulukko 3. Tietoprosessien edellytykset.....	59
Taulukko 4. Työryhmän yhteenveto.....	70
Taulukko 5. Devoi Circle matriisi.....	72
Taulukko 6. Käytäntöyhteisöön osallistumisen hyödyt.....	87

1. JOHDANTO

Tämä tutkimus selvittää miten toimitusjohtajien keskinäisessä käytäntöyhteisössä jaetaan tietoa, luodaan uutta tietoa ja millaisia hyötyjä yhteisöön osallistuminen tuo toimitusjohtajien työhön.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa pysyvää on ainoastaan jatkuva muutos, tietoperustaisen näkemyksen mukaan tänä päivänä ainoa kestävä kilpailuedun lähde on tieto. Pärjätäkseen kilpailuilla markkinoilla on yrityksen kyettävä hankkimaan, luomaan ja jakamaan tietoa (von Krogh et al. 2001). Nonakan (1991) mukaan ratkaisevaa onkin se kuinka hyvin osaamme yhdistellä organisaatioiden välisiä tietoresursseja pysyäksemme mukana kehityksessä.

Informaation määrä kasvaa räjähdysmäisesti, siksi organisaatioissa kyetään keskittymään yhä kapea-alaisempaan osaamiseen. Yhteistyö yli organisaatorajojen onkin välttämätöntä. Olemme siirtymässä kohti aikakautta, jossa yhteistyöllä ja innovoinnilla on yhä tärkeämpi merkitys organisaatioiden menestyksessä. Yhteistyön on todettu edistävän innovatiivisuutta (mm. Tether 2002). Sosiaaliset verkostot mahdollistavat ongelmanratkaisun ja uuden tiedon luomisen (esim. Kogut & Zander 1992; Nonaka & Takeuchi 1995; Ref. Nonaka & Konno 1998). Verkostoituminen edistää innovointia ja parantaa organisaation suorituskykyä (mm. Tsai 2001).

Verkostoituminen ja yhteistyö siis edistävät tiedon jakamista, uuden tiedon luomista, tiedon tehokasta käyttöä, oppimista ja innovointia. Kukaan ei kykene yksin hallitsemaan informaatiotulvaa, siksi on tärkeää tietää kuka tietää mitään. Know-who onkin tullut paljon tärkeämmäksi kuin know-how

(esim. Harryson 1998). Toimitusjohtajien kiireinen työtahti edellyttää heiltä tehokasta laajojen verkostojen hyödyntämistä. On tärkeää tietää kenen kanssa kannattaa verkostoitua ja keiden kanssa tehdä yhteistyötä. Toimitusjohtajan työ on usein yksinäistä hallituksen, omistajien ja henkilöstön välissä taiturointia. Toimitusjohtajaa voi täysin ymmärtää vain toinen toimitusjohtaja, siksi toimitusjohtajien keskinäisille verkostoille on tarvetta myös vertaistuen näkökulmasta.

Fernández-Pérez et al. (2012) totesivat toimitusjohtajien sosiaalisen verkoston vaikuttavan organisaation suorituskykyyn tiedon ja strategisen joustavuuden kautta. He korostavat toimitusjohtajien sosiaalisten verkostojen merkitystä organisaatioille. Tämän päivän tietoyhteiskunta vaatii uudenlaisia toimitusjohtajia, jotka osaavat kohdata tietoon perustuvan todellisuuden ja edistää strategista joustavuutta organisaation suorituskyvyn parantamiseksi.

Toimitusjohtajien harjoittama tiedon kerääminen on Andersonin (2008) mukaan tärkeä osa organisaation toimintaa. Fernandez-Perez et al. (2012) vetivät yhteen useiden tutkimusten näkemykset ja totesivat, että johtajat, joilla on parempi pääsy relevanttiin ja monipuolisen tiedon lähteille, ovat kykenevämpiä havainnoimaan ympäristöään, huomaamaan nousevia trendejä ja ongelmia sekä saavuttamaan korkeampaa tulosta. Tämän asian tärkeydestä huolimatta toimitusjohtajien tiedon keräämistä on tutkittu suhteellisen vähän.

Tärkeää on myös huomioida toimitusjohtajien verkostojen koko. Toimitusjohtaja, jolla on laajat verkostot saa tietoa uusista liiketoimintamahdollisuuksista, tavoista kehittää uusia resursseja ja muuttaa niitä kilpailutilanteen vaatimalla tavalla. (Ibid.) Laajat verkostot voivat nopeuttaa tiedon siirtoa, edistää uuden tiedon löytämistä ja parantaa hankitun tiedon laatua (Dyer & Nobeoka 2000; Rowley et al. 2000).

Davenportin (1994) mukaan keskivertojohtaja saa 2/3 informaatiosta ja tiedosta epävirallisesta kasvokkain tai puhelimen välityksellä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja vain 1/3 tulee dokumenteista. Myös toimitusjohtajilla on tärkeä rooli tiedon hankkimisessa organisaatioon. Hankittua tietoa tulee kuitenkin soveltaa organisaation tarpeiden mukaiseksi, jotta sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatioiden tulee Almeidan et al. (1998, 119–148) mukaan edistää tätä tiedon rakentamisprosessia perustamalla sisäisiä mekanismeja, prosesseja ja systeemejä, jotka sallivat toimitusjohtajien hankkimaan tiedon levittämisen koko organisaatioon ja tiedon täydellisen hyödyntämisen.

Toimitusjohtajat ovat avainasemassa hankittaessa uutta tietoa organisaatioon, joten heidän tiedonhankintakanaviinsa on myös kiinnitettävä huomiota. Hambrick & Masonin (1984) mukaan toimitusjohtajat ovat jopa vastuussa tiedon hankkimisesta organisaatioon, tiedon tulkinnasta ja strategisista toimista, joilla uusi tieto muokataan organisaatiossa hyödynnettävään muotoon.

Zboralskin (2009) mukaan tiedon jakamisen taustoja käytäntöyhteisöissä on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Alvarenga Neton (2011) mukaan sekä Ba että tietoprosesseja mahdollistavat olosuhteet ovat edelleen liian vähän tutkittuja käsitteitä, vaikka useissa yhteyksissä myönnetään niiden olevan välttämätön edellytys organisaation tiedon luomiselle ja innovointiprosessille.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys:

Miten käytäntöyhteisö edistää tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista?

Alakysymykset ovat:

1. Mitkä edellytykset mahdollistavat tietoprosesseja käytäntöyhteisössä?

Tarkastelen tiedon jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen vaikuttavia tekijöitä ja olosuhteita. Selvitän tietoprosessien edellytyksiä toimitusjohtajien käytäntöyhteisössä.

2. Millä mekanismeilla käytäntöyhteisö luo uutta tietoa?

Tarkastelen tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen menetelmiä ja tilanteita. Tutkin käytäntöyhteisön toiminnan organisointia sekä sitä miten yhteisö tukee tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista.

3. Millaisia hyötyjä käytäntöyhteisöön osallistumisesta seuraa?

Selvitän toimitusjohtajien keskinäiseen käytäntöyhteisöön osallistumisen motiiveja ja hyötyjä, joita he kokevat saaneensa käytäntöyhteisöön osallistumisesta. Tarkastelen miten jaettua tietoa hyödynnetään, millaista uutta tietoa käytäntöyhteisössä syntyy ja millaisia vaikutuksia sillä on toimitusjohtajien työhön.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimitusjohtajien keskinäisen verkostoitumisen hyötyjä ja löytää mekanismeja, joilla tietoa jaetaan ja uutta tietoa luodaan. Tavoitteena on löytää suositeltavia käytäntöjä tiedon jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen käytäntöyhteisöissä.

Vaikka käytäntöyhteisöjen käsite on tullut tunnetuksi yksilön ja organisaation oppimisen ympäristönä, rajaan organisaation oppimisteorian tutkimukseni ulkopuolelle. Keskityn tutkimaan käytäntöyhteisöä Ba:na eli tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen paikkana. Keskityn tutkimuksessani yksilön näkökulmaan; rajaan organisaationäkökulman

tutkimuksen ulkopuolelle, tutkin toimitusjohtajien toimintaa käytäntöyhteisössä yksilöinä. Tarkastelen toimitusjohtajien käytäntöyhteisöstä saamia hyötyjä lähinnä yksilöllisellä tasolla, heidän oman työnsä kannalta, vaikka ne vaikuttavatkin lopulta myös organisaatiotasolla. Kuva 1 esittää tutkimuskysymysten välisen yhteyden.



Kuva 1. Alatutkimuskysymykset.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa määrittelen tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet tieto, tiedon jakaminen, tiedon luominen ja käytäntöyhteisö.

Tieto

Tämän työn kannalta oleellisia tiedon määrittelyjä ovat tiedon hierarkiamalli, tiedon eri muodot sekä tiedon luonne eksplisiittisenä ja hiljaisena tietona.

Useat tutkijat (mm. Davenport & Prusak 1998; Alavi & Leidner 2001) kuvaavat datan, informaation, tiedon ja tietämyksen suhteet portaina tai pyramidina, eräänlaisena hierarkkisenä ketjuna, jossa edetään vaiheittain. Käsitteillä data, informaatio ja tieto tarkoitetaan eri asioita. Data on koodeja, numeroita tai merkkijono. Informaatio on prosessoitua dataa eli se syntyy kun dataan yhdistyy ymmärrystä tai tulkintaa. Davenport & Prusak (1998, 6) esittivät, että informaatio muuntuu tiedoksi vertailun, seurausten, yhdistämisen ja keskustelun kautta. Heidän määritelmänsä mukaan: ”Tieto on joustava sekoitus kokemuksia, arvoja, kontekstiin sidottua informaatiota ja näkemyksiä, jotka tuottavat viitekehysten uusien

kokemusten ja informaation arvioinnille ja yhdistämiselle” (Ibid., 5). Alavi & Leidnerin (2001) määritelmän mukaan tieto on oikeaksi todistettua informaatiota ja tietoa syntyy kun informaatioon yhdistetään vaikutus tai merkitys. Tieto on siis hyödynnettävissä olevaa informaatiota.

Ackoff (1989) esitteli mallin viidestä tietoportaasta, jotka ovat data, informaatio, tieto, ymmärrys ja viisaus. Edellä mainittujen datan, informaation ja tiedon jälkeen seuraavat ymmärrys ja edelleen viisaus. Tieto muuttuu ymmärrykseksi kokemusten kautta, tieto luo asioille selityksiä. Ymmärtämisessä yksilö yhdistää uutta tietoa omaan vanhaan tietopohjaansa eli kokemuksiinsa. Viisaus on analysoitua ymmärrystä, se on kykyä tunnistaa ja arvioida pitkällä aikavälillä käyttäytymisen seurauksia. Viisauden perusteella pystymme myös erottamaan oikean väärästä ja hyvän pahasta. Portaiden alatasanteella on dataa, jota voidaan kutsua myös raakatiedoksi, josta aloitetaan jatkaen informaatioon ja edelleen tietoon, joka johtaa asioiden sisäistämiseen ja lopulta viisauteen. (Ibid.)

Tieto voidaan myös luokitella eri näkökulmien mukaan. Alavi & Leidnerin (2001) mukaan tieto voidaan nähdä mielentilana eli tietämisen ja ymmärryksen asteena, varastoitavana ja muokattavana kohteena, prosessina, informaatioon pääsemisen välineenä ja kyvykkyytenä eli mahdollisuutena muuttaa tulevaa toimintaa. Nämä erilaiset näkökulmat johtavat myös erilaisiin tietojohdamisen näkökulmiin. Kun tieto nähdään prosessina eli tietämisenä ja toimintana, tietojohdamisessa keskitytään tietovirtoihin; tiedon luomiseen, jakamiseen ja levittämiseen (Ibid.).

Nonaka (1994) jakoi tiedon käsitteelliseen eli eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon perustuen Polanyin (1966, 4; Ref. Nonaka 1994) teoriaan siitä, että ”tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa”. Eksplisiittinen tieto voidaan koodata ja ilmaista helposti lauseina, numeroina, muotoina tai malleina. Eksplisiittistä tietoa voidaan myös helposti varastoida dokumentteihin tai tietokantoihin ja siirtää henkilöltä toiselle. Hiljainen tieto on

kontekstisidonnaista ja henkilökohtaista, se on sitoutunut toimintaan, tilanteisiin, uskomuksiin ja velvollisuuksiin, minkä vuoksi sitä on vaikea jakaa ja artikuloida (Nonaka 1994). Hiljainen tieto sisältää mm. käsityksiä, tunteita, kokemuksia, arvoja, toimintatapoja ja mentaalimalleja. Nonaka (1994) esitti vertauksen, jonka mukaan eksplisiittinen tieto on vain jäävuoren huippu kaikesta yksilön tiedosta hiljaisen tiedon jäädessä näkymättömäksi veden pinnan alle. Suurin osa hiljaisesta tiedosta jää tiedostamattomaksi jopa yksilölle itselleen.

Hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta: kognitiivinen ja tekninen (Nonaka & Takeuchi 1995; Ref. Nonaka & Konno 1998). Kognitiivinen hiljainen tieto pitää sisällään yksilön käsityskyvyn, mentaalimalleja, uskomuksia, arvoja, näkemyksiä ja yksilön maailmankuvan. Tekninen hiljainen tieto koostuu konkreettisista taipumuksista, kyvyistä ja taidoista (know-how), kuten esimerkiksi tanssiminen, laulaminen ja moottoripyörällä ajaminen. Hiljainen tieto tulee esiin toiminnassa, kuten työtavoissa ja tiedostamattomissa arvoissa ja asenteissa. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat keskenään riippuvaisia, hiljaista tietoa tarvitaan eksplisiittisen tiedon ymmärtämiseen (Alavi & Leidner 2001).

Zack (1998; Ref. Alavi & Leidner 2001) esittää tiedon selittävänä eli know-how kuvaa menettelytapoja, know-why kausaalisuhteita, know-when ehtoja sekä olosuhteita ja know-with suhteita.

Lundvall & Johnson puolestaan (1994; Ref. Roberts 2000) luokittelivat taloudellisesti relevantin tiedon neljään kategoriaan: know-what, know-why, know-how ja know-who. Know-what edustaa faktatietoutta eli mitä tiedetään, know-why taas edustaa tieteellistä, selittävää tietoa mm. periaatteista, luonnon laeista, ihmismielestä ja yhteiskunnasta. Know-how eli tietotaito käsittää taidot sekä osaamisen ja know-who viittaa sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoitumiseen.

Tiedon jakaminen

Organisaation kyvykkyys hyödyntää tehokkaasti tietoa riippuu siitä kuinka sen jäsenet luovat, jakavat ja käyttävät tietoa. Tieto on paradoksaalista; mitä enemmän sitä jaat, sitä enemmän se kasvaa ja lisääntyy (Roth 2003). Ipen (2003) mukaan tiedon jakaminen on periaatteessa tiedon saattamista toisten saataville. Tiedon jakaminen yksilöiden kesken on prosessi, jonka kautta yksilön omaama tieto muunnetaan sellaiseen muotoon, että toiset voivat sen ymmärtää, omaksua ja käyttää. Jakaminen verbi viittaa siihen, että tiedon jakaminen on tiedon hallitsijan tietoista ja aktiivista toimintaa. (Ibid.)

Tarkasti ottaen tietoa sellaisenaan ei voida siirtää. Oppiakseen jotain toiselta eli jakaakseen tietonsa vaaditaan Hendriksin (1999) mukaan tiedon jälleenrakentamista. Hendriks (1999) esitti, että tiedon jakaminen koostuu ulkoistamis- ja sisäistämisprosesseista, jotka edellyttävät vähintäänkin kahta osapuolta; toinen on tiedon omistaja ja toinen tiedon hankkija. Tiedon omistajan tulee ulkoistaa eli kommunikoida tietonsa tietoisesti jossain muodossa esimerkiksi puheena, toimintana tai kirjoituksena. Tiedon hankkijan vuorostaan tulee sisäistää, eli havaita ja ymmärtää nämä tiedon ilmaisut esimerkiksi matkimalla toimintaa, kuuntelemalla tai lukemalla. Tiedon jakaminen vaatii täten molemmilta osapuolilta aktiivista toimintaa.

Hendriksin määritelmässä voidaan nähdä yhteneväisyyttä Davenport & Prusakin (1998) määritelmään, jonka mukaan tiedon siirtämiseen kuuluu kaksi toimintoa: tiedon lähettäminen ja sen omaksuminen. He totesivat, että jos tietoa ei ole omaksuttu, sitä ei oikeastaan ole edes siirretty. Tiedon saataville saattaminen ei heidän mukaansa ole sen siirtämistä, sillä se ei riitä takaamaan tiedon käyttämistä. Tiedon siirtämisen päämääränä on organisaation kyky tehdä asioita ja sitä kautta lisätä arvoaan. Lähettämisellä ja omaksumisella ei heidän mukaansa ole mitään arvoa,

ellei uusi tieto johda käyttäytymisen muuttumiseen. (Davenport & Prusak 1998, 101.)

Nonaka & Takeuchi (1995; Ref. Nonaka & Konno 1998) olivat ensimmäisiä, jotka kiinnittivät huomiota yksilötason tiedon tärkeyteen, heidän mukaansa tiedon luominen on prosessi, jossa yksilöiden omistama tieto sisäistetään osaksi organisaation tietoperustaa. Hendriks (1999) korosti tiedon jakamisen merkitystä, koska se luo linkin yksilöiden ja organisaation tiedon välille siirtäen yksilön tietoa organisaation tiedoksi, jossa se voidaan muuntaa taloudelliseksi arvoksi ja kilpailueduksi.

Tiedon luominen

Nonakan (1991) mukaan uutta tietoa luodaan SECI-prosessissa, tiedon muuntamisprosessissa, jota on kutsuttu myös tietospiraaliksi sen jatkuvan luonteen vuoksi. SECI on dynaaminen prosessi, jossa eksplisiittistä ja hiljaista tietoa muunnetaan ja siirretään ihmisten välillä. SECI nimitys tulee englanninkielisistä sanoista Socialization, Externalization, Combination ja Internalization. SECI-prosessi koostuu neljästä vaiheesta muuntaa tietoa: tiedon sosialisointi (socialization), tiedon ulkoistaminen (externalization), tiedon yhdistäminen (combination) ja tiedon sisäistäminen (internalization). Sosialisointi tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista yhdessä tekemällä, siinä hiljaista tietoa siirtyy tai siirretään yksilöltä toiselle. Tiedon ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muutetaan tai muuntuu eksplisiittiseen eli käsitteelliseen muotoon. Yhdistäminen tarkoittaa uuden eksplisiittisen tiedon omaksumista ja yhdistämistä vanhaan jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoperustaan. Sisäistämisprosessi tapahtuu kun eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Näiden neljän prosessin kautta hiljaisesta tiedosta tulee eksplisiittistä eli näkyvää tietoa ja tuloksena syntyy uutta tietoa. Nonaka kumppaneineen täydensi myöhemmin tiedon luomisteoriaa, todeten sen koostuvan SECI-prosessin lisäksi kontekstista eli Ba:sta ja tietoresursseista. Kaikkia kolmea tarvitaan uuden tiedon luomiseksi, koska ne muodostavat panokset, tuotokset,

ympäristön ja muuntamisprosessin. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka et al. 2000; Nonaka & Toyama 2003.)

Choo (1998; Ref. Alvarenga Neto et al. 2009) mukaan tiedon luominen on prosessi, jossa organisaatio luo tai hankkii, organisoii ja prosessoi informaatiota tarkoituksenaan luoda uutta tietoa organisaation oppimisen kautta. Luotu uusi tieto taas mahdollistaa sen, että organisaatio voi parantaa olemassa olevia ja kehittää uusia kyvykkyyksiä, prosesseja, tuotteita ja palveluita (Ibid.).

Käytäntöyhteisö

Käytäntöyhteisö-käsitteen juuret ovat Jean Laven (1988; Ref. Lave & Wenger 1991) käsitteessä *situated cognition*, jonka olen kääntänyt tilannesidonnaiseksi tiedoksi. Lave perusti käsitteensä latinalaiselle ilmaisulle *in situ* eli tilanteessa. Tilannesidonnainen oppiminen (*situated learning*) käsitteen taas lanseerasivat Brown, Collins ja Duguid (1989), he esittelivät uuden sosiaalisen oppimisteorian, joka perustui tilannesidonnaisen tiedon käsitteeseen. Näiden käsitteiden pohjalta muutama vuosi myöhemmin Lave & Wenger (1991) lanseerasivat käsitteen *community of practice*, joka on käännetty käytäntöyhteisöksi.

Lave & Wenger (1991) pitivät käytäntöyhteisön tärkeimpänä tehtävänä tiedon siirtämistä ja taitojen omaksumista. He olivat tutkineet Yucatecissa kättilöiden ammattitaidon siirtämistä sekä Liberiassa Vain ja Golan räätäleiden, USA:n laivaston huoltoupseerien, supermarkettien lihamestareiden ja alkoholistien muodostamia yhteisöjä. Käytäntöyhteisöt nähtiin lähinnä kisa-oppipoika toiminnaksi, jota voidaan verrata nykyiseen oppisopimus-koulutukseen, missä ammattilainen opettaa aloittelijaa työn ohessa. Oppiminen tapahtui uusien tulokkaiden ja vanhojen konkareiden välisenä vuorovaikutuksena käytäntöyhteisössä. Tulokkaat oppivat seuraamalla ja osallistumalla käytännön toimintaan. Lave & Wengerin (1991) tutkimustuloksissa mullistavaa tuohon aikaan oli

se, että heidän mukaansa oppiminen oli enemmän kuin tiedon omaksumista, se oli identiteetin muutosta.

Lave & Wengerin (1991) mukaan käytäntöyhteisö oli rajoitettu ryhmä, jossa keskityttiin uustulokkaan opettamiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa oppipoika-kisälli -suhteessa. Kun taas Brown & Duguidin (1991) mukaan käytäntöyhteisöissä osanottajat ratkaisevat keskenään ongelmia ja luovat uutta tietoa, eivätkä ainoastaan jaa olemassa olevaa tietoa. He katsoivat, että oppimista ja innovointia tapahtuu tällaisissa epävirallisissa yhteisöissä etenkin narratiivien välityksellä. Hyödyntääkseen innovointia organisaatioiden tulee hyväksyä ja tukea epävirallisten yhteisöjen toimintaa. (Ibid.)

Vuonna 1998 Wenger antoi täsmällisen ja tiukankin listauksen käytäntöyhteisön ominaisuuksille:

1. Jatkuva yhteinen suhde (harmoninen tai ristiriitainen)
2. Yhteiset tavat tehdä asioita yhdessä
3. Nopea informaation virta ja innovaatiot
4. Keskustelut ja vuorovaikutus loputtomana prosessina
5. Pääseminen nopeasti asiaan (keskustelemaan kulloisestakin ongelmasta)
6. Osanottajien toimenkuvien päällekkäisyys
7. Tieto toisten tiedoista, taidoista ja merkityksestä organisaatiolle
8. Vastavuoroisesti määritellyt identiteetit
9. Kyky arvioida toiminnan ja tuotannon soveltuvuus
10. Erityiset työkalut, esitykset ja muut artefaktit
11. Perimätieto, omat tarinat, sisäiset vitsit ja yhteinen huumori
12. Ammattikieli ja yhteinen tapa kommunikoida
13. Tietyt tunnistettavat tavat osoittaa jäsenyyttä
14. Yhtenevä maailmankatsomus (Wenger 1998a, 125.)

Wenger (1998a, 125) esitti lisäksi, että mikäli mahdollista, tulisi kaikkien käytäntöyhteisön jäsenten olla intensiivisesti vuorovaikutuksessa keskenään.

Vann & Bowker (2001; Ref. Cox 2005) esittivät huomautuksen tuon ajan tietojohdamisen kirjallisuudessa esiintyneestä määritelmästä, jossa käytäntöyhteisöt nähtiin ”vapaasti kelluvana luonnollisena sarjana suhteita, joilla on oma sisäinen logiikkansa”, vaikka yhteisön elämä on itse asiassa vahvasti tehtävän ja muodollisen kontrollin jäsentämää. Vuonna 2002 Wenger et al. muuttivat Wengerin 1998 muodostamaa määritelmää käytäntöyhteisöistä yksinkertaisemmaksi. ”Käytäntöyhteisöt ovat ryhmä ihmisiä, jotka jakavat yhteisen huolen, ongelman, mielenkiinnon tai intohimon kohteen ja jotka syventävät tietämystään ja osaamistaan tällä alueella toimimalla jatkuvassa yhteistyössä” (Wenger et al. 2002, 4). Tässä määritelmässä keskeisiä tekijöitä ovat intohimo, ryhmän epävirallisuus, osallistumisen vapaaehtoisuus ja osanottajien erilaisuus. Coxin (2005) mukaan kirjallisuudessa käytäntöyhteisöjen käsitettä käytetään useimmin kun on kyseessä suhteellisen epävirallinen, organisaation sisäinen ryhmä, jonka tehtäväksi johto on asettanut oppimisen ja luovuuden lisäämisen.

Wengerin (1998b) mukaan käytäntöyhteisön muodostavat ihmiset, jotka liittyvät yhteen oppiakseen yhdessä. Esimerkiksi käytäntöyhteisön voivat muodostaa heimot oppiakseen metsästäämään yhdessä, bändien artistit etsiessään uusia esiintymiskeinoja, saman ongelman parissa työskentelevät insinöörit tai aloittelevat johtajat auttaen toisiaan eteenpäin. Oppiminen käytäntöyhteisössä voi olla yhteisön itse tarkoitus tai vain seurausta sen jäsenten vuorovaikutuksesta (Ibid.). Wenger et al. (2002, 17) kiteyttivät käytäntöyhteisöjen tehtävän seuraavasti: ”Käytäntöyhteisöt luovat arvoa yhdistämällä henkilökohtaisen kehityksen ja ammatillisen identiteetin organisaation strategiaan”.

Käytäntöyhteisöissä tavataan, koska tapaamiset katsotaan hyödyllisiksi. Niissä tyypillisesti jaetaan tietoa, näkemyksiä ja neuvoja, keskustellaan asioista, ratkotaan yhdessä ongelmia ja ideoidaan. Käytäntöyhteisössä toimimalla on mahdollista kehittää omaa asiantuntemustaan ja pysyä ajan tasalla oman alan muutoksista. Käytäntöyhteisöt tarjoavat foorumin innovaatioille sekä turvallisen ympäristön, jossa voi jakaa ajatuksiaan ja testata ideoitaan. (Wenger et al. 2002; Lesser & Storck 2001.)

Cox (2005) vertaili tutkimuksessaan käytäntöyhteisö-käsitteen määrittelyjä seuraavien kirjoittajien välillä: Lave & Wenger (1991), Brown & Duguid (1991), Wenger (1998a) ja Wenger, McDermott & Snyder (2002). Kirjoittajien töillä on yhteinen perusta; näkemys tarkoituksesta paikallisena ja sosiaalisesti rakentuneena sekä yksilön keskeisyys oppimisessa. Tutkimuksessa huomattiin kuitenkin paljon eroja käsitteiden yhteisö, oppiminen, muutosvoima, erilaisuus ja muodollisuus määrittelyissä. Coxin (2005) oli vaikeaa ymmärtää miksi Wenger alun perin oli käyttänyt termiä yhteisö, koska hän oli kieltänyt suurimman osan vanhoista yhteisön määritelmistä, kuten sen laajuuden, staattisuuden, auttavaisuuden ja ystävällisyyden luonteen. Cox (2005) huomauttaa, että Wenger et al. (2002) muokkasivat Wengerin alkuperäistä määritelmää kaupallisempaan suuntaan korostamalla käytäntöyhteisön arvoa johtamisvälineenä. Coxin (2005) mukaan tämä löyhä määritelmä kertoo, että kyseessä on käytäntöyhteisö kun osallistuminen on vapaaehtoista, toiminta on itse organisoituvaa ja kun kyseessä on työ eikä vapaa-ajan toiminta. Hänen mukaansa Wenger et al. (2002) teos olikin opas epävirallisten ryhmien muodostamiseksi ja johtamiseksi edistämään organisaation liiketoimintaa.

Käytäntöyhteisöt eroavat tiimeistä siten, että niiden tarkoituksena on enemmänkin tieto, ei tehtävä. Yhteisön elämänkaaren määrittelee se arvo, minkä ne tuottavat jäsenilleen, ei projektin deadline (Allee 2000). Työryhmien, tiimien, käytäntöyhteisöjen ja tietoverkoston välillä on tärkeitä eroavaisuuksia. Tiimien tavoitteet ovat johdon ennalta määrittämiä, kun taas käytäntöyhteisö muodostaa itse omat tavoitteensa. Työryhmiin ja

projektitiimeihin jäsenet yleensä valitaan, kun taas ihmiset itse päättävät käytäntöyhteisöön osallistumisestaan. Käytäntöyhteisö on tavallaan vapaaehtoinen organisaatio. Epävirallisten verkostojen tavoitteena taas on etupäässä tiedon kerääminen ja sen eteenpäin välittäminen. Ne ovat epävirallisia, koska ne ovat vain nippu suhteita. Käytäntöyhteisöt vaativat jonkin mission, on jotain mitä halutaan yhdessä saada aikaan yhteisen ymmärryksen ja tavoitteen pohjalta. Käytäntöyhteisöt asettuvatkin tiimien ja verkostojen väliseen sosiaaliseen tilaan. Kun monet projektitiimit ovat tekemisissä samanlaisten tehtävien kanssa, tulee tarvetta jakaa tietoa tiimien kesken, niin se voi johtaa yhteisön syntymiseen. Toisaalta löyhästi organisoidussa tietoverkostossa ne henkilöt, jotka jakavat yhteisen kiinnostuksen kohteen, voivat muodostaa yhteisön kun huomaavat yhteiset mahdollisuudet. (Ibid.)

Käytäntöyhteisö eroaa verkostosta siten, että se ei ole vain suhteita eri verkoston jäsenten kesken, vaan sillä on identiteetti yhteisönä. Käytäntöyhteisö on olemassa koska se tuottaa jaetun käytännön kun jäsenet osallistuvat yhteiseen oppimisprosessiin. Kun tieto ymmärretään yrityksen tärkeäksi resurssiksi, ymmärretään käytäntöyhteisöjen arvo tiedon luomisessa, jakamisessa, organisoinnissa ja välittämisessä. Nämä yhteisöt omistavat tiedon käytännössä. (Wenger 2006.)

Wenger (2006) määritteli käytäntöyhteisölle kolme tärkeää ulottuvuutta: toimiala (The Domain), yhteisö (The Community) ja käytäntö (The Practice).

1. Toimiala

Ihmiset organisoituvat tiedon toimialan (tai tiedon alan) ympärille, mikä tuo heille yhteenkuuluvaisuuden tunteen. Yhteisön jäsenillä on yhteinen ymmärrys tilanteestaan. Jäsenyys edustaa omistautuneisuutta omalle asialle, siten jaettu kompetenssi erottaa jäsenet yhteisön ulkopuolisista. Verkostoissa jäsenyys on sellaista, että saatat kuulua johonkin verkostoon tietämättäsi.

2. *Yhteisö*

Käytäntöyhteisöissä sen jäsenet toimivat yhteisönä; heitä sitoo sosiaalisesti yhteinen sitoumus. Yhteisön jäsenet toimivat säännöllisesti ja sitoutuvat yhteiseen toimintaan, joka rakentaa suhdetta ja luottamusta. Yhteisen kiinnostuksen kohteen vuoksi jäsenet toimivat yhdessä, keskustelevat, auttavat toisiaan ja jakavat tietoa. He rakentavat suhteita, jotka mahdollistavat toisilta oppimisen. Sama työ tai titteli, ei riitä muodostamaan yhteisöä, mutta yhteinen toiminta ja oppiminen sen tekevät.

3. *Käytäntö*

Käytäntö rakentaa kyvykkyyttä, kehittämällä jaettuja resursseja (kuten työkaluja, dokumentteja, rutiineja, sanastoa, symboleja) joihin yhteisön tieto on sijoittunut. Tämä jaettu tietämys palvelee tulevaisuuden oppimisen perustana. Yhteisö ei ole pelkästään yhteisen kiinnostuksen kohteen jakamista, kuten esimerkiksi jonkun artistin fanit. Käytäntöyhteisön jäsenet ovat toimijoita, he kehittävät jaetun yhteisen kielen, yhteisiä menetelmiä ja tapoja. Tämä vaatii sekä aikaa että kestävää vuorovaikutusta. (Wenger 2006.)

Näiden edellä mainittujen kolmen elementin yhdistelmä muodostaa Wengerin (2006) mukaan käytäntöyhteisön. Jotkut yhteisöt ovat isoja, toiset pieniä. Jotkut ovat paikallisia, toisissa on jäseniä ympäri maailmaa. Toiset tapaavat kasvotusten, toiset taas suurimmaksi osaksi internetissä. Toiset esiintyvät saman organisaation sisällä, toisissa on jäseniä eri organisaatioista. Toiset ovat muodollisesti tunnistettuja, toiset taas jopa näkymättömiä. Käytäntöyhteisöt ovat usein itseorganisoituvia, mutta niitä voidaan tukea tietyillä resursseilla, kuten esimerkiksi ulkopuolisilla asiantuntijoilla, kokousjärjestelyillä ja kommunikaatioteknologialla. Käytäntöyhteisöjä on esiintynyt niin kauan kun ihmiset ovat oppineet yhdessä. (Ibid.) Me kaikki kuulumme yhteisöihin, joihinkin jopa tietämättämme. Elämämme aikana ehdimme kuulua useaan yhteisöön

vauvojen musiikkikoulusta eläkeläisten bingoyhteisöihin. Käytäntöyhteisöjä on kaikkialla.

Käytäntöyhteisöt ovat siis ryhmiä, joissa ihmiset jakavat tietoa, oppivat yhdessä ja luovat yhteisiä käytäntöjä. Yhteisön jäsenet auttavat toisiaan ratkaisemaan ongelmia, neuvovat toisiaan, jakavat ideoita ja kokemuksia ja kehittävät näin tapoja tehdä asioita yhdessä. Käytäntöyhteisöistä on tullut suosittu tietojohdamisen työkalu. Käytäntöyhteisöjen hyöty tietojohdamiselle nähdään etenkin siinä, että niissä osanottajat siirtävät keskenään hiljaista tietoa ja ulkoistavat sitä eksplisiittiseksi tiedoksi organisaation hyödynnettäväksi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä eri luvusta. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa esittelen tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, tutkimusongelmaa, tutkimuksen rajauksia, keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenteen. Luku kaksi käsittelee aluksi Ba:han liittyvää kirjallisuutta keskittyen tietoprosessien edellytyksiin ja esittelee sitten yhteisöihin osallistumisen motiiveja. Luvussa kolme kuvaan tutkimuksen kohteen, tutkimusmenetelmän, aineiston keruun ja analysoinnin sekä pohdin tulosten luotettavuutta. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset aineiston analyysin kautta. Tavoitteena on tutustuttaa lukija kerättyyn aineistoon sitaattien sekä omien havaintojeni ja pohdintojeni avulla. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esittelen tutkimustulosten yhteenvedon ja vastaan tutkimuskysymyksiin. Pohdin tutkimustulosten syitä, vertaan niitä aiempaan kirjallisuuteen ja esitän tulosten perusteella johtopäätöksiä. Lopuksi esitän suosituksia tutkimustulosten hyödyntämiseksi käytännössä sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2. TIETOPROSESSIT KÄYTÄNTÖYHTEISÖISSÄ

Tämä luku esittelee tutkimukseni teoreettista taustaa. Tarkoituksena on antaa selkeä käsitys siitä, mitä Ba-käsitteellä tarkoitetaan ja esitellä kirjallisuutta tietoprosessien edellytyksistä keskittyen sosiaalisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin edellytyksiin sekä tiedollisen monimuotoisuuden ja yhtenevän tietoperustan vaatimuksiin. Lopuksi luon katsauksen yhteisöihin osallistumisen sisäisiin ja ulkoisiin motivaatioihin.

2.1 Ba – Tietoprosessien tapahtumapaikka

Ba ja sen perustana olevat käsitteet ovat *condicio sine qua non* eli ehdoton edellytys organisaation tiedon luomiselle ja innovointiprosessille (Alvarenga Neto 2011). Ba-käsitteen isä on varsinaisesti japanilainen filosofi Kitaro Nishida (1990; Ref. Nonaka & Konno). Nonaka omaksui Ba:n Shimizulta (1995; Ref. Nonaka & Konno), joka oli jatkokehittänyt käsitettä. Ba:n varsinainen kehitys alkoi Nonakan ja Konnon (1998) esittämästä kysymyksestä: ”Voiko tietoa hallita ja johtaa kuten muita resursseja?”

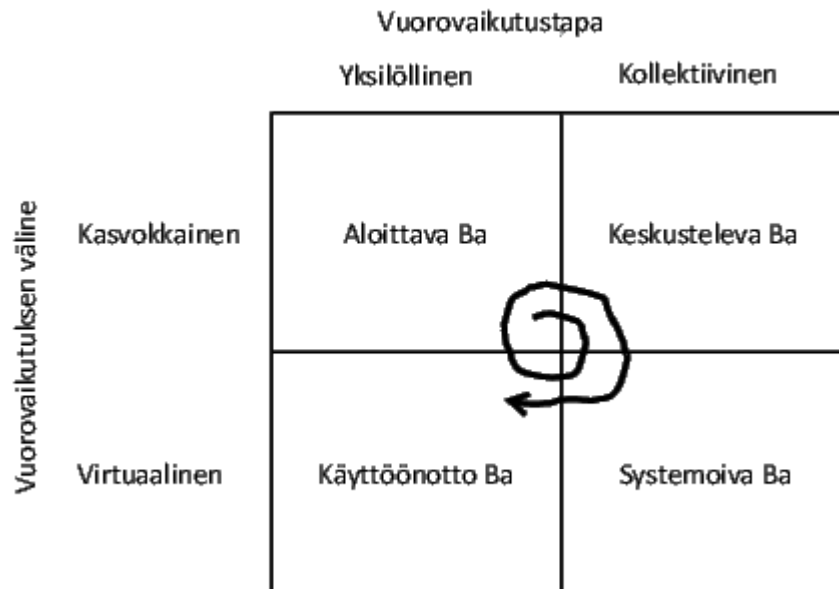
Nonaka & Takeuchi (1995, 13; Ref. Nonaka & Konno 1998) määrittivät Ba:n paikaksi, jossa eksplisiittinen tieto kristallisoituu ryhmän tasolla dialogien, väittelyjen tai neuvottelujen, kokemusten jakamisen ja tarkkailun kautta. Nonakan & Konnon (1998) mukaan: ”Knowledge exists and resides in Ba” eli tietoa ei siis voida erottaa Ba:sta tai siitä tulee informaatiota, jota voidaan kommunikoida erikseen ilman Ba:ta. Informaatio on aineellista ja se sijaitsee verkostoissa ja mediassa, kun taas tieto sijaitsee Ba:ssa ja on aineetonta (Ibid.).

Nonaka & Toyama (2003) määrittelevät Ba:n alati muuntuvaksi, dynaamiseksi jaetuksi kontekstiksi, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Ba ei ole välttämättä fyysinen paikka, vaan se on paikka, jossa osanottajat jakavat kontekstinsa ja luovat uusia merkityksiä vuorovaikutuksen kautta (Ibid.). Juuri vuorovaikutus on Ba:n oleellinen elementti.

Suurin osa tiedosta on kontekstista riippuvaista ja konteksti määrittää osanottajat ja osallistumisen luonteen. Ba tarjoaa jaetun kontekstin, joka on sosiaalinen, kulttuurillinen ja jopa historiallinen perusta yksilölle tulkita informaatiota, luoden merkityksiä joista tulee tietoa (Brännback et al. 2008). Ba ei välttämättä ole fyysinen paikka tai edes maantieteellinen sijainti, kuten neuvotteluhuone, kahvila tai kaupunki, vaan se voi olla aika, jaettu mentaalinen tila tai yhteys, jopa virtuaalinen yhteys esimerkiksi sähköposti tai Facebook-ryhmä. Nonaka & Konno (1998) määrittelevät Ba:n tilaksi joka voi olla fyysinen, virtuaalinen tai mentaalinen tai näiden yhdistelmä. Ba on tila johon yksilöt ovat sitoutuneet jaetun tunnetilan kautta, jaettujen arvojen tai yhteistoiminnan kautta tai yhteisen vision innoittamana. Nonaka et al. (2000) korostavatkin, että todellinen Ba muodostuu, kun ihmiset tietoisesti ja tarkoituksellisesti luovat uutta tietoa. Ba:ssa toimiminen tarkoittaa sitä, että ihminen on valmis osallistumaan ja ylittämään omat rajalliset näkemyksensä voidakseen oppia yhdessä (Ibid.). Tietoa luodaan vuorovaikutuksessa yksilöiden kesken, yksilöiden välillä sekä yksilöiden ja ympäristön kesken. Ba tukee subjektiivisten näkemysten jakamista sekä toisten näkemysten ymmärtämistä ja omaksumista, nämä ovat uuden tiedon luomisen edellytyksiä (Ibid.). Ba edistää mm. innovointia, tiedon jakamista, oppimista ja yhteistä ongelmanratkaisua.

Nonaka & Konno (1998) yhdistivät SECI-prosessin ja Ba:n esittelemällä neljä erilaista Ba:n tyyppiä. Nonaka kehitteli tuota mallia edelleen Toyaman ja Konnon kanssa (2000) ja esitteli kuvan 2 mukaiset Ba-tyypit kahden ulottuvuuden perusteella. Ensimmäinen ulottuvuus on

vuorovaikutustapa; onko se yksilöllistä vai yhteisöllistä. Toinen ulottuvuus on vuorovaikutuksen väline; ollaanko vuorovaikutuksessa kasvokkain vai virtuaalisesti kuten kirjojen, manuaalien, sähköpostien tai muistioiden kautta.



Kuva 2. Ba:n neljä tyyppiä. Mukailtu. (Nonaka et al. 2000.)

Aloittava Ba (Originating Ba) on tila, jossa yksilöt jakavat hiljaista tietoa esim. kokemuksiaan, tunteitaan, tarpeitaan ja mentaalimallejaan kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tiedon muuntumiselle yksilöiden välillä luovat perustaa keskinäinen huolenpito, sitoutuminen, välittäminen ja luottamus. Aloittava Ba tarjoaa kontekstin SECI-prosessin aloittavalle sosialisatiolle. (Nonaka et al. 2000.)

Keskusteleva (Dialoguing Ba) on kollektiivisen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen paikka, jossa yksilön hiljainen tieto ulkoistetaan eli jaetaan ja artikuloidaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Keskusteleva Ba on konteksti SECI-prosessin ulkoistamiselle. Yksilöt jakavat mentaalimalleja ja taitojaan toisilleen dialogien kautta sekä myös reflektovat ja analysoivat omia käsityksiään. Dialogit ovatkin avain tiedon muunnokseen. Keskusteleva Ba on tietoisemmin rakennettu kuin aloittava Ba. Tähän

Ba:han valitaan sopiva ryhmä henkilöitä, joilla on tehtävän kannalta oleellinen tietoperusta ja taitotaso. (Ibid.)

Systemisoiva Ba (Systemising Ba) on kollektiivista virtuaalista vuorovaikutusta, missä uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään olemassa olevaan informaatioon. Systemisoiva Ba tarjoaa kontekstin SECI-prosessin tiedon yhdistämiseksi, jotta uusi eksplisiittinen tieto voidaan helposti jakaa organisaatiossa. Erilaiset IT-työkalut, kuten online-verkoston käyttö ja tietokannat edistävät tiedon yhdistämistä ja jakamista. (Ibid.)

Käyttöönotto Ba (Exercising Ba) tukee SECI-prosessin sisäistämistä, mikä tapahtuu yksilöllisenä virtuaalisena vuorovaikutuksena. Yksilöt omaksuvat virtuaalisen median, kuten kirjoitettujen ohjekirjojen tai tietokoneohjelmien, kautta saamaansa eksplisiittistä tietoa. Yksilöt reflektovat saamaansa tietoa, tapahtuu jatkuvaa oppimista ja osallistumista. Näin uusi eksplisiittinen tieto sisäistetään yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. (Ibid.)

Ennen Ba-käsitettä Nonaka (1994) kirjoitti tiedon luomisprosessin mahdollistavista olosuhteista termillä "enabling conditions". Länsimaissa Ba-käsite on usein kirjallisuudessa korvattu sellaisilla käsitteillä kuten "enabling context", "enabling conditions" ja "enabling knowledge creation" (Alvarenga Neto 2011). Fayard (2003) ehdotti länsimaiseksi vastineeksi Ba:lle käsitettä strateginen tiedon luomisen yhteisö (strategic communities for knowledge creation). Davenport & Prusak (1998, 137) vuorostaan puhuivat tiedon markkinapaikasta, joka on paikka, missä tieto tehdään näkyväksi, missä muodolliset ja epäviralliset verkostot sulautuvat yhteen.

Choo & Alvarenga Neto (2010) tutkivat Ba-käsitteen kehittymistä kirjallisuudessa 10 vuoden aikana. He ehdottivat, että tietojohdaminen tarkoittaa pohjimmiltaan sellaisten olosuhteiden luomista, jotka edistävät ja rohkaisevat tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttöön organisaatioissa.

Tutkimuksissaan Choo & Alvarenga Neto (2010) huomasivat, että Ba-käsitettä ja "enabling context" sekä "enabling conditions"-käsitteitä oli käytetty kirjallisuudessa usein synonyymeina, siksi he puhuivatkin pelkästään tiedon jakamisen, luomisen ja käytön "mahdollistavista olosuhteista". Alvarenga Neto (2007; Alvarenga Neto et al. 2009) oli aikaisemmissa tutkimuksissaan, tutkiessaan 23 kansainvälisen yrityksen tietojohdamista, huomannut etteivät yritykset niinkään johtaneet tietämystä (managing knowledge) vaan ne johtivat kontekstia ja valmiuksia, joilla tietoa luotiin, tuotettiin ja jaettiin. Yritysten suurimmat haasteet olivatkin mm. tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttöön rohkaisevien mahdollistavien olosuhteiden luomisessa. Choo & Alvarenga Neto (2010) jakoivat tutkimuksensa perusteella tiedon jakamisen, luomisen ja käyttämisen mahdollistavat olosuhteet neljään ryhmään. Nämä tietoprosessien edellytykset ovat:

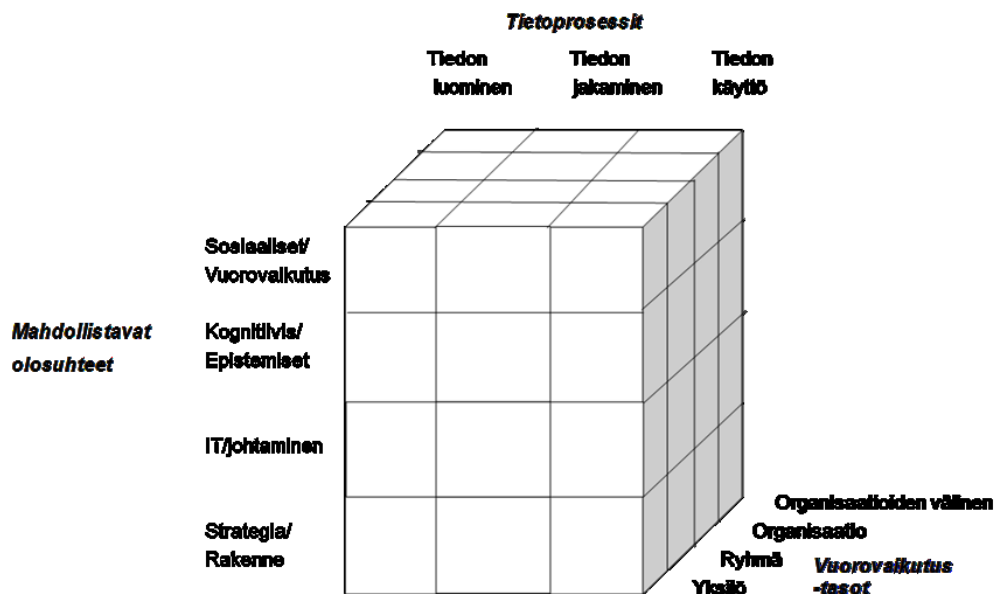
1. Sosiaaliset/ käyttäytymiseen liittyvät olosuhteet (Social/Behavioral): Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus perustuvat sellaisiin normeihin ja arvoihin, kuten esim. luottamus, huolenpito, empatia ja avoimuus. Käytän näistä olosuhteista jatkossa nimitystä: sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät edellytykset.

2. Kognitiiviset/ epistemologiset (Cognitive/Epistemic): Tarvitaan sekä tiedon monimuotoisuutta että yhtenäinen ajattelu ja arvopohja. Jaetut epistemologiset arvot, velvollisuudet ja uskomukset mahdollistavat kontekstin, jossa ristiriitaiset ja erilaiset ideat nähdään positiivisena asiana tiedon luomiselle ja innovoinnille. Tästä ryhmästä käytän jatkossa nimitystä: tiedon monimuotoisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät edellytykset.

3. Tietojärjestelmät/ tietojohdaminen (Information Systems/Management): Informaatioteknologian ja tietojärjestelmien käyttö tukevat tietoprosesseja, ne helpottavat tiedon saatavuutta, varastointia ja tiedon jakamista.

4. *Strategia/ organisaation rakenne (Strategy/Structure)*: Organisaation ja johdon määrittelemä toiminnan suunta, strategia, visio ja toiminnan rakenne. Johdon tehtävänä on tietoprosessien edellytysten järjestäminen, myös johdon tuki tietoprosesseille on erittäin tärkeää. (Choo & Alvarenga Neto 2010.)

Kuvaan 3 on kuvattu yhteenveto Choon & Alvarenga Neton (2010) tutkimustuloksista. Edellä mainitut neljä mahdollistavien olosuhteiden ryhmää suhteessa kolmeen eri tietoprosessiin: tiedon luominen, tiedon jakaminen ja tiedon käyttäminen. Tietoprosessit tapahtuvat neljällä eri vuorovaikutustasolla: yksilön, ryhmän, organisaation ja organisaatioiden välisellä tasolla.



Kuva 3. Tietoprosessien edellytykset. Mukailtu. (Choo & Alvarenga Neto 2010.)

Olemmekin siirtymässä Choo & Alvarenga Neton (2010) mukaan tietojohdamisessa Ba:n eli kontekstin ja sitä mahdollistavien olosuhteiden johtamiseen. Organisatorista tietoa ei voi johtaa, sitä voi vain edistää ja tukea luomalla sille suotuisa konteksti eli Ba (Alvarenga Neto 2007).

Seuraavissa luvuissa 2.1.1 ja 2.1.2 tarkastelen Choo & Alvarenga Neton (2010) jaottelusta tietoprosessien edellytyksistä kahta ensimmäistä ryhmää eli sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät sekä tiedon monimuotoisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät edellytykset. Taulukkoon 1 olen laatinut yhteenvedon kirjallisuudesta, joka käsittelee näitä tietoprosessien edellytyksiä.

Taulukko 1. Kirjallisuutta tietoprosessien edellytyksistä

Kirjoittaja	Artikkeli ja journal/kirja	Konteksti	Tutkimuskysymys	Avainkäsitteet	Metodologia	Päälöydökset
Alavi, M. & Leidner, D. 2001	Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly	Kirjallisuuskatsaus	Tietoprosessit ja IT:n tuki prosesseille. Mitkä olosuhteet edistävät tiedon luomista organisaatioissa?	Tietojohtaminen, tietojohtamisen järjestelmät	Kirjallisuuskatsaus	Vuorovaikutus, yhteistyö, tietoystävällinen kulttuuri, yhteinen tila, yhteinen kieli ja jaettu ymmärrys.
Alvarenga Neto, R.C.D. 2007	Knowledge management in the Brazilian organizational context: a shift towards the concept of 'ba'. Electronic Journal of Knowledge Management	Kolme isoa brasilialaisyritystä; Centro de Tecnologia Canavieira, Siemens do Brasil ja Pricewaterhouse & Coopers	Analysoitiin tietojohtamisen käsitteitä, käytäntöjä, motiiveja ja tuloksia	Tietojohtaminen, strateginen informaation hallinta, Ba, tieto- ja informaatiojohtaminen	Laadullinen tapaustutkimus	Layout, kohtauspaikat, kulttuuri ja arvot, luova kaaos ja epäonnistumisen mahdollisuus
Balestrin, A., Vargas, L.M. & Fayard, P. 2008	Knowledge creation in small-firm network. Journal of Knowledge Management	Brasilialainen vaatetusteollisuus-yhdistys	Miten tehokas tiedon luominen tapahtuu pienyritysten verkostossa?	Tiedon luominen, tietojohtaminen, pienyritykset	Laadullinen tapaustutkimus	Yhteistyöverkosto vuorovaikutus. Jaettu tila ja arvot.
Brännback, M., Carlsrud, A. Schulte, W.D. 2008	Exploring the role of Ba in family business context. Vine	Perheyriykset	Perheyriytysten menestystekijöitä	Tietojohtaminen, perheyriykset	Kirjallisuuskatsaus	Ba, jaettu yhteinen tarkoitus

Kirjoittaja	Artikkeli ja journal/kirja	Konteksti	Tutkimuskysymys	Avainkäsitteet	Metodologia	Päälöydökset
Ford, R. & Angermeier, I. 2004	Managing the knowledge environment... Knowledge Management Research & Practice	Terveysthuolto, sairaala	Millä periaatteilla tiedon jakamista ja luovaa ajattelua edistetään?	Tietojohtaminen, luova ajattelu, innovaatiot, omaksumiskyky	Laadullinen ja kvantitatiivinen tapaustutkimus	Luotettavuus, avoimuus, rohkaiseminen, tiimien autonomia ja vapaus
Gold, A.H., Malhotra, A. & Segars, A. H. 2001	Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems	Rahoitusalan ja teollisen tuotannon suuryritykset	Mitä on tehokas tietojohtaminen organisatoristen kyvykkyyksien näkökulmasta?	Tietojohtaminen, tietoprosessit, organisaation kyvykkyydet	Kvantitatiivinen tutkimus, seniorijohtajien näkemys	Tiedon hankinta, ongelmien ratkaiseminen ryhmissä, avoin dialogi, vuorovaikutus, erilaiset taustat ja perspektiivit
Inkpen, A.C. 1996	Creating Knowledge through Collaboration. California Management Review	Autoteollisuuden alihankkijat, amerikkalais-japanilaiset yhteisyritykset	Mitkä organisaation olosuhteet edistävät oppimista?	Organisaation oppiminen, tiedon luominen, tietojohtamisen prosessit	Laadullinen tapaustutkimus	Luottamuksen ilmapiiri, päällekkäinen informaatio, luova kaaos
Lee, H. & Choi, B. 2003	Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance... Journal of Management Information Systems	Suurimmat Koreanlaiset pörssiyritykset	Mitkä tietojohtamisen mahdollistavat tekijät vaikuttavat positiivisesti tiedon luomisprosesseihin?	Tiedon luominen, tietojohtamisen mahdollistajat, organisatorinen luovuus ja suorituskyky	Teoreettisen mallin luominen ja mallin testaus kvantitatiivisella tutkimuksella	Kulttuurilliset tekijät, yhteistyö, luottamus ja oppiminen

Kirjoittaja	Artikkeli ja journal/kirja	Konteksti	Tutkimuskysymys	Avainkäsitteet	Metodologia	Päälöydökset
Lechner, C. & Dowling, M. 2003	Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. Entrepreneurship & Regional Development	IT-teollisuus, Saksalaiset korkean kasvun yritykset	Kuinka ulkoisten suhteiden avulla saavutetaan kasvua ja kilpailukykyä?	Verkostoituminen, yritysten väliset verkostot, yrittäjyys	Laadullinen tapaustutkimus	Ulkoisten suhteiden merkitys, luottamus, erilaisten verkostojen yhdistelmä. Jaettu tila ja arvot.
Nonaka, I. & Toyama, R. 2002	A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. Industrial and Corporate Change	Teorian kehittäminen	Yrityksen tiedon luomiseen vaikuttavat tekijät	Tiedon luominen, tiedon jakaminen	Teorian luominen	Ba, luovat rutiinit, kannustimet ja jaettu johtajuus. Dialektinen ajattelu.
Peltokorpi, V., Nonaka, I. & Kodama, M. 2007	NTT DoCoMo's Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market: A Knowledge Creation Perspective. Journal of Management Studies	Japanilainen mobiiliteknologiayritys	Innovointiin ja tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä	Tiedon jakaminen, tiedon luominen, Ba, innovointi, johtajuus	Laadullinen tapaustutkimus	Vuorovaikutus, verkostoituminen, empatia, autonomiset ja itseorganisoituvat tiimit, erilainen tietopääoma, erilaiset taustat ja perspektiivit.
Roth, J. 2003.	Enabling Knowledge Creation: Learning from an R&D Organization. Journal of Knowledge Management	Lääketeollisuuden tutkimus- ja tuotekehitys projektit	Miten tietofasilitaattori edistää tiedon luomista organisaatiossa?	Tiedon luominen, tietojohtaminen, tietofasilitaattori	Toimintatutkimus	Yhteinen tietopohja, projektien välinen yhteistyö, luottamus, jakamisen kulttuuri

Kirjoittaja	Artikkeli ja journal/kirja	Konteksti	Tutkimuskysymys	Avainkäsitteet	Metodologia	Päälöydökset
Sabherwal, R. & Becerra-Fernandez, I. 2003	Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group and Organizational Levels. Decision Sciences	Nasan J.F. Kennedy Space Center	Kuinka tietoprosessit vaikuttavat tietojohdamisen tehokkuuteen? Tietoprosesseja edistäviä tekijöitä?	Tiedon hankkiminen, tietojohdaminen	Laadullinen ja kvantitatiivinen tutkimus	Vuorovaikutus ja avoin dialogi.
Von Krogh, G. 1998	Care in knowledge creation. California Management Review	Kulutustavaravalmistaja ja elintarvikkeiden tuottajaketju	Kuinka tiedon luominen saadaan toimimaan käytännössä?	Tiedon luominen, arvon luominen	Laadullinen vertaileva tapaustutkimus	Arvoja ohjaavat suhteet, Care (luottamus, empatia, apu, salliminen ja rohkeus)
Von Krogh, G., Nonaka, I. & Ichijo, K. 1997	Develop Knowledge Activist! European Management Journal	Elintarviketeollisuuden tutkimus- ja tuotekehitys projektit	Kuinka edistää organisaation tiedon luomista?	Tiedon luominen, tietoaktivisti	Laadullinen tapaustutkimus	Erilaisia näkemyksiä, ideoita, ongelmia, kulttuuritaustat. Mikroyhteisön oma kieli, tavat, normit.
Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000	Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation	Japanilaiset teknologiayritykset	Tiedon luomisen mahdollistavat tekijät	Tiedon luominen	Uusi teoria tiedon luomisesta	Tietämysvisio, suhteet, huolenpito ja ilmapiiri, oikea konteksti ja kieli. Osallistumaan rohkaiseminen. Tieto yrityksen arvoista, strategiasta ja missiosta.

2.1.1 Sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät tietoprosessien edellytykset

Sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät koskevat normeja ja arvoja, jotka ohjaavat suhteita ja vuorovaikutusta edistääkseen tiedon luomista, jakamista ja käyttöä sekä innovatiivista ajattelua (Choo & Alvarenga Neto 2010).

Inkpen (1996) tutki tiedon luomista amerikkalaisten ja japanilaisten muodostamissa autoteollisuuden yhteistyryksissä. Näiden allianssien kautta yritykset saivat pääsyn partnereidensa kyvykkyyksiin ja tietoihin, joihin heillä ei muutoin olisi ollut pääsyä. Kun yritykset sisäistivät allianssista saatua tietoa oman yrityksensä systeemeihin ja rakenteisiin, syntyi uutta tietoa. Allianssit mahdollistivat näin partnereiden taitoihin ja kyvykkyyksiin liittyvän tiedon hyödyntämisen. Inkpenin (1996) mukaan **luottamuksen ilmapiiri** on kriittinen edellytys informaation vaihdolle, tiedon jakamiselle ja yhteistyölle. Useiden tutkimusten perusteella luottamuksella onkin todettu olevan positiivinen vaikutus tiedon luomiseen (mm. von Krogh 1998; Lechner & Dowling 2003; Lee & Choi 2003; Roth 2003).

von Krogh (1998) nosti **huolenpidon** (care) avaintekijäksi tiedon luomisen mahdollistajana. Hänen mukaansa arvon luominen voi tapahtua uuden tiedon luomisen kautta käsittäen vähintään seuraavat viisi vaihetta:

1. Tiedon, kokemusten ja käytäntöjen jakaminen tiimin jäsenten kesken.
2. Tehokas uusien palvelu- ja tuotekonseptien luominen perustuen jaettuun tietoon.
3. Näiden edellä mainittujen konseptien perusteleminen esim. markkinatutkimuksilla, trenditutkimuksilla, benchmarkingilla, haastatteluilla tai yrityksen strategialla.
4. Tuotteen tai palvelun prototyypin rakentaminen.

5. Tiedon, konseptien, prototyyppien ja tarjousten jakaminen globaalisti. (von Krogh 1998.)

Rakentavat ja auttavat suhteet nopeuttavat kommunikointia ja mahdollistavat siten organisaation jäsenten henkilökohtaisen tiedon ja ideoiden jakamisen. Von Krogh (1998) määritteli huolenpidon olevan vakavasti otettavaa huomiota ja kiinnostuksen tunnetta. Hän vei huolenpito-käsitteen lähelle tiedon luomiseen avustamista. ”To care someone” tarkoittaa von Kroghin (1998) mielestä sitä, että auttaa toista oppimaan eli auttaa toista lisäämään tietoisuuttaan tärkeistä asioista ja huolehtii toisen henkilökohtaisesta tiedon luomisesta jakamalla hänen näkemyksiään. **Huolenpidolla** on viisi ulottuvuutta: keskinäinen **luottamus, aktiivinen empatia, avuliaisuus, lempeä arviointi** ja **rohkeus**. Huolenpito kasvattaa näitä ulottuvuuksia ja niiden välistä vuorovaikutusta. Kun organisaatiossa esiintyy huolenpitoa, yksilöt ”lahjoittavat” tietojaan toisilleen, auttavat toisiaan ja saavat aktiivista apua toisiltaan. Organisaatiossa esiintyvä huolenpito lisää täten tiedon jakamista, vaihtamista ja luomista. (Ibid.)

Kulttuuri määrittelee, mitä tietoa pidetään arvokkaana ja mitä tietoa organisaatio hyödyntää innovointiin. Organisaatioiden tulisikin luoda kulttuuri, joka kannustaa yksilöitä tiedon luomiseen ja jakamiseen. Lee & Choi (2003) määrittelivät organisaatiokulttuurin muodostuvan **yhteistyöstä, luottamuksesta ja oppimisesta**. Heidän tutkimuksensa suurimpien korealaisten pörssiyritysten keskijohdon keskuudessa osoitti kaikkien kulttuurin osatekijöiden edistävän tiedon luomisprosessia. Ryhmät jotka tekivät yhteistyötä, olivat selkeästi muita ryhmiä luovempia (Ibid.). Yhteistyön merkitystä tiedon luomisessa ovat korostaneet useammatkin tutkijat (mm. von Krogh et al. 2000; Gold et al. 2001; Roth 2003). Haastateltuaan 300 senioritason johtajaa Gold et al. (2001) totesivat, että organisatorinen tiedon luominen vaatii yksilöiden kokemusten jakamista ja levittämistä eli yhteistyötä, jota tehdään sekä yksilöiden kesken että organisaatioiden välillä ja bisnespartnereiden

verkostoissa. Gold et al. (2001) näkivät yhteistyön ja benchmarkingin myös tehokkaina keinoina uuden tiedon hankkimisessa organisaatioon.

Vuorovaikutus ja avoin dialogi yksilöiden välillä edistävät tiedon jakamista ja luomista (von Krogh et al. 1997; Gold et al. 2001; Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003; Peltokorpi et al. 2007). Yksilöiden ja ryhmien välinen dialogi on usein perusta uusien ideoiden luomiselle. Työntekijöiden välistä virallista ja epävirallista vuorovaikutusta tulisi rohkaista, jotta suhteet, kontaktit ja perspektiivit tulisi jaettua muidenkin kuin lähimpien työkavereiden kesken. (Gold et al. 2001.) Sabherwal & Becerra-Fernandez (2003) korostivat kasvokkain tapahtuvan yksilötason vuorovaikutuksen merkitystä tutkittuaan tietoprosesseja NASA-Kennedy Space Centerissä.

Balestrin et al. (2008) tutkivat tiedon luomista vaatetusteollisuuden pienyritysten AGIVEST -yhteistyöverkostossa Brasiliassa. Suurin hyöty yhteistyöverkoston osallistumisesta oli informaation ja tiedon jakaminen, joka tapahtui intensiivisessä sosiaalisessa sekä virallisessa että epävirallisessa **kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa**. Lounaat olivat tärkeitä vahvistamaan luottamus pohjaisia suhteita, koska ne antoivat mahdollisuuden epävirallisille keskusteluille. (Ibid.) Sosiaalisella vuorovaikutuksella oli positiivinen vaikutus tiedon luomiseen. Yhteistyöverkosto tarjosi ympäristön myös hiljaisen tiedon jakamiselle.

Henkilökohtaisen tiedon jakaminen vuorovaikutuksessa on tärkeää ideoiden tuottamisessa. Dynaaminen tiedon luominen edellyttää Peltokorpi et al. (2007) mukaan **empatiaa** ja **kehittyviä suhteita**. He tutkivat japanilaisen mobiilioperaattorin NTT DoCoMon i-mode mobiili-internet -palvelun kehitysprosessia. Kolme DoCoMon johtajaa onnistui luomaan ja organisoimaan erilaisia vuorovaikutuskonteksteja tiedon luomiselle. Maailman ensimmäisen kaupallisen mobiili-internet -palvelun i-moden kehittäminen perustui jatkuvaan sisäisen ja ulkoisen (hiljaisen ja eksplisiittisen) tiedon keräämiseen, jakamiseen, yhdistämiseen ja hyväksi

käyttämiseen. Projektin kuluessa pidettiin useita kokouksia, joihin osallistui eri osastojen johtajia, alihankkijoiden edustajia, sisällön toimittajia jne. Eräs esimerkki Ba:sta oli näitä kokouksia varten rakennettu Club Mari -kokoushuone, jossa nahkasohvien, karaokelaitteiden, olut ja viinikaappien tarkoituksena oli alentaa esteitä tiedon jakamiselle ja ideoinnille. Kokousten aikanakin laulettiin säännöllisesti karaokea, jotta epävirallinen sosiaalinen toiminta lisäisi vuorovaikutusta. Club Mari edisti jaetun ymmärryksen muodostumista osanottajien kesken ja toimi yhdistävänä kontekstina eli Ba:na eri osanottajien erilaiselle hiljaiselle tiedolle. Peltokorpi et al. (2007) totesivat **autonomisten ja itseorganisoituvien tiimien** luovan rikkaan pohjan tiedon luomiselle. Organisaatioiden tulisikin tukea sellaisia rakenteita, joissa projektitiimeillä on **autonomiasa ja vapaus** luoda linkkejä eri tietopohjien välille sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelle (Ibid.).

Autonomian merkityksen löysivät myös Ford & Angermeier (2004) tutkiessaan terveydenhuoltokontekstissa millä periaatteilla luodaan tehokasta tiedon jakamista ja luovaa ajattelua edistävä ympäristö. Tutkimuksen perusteella luovan ajattelun ja tiedon jakamisen mahdollistavat kolme ydinperiaatetta ovat:

1. Uuden suhdetilan luominen

Osallistuvan vuorovaikutuksen mahdollistaminen johti luovempaan ongelmanratkaisuun.

2. Luotettavan ja avoimen prosessin takaaminen

Johtamiskäytännöt, joilla tartutaan ongelmiin, osallistetaan ja kuunnellaan alaisia.

3. Kukistettujen mielipiteiden uudelleen esiin saaminen

(Ford & Angermeier 2004.)

Demonstroidakseen, kuinka nämä kolme periaatetta tukevat ja ylläpitävät luovaa ympäristöä Ford & Angermeier (2004) esittelivät viisi

ympäristötekijää, jotka Amabile et al. (1996; Ref. Ford & Angermeier 2004) tutkimusten mukaan vaikuttavat innovatiiviseen ajatteluun:

1. ***Rohkaisu***

Organisaation, johdon ja työryhmien tuki, avoimuus, tunnustus, sitoutuminen ja palkitseminen riskin otosta sekä ideoiden tuottamisesta.

2. ***Autonomia ja vapaus***

Annetaan työntekijöille vapaus valita miten tehtävänsä suorittavat. Ei puututa mikrotasolla työntekijän toimiin, vaan sallitaan vapaus.

3. ***Riittävien resurssien allokointi***

4. ***Sopiva työmäärä suhteessa haasteisiin***

5. ***Organisatoristen esteiden poistaminen*** (Ford & Angermeier 2004.)

Tutkiessaan brasilialaisten organisaatioiden tietojohdamiskäytäntöjä Alvarenga Neto (2007) totesi seuraavien tekijöiden olevan tietoprosesseja mahdollistavia tekijöitä: organisaation layout, organisaatiokulttuuri ja arvot, luova kaaos, avoin johtamispolitiikka, "toleranssi rehellisille virheille" eli **epäonnistumisen mahdollisuus** sekä kohtaupaikkojen luominen keskustelulle, informaation ja tiedon jakamiselle ja oppimiselle. Esimerkiksi Siemens oli kehittänyt oman Ba:n nimeltään "Knowledge Happy Hour". Ne olivat epävirallisia kokouksia, joissa organisaation jäsenet pitivät spontaaneja puheita jakaen organisaatiolle kulloinkin tärkeää tietoa.

Kirjassaan "Enabling Knowledge Creation" von Krogh et al. (2000) esittivät tiedon luomisen mahdollistaviksi tekijöiksi seuraavia:

1. ***Juurruta tietämysvisio***

Organisaation tietämysvisio antaa suunnan sen toiminnalle, siksi visio tulee juurruttaa koko organisaation yhteiseksi päämääräksi. Hyvä tietovisio sitouttaa ja sen tulisi myös ohjata organisaatiota oikean tiedon etsimisessä ja luomisessa.

2. Ohjaa keskustelua

Organisaation tulee aktiivisesti **rohkaista osallistumaan** tiedon luomista mahdollistaviin keskusteluihin. Keskusteluille tulee löytää **innovatiivinen kieli** ja oma etiketti. Keskustelujen tulee olla mm. avoimia, kärsivällisiä, kohteliaita, kuuntelevia ja rohkaisevia.

3. Mobilisoi tietoaktivisteja

Tietoaktivisti on henkilö, ryhmä tai osasto, joka ottaa vastuulleen tiedon luomisen aktivoimisen ja koordinoinnin yrityksessä (kerron tarkemmin tietoaktivisteista luvussa 2.1.2).

4. Luo oikea konteksti

Organisaatorakenteen tulee tukea **tehokasta yhteistyötä**. Koko tiedon luomisprosessi riippuu sensitiivisistä johtajista, jotka rohkaisevat sosiaalisia suhteita, missä tieto voi kasvaa ja kehittyä jatkuvasti.

5. Globalisoi lokaali tieto (von Krogh et al. 2000.)

Tietoprosessien sosiaalisia ja vuorovaikutukseen liittyviä edellytyksiä ovat luottamus, huolenpito (käsittäen aktiivisen empatian, avuliaisuuden, lempeän arvioinnin ja rohkeuden), yhteistyö, vuorovaikutus, avoin dialogi, kehittyvät suhteet, autonomiset ja itseorganisoituvat tiimit, autonomia, rohkaiseminen, vapaus, epäonnistumisen mahdollisuus ja innovatiivinen kieli. Nämä normit ja arvot auttavat luomaan suotuisan sosiaalisen ympäristön tiedon jakamiselle, luomiselle, käyttämiselle ja innovoinnille.

2.1.2 Tiedon monimuotoisuuden ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät tietoprosessien edellytykset

Tiedolliseen monimuotoisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät tietoprosessien edellytykset koskevat kahta melkein vastakkaista edellytystä; tarvitaan monimuotoista tietoa, joka on peräisin erilaisen taustan omaavilta henkilöiltä ja samaan aikaan tarvitaan yhteinen tietoperusta, joka perustuu jaettuun ymmärrykseen ja mentaalimalleihin.

Uuden tiedon luomiseksi vaaditaan jaettavalta tiedolta heterogeenisuutta. Tiedon luomiseen osallistuvilla tulee olla tarpeeksi erilainen tausta ja erilaiset perspektiivit, jotta uutta tietoa syntyy. Samaan aikaan heillä tulee myös olla yhteinen päämäärä tai yhteinen näkemys, samantasoinen tietoperusta ja yhtenäinen sitoutumisaste. Molemmat ominaisuudet vahvistavat toisiaan: jaetut uskomukset ja ideat perustuvat eri kulttuuritaustan omaavien henkilöiden erilaisille näkökannoille (Choo & Alvarenga Neto 2010). Tarvitaan siis tietty määrä sekä diversiteettiä että samankaltaisuutta, toisin sanoen heterogeenisuutta ja homogeenisuutta.

Esitellessään tietoaktivisti-käsitteen von Krogh et al. (1997) korostivat tietoaktivistin toimivan organisaatiossa kolmessa roolissa:

- *Tiedon luomisen katalysaattorina*

Tietoaktivistin tulee löytää paljon uutta **erilaista dataa, ideoita, näkemyksiä, mahdollisuuksia, kysymyksiä ja ongelmia**. Tietoaktivistin tehtävänä on luoda tila tai konteksti tiedon luomiselle. Tämä tila vaatii valikoiman ihmisiä **erilaisilla kulttuuritaustoilla** ja organisaation **eri toimialoilta**.

- *Tiedon luomisresurssien koordinaattorina*

Tiedon luominen tapahtuu virallisissa tai epävirallisissa **mikroyhteisöissä**, joissa jaetaan hiljaista tietoa, kehitellään käsitteitä, prototyyppejä ja välitetään tietoa organisaation eri osien välillä. Näillä **yhteisöillä on oma kieli, käytännöt, normit, arvot ja rituaalit**. Mikroyhteisöissä tiedon luominen tapahtuu vuorovaikutuksessa kasvokkain.

- *Erilaisten näkemysten välittäjänä/kauppiaana*

Tietoaktivisti määrittää suunnan organisaation tiedon luomiselle, avainkysymyksenä onkin kuinka hän onnistuu yhdistämään mikroyhteisöt organisaation visioon.

Tietoaktivisti-teoria korostaa sekä diversiteettiä että yhteneväisyyttä tiedon luomisen mahdollistavina tekijöinä. von Krogh et al. (1997) huomauttavat kuitenkin, että osanottajien määrälle tiedon luomisessa mikroyhteisöissä on rajansa, liian monta hiljaisen tiedon lähdettä, liian monta traditiota jne. tekevät tiedon luomisesta mahdotonta.

Tietoaktivistia vastaava tiedon luomisen mahdollistavia olosuhteita luova toimija on tietofasilitaattori. Roth lanseerasi tämän käsitteen 2003 tutkittuaan lääkeyhtiö AstraZenecan tutkimus- ja kehitysprojektien tiedon jakamista ja luomista. Roth (2003) määritteli tietofasilitaattorille viisi roolia:

- tiedon luomisen katalysaattori,
- tiedon luomisaloitteiden koordinaattori,
- opas kohti organisaation tietovisiota,
- luottamusasteen kasvattaja ja
- jakamisen kulttuurin mahdollistaja. (Ibid.)

Roth (2003) keskittyi tutkimuksessaan työssä tarvittavaan **yhteiseen tietopohjaan** (common knowledge), joka liittyy toimintaan ja koostuu sekä hiljaisesta että eksplisiittisestä tiedosta. Juuri tämän **käytännön läheisen tiedon jakamisen** katsottiin edistävän tiedon luomista ratkaisevasti (Alavi & Leidner 2001; Roth 2003). Tietofasilitaattori loi suhteita ihmisten välille, mikä mahdollisti käytäntöyhteisöjen luomisen ja tuotti linkkejä eri käytäntöyhteisöjen välille tiedon jakamiseksi. Tietofasilitaattori organisoi työntekijät tapaamaan eri kokoonpanoissa, jakamaan tietonsa ja luomaan yhteistä tietopohjaa. **Jaettu kiinnostus** ja huolenpitävä ympäristö sitouttivat työntekijöitä osallistumaan käytäntöyhteisöihin, mikä loi näin uusia näkökulmia. Tietofasilitaattorin rooli on olennainen tiedon luomiselle ja jakamiselle projektien kesken. (Roth 2003.)

Gold et al. (2001) korostivat **erilaisten näkökantojen ja mielipiteiden** merkitystä tietoprosesseille. Heidän mukaansa yhteistyö tuo yhteen ihmisten **yksilölliset eroavaisuudet (oppimistyylit, työtavat, taustat,**

kokemukset) ja niiden avulla voidaan luoda uutta tietoa (Ibid.). Myös Peltokorpi et al. (2007) huomasivat **erilaisten perspektiivien ja taustojen** merkityksen; Ba:n luonne vaihtelee, koska se yhdistää **erilaisia ideoita ja tietopääomia** sekä sovittaa niitä organisaation tietovisioon.

Kuvatessaan tietojohdamisen eri näkökulmia Alavi & Leidner (2001) kertoivat **jaetun ymmärryksen ja yhteisen kielen** helpottavan yksilöiden välistä keskustelua käytäntöyhteisöissä. On helpompaa tuoda ideansa esiin yhteisellä kielellä. Käytäntöyhteisöjen rakentaminen ja **jaettu yhteinen tiedonluomisen tila** ovat tärkeitä katalysaattoreita tiedon luomiselle (Ibid.). Robertson et al. (1996; Ref. Alavi & Leidner 2001) taas esittivät mielipiteen kuinka etäiset, epäviralliset ja spontaanit kontaktit eri yksiköiden välillä edistävät uuden tiedon luomista. Liian lähekkäisissä suhteissa on heidän mukaansa tapana tuottaa samankaltaista tietoa.

Lechner & Dowling (2003) tutkivat erilaisten verkostojen merkitystä organisaatioiden kilpailukyvyille ja kasvulle saksalaisen IT-teollisuuden keskuudessa. Verkostojen todettiin mahdollistavan kasvun antamalla pääsyn toisen organisaation tietoon ja tiedon luomiseen. Organisaation ulkopuolelta tulevaa tietoa pidettiin kasvun, kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta elintärkeänä. Verkostot kilpailijoiden kanssa ovat tärkeä kasvun ja joustavuuden lähde, koska niiden avulla voi tasata suhdanteita ja saada partnereita. Kilpailijaverkostojen toimivuudelle on tärkeää keskinäinen luottamus ja se, että partnereilla on **samat arvot ja kulttuuri**. (Ibid.)

Yksi tiedon luomisen edellytys on **yhteinen jaettu tila ja toiminnan tarkoitus** (Balestrin et al. 2008; Brännback et al. 2008). Myös von Krogh (1998) totesi yksilöiden lahjoittavan tietojaan toisilleen kun heillä on **yhteinen tarkoitus kohti yhteistä päämäärää**. Brännback et al. (2008) tutkivat perheyriyksiä ja esittivät, että perheyriytysten Ba on yrityksessä toimivien perheenjäsenten ja edellisten sukupolvien yhdessä muodostama **jaettu tarkoitus**. Myös perheyriytysten menestysprosessin perusta on tiedon jakamisessa, luomisessa ja uudistumisprosessissa, jotka

tapahtuvat Ba:ssa (Ibid.). Balestrin et al. (2008) tutkimuksessa vaatetusteollisuuden yhteistyöverkosto AGIVEST oli jäsenyritysten **jaettu tila** yhteisten etujen edistämiseksi.

Nonakan & Toyaman (2002) mukaan tietoa luodaan dynaamisesti vastaväitteistä, tiedon luominen on täten ”**väittelevä**” **prosessi**, mutta se on myös syntetisointiprosessi. He määrittelivät syntetisoinnin kyvykkyydeksi yhdistellä erilaisia teesejä ja antiteesejä jatkuvan tiedon luomisprosessin aikaansaamiseksi (Ibid.). Jotta syntetisointi onnistuisi tehokkaimmin, tulisi johtajien luoda Ba:sta itseorganisoituva paikka, jolla on oma tarkoitus, suunta ja missio. Johtajien tulee valita Ba:n osanottajat niin, että heillä on monia **eri näkökantoja**, jotta he voivat tuoda tiedon luomiseen **erilaisia konteksteja**. Läheinen fyysinen vuorovaikutus on tärkeää kontekstien jakamisessa ja **yhteisen kielen** muodostumisessa osanottajien välille. Yksi tapa saavuttaa syntetisointia Ba:ssa on pitää **väitteleviä keskusteluja** osanottajien kesken, joilla on **eri näkökannat ja eri taustat**. (Ibid.)

Nonaka (1991) totesi luovan kaaoksen edistävän tiedon luomisprosessia, siksi johtajien tulee luoda **luova kaaos** tiedon luomisprosessille. Kaaos syntyy kun organisaatio kohtaa kriisin tai kun normaalit rutiinit rikkoutuvat. Kaaos lisää organisaatiossa jännitteitä ja keskittää huomion uuden ongelman ratkaisemiseen. Tietointensiivisissä organisaatioissa johdon tulee suunnata kaaos tiedon luomiseen. (Inkpen 1996; Alvarenga Neto 2007.)

Tiedollista monimuotoisuutta edustavat tietoprosesseja edistävät tekijät ovat: erilainen data, erilaiset ideat, erilaisia näkemyksiä, mahdollisuuksia, kysymyksiä, ongelmia, näkökantoja, mielipiteitä, tietopääomaa, perspektiivejä ja konteksteja sekä ihmisten erilaiset taustat, oppimistyyli, työtavat ja kokemukset. Lisäksi edistävänä tekijöinä ovat väittelevä prosessi, luova kaaos ja se, että tietoprosesseihin osallistuu ihmisiä organisaation eri toimialoilta.

Yhtenevää ajattelua edustavia tekijöitä ovat: yhteinen kieli, yhteiset käytännöt, normit, arvot ja rituaalit, samat arvot ja kulttuuri, jaettu ymmärrys, kiinnostus, tila ja tarkoitus, sekä yhteinen tietopohja ja yhteinen tarkoitus kohti yhteistä päämäärää.

Tehokkaalle tiedon jakamiselle, luomiselle ja käyttämiselle on esitetty useissa tutkimuksissa useita erilaisia jopa keskenään ristiriitaisia edellytyksiä. Osa edellytyksistä on kontekstisidonnaisia ja osa sovellettavissa useaan ympäristöön. Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että tiedon luominen vaatii tietoa luovalta ryhmältä tietyn määrän sekä diversiteettiä että yhteneväisyyttä.

2.2 Yhteisöihin osallistumisen motiiveja

Termit motivaatio ja motiivi on johdettu latinankielisestä sanasta *motivus* liikuttaja. Motivaatiolla tarkoitetaan yleisesti toiminnan syytä, joka suuntaa toimintaa tiettyä päämäärää kohti. Suurin osa motivaatioteorioista olettaa, että ihmisten käyttäytymistä ohjaa usko heidän haluamansa päämäärän saavuttamisesta (Deci & Ryan 2000). Tieteellisessä kirjallisuudessa toiminnasta saadut tai/ja odotetut hyödyt samaistetaan usein motiiveiksi. Motiivit perustuvat hyötyihin, joita yksilöt odottavat saavansa tietystä toiminnasta (Kosonen et al. 2012). Tosin Roberts et al. (2006; Ref. Kosonen et al. 2012) muistuttivat, että motivaatio tulee erottaa varsinaisesta toiminnasta, koska motivaatio edustaa aikomusta toimia, eikä toiminta aina toteudu aikomuksen mukaisena.

2.2.1 Motiivien luokittelua

Motivaatio vaikuttaa yksilön käyttäytymisen luonteeseen, voimakkuuteen ja sen keston (Kosonen et al. 2012). Eri ihmiset motivoituvat eri tekijöistä, joten yhteisön vetäjällä onkin haastava tehtävä motivoida yksilöitä osallistumaan sen toimintaan. Yhteisön menestys riippuu sen vetäjän

kyvystä motivoida osanottajia osallistumaan toimintaan (Battistella & Nonino 2012a). Motivaatioteorioiden mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat motivaatiot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: sisäisiin ja ulkoisiin motivaatioihin.

Sisäiset motiivit

Sisäisesti motivoituneet toiminnot määritellään sellaisiksi, jotka yksilöt kokevat kiinnostaviksi tai haastaviksi sinällään, toiminnan itsensä tuottaman mielihyvän vuoksi. Sisäisesti motivoitunut toiminta perustuu ihmisten tarpeisiin tuntea itsensä kyvykkäiksi ja toteuttaa itsemääräämisoikeuttaan. Ne ovat toimia, joita ihmiset tekevät luonnostaan ja spontaanisti kun haluavat toteuttaa sisäisiä halujaan. Sisäisen motivaation vuoksi ihmiset myös suorittavat toimintaa, jonka kokevat haasteelliseksi. (Deci & Ryan 2000.) Esimerkiksi kiinnostavan asian harrastaminen on itsessään sisäisesti motivoivaa.

Ulkoiset motiivit

Ulkoiset motivaatiot määritellään edustamaan toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa tuloksia tai palkkioita. Toiminta tehdään jotta saavutetaan suoria tai välillisiä seurauksia, kuten aineellisia tai verbaalisia palkkioita. Palkkio voi olla aineellinen tai aineeton, se on mikä tahansa stimulus, joka tulee ulkoisesta ympäristöstä. (Ibid.)

Deci & Ryanin (2000) mukaan sisäiset päämäärät kuten yhdistyminen, henkilökohtainen kasvu ja yhteisössä myötävaikuttaminen ovat lähellä perustarpeiden tyydyttämistä. Ulkoiset päämäärät kuten vauraus, maine ja imago taas liittyvät ryhmän hyväksynnän saamiseen tai ulkoisiin arvostuksen tunnuksiin (Ibid.).

Luokitellessaan verkkoyhteisöön osallistumisen motiiveja Battistella & Nonino (2012a) kehittivät oheisen mallin, joka jakaa sisäiset ja ulkoiset motiivit seuraavasti:

1.) *Sisäiset motivaatiot*

a) *Yksilölliset sisäiset motivaatiot*

Yksilölliset sisäiset motivaatiot koskevat yksilön psykologis-emotionaalista ulottuvuutta. Yksilöllisiä sisäisiä motivaatioita voivat ilmentää mm. ideologia, yritteliäisyys, mahdollisuus osoittaa luovuutta, ryhmään kuulumisen tunne, viihtyminen, hauskuus, huvi, psykologinen kompensaatio ja tehokkuuden tunne.

b) *Sosiaaliset sisäiset motivaatiot*

Sosiaaliset sisäiset motivaatiot viittaavat kollektiivisuuteen. Näihin motivaatioihin kuuluvat mm. sosiaalinen vaikuttaminen, sosiaalinen identiteetti, informaation vaihto, yhteistyön tunne ja sosiaalisuuden etsintä.

2.) *Ulkoiset motivaatiot*

a) *Taloudelliset motivaatiot*

Taloudelliset motivaatiot koskevat kaikkia toimia, jotka tuovat taloudellista etua välillisesti tai välittömästi.

b) *Yksilölliset ulkoiset motivaatiot*

Yksilölliset ulkoiset motivaatiot liittyvät ammatilliseen edistymiseen esim. maine, oppiminen, ammatillisen statuksen nousu ja vastavuoroisuus. Tätä ryhmää Battistella & Nonino (2012b) nimittivät aiemmin kuvaavasti ammatillisiksi motivaatioiksi.

c) *Sosiaaliset ulkoiset motivaatiot*

Sosiaaliset ulkoiset motivaatiot koskevat vastuita ja velvollisuuksia, joilla on vaikutusta yhteisössä. Nämä motivaatiot koskevat mm. yksilön luotettavuutta ja sosiaalista pääomaa. (Battistella & Nonino 2012a.)

Kun on kyse tiedon jakamisesta, on huomattava, että hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jakamisen taustalla vaikuttavat erilaiset motiivit. Hiljaisen tiedon luovuttaminen vaatii yksilöltä sisäistä motivaatiota, eksplisiittisen tiedon jakamiseen riittävät ulkoiset motiivit. Organisaatioiden haasteeksi nouseekin sisäisten motiivien ruokkiminen. (Osterloh & Frey 2000.)

Deci & Ryan (2000) vetivät yhteen useita tutkimustuloksia ja totesivat, että sisäiset motiivit liittyvät parempaan oppimiseen, suorituskyykyyn ja hyvinvointiin. He tunnistivat sisäistä motivaatiota lisääviksi tekijöiksi yhteenkuuluvuuden tunteen ja valinnan vapauden, kun taas arviointi ja rahallinen palkkio vähentävät luovuutta ja kompleksisten ongelmien ratkaisua. Sisäisten päämäärien tavoittelu johtaakin parempaan mielenterveyteen ja hyvinvointiin kuin ulkoisten päämäärien tavoittelu (Ibid.).

2.2.2 Käytäntöyhteisöön osallistumisen motiiveja

Käytäntöyhteisöön osallistumisen motivaatioita ovat tutkineet useat tutkijat. Allee (2000) listasi käytäntöyhteisöjen osanottajille koituvia konkreettisia hyötyjä seuraavasti:

- auttaa oman työn tekemistä
- luo vakaan yhteisön tunnun kollegojen kesken
- auttaa kehittämään yksilöllisiä taitoja ja kykyjä
- auttaa tietotyöläistä pysymään ajan tasalla
- tuottaa haasteita ja mahdollisuuksia osallistua (Allee 2000.)

Jeon et al. (2011) käsittelivät tutkimuksessaan tiedon jakamista käytäntöyhteisöissä perustellun toiminnan teorian (Theory of Reasoned Action) kautta. Teorian mukaan asenteet ohjaavat yksilön aikomuksia, mitkä taas puolestaan ohjaavat käyttäytymistä. Tutkimus suoritettiin

neljässä korealaisessa korkeanteknologian tuotantolaitoksessa. Sekä ulkoisten että sisäisten motivaatiotekijöiden katsottiin vaikuttavan positiivisesti asenteeseen tiedon jakamista kohtaan. Ulkoisia motivaatioita tutkimuksessa edustivat imago ja vastavuoroisuus. Sosiaalisella imagolla viitattiin siihen, että yksilön maine parantuu käytäntöyhteisöön osallistumisen myötä. Vastavuoroisuus-periaatteen mukaisesti yksilö olettaa, että kun hän jakaa tietoa, hän myös saa toiselta tarvitsemaansa tietoa. Sisäiset motivaatiot, joita tutkittiin, olivat auttamisen halu ja yhdistymisen tarve. Toisten auttamisesta nauttiminen on lähellä altruismia, yksilö nauttii siitä, että voi auttaa toisia ratkaisemaan ongelmiaan. Yhdistymisen tarve määriteltiin taipumukseksi olla tyytyväinen harmonisissa suhteissa. Sisäisillä motivaatioilla todettiin olevan suurempi vaikutus tiedon jakamisaikomuksiin. (Ibid.)

Davenport & Hall (2002) mukaan keskustelu käytäntöyhteisöihin osallistumisen motivaatioista jakaantui kahteen luokkaan: markkinafilosofiaan ja filosofiaan huolenpidosta. He listasivat seuraavia motivaatiotekijöitä käytäntöyhteisöihin osallistumiselle:

- Suorat ja epäsuorat vastavuoroisuus-hyödyt. Suorat hyödyt seuraavat kun kaksi yksilöä on tekemisissä toistensa kanssa niin kauan, että kumpikin on suhteessa sekä vastaanottaja että antaja. Epäsuora hyöty tarkoittaa, että antaja saa vastapalveluksen myöhemmin kolmannelta osapuolelta.
- Palkkio ja tunnustus. Organisaatioiden tulee rakentaa palkkio- ja tunnustus-ohjelmia rohkaisemaan työntekijöitä jakamaan parhaita käytäntöjään, strategioitaan ja ideoitaan.
- Pääsy toisten osanottajien informaatioon ja tietoon tai sosiaalisen pääoman luominen ja hallinta.
- Uralla eteneminen palkkiona.
- Maineen kasvattaminen ja status. Ihmisen huoli maineesta ja statuksesta perustuu tärkeään tiedon jakamisen palkkioon: tunnustukseen kollegoilta.

- Henkilökohtainen tyydytys osallistumisesta tietoa jakavaan yhteisöön.
- Mielihyvä altruistisesta toiminnasta. (Davenport & Hall 2002.)

Retna & Ng:n (2010) tutkimus monikansallisessa singaporelaisyhtiössä osoitti, että monet käytäntöyhteisöjen osanottajat näkivät yhteisöt keinoina löytää uusia ja parhaita käytäntöjä, jotka edistävät heidän työsuorituksiaan ja päästävät heidät käsiksi toisten jäsenten yksilöllisiin erilaisiin taitoihin ja tietoihin. Käytäntöyhteisöihin osallistumisen nähtiin myös edistävän ammatillista kasvua. Retna & Ng (2010) tunnistivat käytäntöyhteisöjen tärkeimmiksi menestystekijöiksi johtajuuden ja organisaatiokulttuurin lisäksi juuri yksilölliset motivaatiot oppimiselle.

Zboralski (2009) selvitti saksalaisessa monikansallisessa yhtiössä peräti 222 käytäntöyhteisön jäsenen osallistumisen motiiveja, yhteisön vetäjän merkitystä ja johdon tuen vaikutuksia käytäntöyhteisölle. Tutkimuksen mukaan yksilöt ovat pääasiassa motivoituneet niistä hyödyistä, jotka koskevat heidän työtehtäviään ja verkostoaan virallisissa organisaatioissa. Toisin sanoen he osallistuvat edistääkseen tiettyjä projekteja, parantaakseen uramahdollisuuksiaan, tehdäkseen työnsä helpommaksi ja parantaakseen kontaktejaan kollegoihinsa (Ibid.). Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli, että siinä korostuivat ulkoiset motivaatiotekijät. Esimerkiksi oppiminen sen itsensä vuoksi ja tiedon eteenpäin välittäminen eivät olleet tutkimuksen mukaan olennaisia motiiveja.

Kirjallisuus tuo esiin sekä ulkoisia että sisäisiä motiiveja käytäntöyhteisöihin osallistumiselle. Osa motiiveista on yksilöllisiä ja osa sosiaalisia. Mielenkiintoista on tutkimustulosten ristiriitaisuus: toiset tutkimukset korostavat ulkoisten motiivien merkitystä ja toiset taas sisäisten motiivien merkitystä sekä osallistumiselle että tiedon jakamiselle käytäntöyhteisöissä.

3. TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esittelen tutkimuskohteeni ja tutkimuksen tekemisen prosessin. Kerron aineiston keruusta ja sen analysoinnista sekä lopuksi pohdin tutkimukseni reliabiliteettia ja validiteettia.

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata asioita tutkittavien näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat, mielipiteet ja ajatukset tulevatkin hyvin esille. Lähtökohtaisesti kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää, se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka aineisto kootaan todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi et al. 2004).

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa yksi tai useampi perusteellisesti valittu tapaus tutkitaan. Tapaus on yleensä yritys tai sen osa, prosessi, toiminto tai osasto. Minun tutkimukseni kohteena oleva tapaus on yrityksen luoma toimitusjohtajien käytäntöyhteisö.

3.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena on Tjpooli, joka on Devoi Oy:n perustama ja organisoima vain toimitusjohtajille tarkoitettu käytäntöyhteisö. Tjpooli on tutkimukseni tutkittava tapaus. Devoi Oy on järjestänyt erilaisia johtajatapaamisia noin 200 kertaa vuodesta 2004 alkaen. Aiemmin tapaamisia järjestettiin myös talous- ja myyntijohtajien kesken, mutta nykyään on keskitytty vain toimitusjohtajatapaamisiin.

Tjpoolissa eri alojen pienten ja keskisuurten yritysten toimitusjohtajat tapaavat toisiaan, keskustelevat ajankohtaisista aiheista, jakavat ajatuksiaan, näkemyksiään, ideoitaan ja kokemuksiaan sekä pohtivat

tulevaisuus-suuntautuneita aiheita, ideoivat, ratkovat yhdessä ongelmia, verkostoituvat ja saavat vertaistukea toisiltaan. Devoi Oy:n tarkoituksena on, että Tjpooli edistäisi verkostoitumista, oppimista ja mahdollisuutta luoda uusia bisnesmahdollisuuksia.

Toimitusjohtajat kokoontuvat sekä aamupäivätapaamisten että lounastapaamisten merkeissä. Tapaamisissa on läsnä 10–80 toimitusjohtajaa ja niitä järjestetään kuudesta kahdeksaan kertaa vuodessa. Tjpoolissa keskustellaan lyhyen alustuksen jälkeen kulloinkin valitusta ajankohtaisesta aiheesta, ongelmasta tai haasteesta. Suosituimmat aiheet ovat liittyneet tulevaisuuden ennakkointiin. Työtapoja vaihdellaan monipuolisesti; ajatuksia vaihdetaan pareittain, ryhmissä ja myös asiantuntija-alustusten avulla. Työskentely on yhteistyössä tapahtuvaa ongelmanratkaisua. Tjpooliin osallistuu kaikkiaan yli 100 toimitusjohtajaa eri puolilta Suomea, pääosin kuitenkin pääkaupunkiseudulta.

3.2 Aineiston keruu

Keräsin aineiston henkilökohtaisilla puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja lisäksi tein havainnointia. Tutustuin myös Devoi Oy:n keräämään kirjalliseen materiaaliin koskien Tjpoolin aiempia tapaamisia. Näin hyödynsin tutkimuksessani aineistotriangulaatiota. Devoi Oy:n markkinointimateriaalissa muutamat osallistujat olivat kertoneet, miten he olivat hyödyntäneet Tjpoolin antia omassa organisaatiossaan. Erään näistä dokumenteista lainaamani henkilön sitaatin olen merkinnyt tunnuksella A1.

Aloitin tutkimuksen tekemisen havainnoimalla Tjpoolin tapaamista huhtikuussa 2013. Tein havaintoni ulkopuolisena, ei-osallistuvana havainnoitsijana. Havainnointi antoi hyvän käsityksen Tjpoolin toiminnasta, auttoi haastattelukysymysten laadinnassa sekä haastateltavien

valinnassa. Havainnoinnista laadin erillisen raportin käsin kirjoittamieni muistiinpanojen perusteella. Havainnointimateriaalia hyödynsin etenkin analysoidessani tutkimuksen tuloksia koskien yhteisön tiedon jakamisen ja luomisen mekanismeja.

Toukokuun 2013 alussa suoritin koehaastattelun, jonka perusteella muokkasin haastattelukysymyksiä lopulliseen muotoonsa. Lisäsin muutaman ”lämmittelykysymyksen” ja muokkasin kysymysten järjestystä. Haastattelutilanne kuitenkin ratkaisi kulloisenkin kysymysten esittämisjärjestyksen ja sanamuodot. Haastattelukysymysten sanamuodot myös jalostuivat haastattelujen edetessä. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollisti haastattelutilanteisiin mukautumisen. Kysyin joiltakin haastateltavilta myös ylimääräisiä tarkentavia kysymyksiä sekä keskustelussa esiin tulleita asioita ja niitä selventäviä esimerkkejä. Osa haastatelluista vastasi joihinkin kysymyksiin jo ennen kuin ehdin kysyä varsinaisesta teemasta.

Haastattelin koehaastattelussa Devoi Oy:n suosittamaa informanttia, jolta sain vinkin seuraavaksi haastateltavaksi. Osittain käytinkin haastateltavien valinnassa lumipallo-otantaa. Koska sain koehaastattelussa vastaukset kaikkiin tutkimukseni kannalta oleellisiin kysymyksiin, otin myös koehaastattelun aineiston mukaan analyysiin.

Varsinaiset haastattelut tein touko-kesäkuun 2013 vaihteessa. Haastattelin yhteensä 10 eri toimialoja edustavaa toimitusjohtajaa, joiden kokemus Tjpoolista oli 1,5 - 8 vuotta. Nauhoitin kaikki haastattelut. Suoritin kaikki haastattelut kunkin haastatellun työpaikalla kahden kesken kasvotusten. Tämä haastattelutaktiikka takasi luottamuksellisen ja avoimen haastatteluilmapiirin ja lisäsi aineiston luotettavuutta. Haastateltujen toimialat vaihtelivat teollisuuden alihankkijasta koulutusorganisaatioon ja toimistotekniikasta palveluorganisaatioon. Organisaatiot olivat kooltaan 20 – 250 henkeä työllistäviä. Haastatelluista kaksi oli naisia ja kahdeksan miehiä. Haastatellut olivat iältään 39 – 60 -vuotiaita ja he olivat toimineet

toimitusjohtajina 2,5 – 23 vuotta. Kaksi haastateltua oli myös yrityksensä omistajia ja kahdeksan palkattuja toimitusjohtajia. Haastattelut kestivät 39 – 60 minuuttia. Haastattelukysymysmatriisi, joka on liitteenä 1, osoittaa millä haastattelukysymyksillä etsin vastauksia kuhunkin alatutkimuskysymykseen. Olen merkinnyt haastateltujen toimitusjohtajien sitaatit tunnuksilla TJ1 – TJ10.

3.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen litteroin nauhoittamani aineiston heinäkuussa 2013. Aineisto sisältää litteroitua tekstiä yhteensä 123 sivua. Analysoin aineistoa sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2004). Sisällönanalyysillä pyrin järjestämään aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon. Analysoin ainoastaan aineiston ilmissisällön, en piiloviestejä. Toteutin analyysin abduktiivisesti eli aineistolähtöisesti, mutta tukeutuen teoriaan Ba:sta, käytäntöyhteisöistä ja Nonakan tiedon luomisteoriasta. Abduktiossa päättely tapahtuu vuorotellen teorian ja käytännön tasolla. Abduktio on käytännönläheistä, se lähtee liikkeelle empiriasta, mutta huomioi teorian olemassaolon kaiken taustalla. Teorioiden tehtävänä on selittää ja tulkita havaintoja. (Paavola 2006.) Analysoidessani luokittelin ja myös kvantifioin aineistoa tutkimustulosten mukaisesti.

Aloitin aineiston analysoinnin tulostamalla litteraatiot ja lukemalla ne läpi useaan kertaan. Yliviivasin alatutkimuskysymysten vastaukset kunkin omalla värillään, esimerkiksi ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen liittyvien haastattelukysymysten (10, 11, 12, 13, 14 ja 15) vastaukset yliviivasin vaaleanpunaisella. Listasin kunkin haastattelukysymyksen vastaukset erillisiin tekstitiedostoihin ja tulostin ne. Seuraavaksi luokittelin vastauksia alatutkimuskysymysten mukaisesti taulukoihin.

Vastatakseni alatutkimuskysymykseen 3 etsin litteraatioista kaikki kohdat, joissa haastateltavat olivat puhuneet saamistaan hyödyistä ja osallistumisensa motiiveista. Totesin, että yhteisöön osallistumisesta saadut ja odotetut hyödyt motivoivat haastateltuja osallistumaan yhteisön toimintaan.

TJ1 totesi tiedustellessani motivaatioita yhteisöön osallistumiselle:

”No alun perin ehkä se suurin syy oli se, että mä olin ihan ensimmäistä kertaa elämässäni toimitusjohtajana ja hain tietyn tyyppistä, ninkö oisko nyt vertaistuki, tai ninkö näkemystä ihmisiltä, jotka oli tehneet samantyyppistä työtä pitempään.”

TJ2 taas kertoi hyötyneensä osallistumisesta näin:

”Se on semmonen vertaisryhmä parhaimmillaan, että kaikki tietää mistä ne tulee ne ajatukset, minkälaisista kokemuksista, ei tarvitse sillä tavalla selittää sitä lähtökohtaa.”

Päädyin luokittelemaan yhteisöön osallistumisen hyötyjä perinteisen sisäiset ja ulkoiset motivaatiot jaottelun mukaisesti. Nimesin motivaatiot hyödyiksi ja luokittelin tutkimukseni tuloksia taulukon 2 mukaisesti. Kerron aineiston luokittelusta tarkemmin esitellessäni tutkimukseni tuloksia luvussa 4.3.

Taulukko 2. Käytäntöyhteisöön osallistumisen hyötyjen luokittelu. Mukailtu. (Battistella & Nonino 2012a.)

Sisäiset hyödyt		Ulkoiset hyödyt		
Yksilölliset hyödyt	Sosiaaliset hyödyt	Taloudelliset hyödyt	Yksilölliset hyödyt	Sosiaaliset hyödyt

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusmenetelmäni siten, että tutkimustulosten taustalla olevasta aineistosta, sen hankkimisesta, luokittelusta ja analysoinnista syntyisi selkeä kuva. Sitaateilla olen pyrkinyt todistamaan aineistosta esiin nousevien seikkojen yhteyden aiempaan kirjallisuuteen. Valituista sitaateista välittyvät haastateltavien näkemykset ja mielipiteet. Sitaattien avulla lukijan on myös helppo yhtyä tekemiini johtopäätöksiin. Kuvaamani tutkimusasetelman, käyttämäni lähdekirjallisuuden ja haastatteluaineiston perusteella oletan, että toinen tutkija päätyisi vastaaviin lopputuloksiin. Johtopäätöksiin vaikuttavat toki aina tutkimuksen tekijän oma tausta ja kokemus.

Tutkimukseni validiutta olen pyrkinyt parantamaan käyttämällä aineistotriangulaatiota. Hyödynsin tutkimustuloksia laatiessani haastatteluaineiston lisäksi havaintomateriaalia ja tutkimuskohteestani olevaa kirjallista materiaalia.

Tämä laadullinen tapaustutkimus käsittelee vain yhtä tapausta; Tjpoolia. Kuten tapaustutkimukset yleensä, tämäkin tutkimus kuvaa syvällisesti vain tätä tapausta ja sen yleistettävyys on siten rajallinen.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset alatutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tutkimukseni tulokset selvittävät miten toimitusjohtajien keskinäiseen käytäntöyhteisöön osallistuminen edistää tietoprosesseja, kuten tiedon jakamista ja tiedon luomista. Aluksi kerron tietoprosessien edellytyksistä, sen jälkeen tiedon jakamisen ja luomisen mekanismeista ja lopuksi kerron yhteisöön osallistumisen motiiveista ja hyödyistä.

4.1 Tietoprosessien edellytykset toimitusjohtajien käytäntöyhteisössä

Aineistosta nousi esiin useita Choo & Alvarenga Neton (2010) luokittelun mukaisia sosiaalisia ja vuorovaikutukseen liittyviä sekä tiedon monimuotoisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun liittyviä tietoprosessien edellytyksiä. Olen taulukoinut kaikki aineistosta esiin tulleet tietoprosesseja mahdollistavat tekijät ja olosuhteet liitteeksi 2.

Tulkitsin mainittuja tietoprosessien edellytyksiä aluksi siten, että yhdistin synonyymit ja keskenään samankaltaiset ilmaisut, kuten esimerkiksi vastavuoroisuudeksi tulkitsin valmiuden antaa toisille ja valmiuden ottaa vastaan mielipiteitä. Yhteisen halun ja yhteisen tahtotilan tulkitsin tarkoittavan yhteistä tarkoitusta. Jaetuksi ymmärrykseksi tulkitsin samankaltaiset ilmaisut kuten: yhteisen ymmärryksen, samanhenkisyuden, yhteen sopivat henkilökemiat, sama ajatusmalli, oikea mindset, oikea asenne, yhtenevä asenne sekä vaatimuksen oikean tyyppisistä osanottajista.

Rehellisyyden tulkitsin tässä yhteydessä tarkoittavan sekä avoimuutta että luottamuksellisuutta. Hyväksi ilmapiiriksi tulkitsin ilmaisut: hyvä fiilis, intiimi

tilanne, kannustava ilmapiiri, kaverillinen ilmapiiri, leppeys, huumori, positiivinen mieli, oikea tunnelma, rentous, turvallinen ilmapiiri ja turvallinen toimintaympäristö. Rohkaisemiseen yhdistin innostamisen, ohjauksen ja kannustamisen vuorovaikutukseen.

Kirjallisuuden avulla tein lisää luokitteluja, kuten huolenpidon alle yhdistin von Kroghia (1998) mukaillen kaikki seuraavat ilmaisut: aito kiinnostus ja uteliaisuus, kiinnostus, auttamisen halu, innostuneisuus, sosiaalisuus, sosiaaliset taidot, rohkeus, uskallus avautua, luovuus, uskallus heittäytyä, valmius heittäytyä, valmius laittaa itsensä likoon, vapautuminen ja uteliaisuus. Vaikka von Krogh (1998) käsitti myös luottamuksen kuuluvaksi huolenpitoon, olen silti käsitellyt sen erillisenä edellytyksenä, koska se mainittiin aineistossa omana käsitteenään.

Vuorovaikutustaidoiksi tulkitsin kaikki seuraavat tekijät: arvostus, keskinäinen arvostus, kuunteleminen, kriittisyys, kyky kommunikoida, kyseenalaistaminen, kysymysten esittäminen, on oma itsensä, osaa antaa toiselle tilaa, puheliaisuus ja asiassa pysyminen. Lopulta tulkitsin vastavuoroisuudenkin vuorovaikutustaidoiksi.

Osanottajien heterogeenisuudesta mainittiin useita tekijöitä. Kaikki diversiteettiin viittaavat asiat kuten erilaiset taustat, erilaiset kokemukset, osanottajia erikokoisista yrityksistä jne. yhdistin osanottajien heterogeenisuuden alle.

Tulkintojen jälkeen muodostin tietoprosessien edellytyksiä kuvaavan taulukon 3. Kyseiseen taulukkoon olen merkinnyt lihavoituina ne edellytykset, jotka esiintyivät myös kirjallisuuskatsauksessa luvuissa 2.1.1 ja 2.1.2.

Taulukko 3. Tietoprosessien edellytykset

Sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät	Tiedon monimuotoisuus ja yhtenäinen ajattelu
<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutustaidot - Huolenpito - Hyvä ilmapiiri - Luottamus - Avoimuus - Aktiivisuus (oma ja toisten) - Valmistautuminen (oma ja toisten) - Rohkaiseminen - Epäonnistumisen mahdollisuus - Kasvokkainen vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Osanottajien heterogeenisuus (erilaiset taustat, iät, sukupuolet, kokemukset, toimialat, näkemykset, ajatukset, mielipiteet, näkökulmat, ongelmat, ideat, erikokoiset yritykset) - Osanottajien vaihtuvuus - Jaettu ymmärrys - Sama päämäärä - Yhteinen jaettu tila - Yhteinen kieli - Yhteinen tarkoitus - Herättelevät väitteet

4.1.1 Sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät tietoprosessien edellytykset

Haastateltavat korostivat useita sosiaalisia ja vuorovaikutukseen liittyviä tietoprosessien edellytyksiä. Taulukkoon 3 listatuista tekijöistä useimmin mainittiin vuorovaikutustaidot, huolenpito, hyvä ilmapiiri ja luottamus. TJ9 niputti useamman edellytyksen seuraavasti:

”Ilman muuta se, että ollaan nokikkain, se ei käy kyllä missään kirjepostilla. Ilman muuta se vaatii sen, että sull on siihen sopiva tilaisuus, sull on, sun täytyy olla virittynyt oikeen, täytyy olla oikee asenne siihen. Siel ei voi olla ninkun ylimielisenä, sielä pitäs olla ninkun avoimin korvin ja avoimin mielin ja valmis osallistumaan.”

Luottamusta pidettiin yhteisössä itsestänselvyytenä; jotenkin automaattisesti tämän yhteisön ominaisuutena. Luottamuksen katsottiin liittyvän siihen, että kaikki yhteisön jäsenet ovat toimitusjohtajia. Osallistuminen vaatii myös jonkin verran rohkeutta; uskallusta avautua ja kertoa avoimesti ja rehellisesti haasteistaan. TJ3 kertoi asiasta näin:

”Suomessa me ollaan hirveen hyvii siinä, että aina ennen kuin kätellään niin NDA:t allekirjotetaan ja kaikki. (naurua) Välillä mä todella isosti kyseenalaistan semmosen. Kun sit taas jenkkilässä ja muualla toimitaan niinku täysin päinvastoin. Mut että en mä tiä. Ehkä se on jotenkin siihen porukkaan sillai sisäänrakennettu. Se voi olla, et se tulee tavallaan niinku järjestäjän kautta semmonen usko ja fiilis. Aika sillai niinku rohkeesti ja avoimesti pystyy käymään sitä keskustelua ja sit taas toisaalta luottamus saattaa tulla ehkä sit, mä en voi sanoo muodollisen aseman kautta, mut sitä kautta, et tietää, et on ihmisii, jotka on samas tilantees”.

Luottamuksen katsottiin myös edistävän tiedon jakamista, kuten TJ9 kertoi:

”Totta kai hirveen tärkehän se (luottamus) on, vaikka siinä ei nyt sitten puhutakaan bisnessalaisuuksia, mut siitä huolimatta. Joskus tulee tällasia, ehkä jonkun mielestä tämmösiä arkaluonteisia tai, miten sen sanois, nolojakin tilanteita jos puhutaan epäonnistumisista. Et siinä pitää pystyy luomaan semmonen tunnelma, että ”toi on ihan inhimillistä, että mäkin oon tehny virheitä” ja että kyl siin täytyy olla semmonen luottamus siihen, että kaveri ei naura ja heitä lisää bensaa tuleen, vaan että sä oikeesti saat siitä tukee ja tommosta mentorityyppistä apua.”

Huolenpito ja vuorovaikutustaidot eri muodoissaan tulivat esiin kaikissa haastatteluissa. TJ4 kertoi vaadittavista vuorovaikutustaidoista:

”...sosiaalisiakin suhteita ja kykyä kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa ja tietysti antaa toiselle tilaa, tulla sitte omilla mielipiteillä ja näin.”

TJ8 listasi avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisäksi huolenpitoon liittyviä seikkoja seuraavasti:

”Se vaatii aitoa kiinnostusta mennä sen toisen kentälle ja oikeeta kysymyksen asettelua. Auttamisen tai kiinnostuksen halua nyt ainaki. Avoimuutta, et en mä usko, et jos pelaa sellasilla peitetyillä korteilla, ni siitä ei sit taida saada kukaan mitään. Et uskaltaa avautua ja kertoo niistä omista asioistaan.”

Sekä omaa että toisten aktiivisuuden merkitystä korosti puolet haastatelluista, kaikkien yhteisön jäsenten toivottiin osallistuvan aktiivisesti kulloiseenkin keskusteluun. TJ1 kertoi aktiivisuuden merkityksestä keskusteluissa seuraavasti:

”Aika paljon se on omasta aktiivisuudesta kiinni, et miten hanakasti lähtee työntämään sitä omaa keissiiään siihen keskusteluun mukaan. Et siitä niinkö, niistä päivistä tai aamupäivistäkin selviää ilman, tai sanotaan että pystyy olemaan viemättä yhtään mitään omaa ajatusta mukaan, osallistumalla vaan siihen sen hetkiseen keskusteluun tai vaihtoehto on se, että koittaa työntää sinne väliin sitte kysymyksiä, jotka sitte tavallaan auttas sitä omaa ongelmatilannetta. Ja sittehän se riippuu hirveesti siitä, että ketä siinä pöydässä on, että miten aktiivista se yleinen keskusteleminen siinä on.”

Yhteisön tilaisuuksiin valmistautuminen koettiin myös merkityksellisenä. Haastatelluista puolet korosti sekä omaa että toisten osanottajien valmistautumista, kuten myös TJ2:

”...sitä täytyy hiukan tehdä niitä kotiläksyjä omassa päässään, ennen kun sinne menee. Että pitäs vähän miettiä, että mihin ratkasuun mä haluan inputtia.”

Lisäksi haastatellut mainitsivat kasvokkaisen vuorovaikutuksen, rohkaisemisen, epäonnistumisen mahdollisuuden sekä hyvän ilmapiirin. Rohkaiseminen nähtiin yhteisön tilaisuuksia järjestävän tahon perusedellytyksenä. Järjestävän tahon katsottiin voivan myötävaikuttaa myös ilmapiirin luomiseen. TJ9 luonnehti hyvää ilmapiiriä ja rohkaisemista näin:

”Kyl mä sanoisin, et semmonen avoin kaverillinen ilmapiiri vaaditaan... Siin täytyy saada semmonen vapautuminen syntymään, siin täytyy olla tietty tämmönen huumori, leppeys, jonka nää fasilitaattorit täytyy kyetä luomaan. Et se kannustaa ihmisiä puhumaan, rohkeesti avaamaan oman suunsa.”

Epäonnistumisen mahdollisuuden luomisesta TJ10 sanoi:

”Et pystyy lainausmerkeissä oleen heikko. Mut johtajathan ei ninku missään tilanteessa halua näyttää heikolta, mut siinä tai jos me tehään kimpassa, niin sillonhan yksilöt ninku Tane tai Heikki ei o heikkoja vaan se tiimi, sillonhan se ei kohdistu kehenkään. Jos se ei se tiimi saa ratkastuu, niin kenenkään ei tarvii tuntee häpeetä, se on se ninku ”ei löydetty siihen”. Sillon se ei o sitä, että Tane on surkimo (naurahdus), koska johtajat ei kestä sitä, et ne ei löydä ratkasuu, koska ne on ratkasijoina työssä.”

Aineistosta nousi esiin useita tietoprosessien sosiaalisia ja vuorovaikutukseen liittyviä edellytyksiä. Näistä useimmin mainittiin eri muodoissa ilmaistut vuorovaikutustaidot ja huolenpito, luottamus ja hyvä ilmapiiri. Myös avoimuus ja oma sekä toisten osanottajien aktiivisuus ja valmistautuminen tilaisuuksiin korostuivat. Lisäksi haastatellut mainitsivat rohkaisemisen, kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja epäonnistumisen mahdollisuuden. Järjestävän tahon katsottiin voivan rohkaisemalla ja hyvää ilmapiiriä luomalla edesauttaa tietoprosesseja.

4.1.2 Tiedon monimuotoisuuden ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät tietoprosessien edellytykset

Kaikki haastateltavat korostivat yhteisön toimivuuden edellytyksenä sitä, että sen osanottajat ovat riittävän heterogeenisiä. Saadaan erilaisia ajatuksia, ideoita, näkemyksiä, kokemuksia, näkökulmia, mielipiteitä ja ongelmia. Osallistujat ovat eri-ikäisiä, eri sukupuolta ja tulevat eri toimialoilta, erilaisista taustoista ja erikokoisista yrityksistä. TJ9 kertoi monimuotoisuudesta näin:

”Nimenomaan tää tämmönen poikkitieteellisyys se on viehättävää minusta. Mä uskon, et muutkin sitä arvostaa. Me edustetaan niin laajasti kuitenkin eri aloja ja se, et siel on myöskin eri ikäisiä, eri sukupuolta olevia. Saa ihan uutta näkökulmaa. Nuorilta kavereilta tällaselle vanhallekin tulee hyviä ajatuksia ja ehkä juuri sitä ajatusmaailmaa, että nuori ajattelee tolla tavalla, niin kyllä siit tulee ihan uutta.”

Osa haastatelluista kuitenkin koki, että haluaisi käsitellä organisaationsa asioita mieluiten sellaisten toimitusjohtajien kanssa, jotka tulevat samalta toimialalta tai samankokoisesta yrityksestä. Eräs toimitusjohtaja epäili, osaako hän auttaa hyvin erikokoisen yrityksen toimitusjohtajaa kun asioiden mittakaavat heidän yrityksissään ovat kovin erilaiset. TJ3 tiivisti asian näin:

”Se on vähän niinkun heterogeenisuus kautta homogeenisuus, miten sen sanos, se on vähän kaksteränen miekka siinä mielessä, et on niinku kiva, antosaa, saada niinku näkemystä muilta toimialoilta ja muiden kokosilta toimialoilta, mut sit samanaikaisesti se voi olla, että osa niistä asioista voi olla vaikeempii benchmarkkaa kun suhteuttaa siihen omaan toimintaa.”

TJ6 esitti asiasta mielenkiintoisen vertauksen:

”Sä opit eniten kun sä kamppaillet semmosen kanssa, jolla on isompi vyö. ... Taas kun mä sparrautan pienempivöistä, niin mä nään sen koko aika kasvatusroolina silloin, koska mä opin aina siinä samalla... ja saan siitä kiksejä.”

Puolet haastatelluista piti osanottajien vaihtuvuutta hyvänä asiana tietoprosesseille. Osanottajien vaihtuvuuden katsottiin tuovan uusia ja erilaisia näkökulmia sekä lisäävän verkostoitumismahdollisuuksia. Tietoprosessien käynnistymisen katsottiin kuitenkin vaativan aikaa. TJ2 pohti osanottajien vaihtuvuuden ja pysyvyyden yhtälöä näin:

”Totta kai siinä täytyy saada jonkin verran sitä vaihtuvuutta, ettei se ala kiertää kehää. Että ne aamusessiotki ni vaikka mä sanoin, että ne on hyviä, nin jos aina sama porukka kokoontuu, nin se alkaa fakkiutuun se ajattelu. Että kyllähän se vaatii semmosta uudistautumista myös. Mutta jonkin verran tarvitaan aikaa, että se asia jalostuu, että se ei saa, mä en henkilökohtasesti pidä kovin nopeesta, mä en o kovin nopee henkilönä, nin ehkä se vaatii vähän aikaa. Uusia set-uppeja tavallaan, uusia ihmisyhdistelmiä. Se edesauttaa sitä. Veren vaihtuvuus.”

Osanottajien yhtenevää ajattelua edustavista edellytyksistä nousivat esiin vaatimukset jaetusta ymmärryksestä, samasta päämäärästä, yhteisestä tarkoituksesta, jaetusta tilasta ja kielestä. TJ10 puhui yhteisestä tarkoituksesta ja jaetusta ymmärryksestä:

”Koska se on yhteinen halu. Kyllä mä ainakin uskon, et kaikki jotka sinne tulee, tulee samalla mielellä. Kyl mä luulen, et ihmiset aidosti nauttii puhua aika vapaassa hengessä tietyn, just tämmösessä luottamuksellisessa hengessä, ilmapiirissä. Kyllä mä luulisin, et se on se yhteinen halutila siinä joka kantaa.”

Yhteisestä kielestä puhui ainoastaan yksi toimitusjohtaja, hän mainitsi miten yhteinen rento kieli edesauttaa vuorovaikutusta. Samoin yksi toimitusjohtaja puhui yhteisestä tilasta. Samasta päämäärästä TJ1 kertoi näin:

”Jos kaikki tulee samalla ajatusmallilla siihen tapahtumaan, että tullaan niinkö, tullaan tekemään itsestämme parempia toimitusjohtajia, niin silloin se varmaan niinkö pelittää ihan hienosti.”

Pohtiessaan keskustelua edistäviä tekijöitä, TJ5 kiinnitti huomiota myös väitteiden esittämiseen:

”Eli pitäis olla enemmän jonkun tietyn asian pohjustamista, jopa keskustelua herättävien väitteiden esittämistä siihen. Että jo sen pohjalta vois saada semmosen käsityksen, että vois lähteä keskusteleen, ettei se jää liikaa siihen omien kokemusten varaan tai sen varaan, että ymmärsinkö minä tämän lyhyen briiffin oikein.”

Tiedon monimuotoisuuden edellytyksistä nousivat esiin: erilaiset taustat, iät, sukupuolet, kokemukset, toimialat, näkemykset, ajatukset, mielipiteet, näkökulmat, ongelmat ja ideat sekä erikokoisista yrityksistä tulevat osanottajat. Haastatellut korostivat lisäksi osanottajien vaihtuvuuden merkitystä.

Yhtenäisen ajattelun edellytyksistä tietoprosesseille löytyivät aineistostani seuraavat: jaettu ymmärrys, sama päämäärä, yhteinen jaettu tila, yhteinen kieli ja yhteinen tarkoitus. Lisäksi eräs haastateltu toi esiin herättelevät väitteet.

4.1.3 Tietoprosesseja ehkäiseviä tekijöitä

Tietoprosesseja ehkäiseviä tai estäviä tekijöitä tuli esiin muutama yksittäinen tekijä. Neljä haastateltua koki oman ajankäytön haasteet suurimpana yhteisöön osallistumisen esteenä, kuten TJ4 kertoi:

”Mulle ehkä suurin este on tää oma päivittäinen työ, että on joutunu niitä harmittavasti jättään välillä väliin. Et on tullu joku akuutti asia täällä. Mut jos sit mennään sinne ja mikä siälä häiritsee. Kaikki ei ehkä heittäydy siihen sillä tavalla, miten siihen pitäis heittäytyä, jos lähtee tommoseen mukaan.”

Tietoprosesseja ehkäisevinä ja estävinä tekijöinä nähtiinkin niitä edistävien ominaisuuksien puute, kuten se, etteivät kaikki ole avoimia tai valmistautuneita tilaisuuksiin. TJ8 kertoi tästä seuraavasti:

”... ihmiset ei o valmiita puhumaan ja jakamaan rehellisesti. Et jos ei o sanavalmiita ihmisiä. Et ihmiset ei osaa keskustella, eikä hyödyntää sitä tilaisuutta. Ei avaudu, ei kerro, ei jaa niitä huoliaan tai sitte kysele toiselta tarpeeks tarkkaan, että sparras toista.”

Kolme haastateltua koki tilaisuuden liian suuren osanottajamäärän ongelmalliseksi tiedon jakamiselle. TJ9 kuvaili tietoprosesseja estäviä tekijöitä näin:

”...ehkä se on ollu just se suuruus ... Et kyllähän se sit vähän häiritse sitä tavallaan, että se oma osallistuminen oli vähäisempää sekä sen kuuntelemisen että sen puhumisen kannalta. Semmonen ninkun vuorovaikutus, siinä puhuttiin ninkun yleisimmistä asioista helpommin ja juttu meni sen kaltaisille vesille, jotka ei itteesä välttämättä aina kiinnostanut.”

Kaksi haastateltua koki kilpailijan osallistumisen samaan tilaisuuteen esteenä avoimelle tiedon jakamiselle, kuten TJ2 kertoi:

”Mulla ei o sellasta tilannetta tullu, että mä näkisin siellä kilpailijaa. Se voi olla semmonen este, joka vaikeuttais sitte sitä osallistumista.”

Haastatelluista ainoastaan yhdellä oli ollut kilpailija läsnä samassa tilaisuudessa. Hän ei kokenut asiaa ongelmalliseksi, koska he eivät olleet istuneet samassa keskusteluryhmässä.

4.2 Käytäntöyhteisön tiedon luomisen mekanismeja

Tjpoolissa toimitusjohtajat kokoontuvat keskustelemaan kulloinkin ajankohtaisesta aiheesta. Tapaamisissa pohditaan yhdessä tulevaisuutta, ideoidaan, ratkotaan ongelmia ja verkostoidutaan. Tapaamisten toimintamallit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: ryhmätyöskentelyyn ja Devoi Circleen. Esittelen mekanismit tarkemmin alaluvussa 4.2.1. Tjpoolissa tapahtuvaa tiedon jakamista ja tiedon luomista kuvaan alaluvussa 4.2.2.

Tjpoolissa käsiteltyjä aiheita ovat olleet mm. seuraavat:

- Miten arvojen muutos vaikuttaa tulevaisuudessa johtamiseen?
- Millaisilla keinoilla työuria voidaan jatkaa?
- Miten tunnistan kilpailuedun?
- Millainen on bisnesympäristö tulevana keväänä?
- Miten saada aikaan kannattavaa kasvua?
- Mitkä ovat bisneskumppanuuksien kulmakivet?

Melkein kaikki haastateltavat korostivat alustuksen merkitystä tiedon luomiselle. Tehokas alustus vie keskustelun nopeasti oikeaan suuntaan ja antaa enemmän osanottajille, kun päästään pian keskustelemaan asioista syvällisemmin. TJ8 puhui alustuksesta näin:

”Mä toivoisin tietoiskua tai johdantoa. Se edistäis sitä tiedon saantia ja laittas ehkä ihmiset keskustelemaan samalta tasolta. Jos ei sitä oo niin lähetään kauheen eri tasolta keskustelemaan ja sit se voi jäädä ninku jonkun osalta vajavaiseks.... kyl mun mielestä se, että siel on joku informatiivinen, joku asiaosio, niin on tärkeä.”

Haastateltujen maininnat fasilitoinnista, strukturoinnista, plaseerauksesta, konseptista ja pelisäännöistä tulkitsin toiminnan ohjaukseksi, josta TJ6 totesi näin:

”Se kaipaa ehdottomasti hiukkasen johdattelua ja ohjausta siihen, että ohjataan ihmiset heittäytymään ja laittamaan itensä likoon omine hölmöine tai hyvine ajatuksineen.”

Aihevalintojen tärkeyttä korostettiin mainitsemalla rajattu aihepiiri, mielenkiintoinen aihe ja ajankohtaiset aiheet. Kellotettu ja rajattu aika koettiin dynaamiseksi toimintatavaksi. Tjpoolin tapahtumat koettiin hyvin strukturoiduiksi ja valmistelluiksi. TJ4 määritteli asiaa näin:

”Ensinnäkin tietysti puitteet on kunnossa. Se on hyvin strukturoitu se tapahtuma. Siell on joku selkee punanen lanka tai linja millä siinä ninkun mennään. Ehkä vähä tehty jonkinasteista ennakkotyötä niitten ihmisten kanssa, että kuka tulee mimmosellakin agendalla, nin vähän ehkä katotaan, et mihin pöytään tai mihin foorumiin kannattaa mennä. ... Siinä varmaan ne asiat, että henkilöt, puitteet ja prosessi, millä sitä hoidetaan.”

4.2.1 Tjpoolin toimintamallit

Tjpoolin tapaamisten toimintamallit jakaantuvat kahteen pääryhmään; ryhmätyöskentelyyn ja Devoi Circle -menetelmään. Kuvaan seuraavassa ryhmätyöskentelyä aamupäivätapaamisten ja lounastapaamisten kautta ja lopuksi esittelen Devoi Circlen.

Aamupäivätapaamiset

Aamupäivätapaamiset ovat nimensä mukaan aamulla tai aamupäivällä tapahtuvia kokoontumisia, joiden kesto on noin kolmesta neljään tuntiin. Tapahtuma alkaa aamukahvilla, jonka jälkeen osanottajat jaetaan työryhmiin, kullekin ryhmälle nimetään ryhmän vetäjä tai puheenjohtaja. Osanottajamäärästä riippuen työryhmien koko vaihtelee kolmesta kahdeksaan osanottajaan. Järjestävä taho huolehtii siitä, että työryhmät ovat mahdollisimman heterogeenisiä ja ettei niissä ole keskenään kilpailevien yritysten toimitusjohtajia.

Tilaisuus alkaa johdannolla tai lyhyehköllä alustuksella tapaamisen aiheeseen. Esimerkiksi kun aiheena on ollut ”Monimuotoisuuden lisääntyminen”, on aiheesta alustettu kertomalla globalisaatiosta, virtuaalimaailman kehityksestä, Medici-ilmiöstä ja nuorten kyvykkäiden työntekijöiden sitouttamisesta. Työryhmien tehtävänä on keskustella aiheesta keskenään ja löytää vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Aiheet esitetään kysymysmuodossa ja ne ovat aina toimitusjohtaja-tason kysymyksiä. Esimerkkitapauksessa kysymykset olivat:

1. Miten monimuotoisuus vaikuttaa johtamiseen, kilpailuedun rakentamiseen ja kannattavaan kasvuun?
2. Mikä säilyy, mikä lisääntyy, mikä vähenee ja mikä on ohimenevää?
3. Miten eteenpäin?

Devoissa puhutaan oivalluttavista kysymyksistä. Pohtiessaan vastauksia kysymyksiin, osanottajat oivaltavat aiheen yhteyden yleiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen, omaan organisaatioonsa ja omaan työhönsä. Keskustelua edeltää usein jokaisen osallistujan oma pohdinta aiheesta.

Keskustelujen fasilitoimisessa järjestävä taho painottaa jokaisen omaa näkemystä. Lisäksi keskusteluja ohjataan tasapuolisuuteen, jottei

yksittäinen ryhmän jäsen ota kohtuutonta roolia muihin verrattuna, vaan kaikilla olisi tasapuolinen mahdollisuus osallistua keskusteluun.

Toimintatapoja vaihdellaan niin, että kaikilla työryhmillä on joko sama aihe tai erilainen näkökulma samaan aiheeseen. Kun työryhmät käsittelevät samaa aihetta eri näkökulmista, voivat osanottajat tietyn ajan kuluttua vaihtaa ryhmää ja keskustella samasta aiheesta eri ihmisten kanssa eri näkökulmasta.

Tilaisuuden päätteeksi kunkin työryhmän puheenjohtaja esittelee muille ryhmän keskustelujen lopputulokset eli vastaukset kysymyksiin. Esimerkkitapauksessa vastaukset koottiin oheiseen taulukkoon 4 ja loppukeskustelussa pohdittiin vielä yhdessä viimeistä kolmatta kysymystä: ”Miten tästä eteenpäin?”

Taulukko 4. Työryhmän yhteenveto. (Devoi Oy.)

Mikä säilyy? (on vakio)	Mikä lisääntyy? (on tulevaisuutta)
Mikä vähenee? (on historiaa)	Mikä on hetkellistä (ohimenevää)

Lounastapaamiset

Lounastapaamiset noudattelevat muutoin samaa kaavaa kuin aamupäivätapaamiset, mutta varsinaisen asiaosion jälkeen nautitaan lounas. Lounaalla on mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin tai jatkaa kesken jäänyttä keskustelua. Lounastapaamiset koetaan erittäin antoisiksi etenkin uusien jäsenten keskuudessa. Lounastapaamisiin osallistuu yleensä enemmän osanottajia kuin aamupäivätapaamisiin. Kun aiheena on esimerkiksi ollut ”Mitä tästä vuodesta jää pysyväksi ensi vuodelle?”, ovat ryhmät pohtineet vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten muutosten läpivienti tänä vuonna on onnistunut?
- Mitä pysyviä muutoksia tästä vuodesta jää seuraavalle vuodelle?
- Missä on ensi vuoden budjetin painopisteet ja suurimmat muutokset?

Devoi Circle

Devoi Circle on Devoi Oy:n rekisteröimä tavaramerkki toimintamallista, jossa pieni määrä, mieluiten alle 10 henkilöä, keskustelee keskenään vuorotellen pareittain. Aamupäivätapaamiset voidaan toteuttaa Devoi Circlen mukaisesti, fyysisen tilan rajoitukset huomioon ottaen, kun osanottajia on maksimissaan 12. Ideana on se, että jokainen muodostaa itselleen kysymyksen, millä hakee vastauksia omaan ongelmaansa tai organisaationsa haasteeseen. Esimerkiksi kun aiheena oli asiakastyytyväisyys, tuli jokaisen miettiä aluksi itselleen ajankohtainen kysymys liittyen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, johtamiseen, tulevaisuuteen tai lisäarvoon. Erään toimitusjohtajan haasteena oli se, että vaikka asiakastyytyväisyys oli hyvällä tasolla, asiakkaat eivät silti suositelleet heidän yritystään eteenpäin.

Taulukkoon 5 olen laatinut keskustelumatriisi kuuden osanottajan keskusteluvuoroista. Kysyjät ovat matriisin pystysarakkeissa ja vastaajat

eli sparraajat vaakariveillä. Kukin saa omaan haasteeseensa sparrausta jokaiselta, tässä tapauksessa viideltä osanottajalta aina 5-10 minuuttia kerrallaan. Esimerkiksi taulukon 5 mukaisesti ensimmäisellä vuorolla toimitusjohtaja 1 kysyy ja toimitusjohtaja 2 sparraa häntä, 3 kysyy ja 4 sparraa häntä sekä 5 kysyy ja 6 sparraa. Kukin pari asettuu omaan pöytänsä keskustelemaan.

Sovitun ajan, esimerkiksi 10 minuutin, kuluttua tilaisuuden vetäjä viheltää pilliin ja ilmoittaa parien vaihdosta, eli ketkä sparraavat kenenkin kanssa seuraavaksi. Taulukon 5 mukaisesti seuraavalla eli 2-vuorolla kysyjä ovat edelleen 1, 3 ja 5. Tällä vuorolla 1:lle vastaa 4, 3:lle 6 ja 5:lle 2. Näin edetään kunnes kaikki kymmenen vuoroa on käyty läpi, eli kaikki ovat saaneet omaan kysymykseensä viisi vastausta ja vastanneet eli sparranneet viittä kysyjää.

Taulukko 5. Devoi Circle matriisi. (Devoi Oy.)

	1	2	3	4	5	6
1	X	1	6	2	10	8
2	7	X	3	6	4	9
3	9	10	X	1	7	2
4	4	8	5	X	3	7
5	5	2	8	9	X	1
6	3	5	4	10	6	X

Tilaisuuden vetäjän tehtävänä on ajanoton lisäksi rohkaista osanottajia puhumaan, mutta pysymään kuitenkin asiassa. Keskusteluvuorojen päätyttyä, kunkin osanottajan tulee kirjoittaa ylös vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Oma nimi ja yritys
- Mikä oli kysymyksesi tai haasteesi?
- Miksi?
- Millaisia vastauksia sait yleensä?
- Muutama highlight
- Vastausten kiteytys

Tilaisuuden lopuksi kukin esittää lyhyen yhteenvetonsa toisille. Esimerkiksi kun aiheena oli asiakastyytyväisyys, kertoi eräs toimitusjohtaja etsineensä vastausta kysymykseen: Miten saisi vanhoista asiakkaista enemmän lisäarvoa? Hän iloitsi saaneensa kollegaltaan *”hemmetin hyvän idean”* kun tämä ehdotti hänelle, että vastaus saattaisi löytyä tutkimalla sitä, miksi heidän asiakkaansa ovat tyytyväisiä.

Devoi Circle koettiin pienissä ryhmissä tapahtuvan ryhmätyöskentelyn ohella tehokkaimmaksi toimintatavaksi. Haastateltujen mielipiteet työryhmän optimikoosta vaihtelivat kahden ja kahdeksan osanottajan välillä. TJ1 kertoi työryhmän koosta seuraavasti:

”Ehkä ne todelliset pienryhmätapaamiset on ne kaikkein tehokkaimmat. Heti ko se massa menee isommaks ja isommaks niin sillon se, ehkä sillon myös se, se hyödyn saaminenkin on jonkun verran vaikeempaa sillon. Et ite oon tykänny kyllä niistä kun on ollu tosi vähän porukkaa siinä. Että on ollu tavallaan selkee pieni porukka, mikä on pystyny keskustelemaan avoimesti pöydän ympärillä.”

Haastatelluista ne, jotka olivat osallistuneet toimintaan vähemmän aikaa, kokivat suuremmat tapahtumat mielekkäimmiksi, koska he saivat siellä

enemmän kontakteja. Tjpoolin toimintaan kauemmin osallistuneet kokivat pienryhmätyöskentelyn tehokkaimmaksi toimintatavaksi, koska omaan ongelmaan tai haasteeseen sai syvällisempää apua. TJ4 kuvasi osuvasti Tjpooliin osallistumisen elinkaarta näin:

”Mä veikkaan et... aika monihan sinne tulee kattoon, että mimmosia tyyppejä täällä on, ainakin sillen ekalla kerralla. Vähä niinku kuuntelemaan ja kattelemaan ja ottaan tosiaan niitä käyntikortteja ja hakee sitä kautta jonkinlaisia kontakteja. Ja sit se toinen kerta on se, että sit jo ehkä vähä osallistutaan. Ja kolmannella kerralla tuodaan ehkä jo se oma juttu sinne, että halutaan kuulla jonkun mielipide jostain asiasta.”

TJ6 esitti saman asian hieman toisin sanoin:

”Et parikin kertaa on silleen, et on sama porukka, niin porukka pääsee sille aaltopituudelle, pääsee verkostoitumaan, että pääsee tuntemaan ja pääsee ninkun ammentamaan toisista sitä ninkun rikkautta ja sit vois melkein vaihtua.”

4.2.2 Tiedon jakaminen ja luominen Tjpoolissa

Tjpoolissa jaetaan mielipiteitä, neuvoja, vinkkejä, ideoita, ajatuksia, näkökulmia, kokemuksia ja hyviksi havaittuja toimintatapoja. Toimitusjohtajat ovat kertoneet toisilleen useista yrityksensä prosesseista mm. asiakastytyvyyden mittaamisesta, myynnistä, laadun mittaamisesta ja henkilöstön sitouttamisesta. He ovat jakaneet toisilleen myös yksityiskohtaisia vinkkejä toiminnan yhtiöittämisestä, toiminnan supistamisen organisoinnista, muutosjohtamisesta, tuotelanseerauksesta, ajankäytön priorisoinnista ja tavoitteen asetannasta. Toimitusjohtajat pitivät tärkeänä sitä, että kuulevat toisiltaan kokemuksia, niitä onkin jaettu mm. yritysmuutoksista, henkilöstöjohtamisesta, johtoryhmätyöskentelystä, myynnin johtamisesta, uusasiakashankinnasta ja fuusioista. Yhteisössä

ongelmanratkaisu tapahtuu lähinnä kokemusten jakamisen kautta. TJ3 kuvasi asiaa näin:

"Yleensä se aiheen käsittely tapahtuu aina jonkun keussin kautta, et joku avaa, et meill on hei tän tyyppinen asia ja me on lähestytty tätä näin. Ja se on tietysti ehkä se paras tapa, koska se on ninku se reaali maailmaesimerkki plus et siin on vähän taustotusta sille.... Aina tavallaan se keskustelu on, et joku mainitsee jonkun konkreettisen heidän organisaatiota koskettavan keussin ja joko sitä puretaan auki tai joku sanoo, et hei meil oli muuten samanlainen, että se on niiku aika niiku reaali maailman kokemusperäisiä asioita."

TJ7 kuvasi samaa asiaa ja valotti myös yhteisön toimitusjohtajuuteen perustuvaa yhteisymmärrystä näin:

"Ja se mikä oli näissä, tässä Tjpoolissa, että jos kertoo jostain, että nyt mulla on tämmönen ja tämmönen ongelma, niin toinen saattaakin heti vastata, että joo mulla on ollu ihan samanlainen ja mä ratkasin sen näin, mutta nyt mä painin tämmösten ja tämmösten ongelmien kanssa. Ja siinä aidosti syntyy semmosta, vähän niinkun kaverin kanssa avautuis, vaikka ollaan niin ennestään toisillemme täysin tuntemattomia, mutta kun tietää sen, että me ollaan samassa tilanteessa. Ei menetä mitään sillä että kertoo."

TJ5 kertoi miten hän on auttanut yhteisön toisia jäseniä jakamalla omia kokemuksiaan:

"Esimerkiks kun siinä joku kolmekymppinen tj kysyy jotain, nin ehkä se kääntyy enemmän siihen, että sitä yrittää siitä omasta kokemuksestaan ammetaa jotain ja tota. Se ei ole vanhemman valtiomiehen viisautta, vaan se on tota samat virheet aikanaan tehneen toimarin jonkin näköstä näkemystä, mitä yrittää antaa siihen mitä kannattaa harkita tai mitä kannattaa harkita harkiten."

Ongelmia ratkaistaessa yhteistyössä syntyy myös uutta tietoa. Etenkin Devoi Circle on tehokas tiedon luomismekanismi, kun samaan ongelmaan tai haasteeseen saa useita eri näkökantoja toisilta osanottajilta. Haastatellut kuvasivat kuinka he yhdistävät yhteisössä saamaansa tietoa ja sisäistävät sitä. TJ6 kertoi miten oma ongelma ratkeaa Devoi Circlessä:

”Mä muistan yks keissi missä me oltiin siä Xhotellin yläkerrassa, missä me sparrattiin sitä omaa haastetta, nin se tavallaa koko aika se jalostu. Mä en muista ny mikä se keissi oli silloin. Mut se jalostu kun sä neljän tai viiden kanssa sparrasit sitä sun omaa keissiäs. Se kasvo siinä se asia koko ajan eteenpäin. Seuraavalle sä jo vähän jalostuneesti kerroit sitä, kun sä olit jo saanu pari juttuu joltakin. Mä en muista mitä siinä rakensin silloin, mutta se meni meillä käytäntöön kyllä.”

Tämä edellinen sitaatti onkin hyvä esimerkki siitä, miten uutta tietoa syntyy yhteistyössä toisten osanottajien kanssa. Osa uuden tiedon luomisesta tapahtuu kuitenkin myöhemmin, Tjpoolin alullepanemana. Toimitusjohtajat soveltavat yhteisössä saamaansa informaatiota ja tietoa uudeksi tiedoksi omassa organisaatiossaan mm. implementoimalla toisten parhaita käytäntöjä. TJ10 kertoi tästä yleisellä tasolla seuraavasti:

”...mul täytyy olla jotain, mikä antaa tolle kaverille ajattelemisen aihetta. Sen ei tartte ostaa sitä ajatusta, mutta jos se pistää sen ajattelemaan, niin se on ihan riittävä palkinto, mikä toiselle antaa. Must se on ninku se... Mut samal tavalla mä annan muille ja velvotan itteeni. Et jos mä saan yhen sellasen näkökulman sieltä, jonka mä voin soveltaa tänne meille ja se on hyödyllinen, niin se on iso juttu.”

SECI-prosessin yhdistämis- ja sisäistämisvaiheet tapahtuvat usein vasta myöhemmin esimerkiksi omassa organisaatiossa. TJ5 kuvasi asiaa näin:

”Ei ole mitään sellasta, että kaveri sano, että hän käyttää tän näköstä ja sitten mä otan ja kopioin sen tänne. Vaan, et kaveri sanoo, et niil on ollu tämmönen asia ja ne on miettiny sitä ja sit ne on päätynt johonkin. Niin se on saattanu vaikuttaa siinä mielessä, että sit on osannu sitä asiaa mieltiä ehkä vähän toisella tavalla ja tota. Ei varmaan o missään asiassa päädytty samaan lopputulokseen, mutta tota. Sanotaan, että se on antanu pienen lisän siihen viitekehykseen, missä sitä on omassa mielessään pyörittäny sitä asiaa.”

Esimerkkeinä konkreettisista Tjpoolin yhteistyön tuloksista ovat tapaamisissa laaditut laatukäsikirja ja kumppanuuskäsikirja. Eräässä tapaamisessa oli käsitelty laatuasioita ja tapaamisen päätteeksi laadittiin useiden eri yritysten parhaista käytännöistä laatukäsikirja. Toisessa tapaamisessa oli keskusteltu aiheesta ”Miten löyhistä yhteistyömalleista päästään kumppanuuksiin” ja laadittu kumppanuuskäsikirja. A1 kertoi asiasta seuraavasti:

”Neljä toimitusjohtajaryhmää laati omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä perustuen kumppanuuden käsikirjan. Käsikirjaan kerättiin keskeiset säännöt, joiden avulla varmistetaan kumppanuussuhteissa onnistuminen. Devoin toimittaman kaikkien ryhmien käsikirjoista muodostetun kiteytyksen perusteella koostimme oman kumppanuuskäsikirjamme, ”X:n kumppanuuden kymmenen käskyä”. Kukin kirjan sääntö vastaa tiettyyn konkreettiseen kysymykseen, kuten ”Mitkä ovat kumppanuuden keskeiset prosessit?” tai ”Miten sitoutamme molemmat organisaatiot yhteistyöhön?””

Esimerkissä Tjpoolissa tapahtunut tiedon luominen johti sen soveltamiseen oman organisaation käyttöön.

4.3 Käytäntöyhteisöön osallistumisesta seuraavia hyötyjä

Kuten luvussa 3.3 totesin, olen yhdistänyt yhteisöön osallistumisen motiivit osallistumisesta saatuihin hyötyihin ja olen luokitellut hyödyt Battistella & Noninon (2012a) mallin mukaisesti sisäisiin ja ulkoisiin hyötyihin. Kaikki aineistosta esiin tulleet yhteisöön osallistumisen sisäiset hyödyt olen listannut taulukkoon, jonka olen liittänyt liitteeksi 3 ja kaikki ulkoiset hyödyt liitteeksi 4. Tulkintojen jälkeen muodostin lopullisen taulukon 6 yhteisöön osallistumisen hyödyistä. Tekemistäni tulosten tulkinnoista kerron alaluvuissa 4.3.1 ja 4.3.2. Osa sisäisistä hyödyistä johtaa ulkoisiin hyötyihin, näitä hyötyjen välisiä polkuja esittelen alaluvussa 4.3.3.

4.3.1 Käytäntöyhteisöön osallistumisen sisäiset hyödyt

Sisäiset hyödyt jakaantuvat yksilöllisiin ja sosiaalisiin sisäisiin hyötyihin. Yksilölliset sisäiset hyödyt liittyvät yksilön psykologis-emotionaaliseen ulottuvuuteen, kun taas sosiaaliset sisäiset hyödyt viittaavat kollektiivisuuteen (Battistella & Nonino 2012a).

Kaikki aineistossa mainitut 75 erilaista sisäistä hyötyä ilmenevät liitteestä 3, osa mainittiin useaan kertaan, sillä haastatellut mainitsivat yhteensä 116 kertaa sisäisiä hyötyjä yhteisöön osallistumiselle. Aluksi yhdistin mainituista hyödyistä synonyymit, samankaltaiset ilmaisut ja samaa tarkoittavat käsitteet. Yhteisöstä saatu vertaistuki tuli esille tavalla tai toisella kaikissa haastatteluissa. Vertaistuesta puhuttiin useilla eri sanamuodoilla kuten tuki, mentorityyppinen apu ja samassa tilanteessa olevien kollegojen tapaaminen. Se korostuikin eniten yksilöllisistä sisäisistä hyödyistä. TJ2 mainitsi vertaistuen ohella useita sisäisiä yksilöllisiä hyötyjä:

”Se vois olla semmonen; Miten asioita viedään läpi organisaatiossa kun tää on semmonen observointi, että miten nää kollegat siellä, mitä he

kohtaavat ja miten he lähtee viemään asioita. Aika paljon sellasta asennetta, suhtautumista, sellasta positiivisuutta, sellasta roolimallia. Koska mähän hyppäsin tähän mukaan heti kun mä sain tän tehtävän, joka sitten mulle oli aika iso vastuunmuutos. Niin sieltä mun mielestä mulle tuli sellasta roolimallia, että miten asioita viedään eteenpäin. Sitä on ninkun vaikee selittää, että. Mutta se on enemmän mulle ollu sellanen, että näkee vähän miten porukat toimii ja sitte juuri se vertaistuki, että kaikilla on samantyyppisiä haasteita.”

Edellisessä sitaatissa tuli hyvin esiin myös se miten yhteisöstä saadaan roolimallia tai kuten eräs haastateltu asian ilmaisi ”*vinkkejä toimitusjohtajana olemiseen*”. Tulkitsin liitteeseen 3 numeroitujen ilmaisujen 6-12 (näkemys, tunti itsensä viisaammaksi, ymmärrystä, näkemään asioita eri tavalla, ulkopuolelta näkeminen, perspektiiviä ja katsetta tulevaisuuteen) tarkoittavan samaa ja yhdistin ne perspektiiviksi. TJ3 kuvasi asiaa seuraavasti:

”Kun keskustelee muitten kanssa, mikä se kulloinkin käsiteltävä asia on, nin saa, ainakin siinä tilanteessa, nähdä sen oman organisaation riittävän ulkopuolelta ja punnita, et onks meillä tavallaan noi asiat hyvin vai huonosti. Vai onks meillä jotain parannettavaa tai opittavaa tosta mitä tossa äsken käytiin läpi. Ja se ois semmonen, et väkisin kun toimistolla ollaan ja tuijotetaan ruutuun iso osa päivästä, nin tulee vähän kapeekatsaiseks. Et osaa, jotenkin siinä porukas osaa nähdä oman organisaation vähän niin kun ulkopuolisen silmin, ainakin peilata sitä sinne.”

Yhteisöön osallistuminen lisää itsevarmuutta, kun osanottajat saavat tukea omille mielipiteilleen ja teoilleen. Itsevarmuuden alle tulkitsin seuraavat vastaukset: tukea ajatuksiin, neuvoja sparraamaan omia ajatuksia, vahvistusta omille mielipiteille, vahvistusta omalle tekemiselle ja palautteen saaminen. TJ7 kertoi itsevarmuuden lisääntymisestä vertaistuen kautta (katso sitaatti luvusta 4.3.3).

Tjpoolia pidetään myös henkilökohtaisena voimavarana, koska se luo mahdollisuuden hengähdystaukoon omasta työstä ja työympäristöstä. Yhteisön katsottiin myös antavan energiaa oman työn tekemiseen. Joten tulkitsin henkilökohtaiseksi voimavaraksi myös seuraavat ilmaisut: hengähdystauko työstä, happea omasta työstä, energianlähde, energiaa, oman pään tuulettaminen ja terapiaa. TJ4 kertoi yhteisön annista seuraavasti:

”Sit on tietysti tää tämmönen niin sanottu terapia-puoli. Elikkä, et sä pääset irti tästä sun omasta rytmistä, mikä sull on näis sun omissa tehtävissä omassa yrityksessä. Elikkä täysin ninku erityyppiseen maailmaan siinä.”

Battistella & Nonino (2012a) tulkitsivat oppimisen olevan ulkoinen yksilöllinen hyöty. He katsoivat sen edistävän ammatillista kehitystä ja kuuluvan siten ammatillisiin motiiveihin. Deci & Ryanin (2000) mukaan sisäisesti motivoitunut toiminta perustuu ihmisen tarpeeseen tuntea itsensä kyvykkääksi. He katsoivat henkilökohtaisen kasvun edustavan nimenomaan sisäistä yksilöllistä motivaatiota. Tässä aineistossa tulkitsin itsensä kehittämisen edustavan sisäistä yksilöllistä motivaatiota. Eri sanamuodoilla ilmaistu itsensä kehittäminen korostuikin vastaajien mainitsemissa hyödyissä. Tulkitsin itsensä kehittämiseksi liitteessä 3 mainitut yksilölliset sisäiset hyödyt numerot 33 – 40 eli: henkilökohtainen kasvu, henkilökohtainen kehittyminen, oppiminen kollegoilta, oppiminen, itsensä kehittäminen, kultajyviä omaan ajatteluun, uudistautuminen ja uudistuminen. Mainittujen termien perusteella tulkitsin, että haastatellut ovat tarkoittaneet yksilöllisiä sisäisiä hyötyjä. TJ3 kertoi itsensä kehittämisestä näin:

”Kaks itelle tärkeätä asiaa on se henkilökohtanen kehittyminen, kun aika tavallaan nuorena on yrittäjyyteen lähteny ja kaikki kouluasiat on jääny jo aika pitkälle. Niin on aika tavallaan, jossain määrin kiva palata sen tyyppisten asioitten pariin, että henkilökohtaset kehittymisasiat on taas

agendalla ja ihan ninkun verkostoituminen... Sitä mieltii usein ehkä ninku organisaation näkökulmasta suoraan ja sitte se ninku oma kehittyminen on sen varjolla, et miten sitä kullonkin kerkee tai ehtii miettimään ja hyvin usein liian vähän. Ja toi on tavallaan semmonen pointti, joka ehkä ninkun tai tilaisuus, joka pysäyttää aina pohtimaan, että mitkäs ne onkaan ne mun tärkeimmät tehtävät ja mitä osa-alueita tulis ehkä itekin kehittää. Eikä aina tavallaan ninku organisaation silmin nähtynä.”

Viihtymiseksi luokittelin mielenkiintoisen aiheen, hauskanpidon sekä ilmaisun mukavaa. Tilaisuuteen heittäytymisen tulkitsin mahdollisuudeksi osoittaa luovuutta. Muita mainittuja sisäisiä yksilöllisiä hyötyjä olivat auttamisen halu ja ryhmään kuulumisen tunne. TJ10 kertoi luovuuden osoittamisesta ja toisten auttamisesta seuraavasti:

”Mulle sopii semmonen heittäytyminen, et mä en tiedä ketä siel on, et se on semmonen ninkun random-tunne. Menee tilanteeseen ja ninku siinä tulee asioita ja ihmisiä, sopii mulle, mua ei se ahdista. Mä en kaipaa sitä, et pitäis tietää etukäteen. Se on mahdollisuus, mikä voi avata luukkuja, et ”Ai tämmönenkin bisnes on olemassa, onpa makeeta”. Hienoo tietää ja sit jos sen päälle voi viä auttaa jotakin, nin se on tosi makeeta, et voi pohtii jotain pähkinää.”

Sosiaalisista sisäisistä hyödyistä kaikki haastatellut mainitsivat useaan kertaan informaation vaihdon ja verkostoitumisen. Liitteessä 3 mainituista sosiaalisista sisäisistä hyödyistä kohdat 1 -13 viittaavat kaikki erilaiseen informaation tai tiedon vaihtoon. Informaation ja tiedon vaihto pitää sisällään mielipiteitä, neuvoja, vinkkejä, ideoita, ajatuksia, toimintatapoja, näkökulmia, kokemuksia, kommentteja ja näkemyksiä. Battistella & Nonino (2012a) luokittelivat informaation vaihdon sosiaaliseksi sisäiseksi motiiviksi. Davenport & Hall (2002) sekä Retna & Ng (2010) puhuivat pääsystä toisen informaatioon ja tietoon. Tätä pääsyä he pitivät ulkoisena motiivina. Battistella & Nonino (2012a) sen sijaan puhuivat informaation *vaihdosta* (exchange of information). Aineistossa maininnat ajatusten ja

ideoiden vaihdosta tukivat tätä käsitystä, joten luokittelin tässä aineistossa informaation vaihdon sisäiseksi sosiaaliseksi hyödyksi. Haastatellut kokivat kuitenkin hyötyvänsä informaation vaihdosta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Katso TJ1:n ja TJ5:n sitaatit luvusta 4.3.3.

Verkostoitumiseksi tulkitsin ilmaisut: tuttavaverkosto, suhdeverkosto, näkee muita toimitusjohtajia, pääsee juttelemaan muiden toimitusjohtajien kanssa, kontaktiverkosto, kollegojen tapaamisfoorumi, tapaa toisia toimitusjohtajia ja kuulee miten muilla menee. Kaikki haastatellut mainitsivat verkostoitumisen yhteisöön osallistumisen motiiviksi. TJ3 kertoi verkostoitumisesta:

”Tietosesti painotan niitä kehittämis-näkökulman asioita ja... verkostoitumisasioita muussa kun kaupallisessa mielessä. Tääl kerkee mieltiin niitä päivisin taas näitten seinien sisällä ninku kaupallisest näkökulmasta joka hetki. Niin on kiva, et on joku semmonen paikka jos ei aina tarvii puhuu niinku suoraa bisnestä. Se on, se on oikeesti tosi kiva.”

Eräs merkittävä sisäinen sosiaalinen hyöty on se, että yhteisö koetaan turvallisenä testiympäristönä omille ajatuksille. Tätä katson ilmentävän myös ilmaukset omien ajatusten ventiloimisesta ja sparraamisesta. TJ10 kertoi testiympäristöstä:

”No tietysti, turha sitä on olla vaatimaton, totta kai se, että saa niille omille ajatuksilleen, mitä sielä tulee esille, luottamuksellisen testiympäristön, saa niinku testata aika vapaasti niitä sielä.”

Yhteisön katsottiin olevan hyödyllinen myös sosiaalisen identiteetin vuoksi. Jäsenet voivat benchmarkata itseään ja positioitua toisten toimitusjohtajien joukkoon. TJ8 kertoi positioitumisesta ja ryhmään kuulumisen tunteesta:

”No ensinnäkin se on itselle aika tärkeä, et oikeestaan niinku, että kuuluu johonkin ryhmään. Todistaa ehkä itselleen, kun mulla on ninkun näin lyhyt

tää virkaura tässä, et itselleen todistaa ja varmentaa sen, et mä kuulun tähän joukkoon ja hakee vähän sitä, että miten itse ninkun positioituu niiden muiden toimareiden joukkoon... Niin siin on sellanen, että kuuluu johonkin ryhmään, koska mähän en kuulu täällä töissä mihinkään ryhmään, mähän oon silleen niinku ihan uniikki, spesiaali, tälleen karrikoituna. Muhun ei päde mitkään laitkaan eikä mitkään säännöt. Et sinänsä on kiva kuulua johonkin ryhmään, et meitä on muitakin tällasii.”

Sisäisistä hyödyistä mainittiin useimmin vertaistuki, verkostoituminen sekä informaation vaihto. Merkittäviä hyötyjä ovat myös itsevarmuuden saaminen, itsensä kehittäminen ja henkilökohtainen voimavara.

4.3.2 Käytäntöyhteisöön osallistumisen ulkoiset hyödyt

Ulkoiset hyödyt jakaantuvat kolmeen luokkaan: taloudellisiin, yksilöllisiin ja sosiaalisiin. Ulkoisia hyötyjä mainittiin aineistossa huomattavasti harvemmin kuin sisäisiä, eli 54 kertaa. Kaikki mainitut ulkoiset hyödyt ilmenevät liitteenä 4 olevasta taulukosta. Luokittelin myös ulkoisia hyötyjä yhdistämällä synonyymit sekä samaa tarkoittavat ilmaiset ja käsitteet.

Taloudelliset hyödyt tulevat yhteisöön osallistumisesta joko yksilölle itselleen tai hänen edustamalleen organisaatiolle joko välittömästi tai välillisesti. Taloudellista hyötyä saadaan suoraan bisneskontaktien kautta, joiksi tulkitsin myös ilmaiset: asiakkaita, kontakteja, yhteistyökumppaneita, bisnesyhteyksiä ja bisnesmahdollisuus. Taloudellista hyötyä saadaan myös sisäisten hyötyjen kautta. Vaikka verkostoituminen sinällään on sosiaalinen sisäinen hyöty, johtaa se ulkoiseen taloudelliseen hyötyyn kun kontakti etenee asiakassuhteeksi, kuten TJ4 kuvasi prosessia:

”Kyl mulle nyt ensimmäisenä tulee ninku ihan sellanen kontaktointi mieleen, että sä oot tavannu siellä. Että omasta ja sen toisenki henkilön mielestä on syntyny kemia, hyvät tyypit, hyvät keskustelut ja siitä on sitte

ehkä sovittu, että nähään parin viikon päästä nyt uudestaan bisneksien merkeissä ja sitte saatu siitä aika nopeesti ninku puoleen tai toiseen jotain liiketoimintaa aikaseksi. Niin kyllä se ehkä se konkreettisin ratkasu on tossa. Että sä oot itse saanu ikään kuin tietyltä tasolta valmiin hyvän kontaktin, ninku tän foorumin kautta ja sull on ninku, kemiat jo toimii valmiiks ja muuta, nin ehkä tommonen on se tyypillisin asia.”

Välillistä taloudellista hyötyä saadaan organisaation toiminnan tehostamisen ja kehittämisen kautta sekä implementoimalla parhaita käytäntöjä. Organisaation toiminnan tehostamiseksi ja kehittämiseksi tulkitsin myös organisaation oppimisen. Muodostin liitteessä 4 mainituista seikoista numerot 10–24 luokan ”parhaat käytännöt”, joiksi tulkitsin seuraavat: työtä helpottavia ajatuksia, toisten testaamia käytäntöjä, kopioitavia ideoita, vinkkejä myynnin organisointiin, toisen yrityksen avainasiakaskonsepti, ideoita asiakastyytyväisyyteen, ideoita laatuasioihin, laadunmittaamistapa, laatukäsikirja, neuvoja tavoitteen asetantaan, ideoita johtoryhmätyöskentelyyn, ideoita ja vinkkejä muutoksen läpiviemiseen, neuvoja henkilöstöjohtamiseen, toimintatapa uusasiakashankintaan ja ideoita johtamiseen. Haastatellut mainitsivat hyvin konkreettisia asioita, mitä olivat saaneet yhteisöön osallistumisesta kuten esimerkiksi neuvoja laadun mittaamiseen ja toisen yrityksen avainasiakaskonseptin kopioiminen. Näistä parhaista käytännöistä, jotka johtavat välillisesti taloudellisiin hyötyihin, kertoivat kaikki haastatellut, TJ2 esitti asian näin:

”No organisaation kannalta tietysti se, ninkun sanoin, että tulee kopioitavia sellasia jippoja. Että on joku tällainen jo tehtykin tai tekemässä.”

Yksittäisinä taloudellisina hyötyinä mainittiin myös Tjpooli strategisena työkaluna ja markkinointivälineenä, jonka kautta saa näkyvyyttä sekä itselleen että edustamalleen organisaatiolle.

Ulkoiset yksilölliset hyödyt liittyvät yksilön ammatilliseen edistymiseen, statukseen ja uramahdollisuuksiin. Varsinaiset uramahdollisuudet tulivat aineistossa esiin yksilöllisenä ulkoisena hyötynä vain kahdessa haastattelussa. Tärkeänä hyötynä pidettiin sitä, että yhteisöstä saa varmuutta päätöksentekoon. Battistella & Nonino (2012a) tulkitsivat myös oppimisen ammatilliseksi edistymiseksi eli kuuluvaksi ulkoisiin sisäisiin hyötyihin. Itse tulkitsin, kuten Deci & Ryan (2000), oppimisen tässä aineistossa esiin tulleiden lausumien perusteella liittyväksi itsensä kehittämiseen eli yksilölliseksi sisäiseksi hyödyksi. Kun taas seuraavien ilmausten katson vaikuttavan ammatilliseen edistymiseen: varmuutta päätöksentekoon, sparraus, neuvoja sparraamaan, vahvistusta omaan asiaan, vinkkejä oman työn tekemiseen, hyötyä oman työn tekemiseen, palautetta, uskoa ja vahvistusta tiedon virtaan, taustatietoa päätöksentekoon ja näkökulmia esimiestyöhön. Tulkitsin kaikki edellä mainitut ”varmuutta päätöksentekoon” – käsitteen alle. TJ6 kertoi miten on saanut varmuutta päätöksentekoon ja luetteli vastavuoroisuuden lisäksi useita sekä sisäisiä että ulkoisia hyötyjä:

”Kyl sielt tulee aina hyviä kultajyviä, semmosii mitä saa sit hyödynnetty tänne ja omaan ajatteluun. Ja mun mielestä tämmöset kaikki, missä on mukana jossain verkostoissa, nin se verkostohan tai tapahtuma antaa just niin paljon kun sä itse sille annat. Tavallaan kun siel on tullu myös bisnesyhteyksiä sitä kautta, jos ajatellaan koko organisaatiota. Sitte taas enemmän ninku tämmöstä, sielt on tullu vahvistusta niille tekemisille, mitä itse tai me tehdään, tavallaan tullu sitä vahvistusta, et me ollaan ihan oikeilla jäljillä.”

Vastavuoroisuuden mainitsi tavalla tai toisella neljä haastateltua. Vastavuoroisuudeksi tulkitsin myös seuraavat ilmaisut: ”täytyy antaa että saa”, ”tää antaa niin paljon kuin sille itse antaa” ja ”on itsestä kiinni mitä sieltä nappaa”. Haastatellut puhuivat siitä, miten tietoa jakamalla myös saa tietoa, kuten TJ4 totesi:

”Sun pitää olla valmis vähän antaa jotain, jotta sä saat jotain. Eli sä et voi tulla, tai voit toki tulla kuunteluoppilaaks, mutta, että onks siin sit enää mitään järkee.”

Sosiaaliset ulkoiset hyödyt viittaavat vastuisiin ja velvollisuuksiin, joilla on vaikutusta yhteisössä. TJ6 mainitsi vastuullisuuden toisten auttamisesta:

”... isompien (yritysten toimitusjohtajien) pitäskin ottaa hiukkasen enemmän sitä vastuullisempaa otetta, että hjelppais pieniä kasvamaan isommiksi.”

Tulkitsin seuraavan TJ10:n ilmaisun ”antamisesta” tiedon jakamiseksi. Tulkitsin, että hän katsoi omaksi ja toisten velvollisuudeksi tiedon jakamisen yhteisössä:

”Mul on velvollisuuden tunto siit, että nää ei onnistu eikä nää jatku, jollei jokainen lähe myöskin antamaan muille jotain. Et siin on semmonen pieni velvotte takana, et ”älä tuu jos ei o mitään annettavaa tai jos aiot olla tuppisuuna”, niin se ei o reiluu muita kohtaan, että sä tuut imuroimaan, muttet jätä mitään.”

Ulkoisista hyödyistä aineistossa mainittiin useimmin parhaiden käytäntöjen ja päätöksentekovarmuuden saaminen sekä organisaation toiminnan tehostaminen ja kehittäminen.

Edellä mainittujen tulkintojen jälkeen muodostin käytäntöyhteisöön osallistumisen hyödyistä taulukon 6. Olen listannut hyödyt taulukkoon siten, että ylinnä kussakin kategoriassa on useimmin mainittu hyöty. Aineistosta ilmeni, että Tjpooliin osallistumisesta seuraa huomattavasti enemmän sisäisiä hyötyjä kuin ulkoisia hyötyjä.

Taulukko 6. Käytäntöyhteisöön osallistumisen hyödyt.

Sisäiset hyödyt		Ulkoiset hyödyt		
Yksilölliset hyödyt	Sosiaaliset hyödyt	Taloudelliset hyödyt	Yksilölliset hyödyt	Sosiaaliset hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> - Vertaistuki - Itsensä kehittäminen - Perspektiivi - Itsevarmuus - Henkilökohtainen voimavara - Viihtyminen - Roolimalli - Mahdollisuus osoittaa luovuutta - Auttamisen halu - Ryhmään kuulumisen tunne 	<ul style="list-style-type: none"> - Informaation vaihto - Verkostoituminen - Testiympäristö omille ajatuksille - Sosiaalinen identiteetti 	<ul style="list-style-type: none"> - Parhaat käytännöt - Bisneskontaktit - Organisaation toiminnan tehostaminen ja kehittäminen - Strategiatyökalu - Markkinointi-kanava 	<ul style="list-style-type: none"> - Varmuus päätöksentekoon - Vastavuoroisuus - Uramahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuus auttamisesta - Vastuullisuus tiedon jakamisesta

4.3.3 Sisäiset hyödyt johtavat ulkoisiin hyötyihin

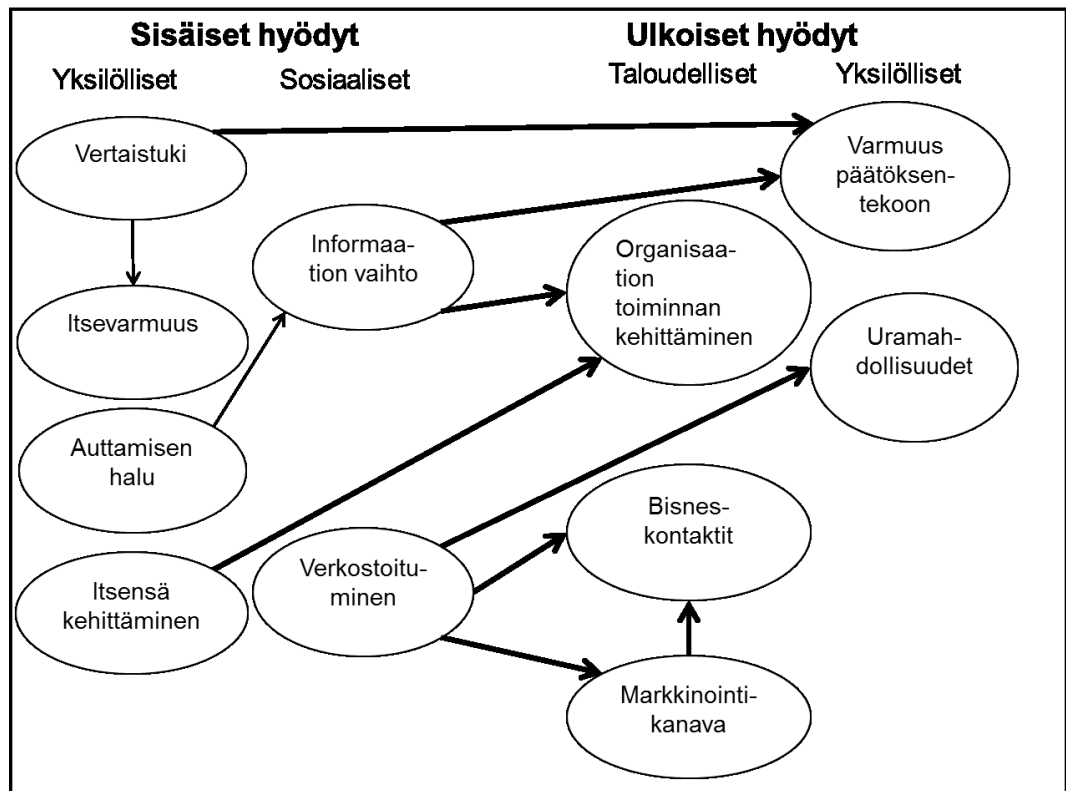
Koska aineistosta alkoi nousta esiin sisäisten ja ulkoisten hyötyjen välisiä yhteyksiä, tutustuin tarkemmin näihin ”polkuihin”. Osa sisäisistä hyödyistä johtaa uusiin sisäisiin hyötyihin ja osa myös ulkoisiin hyötyihin. Näitä hyötyjen välisiä polkuja kuvatakseni laadin kuvan 3, jossa nuolet kuvaavat hyötyjen välisiä yhteyksiä. Ohuet nuolet kuvaavat sisäisten hyötyjen vaikutuksia toisiin sisäisiin hyötyihin ja paksummat nuolet kuvaavat sisäisten hyötyjen vaikutuksia ulkoisiin hyötyihin. Sisäisten hyötyjen keskinäisiä yhteyksiä kuvaa TJ7:n kertomus miten vertaistuki lisää itsevarmuutta:

”... jo se, että huomaa, että joku toinen on paininu vähän saman tyyppisten asioiden kanssa. Nin joku vaikka ninkun todeta, että mä olen nyt siirtynyt uuteen yritykseen ja nyt mullon haasteena, että miten ninkun saada organisaatio tähän mukaan, että näihin muutoksiin. Ja sit siitä tulee vaihdettua muutama sana ja se antaa jo paljon kun huomaa, että muilla on ihan niitä samoja. Että sitä ei ole epätäydellinen kun miettii näitä. Ei oo

mitään semmosta valmista ratkaisua, miltä se saattaa näyttää ulkopuolisen silmin, että joku tuli ja uus johtaja firmaan, ja hän heti rupes ninkun organisoimaan ja tekemään. Mut siin on ninku taustalla hirveesti tämmöstä, hirveesti mietiskelyä ja unettomia öitä ja iltasin yksin pohdintaa, että miten tän nyt tekis ja sitten ninkun siellä yrityksessä näyttää siltä, että hänhän tietää ninkun alusta saakka, että miten nää ninkun asiat pitää tehdä.”

Yksilöllisen sisäisen hyödyn vaikutusta sosiaaliseen sisäiseen hyötyyn kuvaa informaation vaihtoon johtava auttamisen halu. Tästä TJ7 kertoi seuraavasti:

”Ninkun viimeks ...mä rupesin oikeen ninkun neuvomaan... halusin ninkun auttaa ja että tämmösiä ja tämmösiä asioita teidän pitäis mun mielestä tehdä ja pitäs viedä käytäntöön.”



Kuva 3. Sisäisten ja ulkoisten hyötyjen välisiä polkuja.

Paksummat nuolet kuvaavat sisäisten hyötyjen vaikutuksia ulkoisiin hyötyihin. TJ9 kertoi miten vertaistuki toi varmuutta päätöksentekoon, eli miten yksilöllinen sisäinen hyöty johtaa yksilölliseen ulkoiseen hyötyyn:

”Mutta siin on se hyvä puoli siinä, että kun toimitusjohtaja on kuitenkin yksin, sulla ei ole ketään suoraa henkilöä kenen kanssa sä voisit sparrata näitä juttuja. Riippuen tietysti hallitustyöskentelystä... mutta sullei ole vertaisiasi... Muu porukka on täällä sun alaisias ja joskus sä joudut ventiloimaan jotakin ajatuksia. ”Mitä sä tykkäisit jos mä teen tällä tavalla”, et ”Mullon tämmönen juttu, mä oon ajatellu tehdä tällä tavalla”. Et sä voi mennä kokeilemaan useinkaan tänne organisaation sisälle sitä, kyllä se kolleegan kanssa sujuu helpommin.”

Informaation vaihto johtaa ulkoisiin hyötyihin, kuten päätöksenteon varmuuteen tai taloudellisiin hyötyihin kun informaatiota sovelletaan esimerkiksi organisaation toiminnan tehostamiseksi. TJ1 kertoi miten informaation vaihto johti ulkoiseen hyötyyn organisaation toiminnan kehittämisen kautta:

”Oiskohan se ollu 2009... joka tapauksessa NN kuitenkin nin istu siinä pöydässä ja puhuttiin myynnin, aihealue liitty niinkö myyntiin, niin hän ja eräs toinen henkilö anto niin kyllä aika vahvaa kannanottoo siihen, että minkä tyyppistä niinkö kotimarkkinamyyni ja kansainvälinen myynti pitäis olla, miten niitten pitäis niinkö toimia ja siitä lähti aikamoinen muutos tän meidän talon myyntitoiminnan niinkö ohjaamisessa.”

TJ5 kertoi miten informaation vaihto vaikutti päätöksentekoon:

”On ollu kiva käydä poikkitieteellisiä, yleissivistäviä keskusteluja liike-elämän kehittymisestä, liike-elämän haasteista ja kaikesta tällasesta, tietyllä tavalla yleisellä tasolla sellasten ihmisten kanssa, joista tietää, että heillä on siihen myös oma näkemys ja kokemus. Tän tyyppisissä, poikkitieteellisissä ja yleissivistävissä, keskusteluissa on vaikee mennä

sanomaan, että tässä ja nyt mä hyödyin siitä, mutta se antaa uskoa ja vahvistusta siihen tiedon virtaan, mitä sä saat muualta, jonka perusteella sä luot käsityksiä asioista, jotka osaltaan sit vaikuttaa sun päätöksentekoon. Et vaikee sanoo mikään yksittäinen, mutta osana kokonaisuutta ja sinällään, ninkun ninkun miten mä nyt sanoisin, luotettavuudeltaan ja ninkun arvostettavuudeltaan se on sellasta, että sitä ei ninkun o mitään syytä ohittaa.”

Esimerkkinä yksilöllisen sisäisen hyödyn vaikutuksesta ulkoiseen välilliseen taloudelliseen hyötyyn tuli esiin itsensä kehittämisen vaikutus organisaation toiminnan kehittämiseen. Omistajajohtaja TJ3 kertoi (katso luku 4.3.1) kuinka Tjpooli oli edistänyt hänen henkilökohtaista kehittymistään. Hän oli saanut yhteisöstä vinkkejä oman ajan käyttönsä priorisointiin ja se oli vaikuttanut koko organisaation oppimiseen:

”Et mitkä on ne jutut, mitkä mun ite tarvi tehdä ja on luontevia roolille ja mitkä on semmosia, joihin pitää kasvattaa se organisaatio ympärille. Tosi ninkun semmosii työskentelyä helpottavii ajatuksia... Et siin nivoutuu se oma hyvinvointi kautta etu sitä kautta, että se asia mitä tekee on merkittävästi tehokkaampaa ja perusteltuu. Mut et sit ninkun organisaation näkökulmasta, nin organisaation on tavallaan pakko oppii niihin asioihin... Et kyl siin ninku organisaation oppiminen on tapahtunu varmaan tämän ohjauksen ja seurannan kautta. Et on ninku ite tunnistanu, et nää asiat pitää muuttuu, nää ei voi olla pelkästään johdon asioita. Pitää A saada jalkautettuu se, mitkä asiat on tärkeitä... et ninku toiminnan tehostamisen aspekti, mutta on se ninku semmonen työskentelyn mielekkyys ja kaikki muu linkkautuu sit siihen, et tehdään oikeita asioita oikeilla prioriteeteilla.”

Verkostoituminen aiheuttaa ulkoista hyötyä kun kontakti syvenee asiakassuhteeksi (katso TJ4:n sitaatti luvussa 4.3.2). TJ7:n sitaatti kuvaa verkostoitumisen vaikutusta ulkoiseen yksilölliseen hyötyyn; uramahdollisuuksiin:

”No tietysti toi verkostoituminenhan on kyllä, voi olla ihan merkittävä hyöty henkilökohtasella tasolla, että sitä verkostoituu. Sehän voi vaikka avata ihan ninkun uramahdollisuuksiakin periaatteessa. Verkostoituminenhan on aina hyödyllistä ja siihen tulee käytettyä ihan liian vähän aikaa.”

Mielenkiintoisen esimerkin verkostoitumisen vaikutuksista esitti TJ8, joka kertoi kuinka sai verkostoitumisen kautta markkinointikanavan itselleen ja organisaatiolleen, mikä johti asiakassuhteeseen:

”No jos ajatellaan mist se alkaa, niin se alkaa näkyvyydestä, että sut yhdistetään tiettyihin asioihin. Et mun rooliin kuuluu täs yrityksessä se, että mä oon esillä sillon kun on X-markkinoista kyse. Mun tavote on se, että kun Hesari haluaa jotain kysyä, että se soittas mulle. Se vois olla se suurin tavote, et mun pitää sittekii ninkun verkostoitua, että se tavote täyttys ja nimi tulis tutuks. Et kyl mä sen takii joudun käymään. Mähän en o kaikkein ulospäin suuntautuv in ihminen, et nää on mulle aina sit epä mukavuusalueelle menemistä, enkä mä näitä haali ninku määräänsä enemppää, et sillee, mutta siitä se lähtee. Ensin nimi ja yritys tutuks. Ja kuitenkin ne on toimaritapaamisia, et jos siel saa hyvin kontakteja luotua ja nimi tutuks, nin ne on aika ninkun nopeita sitte ne kaupat sen jälkeen, et sen mä nään tärkeenä. Et kyl mä odotan kauppaa jollain aikavälillä. No jaa, no nyt täytyy mennä taaksepäin, olen saamassa kauppaa tämmösen verkoston. Veikkaan, et ilman tällasta verkostoo, ilman, et mä en ois ollu, niin mä en ois saanu sitä.”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä luvussa esittelen tutkimustulosten yhteenvedon vastaamalla alatutkimuskysymysten kautta päätutkimuskysymykseeni. Pohdin tutkimustuloksia, niiden mahdollisia syitä ja merkityksiä. Tutkimustulosten pohjalta annan käytännön suosituksia organisaatioille ja toimitusjohtajille. Lopuksi mietin tutkimukseni rajoituksia ja teen ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

5.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä alaluvussa vastaan alatutkimuskysymysten kautta päätutkimuskysymykseeni ”Miten käytäntöyhteisö edistää tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista?” Tietoprosessien edellytysten ja mekanismien kautta yhteisön jäsenet saavat yhteisöön osallistumisesta useita sekä henkilökohtaisia että organisaatiotason hyötyjä. Tjpooli edistää tehokkaasti tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. Yhteisöön osallistumista näyttävät ohjaavan etenkin sisäiset motiivit. Tjpooli on Devoii Oy:n perustama käytäntöyhteisö ja tiedon jakamista sekä luomista varten luoma Ba.

Mitkä edellytykset mahdollistavat tietoprosesseja käytäntöyhteisössä?

Käsittelin tietoprosessien edellytyksiä Choo & Alvarenga Neton (2010) tekemän luokittelun mukaisesti. Selvitin sosiaalisia ja vuorovaikutukseen liittyviä sekä tiedon monimuotoisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun liittyviä tietoprosessien edellytyksiä käytäntöyhteisössä.

Sosiaalisina ja vuorovaikutukseen liittyvinä edellytyksinä tietoprosesseille pidettiin vuorovaikutustaitoja, huolenpitoa, hyvää ilmapiiriä, luottamusta,

avoimuutta, omaa ja toisten aktiivisuutta sekä valmistautumista, rohkaisemista, epäonnistumisen mahdollisuutta ja kasvokkaista vuorovaikutusta. Näistä korostuivat erilaiset vuorovaikutustaidot, huolenpitoon liittyvät tekijät, luottamus ja hyvä ilmapiiri.

Tiedon monimuotoisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvinä tietoprosessien edellytyksinä nähtiin osanottajien heterogeenisuus, osanottajien vaihtuvuus, jaettu ymmärrys, sama päämäärä, yhteinen jaettu tila, yhteinen kieli, yhteinen tarkoitus ja herättelevät väitteet. Kaikki haastatellut kokivat, että tietoprosessit vaativat diversiteettiä; osanottajia tulee olla eri alojen erikokoisista yrityksistä, erilaisella kokemuksella jne. Myös osanottajien vaihtuvuus ja jaettu ymmärrys tehokkaan tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen aikaansaamiseksi korostui. Tämän tutkimuksen kohteena oleva käytäntöyhteisö on tarkoitettu vain toimitusjohtajille, joten vaatimus yhtenäisestä ajattelusta täyttyy osittain jo toimitusjohtajuudella; kaikki ovat samassa asemassa ja se tiedetään.

Tietoprosesseja estävinä tekijöinä nähtiin lähinnä edellytysten puute. Suurimmaksi haasteeksi käytäntöyhteisöön osallistumiselle koettiin oma ajan puute. Kun tehtäviä pitää priorisoida, jää itsensä kehittäminen muiden tehtävien jalkoihin.

Millä mekanismeilla käytäntöyhteisö luo uutta tietoa?

Toimitusjohtajien käytäntöyhteisössä jaetaan mielipiteitä, neuvoja, vinkkejä, ideoita, ajatuksia, toimintatapoja, näkökulmia ja kokemuksia. Toiminta on kahdenkeskistä ja ryhmissä tapahtuvaa mielipiteiden vaihtoa, ideointia ja ongelmanratkaisua. Aamupäivätapaamisissa ja lounastapaamisissa tehdään useimmin ryhmätöitä. Lounastapaamisissa on mahdollista jatkaa keskustelua lounaalla tai/ja verkostoitua. Devoi Circle on dyadina toteutettavaa ongelmanratkaisua, jossa etsitään vastauksia vuorotellen kunkin esittämään haasteeseen. Devoi Circle on tehokas tiedon luomisen mekanismi.

Käytäntöyhteisön tilaisuudet koetaan hyvin fasilitoiduiksi. Keskusteluja ohjataan alustuksilla ja oivalluttavilla kysymyksillä. Keskustelut ovat ajallisesti rajattuja, joten ne koetaan hyvin tehokkaiksi. Tilaisuuksien järjestävä taho pyrkii ohjaamaan keskusteluja tasapuolisiksi ja osanottajia rohkaistaan avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. Käytäntöyhteisössä jaetaan informaatiota ja tietoa sekä luodaan uutta tietoa. Osa uuden tiedon luomisesta tapahtuu myöhemmin, kuitenkin yhteisön alulle panemana.

Millaisia hyötyjä käytäntöyhteisöön osallistumisesta seuraa?

Aineistossa korostuivat käytäntöyhteisöön osallistumisen sisäiset hyödyt, etenkin vertaistuki, verkostoituminen, informaation vaihto ja itsensä kehittäminen. Yksilöllisistä sisäisistä hyödyistä merkittäviä olivat myös itsevarmuuden ja perspektiivin saaminen sekä henkilökohtainen voimavara. Kaikki haastatellut mainitsivat sekä vertaistuen että verkostoitumisen.

Ulkoisista hyödyistä korostuivat välilliset taloudelliset hyödyt; parhaat käytännöt ja organisaation toiminnan tehostuminen. Suorana taloudellisena hyötynä tulivat esiin bisneskumppanuudet. Yksilöllisistä ulkoisista hyödyistä korostui myös varmuuden saaminen omaan päätöksentekoon.

Osa sisäisistä hyödyistä johtaa toisiin sisäisiin hyötyihin ja osa ulkoisiin hyötyihin. Sisäisen hyödyn vaikutus taloudelliseen hyötyyn ilmenee useimmin siten, että verkostoitumisen kautta voidaan saavuttaa asiakkuuksia. Informaation vaihto johtaa ulkoisiin hyötyihin, kuten päätöksenteon varmuuteen tai taloudellisiin hyötyihin kun informaatiota sovelletaan esimerkiksi organisaation toiminnan tehostamiseksi. Sisäinen yksilöllinen hyöty vaikuttaa ulkoiseen yksilölliseen hyötyyn kun vertaistuki lisää päätöksenteon varmuutta.

5.2 Teorian ja empirian vuoropuhelu

Tässä alaluvussa pohdin tutkimustulosten yhteyttä aiempaan kirjallisuuteen. Mietin tutkimustulosten syitä ja mahdollisia seurauksia. Käsittelen pohdintaa alatutkimuskysymysten mukaisesti ryhmiteltyinä.

Katson Tjpoolin täyttävän Wenger et al. (2002, 4) esittämän määritelmän käytäntöyhteisöistä, jonka mukaan ”Käytäntöyhteisöt ovat ryhmä ihmisiä, jotka jakavat yhteisen huolen, ongelman, mielenkiinnon tai intohimon kohteen ja jotka syventävät tietämystään ja osaamistaan tällä alueella toimimalla jatkuvassa yhteistyössä”. Tjpoolissa toimitusjohtajat jakavat yhteisen intressin toimitusjohtajuudesta, he toimivat samanlaisten ongelmien ja haasteiden parissa, heillä on useita yhteisiä huolenaiheita ja kiinnostuksen kohteita. Tjpoolin toiminta vastaa hyvin myös Brown & Duguidin (1991) määritelmää, jonka mukaan käytäntöyhteisöissä osanottajat improvisoivat ratkaisuja ongelmiin, lähinnä uusiin ongelmiin, ja luovat näin uutta tietoa, eivätkä niinkään jäljennä olemassa olevaa tietoa.

Wenger (2006) määritteli käytäntöyhteisöille kolme ulottuvuutta: toimiala, yhteisö ja käytäntö. Tjpoolissa katson toimialan edustavan toimitusjohtajuutta. Yhteisön jäsenillä on yhteinen ymmärrys tilanteestaan, koska he ovat kaikki samassa asemassa. Toimitusjohtajuus vaikuttaa myös siihen, että Tjpoolissa toimitusjohtajat toimivat yhteisönä. Yhteisen kiinnostuksen kohteen vuoksi jäsenet toimivat yhdessä, keskustelevat, auttavat toisiaan ja jakavat tietoa (Ibid.). Käytännöllä Wenger (2006) tarkoittaa yhteisölle ajan myötä kehittyviä yhteisiä rutiineja, menetelmiä, tapoja ja kieltä, joihin yhteisön jaettu tietämys varastoituu. Tutkimuksessani ei tullut esiin, että Tjpoolille olisi tällaista käytäntöä kehittynyt. Osanottajien vaihtuvuus on osittain syynä siihen, ettei yhteisöön ehdi muodostua Wengerin tarkoittamaa käytäntöä. Toisaalta järjestävä taho ei edes halua, että Tjpoolin toiminta rutinoituisi, vaan he haluavat tarjota osanottajille ainutlaatuisia kokemuksia vaihtelemalla toimintatapoja.

Tjpooliin osallistuminen on vapaaehtoista, eikä se ole säännöllistä ja jatkuvaa. Osanottajien osallistumisaktiivisuus vaihtelee hyvin paljon. Käytäntöyhteisöissä osanottajien pysyvyys ja jatkuvuus ovat tärkeitä, joten tässä mielessä Tjpooli muistuttaa Ba:ta, muttei käytäntöyhteisöjä. Ba:ssa ihmiset tulevat ja menevät, eikä jäsenyys ole pysyvää (Nonaka et al. 2000).

5.2.1 Pohdintaa tietoprosessien edellytyksistä

Aineistosta tulivat esiin melkein kaikki Choo & Alvarenga Neton (2010) luokittelun mukaiset sosiaaliset ja vuorovaikutukseen liittyvät edellytykset sekä tiedon monimuotoisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun liittyvät edellytykset tietoprosesseille.

Verrattaessa Choo & Alvarenga Neton (2010) tutkimuksessaan esiin tuomiin tietoprosessien sosiaalisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin edellytyksiin voidaan todeta, että aineistostani löytyi useita samoja edellytyksiä. Näitä ovat: avoimuus, luottamus, kasvokkainen vuorovaikutus, epäonnistumisen mahdollisuus, rohkaiseminen, luottamuksellinen ilmapiiri, huolenpito ja vuorovaikutustaidot.

Ainoastaan Ford & Angermeierin (2004) vaatimus autonomiasta ja vapaudesta sekä Peltokorpi et al. (2007) edellytys autonomisista tiimeistä eivät toteudu tutkimuskohteessani. Tjpoolin toiminta ei ole yhteisönä autonomista, vaan se on hyvin strukturoitua; aikataulutettua ja johdettua. Strukturointi saa haastateltujen mukaan aikaan tehokkaan tiedon luomisen. Tjpooli on vapaaehtoinen organisaation ulkopuolinen yhteisö, jossa tehtävä tai toiminnan tarkoitus ei ole niin ennalta määrätty kuin organisaation sisäisissä yhteisöissä. Etenkin uudet Tjpoolin jäsenet tarvitsevat ohjausta ja rohkaisemista, jotta tietoprosessit käynnistyvät. Eräs haastateltu oli kokoontunut Tjpoolissa tapaamiensa kahden toimitusjohtajan kanssa omassa itse organisoimassaan pienryhmässä.

Hän (TJ1) totesikin, ettei toiminta ole yhtä tehokasta eikä pitkäkestoista ilman ohjausta:

”Ehkä vuoden päivät saatiin kannateltua sitä, että tavattiin sen tietyn, ninkö väliajoin ja jokasen tehtävänä oli tuoda joku aihealue mukaan siihen, mistä keskusteltiin. Ne oli ihan rikkaita keskusteluja ihan puolin ja toisin, että must tuntu, et niistä kyl kaikki sai alkuvaiheessa. Mut sit taas sellasen, niinko ohjaamattoman toiminnan ylläpitäminen on kohtuullisen vaikeeta pienellä porukalla, et sit sitä tavallaan niinko hiipuu pois... Et tämmösessä niinkö Tjpooli tyyppisessä järjestetyssä toiminnassa, niin kun joku ulkopuolinen aina miettii ja toimii tavallaan siinä ohjaajana, niin se myös jaksaa kantaa niinkö vuodesta toiseen. Kun taas sitten jos se on oman pienen porukan vastuulla, niin sen eteenpäin potkiminen on huomattavasti ninkö työläämpää.”

Kirjallisuudessa Inkpen (1996) puhui luottamuksellisesta ilmapiiristä. Aineistossani haastatellut puhuivat luottamuksellisen ilmapiirin lisäksi hyvästä, kannustavasta ja turvallisesta ilmapiiristä. Luottamus liittyy myös turvallisen ilmapiirin luomiseen. TJ6 totesi asiasta näin:

”Kyllä se ensimmäisenä vaatii sen, että siel on turvallinen toimia, että meil on luottamus ja keskinäinen arvostus toista kohtaan ihmisenä. Siihen se pohjautuu ja se pitää olla lähtökohta totta kai kun sä lähdet tommoseen, niin lähtökohtahan on luottamus 110, kun sä tuut sinne, kun sä et tunne ihmisiä välttämättä.”

Tjpooli koettiin luottamuksellisena ja turvallisena yhteisönä avoimelle tiedon jakamiselle, jopa silloin kun puhutaan epäonnistumisista. Haastatellut nimesivät lisäksi tietoprosessien edellytyksiksi yhteisön jäsenten aktiivisuuden ja valmistautumisen. Osanottajien aktiivisuus ei esiinny kirjallisuuskatsauksessa tietoprosessien edellytyksenä. Aktiivinen osallistuminen on kuitenkin yhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen perusedellytys. Wengerin (2009) mukaan oppiminen on sosiaalista

osallistumista ja osallistumisella hän viittaa etenkin siihen, että yksilö on aktiivinen osanottaja sosiaalisissa yhteisöissä ja rakentaa omaa identiteettiään suhteessa näihin yhteisöihin.

Wengerin (1998b) mukaan käytäntöyhteisöt luovat kodin identiteetille. Katson identiteetin ilmentyvän Tjpoolissa toimitusjohtajuudessa. Suurin osa Choo & Alvarenga Neton (2010) mainitsemista yhtenäiseen ajatteluun liittyvistä edellytyksistä täyttyy Tjpoolissa juuri toimitusjohtajuudella. Katson etenkin jaetun ymmärryksen perustuvan siihen, että yhteisö on tarkoitettu vain toimitusjohtajille. Kollegojen katsottiin ymmärtävät toisiaan, koska he ovat kaikki samassa tilanteessa. TJ1 sanoikin osuvasti:

”Vain toimitusjohtajat ymmärtävät toimitusjohtajan arjen ongelmat.”

TJ5 vuorostaan totesi jaetusta ymmärryksestä näin:

”Tietyllä tavalla sä, siin on ninkun tietyllä tavalla helpompi samaistua ja ymmärtää, että ne on ihan oikeesti ninkun samojen ongelmien kans tekemisissä.”

Choo & Alvarenga Neton (2010) yhtenäiseen ajatteluun liittyvistä edellytyksistä aineistostani löytyvät jaetun ymmärryksen lisäksi sama päämäärä, yhteinen jaettu tila, yhteinen kieli ja yhteinen tarkoitus. Aineistossani eivät esiinny yhteinen tietopohja (Alavi & Leidner 2001; Roth 2003) eivätkä yhteisön omat käytännöt, normit, arvot ja rituaalit (von Krogh et al. 1997). Käsitykseni mukaan näitä edellä mainittuja ei Tjpoolissa ehdi muodostua osanottajien välille, koska yhteisön jäsenten keskuudessa on vaihtuvuutta. Aineistostani nouseekin esiin eräänä tietoprosessien edellytyksenä osanottajien vaihtuvuus. Puolet haastatelluista katsoi, että tietyn väliajoin osanottajien tulee vaihtua, jotta syntyy uutta ajattelua. Haastatellut kuitenkin näkivät, että tietoprosessit vaativat myös aikaa. TJ8 pohti osanottajien pysyvyyden ja vaihtuvuuden yhtälöä seuraavasti:

”No mun mielestä on ihan hyvä, että siel on tietty valittu otos, ninku poppoo, ettei siel koko ajan ovi käy, ettei siel o kokoajan niissä tapaamisissa ihan uusia kasvoja. Mun mielest siel pitää olla kiertoa, mutta varmaan joku 70-30 sääntö ois ninku hyvä, että ei koko ajan vaihtus. Koska sit se verkostoituminen, se tiedon jakaminen alkaa ninku syntyä. Mun mielest se on yks edellytys, et mä tavallaan tiedän kun mä meen sinne, et mä nään joitain tuttuja, et mullon joku kiinne kohta, mut se voi olla taas minä. Et mä tiedän, et siel on joitain tuttuja ihmisiä, joiden kanssa mä voin päästä juttuihin, et ”mitä kuuluu ja mitä bisnes” ja näin. Ja sit mä saan joka kerta jotain uusia... tai 60-40 mikä se nyt ois. Mun mielestä se edistää sitä tiedon jakamista kun ihmiset on jollain tavalla joskus nähneet. Niin se lähtee helpommin.”

Osanottajien vaihtuvuus on ristiriidassa käytäntöyhteisöjen teoriaan, sillä käytäntöyhteisöissä jäsenyys on melko pysyvää ja jäsenyyteen ollaan sitoutuneita. Ba-teorian mukaan osanottajien tuleekin vaihtua, jotta uutta tietoa syntyy jatkumossa. Mielenkiintoista on myös se, että Choo & Alvarenga Neto (2010) tutkivat juuri Ba-kontekstissa tietoprosessien edellytyksiä ja ehdottavat jäsenien pysyvyyteen perustuvia tekijöitä, kuten yhteinen tietopohja.

Kaikki Choo & Alvarenga Neton (2010) esittämistä tiedollisen monimuotoisuuden edellytyksistä esiintyivät aineistossani. Lisäksi haastatellut nimesivät heterogeenisuutta ilmentäviksi myös osanottajien eri sukupuolet, iät ja erikokoiset yritykset.

Inkpenin (1996) ja Alvarenga Neton (2007) esittämä edellytys luovasta kaaoksesta ei sinällään esiinny aineistossani, mutta toteutuu mielestäni hyvin juuri Devoi Circle -toimintamallissa, jossa tulee paljon informaatiota ja tietoa nopealla syklillä. Kirjallisuudessa puhutaan myös pelkästään vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä, jotka ovat tavallaan itsestään selvyiksiä tutkimuskohteeni toiminnassa. Myös yhteinen tila ja kasvokkainen vuorovaikutus ovat Tjpoolissa toiminnan perusedellytyksiä.

5.2.2 Pohdintaa tietoprosessien mekanismeista

Toimitusjohtajien käytäntöyhteisössä Tjpoolissa jaetaan informaatiota ja tietoa. Toimitusjohtajat jakavat informaatiota neuvojen, ideoiden, vinkkien ja ajatusten muodossa. Tietoa jaetaan kertomalla kokemuksia, näkemyksiä, mielipiteitä, arvoja ja näkökulmia. Tietoa jaetaan etenkin tarinoiden välityksellä; kokemuksia kertomalla. Brown & Duguidin (1991) mukaan oppimista ja innovointia tapahtuu yhteisöissä narratiivien välityksellä.

Eräänä toiminnan organisointimuotona Tjpoolissa ovat lounastapaamiset. Balestrin et al. (2008) havaitsivat lounaiden merkityksen tiedon luomiselle. Lounaat lisäsivät keskinäistä luottamusta, koska ne antoivat mahdollisuuden epävirallisille keskusteluille osanottajien välillä. Sosiaalisella vuorovaikutuksella oli positiivinen vaikutus tiedon luomiseen.

Tjpoolissa toteutuvat kaikki *SECI-prosessin osa-alueet*. Toimitusjohtajat omaksuvat hiljaista tietoa *socialisaatiossa* mm. saamalla roolimallia toimitusjohtajuudesta. Kuten TJ2 kertoi luvussa 4.3.1 saaneensa roolimallia asioiden eteenpäin viemiseen. *Ulkoistamista* tapahtuu kun osanottajat jakavat omia kokemuksiaan toisilleen, mikä onkin yleisin tapa jakaa tietoa Tjpoolissa. TJ3 kertoi luvussa 4.2.2 tiedonjakamisen tapahtuvan ”*reaalimaailman keissien kautta*”. *Yhdistämistä* tapahtuu ryhmätöissä ja etenkin Devoi Circle -toimintamallissa, kun omaan haasteeseen saatua eksplisiittistä tietoa yhdistetään olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon. *Sisäistämistä* tapahtuu myös Devoi Circle:ssä kun eksplisiittistä tietoa yhdistyy omaan hiljaiseen tietoon. Yhdistämistä ja sisäistämistä TJ6 kuvasi osuvasti luvussa 4.2.2 kertomalla miten idea ”jalostui” keskustelun myötä.

Usein yhdistämis- ja sisäistämisprosessit tapahtuvat vasta myöhemmin muissa keskusteluissa tai osanottajan omassa organisaatiossa, mutta kuitenkin Tjpoolin alullepanemina. TJ9 kertoi tästä:

”Siel syntyy aina joku, joitakin hyviä ajatuksia. Ei joka kerta, mutta aika usein tuli semmosia, et jäi miettimään niitä, et sai niistä ideaa, et jatkokehittelyä sit tääl omassa yhtiössä.”

Tjpoolissa jaetaan myös informaatiota, joka muuntuu tiedoksi kun yksilö soveltaa sitä oman päätöksentekonsa tueksi tai soveltaa saamansa idean toimintaympäristöönsä oman organisaationsa tarpeiden mukaiseksi. Tjpoolin tapaamisissa jaetun informaation ja tiedon sisäistäminen jää jokaisen osanottajan omalle vastuulle. Aktiiviset osanottajat hakevat ratkaisuja omiin haasteisiinsa ja sisäistävät nopeasti sekä informaatiota että tietoa omaan organisaatioonsa implementoitavaksi. Useampi haastateltu, kuten myös TJ10 totesi yhteisöstä saatavan hyödyn riippuvan omasta aktiivisuudesta:

”Ja kyl se on minustaki kiinni, et mitä mä sielt nappaan. Et en mä voi odottaa, et tos on räpylä tuokaa se pallo tohon räpylään, vaan kyl se täytyy ite ottaa ja kuulla ja ajatella mitä kuulee. Niin siält saa just niin paljo ku halua ja aina voi kysyy lisää joltain.”

Toimitusjohtajien käytäntöyhteisössä jaetaan informaatiota ja sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa ja luodaan uutta tietoa ryhmätöissä sekä Devoi Circle -menetelmällä jakamalla kokemuksia, näkemyksiä, mielipiteitä ja parhaita käytäntöjä.

5.2.3 Pohdintaa käytäntöyhteisöön osallistumisen hyödyistä

Toimitusjohtajien käytäntöyhteisöön osallistumisesta seuraa enemmän sisäisiä kuin ulkoisia hyötyjä. Tutkimukseni kohteena olleeseen käytäntöyhteisöön osallistutaan pääasiassa sisäisten motiivien ohjaamana. Haastatellut korostivat sisäisistä yksilöllisistä hyödyistä vertaistukea, itsensä kehittämistä sekä perspektiivin ja itsevarmuuden saamista.

Sisäisiä hyötyjä korostettiin käytäntöyhteisöön osallistumisessa jopa niin paljon, että osa piti pelkästään markkinointimielessä tulevia osanottajia ärsyttävinä. TJ8 korosti sisäisiä hyötyjä seuraavasti:

”Mut en mä me sinne ihan bisnesbisnes-kärjellä, et se ei o ehkä se mun primäärijuttu, vaan mä haen itselleni, jotta mä osaan tehdä tätä omaa työtäni paremmin. Mä en ihan tykkääkään siitä, että mentäs sinne, jaettas käyntikortit ja buukattas tapaaminen, et mennään myymään. Must se tuntus, et yäk.”

Etenkin vertaistuki koetaan tärkeäksi motiiviksi toimitusjohtajien käytäntöyhteisöön osallistumiselle, kuten eräs haastateltu totesi: *”siihen ei saa tilaisuutta missään muualla”*. Vertaistuki koetaan tarpeelliseksi mielestäni juuri toimitusjohtajan työn yksinäisen luonteen vuoksi. Kaikki haastatellut mainitsivatkin eri yhteyksissä työnsä yksinäisyyden. Yksinäisyydestä puhuttiin mielenkiintoisilla kielikuvilla. Eräs haastateltu vertasi työtään *”yksinäisen suden touhuun”*, TJ5 puolestaan kertoi näin:

”Sä pääset juttelemaan, siel on niin sanotusti luottamuksellinen ilmapiiri ja niin edelleen, kaikki on toimareita, kaikki on sen pyramidin huipulla ja kaikki on tietyllä tavalla yksin.”

TJ4 puhui toimitusjohtajan yksinäisyydestä seuraavasti:

”..se toimari on kuitenkin aika yksin. Et sil on se hallitus, joka ohjaa tai omistajat tai ihan miten vaan, niin sitä työskentelyä, sit sillon on johtoryhmä, tai joku vastaava, jonka kanssa se tekee sitä työtä, mut ei oo mitään gruuppia mihin se vois kesken päivää hypätä ja sanoo, ett jeesatkaas nyt vähän. Toiseen suuntaan pitää näyttää, et kaikki hommat hoituu ja toiseen suuntaan pitää sanoo, et hei hoidetaas nyt tää homma. Niin se on sitte terapiaaki tietyllä tavalla, vaikkei sitä kukaan siälä ääneen myännä ja varsinkaan suomalainen mies.”

Myös Slenders (2010) kiinnitti huomiota toimitusjohtajien yksinäisyyteen tutkiessaan toimitusjohtajien suhteita heidän luotettuihin neuvonantajiansa. Slenders (2010) mainitsi toimitusjohtajien eristäytyneen roolin organisaation huipulla, yksin vastuussa päätöksenteosta. Neuvonantajat voivat tarjota apua, neuvoja ja informaatiota päätöksenteon tueksi, mutta itse päätöksentekoa ei voi delegoida. Vaikka toimitusjohtajat arvostivat luotetuilta neuvonantajiltaan saamaansa apua ja tukea päätöksentekoon, joutuivat he kuitenkin lopulta tekemään päätökset yksin. TJ10 puhui yksinäisestä päätöksenteosta näin:

"Usein kun ne tilanteet tulee sillon kun tääl on yksin niitä ratkomassa, niin ne on sit ninku, et mun on pakko kehittää tähän ratkasu, ettei o vaihtoehtoo, että mä jätän tän ratkasematta."

Aiempien käytäntöyhteisöjä koskevien motivaatiotutkimusten tulokset ovat olleet ristiriitaisia; toiset tutkimukset ovat korostaneet sisäisten motivaatioiden merkitystä yhteisöön osallistumisessa ja toiset taas ulkoisia motivaatioita. Tämä tutkimus osoittaa selkeästi sisäisten hyötyjen ohjaavan yhteisöön osallistumista, ulkoiset hyödyt nähdään lähinnä mahdollisena lisäetuna. Esimerkiksi verkostoituminen sinällään koetaan tärkeänä, mutta siitä mahdollisesti seuraavia ulkoisia hyötyjä, kuten asiakassuhteita ei pidetä tähän käytäntöyhteisöön osallistumisessa itse tarkoituksena.

Haastatelluista suurin osa toimi yrityksessään palkattuina toimitusjohtajina, vain kaksi haastateltua oli myös yrityksensä omistajia. Katson täten aineistoni edustavan enimmäkseen pienten ja keskisuurten yritysten palkattujen toimitusjohtajien mielipidettä. Ulkoiset motivaatiot korostuivat Zboralskin (2009) tutkimuksessa, joka tehtiin saksalaisessa monikansallisessa yhtiössä käytäntöyhteisöihin osallistuvien keskuudessa. Tutkimuskonteksti voidaan nähdä eräänä selittävänä tekijänä erilaisille motivaatioille.

Palkattujen johtajien ja yrittäjien mielipiteiden ja motiivien eroja selittänee osaltaan Puumalaisen (1998) tutkimustulos heidän työarvoistaan ja asenteistaan. Sekä yrittäjille että palkatuille johtajille tyypilliset arvot ja asenteet ovat yhteneviä, molemmat pitävät suoriutumiseen ja epävarmuuden hyväksymiseen liittyviä arvoja sekä ulkoisia arvoja tärkeimpinä. Palkatuille johtajille kuitenkin valta-arvot, kuten sosiaalinen status, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja saavutettu arvostus, ovat tärkeämpiä kuin yrittäjille. Puumalainen (1998) huomauttaa, että asenteet muuttuvat ajan kuluessa. Aloittelevan yrittäjän asenne yrittäjyyttä kohtaan voi viiden yrittäjyysvuoden kuluttua olla hyvin erilainen. Myös motiivit muuttuvat ajan myötä, joten myös haastateltujen ikä ja työkokemus vaikuttavat heidän motiiveihinsa.

5.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen käytännössä

Luomalla suotuisat olosuhteet, voidaan edistää tiedon jakamista, uuden tiedon luomista ja tiedon hyödyntämistä. Kuten Choo & Alvarenga Neto (2010) totesivat, ollaan tietojohdamisessa siirtymässä tietoprosesseja mahdollistavien olosuhteiden johtamiseen. Käytäntöyhteisöissä tulee kiinnittää huomiota etenkin osanottajien heterogeenisuuteen ja yhtenäiseen ajatteluun. Osanottajien diversiteettiä, kuten erilaisten taustojen merkitystä, tiedon luomiselle ei sovi väheksyä, vaan useissa organisaation toiminnoissa tulisi hyödyntää tätä erilaisuuden tuomaa rikkautta.

Käytäntöyhteisöjä organisoiva taho voi edistää tietoprosesseja luomalla hyvän; turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin yhteisön toiminnalle. Avoimeen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen, tiedon jakamiseen ja luomiseen tulee myös kannustaa ja rohkaista. Tutkimuksessa esiin tullut Devoir Circle -menetelmä on tehokkaana tiedon jakamisen ja luomisen mekanismina suositeltava käytäntö.

Toimitusjohtajien kannattaa hyödyntää ainutlaatuiset mahdollisuudet verkostoitua myös toisten toimitusjohtajien kanssa. Toimitusjohtajien käytäntöyhteisöön osallistuminen edistää itsensä kehittämistä, antaa vertaistukea, itsevarmuutta, energiaa ja tukea päätöksentekoon. Harvassa yhteisössä toimitusjohtaja voi luottamuksellisesti kysyä kollegaltaan mielipidettä esimerkiksi siihen mitä toimintoja hänen tulisi yrityksensä toiminnasta ulkoistaa. Vertaistuki toisilta toimitusjohtajilta helpottaa toimitusjohtajan yksinäisyyttä, siksi yhteyksiä kollegoihin tulisikin vaalia.

Toimitusjohtajien keskinäiseen käytäntöyhteisöön osallistumista ohjaavat sisäiset motiivit, joista aiheutuu myös ulkoisia jopa taloudellisia hyötyjä osanottajille itselleen sekä heidän edustamilleen organisaatioille. Organisaatioissa tulisi tunnistaa käytäntöyhteisöihin osallistumisen merkitys myös vertaistuen kannalta. Vertaisyhteisöihin osallistumisella voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kehittämiseen.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, on sen yleistettävyys rajattu. Tutkimuskohteeni on toimitusjohtajien käytäntöyhteisö, joten sen tuloksia ei voi yleistää muihin kollegayhteisöihin, eikä kaikkiin käytäntöyhteisöihin. Otokseni oli 10 toimitusjohtajaa, joten kvantitatiivinen tutkimus laajemmalle otokselle vahvistaisi tutkimukseni tuloksien yleistettävyttä.

Vain muutaman kerran yhteisöön osallistuneet toimitusjohtajat pitivät laajoja tapaamisia hyödyllisimpinä, kun taas kauemmin osallistuneet pitivät pieniä intensiivisiä tapaamisia tehokkaimpina. Slenders (2010) totesi uusien toimitusjohtajien hyötyvän toimitusjohtajien ryhmiin osallistumisesta eniten. TJ1 totesi aloittelevana toimitusjohtajana hakeneensa ja saaneensa käytäntöyhteisöstä varmuutta päätöksentekoon ja itsevarmuutta toimitusjohtajuuteen. Kun yhteisö oli täyttänyt nuo

odotukset, ei hän enää nähnyt tarvetta osallistua toimintaan. Jatkossa voisi tutkia käytäntöyhteisöön osallistumisen elinkaarta ja sitä mitkä motiivit ohjaavat niitä toimitusjohtajia, jotka ovat osallistuneet yhteisöön pidempään. Olisi mielenkiintoista tietää onko näiden toimitusjohtajien motiiveina enemmän altruistisia motiiveja, kuten toisten auttaminen? Vai hakevatko he enemmän konkreettisia ulkoisia hyötyjä, kuten toisten yritysten parhaita käytäntöjä?

Verkostoituminen voi johtaa bisneskumppanuuksiin tai uramahdollisuuksiin, joten verkostoitumisen ja ulkoisten hyötyjen välillä on selkeä yhteys. Sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden väliset yhteydet vaativat kuitenkin lisäselvitystä. Jatkotutkimuksissa voisi selvittää miten sisäiset hyödyt muodostuvat ulkoisiksi hyödyiksi. Toimitusjohtajien keskinäinen käytäntöyhteisö koetaan testiympäristönä omille ajatuksille ja se varmaankin vaikuttaa sekä itsevarmuuteen että lisää päätöksenteon varmuutta, mikä puolestaan voi vaikuttaa organisaation toiminnan tehostumisen kautta taloudellisiin hyötyihin.

Tämän tutkimuksen perusteella vertaistuen tarpeen taustalla vaikuttaa toimitusjohtajan työn yksinäisyys. Vertaistuki johtaa varmuuteen päätöksenteossa, mikä voi johtaa osaltaan organisaation toiminnan tehostumiseen. Jatkotutkimuksissa voisi selvittää johtavatko sisäiset hyödyt ulkoisiin hyötyihin siten, että vertaistuki parantaisi organisaation suorituskykyä. Verkostoitumisen on todettu edistävän organisaation suorituskykyä, mutta edistääkö toimitusjohtajien keskinäisestä käytäntöyhteisöstä saama vertaistuki organisaation suorituskykyä?

LÄHDELUETTELO

Ackoff, R. L. 1989. From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.

Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, 107-136.

Allee, V. 2000. Knowledge networks and communities of practice [verkkodokumentti]. *OD Practitioner Online*, 32, 4, 13. [Viitattu 26.3.2013].
Saatavilla <http://www.vernaallee.com/images/VAA-KnowledgeNetworksAndCommunitiesOfPractice.pdf>

Almeida, P., Grant, R. & Song, J. 1998. The role of international corporations in cross border knowledge transfer in the semiconductor industry. Teoksessa: Hitt, M., Ricart-Costa, J. & Nixon, R. (toim.) *Managing Strategically in an Interconnected World*. Chichester: John Wiley & Sons.

Alvarenga Neto, R. C. D. 2007. Knowledge management practices in Brazilian organizations - a conceptual shift towards "Ba". *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5, 2, 143-52.

Alvarenga Neto, R. C. D., Souza, R. R., Queiroz, J. G. and Chipp, H. 2009. Implementation of a knowledge management process within the Brazilian organizational context: the Ons (national operator of the interconnected power system) experience. 6th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, 1.-2.10.2009, Montreal, Canada.

Alvarenga Neto, R.C.D. 2011. Beyond KM: The management of Ba in knowing organizations. Teoksessa: Ribiere, V. & Woeasincshai, L. (toim.)

Proceedings of the 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning, 27.-28.10.2011, Bangkok, Thailand.

Amabile, T. 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.

Anderson, M. H. 2008. Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of manager information gathering behaviors. *Journal of Organization Behavior*, 29, 1, 51-78.

Balestrin, A., Vargas L. M. & Fayard, P. 2008. Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, 12, 2, 94-106.

Battistella, C. & Nonino, F. 2012a. Open innovation web-based platforms: The impact of different forms of motivation on collaboration. *Innovation: Management, policy & practice*, 14, 4, 557–575.

Battistella, C. & Nonino, F. 2012b. What drives collective innovation? Exploring the system of drivers for motivations in open innovation, Web-based platforms. *Information Research*, 17, 1, paper 513 [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.7.2013]. Saatavilla <http://InformationR.net/ir/17-1/paper513.html>

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. 1989. Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18, 1, 32–41.

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

Brännback, M., Carsrud, A. & Schulte, W. D. 2008. Exploring the role of Ba in family business context. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 38, 1, 104-117.

Choo, C. 1998. *The knowing organization: How organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions.* New York: Oxford Press.

Choo, W. C. & Alvarenga Neto, R. C. D. 2010. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14, 4, 592-610.

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

Davenport, E. & Hall, H. 2002. Organizational knowledge and communities of practice. *Annual review of information science and technology*, 36, 1, 171-227.

Davenport, T. H. 1994. Saving IT's soul: human centred information management. *Harvard Business Review*, 72, 119-131.

Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working knowledge: Managing what your organization knows.* Boston MA: Harvard Business School Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268.

Dyer, J. H. & Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 3, 345-67.

Fayard, P. 2003. Strategic communities for knowledge creation: a Western proposal for the Japanese concept of Ba. *Journal of Knowledge Management*, 7, 5, 25-31.

Fernández-Pérez, V., García-Morales, V. J. & Bustinza-Sánchez, O. F. 2012. The effects of CEOs' social networks on organizational performance through knowledge and strategic flexibility. *Personnel Review*, 41, 6, 777 - 812.

Ford, R. & Angermeier, I. 2004. Managing the knowledge environment: a case study from healthcare. *Knowledge Management Research & Practice*, 2, 137–146.

Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18, 1, 185- 214.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206.

Harrison, S. 1998. Japanese technology and innovation management: From know-how to know-who. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Hendriks, P. 1999. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6, 2, 91-100.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Inkpen, A. C. 1996. Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39, 1, 123-140.

Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2, 4, 337–359.

Jeon, S., Kim Y-G & Koh J. 2011. An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, 15, 2, 251-269.

Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 3, 383-397.

Kosonen, M., Chunmei, G., Blomqvist, K. & Vanhala, M. Forthcoming. Users' motivations and knowledge sharing in an online innovation community. The XXIII ISPIM Conference - Action for Innovation: Innovating from Experience. 17.-20.6.2012, Barcelona, Espanja.

Lave. J. 1988. The culture of acquisition and the practice of understanding. IRL report 88-0007. Palo Alto, CA: Institute for Research on Learning.

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

Lechner, C. & Dowling, M. 2003. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 1–26.

Lee, H. & Choi, B. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20, 1, 179-228.

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

Lundvall, B-A. & Johnson, B. 1994. The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1, 23-42.

Nishida, K. 1990. *An Inquiry into the Good (1921)*. Kääntäneet: Abe, M. & Ives, C. New Haven, CT: Yale University.

Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 6, 96-104.

Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 1, 14-37.

Nonaka, I. & Konno, I. 1998. The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 3, 40-54.

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

Nonaka, I. & Toyama, R. 2002. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11, 5, 995–1009.

Nonaka, I. & Toyama, R. 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 1, 2-10.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 1, 5-34.

Osterloh, M. & Frey, B. S. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11, 5, 538-550.

Paavola, S. 2006. On the origin of ideas: An abductivist approach to discovery. *Filosofisia tutkimuksia Helsingin yliopistosta* 15. Helsingin yliopisto.

Peltokorpi, V., Nonaka, I. & Kodama, M. 2007. NTT DoCoMo's launch of i-mode in the Japanese mobile phone market: A knowledge creation perspective. *Journal of Management Studies*, 44, 1, 50-72.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

Puumalainen, K. 1998. Work values and attitudes of entrepreneurs and managers. *Lisensiaatintyö*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto.

Retna, K. S. & Ng, P. T. 2010. Communities of practice: dynamics and success factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 1, 41-59.

Roberts, J. 2000. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12, 4, 429-443.

Roberts, J. A., Hann, I. H. & Slaughter, S. A. 2006. Understanding the motivations, participation, and performance of open source software developers: A longitudinal study of the Apache projects. *Management Science*, 52, 7, 984-999.

Robertson, M., Swan, J. & Newell, S. 1996. The role of networks in the diffusion of technological innovation. *Journal of Management Studies*, 33, 335-361.

Roth, J. 2003. Enabling knowledge creation: Learning from an R&D organization. *Journal of Knowledge Management*, 7, 1, 32-48.

Rowley, T., Behrens, D. & Krackhardt, D. 2000. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21, 3, 369-86.

Sabherwal, R. & Becerra-Fernandez, I. 2003. Empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group and organizational levels. *Decision Sciences*, 34, 2, 225-260.

Shimizu, H. 1995. Ba-principle: new logic for the real-time emergence of information. *Holonics*, 5, 1, 67-79.

Slenders, W. J. 2010. Chief executive officers and their trusted advisor relationships: A qualitative study from the CEO's perspective. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy. Capella University, Minneapolis.

Tether, B. S. 2002. Who co-operates for innovation, and why An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947-967.

Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 996-1004.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vann, K. & Bowker, G. C. 2001. Instrumentalizing the truth of practice. *Epistemology*, 15,3, 247-262.

von Krogh, G. 1998. Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40, 3, 133- 153.

von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford; New York, Oxford University Press.

von Krogh, G., Nonaka, I. & Aben, M. 2001. Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. Long Range Planning, 34, 421-439.

von Krogh, G., Nonaka, I. & Ichijo, K. 1997. Develop knowledge activists! European Management Journal, 15, 5, 475-483.

Wenger, E. 1998a. Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E. 1998b. Communities of practice: Learning as a social system [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2013]. Saatavilla http://www.ewenger.com/pub/pub_systems_thinker_wrd.doc

Wenger, E. 2006. Communities of practice, a brief introduction [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2013]. Saatavilla <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>

Wenger, E. 2009. A social theory of learning. Teoksessa: Illeris, K. (toim.) Contemporary theories of learning, learning theorists ... in their own words. Lontoo ja New York: Routledge.

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

Zack, M. 1998. What knowledge-problems can information technology help to solve. Teoksessa: Hoadley, E. & Benbasat, I. (toim.) Proceedings

of the fourth Americas conference on information systems. Elokuu 1998, Baltimore MD, USA.

Zboralski, K. 2009. Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13, 3, 90–101.

Alatutkimuskysymys	Teoria	Haastattelukysymykset
Mitkä edellytykset mahdollistavat tietoprosesseja käytäntöyhteisössä?	Käytäntöyhteisöt Ba enabling conditions	10. Mitkä tekijät mahdollistavat hyötyjen saamisen? 11. Miten kuvailisit omaa rooliasi Tjpoolissa? 12. Miten muut Tjpoolin osanottajat edesauttavat em. hyötyjen esiintuloa/saamista? 13. Mitkä tekijät estävät hyötyjen esiintuloa/saamista? 14. Millaisia sosiaalisia suhteita toimiva vuorovaikutus Tjpoolissa mielestäsi vaatii? 15. Mitkä ovat mielestäsi edellytykset toimivalle Tjpoolille?
Millä mekanismeilla käytäntöyhteisö luo uutta tietoa?	Tiedon jakaminen Tiedon luominen SECI Ba	6. Kerro esimerkkejä Tjpoolin toimintatavoista 10. Mitkä tekijät mahdollistavat hyötyjen saamisen? 11. Miten kuvailisit omaa rooliasi Tjpoolissa? 16. Mitkä ovat Tjpoolin tehokkaimmat työskentelymenetelmät ja miksi?
Millaisia hyötyjä käytäntöyhteisöön osallistumisesta seuraa?	Sisäiset ja ulkoiset motiivit Hyötyluokittelu (Sisäiset yksilölliset ja sosiaaliset hyödyt sekä ulkoiset taloudelliset, yksilölliset ja sosiaaliset hyödyt)	7. Mikä motivoi sinua osallistumaan Tjpooliin? Miksi osallistut? 8. Mikä mielestäsi motivoi yleensä toimitusjohtajia osallistumaan? 9. Miksi Tjpoolin tilaisuudet ovat mielestäsi hyödyllisiä? A) henkilökohtaiset hyödyt B) hyödyt oman työn/organisaation kannalta 17. Oletko yhteydessä Tjpoolin osanottajiin poolin ulkopuolella? Miten? 18. Mitä osallistuminen Tjpooliin sinulle merkitsee? 19. Mitä sinulle merkitsee se, että Tjpooli on tarkoitettu vain toimitusjohtajille?

Kaikki aineistossa mainitut tietoprosesseja edistävät tekijät ja olosuhteet

Sosiaaliset ja käytökseen liittyvät tekijät	Tiedon monimuotoisuus ja yhtenevä ajattelu
<ul style="list-style-type: none"> - aito kiinnostus ja uteliaisuus - aktiivisuus (oma ja toisten) - aktivointi - arvostus - auttamisen halu - avoimuus - epäonnistumisen mahdollisuus - haastaa itsensä - huumori - hyvä ilmapiiri - hyvä fiilis - innostaminen - innostuneisuus - intiimi tilanne - kannustava ilmapiiri - kannustetaan vuorovaikutukseen - kasvokkainen vuorovaikutus - kaverillinen ilmapiiri - keskinäinen arvostus - kiinnostus - kuunteleminen - kriittisyys - kyky kommunikoida - kyseenalaistaa itsensä - kyseenalaistaminen - kysymysten esittäminen - leppeys - luovuus - ohjaus 	<ul style="list-style-type: none"> - osanottajien erilaisuus - osanottajien heterogeenisuus - eri ikäisiä osanottajia - eri sukupuolta olevia osanottajia - eri toimialoilta osanottajia - erikokoisten yritysten edustajia - erilaiset ajatusmaailmat - erilaiset lähtökohdat - erilaiset taustat - erilaisia ajatuksia - erilaisia ideoita - erilaisia kokemuksia - erilaisia mielipiteitä - erilaisia näkemyksiä - erilaisia näkökulmia - erilaisia ongelmia - jaettu ymmärrys - oikea mindset - oikea asenne - oikeantyyppiset osanottajat - osanottajien vaihtuvuus - poikkitieteellisyys - rento kieli - sama ajatusmalli - sama päämäärä - sama tavoite - samanhenkisyys - yhteen sopivat henkilökemiat - yhteinen halu

Sosiaaliset ja käytökseen liittyvät tekijät	Tiedon monimuotoisuus ja yhtenevä ajattelu
<ul style="list-style-type: none"> - positiivinen mieli - luottamuksellisuus - luottamus - oikea tunnelma - oikea virittäytyminen - on latautunut tilanteeseen - on oma itsensä - osaa antaa toiselle tilaa - puheliaisuus - pysytään asiassa - rehellisyys - rentous - rohkaiseminen - rohkeus - sopiva tilaisuus - sosiaaliset taidot - sosiaalisuus - turvallinen ilmapiiri - turvallinen toimintaympäristö - uskallus avautua - uskallus heittäytyä - uteliaisuus - valmis antamaan toisille - valmistautuminen (oma ja toisten) - valmius heittäytyä - valmius laittaa itsensä likoon - valmius ottaa vastaan mielipiteitä - vapautuminen - vastavuoroisuus - vuorovaikutustaidot 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteinen tila - yhteinen ymmärrys - yhteinen kieli - yhteinen tahtotila - yhtenevä asenne - herättelevät väitteet

Kaikki aineistossa mainitut sisäiset hyödyt

Yksilölliset sisäiset hyödyt	Sosiaaliset sisäiset hyödyt
<ol style="list-style-type: none"> 1. vertaistuki 2. tuki 3. mentorityyppistä apua 4. kasvua, kehittymistä, tukea 5. tapaa kollegoja, jotka samassa tilanteessa 6. näkemyksiä 7. tunsii itsensä viisaammaksi 8. ymmärrystä 9. näkemään asioita eri tavalla 10. ulkopuolelta näkeminen 11. perspektiiviä 12. katsetta tulevaisuuteen 13. itsevarmuutta 14. tukea ajatuksiin 15. neuvoja sparraamaan omia ajatuksia 16. vahvistusta omille mielipiteille 17. vahvistusta omalle tekemiselle 18. palautetta 19. roolimallia 20. asennetta, suhtautumista, positiivisuutta 21. vinkkejä toimitusjohtajana olemiseen 22. viihtyminen 23. mielenkiintoinen aihe 24. hauskanpito 25. mukavaa 26. henkilökohtainen voimavara 27. hengähdystauko työstä 28. happea omasta työstä 29. energianlähde 30. energiaa 31. oman pään tuulettaminen 32. terapiaa 33. henkilökohtainen kasvu 34. henkilökohtainen kehittyminen 35. oppii kollegoilta 36. oppiminen 37. itsensä kehittäminen 38. kultajyviä omaan ajatteluun 39. uudistautuminen 40. uudistuminen 41. mahdollisuus osoittaa luovuutta 42. heittäytyminen tilaisuuteen 43. auttamisen halu 44. voi auttaa toisia 45. ryhmään kuulumisen tunne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ideoiden vaihto 2. ajatusten vaihto 3. vaihtoehtoisia mielipiteitä 4. neuvoja 5. vinkkejä 6. näkökantoja 7. saa uusia ideoita 8. saa uusia ajatuksia 9. uusia toimintatapoja 10. erilaisia näkökulmia 11. kuulee kokemuksia 12. kommentteja 13. näkemyksiä 14. verkostoituminen 15. tuttavaverkosto 16. suhdeverkosto 17. näkee muita toimitusjohtajia 18. kontaktiverkosto 19. kollegojen tapaamisfoorumi 20. pääsee juttelemaan muiden toimitusjohtajien kanssa 21. tapaa toisia toimitusjohtajia 22. kuulee miten muilla menee 23. testiympäristö omille ajatuksille 24. ventiloii omia ajatuksia 25. omien ajatusten sparraaminen 26. peili itselle 27. sosiaalinen identiteetti 28. benchmarkkaa itseään 29. positioituu toisten toimitusjohtajien joukkoon

Kaikki aineistossa mainitut ulkoiset hyödyt

Taloudelliset ulkoiset hyödyt	Yksilölliset ulkoiset hyödyt	Sosiaaliset ulkoiset hyödyt
1. asiakkaita 2. kontakteja 3. bisneskontakteja 4. yhteistyökumppaneita 5. bisnesyhteyksiä 6. bisnesmahdollisuus 7. organisaation toiminnan kehittäminen 8. organisaation oppiminen 9. toiminnan parantaminen 10. työtä helpottavia ajatuksia 11. toisten testaamia käytäntöjä 12. kopioitavia ideoita 13. vinkkejä myynnin organisointiin 14. toisen yrityksen avainasiakaskonsepti 15. ideoita asiakastyytyväisyyteen 16. ideoita laatuasioihin 17. laadunmittaamistapa 18. laatukäsikirja 19. neuvo tavoitteen asetantaan 20. ideoita johtoryhmätyöskentelyyn 21. neuvoja henkilöstöjohtamiseen 22. toimintatapa uusasiakashankintaan 23. ideoita ja vinkkejä muutoksen läpiviemiseen 24. ideoita johtamiseen 25. startegiatyökalu 26. näkyvyyttä itselle ja organisaatiolle	1. vastavuoroisuus 2. täytyy antaa että saa 3. tää antaa niin paljon kuin sille itse antaa 4. on itsestä kiinni mitä sieltä nappaa 5. uramahdollisuuksia 6. uralla eteneminen 7. varmuutta päätöksentekoon 8. neuvoja sparraamaan 9. sparraus 10. vahvistusta omaan asiaan 11. vinkkejä oman työn tekemiseen 12. hyötyä oman työn tekemiseen 13. palautetta 14. uskoa ja vahvistusta tiedon virtaan 15. taustatietoa päätöksentekoon 16. näkökulmia esimiestyöhön	1. ottaa vastuuta toisten auttamisesta 2. ottaa vastuun että antaa toisille