

Ilona Sederström-Linnakangas

KÄYTÄNTÖYHTEISÖN TOIMINTAMALLI

Tapaustutkimus ketterän kehittämisen
käytäntöyhteisön perustamiseksi

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi AMK
Tekijä/Tekijät	Ilona Sederström-Linnakangas
Työn nimi	Käytäntöyhteisön toimintamalli
Toimeksiantaja	Oy CGI Suomi Ab
Vuosi	2023
Sivut	55 sivua, liitteitä 29 sivua
Työn ohjaaja	Heli Bergström

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen käytäntöyhteisön toimintamalli sopii IT-palvelualan yritykselle, jonka jäsenet edustavat eri toimialoja, eri ammattiryhmiä ja osaaminen ketterän kehittämisen teemoista vaihtelee. Teoriaosuudessa käytäntöyhteisön potentiaalinen hyödyntäminen kytkettiin muutuneeseen liiketoimintaympäristöön. Käytäntöyhteisön perusolemusta tarkasteltiin aihealueen, käytännön ja yhteisön avulla. Näiden lisäksi käsiteltiin käytäntöyhteisön toteuttamisen suunnittelun periaatteita.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Aineistoa kerättiin sekä määrällisellä nettikyselyllä että laadullisella puolistrukturoidulla haastattelulla. Kohderyhmäksi valikoitui aikaisemmin toimineen ketterän verkoston jäsenet sekä keskijohtoa. Kyselyllä ja haastatteluilla pyrittiin selvittämään tulevan käytäntöyhteisön jäsenprofiilia, kiinnostavia teemoja ja toimintaperiaatteisiin liittyviä toiveita ja näkemyksiä. Aineistot analysointiin käyttämällä tilastollisia ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoja.

Tulosten perusteella käytäntöyhteisön potentiaaliset jäsenet toimivat Etelä-Suomessa ja heidän pääasialliset kiinnostuksensa kohteet olivat ketterät menetelmät kokonaisuudessaan, ohjauksen mittarit ja työssä käytettävät ohjelmistot. Vertaiskeskustelun arvioitiin tuovan eniten lisäarvoa omaan työhön. Käytäntöyhteisön toiminta perustuisi säännöllisiin etätapaamisiin, joissa teemoja käsiteltäisiin monipuolisesti eri menetelmin. Näitä asioita huomioitiin käytäntöyhteisön toimintamallissa.

Opinnäytetyö vastasi tutkimuskysymykseen ja saavutti sille asetetut tavoitteet, jotka kiteytyvät toimintamalliehdotukseen, joka yhdistää elinkaaren hallinnan ja teoriasta puuttuvan käytännön toteutuksen vuosikellorytmityksellä. Toimintamallin perusteella toimeksiantaja voi aloittaa toiminnan käytännön toteutuksen suunnittelun.

Asiasanat: käytäntöyhteisö, elementit, elinkaari, toimintamalli, vuosikello

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Ilona Sederström-Linnakangas
Thesis title	The Community of Practice Operating Model
Commissioned by	CGI Finland Ltd
Time	2023
Pages	55 pages, 29 pages of appendices
Supervisor	Heli Bergström

ABSTRACT

The objective of the thesis was to define the kind of operating model that would benefit the community keeping in mind the support needed from the IT service company. The outcome of the thesis would be a proposal for an operating model. The theoretical framework of the thesis discussed the competitiveness of the business environment and how the communities of practice could respond. The elements (domain, community and practice) of the community of practice were introduced. The community planning principles were also discussed and used when planning the operating model.

This study was a case study. The material was collected through both a quantitative online survey and a qualitative semi-structured theme interview. The participants were members of an existing but fading agile network, added with middle management leaders. The objective was to understand who the potential members were, their interest areas and how the principles and practicalities of the meetings could be handled. Materials were analysed using statistical and theory-directed content analysis tools.

The results showed that the potential members of the community of practice were located in Southern Finland. The main interest areas were agile methods, metrics and applied software. Peer discussions were considered the most valuable benefit for the members. The community would meet regularly primarily using a chat-based collaboration platform enabling video meetings and file sharing.

The thesis answered the research question and provided an operating model for the commissioner. The operating model combines the life cycle management and the circular planner as one tool for the annual planning and execution of a community of practice. As a result, the commissioner could use the operating model for planning the practicalities of starting a community of practice.

Keywords: community of practice, elements, life cycle, operating model, circular planner

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KÄYTÄNTÖYHTEISÖJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ, ARVO JA OLEMUS	9
2.1	Toimintaympäristön muutos.....	9
2.2	Mikä käytäntöyhteisö on?	11
2.3	Käytäntöyhteisön koordinaattori.....	14
3	KÄYTÄNTÖYHTEISÖN ELINKAARI JA TOIMINNAN SUUNNITTELU	15
3.1	Käytäntöyhteisön elinkaari ja vaiheet.....	15
3.2	Käytäntöyhteisön toiminnan suunnittelun periaatteet.....	19
3.3	Miltä onnistunut käytäntöyhteisötoiminta näyttää?.....	23
4	TOIMEKSIANTAJA CGI SUOMI OY.....	24
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	25
5.1	Lähestymistapana tapaustutkimus.....	25
5.2	Aineiston hankinta	26
5.2.1	Kysely	26
5.2.2	Haastattelu.....	28
5.3	Aineiston analysointi	29
5.3.1	Kysely	29
5.3.2	Haastattelu.....	30
5.4	Tutkimusprosessin kuvaus	31
6	TULOKSET.....	33
6.1	Kysely.....	33
6.2	Haastattelu	35
7	POHDINTA.....	39
7.1	Johtopäätökset	39
7.2	Käytäntöyhteisön toimintamalli	43
7.3	Luotettavuuden arviointi.....	47
8	LOPUKSI.....	49

LIITTEET

- Liite 1. Koordinaattoreiden lukumäärä
- Liite 2. Käytäntöyhteisön elinkaaren tehtävät
- Liite 3. Käytäntöyhteisön digitaalinen ympäristö
- Liite 4. Käytäntöyhteisöjen kokovaihtelu
- Liite 5. Onnistuneiden käytäntöyhteisöjen indikaattoreita
- Liite 6. Toimeksianto käytäntöyhteisön suunnittelun kokonaisuudessa
- Liite 7. Tutkimuskysymysten valmistelu
- Liite 8. Tietosuojailmoitus
- Liite 9. Kyselyn kysymykset
- Liite 10. Saateviesti Teams-kanavalle kyselystä ja haastattelusta
- Liite 11. Tutkimuksen toteutuminen
- Liite 12. Haastattelukysymykset
- Liite 13. Kyselyn analyysin graafiset esimerkit
- Liite 14. Käytäntöyhteisön toimintaympäristö ja jäsenet
- Liite 15. Toimintamalli: Toiminnan suunnittelu elinkaareissa
- Liite 16. Toimintamalli: Toiminnallinen vuosikello

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee käytäntöyhteisöä (Community of Practice, CoP), sen elementtejä, elinkaaren hallintaa, toiminnan suunnittelun periaatteita, onnistuneiksi arvioitujen käytäntöyhteisöjen indikaattoreita ja koordinaattorin asemaa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälainen käytäntöyhteisön toimintamalli sopisi toimeksiantajan aikaisemmin toimineelle ketterän kehittämisen (agile development) verkostolle, jotta tiedon jakaminen ja uuden oppiminen olisi nopeampaa ja tehokkaampaa. Opinnäytetyön tutkimuksellinen pääkysymys on selvittää, minkälainen toimintamalli sopii käytäntöyhteisölle, jonka jäsenet ovat useilta eri toimialoilta, edustavat eri ammattiryhmiä ja joiden osaaminen ketterän kehittämisen teemoista vaihtelee. Tämän pääkysymyksen ratkaisemiseksi on selvitettävä seuraavat tarkentavat tutkimuskysymykset:

1. Keitä käytäntöyhteisön jäsenet ovat?
2. Minkälaiset teemat ja sisällöt vastaavat jäsenten tarpeisiin?
3. Minkälaisia toimintaperiaatteita jäsenet toivovat, jotta osallistuminen olisi heille mahdollista?
4. Minkälaista tukea organisaatio voi tarjota?

Tämä opinnäytetyö keskittyy selvittämään toimintamallin rakentamiseen tarvittavia elementtejä ja käytännönläheistä toteuttamista. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyvä ketterän kehittämisen käytäntöyhteisön toimintamalli on ehdotus. Siinä kuvataan muun muassa olemassaolon tarkoitusta, tavoitteita, teemoja ja järjestäytymisen ja osallistumisen periaatteita. Työstä rajataan pois seuraavien asioiden käsittely: 1) Suhteet ja yhteistyö muihin yrityksen oppimisyhteisöihin, 2) suhteet ja mahdollinen yhteistoiminta yrityksen ulkopuolisten käytäntöyhteisöjen tai muiden verkostojen kanssa ja 3) käytäntöyhteisön toiminnan ja tavoitteiden mittaamiseen liittyvät asiat.

Tämän työn toimeksiantajana on CGI Suomi Oy:n ketterän kehittämisen yksikkö, jonka asiantuntijakonsultit toimivat eri toimialojen asiakkuuksissa, kouluttavat ketteriä menetelmiä ja tuntevat liiketoiminnan prosesseja. Opinnäytetyöntekijä toimii yksikössä asiantuntijatehtävissä. Opinnäytetyön tärkeyttä painottaa toimeksiantajayrityksen strategisesti suunnattu palveluportfolio, jossa ketteryyden teema on mukana digitaalisen transformaation edistäjänä (Business agility 2023). Toimintaympäristön muutoksen ja liiketoimintaprosessien

kehityksen myötä yrityksen työntekijöiden osaamisen on muututtava ajan mukana – onhan osaava henkilöstö palveluliiketoiminnan ytimessä. Työ on ajan-kohtainen siksi, että tässä markkinatilanteessa ketteriä osaajia on todella vaikeaa löytää, koska he ovat jo hyvissä töissä. Heitä pitää siis kasvattaa itse. Liiketoiminnan kilpailukykyisenä toimimisen näkökulmasta työntekijöiden oppimisen, osaamisen ja verkostoitumisen edistämiseksi perustettava käytäntöyhteisötoiminta sopii yrityksen ketterän kehittämistoiminnan jatkumoon.

Tapaustutkimuksen tutkimusmenetelminä käytetään kyselyä ja puolistrukturoitua haastattelua. Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmistolla. Henkilökohtaiset haastattelut, joilla saadaan syvällisempiä näkemyksiä haastateltavalta, tehdään Teams-kokouksessa, jolloin ne noudattavat yrityksen ympäristövastuu-strategiaa (CGI:n työehtosopimus pähkinänkuoressa 2022–2023 2023, 26). Tässä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimuksen raportin rakennetta, jossa johdannon jälkeen kuvataan käsiteperusta ja kirjallisuuskatsaus, joita seuraa toimeksiantajan esittely. Näiden jälkeen esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto ja saadut tutkimuksen tulokset. Pohdinta-luku sisältää tutkimustulosten perusteella muodostettavat johtopäätökset, ehdotuksen toimintamallista, menetelmien käytön arvioinnin ja luotettavuuden arvioinnin. Lopuksi tehdään yhteenveto saaduista hyödyistä ja työssä onnistumisesta ja uusista kehittämiskohteista.

Käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat käytäntöyhteisö, periaatteet, elementit ja toimintamalli. **Käytäntöyhteisö** on sosiaalisen oppimisen ilmentymä. ”Käytäntöyhteisö on samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten ryhmä, jossa jäsenet ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa oppiakseen kiinnostuksensa aiheesta enemmän ja tullakseen siinä paremmiksi” (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2015). Käytäntöyhteisö tarjoaa alustan uuden oppimiselle, mahdollistaa tiedon kumuloitumisen yhteisöön ja hyödynnettäväksi siinä mukana oleville (Wenger ym. 2002, 4–5). **Käytäntöyhteisön elementit** (kuva 1) ovat aihealue (domain), yhteisö (community) ja käytäntö (practice). Elementit muodostavat sosiaalisen rakenteen, jossa tieto on keskiössä ja sen hallinta keskitetään käytäntöyhteisön jäsenille. (Wenger ym. 2002, 27–29.) **Käytäntöyhteisön toiminnan suunnittelun seitsemän periaatetta**

ovat seuraavat: suunnittele toiminta muuttumiskykyiseksi, ole avoin erilaisille näkemyksille, kutsu osallistumaan mahdollisuuksien puitteissa, kehitä sekä julkisia että yhteisön sisäisiä tapahtumia, keskity arvontuottoon, yhdistä tuttuutta ja innostusta, ja luo yhteisölle toimintarytmi (Wenger ym. 2002, 51). **Toimintamalli** on malli kuvata tapaa toimia (Kotus 2022). *Käytäntöyhteisön elinkaaren hallinta* muodostaa toimintamallin ensimmäisen osan. Sen vaiheita ovat potentiaali (potential), yhdistyminen (coalescing), vakauttaminen (establishing), kehittyminen (maturing), ohjaaminen (stewardship) ja muuttuminen (transformation) (Wenger ym. 2002, 69; Wenger-Trayner ym. 2023, 86). Niissä olevat tehtävät ohjaavat toiminnan rakentumista kestäväälle pohjalle. Toimintamallin toinen osa on *käytäntöyhteisön vuosikello*. Se on jäsenille näkyvä osa ja muodostaa käytäntöyhteisön toiminnan rytmin. Käytäntöyhteisöstä ei ole konkreettista toimintaa kuvaavaa teoreettista toimintamallia, joten se on luotu suunnittelun periaatteita ja tutkimustuloksia hyödyntämällä. Näin ollen toimeksiantajalle luotu toimintamalli on yhdistelmä elinkaaren hallinnasta, vuosikellosta ja tutkimustuloksista.

Lähdekirjallisuus

Käytäntöyhteisöjä on paljon ja ne ovat levinneet yliopistomaailmasta yrityksiin. Käytäntöyhteisöjä kirjoitetut tieteelliset artikkelit tarkastelevat niitä usein kirjallisuuden näkökulmasta (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 254). Sen sijaan käytäntöyhteisöjen todellisesta käytöstä erityisesti skaalattujen ketterien menetelmin ohjatussa ohjelmistokehityksessä näyttää olevan vähän tutkimusta (Paasivaara & Lassenius 2014: luku Introduction). Käytäntöyhteisöjä on tutkittu kahden vuosikymmenen ajan ja sen määritelmä on elänyt sekä Wengerin että muiden tutkijoiden kuvauksissa. Bolisani ja Scarson (2014, 381) tutkimusten mukaan edelleenkin ei ole saatavilla teoreettista toimintamallia, jossa selitetäisiin käytäntöyhteisön muodostumista ja sen johtamista. Tätä tukee näkemys konsulttiliikkeestä (consultancy movement), joka yrittää tuoda ymmärrystä käytäntöyhteisöjen jalkauttamiseen ja arvontuottoon (Huges 2007, 37–38; Paasivaara & Lassenius 2014: luku Introduction). Ympyrä näyttäisi sulkeutuvan: Tutkijayhteisön toive teoreettisesta toimintamallista ei ehkä toteudu lähiaikoina, sillä uudessa teoksessaan *Communities of practice within and across organizations: a guidebook*, Wenger-Trayner ym. (2023, 65) lisäävät, ettei käytäntöyhteisön onnistumiselle ole reseptiä, eikä sen rakentamiseksi ole

yhtä oikeaa lähestymistapaa, minkä vuoksi jokaisen organisaation on itse määriteltävä aihealueensa ja miten siihen osallistutaan. Näiden taustatietojen perusteella ketterän kehittämisen teeman ympärille rakennettava toimintamalli on räätälöity hakemalla siihen perusteita Wengerin ym. käsikirjateoksesta *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge* (Wenger ym. 2002), joka kuvaa käytäntöyhteisön suunnittelun periaatteita. Wenger-Trayner ym. (2023) tuoreen teoksen ohjeet ja tarkennukset täydentävät opinnäytetyötä ja toimintamallia, kuten myös Wengerin yhdessä tutkijakollegoidensa kanssa laatimat muut teokset sekä muiden tutkijoiden tutkimusraportit.

2 KÄYTÄNTÖYHTEISÖJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ, ARVO JA OLEMUS

Tässä luvussa kuvataan ensiksi liiketoimintaympäristön muutosta, minkä seurauksena osaamisen päivittäminen ja yhteistyö ovat nousseet yritysten kilpailukyvyyn ytimeen. Tätä seuraa käytäntöyhteisön olemuksen tarkastelu elementtien avulla. Lopuksi esitellään käytäntöyhteisön koordinaattorin tärkeä rooli.

2.1 Toimintaympäristön muutos

Jatkuva liiketoimintaympäristön muutos aiheuttaa yrityksille monenlaisia kilpailukykyhaasteita, joista selvitäkseen yrityksen on huolehdittava uudistumiskyvystään. Varsinkin muutoksien ennakoinnissa osaamisen johtaminen nousee tärkeäksi tekijäksi. (Hämäläinen 2022, 30, 37.) Pystyäkseen johtamaan tietoa strategisena tekijänä, yrityksen on tunnistettava, mikä tieto sille on kilpailukyvyn kannalta oleellista (Bashouri & Duncan 2014, 53). Tämän jälkeen johdon on määriteltävä, miten oppiminen on mahdollista ja miten henkilöstön oppimiskykyä ja osaamista voidaan tukea. Jotta osaamisen kehittäminen onnistuisi, eikä oppiminen jäisi yksittäisten ihmisten pääomaksi, on kaikki saatava mukaan. Tämä on mahdollista, kun yritys ymmärtää yhdessä oppimisen edut ja kannustaa työntekijöitä verkostoitumaan. (Arola ym. 2022: luku 3.3.) Osallistumista halutaan tukea, koska se edistää tavoitteisiin pääsemistä. Erityisen hyödylliseksi yritykset ovat kokeneet työntekijöidensä osallistumisen silloin, kun tilanteet ovat vaikeita ja on tarve oppia uutta. (Kykyri 2008, 149–150.) Myös työntekijät ovat haasteiden edessä. Heitä kuormittavat monimutkaiset muutokset ja ennalta arvaamattomat tekijät. Tiedonhallinnan haasteina ovat relevantin tiedon löytäminen, analysoiminen ja tulkinta. Teknologian kehityksen muka-

naan tuoman uuden tiedon kehittämisen tarve on kiihdyttänyt yhteistyön tarvetta. Monimutkaisuuden ymmärtämistä tukee monialainen yhteistyö, jossa osaaminen monipuolistuu. (Hämäläinen 2022, 41–42.) Kun tavoitteen saavuttamiseksi annetaan soveltuvaa koulutusta ja työkaluja voivat työntekijät toimia ongelmien ratkaisijoina ja tuottaa innovatiivisia kehitysehdotuksia (Hamel & Breen 2007, 45).

Käytäntöyhteisö kilpailukyvyn edistäjänä

Aloite käytäntöyhteisön perustamiseksi voi syntyä yksittäisen ihmisen tarpeesta tai se voidaan myös synnyttää organisaation toimesta (Bolisani & Scarso 2014, 370). Organisaation aloitteellisuus liittyy yrityksen kilpailukyvyn ja strategian mukaiseen aihealueen valintaan. Organisaation aloitteesta ja hyvässä yhteishengessä johdetun toiminnan tavoitteena on stimuloida tiedon jakamista ja mahdollistaa tiedon saaminen hyödynnettäväksi mahdollisimman joustavasti. (Mládková 2023: taulukko 1.) Toimintaa voidaan tukea jonkin organisaatorakenteen avulla, jolloin käytäntöyhteisö voi vastata tehokkaammin kilpailukykyhaasteeseen. Esimerkiksi tukitiimi voi tarjota keskitettyä ohjausta, koulutusta, palvelua ja tietojärjestelmätukea. Se voi myös tehdä käytäntöyhteisöistä organisaatiossa näkyviä erilaisin keinoin, esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä tai tapahtumissa. Se voi myös nimetä käytäntöyhteisön sponsorin, vetäjät ja järjestää näiden koulutuksen. (Wenger-Trayner 2023, 37–38.)

Käytäntöyhteisössä arvoa luodaan sen jäsenille ja koko yhteisölle. Arvo realisoituu liiketoiminnan tuloksellisuuteen, organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen, työntekijäkokemukseen ja ammattitaidon kehittämiseen koko käytäntöyhteisön elinkaaren ajan (Wenger ym. 2002, 15–16, 59). Organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää käytäntöyhteisöä ongelmien tarkastelun ja ratkaisujen paikkana. Ratkaisut voivat löytyä nopeastikin sovituista käytänteistä ja tavoista. Lyhyellä aikavälillä organisaatiolla on myös mahdollisuus hyödyntää käytäntöyhteisön jäseniä strategioiden toteuttamiseen ja ottaa myös hallittuja riskejä, koska sillä on käytäntöyhteisön tuki takanaan. Pitkällä aikavälillä organisaatio voi hyödyntää käytäntöyhteisöä toteuttamalla strategista suunnitelmaa kyvykkyyksien kehittämisessä, jolloin se voi toimia asiakkaisiin nähden alalla auktoriteettina ja pitää kiinni kyvykkäistä työntekijöistään. (Wenger &

Snyder 2004, 125.) Organisaatio voi myös lisätä kapasiteettiaan tietovaltaisissa projekteissa, luoda tietoperusteisia kumppanuuksia ja hyödyntää käytäntöyhteisöä toimialan benchmarkkauksissa. Se voi myös ennustaa teknisiä kehittämiskohteita ja hyödyntää markkinamahdollisuuksia toimialalla. (Wenger ym. 2002, 16, 217; Wenger & Snyder 2004, 141–142.)

Vaikka hyöty käytäntöyhteisöistä on ilmeinen, niitä ei ole hyödynnetty täysmittaisesti. Käytäntöyhteisöt eivät ole hitsautuneet organisaatioihin pysyviksi rakenteiksi kolmesta syystä: 1) käytäntöyhteisöjen hyödyntäminen yritystoiminnassa on ollut vakiintumatonta, 2) niitä on syntynyt tai synnytetty innovatiivisiin edelläkävijäyrityksiin ja 3) niiden perimmäinen luonne orgaanisesti kehittyvänä yhteisönä on haastanut niiden asemaa osana organisaatiota (Wenger & Snyder 2004, 125–126). Epämuodollisesti toimivat käytäntöyhteisöt voidaan helposti myös sivuuttaa merkityksettöminä. Wengerin mukaan tärkeää olisi se, että niiden toiminta tunnustettaisiin, koska niiden kyky toimia organisaatorajojen yli tekee niistä arvokkaita. Wenger toteaaakin, että organisaation oppimisen syventäminen tai kehittäminen riippuu sen kyvystä vaalia tai vähintäänkin olla estämättä käytäntöyhteisöjen toimintaa. (Wenger 1998, 253.)

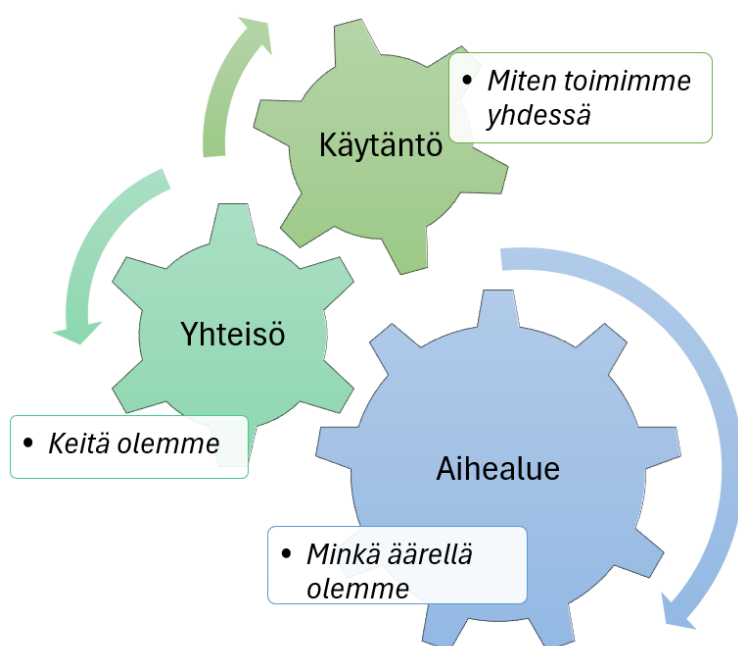
2.2 Mikä käytäntöyhteisö on?

Idea käytäntöyhteisöistä on ikivanha: leirinuotioilla on jaettu kokemuksia, käytäntöjä ja tapoja (Wenger ym. 2002, 5). Käytäntöyhteisö konseptina lanseerattiin teoksessa *Situated learning* vuonna 1991 (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2015). Se tarjoaa tavan järjestäytyä kiinnostavan aiheen äärelle järjeistämään sitä yhdessä (Siedlok ym. 2015, 96). Käytäntöyhteisön määritelmä on elänyt tutkijoiden teksteissä. John Seely Brown kuvaa yhteisön jäseniä ”ryhmänä ihmisiä, joilla on erilaisia tehtäviä ja näkökulmia, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tehtävään merkittävän pitkäksi ajaksi. Tuona aikana he rakentavat asioita, ratkovat ongelmia, oppivat, keksivät, neuvottelevat merkityksistä ja kehittävät yhteistä kieltä.” Pérez-Montoro ja Sanz kiteyttävät käytäntöyhteisöistä tehtyjä määritelmiä kahteen asiaan: sitoutuneisuus ja yhteinen kiinnostus. Heidän synteesinsä mukaan käytäntöyhteisö on ”ryhmä ihmisiä, jotka tekevät samanlaisia ammatillisia tehtäviä tai joilla on samanlaisia vastuita. Lisäksi yhteisön jäseniä kiinnostaa yhteinen ongelma tai kiinnostuksen

kohde, josta he haluavat tietää enemmän tai laajentaa osaamistaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa.” (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 255.) Wenger on myös tarkentanut alkuperäistä määritelmäänsä, joka nykymuotoisena määrittelee käytäntöyhteisön ”samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten ryhmäksi, jossa jäsenet ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa oppiakseen kiinnostuksensa aiheesta enemmän tullakseen siinä paremmiksi” (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2015). Käytäntöyhteisön määritelmän eläessä edelleen käytäntöyhteisöistä voi potentiaalisesti muotoutua tiedon luonnin uusi teoria (Margarisová ym. 2010, 87). Tätä opinnäytetyötä johdattelee Wenger-Trayner ja Wenger-Trayner vuonna 2015 määrittelemä käytäntöyhteisökuvaus, jota muiden tutkijoiden näkökulmat syventävät. Kuvaukset eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentävät kokonaiskuvaa nykyajassa toimivasta käytäntöyhteisöstä. Siksi ne ovat tässä opinnäytetyössä tärkeitä.

Käytäntöyhteisön elementit: aihealue, yhteisö ja käytäntö

Käytäntöyhteisön erottaa muista yhteisöistä sen kolme elementtiä (kuva 1). Käytäntöyhteisö muodostuu aihealueen, yhteisön ja käytännön ympärille (Wengerin ym. 2002, 27–29). Elementit muodostavat sosiaalisen rakenteen, jossa tieto on keskiössä, ja sen hallinta keskitetään käytäntöyhteisön jäsenille (Wenger 2004).



Kuva 1. Käytäntöyhteisön kolme elementtiä (Wenger ym. 2002, 27)

Aihealue muodostaa tietokehyksen, jonka yhteyteen yhteisö ja käytännöt rakentuvat, ja joista käytäntöyhteisön jäsenet ja muut kiinnostuneet saavat hyötyä. Valittu aihealue toimii yksiselitteisesti käytäntöyhteisön olemassaolon (raison d'être) selittäjänä (Wenger ym. 2002, 27, 31). Aihealueen sisällä voi olla useita aiheita, jotka muuttuvat tilanteesta ja ajankohdasta toiseen (Wenger 2004). Aihealueen määrittelyn tulee olla selkeä ja käytännönläheinen, jotta se koetaan kiinnostavaksi (Wenger 2004), innostaa osallistumiseen, antaa suuntaa oppimiselle ja tarjoaa tarkoituksen tekemiselle (Wenger ym. 2002, 28). Parhaiten menestyvät ne käytäntöyhteisöt, jotka ovat kytkeneet aihealueensa organisaation kiinnostuksen kohteisiin (Wenger 2002, 32) ja joilla on hyvin integroitu suhde organisaatioon (Wenger-Trayner ym. 2023, 32).

Yhteisö muodostuu niistä ihmisistä, joille aihealue on relevantti, jotka arvostavat sosiaalisten suhteiden merkitystä ja hyväksyvät aihealueen määrittelyn (Wenger 2004). He osallistuvat käytäntöyhteisön toimintaan omasta halustaan (Cohn 2009, 347) tai mandaattinsa puolesta (Wenger-Trayner ym. 2023, 13). Käytäntöyhteisöjen kokoonpanot voivat olla rooliperusteisia, ammattialan mukaisia tai jonkun ilmiön ymmärtämiseksi perustettuja (Cohn 2009, 348; Scaled Agile Inc. 2023). Käytäntöyhteisö voi olla avoin kaikille tai suljettu, jolloin siihen kutsutaan. Ulkopuolisilta saatavat erilaiset näkökulmat puoltavat avointa yhteisöä. (Wenger-Trayner ym. 2023, 76.)

Käytäntöyhteisön jäsenet ovat liitettyjä toisiinsa epämuodollisella sidoksella: heitä yhdistää sisäinen mielenkiinto samaan asiaan, siihen liittyvään tietoon, näkemyksiin ja neuvoihin (Wenger ym. 2002, 4–5). He jakavat asiantuntijuutta ja intohimoa (passion) yhteisestä asiasta (Wenger & Snyder 2004, 123), vaikka eivät välttämättä tee toistensa kanssa työtä (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2015). Käytäntöyhteisö tarjoaa sosiaalisen alustan tiedon jakamiselle, ongelmien esille ottamiselle ja oppimiselle (Wenger 2004). Käytäntöyhteisön ilmapiiriä kuvataan avoimeksi, vuorovaikutteiseksi, rohkaisevaksi ja siinä vallitsee jäsenten kesken kunnioitus ja luottamus (Wenger ym. 2002, 28–29).

Käytäntö on aktiivista harjoittamista (practicing), jossa opitaan ja jonka tuloksena kehitetään erilaisia tietoresursseja (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner 2015). Käytännöllä tarkoitetaan yhteisössä sovittuja käytänteitä, tapoja viestiä,

tapoja ratkaista ongelmia, tarkastella suoriutumista ja vastuunottoa (Wenger-Trayner ym. 2023, 13). Käytäntö sisältää myös tiedon, miten yhteisiä resursseja voi käyttää, miten niistä keskustellaan ja miten eettiset näkökulmat huomioidaan. Käytäntö rakentaa tietopankkia, joka syntyy tiedon kehittämällä, jalostamisella, käsittelyllä, tallentamisella, ylläpitämällä ja jakamisella. Käytäntö sisältää käytäntöyhteisön tietoresurssit, joita voivat olla toimintamallit, ideat, työkalut, tieto, dokumentointivälineet, käsitellyt tapaukset, tarinat, teorit, säännöt, mallit, periaatteet, artikkelit ja parhaat käytänteet. (Wenger ym. 2002, 28–29, 38–39.)

2.3 Käytäntöyhteisön koordinaattori

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että käytäntöyhteisöllä tulee olla koordinaattori. Organisaation onkin selvitettävä, minkälaista koordinaattoria tarvitaan ja lähdettävä siitä, että koordinaattori tulee ymmärtää käytäntöyhteisön aihealuetta (Wenger ym. 2002, 80, 83) ja nauttia käytäntöyhteisön luottamusta (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 262). Oivallinen koordinaattori on kiinnostunut yhteisön jäsenistä, omaa hyvät kommunikointitaidot ja haluaa kehittää yhteisöä eteenpäin (Wenger ym. 2002, 80–81). Koordinaattoriin tehtävät ovat aikaa vieviä, 20–50 % työajasta (Wenger 2002, 80), minkä vuoksi koordinaattoriin tehtäviä voidaan jakaa useamman vetäjän kesken. Vetäjiä on useimmiten yksi tai vaihtoehtoisesti yhteisöä vetää pieni tiimi, jonka koko vaihtelee 5–10 välillä (liite 1). Työmäärän jakamiseksi voidaan myös pyytää jäseniä avuksi. Agenda-aktivisti voi esimerkiksi etsiä jatkuvasti uusinta tietoa (Wenger-Trayner ym. 2023, 83–84).

Koordinaattoriin tehtävä on kriittinen toiminnan onnistumisen kannalta, koska koordinaattori on liima kaikkeen käytäntöyhteisössä tapahtuvaan tekemiseen niin yhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Koordinaattori tunnistaa aihealueen tärkeitä asioita ylläpitämällä aktiivista keskustelua jäsenten kanssa henkilökohtaisesti ja selvittämällä, mitä jäsenten toimintaympäristöissä tapahtuu. (Wenger ym. 2002, 80–83.) Koordinaattori luo tapaamisten rytmin, hoitaa käytäntöyhteisön toiminnan järjestelyt, jotka tukevat sekä virtuaali- että lähitapaamisia (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 262, 268) ja fasilitoi tapaamiset (Wenger ym. 2002, 80). Koordinaattori etsii ulkopuolisia yhteyksiä ja tuo vierailijoita yhteisön toiminnan rikastajaksi. Koordinaattori ylläpitää myös verkkotyökaluja,

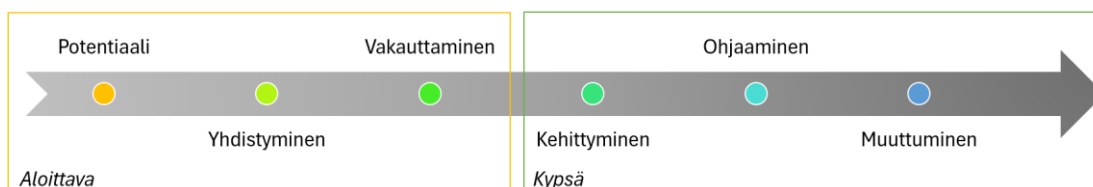
auttaa rakentamaan tietopankkia, koordinoi tiedon hallintaa ja ohjaamista (knowledge-stewarding). (Wenger ym. 2002, 55, 80, 83, 95.) Koordinaattori hoitaa myös suhteet organisaatioon (Wenger 2004) esimerkiksi selvittämällä, miten käytäntöyhteisön kasvu (yli 50 jäsentä) vaikuttaa organisaation haluun ohjata toimintaa (Webber & Dunbar 2020). Koordinaattorin työtehtävien pitkäjänteisen suunnittelun runko muodostuu käytäntöyhteisön elinkaaren tehtävistä (liite 2). Elinkaaren vaiheiden tehtävien toimeenpanon suunnittelu, toteuttaminen, koordinointi ja raportointi kuuluvat koordinaattorin tehtäviin. Tehtävien hoitamiseen koordinaattori käyttää käytäntöyhteisön toiminnan suunnittelun periaatteita (kuva 4, s. 19).

3 KÄYTÄNTÖYHTEISÖN ELINKAARI JA TOIMINNAN SUUNNITTELU

Tässä luvussa kuvataan ensiksi kestävästi toimivan käytäntöyhteisön elinkaaren vaiheita. Sen jälkeen tarkastellaan toiminnan suunnittelun periaatteita. Lopuksi esitellään onnistuneen käytäntöyhteisön tunnusmerkkejä.

3.1 Käytäntöyhteisön elinkaari ja vaiheet

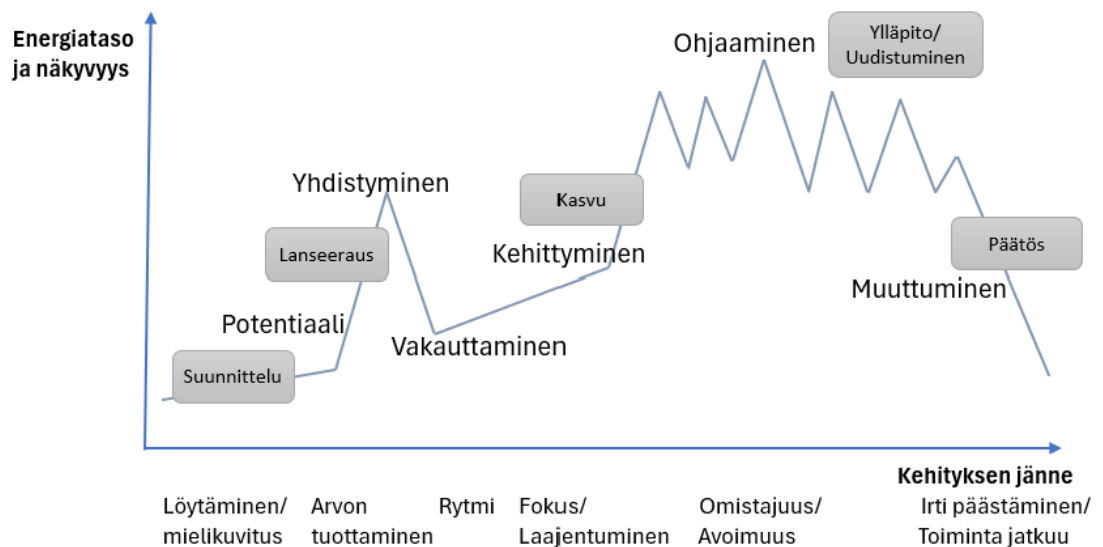
Käytäntöyhteisöt syntyvät tarpeeseen, usein jonkin käytännöllisen asian toteuttamiseksi (Hakkarainen ym. 2003, 9,11). Käytäntöyhteisöt kuolevat, kun kiinnostus loppuu (Cohn 2009, 348). Wenger ym. puolestaan kuvaavat käytäntöyhteisön syntyä, kasvua ja lopullista päättymistä luonnollisen elinkaaren vaiheina (kuva 2).



Kuva 2. Käytäntöyhteisön elinkaaren vaiheet

Käytäntöyhteisön elinkaari jaetaan aloittavaan ja kypsään vaiheeseen. Aloittavan käytäntöyhteisön vaiheiden aikana käytäntöyhteisö löytää olemassaolon merkityksen, ymmärtää mitä arvoa se tuottaa ja sen toiminta saa säännöllisen rytmin. Kypsä käytäntöyhteisö kasvaa, sen toimintaa ylläpidetään, kunnes toiminta päättyy (Wenger ym. 2002, 93). Kukin vaihe sisältää lukuisia tehtäviä (liite 2), jotka ohjaavat vaiheen toteuttamista.

Elinkaaren vaiheita on alun perin ollut viisi: potentiaali (potential), yhdistyminen (coalescing), kehittyminen (maturing), ohjaaminen (stewardship) ja muuttuminen (transformation) (Wenger ym. 2002, 68–69). Vakauttamisen (establishing) vaihe on lisätty elinkaareen vuonna 2023 (Wenger-Trayner ym. 2023, 86). Lisäyksen taustalla on käytäntöyhteisön yhteisöllisen toimintatavan korostaminen. Collison ja Parcell (2001, 204) kuvaavat käytäntöyhteisön vaiheita toiminnallisen luonteen (kuva 3) mukaan suunnitteluksi, laseerukseksi, kasvuksi, ylläpidoksi ja päättämiseksi. Wenger-Trayner ym. uusimman vaiheen lisäykselle ei toistaiseksi ole toiminnallisen luonteen nimeä. Kuvassa 3 tarkastellaan myös vaiheiden energiatasoa ja ydinfokusta, jotka yhdessä muodostavat käytäntöyhteisön toiminnalle dynaamisuutta.



Kuva 3. Käytäntöyhteisön elinkaaren vaiheet (Wenger ym. 2002, 69; Collison & Parcell 2001, 204, Wenger-Trayner ym. 2023, 86)

Potentiaalin löytymisen vaiheessa löydetään toiminnan perusteisiin yhteinen sävel (Wenger-Trayner 2023, 86). Toiminta keskitetään *aihealueen* ympärille. Käytäntöyhteisö alkaa muodostua löyhästi ja sen ydinryhmä syntyy. Ydinryhmän johdolla asiasisältöjä ja yhteisiä tarinoita alkaa löytyä. *Yhteisönä* aktiivisesti etsitään ja löydetään lisää niitä, jotka jo tietävät aihealueesta ja voivat auttaa eteenpäin. Potentiaalin löytymisen vaiheessa oleellista onkin miettiä tekijöitä, joilla yhteisöä voidaan markkinoida laajemmalle ja saada se siten täyteen toimintaan. (Wenger ym. 2002, 70–71, 73.) Potentiaalin löytymisen vaiheen tehtävänä on innostaa jäseniä tulevasta toiminnasta (Wenger & Snyder

2004, 134) ja pohjustaa käytäntöyhteisön toimintaa. Siksi potentiaalinen suunniteluun on määritelty tehtäviä (liite 2), joiden avulla tekemisen fokusta kirkastetaan, jäsenten tuntemista tuetaan ja kiinnostavia asianteemoja tunnistetaan.

Yhdistymisen vaiheessa vahvistetaan ideoidun toiminnan elinkelpoisuutta ja arvoa (Wenger-Trayner 2023, 86) toteuttamalla vaiheeseen määriteltyjä tehtäviä (liite 2). Vaiheen tärkeimpiä asioita on luoda suhteita ja keskustella jäseniä aidosti askarruttavista ongelmista, sopia mitä tietoa kerätään ja miten sitä jaetaan sekä verkottaa yhteisön jäseniä keskenään. Näin luodaan keskinäistä luottamusta, luodaan todellista arvoa tuottavaa sisältöä keskusteluun ja lisääntään tietoisuutta yhteisten kiinnostusten kohteista. (Wenger ym. 2002, 82–83.) Tässä vaiheessa luodaan myös suhteet organisaatioon. Johto voi viestiä organisaation visiosta, tehdä priorisointia, varmistaa tavoitteiden ristiriidattomuutta, kannustaa osallistumiseen, antaa rahoituksen ja tarjota työvälineet. (Wenger & Snyder 2004, 134; Wenger 2002, 213.) Tietotyökalujen pääasialliset toiminnot liittyvät kalenteritoimintoihin, julkaisemiseen, yhteisön toiminnan hallintaan ja keskustelutyökalujen saatavuuteen (liite 3). Yhdistymisen vaiheessa koordinaattori nimetään ja käytäntöyhteisö lanseerataan julkisesti (Wenger ym. 2002, 86, 88).

Vakauttamisen vaiheessa yhteisölle luodaan toiminnan rytmi ja sovitaan toimintatapa, rakennetaan suhteita ja luottamusta. Käytännöistä löydetään aktiviteetteja, jotka luovat arvoa oppimiselle ja neuvotellaan aihepiiriin kuuluvasta oppimisen ohjelmasta. Vakauttamisen vaiheen tehtävät (liite 2) näkyvät käytäntöyhteisön jäsenille muun muassa kalenterivarauksina, tapaamisten muistioina ja vuorovaikutteisena viestinnässä toimintakanavissa. Vakauttamisen vaiheessa osallistuminen vaihtelee. Tärkeää on huomioida tapaamiseen päässeet ja varmistaa tiedonjako niillekin, jotka eivät olleet mukana. (Wenger-Trayner ym. 2023, 88, 102.) Kun toiminta on saatettu vakaaksi, siirrytään aloittavan käytäntöyhteisön vaiheista kypsän käytäntöyhteisön vaiheisiin.

Kehittymisen vaiheessa toiminta laajenee jäsenkasvun myötä. Jäsenten osaaminen asiasisällöistä vaihtelee merkittävästi, mikä vaikuttaa osallistumiseen ja toiveisiin keskusteltavista asioista. Käytäntöyhteisöjen ydinjäsenet huomaavat olemassa olevien käytäntöjen rajoitteita ja kokevat tarvetta niiden

kehittämiseen. Kasvun ja erilaisten toiveiden ristiaallokossa seitsemän tehtävää (liite 2) ohjaavat kehitysvaiheen tehtäviä. Käytäntöyhteisön toimintaa ohjaa ensisijaisesti sisältöön liittyvät asiat ja fokus siirtyy auttamisesta tiedon standardisoimiseen ja parhaiden käytäntöjen luomiseen. Tietoa voidaan jakaa tehokkaasti erilaisissa tilanteissa oleville jäsenille tietopankin avulla. Kehittyvän toiminnan myötä käytäntöyhteisön roolia organisaatiossa ja sen suhdetta muihin yhteisöihin tarkastellaan. Tarpeen mukaan käytäntöyhteisö jaetaan pienempiin aihealueita tukeviin osaryhmiin. (Wenger ym. 2002, 91, 93–95, 97, 99, 101.) Toiminnan kehittyessä jäsenten saamat arvokokemukset vahvistavat käytäntöyhteisön identiteettiä ja kokemusta aihealueen omistajuudesta (Wenger-Trayner 2023, 87). Yhteisön kasvaessa sen saavutettuja hyötyjä esitetään organisaation sidosryhmille jatkuvan tuen varmistamiseksi (Wenger ym. 2002, 102).

Ohjaamisen vaiheessa käytäntöyhteisön tavoitteena on pitää toiminta kiinnostavana ja elinvoimaisena (Wenger ym. 2002, 104). Käytäntöyhteisö uudistuu pitämällä aihealueen sisällöt relevantteina ja fokusoimalla toimintaa niin, että se pysyy elävänä ja mielenkiintoisena. Käytäntöyhteisö uudistuu myös uusien jäsenten myötä. (Wenger-Trayner 2023, 87.) Ohjaamisen vaiheessa käytäntöyhteisö voi hyötyä toimintansa uudelleen tarkastelusta esimerkiksi uudistumistyöpajassa, jossa tapaamisten rutiineja ja toiminnan periaatteita voidaan tarkastella ottamalla uudet jäsenet aktiivisesti mukaan keskusteluun. Ohjaamisen vaiheen tehtävät (liite 2) keskittyvät varmistamaan jatkuvuutta, sillä toiminnan saattaa hiipua ilman aktiivisia toimenpiteitä. (Wenger ym. 2002, 104, 107.) Uudistumistoimenpiteiden lisäksi käytäntöyhteisön on tarkoituksenmukaista harkita organisaation tunnustuksen hakemista organisaation virallisena tietolähteenä, sillä onhan sille kerääntynyt valtavasti tietoa ja osaamista aihealueesta (Wenger ym. 2002, 106; Wenger-Trayner 2023, 87).

Muutoksen vaihe kuuluu käytäntöyhteisön elinkareen. Muutoksen syy voi palauttaa käytäntöyhteisön takaisin aiempiin vaiheisiin tai viedä sen kohti lopullista päätöstä. Joskus tekninen kehitys voi tehdä käytäntöyhteisön olemassaolosta turhan. Toisinaan käytäntöyhteisö voi yhdistyä toiseen yhteisöön tai muuttua ydinjäsenten sosiaaliseksi tapaamiskerhoksi. (Wenger ym. 2002, 109–110.) Käytäntöyhteisö voi myös kuihtua luonnollisesti osallistumisen vähyteen (Cohn 2009, 348; Wenger ym. 2002, 109). Joskus käytäntöyhteisön

merkitys organisaatiossa kasvaa niin, että siitä perustetaan organisaatioon osaamiskeskus (center of excellence) (Wenger ym. 2002, 110) tai oma liiketoiminnallinen yksikkö (Wenger-Trayner ym. 2023, 87), minkä seurauksena sen toiminta lakkaa.

3.2 Käytäntöyhteisön toiminnan suunnittelun periaatteet

Käytäntöyhteisön toiminnan suunnittelun tavoitteena on saada toiminta yhteisöä palvelevaksi, aktiiviseksi ja eläväksi. Suunnittelun periaatteiksi on määritelty seitsemän periaatetta (kuva 4), jotka esitellään seuraavaksi. Wenger-Trayner ym. (2023, 85) muistuttavat kuitenkin jatkuvan uudistumisen käytännön olevan tärkeämpää, kuin hyvän suunnitelman säntillinen seuraaminen.

Käytäntöyhteisötoiminnan suunnittelun periaatteet

- 1 Suunnittele muuttumiskykyiseksi
- 2 Ole avoin erilaisille näkemyksille
- 3 Kutsu ihmisiä toimintaan mahdollisuuksiensa mukaan
- 4 Kehitä sekä julkisia että yhteisön sisäisiä tapahtumia
- 5 Keskity arvontuottoon
- 6 Yhdistä tuttuutta ja innostusta
- 7 Luo yhteisölle toimintarytmi

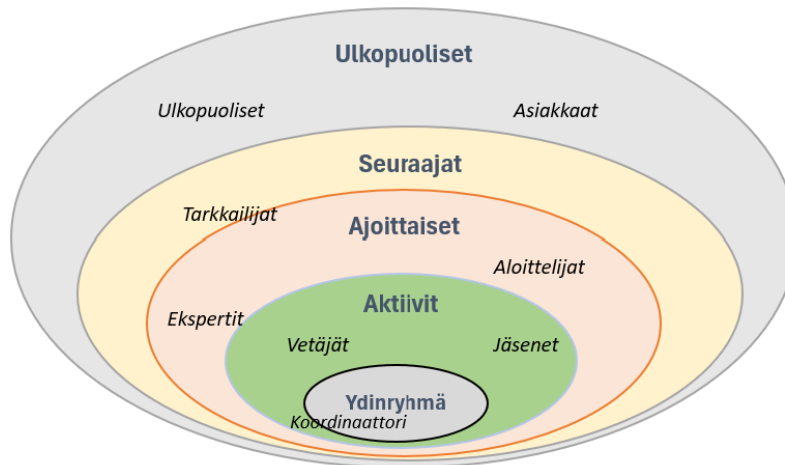
Kuva 4. Käytäntöyhteisön toiminnan suunnittelun periaatteet (Wenger ym. 2002, 51)

Muuttumiskykyisyys on käytäntöyhteisön elinehto, josta onkin pidettävä huolta koko käytäntöyhteisön elinkaaren ajan. Muuttumiskykyisyyttä lisää toiminnan asteittainen kehittäminen. Yksinkertaisesta ratkaisusta on helpompaa aloittaa (Wenger ym. 2002, 53), jolloin toimintaa voidaan helpommin muokata vastaamaan käytäntöyhteisön sisältä kumpuaviin kehittämistarpeisiin ja organisaatiosta tuleviin muutoksiin (Cohn 2009, 350). Muuttumiskykyisyys tulee erityisen ajankohtaiseksi silloin, kun käytäntöyhteisö kasvaa (Wenger ym. 2002, 53). Käytäntöyhteisöjen koko vaihtelee (liite 4) ja riittävän suuri käytäntöyhteisö, 50–80 henkilöä, varmistaa sisällöllistä rikkautta (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 262). Toisaalta Webber ja Dunbar esittävät huolensa avoimen vuorovaikutuksen kaventumisesta ja henkilökohtaisen osallisuuden kokemuksesta silloin, kun käytäntöyhteisön koko ylittää 50 henkilöä (Webber & Dunbar 2020).

Avoimuus erilaisille näkemyksille on tärkeää, koska käytäntöyhteisön jäsenet edustavat jokainen omia näkemyksiään. Käytäntöyhteisö luo oppimiselle puitteet ja joskus oppimishjelmankin. Ensisijaisesti käytäntöyhteisön tarkoituksena on kuitenkin tuoda käytäntöyhteisön jäsenet oppimaan yhteisössä sovitun aiheen äärelle. (Lave & Wenger 1991, 92–93, 97.) Jäsenen oppimistavoitteena on jatkuva kehittyminen. Opettamisen hierarkia ei ole yksisuuntainen, missä vanhempi opettaisi nuorelle noviisille asioiden oikeaa toimintatapaa. Myös nuoremmat voivat opettaa vanhempia senioreita tuoreilla tiedoilla ja haastaa kokeneempia. (Hara & Kling 2002, 344.)

Kutsuminen mukaan toimintaan voi perustua organisaation järjestäytyneeseen toimintatapaan tai henkilökohtaiseen kiinnostukseen aihealuetta kohtaan. Käytäntöyhteisötoimintaan osallistutaan hyvin erilaisista syistä. Joillekin osallistumisen motiivit liittyvät yhteisön tuottaman tietoperustan hyödyntämiseen, toisille käytäntöyhteisö on tapa verkostoitua ja monille käytäntöyhteisö on paikka oppia uutta. (Wenger 2002, 55.) Teknologian kehittyminen voi olla myös syy liittyä käytäntöyhteisöön (Wenger & Snyder 2004, 123).

Osallistumisen mahdollisuudet vaihtelevat ja liikkuminen ryhmien (kuva 5) välillä on tavallista jäsenten muiden työtehtävien mukaan: joskus on enemmän aikaa osallistua, toisinaan vähemmän (Wenger-Trayner 2023, 77, 130). Vaihtuvuudesta huolimatta toiminnan ydinryhmään kuuluu noin 10–15 % koko jäsenistöstä. Ydinryhmään kuuluu myös käytäntöyhteisötoiminnan koordinaattori. Ydinryhmän johdolla ja aktiivisella osallistumisella käytäntöyhteisön toiminta alkaa muodostua. Noin 15–20 % jäsenistä on aktiiveja, loput osallistuvat ajoittain tai seuraavat toimintaa. (Wenger ym. 2002, 56.) Ulkopuoliset voivat joskus tuoda sisältöä käytäntöyhteisöön olematta kuitenkaan jäseniä. Tärkeää toiminnassa on keskittyä ydin- ja aktiiviryhmille tuotettavaan arvoon, jonka luoma energia voi tuoda ulkoringeillä olevia jäseniä aktiivisemmin mukaan. (Wenger-Trayner ym. 2023, 77–78.)



Kuva 5. Käytäntöyhteisöön osallistumisen tasot (Wenger-Trayner ym. 2023, 78)

Tapaamiset ja verkkovuorovaikutus ovat käytäntöyhteisön toiminnan kulmakiviä. Tapaamiset voidaan järjestää lähitapaamisina tai ne voivat olla verkossa. Tapaamiset voivat olla yhteisön sisäisiä tai avoimia kaikille kiinnostuneille. (Wenger-Trayner 2023, 76.) Wenger painottaa, että tapaamisten ja vuorovaikutteisten alustojen onnistuneen toteutuksen suunnittelun ohjaavaksi tekijäksi on otettava henkilökohtaisten suhteiden vahvistaminen (Wenger ym. 2002, 58–59). Tapaamisten tyyli on epämuodollinen (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 255) ja niissä on usein ohjelmatonta aikaa jäsenten verkostoitumiseen (Wenger ym. 2002, 59). Ulkopuolisilta voidaan saada näkökulmia uusien mahdollisuuksien löytämiseksi, verkostoitumisen lisäämiseksi tai tiedon tuomiseksi käytäntöyhteisöön. Tapaamiset voivat sisältää luentoja, mutta niiden suurin anti on henkilökohtainen vuorovaikutus, joka vahvistaa käytäntöyhteisöön kuulumisen tunnetta. (Wenger ym. 2002, 54, 57.) Jang ja Ko (2014, 87) vahvistavat lähitapaamisten olevan vaikuttavampia henkilökohtaisten suhteiden luomisessa, mutta myös henkilökohtaisen suorituksen parantajina.

Tapaamisia tukee myös henkilökohtainen vuorovaikutus erityisesti hiljaisen (tacit) tiedon, kuten intuition, näkemysten, käytännöllisen soveltamiskyvyn ja taitojen (Pohjalainen 2012, 2, 8) esille saamisessa: Sähköiset mediat välittävät vain vähän ihmisten välistä vuorovaikutusta ja hiljaisen tiedon muuntaminen käsitteelliseen välineeseen voi osoittautua hyödyttömäksi (Hara & Kling, 346). Tutkimusten mukaan hiljaista työelämän tietoa voidaan tehdä näkyväksi teknisen tiedon, ammattitaidon, vuorovaikutusosaamisen, ammattimaisuuden ja rutiinien alueilla (Pohjalainen 2012, 2, 8) ja tähän käytäntöyhteisö sopiikin erinomaisesti.

Verkkovuorovaikutuksen merkitystä ei voi unohtaa. Yhteistoiminnalliset ohjelmit (collaboration tools) mahdollistavat visuaalisen yhdessä työskentelyn ja verkkovuorovaikutuksen. Verkkosivustot puolestaan auttavat palaamaan tiedon äärelle ja antavat mahdollisuuden käytäntöyhteisön ulkopuolisillekin tutustua saatavilla olevaan materiaaliin. (Wenger-Trayner ym. 2023, 189, 192.) Käytäntöyhteisön koordinaattori ylläpitää toimintaa aktiivisena auttamalla jäseniä yksilöllisesti ja linkittää jäseniä tiedon äärelle tapaamisten välillä (Wenger ym. 2002, 58).

Arvontuottaminen on käytäntöyhteisön toiminnan ytimessä ja arvo muodostuu jäsenelle monella tavalla (Wenger ym. 2002, 59). Yhteisön jäsenet hyötävät parantuneesta työntekijäkokemuksesta osallistumalla käytäntöyhteisötoimintaan. He voivat lähestyä ongelmia luottavaisesti, koska tietävät saavansa välitöntä apua haasteisiinsa ja heillä on pääsy asiantuntijoiden luokse. Osallistumalla käytäntöyhteisötoimintaan he voivat auttaa organisaatiotaan paremmin. (Wenger-Trayner ym. 2023, 60, 211.) Työntekijäkokemukseen liittyy myös hyvinvoiva työntekijä, joka viihtyy kollegojensa kanssa ja kokee osallistumisen ja kuuluvuuden tunteita (Wenger ym. 2002, 16). Yhteisön jäsenet saattavat tuntea toisensa jo ennen käytäntöyhteisöön liittymistä (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 264) ja mahdollisuus yhdessä osallistua yhteisen tiedon luomiseen ja hyödyntämiseen tukee yhteisöön sitoutumista ja ammatillista identifiointumista (Hakkarainen ym. 2003, 11). Pitkällä tähtäimellä käytäntöyhteisön jäsen pystyy laajentamaan taitojaan ja asiantuntijuuttaan, kehittämään ammatillisia verkostoja sekä vahvistamaan asiantuntijan mainettaan. Nämä tekijät lisäävät jäsenen mahdollisuuksia löytää uusia työtehtäviä. (Wenger-Trayner ym. 2023, 211.) Käytäntöyhteisöön kerääntyä toiminnan myötä tietoa ja käytäntöjä (Wenger ym. 2002, 14; Wenger 2004). Tiedon keräämisen, jalostamisen ja tallentamisen arvo toteutuu, kun kerätty tieto on saatavissa ja käytettävissä yhteisön jäsenten arjen työvälineinä, kun sille on tarve (Wenger ym. 2002, 10).

Tutun ja innostuksen yhdistäminen luo eloa käytäntöyhteisöön. Käytäntöyhteisö voi hyödyntää luennoitsijoita ja vierailijoita uuden tiedon ja innostuksen lähettiminä (Wenger 2004). Tapaamisten lisäksi innostusta lisäävät erilai-

set projektit, työpajat, konferenssit ja messut (Wenger ym. 2002, 61–62). Lounastapaamisetkin voivat toimia paitsi tutustumisen myös innostuksen lähteenä (Wenger & Snyder 2004, 125). Käytäntöyhteisön todellinen energia syntyy kuitenkin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa silloin, kun he voivat keskustella arjen haasteista ja ongelmista toistensa kanssa (Wenger 2004) sekä ideoida niihin uusia lähestymistapoja (Wenger & Snyder 2004, 125; Wenger ym. 2002, 5). Pyrko ym. (2017, 389) väittävät, että käytäntöyhteisön saa eläväksi juuri *oppiminen yhdessä ajattelun* avulla. Siksi toiminnan suunnittelussa onkin huomioitava vuorovaikutusmahdollisuuksien maksimointi arvontuoton menetelmänä (Wenger 2004).

Toiminnan rytmittäminen on käytäntöyhteisön toiminnan edellytys. Rytmitys on elinvoimaisuuden vahvin merkki, missä päätapahtumien ympärille järjestyvät muut aktiviteetit. Liian kiivas rytmi uuvuttaa ja voi karkottaa jäseniä, liian hidas rytmi puolestaan pysäyttää toiminnan. (Wenger ym. 2002, 62–63.) Tapauksien suunnitteluun ei ole oikeaa tapaa eikä säännöllisyyteen sopivaa aikataulua: ne noudattavat käytäntöyhteisölle sopivaa tapaa ja rytmiä (Wenger-Trayner ym. 2023, 102). Useat tutkijat ovat kuitenkin tarkentaneet tapaamisen rytmiä toistuvaksi (Pérez-Montoro & Sanz 2016, 255). Toistuvuus on tärkeämpää kuin tapaamisten lukumäärä ja osallistujien lukumäärää tärkeämpää on tapaamisen laatu ja sisältö. Tapaamisten tulisi sisältää yksisuuntaisen viestinnän lisäksi mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja avunsaantiin. Varsinaisten tapaamisten välillä voidaan järjestää myös tarpeen mukaan tapaamisia jonkun tärkeän asian tai ongelman selvittämiseksi. (Wenger-Trayner ym. (2023, 102–103.)

3.3 Miltä onnistunut käytäntöyhteisötoiminta näyttää?

Onnistuneita käytäntöyhteisöjä (liite 5) yhdistää muun muassa käytäntöyhteisön selkeästi kuvatut tavoitteet ja odotukset osallistujilta, tiedon jakamisen koulutus, luotettava tietotekniikka, organisaation tuki, henkilökohtainen vuorovaikutus ja se, että käytäntöyhteisön jäsenillä on aikaa osallistua toimintaan (Moore ym. 2021, 12). Yhdistävien tekijöiden lisäksi ne ovat kaikki yksilöllisiä. Ei ole yhtä onnistuneen käytäntöyhteisön kuvausta. Onnistumisen indikaattoreita voidaan kuitenkin löytää.

Organisaation aktiivisesti *johtaman* käytäntöyhteisön olemassaolo ja tavoite on selkeästi kytketty yrityksen tavoitteisiin. Käytäntöyhteisöt nähdään kustannustehokkaina yli organisaatorajojen kulkevan tiedon välittäjinä. Toiminnan strategisen merkityksen vuoksi vetäjille on sisällytetty noin 20 % työaikaa tehtävien hoitamiseen, joskus enemmän. (McDermott & Archibald 2010.)

Organisaation *tukeman* onnistuneen käytäntöyhteisön tunnistaa siitä, että se löydetään ja siihen voi halutessaan liittyä. Siellä kannustetaan jakamaan asioita ja kiitetään tehdystä työstä yhteisön hyväksi. Käytäntöyhteisöä pidetään organisaatiossa tunnustettuna tietovaikuttajana ja osaamista jaetaan sinne, missä sitä tarvitaan, myös yhteisön ulkopuolelle. Käytäntöyhteisöstä osallistutaan myös muiden yhteisöjen tapahtumiin. Käytäntöyhteisön vetäjät saavat tukea ja sponsorointia toimintaansa ja toiminnalla on hyvä, muutosta aikaansaava maine. (Wenger-Trayner ym. 2023, 60–61.)

Käytäntöyhteisön sisällä onnistumista kuvataan hyödyllisenä ja arvoa tuottavana ajankäyttönä, intohimona aihealuetta kohtaan, luottamuksellisena ja jäsentä tukevana ilmapiirinä ja fokuksena harjoittamiseen eli yhdessä oppimiseen ja uusien tapojen haltuun ottamiseen. Onnistuneella käytäntöyhteisöllä on ydinryhmä, rytmi, sen toimintaa johdetaan ja siihen omaehtoisesti kuullaan. Käytäntöyhteisön vetäjät pitävät henkilökohtaisia suhteita tärkeinä, arvostavat hiljaisempienkin jäsenten mukanaoloa ja tuovat näkyväksi aktiivisuutta käytäntöyhteisössä ja sen ulkopuolella. (Wenger-Trayner ym. 2023, 129–130.)

4 TOIMEKSIANTAJA CGI SUOMI OY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on CGI Suomi Oy. CGI Suomi Oy kuuluu kanadalaiseen CGI Inc. -yhtymään, joka on maailman suurimpia IT- ja liiketoimintakonsultoinnin palveluyhtiöitä. Sen historia ulottuu vuoteen 1976 (CGI yrityksenä 2023). Suomeen CGI tuli yritysostojen kautta 1980 (Asiakastieto s.a.). Suomessa asiakkaita palvelee yhdessätoista toimipisteessä 3 800 asiantuntijaa koko palveluvalikoimalla, joka muodostuu liiketoimintakonsultointi- ja -prosessipalveluista, IT-infrastruktuuripalveluista, jatkuvien palveluiden ja IT-ulkoistuksen sekä palveluintegraatio- ja sovellushallintapalveluista (CGI yrityksenä 2023). Toiminnan tavoitteena on rakentaa asiakkaan kanssa

yhdessä arjesta sujuvaa innovatiivisilla ja käyttäjäystävällisillä ratkaisuilla (End-to-end-palvelut 2023). Yrityksen liiketoiminta ulottuu yksityisen ja julkishallinnon sektoreille ja sen toiminta kattaa laajasti yhteiskunnan eri toimialoja. Näistä esimerkkejä ovat pankki- ja vakuutustoiminta, teollisuus ja avaruus. (Toimialat 2023.)

Yrityksessä aikaisemmin toimineen ketterän kehittämisen verkostossa mukana olleita ei ole tarkemmin tarkasteltu, joten ketterästä kehittämisestä kiinnostuneiden joukosta tai osallistumisen motiiveista ei tiedetä kovin paljon. Viimeisen puolen vuoden aikana verkostoon on liittynyt uusia henkilöitä. Ei tiedetä, keitä he ovat, miksi he ovat liittyneet mukaan tai mitä odotuksia heillä on. Minkäänlaista markkinointia verkoston olemassaolosta ei ole tehty. Nykytilanteessa ketterän kehittämisen verkoston toiminta on hiipunut, eikä aktiivista yhteistä oppimisen ja keskustelun kenttää ole. Yrityksellä on liiketoiminnallinen tarve saada ketterän kehittämisen käytäntöyhteisö käyntiin ja sen mahdollistamiseksi opinnäytetyössä selvitetään sopivaa toimintamallia. Tapaustutkimus on poikkileikkaava tarkastelu nykytilanteesta. Sen perusteella voidaan laatia toimintamallin ehdotus, jossa kuvataan käytäntöyhteisön olemassaolon tarkoitus, tavoite, järjestäytymisen ja osallistumisen periaatteet sekä toivottu asiasältö. Toimeksiantajan ketterän kehittämisen asiantuntijayksikön asiantuntijat fasilitoivat käytäntöyhteisöä ja kehittävät sen toimintaa edelleen (liite 6).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan ensiksi tapaustutkimusta tutkimusmenetelmänä. Sen jälkeen tarkastellaan aineiston hankintaa ja analysointia teorian ja toteutuksen avulla. Lopuksi kuvataan tutkimusprosessi. Huolellisella suunnittelulla ja systemaattisella etenemisellä pyritään vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen avulla tavoitellaan syvällisen ymmärryksen muodostamista todellisessa toimintaympäristössä olevasta tapauksesta ja luomaan kehitysehdotuksia tutkimuskysymyksiin (Ojasalo ym. 2014, 37, 52). Tutkimuskohteita on vähän (Stake 2005, 7). Tapaustutkimus on laadullista tutkimusta, jossa yhdistyy määrällinen (kvantitatiivinen) ja laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimusote. Tutkimuksessa muodostetaan ymmärrys ilmiöstä tutkittavien avulla ja

ratkaistaan tutkimusongelma. (Kananen 2013, 9, 15, 23.) Tutkimuksen aikana tarkastellaan, miksi asiat näyttävät siltä, miltä näyttävät, ja tarkastelun perusteella tutkimussuunnitelmaa on tarpeen mukaan sopeutettava pitäen kuitenkin mielessä tutkimuksen alkuperäinen tavoite (Yin 2014, 73–74).

Ilmiön kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseen tarvitaan useita aineiston hankinnan menetelmiä, kuten haastattelua ja kyselyä (Ojasalo ym. 2014, 55). Tapaustutkimusaineiston analysoinnissa käytetään hankitun aineiston menetelmään soveltuvia analyysimenetelmiä (Kananen 2013, 79, 103). Tapaustutkimus vastaa miten- ja miksi -kysymyksiin (Ojasalo 2013, 53), mikä onkin otettava huomioon aineistohankinnan kysymysten asettelussa. Kysymykset voivat tuottaa avoimia tarinallisia vastauksia tai strukturoitujen kysymysten avulla lukuja. Näitä molempia tulkitaan sanallisesti. (Kananen 2013, 27.) Tapausta pyritään syvällisesti ymmärtämään kontekstissaan ottamalla huomioon paikallinen ja sosiaalinen tilanne (Ojasalo ym. 2014, 52–53; Stake 2005, 7–8, 16). Tapaustutkimuksessa pyritään minimoimaan vuorovaikutuksen merkitys, mutta sitä arvioidaan luotettavuutta tarkasteltaessa. Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, eikä pyrkimyksenä ole luoda uutta teoriaa. (Kananen 2013, 26, 56.)

5.2 Aineiston hankinta

Tutkimukseen hankitaan aineistoa tarkoituksenmukaisin menetelmin (Puusa 2020, 102). Tämän opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yhden toimeksiantajan rajattua toimeksiantoa ja tehdä siitä toimintamalliehdotus. Tässä opinnäytetyössä käytettiin moniulotteisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen kyselyä ja puolistrukturoitua haastattelua. Molempiin menetelmiin liittyy kysyminen, mutta niitä erottaa tiedonkeruun ja analysoinnin tapa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Menetelmiä käsitellään alaluvuissa niin, että ensiksi esitellään menetelmän hankinnan teoriaosuus, jonka jälkeen kuvataan hankinnan toteutus.

5.2.1 Kysely

Kyselyaineiston hankinnan perusteena on kerätä tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi tarvittavaa tietoa määrittelemällä kyselyn kohderyhmä ja kysely-

tapa. Kysely soveltuu suurelle määrälle vastaajia, jotka voivat olla maantieteellisesti erillään. Kyselytapana nettikysely on nopea ja kustannustehokas: siihen voi vastata heti julkaisun jälkeen ja vastaukset ovat nähtävissä välittömästi. (Hirsjärvi ym. 2010, 195; Ojasalo ym. 2014, 128; Vilkka 2007, 28, 94.) Kyselyaineiston hankintaa edeltää kyselylomakkeen suunnittelu. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja vastaajan ymmärrettävissä, jolloin myös teoreettiset käsitteet muutetaan vastaajalle ymmärrettäviksi asioiksi (operationalisointi). (Vilka 2021, 101, 107–108.) Avoimilla kysymyksillä kannustetaan itseilmaisuun ja vapaaseen kuvailuun, monivalinnoilla rajataan vaihtoehtoja ja asteikoilla selvitetään vastaajan näkemystä väittämistä (Hirsjärvi ym. 2010, 198–201). Kysely testataan ennen sen julkaisemista vastausvaihtoehtojen toimivuuden ja vastaamisen keston arvioimiseksi. Vastaamiseen ei saisi kulua yli 20 minuuttia. Kyselyyn liitetään saatekirje, jossa kuvataan tutkimusaineiston käyttö, vastausten tarpeellisuus, vastausaika ja hankintaan liittyvät eettiset tekijät, kuten vastaajien tietosuoja ja anonymiteetti. (Ojasalo ym. 2014, 131, 133–134.) Kyselyyn liitetään myös tieto tietosuojailmoituksesta. Kyselytutkimukseen hankittavan tutkittavan tietoon perustuvan eettisen suostumuksen katsotaan toteutuvan silloin, kun vastaaja vastaa kyselyyn. (Tietosuojaohjeet opiskelijoille 2021, 3.)

Kyselyaineiston hankinta aloitettiin suunnittelemalla teorian ja toimintamallin yhdistävä matriisi (liite 7), josta johdettiin kyselyn kysymykset. Kohderyhmäksi muodostui Agile CoP -verkoston Teams-kanavan 66 jäsentä (joka kasvoi tutkimuksen kuluessa viidellä), joiden toimipaikka saattoi sijaita yhdentoista toimipaikan alueella Suomessa. Kohderyhmä muodosti myös uuden käytäntöyhteisön potentiaalisen jäsenkunnan. Webropol-kysely perustui matriisityövaiheen tuloksiin. Kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla oli saateviesti, jota seurasi tietosuojailmoitus (liite 8) ja eettisen suostumuksen antaminen vastaamalla kyselytutkimukseen. Näiden jälkeen kyselylomakkeessa (liite 9) kysyttiin kahdeksan (8) taustoittavaa ja 24 käytäntöyhteisön toimintamalliin liittyvää kysymystä. Lopuksi kysyttiin, halusiko vastaaja antaa sanallista palautetta tai jättää yhteystietonsa haastatteluyhteydenottoa varten. Kysymyksessä muistutettiin, ettei anonymiä kyselyä ja haastattelun yhteistietoja yhdistettäisi tutkimuksessa. Linkki anonymisoituun kyselyyn julkaistiin saateviestillä (liite 10) Agile CoP -verkoston Teams-kanavalle 19.9.2023. Aineiston keräämiseen määritel-

tiin kaksi (2) viikkoa ajalle 19.9.–3.10.2023. Kyselystä lähetettiin 25.9.2023 kanavan jäsenille kohdennettu sähköpostiviesti, koska Teams-kanavaviestiä ei välttämättä olisi huomannut. Kyselyyn vastaamisen muistutusviesti lähetettiin 28.9.2023. Kyselyvastauksia (liite 11) saatiin kahdeksan (8) kappaletta. Webropol-vastauslokista voitiin laskea vastaamisen kestäneen keskimäärin 14 minuuttia.

5.2.2 Haastattelu

Haastatteluaineiston hankinta perustuu esiymmärryksen ja teorian tuntemuksen avulla muodostettuihin kysymyksiin (Puusa ym. 2020, 110). Kysymystyypeiksi soveltuvat yksinkertaiset *miten*-kysymykset, neutraalit *minkälaista*-kysymykset ja harkiten käytettävät suorat *mitä sinä asiasta ajattelet* -kysymykset. *Kertoisitko lisää* -tyyppiset jatkokysymykset antavat haastateltavalle mahdollisuuden reflektoida aiemmin puhuttua ja laajentaa ajatteluaan. (Eriksson & Kovalainen 2016, 96–97.) Haastateltavien valintatapana voidaan käyttää harkinnanvaraista näytettä, jossa näytteen keräämisen perusteet (tavoite, kysymykset ja resurssit) on määritetty (Vilka 2021, 150–151). Puolistrukturoidun haastattelun (kutsutaan myös teemahaastatteluksi) aineisto voidaan hankkia sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluina (Vilka 2021, 126), kasvokkain, puhelimella tai vuorovaikutteisten viestimien välityksellä (Puusa ym. 2020, 111). Jokaisessa haastattelussa käsitellään määritellyt teemat (Vilka 2021, 124). Kysymykset voidaan esittää sopivassa järjestyksessä haastattelun kulun mukaan (Vilka 2021, 124) ja niitä voidaan myös muotoilla (Puusa ym. 2020, 113). Avointen kysymysten lisäksi kysytään tarkennettuja kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90). Syvällisempää tietoa saadaan, kun haastateltava voi vastata kysymykseen vapaasti ja haastattelija puolestaan syventää kysymyksiä lisäkysymyksillä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88–89). Haastattelija johtaa haastattelua neutraalisti kommentoimatta vastauksia, mutta osoittaa aktiivista kuuntelua minimipalauttein nyökkäämällä, *kyllä*-, *aivan*- tai *joo*-sanoin (Vilka 2021, 131). Vuoropuhelu etenee joustavasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85) keskustelevalle tyylillä ja epämuodolliseen sävyyn (Eriksson & Kovalainen 2016, 94).

Haastatteluaineiston hankinta aloitettiin haastattelukysymysten (liite 12) valmistelulla käyttämällä samaa matriisimenetelmää (liite 7) kuin kyselykysymyk-

sissä. Haastattelukysymysten ensimmäinen osio soveltui molemmille kohderyhmille ja toinen sisälsi keskijohdolle kohdennettuja kysymyksiä. Kysymyksillä toivottiin saatavan näkemyksiä ja toiveita toimintamalliehdotukseen samalta kohderyhmältä kuin kyselyssäkin. Mukaan otettiin lisäksi kaksi organisaation keskijohdon edustajaa. Haastattelun aluksi kerrottiin haastattelun aihe ja tavoite, tietosuojaan liittyvät asiat, anonymisointi ja suostumus haastatteluun ja tallentamiseen. Tämän jälkeen aloitettiin haastattelu, joka toteutettiin puolistrukturoidulla menetelmällä, jolloin haastateltavan oli mahdollista vastata kysymyksiin mahdollisimman avoimesti. Haastattelun kuluessa haastateltaville tehtiin myös lisäkysymyksiä silloin, kun haastateltava johti vastauksensa uuteen suuntaan. Haastatteluun ilmoittautuminen julkaistiin Agile CoP Teams -kanavalla 19.9.2023. Ilmoittautuminen oli mahdollista kahta reittiä: kyselylomakkeessa tai erillisellä ilmoittautumislomakkeella, joka sisälsi tietosuojailmoituksen ja tiedon haastattelun nauhoituksesta. Haastattelut tehtiin etänä Teams-tapaamisessa. Haastatteluihin varattiin tunti osallistujan kalenterin mukaan, ja ne kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Haastateltaviksi toivottiin kymmentä henkilöä. Haastatteluja tehtiin lopulta yhdeksän (9) kappaletta, joista kaksi (2) edusti keskijohtoa (liite 11).

5.3 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoimalla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin (Kananen (2013, 133). Alaluvuissa käsitellään ensiksi kyselyn analysoinnin teoriaosuus ja sen toteuttamisen kuvaus. Tämän jälkeen esitellään puolistrukturoidun haastattelun sisällönanalyysin teoria ja sen toteutus.

5.3.1 Kysely

Kyselyaineiston analysointiin käytetään tutkimukseen soveltuvaa analyysimenetelmää, jonka valintaan vaikuttaa se, tutkitaanko muuttujien keskinäistä riippuvuutta tai niiden keskinäistä vaikutusta (Vilkkä 2007, 119). Verkkokyselyohjelmat sisältävät analysointi- ja raportointityökaluja, joilla helpotetaan analysointityötä ja vähennetään tiedon siirtämisessä tapahtuvia virheitä. Esimerkiksi verkkokyselyaineiston kysymykset voidaan määritellä pakollisesti vastattaviksi, jolloin analyysissä ei tarvitse tulkinta, miksi toiset ovat vastanneet, mutta toiset eivät. (Valli & Perkkilä 2015, 110, 113.) Analyysivaiheessa keskeisimpiä tuloksia esitetään taulukoilla ja kuvioilla, joiden sisältämää tietoa täydennetään

sanallisella kuvauksella (Vilka 2017, 135; Vehkalahti 2014, 13). Ristiintaulukoimalla voidaan löytää muuttujaa selittävä toinen muuttuja. Syy-seuraussuhdetta ne eivät selitä. (Vilka 2007, 129.)

Kyselyiden analyysin toteutus tehtiin käyttämällä Webropol-kyselyohjelmistoa. Kyselyaineisto kerättiin kahdessa viikossa ja analysoitavan näytteen kooksi muodostui kahdeksan (8) vastausta (liite 11). Vastausten analyysiä ja tulkintaa helpotti kyselyn määrittelemisen niin sanotulla pakkovastaamisen (*) vaihtoehdolla. Kyselyaineiston analyysiä tehtiin Webropol-ohjelmiston Analytics Insight-ominaisuuksilla (Webropol s.a.). Analyysissä käytettiin lisäksi Webropol-ohjelmistossa valmiina olevia raportointiominaisuuksia (liite 13), joilla saatiin kattava graafinen ja taulukkomuotoinen kokonaiskuva vastauksista. Piirakkakuviosta voitiin selkeästi nähdä monivalintakysymysten kohdalla kaikkien vastaajien näkemyksiä. Webropol-kyselyvastaukset siirrettiin SPSS-tilasto-ohjelmistoon, missä niitä tarkasteltiin ristiintaulukoimalla (liite 13).

5.3.2 Haastattelu

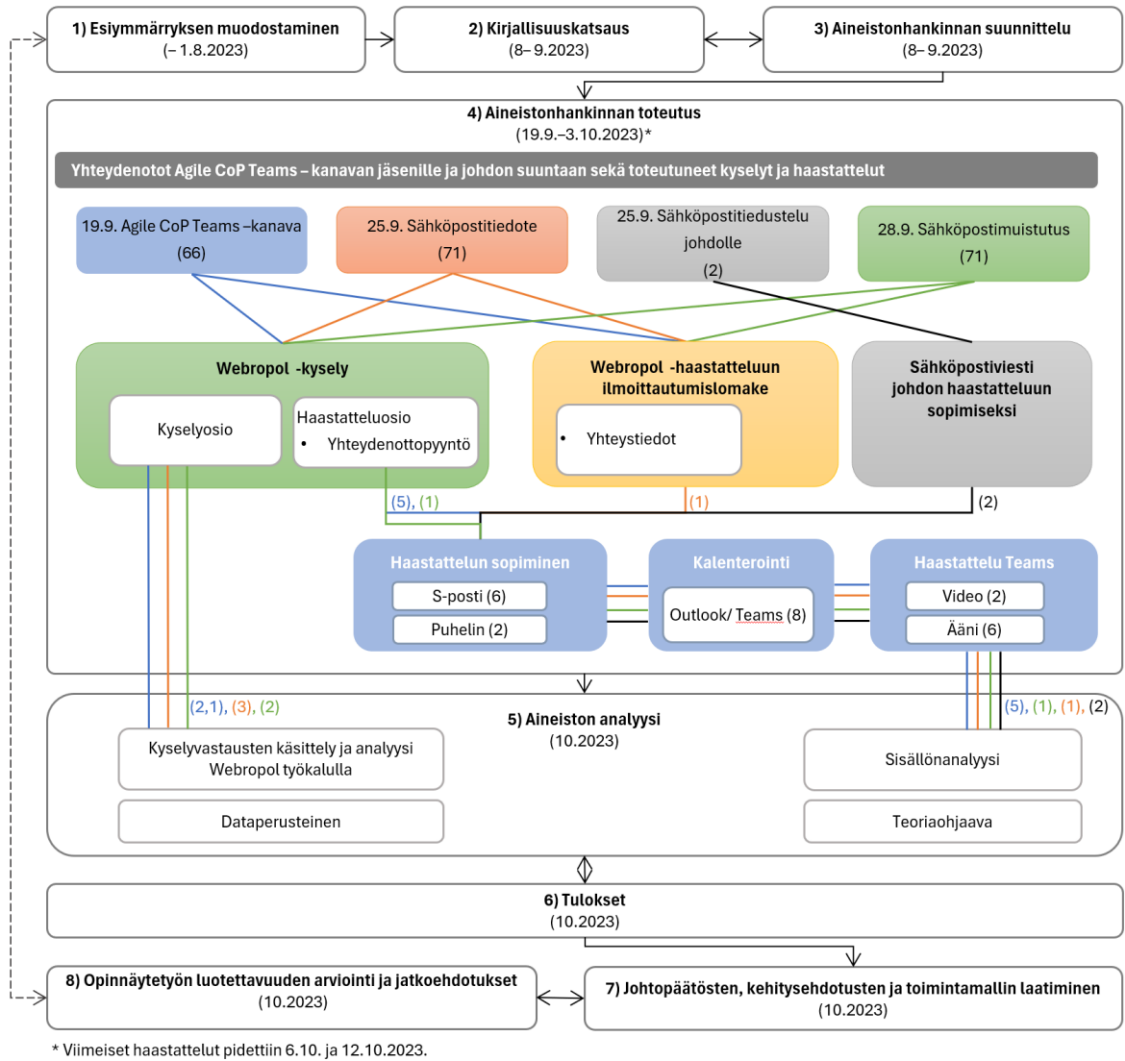
Teoriaohjaava sisällönanalyysi aloitetaan aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133) pyrkimällä tiivistämään aineisto selkeäksi kadottamatta sen sisältämää tietoa (Puusa ym. 2020, 149). Haastatteluaineiston analyysin aluksi haastattelut puretaan tekstiksi ja niitä rikastetaan litterointimerkeillä monipuolisemman analyysin tekemiseksi (Vilka 2021, 137–138; Puusa ym. 2020, 113). Litterointivaiheessa haastateltavan henkilötiedot anonymisoidaan (Vilka 2021, 137). Aineistoon tutustumisen aikana tehdään alustavia huomioita sisältöjen eroavaisuuksista ja kokonaiskuvasta, minkä jälkeen aineisto pelkistetään ilmaisujen joukoiksi, jolloin aineiston tietoarvo paranee (Puusa ym. 2020, 149, 152). Sisällönanalyysin tueksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119) voidaan tehdä myös määrällistä kvantifiointia (Puusa ym. 2020, 151–152) havaintoyksiköiden lukumäärän selvittämiseksi aineistossa (Vilka 2021, 163). Näiden vaiheiden jälkeen aineistoa järjestetään luokittelemalla niitä ala- ja yläluokkiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133), jolloin niistä voidaan löytää yhdistäviä ja erilaistavia asioita (Puusa ym. 2020, 152–153). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä yläluokat muodostuvat teoriasta tuoduista käsitteistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Analyysin edetessä poikkeavia löydöksiä pyritään löytämään luokkia yhdistelemällä ja käsitteellistämällä niitä ominaisuuksien (tyypittely) mukaan (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 153). Teemoittelun ja tyypittelyn jälkeen sisältöjä verrataan kokonaisuuteen (Puusa ym. 2020, 154) ja kuvataan sanallisesti (Vilkkä 2021, 163). Teoriaohjaavassa analyysissä edetään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheissa teorian osuus kasvaa. Tuotetun analyysin tulkinta suhteutetaan teoriaan uusien näkökulmien saamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110, 113.)

Haastatteluiden analyysi aloitettiin litteroimalla Teams-haastattelusta saatu raakateksti ja käyttämällä kahta litterointimerkkiä: tauon pituus (..) ja haastattelijan huomiot (()). Vastausten kokonaiskuvan muodostamiseksi aineisto ryhmiteltiin kysymyksittäin. Tutkimuskysymysten ulkopuolelle jääneet asiat siirrettiin jatkotutkimusehdotuksiksi tässä opinnäytetyössä. Aineisto pelkistettiin ilmaisuiksi, jotka luokiteltiin useisiin alaluokkiin. Alaluokat puolestaan yhdisteltiin yläluokkiin ja lopulta pääluokkiin, jotka olivat käytäntöyhteisön elementit: aihealue, jäsenet ja käytäntö. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin etsimällä niistä avainsanoja, ylä- ja alakäsitteitä sekä yhdistäviä että erottavia tekijöitä. Analyysin tulokset kirjoitettiin Tulokset-päälukuun.

5.4 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi esitetään vaiheittain etenevän kuvan 6 avulla. Siinä aineistohankinnan yksityiskohtaisempi kuvaus on pääosassa. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu palaaminen tutkimuskysymyksiin ja tutkimuskysymysten muokkaamiseen tarpeen mukaan (Ojasalo ym. 2014, 54). Tätä liikettä havainnollistetaan prosessikuvassa nuolien suunnan osoittamisena molempiin suuntiin.



Kuva 6. Tutkimusprosessi vaiheittain (1–8) sisältäen aineistonhankinnan toteutuksen tarkemman kuvauksen

Esiymmärryksen muodostaminen (vaihe 1) aloitettiin kesällä 2023 hankkimalla kirjallisuutta kirjastoista ja lukemalla käytäntöyhteisöistä internetistä. Tämän jälkeen laadittiin kirjallisuuskatsaus (vaihe 2) hankitusta kirjallisuudesta ja muista lähteistä. Vaiheessa 3 palattiin tutkimuskysymyksiin nettikyselylomakkeen ja haastattelun kysymysten laatimiseksi. Arvioitu vastausaika kyselylle saatiin testaamalla kysely tietokoneella ja puhelimella (15 minuuttia) ja toteuttamalla koehaastattelu (45 minuuttia). Vaiheessa 4 toteutettiin Webropol-kysely ja puolistrukturoidut haastattelut kahden viikon aikaikkunassa 19.9.–3.10.2023 (liite 12), poikkeuksena kahden haastattelun järjestäminen aikataulusyistä myöhemmin (6.10. ja 12.10.) ja yhden kyselyyn vastaajan myöhäinen vastaus (6.10.). Agile CoP -verkoston Teams-kanavalle lähetettiin 19.9.2023 saateviesti (liite 10) anonymisoituun kyselyyn. Kyselyssä oli mahdollisuus ilmoittautua haastateltavaksi. Samalla julkaistiin linkki haastatteluun ilmoittautumiseen, mikäli kyselyyn vastaaminen ei tullut kysymykseen, mutta haastattelu

kiinnosti. Kanavan jäsenille lähetettiin 25.9.2023 sähköpostiviesti, jossa kerrottiin kanavalla olevasta kyselystä ja mahdollisuudesta ilmoittautua haastatteluun. Keskijohdolle lähetettiin tiedustelu haastattelupäivän sopimiseksi. Kyselystä lähetettiin 28.9.2023 muistutusviesti, jossa kerrottiin viimeinen vastauspäivä ja kiitettiin jo mukana olleita. Kyselyyn vastasi kahdeksan (8) ja haastatteluita tehtiin seitsemälle (7) potentiaaliselle jäsenelle ja kahdelle (2) keskijohdon edustajalle. Hankittu aineisto käsiteltiin ja analysoitiin vaiheessa 5 ja niistä saadut tulokset (vaihe 6) kirjoitettiin opinnäytetyön Tulokset-päälukuun. Tuloksista tehtiin johtopäätökset (vaihe 7) ja toimeksiantajalle ehdotus toimintamalliksi. Vaiheessa 8 tarkasteltiin opinnäytetyön luotettavuutta ja ehdotettiin jatkotutkimusaiheita tutkimuksen aikana nousseista aiheista.

6 TULOKSET

Ensiksi kuvataan kyselyn analyysin tulokset käytäntöyhteisön jäsenten profiilin, kiinnostavien teemojen ja toimintaperiaatteiden avulla. Sen jälkeen esitellään haastattelujen tulokset. Lopuksi tarkastellaan keskijohdon haastattelujen tuloksia.

6.1 Kysely

Vastaajien käsitys käytäntöyhteisöstä liikkui samoista asioista kiinnostuneiden verkoston ja sosiaalisen oppimisen yhteisön välillä. Kenenkään mielestä käytäntöyhteisö ei ollut keskustelukerho tärkeistä asioista. Tutkimuskysymystä **keitä käytäntöyhteisön jäsenet ovat**, voitiin tarkastella kyselyn tulosten avulla. Kyselyyn vastasi kahdeksan (8) henkilöä, joiden lähin suurempi toimipiste sijaitsi Helsingissä, Tampereella tai Lappeenrannassa. Suurin osa (5) vastaajista toimi sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Yhdessä vastauksessa jäi tulkinnanvaraiseksi, mitä vastaaja tarkoitti vapaassa kentässä ilmoittamallaan liiketoiminnan ketteryuden -toimialalla. Vastaajat olivat toimineet monissa erilaisissa ketterissä rooleissa, mutta useita heitä yhdisti tuoteomistajan (5), Release Train Engineerin (4) ja Scrum Masterin (3) roolit ja näihin rooleihin hankitut sertifikaatit. Ketterän projektipäällikön tehtävässä oli toiminut yksi (1) vastaaja. Vastaaja yhdisti ketterän kehittämisen menetelmistä Scrum (5) ja laajoissa tuotekehityshankkeissa käytetty Scaled Agile Framework (7).

Vastaajien kokemus ketteristä projekteista vaihteli vuoden ja yli kymmenen vuoden välillä. Viisi (5) vastaajaa eli 62,5 % arvioi ketterien menetelmien teorian tukevan käytännön työtä paljon ja kuusi (6) vastaajaa eli 75 % koki sertifikaateilla olevan merkitystä toimeksiantojen saamisessa joko jonkin verran tai paljon. Kukaan vastaajista ei arvioinut teorian tukea arvottomaksi, mutta kaksi vastaajaa ei nähnyt sertifikaateilla olevan merkitystä toimeksiantojen saamiseen.

Kyselyllä selvitettiin käytäntöyhteisöä **kiinnostavat teemat ja sisällöt**. Monivalintakysymyksessä käytäntöyhteisön kiinnostavimmiksi (yli 5 vastaajaa) teemoiksi nousivat ketterä kehittäminen, ketteriin menetelmiin liittyvä mittaaminen, ketterät menetelmät ja ketterät työkalut. Vähän kiinnostusta (alle 3 vastaajaa) osoitettiin ketterään projektipäällikkyyteen, ketterän tapahtumiin, vaiheisiin, periaatteisiin ja rooleihin. Toiminnan sisällön suosikeiksi nousivat pulmaryhmä, vierailijoiden esitykset ja luennot. Lukupiiri ei saanut suosiota. Uusinta (cutting-edge) tietoa haettaisiin osallistumalla koulutuksiin, osallistumalla ulkoisiin meetuppeihin ja verkostoitumalla yhteisön sisällä. Vastaajat osallistuisivat mielellään yleiseen keskusteluun ja jakaisivat siellä kokemuksiaan ja osaamistaan. Myös kahdenkeskeiset keskustelut koettiin tärkeiksi. Sen sijaan alustuksia kokemuksista tai osaamisesta harkittaisiin. Tiedon jakamisen koulutus nähtiin positiivisesti. Osaamisen tarpeita selvitettäisiin kyselyllä tai tapaamisten yhteydessä. Varsinaiseen oppimissuunnitelman laatimiseen viisi (5) vastaajaa eli 62,5 % ei osannut ottaa kantaa.

Kyselyllä selvitettiin myös **toimintaperiaatteita**, joilla osallistuminen olisi heille mahdollista. Vastaajat kannattivat käytäntöyhteisöön liittymistä oma-aloitteisesti. Käytäntöyhteisö tapaisi säännöllisesti kerran kuukaudessa, etänä. Kaksi (2) vastaajaa kertoi saapuvansa paikalle säännöllisesti, koska kokivat aihealueen tärkeäksi. Muut (6) osallistuisivat satunnaisesti tai silloin, kun muilta töitä ehtisivät. Tapaamisiin kaivattiin kalenterivarauksia, joissa olisi suunniteltu ohjelma. Ajankohdan suunnitteluun haluttiin vaikuttaa. Tapaamisten muistiinpanoiksi riittäisivät keskustelun ydinasiat ja päätökset, jotka talletettaisiin Teams-kanavalle. Sähköpostia ehdotettiin Teams-kanavan lisäksi tärkeimpien asioiden ja aikataulujen viestimiseksi. Käytäntöyhteisön toimivuutta edistäisivät Confluence Wiki -sivut ja monipuolisesti käytettävä Teams-kanava, jotka olisivat avoimia kaikille. Vastaajat olivat valmiita toimimaan käytäntöyhteisössä

useimmiten rivijäsenenä tai aktiiveina. Vastaajat voisivat toimia ydinryhmän jäsenenä, tapahtumajärjestäjänä, sisällöntuottajana tai toiminnan koordinaattorina, mutta toiminnan aiheaktiivin (esimerkiksi cutting-edge scout) tehtävä ei kiinnostanut ketään. Koordinaattorin tehtävä kiinnosti: siitä halusi kuulla lisää 75 % eli 6 vastaajaa. Henkilökohtainen verkottuminen muiden jäsenten kanssa nähtiin jonkin verran (4 vastaajaa) tai hyvin tärkeäksi (4 vastaajaa). Sen sijaan 62,5 % eli 5 vastaajaa ei osannut sanoa, kiinnostaisiko heitä osallistua organisaation isompien tilaisuuksien yhteyteen sovitettaviin fyysisiin tapaamisiin. Ulkopuolisten yhteisöjen tapahtumiin osallistumisen koki 75 % eli 6 vastaajaa melko kiinnostavaksi. Henkilökohtainen verkottuminen koordinaattorin kanssa koettiin jonkin verran (5 vastaajaa) tai hyvin tärkeäksi (3 vastaajaa).

Vastaajien mielestä saatujen **hyötyjen** mittaaminen onnistuisi parhaiten kysymällä sitä suoraan toimintaan osallistuneilta jäseniltä. Tämän lisäksi ehdotettiin tuotetun dokumentaation ja osallistujien lukumäärän mittaamista sekä tiimien toimivuusmittareiden käyttämistä. Saaduista hyödyistä kerrottaisiin Teams-kanavissa, intranet-viikkoviestissä ja blogeissa. Käytäntöyhteisön löytämiseksi vastaajat ehdottivat Teams-kanavainontaa, intranet-viikkoviestiä ja mainostamista koulutusten yhteydessä.

6.2 Haastattelu

Kaikki yhdeksän (9) haastateltavaa vastasivat käytäntöyhteisön toimintamalliin liittyviin kysymyksiin, keskijohto lisäksi organisaatiolta saatavaan tukeen liittyviin kysymyksiin (liite 12). Käytäntöyhteisö määriteltiin yhteisen aiheen ympärillä toimivaksi asiantuntijayhteisöksi, jossa jaettaisiin tietoa monipuolisesti. Käytäntöyhteisö miellettiin myös vertaistukijoukkona, jossa pystyi keskustelemaan samantyyppisiä pulmia aikaisemmin kohdanneiden kanssa. Sen tavoitteeksi muotoutui ajasta ja paikasta riippumaton tietopohjan laajentaminen. Organisaation näkökulmasta käytäntöyhteisöä ajateltiin organisaation eri puolilta kokoontuvana vertaistukiryhmänä, josta saisi apua ja tietoa parhaista käytännöistä, jotka leviäisivät organisaatiossa. Siellä myös synnytetäisiin uutta tietoa. Parhaimmillaan käytäntöyhteisö voisi olla organisaatiolle ”uusi kollektiivinen äly”, jota voitaisiin hyödyntää liiketoiminnassa.

Haastatellut painottivat aloittavan käytäntöyhteisön lanseerauksessa toistuvaa monikanavaista (Teams-kanavilla, intranet-viikkoviesteissä, koulutusten yhteydessä, perehdytyksessä, roolin vaihdon yhteydessä, organisaation intranetissä) markkinointia, jolloin tietoisuus siitä lisääntyisi ja se löydetäisiin. Haastatellut arvelivat käytäntöyhteisön elinvoimaisuuden vaativan riittävää määrää aktiivisia henkilöitä, jotka aidosti haluaisivat osallistua yhteisölliseen oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Näitä henkilöitä ajateltiin löytyvän sertifiointikursseilta, jolloin asiantuntijayhteisön kokoonpano luonnollisesti kasvaisi ja sen osallistujilla olisi erilaista ketterää kokemusta. Osallistujien värväämisen insentiveillä nähtiin heikentävän käytäntöyhteisön mainetta. Haastateltavista yhdellä oli kokemusta ammatillisen käytäntöyhteisön perustajan tehtävästä, muilla kokemus liittyi ammatillisen käytäntöyhteisön jäsenen rooliin, harrastustoimintaan tai sitä ei ollut, mutta se kiinnosti. Käsitysten mukaan toiminta oli tavallisesti hiipunut osallistujakatoon, mikä harmitti.

Kiinnostaviksi **teemoiksi** nostettiin organisaation läpileikkaava ketteryys, ketterä projektitoimittaminen, portfolion hallinta, mittarit, testaaminen ja ketterät tapahtumat. Tiimien ryhmädynamiikkaa haluttiin ymmärtää enemmän ohjaamisen apuna. Toivottiinpa yrityksen yhteistä ketterän kehityksen toimintamallia, joka auttaisi projektien myynnissä, perustamis- ja toteutusvaiheissa.

Haastateltavat kuvasivat monipuolisesti osallistumista mahdollistavia **toimintaperiaatteita**. Toimintaan osallistuttaisiin oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti työajalla silloin, kun aihe oli omassa työssä ajankohtainen. Käytäntöyhteisön säännöllinen toiminta perustuisi enintään kahden tunnin etätapaamisiin kuukaudessa. Työajan ulkopuolella tapahtuva käytäntöyhteisötoiminta ei saanut vastakaikua, vaan vapaa-aikaa haluttiin käyttää muuhun kuin ammatin harrastamiseen. Tärkeäksi henkilökohtaiseksi osallistumisen mahdollistajaksi koettiin lupa osallistua toimintaan, mitä konkretisoitiin niin, että osallistumisen kirjaaminen aikaraportointijärjestelmiin olisi sovittu toiminnan aloittamisen yhteydessä.

Oppimista tapahtuisi monipuolisen toiminnan avulla. Se sisältäisi asiantuntijapuheenvuoroja, luentoja, lukupiirin, menetelmäpäivitysten läpikäymistä, työkalujen kokeilemistä, koulutuksia ja vertaiskeskustelua. Tapaamisissa haluttiin kuulla kokemuksia käytäntöyhteisössä keskusteltujen asioiden kokeiluista ja tuloksista, onnistumisista ja epäonnistumisista, joita kuvattiin opin paikkoina.

Käytäntöyhteisö nähtiin paikkana, missä aloittelevat ja kokeneemmat asiantuntijat tapaisivat yhdenvertaisina keskustellakseen ongelmallisista asioista ratkaisukeskeisesti. Yksiselitteisiä vastauksia ei odotettu, mutta monipuolista sparrailua arvostettiin oman ajattelun pöyhijänä ja vaihtoehtoisten ratkaisutapojen herättäjänä. Avoimen, arvostavan ja luottamuksellisen keskustelun käymiseksi haluttiin yhteiset pelisäännöt. Tapaamisissa pienryhmätyöskentelyä kannatettiin monipuolisten näkemysten ja hiljaisempienkin osallistujien äänten kuuluviin saamiseksi.

Kokeneemmat haastateltavat toivoivat syvällisempää sisältöä ja tieteellistä näkökulmaa oman argumentointinsa tueksi johdon tai asiakkaiden suuntaan. Luotettavaa tietoa yritettiin etsiä ketterien menetelmien kehittäjien kotisivujen artikkeleista ja koulutuksista. Muina tiedon lähteinä käytettiin koulutuksia käyneitä kollegoita, blogeja ja LinkedIn-palvelua, joskin yleisimmin tiedonhankinta alkoi nettihauilla. Olemassa olevaa sisäistä materiaalia etsittiin Teams-kanavilta. Esitettävien materiaalien tuottamisella toivottiin helpotusta arjen tilanteiden perusteluihin, ketterästä puhumiseen omassa tiimissä tai projektissa, ja niillä myös tavoiteltiin oman osaamispääoman kasvattamista. Tapaamisissa syntyvää materiaalia toivottiin tallettavaksi myöhempää hyödyntämistä ajatellen. Haastatellut kannattivat materiaalin avointa saatavuutta ja niiden edelleen hyödyntämistä videomainoksissa, blogeissa, yksikköinfoissa ja sähköpostimainoksissa. Oppimissisältöjen rinnalle toivottiin jäsenten vapaamuotoisia tapaamisia verkostoitumiseen esimerkiksi lounaan merkeissä.

Haastatellut halusivat osallistumiselleen arvoa ja toivat esille kysymyksen toiminnan ammattimaisuudesta saatavan hyödyn maksimoimiseksi. Haastatellut määrittelivät koordinaattorin tehtäväksi edellytysten luomisen. Koordinaattoriksi määriteltiin neutraali henkilö, jonka tehtäviin kuuluisi kutsua koolle, kerätä teemoja, vinkkejä ja linkkejä materiaaleihin sekä etsiä kiinnostavia asiantuntijapuhujia. Koordinaattorin tehtäviksi lisättiin myös yhteisön kanavan aktiivinen sisällöntuottaminen, tiedottaminen ajankohtaisista tapahtumista ja yhteisön monikanavainen mainostaminen sekä vierailut yksiköihin kertomaan käytäntöyhteisötoiminnasta. Tapaamisissa koordinaattorin tehtäviksi esitettiin fasilitointiin keskittymistä, keskusteluun osallistamista, ajattelun haastamista ja tavoitteista muistuttamista sekä muistiinpanojen laatimista. Koordinaattorin tehtävää ajateltiin pysyväksi, mutta niin, että sitä voisi kierrättää.

Organisaation tarjoamaa tukea kuvasi haastattelussa kaksi (2) keskijohdon edustajaa. Organisaation näkökulmasta osallistuminen nähtiin kalenterointikysymyksenä, jolloin osallistumista voisi suunnitella, kun tapaamisten ajankohdat olisivat tiedossa pitkälle eteenpäin. Tämän jälkeen osallistuminen olisi henkilökohtainen priorisointikysymys. Aikaa tapaamisiin voisi käyttää ”jonkin verran”. Avoimeen keskusteluun kannustettiin ehdottamalla ongelman muotoilemista niin, että siinä keskityttäisiin kysymyksen asetteluun ketterän kehittämisen näkökulmasta. Jäsenille organisaation tukea osoitettaisiin sopimalla tapaamisten tai tapahtumiin osallistumisen kuluja kattamisesta ja viestimällä yhteisössä organisaation ketterän liiketoiminnan tavoitteista yhdistämällä niitä käytäntöyhteisön tavoitteisiin.

Käytäntöyhteisön virallisempaa asemaa organisaatiossa pohdittiin ja sen nähtiin tukevan pitkäaikaisemmän toiminnan syntymistä. Virallinen asema ei, haastateltujen mukaan, kuitenkaan auttaisi, jos toiminnassa ei olisi imua ja riittävästi osallistujia. Virallistamista tärkeämmäksi koettiin tavoitteellinen toiminta, jossa tieto siirtyy, organisaatio kehittyy ja työssä viihtyminen paranee yhteenkuuluvuuden tunteen myötä. Haastatellut näkivät käytäntöyhteisön olevan tärkeä elementti organisaatorajojen yli siirtyvän tiedon risteyspaikkana ja verkostojen luoja. Käytäntöyhteisölle voitaisiin myös viestiä esimerkiksi työnkiertomahdollisuuksista.

Keskijohdon edustajat arvioivat koordinaattorin tehtävän tarpeelliseksi. Tehtävää ajateltiin hoidettavaksi muun työn ohessa, joskaan tehtävien hoitamiseksi käytettävää aikaa ei määritelty. Tehtävän haluttiin mahdollistavan koordinaattorin oman innostuksen toteuttamista, eikä kuormittavan tätä. Siksi tehtävää ehdotettiin hoidettavaksi vaihtamalla koordinaattoria ajoittain. Tukea koordinaattorille osoitettaisiin aidolla kiinnostuksella toimintaa kohtaan esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti käytäntöyhteisön ydinryhmän toimintaan ja toiminnan määrittelyyn vuositason.

7 POHDINTA

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen ja tuodaan uusia näkökulmia sen ymmärtämiseksi. Luvussa kuvataan myös kehittämisehdotuksena ketterän kehittämisen toimintamalli, joka on tämän opinnäytetyön lopputuotos. Lopuksi arvioidaan menetelmien käyttöä ja tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksellinen pääkysymys oli selvittää, minkälainen toimintamalli sopii käytäntöyhteisölle, jonka jäsenet ovat useilta eri toimialoilta, edustavat eri ammattiryhmiä ja joiden osaaminen ketterän kehittämisen teemoista vaihtelee. Pääkysymyksen selvittämiseksi tarvittiin neljä lisäkysymystä: 1) keitä käytäntöyhteisön jäsenet olivat, 2) minkälaiset teemat ja sisällöt vastasivat heidän tarpeisiinsa, 3) minkälaisia toimintaperiaatteita he toivoivat, jotta osallistuminen olisi heille mahdollista ja 4) minkälaista tukea organisaatio pystyi tarjoamaan. Tutkimuskysymykseen saatiin vastaus: *Toimintamallin olisi vastattava jäsenten ketterän arjen haasteisiin ja luotava käytetylle ajalle lisäarvoa, muuten sen toimintaan ei osallistuttaisi.* Tutkimuskysymyksen vastauksen ymmärtäminen vaatii ketterän käytäntöyhteisön tuomista elävään kontekstiin kuvaamalla sen toimintaympäristöä, jäseniä, teemoja ja toiveita toimintaperiaatteiksi sekä organisaation tarjoamaa tukea.

Käytäntöyhteisön käsitteen ja tavoitteen sanoittaminen tutkimukseen osallistujien omilla sanoilla oli tutkimuskysymykseen vastaamisen edellytys. Vastaukset määrittivät sitä, minkälaista toimintaa ketterän käytäntöyhteisön ajateltiin toteuttavan. Käytäntöyhteisö määriteltiin samoista asioista kiinnostuneiden verkostoksi, yhdessä oppimisen yhteisöksi, vertaistukiryhmäksi, asiantuntijayhteisöksi ja resurssivoimavaraksi. Käytäntöyhteisön on kiteytettävä olemassaolonsa peruste, joka määrittelee toimintaa, toimintarajoja ja tuottaa toiminnalle hyväksynnän. Silloin se ymmärretään, se saa rahoitusta ja siihen liittyy jäseniä. Perusteen voi kiteyttää käytäntöyhteisön teorian mukaisesti ketteristä menetelmistä kiinnostuneiden ryhmäksi, joka haluaa ymmärtää ketteriä toimintatapoja yhdessä enemmän tapaamalla säännöllisesti ja tuleamalla niiden toteuttamisessa paremmaksi. Toiminnan tavoitteeksi kiteytyi aika- ja paikkariippumaton tietopohjan laajentaminen. Tietoa synnytetäisiin, sitä jaettaisiin

monipuolisesti, se leviäisi organisaatiossa ja siitä voisi muodostua kehittyessään organisaatiolle ”uusi äly”. Tavoite on kirkas ja kunnianhimoinen. Tavoitteen saavuttamiseen liittyvät kysymykset käytäntöyhteisön asemasta organisaatiossa, toiminnan ammattimaisuudesta ja resursseista.

Toimintaympäristöjen muutoksessa nopeudesta on tullut voittoisa kilpailutekijä. Digitaalinen vallankumous synnytti tarpeen ketterille menetelmille (agile methodologies) 2000-luvun alussa. Ketterät menetelmät vastaavat nopeuden vaatimukseen pitämällä tuotekehityssykliä lyhyinä, jotta asiakastarpeita vastaavia tuotteita voidaan toimittaa silloin, kun asiakas niitä tarvitsee (Beck ym. 2001). Ketterän kehittämisen toimintaympäristöä kuvaa intensiivisten tuotekehityssykliden säännöllisyys ja aikataulu (Scrum.org s.a.).

Käytäntöyhteisön jäsenet ovat omissa toimintaympäristöissään (liite 14) kehitystiimien tai -junien vastuutehtävissä (servant leader) mahdollistamassa niiden kitkatonta toimintaa. Heidän ajankäyttönsä priorisointi tapahtuu ketterien tapahtumien ehdoilla ja kalenterit täyttyvät tapahtumista, joista vetovastuun vuoksi on hankalaa olla poissa. Tähän yhteyteen kytkettynä käytäntöyhteisötoiminta on alisteisessa asemassa. Käytäntöyhteisötoimintaan haluttiin osallistua, mutta ajankäytön kannalta sitoutuminen säännöllisesti toimintaan tai toimintaa ylläpitäviin tehtäviin vaikutti hankalalta. Jotta käytäntöyhteisötoiminta saa paikan kalenterissa, sen on tarjottava ajankohtaista ja käytännöllistä lisäarvoa arjen työhön ja sen tehostamiseen. Johdon näkemys osallistumisesta oli suoraviivaisempi: kalenteria katsomalla osallistumisen pystyi priorisoimaan ja aikaa saisi käyttää jonkin verran. Tätä jonkinlaista ristiriitaa voi ymmärtää sitoutumisen näkökulmasta: Ketterän käytäntöyhteisön jäsenet ovat hankkeissaan vastuunkantajia, jotka sitoutuvat ensisijaisesti työhön ja sen jälkeen muuhun. Käytäntöyhteisön näkökulmasta ketterät projektit ja suuret kehitysjuonat ovat haasteellisia, koska niillä kaikilla on omat aikataulut, jotka eivät jousta. Käytäntöyhteisön on siis joustettava.

Käytäntöyhteisön potentiaaliset jäsenet toimivat Etelä-Suomessa. Heillä on vahva ammatti-identiteetti ja onnistumisen tarve. Onnistuminen vaikuttaa työmotivaatioon ja rakentaa positiivista ammatti-identiteettiä edelleen (Hakkarainen ym. 2003, 11). Jäsenet toimivat esimerkiksi Scrum Master-, tuoteomis-

taja- tai Release Train Engineer -rooleissa, joihin he olivat pätevöityneet sertifiointikurssin kautta. Heillä oli kokemusta myös muista ketteristä rooleista, joihin he olivat myös hankkineet sertifikaatit. Kokemus ketteristä projekteista vaihteli aloittavista pidempään mukana olleisiin. Tässä toimintaympäristössä kokeneita agile coacheja voi hyödyntää pyytämällä apua asioiden taustoittamiseksi. Käytäntöyhteisön jäsenillä on vahva keskinäinen side aihealueen työtehtävien ymmärtämisestä juuri useiden roolien kautta. Jäsenten moniosaaminen auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään arjen haasteiden vaikutuksia eri näkökulmista ja tarjoamaan ratkaisuehdotuksia, joilla päästään eteenpäin.

Käytäntöyhteisön teemat muodostuivat arjen haasteista ja tarpeista ratkaista ongelmia. *Mittaamisen* periaatteista, valinnasta ja tulkinnasta haluttiin oppia lisää, jolloin toiminnan ohjaamisen perustelu pohjautuu kokemuksen lisäksi tietoon. *Ketterät menetelmät* tarjoavat kehitysprojekteille sovellettavan viitekehityksen, mutta niiden käytännön ohjeistus vaihtelee. Tämä tekee käytäntöyhteisöstä arvokkaan paikan menetelmien käytännöllisen soveltamisen pohtimiseen ja oppimiseen yhdessä muiden kanssa. Käytäntöyhteisössä hankittu menetelmäosaaminen osaltaan mahdollistaa myös siirtymisen toiseen projektiin ja tuo jäsenelle lisäarvoa. *Modernien ketterien ohjelmistojen* (esimerkiksi Jira) hyödyntäminen työn määrittelyssä, suunnittelussa ja ohjaamisessa on työn sujuvuuden kannalta oleellisen tärkeää. Ohjelmistojen edistyneemmistä toiminnoista ja lisäosista haluttiin oppia lisää, koska nettihauilla tiedon etsiminen oli turhauttavaa. Netistä löytyi ratkaisuja, mutta käytettävissä olevissa ohjelmistoissa ei ollut tai ei ollut aktivoitu tarvittavia osia. Epämotivoivaksi etsimisen teki se, ettei parempia ratkaisuja voinut tarjota muille. Ohjelmistotyökalujen lisäksi haluttiin oppia *fasilitoinnin menetelmiä*. Tutkimukseen osallistuneilla oli erilaisia ketteriä sertifikaatteja, jolloin osallistuneilla oli myös tietoa siitä, minkälaista ja minkä tasoista tietoa kursseilta sai ja miten niihin pääsi mukaan. Tämä on arvokasta tietoa jäsenille, jotka harkitsevat kursseja. *Vertaiskokeusten jakaminen ja haasteista keskusteleminen* nähtiin tärkeäksi, koska niissä saattoi kuulla omaan työhön liittyviä vinkkejä tai kokeilemisen arvoisia ohjeita. Erityisen arvokasta on tietää, kenen puoleen voi kääntyä, kun samantyyppinen haaste tulee omalle kohdalle.

Toimintaperiaatteet yhdistävät koordinaattorin tehtävät yhteisön toimintaan. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä toiminnan suunnittelu, järjestely ja fasilitointi olisivat *koordinaattorin* tehtäviä, joskaan tarvittavaa ajankäyttöä ei kyetty määrittelemään. Jäsenten ja johdon näkemykset toiminnan ammattimaisuudesta näyttivät poikkeavan merkittävästi toisistaan. Johdon näkemyksessä koordinaattori saisi toteuttaa itseään ja intohimoaan yhteisön fasilitoinnissa rasittumatta siitä. Jäsenet puolestaan laativat kattavan tehtävälistan toiveenaan saada maksimihyöty käyttämälleen ajalle. Keskijohto oli valmis tukemaan koordinaattorin ja toiminnan kulujen rahoitusta sekä osoittamaan tukea toiminnalle käytäntöyhteisön tarpeiden mukaan.

Käytäntöyhteisön yhtenä tavoitteena on tarjota edellytyksiä osaamisen syventämiseen, minkä seurauksena työn tekeminen tehostuu (Wenger ym. 2002, 16, 59). Käytäntöyhteisö *tapaisi kuukausittain* työajalla etänä enintään kahden tunnin ajan. Osallistumisen edellytykseksi asetettiin käytetyn ajan raportoinnin selkeyttäminen. Se onkin järkevää, koska käytäntöyhteisötoiminnan yksi onnistumisen tekijä on osallistumiseen varattu aika (Moore ym. 2021, 12), jota ilman tavoiteltuja hyötyjä on turha odottaa.

Luennot mahdollistavat *aiheiden käsittelyn* eri näkökulmista ja vierailijat voivat tuoda näkemystään ja kokemustaan erilaisista toimintaympäristöistä. Työkalukokeiluilla puolestaan saadaan rohkeutta ottaa käyttöön ohjelmistotoimintoja, jotka ehkä toteuttavatkin juuri niitä asioita, joita internetistä on etsitty. Puuttuvia toimintoja tai ohjelmistolisäosia voidaan käytäntöyhteisön nimissä kysellä organisaatiosta. Ketterien menetelmien versiopäivitysten läpikäynti voi jäädä tekemättä, ellei sitä tee yhdessä. Toimintaa suunniteltaessa on huomioitava erilainen osaaminen, erilaiset oppijat ja osaamisen taso, jotta jokainen voi kokea saavansa arvoa sijoittamalleen ajalle.

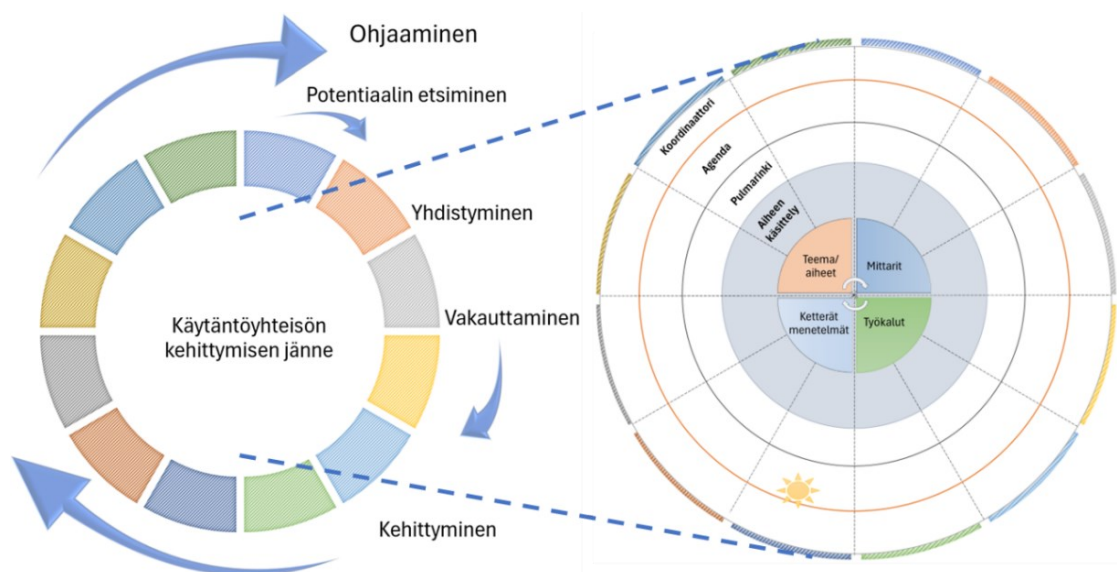
Kehityssykliin tahti ja lyhyys pakottavat ratkaisujen nopeaan löytymiseen, minkä vuoksi toiminnan ytimeen haluttiin *ratkaisukeskeistä keskustelua* vertaisten kanssa arjen haasteista ja ongelmista. Näin apua ja sparrausta saadaan nopeasti omien kollegojen joukosta ja siihen voidaan palata, jos se on tarpeen. Yhdessä keskusteltu asia saattaa rohkaista kokeilemiseen. Kokeusten jakaminen puolestaan vahvistaa käytäntöyhteisön kyvykkyyttä rat-

kaista esille tulevia kysymyksiä myös jatkossa, kun tieto kokeiluista palaa käytäntöyhteisöön. Avoimen ja luottamuksellisen keskusteluympäristön luomiseen kaivattiin yhteisesti sovittuja *pelisääntöjä*. Pelisäännöt mahdollistavat neutraalin keskustelun ongelmasta, mutta eivät vaaranna asiakassuojaa tai leimaa asiakasta ongelmaksi. Pelisääntöjä noudattamalla toiminnassa syntyneet materiaalit ovat myöhemmin hyödynnettävissä.

7.2 Käytäntöyhteisön toimintamalli

Tutkimuskysymykseen vastataan johtopäätöksissä ja sitä konkretisoidaan toimemksiantajalle ehdotettavalla toimintamallilla, joka kuvaa käytäntöyhteisössä tapahtuvaa toimintaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Toimintamallissa kuvataan olemassaolon perustetta ja tavoitetta. Siinä otetaan kantaa jäsenkuntaan ja osallistumismahdollisuuksiin. Toiminnan kuvaus sisältää tapaamisten, teemojen ja haasteiden käsittelyn, materiaalin tuotannon ja yhteydenpidon periaatteet. Organisaation tuki kohdistuu toimintaa mahdollistaviin tekijöihin, kuten koordinaattorin saatavuuteen ja toiminnasta aiheutuvien kulujen kattamiseen. Toimintamalli ei sisällä pelisääntöjä, joista käytäntöyhteisön on keskusteltava yhdessä voidakseen sitoutua niihin.

Ketterän käytäntöyhteisön toimintamallin muodostavat elinkaaren hallinta ja toimintaa rytmittävä yhteisön vuosikello (kuva 7).



Kuva 7. Käytäntöyhteisön toimintamalli muodostuu elinkaaren hallinnasta ja toiminnan vuosikellosta

Toimintamallin ensimmäinen osa on *elinkaaren hallinta*. Elinkaaren vaiheita ja tehtäviä (liite 2) on käsitelty tässä opinnäytetyössä luvussa 3.1. Tehtävillä tuetaan käytäntöyhteisön järjestelmällistä kasvua ja kehitystä, siksi käytäntöyhteisön koordinaattorin on valmisteltava ja suunniteltava niiden toteutus kussakin elinkaaren vaiheessa. Niiden toteuttaminen näkyy jäsenille toiminnan sujuvuudessa ja ammattimaisessa johtamisessa. Elinkaaren tehtävien suunnitteluun on laadittu Excel-työkirja (liite 15), johon kirjataan havainnot, päätökset ja toteutus koko elinkaaren ajalta. Toimeksiantajalle laaditussa toimintamallissa toiminnan vakiinnuttaminen osaksi jäsenten arkea (kuva 7) on melko lyhyt, mutta potentiaalinen etsimisen ja yhdistymisen aikaa nopeuttavat tässä opinnäytetyössä ehdotettu toimintamalli ja tutkimustuloksista saadut aloitustiedot. Tiedottaminen käytäntöyhteisöstä ja käytäntöjen aloittaminen edistävät vauhtiin pääsemistä, jolloin vakauttamisen vaihe toimintarytmin sopimiseksi voi jäädä lyhyeksi. Kehittymisen vaiheen kestoa on mahdotonta arvioida, koska toiminnan elinvoimaisuus selviää vasta myöhemmin.

Toimintamallin toinen osa on toiminnan toteuttamisen *vuosikello* (liite 16). Käytäntöyhteisön jäsenille näkyvä vuosikellomainen toimintamalli on teoriasta puuttuva elementti, jota kuvataan tässä alaluvussa tutkimustuloksia hyödyntämällä ja ottamalla huomioon käytäntöyhteisön suunnittelun periaatteet. Vuosikello tarvitaan toiminnan järjestämiseksi ja rytmittämiseksi kuukausi- ja neljännesvuositapahtumiin. Se mahdollistaa toiminnan kasvun ja luonnollisen laajentumisen. Toiminnan laajentuessa vuosikelloa voi monistaa esimerkiksi pysyvämpään pienryhmätyöskentelyyn (Jira-ryhmä), jonka on toimittava samassa rytmissä muun käytäntöyhteisön kanssa.

Ketterän käytäntöyhteisön **olemassaolon perusteena** on toimia ketteristä menetelmistä kiinnostuneiden ryhmänä, joka tapaa säännöllisesti, haluaa yhdessä oppia ja ymmärtää ketteriä toimintatapoja ja tulla niiden toteuttamisessa paremmaksi. **Toiminnan tavoitteena** on aika- ja paikkariippumaton tietopohjan laajentaminen. Tietoa jaetaan yhteisössä ja sen ulkopuolelle. Käytäntöyhteisön **jäseneksi** liitytään oma-aloitteisesti Teams-kanavalle ja se on avoin kaikille organisaation toimialasta riippumatta. Jäsenet saavat erinomaisen mahdollisuuden verkostoitua ja kuulla, miten muilla toimialoilla sovelletaan ketteriä menetelmiä. Jäsenen on keskusteltava oman esihenkilönsä ja mah-

dollisesti asiakkaan kanssa käytäntöyhteisötoimintaan osallistumisen periaatteista. Tällä tavoin voidaan keskustella yhteisöllisen oppimisen hyötyjen tuomisesta työtehtäviin – ja luonnollisesti vahvistaa käytäntöyhteisön tunnettuutta. Osallistumismahdollisuudet tapaamiseen voivat vaihdella, mutta aktiivinen osallistuminen Teams-keskusteluun on toivottavaa elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi. Käytäntöyhteisö kannustaa myös suoriin yhteydenottoihin jäsenten kesken nopean vertaisavun saamiseksi. Käytäntöyhteisössä on mahdollisuus toimia erilaissa tehtävissä ottamalla yhteyttä koordinaattoriin. Käytäntöyhteisöstä voi poistua siirtämällä mahdolliset vastuut toiselle jäsenelle tai koordinaattorille, jolloin toiminta jatkuu saumattomasti.

Toimintatavoista näkyvin asia on **toiminnan aikatauluttaminen**. Aloittava käytäntöyhteisö sopii ensimmäisessä Teams-tapaamisessa enintään kahden tunnin mittaiset tapaamiset kalenterivuodeksi eteenpäin ja tarkastelee niitä jatkossa joustamiskykyisenä neljännesvuosittain, kunnes uuden vuoden alkaessa kalenterista sovitaan jälleen vuodeksi eteenpäin. Tapaamiskutsu sisältää teeman ja se lähetetään Teams-kanavalla olevien jäsenten sähköpostiin ja julkaistaan Teams-kanavalla. Käytäntöyhteisö voi tavata myös varsinaisen tapaamisajankohdan ulkopuolella esimerkiksi vieraillemalla ulkopuolisissa tilaisuuksissa (meetupit ja seminaarit) tai tapaamalla ketterän lounaan merkeissä.

Käytäntöyhteisön kuukausitapaamisessa on kolme vakioasiaa: Koordinaattorin asiat, teema ja pulmarinki. Näiden järjestys voi vaihdella. *Koordinaattori viestii* ajankohtaisista asioista (esimerkiksi ulkoisista meetupeista ja seminaareista), koulutus uutisista ja pyytää uusia jäseniä esittäytymään. Neljännesvuosittain tarkastellaan lisäksi, onko kalenterivarausta syytä päivittää, pidetään retrospektiivi (tarkastellaan saatuja hyötyjä, onnistumisia ja parantamisen paikkoja jäsenen ja yhteisön näkökulmista) ja sovitaan alkavan vuosineljänneksen teeman aiheet ja valmisteluryhmä. Käytäntöyhteisön jäsenten monipuolista piilo-osaamista voidaankin tuoda esille tapaamisten järjestelyissä, alustuksissa ja esityksissä. Toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa huomioidaan onnistuneiksi kuvattujen käytäntöyhteisöjen indikaattoreita (liite 5), jotta toiminnalla olisi onnistumista mahdollistava kehityssuunta. Koordinaattori kirjaa tärkeimmät asiat ja päätökset Teams-kanavalle kuukausitapaamisista ja laatii kanavalle neljännesvuosittain julkaistavan viestin koulutus uutisista, saavutetuista hyödyistä ja tulevasta toiminnasta. Tiedottamisella käytäntöyhteisö

profiloituu organisaatiossa ketterien menetelmien yhteisöllisen oppimisen forumiksi, jolloin sen asema organisaatiossa on selkeä ja toimintaan osallistumisen perusteleva on helppoa.

Toiminnan ytimessä ovat aihealueen tärkeimmät *teemat*: ketterät menetelmät, mittarit ja työssä käytettävät ohjelmistot (esimerkiksi Jira). Teema voi olla myös joku muu tutkimuksessa noussut aihe. Teemojen aiheet sovitaan yhdessä neljännesvuosittain, jolloin ne ovat ajankohtaisia. Teemaa käsitellään teorian tai käytännön harjoitusten avulla kolmen kuukauden ajan. Esimerkiksi mittareita esitellään, niiden tekemistä ja lukemista harjoitellaan, ja niistä saatuja kokemuksia jaetaan. Tämän jälkeen on vielä mahdollisuus harjoitella toisen tehtävän avulla ja jakaa niistä kokemuksia. Harjoittelun jakautuessa eri kuukausille myös ne, jotka eivät ehdi joka tapaamiseen pääsevät kokeilemiseen mukaan.

Ratkaisukeskeinen *pulmarinki* käsittelee jäsenten esille tuomia asioita ja ongelmia spontaanisti tai esivalmistellusti, jolloin koordinaattori on koostanut jäseniltä pyytämistään kokemuksista yhdessä pohdittavan aiheen. Pulmat esitellään noudattamalla pelisääntöjä ja pitämällä mielessä kuulijoiden erilaiset taustat. Pulman esittäjä kertoo, minkälaista käsittelyä hän aiheesta toivoo. Se voi olla esimerkiksi sparraavaa keskustelua ajattelun pöyhimiseksi tai vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä. Keskustelu voi tapahtua yhdessä tai pienryhmissä osallistujamäärän mukaan tai erilaisten näkökulmien saamiseksi. Se, miten keskustelua hyödynnetään, on pulman esittäjän päätettävissä ja vastuulla. Pulman esittäjää pyydetään kertomaan seuraavassa tapaamisessa, minkälaisella otteella tämä eteni ja minkälaiset tulokset olivat, jotta kokemuksesta voi oppia vastaavan tilanteen varalle.

Yhteisössä luodaan ja jaetaan tietoa avoimesti **pelisääntöjä** noudattamalla. Koordinaattori pitää yhteyttä jäseniin kuullakseen työyhteisön tapahtumista, saadakseen ideoita tapaamisiin ja kerätäkseen tietoa materiaalitaipeista. Käytäntöyhteisön tuottama **materiaali** talletetaan Confluence Wiki -sivuille ja tieto talletuspaikasta linkitetään Teams-kanavalle ydinryhmän jäsenen tai koordinaattorin toimesta. Materiaalien (esimerkiksi luentomateriaali, blogit ja videomainokset) valmistuksessa hyödynnetään käytäntöyhteisön jäsenten osaaamista ja ulkopuolista materiaalia. Materiaali on sisäisesti avointa.

Hallinto sovitetaan käytäntöyhteisön elinkaaren ja toiminnan vaatimuksiin. Monipuolisen toiminnan järjestämiseksi toiminnan rahoitustarvetta tarkastellaan vuosittain. Rahoitus muodostuu koordinaattorin ajankäytöstä ja suorista kuluista, joita ovat esimerkiksi materiaalihankinnat. Koordinaattorin tehtäviä hoitavat toimeksiantajan suunnitelmien mukaan ketterän kehittämisen asiantuntijajyksikön asiantuntijat, jotka toimivat ydinryhmässä, jossa on mukana myös toiminnan rahoittaja. Koordinaattoreiden tehtäväkierto on mahdollista.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusprosessin kuvaus (Hirsjärvi ym. 2010, 232), jolla mahdollistetaan teoreettinen *toistettavuus* (Vilkka 2021, 197). *Merkittävän* aineiston hankkimiseksi määritellään, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville, ja päättää sen perusteella menetelmät ja niillä kerättävä rikas aineisto (Vilkka 2021, 202). *Uskottavuuden* näkökulmasta tutkimustulokset syntyvät kerätystä aineistosta. Määrällisessä kyselytutkimuksessa uskottavuutta lisää kysymysten tarkka määrittely, jolloin niissä on vähän tulkinnanvaraisuutta. Myöskään mittaustulokset eivät muutu toistettaessa. (Vilkka 2021, 193–194.) Ohjelmistotyökalut auttavat analysoimaan aineistoa, mutta tulkinnan luotettavuuden näkökulmasta ei voida tietää, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset, mitä he tietävät kysellyistä asioista tai kuinka vakavasti he ovat vastanneet kyselyyn (Vilkka 2007, 28; Ojasalo ym. 2014, 121). Laadullista aineistoa on *riittävästi* ja se kylläntyy, kun uusi tieto ei tuo lisää näkökulmia (Hirsjärvi ym. 2010, 182; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99) tai jo kerätystä aineistosta voidaan saada vastaukset tutkittavaan ilmiöön (Vilkka 2021, 150). Tulkinnan *ristiriidattomuus* voidaan todeta käyttämällä useampaa aineistonhankinnan menetelmää perusteltaessa uskottavia ratkaisuja (Kananen 2013, 119). Tutkimustilanteeseen ja tulkintaan voi vaikuttaa tutkimuksen tekijän viitekehys, esimerkiksi ammatti. Tämä tulee huomioida tutkimuksen *puolueettomuuden* tarkastelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Opinnäytetyö on toimeksiantajalle yksilöllisesti laadittu tapaustutkimus. Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan seikkaperäisesti, jotta teoreettinen toistettavuus olisi mahdollista. Tutkimuskysymys ratkaistiin käyttämällä kyselyä ja

puolistrukturoitua haastattelua. Uskottavuuden näkökulmasta kysymykset laadittiin hyödyntämällä teoriapohjaisia käytäntöyhteisön elinkaaren tehtäviä ja onnistumisen indikaattoreita. Haastatteluissa selvisi, että käytäntöyhteisö terminä oli kaikille haastatelluille uusi, koska käytössä olevat sanat olivat CoP tai Community of Practice. Epäilemättä kyselyyn vastaamista harkinneet olivat myös pohtineet sanamerkitystä. Englanninkielisiä sanoja pyrittiin korostamaan aineiston hankinnan viesteissä, mutta hahmottamista olisi helpottanut, jos ne olisivat olleet mukana kyselyssä. Kysely toteutettiin Webropol-nettikyselyllä, joka oli helppo jakaa Teams-kanavalle. Kysymysvastaukset kerääntyivät tietokantaan, joten manuaalista aineiston siirtämistä analysointia varten ei tarvinnut tehdä. Webropol tarjosi myös analyysityökaluja ja esitysgrafiikkaa. Kyselyaineisto kopioitiin SPSS-tilasto-ohjelmaan, jossa pyrittiin ristiintaulukoimalla saamaan selville riippuvuuksia. Haastattelut tehtiin toimeksiantajan ympäristövastuuperiaatteiden mukaisesti Teams-yhteydellä. Haastattelut nauhoitettiin. Kysymykset osoittautuivat vaativiksi varsinkin, jos taustaa käytäntöyhteisössä toimimiselle oli vähän. Tällöin haastateltavaa autettiin ajattelun alkuun lyhyellä esimerkillä. Tällä saattoi olla vaikutusta vastaukseen. Haastattelujen sisällyksenälyysissä pyrittiin rakentamaan luokittelulla päättelyketju. Aineistoa oli paljon ja sen luokittelu varsinkin alaluokissa oli työlästä ja virhealtista, joka on saattanut vaikuttaa myös tuloksiin.

Kysely ja haastattelut toteutettiin kahden viikon aikaikkunassa. Riittävän määrällisen aineiston keräämiseksi vastaamiseen kannustettiin Teams-kanavalla ja sähköpostilla, mutta tulos (8) alitti odotukset, joka olisi ollut yli kymmenen (10) vastaajaa. Suurempi määrä kyselyvastaajia olisi ehdottomasti antanut kattavamman kuvan jäsenistä. Riittävän haastatteluaineiston keräämiseksi tavoiteltiin kymmentä (10) vastaajaa. Haastatteluista saatiin syvällistä ja kattavaa tietoa sekä potentiaalisilta jäseniltä (7) että keskijohdon edustajilta (2). Kokonaisuutena vastaajien pieni määrä ei tue yleistettävyyttä. Kyselystä ja haastattelusta olisi myös voinut tiedottaa aikaisemmin Teams-kanavalle, jolloin käytäntöyhteisökäsitteeseen liittyvä kysymys olisi tullut ratkaistua ennen tutkimuksen alkua. Ilmoittelu olisi voinut myös innostaa vastaamiseen.

Päätelyn ristiriidattomuutta pyrittiin tukemaan kahden aineiston hankintamenetelmän käytöllä ja tarkastelemalla niiden tuloksia keskenään. Koko tutkimusaineiston ristiin- ja rinnakkaintarkastelu sekä teorian mukaan tuominen

osaksi päättelyä oli mielenkiintoista. Sen sijaan monipuolisen aineiston jatkuva kiteyttäminen ja karsimispäätökset olivat vaikeita. Tämän vuoksi osa löydöksistä sai enemmän painoarvoa, kuin toiset ja osa jäi jatkotutkimuksen aiheiksi. Osa löydöksistä saattoi tippua pois tahattomasti. Aineiston tulkinta ja johtopäätökset ovat opinnäytetyöntekijän analyysien ja synteisien tuloksia, eikä niitä voi yleistää.

Tutkimuksen puolueettomuutta on kyseenalaistettava, koska toimeksiantaja on opinnäytetyöntekijän työnantaja. Lisäksi käytäntöyhteisöä ohjataan ja toimintamallia kehitetään eteenpäin samassa yksikössä. Ammattiosaaminen ketteristä menetelmistä epäilemättä vaikutti haastateltujen rikkain sanakäntein kuvaaman arjen tulkintaan, joka näkyy johtopäätöksissä ja toimintamallissa. Toimintamallista on karsittu pois kaikki sellainen, mikä voidaan myöhemmin toiminnan kehittyessä lisätä. Vinkkejä on kuitenkin pyritty kirjaamaan kattavasti tähän opinnäytetyöhön.

8 LOPUKSI

Käytäntöyhteisöistä kirjoitetun teorian muuntaminen näkyväksi toimintamalliksi on ollut monipuolinen, kiinnostava ja haasteellinen tehtävä. Esiymmärryksen keräämisen aikana työn haastavuus ilmeni kokonaisuudessaan. Käytäntöyhteisön määritelmä on elänyt ajassa, mikä loi haasteita tutkimusraporttien tulkintaan. Käytäntöyhteisön peruselementeistä, aihealueesta, jäsenistä ja käytännöistä löytyi paljon kuvausta elinkaaren hallinnan näkökulmasta. Tietoa löytyi myös elinkaaren tehtävistä, jotka ovat koordinaattorin maamerkkejä pitkäjänteisen toiminnan kehittämiseksi ja ohjaamiseksi. Ne eivät kuitenkaan yksin riitä käytäntöyhteisön arkitoiminnan mallintamiseksi. Ilmeni, ettei teoreettista toimintamallin kuvausta ollut olemassa, eikä olisi lähiaikoina tulossakaan. Näin ollen toimintamallin rakentamisen elementeiksi oli otettava elinkaarin vaiheet ja tehtävät, toiminnan suunnittelun periaatteet ja tutkimustulokset.

Tässä opinnäytetyössä on pyritty ratkaisemaan tutkimuskysymys rakentamalla toimintamalli, jossa käytäntöyhteisöä voidaan ohjata lannistamatta sen luonnollisesti kehittyvää toimintatapaa. Käytäntöyhteisön toimintamallin elementit ovat teoriasta löytyvä elinkaaren hallinta ja uutta tietoa sisältävä, jäsenille näkyvä, toimintaa rytmittävä vuosikello. Oppimiseen innostavan toimintamallin

suunnittelemiseksi potentiaalisten jäsenten äänten kuuleminen kyselyn ja haastattelujen avulla oli ehdottoman tärkeää ja antoisaa. Toivon mukaan toimintamalli auttaa toimeksiantajaa käytännön suunnitteluvaiheiden hahmottelemisessa, jotta oppiminen yhteisöllisesti alkaa pian. Toimintamalli on pyritty rakentamaan helposti käyttöön otettavaksi, joten ehkä se on sovellettavissa muuallakin.

Aloittavan käytäntöyhteisötoiminnan onnistumisen kannalta lukuisten toiveiden toteuttaminen vaatii koordinaattorilta runsaasti aikaa. Toimeksiantajan onkin pohdittava, kuinka arvokas tekijä organisaation potentiaalisesti ”uusi äly” on ja resursoitava toiminta sen mukaisesti. Tämän opinnäytetyön perusteella tiedetään, mitä mieltä potentiaaliset jäsenet arvosta ovat, mitä he haluavat oppia ja miten he haluavat oppinsa saada.

Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa analysoida benchmarkkaamalla konsulttitalojen tuottamia toimintamalleja. Varsinkin IT-palvelualan käytäntöyhteisöjen lähempi tarkastelu voisi tuoda toimeksiantajan käytäntöyhteisötoimintaan lisäarvoa. Haastatteluissa ei saatu yksiselitteistä ymmärrystä siihen, miten käytäntöyhteisö tunnustetaan yrityksessä asiantuntijajoukoksi, jonka luokse käännetään ketterissä kysymyksissä. Asia ei ole pelkästään viestinnällinen, vaan yrityksen strateginen valinta ohjata ketterän toiminnan kehittämistä. Siksi sekin olisi antoisa jatkotutkimuksen aihe. Haastatteluissa nousi esille myös arkityön hektisyys ja mahdollisuudet oikeasti osallistua oppimisen ja jakamisen yhteisöön. Tätä teemaa saattaisi olisi hyödyllistä tarkastella liiketoiminnan näkökulmasta. Voisi ajatella, että käytäntöyhteisössä yhdenkin jae- tun kokemuksen tai käyttöön otetun oivalluksen soveltaminen toisessa projektissa olisi taloudellisesti kannattavaa.

Lopuksi haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa, jonka rohkaiseva kritiikki teki tästä opinmatkasta kevyemmän. Kiitos kuuluu myös toimeksiantajalle mahdollisuudesta tutkia käytäntöyhteisöä. Nöyrimmät kiitokset kuuluvat tutkimukseen osallistuneille: Kiitos arvokkaista ajatuksistanne, jotka sain tulkita ja kiteyttää tähän opinnäytetyöhön.

LÄHTEET

Arola, M., Huttula, T., Jämsen, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A-M. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston selvityksiä 204. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa/#3-3-organisaatioiden-valinen-osaa-misekosysteemi> [viitattu 2.9.2023].

Asiakastieto. s.a. CGI Suomi Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/cgi-suomi-oy/03575029/yleiskuva> [viitattu 21.7.2023].

Bashouri, J. & Duncan, G.W. 2014. Communities of practice: linking knowledge management and strategy in creative firms. *Journal of Business Strategy* 6, 49–57. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1108/JBS-08-2013-0072> [viitattu 19.8.2023].

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. 2001. The Agile Manifesto. Agile Alliance. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://agilemanifesto.org/> [viitattu 19.10.2023].

Bolisani, E. & Scarso, E. 2014. The place of communities of practice in knowledge management studies: A critical review. *Journal of Knowledge Management* 2, 366–381. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-07-2013-0277> [viitattu 29.8.2023].

Business agility. 2023. CGI Inc. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cgi.com/uk/en-gb/business-agility#:~:text=Business%20agility%20involves%20more%20than%20just%20technology%20change.,enables%20clients%20to%20improve%20decision-making%20and%20accelerate%20value> [viitattu 23.7.2023].

CGI:n työehtosopimus pähkinänkuoressa 2022–2023. 2023. CGI Inc. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cgi.com/sites/default/files/2022-02/cgi-fites.pdf> [viitattu 24.7.2023].

CGI yrityksenä. 2023. CGI Inc. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cgi.com/fi/fi/cgi-yrityksena> [viitattu 11.9.2023].

Cohn, M. 2009. Succeeding with agile: Software development using scrum. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

Collison, C. & Parcell, G. 2001. Learning to fly: practical lessons from some of the world's leading knowledge companies. 2. painos. Oxford, UK: Capstone Publishing Limited.

End-to-end-palvelut. 2023. CGI Inc. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cgi.com/fi/fi/end-to-end-palvelut> [viitattu 11.9.2023].

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. 2. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hakkarainen, K, Paavola, S. & Lipponen, L. 2003. Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus* 1, 4–13. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.93451> [viitattu 28.7.2023].

Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Hara, N. & Kling, R. 2002. Communities of practice with and without information technology. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology* 1, 338–349. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/meet.1450390137> [viitattu 29.8.2023].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Huges, J. 2007. Lost in translation: communities of practice – the journey from academic model to practioner tool. Teoksessa Hughes, J., Jewson, N. & Unwin, L. (toim.) *Communities of Practice: Critical perspectives*. Lontoo: Routledge, 37–38.

Hämäläinen, T. 2022. Kilpailukyvyn tulevaisuus. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra-kilpailukyvyn-tulevaisuus-tyopaeri.pdf> [viitattu 2.9.2023].

Jang, H. & Ko, I. 2014. The factors influencing CoP activities and their impact on relationship commitment and individual performance. Tutkimusraportti. *Journal of Knowledge Management* 1, 75–91. Saatavissa: <https://doi.org.ezproxy.xamk.fi/10.1108/JKM-06-2013-0233> [viitattu 29.8.2023].

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KOTUS. 2022. Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskus. WWW-termipankki. Saatavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/toimintamalli> [viitattu 16.8.2023].

Kykyri, V. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” – diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: UNIpress, 148–169.

Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning: Legitimate peripheral participation. 6. painos. Cambridge, NY: Cambridge University Press.

Margarisová, K., Šťastná, K. & Stanislavská, L. 2010. Communities of practice and their role in the field of higher education. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science* 3, 86–96. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://www.eriesjournal.com/index.php/eries/article/view/28/27> [viitattu 29.8.2023].

McDermott, R. & Archibald, D. 2010. Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review: The Magazine*. March 2010. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/03/harnessing-your-staffs-informal-networks> [viitattu 1.11.2023].

Mládková, L. 2023. The community of practice-based management model. *European Management Journal* 4, 540–549. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.008> [viitattu 29.8.2023].

Moore, J.L., Bjørkli, C., Havdahl, R.T., Lømo, L.L., Midthaug, M., Skjuve, M., Klokkerud, M. & Nordvik, J.E. 2021. A qualitative study exploring contributors to the success of a community of practice in rehabilitation. *BMC Med Educ* 282. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02711-x> [viitattu 8.9.2023].

Ojasalo, M., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Paasivaara, M. & Lassenius, C. 2014. Communities of practice in a large distributed agile software development organization – case Ericsson. *Information and Software Technology* 12, 1556–1577. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.06.008> [viitattu 16.8.2023].

Pérez-Montoro, M. & Sanz, S. 2016. Communities of Practice in Organizational Learning Strategies. PDF-dokumentti. Saatavissa pyydettäessä.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katso viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 3, 1–10. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://journal.fi/inf/article/view/7079> <https://journal.fi/inf/issue/view/1012> [viitattu 29.8.2023].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pyrko, I., Dörfler, V. & Eden, C. 2017. Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Human Relations* 4, 389–409. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/0018726716661040> [viitattu 29.8.2023].

Scaled Agile Inc. 2023. Communities of Practice. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://scaledagileframework.com/communities-of-practice/> [viitattu 29.8.2023].

Scrum.org. s.a. Learn About the Scrum Sprint Event. Learn About the Scrum Sprint Event. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-sprint-in-scrum> [viitattu 19.10.2023].

Siedlok, F., Hibbert, P. & Sillince, J. 2015. From practice to collaborative community in interdisciplinary research contexts. *Research Policy* 1, 96–107. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.07.018> [viitattu 25.8.2023].

Stake, R. 1995. Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tietosuojaohjeet opiskelijoille. 2021. Xamk. PDF-dokumentti. Päivitetty 12.5.2021. Saatavissa: <https://ksamk.sharepoint.com/:b:/s/Julkaisuintraan/Ea-WBcV8rjVpHoCRZWunVOgcBf6GxTSO0-JiBiIDNyumMww?e=0OTPlA> [viitattu 25.9.2023].

Toimialat. 2023. CGI Inc. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cgi.com/fi/fi/toimialat> [viitattu 11.9.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus, 110–115.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Webber E. & Dunbar R. 2020. The fractal structure of communities of practice: implications for business organization. *PLoS ONE* 4. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232204> [viitattu 10.9.2023].

Webropol. s.a. Webropol Analytics. WWW-sivut. Saatavissa: <https://webropol.fi/tuotteemme/lisamoduulit/analytics/> [viitattu 11.10.2023].

Wenger, E. 1998. Communities of practice: learning, meaning, and identity. 18. painos. Cambridge, NY: Cambridge University Press.

Wenger, E. 2004. Knowledge management as a doughnut. *Ivey Business Journal*. Julkaisu tammi-helmikuu 2004. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://iveybusinessjournal.com/publication/knowledge-management-as-a-doughnut/> [viitattu 22.8.2023].

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

Wenger, E. & Snyder, W. 2004. Communities of practice: the organizational frontier. Teoksessa Harvard business review on teams that succeed. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation, 123–142.

Wenger, E., White, N. & Smith, J. D. 2009. Digital Habitats: Stewarding technology for communities. Portland, OR: CPsquare.

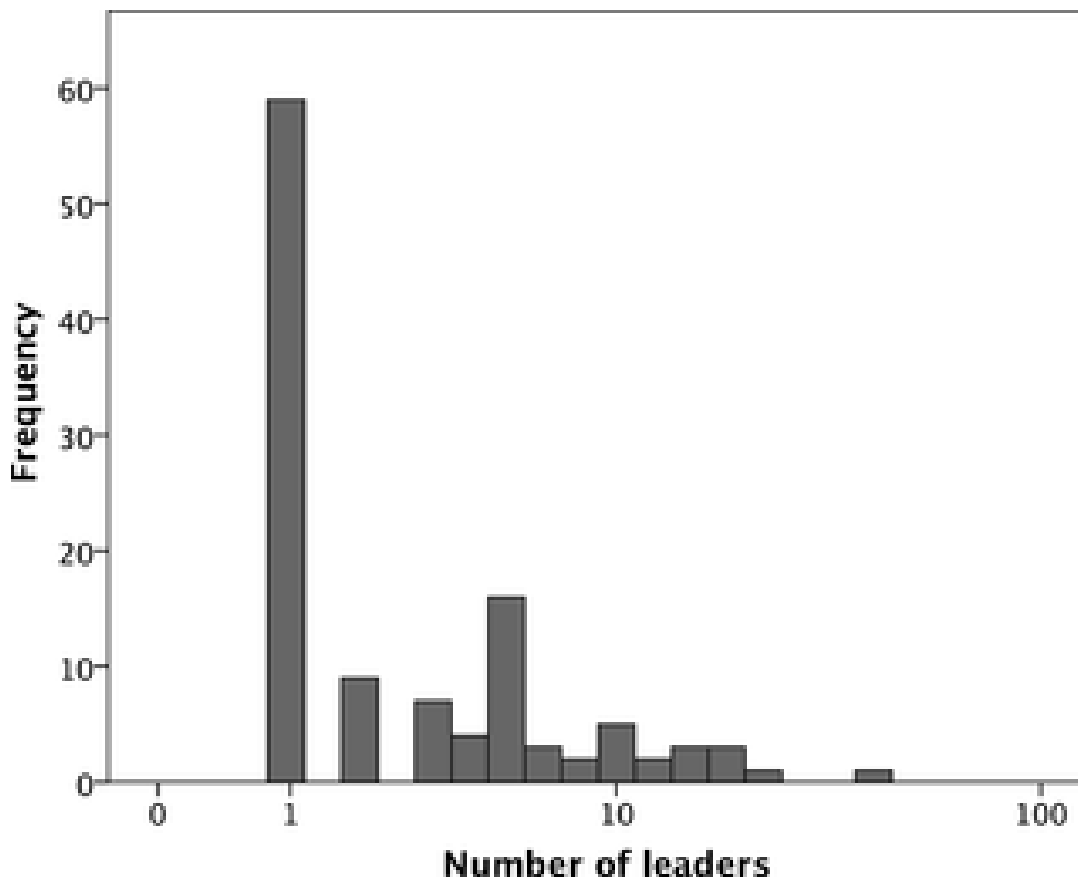
Wenger-Trayner, E. & Wenger-Trayner, B. 2015. Introduction to communities of practice. A brief overview of the concept and its uses. WWW-artikkeli. Julkaistu kesäkuussa 2015. Saatavissa: <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice> [viitattu 28.8.2023].

Wenger-Trayner, E., Wenger-Trayner, B., Reid, P. & Bruderlein, C. 2023. Communities of practice within and across organizations: a guidebook. E-kirja. Sesimbra, Portugal: Social Learning Lab. Saatavissa: <https://www.wenger-trayner.com/cop-guidebook/> [viitattu 29.8.2023].

Yin, R. K. 2014. Case study research: design and methods. 5. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.

KOORDINAATTOREIDEN LUKUMÄÄRÄ

Käytäntöyhteisökoordinaattoreiden jakautuminen yhteisöissä.



Lähde:

Webber E. & Dunbar R. 2020. The fractal structure of communities of practice: implications for business organization. PLoS ONE 4, kuva 5. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232204> [viitattu 10.9.2023].

KÄYTÄNTÖYHTEISÖN ELINKAAREN TEHTÄVÄT

Aloittava käytäntöyhteisö

Potentiaalilin löytyminen

1. Määritellään käytäntöyhteisön olemassaolon tarkoitus
2. Määritellään tärkein teema ja listataan kiinnostavat aiheet
3. Luodaan toimintasuunnitelma organisaatiolle esitettäväksi
4. Tunnistetaan käytäntöyhteisön koordinaattorit ja ajatusjohtajat
5. Haastatellaan potentiaaliset jäsenet
6. Verkotetaan jäsenet käsiteltävien asioiden ympärille
7. Suunnitellaan alustava käytäntöyhteisön toimintamalli

Yhdistyminen

1. Rakennetaan jäsenyydestä kiinnostava
2. Lanseerataan käytäntöyhteisö
3. Aloitetaan käytäntöyhteisön tapaamiset ja perustetaan toimintaympäristö
4. Nimetään käytäntöyhteisön koordinaattorit
5. Rakennetaan yhteyksiä käytäntöyhteisön ydinryhmän kesken
6. Löydetään ideoita, oivalluksia ja käytäntöjä jaettavaksi
7. Dokumentoidaan järjestelmällisesti
8. Tunnistetaan arvon tuottamisen mahdollisuuksia
9. Osallistetaan johtoa

Vakauttaminen

1. Tunnistetaan rytmin sopivuus jäsenten kalenteriin sopivaksi
2. Varmistetaan kaksisuuntainen viestintä ja vuorovaikutus tapaamisissa ja verkkokanavissa
3. Tunnistetaan tapaamisten osallistujat ja virittäydytään osallistumiseen
4. Toivotetaan uudet jäsenet tervetulleiksi
5. Laaditaan tapaamisen muistiinpanot

Kypsä käytäntöyhteisö

Kehittyminen

1. Tunnistetaan osaamisen ja tiedon puutteet sekä laaditaan oppimissuunnitelma
2. Määritellään käytäntöyhteisön rooli organisaatiossa
3. Rajataan uudelleen käytäntöyhteisön toimintarajat
4. Kuvataan uuden jäsenen mukaantulon vaatimukset ja perehdyttäminen
5. Mitataan käytäntöyhteisön arvontuottoa
6. Ylläpidetään ja keskitytään viimeisimpään (cutting-edge) saatavissa olevaan tietoon
7. Rakennetaan ja järjestetään tietopankki

Ohjaaminen

1. Institutionaalistetaan käytäntöyhteisön ääni organisaatiossa
2. Uudistetaan käytäntöyhteisöä ideoilla, jäsenillä, käytännöillä
3. Pidetään uudistumistyöpaja
4. Rekrytoidaan aktiivisesti uusia jäseniä ydinryhmään
5. Kehitetään uusia käytäntöyhteisön vetäjiä tai tehdään tehtävänkiertoa
6. Mentoroidaan uusia jäseniä
7. Etsitään intressiryhmiä ja parhaita esimerkkejä organisaation ulkopuolelta

Muuttuminen

1. Tarkastellaan muutoksesta johtuvien sovittujen käytäntöjen muutostarpeet
2. Tiedotetaan muutoksesta käytäntöyhteisön jäsenille ja sidosryhmille

Lähteet:

Wenger ym. 2002, 73–80, 85–90, 99–102, 106–108, 109–110

Wenger-Trayner ym. 2023, 102

KÄYTÄNTÖYHTEISÖN DIGITAALINEN YMPÄRISTÖ

Tapaamisorientoituneen käytäntöyhteisön digitaaliset tarpeet.

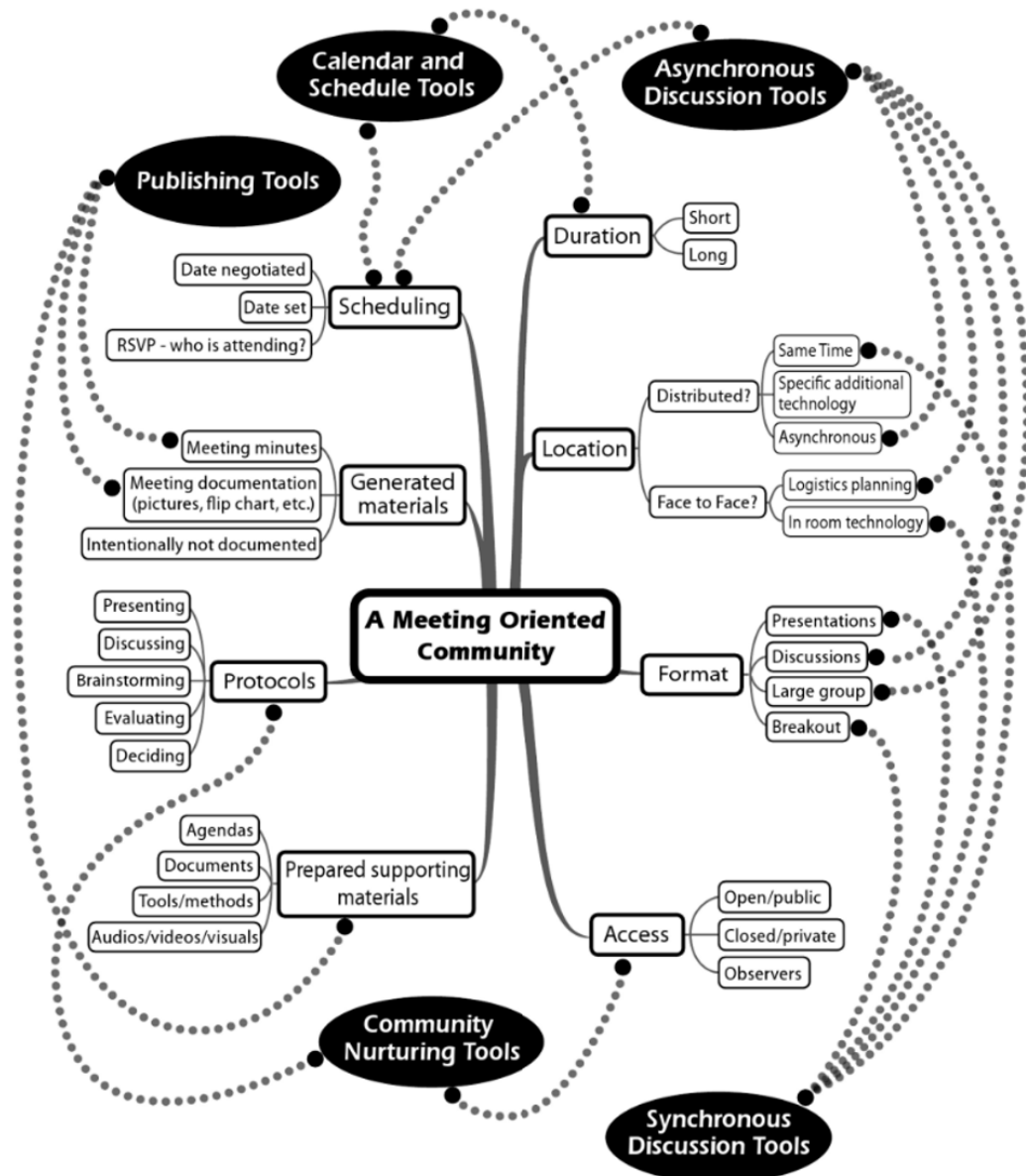


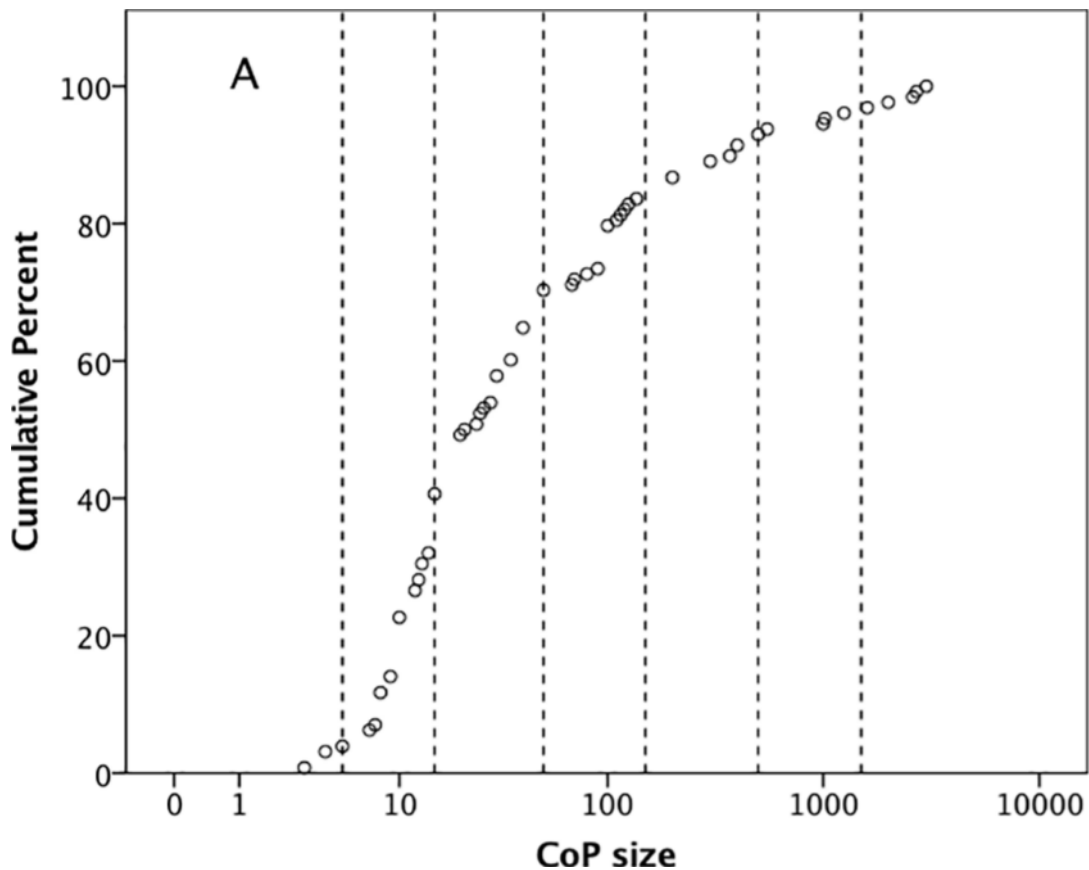
Figure 6.1: The potential configuration of technologies serving a community's orientation to meetings

Lähde:

Wenger, E., White, N. & Smith, J. D. 2009. Digital Habitats: Stewarding technology for communities. Kuvakaappaus. Portland, OR: CPsquare, 71

KÄYTÄNTÖYHTEISÖJEN KOKOVAIHTELU

Taulukko kuvaa käytäntöyhteisöjen kokovaihtelua yritystutkimuksessa. Käyrän muoto muuttuu pystysuorien katkoviivojen kohdalla. Katkoviivat vastaavat arvoja 5, 15, 50, 150, 500 ja 1500. Mitä pystysuorempi käyrä on, sitä enemmän mitta-arvoja mahtuu vaihteluvälille. Esimerkiksi arvojen 5 ja 50 välillä on melkein 70 % kaikista käytäntöyhteisöstä.



Lähde:

Webber E. & Dunbar R. 2020. The fractal structure of communities of practice: implications for business organization. PLoS ONE 5, kuva 2. Tutkimusartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232204> [viitattu 10.9.2023].

ONNISTUNEIDEN KÄYTÄNTÖYHTEISÖJEN INDIKAATTOREITA

Liitettä voi hyödyntää toiminnan suunnittelussa ja tarkastelussa.

Onnistuneita käytäntöyhteisöjä yhdistävät tekijät

- Käytäntöyhteisöllä on selkeästi kuvatut tavoitteet
- Odotukset osallistujilta on tiedossa
- Tiedon jakamisen koulutusta on järjestetty
- Tietotekniikka on luotettavaa ja soveltuu tarkoitukseen
- Toiminnalla on organisaation tuki
- Toiminnassa painottuu henkilökohtainen vuorovaikutus
- Käytäntöyhteisön jäsenillä on aikaa osallistua toimintaan

Yhdistävien tekijöiden lisäksi ne ovat kaikki yksilöllisiä.

Onnistumisen indikaattoreita organisaation tukeman käytäntöyhteisön toiminnasta

- Käytäntöyhteisö on löydettävissä
- Käytäntöyhteisö on avoin kaikille ja siihen voi halutessaan liittyä
- Käytäntöyhteisössä kannustetaan jakamaan asioita
- Käytäntöyhteisössä kiitetään tehdystä työstä yhteisön hyväksi
- Käytäntöyhteisöä pidetään organisaatiossa tunnustettuna tietovaikuttajana
- Käytäntöyhteisössä olevaa osaamista jaetaan sinne, missä sitä tarvitaan, myös yhteisön ulkopuolelle
- Käytäntöyhteisöstä osallistutaan muiden yhteisöjen tapahtumiin
- Käytäntöyhteisön vetäjät saavat tukea ja sponsorointia toimintaansa
- Käytäntöyhteisötoiminnalla on hyvä, muutosta aikaansaava maine

Käytäntöyhteisön sisällä kuvattuja onnistumisen indikaattoreita

- Käytäntöyhteisötoiminta koetaan hyödyllisenä ja arvoa tuottavana ajankäyttönä
- Mukana on jäseniä, joilla on intohimoa aihealuetta kohtaan
- Toimintailmapiiri koetaan luottamuksellisenä ja jäsentä tukevana
- Toiminta fokuoituu harjoittamiseen eli yhdessä oppimiseen ja uusien tapojen haltuun ottamiseen
- Käytäntöyhteisöllä on ydinryhmä
- Käytäntöyhteisöllä on rytmi
- Käytäntöyhteisön toimintaa johdetaan
- Käytäntöyhteisöön kuulutaan omaehtoisesti
- Käytäntöyhteisön vetäjät pitävät henkilökohtaisia suhteita tärkeinä
- Käytäntöyhteisön vetäjät ovat ”valon tuojia” ja tuovat jäsenten aktiivisuutta näkyväksi käytäntöyhteisössä ja sen ulkopuolella

Lähteet:

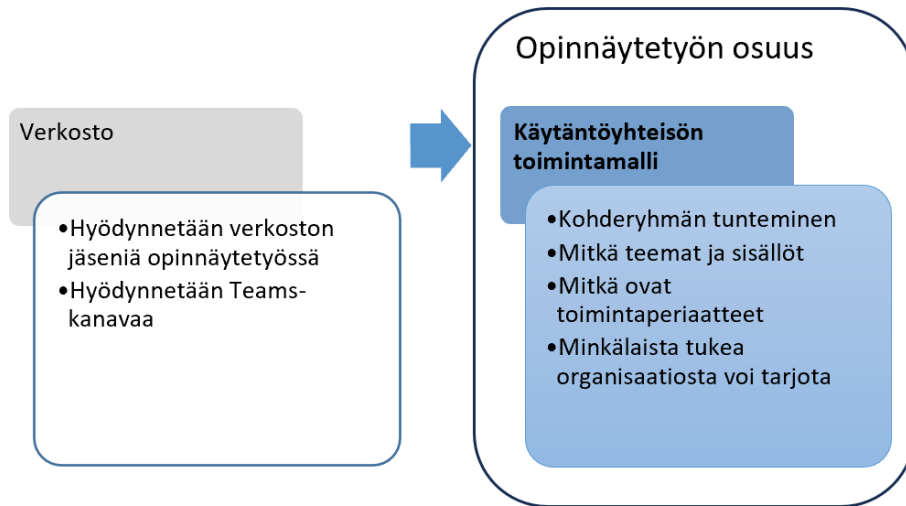
Moore ym. 2021, 12

Wenger-Trayner ym. 2023, 60–61, 129–130

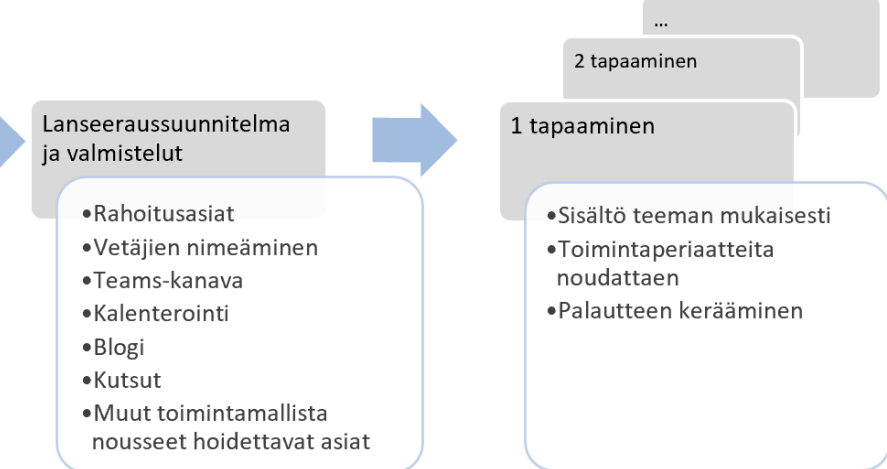
TOIMEKSIANTO KÄYTÄNTÖYHTEISÖN SUUNNITTELUN KOKONAISUUDESSA

Opinnäytetyön osuus toimeksiantajan ketterän kehittämisen käytäntöyhteisötoiminnan kokonaisuudessa.

Nykytila



Uusi toimintamalli käytössä



TUTKIMUSKYSYMYSTEN VALMISTELU

Kyselykysymysten suunnittelu alkoi 16.9.2023 suunnittelumatriisin luomisella.

#	(Onnistu-	Onnistuneet	Tutk.kys	TM-toimintamalli	Alkav a/k y p sä	Elinkaari vaihe	Teht nro	Tehtävä	Kysymys	Apu-syventävät kysymykset
30	sis		5 T3 PERI	TA	AK	3 YH	3	Aloitetaan käytäntöyhteisön tapaamiset ja perustetaan toimintaympäristö	Miten säännöllisesti käytäntöyhteisö voisi tavata?	Kerran viikossa Kerran kuukaudessa Joka toinen kuukausi Kerran kvartaalissa Muu, mikä?

- Matriisiin koottiin ensiksi käytäntöyhteisön elinkaaren tehtävät (liite 2).
- Tutkimuskysymykset taulukoitiin elinkaaren tehtäviin alakysymysten mukaan:
 - Keitä käytäntöyhteisön jäsenet ovat (T1)
 - Minkälaiset teemat ja sisällöt vastaavat jäsenten tarpeisiin (T2)
 - Minkälaisia toimintaperiaatteita jäsenet toivovat, jotta osallistuminen olisi heille mahdollista (T3)
 - Minkälaista tukea organisaatio voi tarjota (T4)
- Matriisiin lisättiin teoriassa mainitut onnistumisen indikaattorit:
 - Yleisesti tunnistetut (YL)
 - Organisaation tukeman käytäntöyhteisön indikaattorit (ORG)
 - Yhteisön sisällä tunnistetut indikaattorit (SIS)
- Matriisia täydennettiin toimintamalliin suunnitelluilla asiakokonaisuuksilla:
 - Visio (VI)
 - Hallinto & koordinointi (HA)
 - Tapaamiset (TA) ja vuorovaikutus
 - Yhteistoiminta (VV)

Näiden muuttujien lisäksi taulukossa olivat elinkaaren maturiteetti ja vaiheet.

Muuttujia järjestelemällä löydettiin ne tehtävät, jotka olivat tutkimuskysymysten ja ehdotettavan toimintamallin kannalta oleellisimpia selvitettäviä asioita. Näihin asioihin laadittiin kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Matriisissa oli paikka myös mahdollisille tekstikommenteille, joita analyysivaiheessa voitiin hyödyntää opinnäytetyön muistiinpanoissa.

TIETOSUOJAILMOITUS

Tietosuojailmoitus perustuu Xamkin Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin -dokumenttiin.

TIETOSUOJAILMOITUS

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin
(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen/selvitykseen tms. Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on
Ilona Sederström-Linnakangas
Sähköposti: dilse003@edu.xamk.fi
Puhelin: 040 745 2593

2. Opinnäytetyön suorittaja

Ilona Sederström-Linnakangas

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Tietoja kerätään opinnäytetyön tavoitteen ratkaisemiseksi. Tietojen perusteella voidaan rakentaa toimeksiantajalle käytäntöyhteisön toimintamalli.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella: Tutkittavan suostumus.

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Käytäntöyhteisön toimintamalli
Opinnäytetyön kesto: 1.9. – 31.12.2023. Tämän lisäksi tietojen säilytys 31.1.2024 asti.

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- Nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite, työpaikka, lähin toimipiste, toimiala, rooli, kokemus ketterän kehittämisen menetelmistä, tieto ketteristä sertifikaateista yleistasolla, ääni, videokuva.
- Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Henkilötiedot saadaan tutkittavalta joko kyselyllä ja/tai haastattelulla.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot säilytetään sähköisessä muodossa opinnäytetyöntekijän Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tarjoamassa ja suojaamassa pilvipalvelimessa. Tietojen suojaus on opinnäytetyöntekijän käyttäjätunnuksen ja salasanan takana.

Henkilön henkilötiedot suojataan analysointivaiheessa niin, ettei henkilötietoja voi tunnistaa. Tutkittava saa anonymisoidun tunnisteen.

12. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Ilona Sederström - Linnakangas, sähköposti: dilse003@edu.xamk.fi.

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuojasetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuojasetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuojasetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuojasetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuojasetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuojasetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuojasetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

KYSELYN KYSYMYKSET

Taustakysymykset käytäntöyhteisön potentiaalisista jäsenistä

1. Missä on lähin suurempi toimipisteesi?
 - Espoo
 - Hämeenlinna
 - Helsinki
 - Joensuu
 - Jyväskylä
 - Kuopio
 - Lahti
 - Lappeenranta
 - Oulu
 - Tampere
 - Turku

2. Millä toimialalla toimit?
 - Avaruus
 - Energia ja vesi
 - Hyvinvointialueet ja sote-uudistus
 - Kauppa
 - Kunnat
 - Liikenne ja logistiikka
 - Metsäteollisuus
 - Pankki
 - Sosiaali- ja terveydenhuolto
 - Telecom ja media
 - Teollisuus
 - Vakuutus
 - Valtio
 - Muu, mikä?

3. Missä roolissa/ rooleissa olet toiminut ketterissä projekteissa?
 - Agile Coach
 - Kehittäjä (Developer)
 - Ketterä projektipäällikkö (Agile Project Manager)
 - Palvelupäällikkö (Service Manager)
 - Release Train Engineer (RTE)
 - SAFe Practice Consultant (SPC)
 - Scrum Master
 - Testaaja (Tester)
 - Testauspäällikkö (Test Manager)
 - Tuoteomistaja (Product Owner)
 - Tuotepäällikkö (Product Manager)
 - Muu, mikä?

4. Mitä ketterän kehittämisen menetelmiä olet käyttänyt?
 - Kanban
 - Kokonaisketterä
 - OP ketterä
 - Scaled Agile Framework SAFe
 - Scrum
 - Muu, mikä?

5. Kuinka pitkä kokemus sinulla on ketteristä projekteista?
 - alle vuosi
 - 1–3 vuotta
 - 3–5 vuotta
 - 5–10 vuotta
 - yli 10 vuotta

6. Mitä rooliperusteisia sertifikaatteja olet suorittanut ketteristä menetelmistä?
 - Agile Coach esim. Certified Agile Coach
 - Kehittäjä esim. Certified Scrum Developer
 - Ketterä projektipäällikkö esim. Certified Agile Project Manager
 - Palvelupäällikkö esim. Certified Agile Service Manager
 - Release Train Engineer SAFe® Release Train Engineer
 - SAFe Practice Consultant (SPC)
 - Scrum Master esim. Professional Scrum Master
 - Testaaja esim. ISTQB Agile Testing Certification
 - Testauspäällikkö esim. Certified Agile Software Test Professional
 - Tuotemistaja esim. Certified Scrum Product Owner
 - Tuotepäällikkö esim. SAFe® Agile Product Manager certification
 - Yleistutustuminen ketterään, esim. PMI Agile Certified Practitioner
 - Muu, mikä?

7. Mikä merkitys ketterien menetelmien sertifikaateilla on toimeksiantojen saamisessa?
 - Ei merkitystä
 - Jonkin verran
 - Paljon
 - Erittäin suuri merkitys

8. Miten ketterien menetelmien teoria tukee käytännön työtä?
 - Ei tue käytännön työtä
 - Tukee jonkin verran
 - Tukee paljon
 - Tukee erittäin paljon käytännön työtä

Käytäntöyhteisön toimintamalliin liittyvät kysymykset

Visio ja teemat

9. Mikä vaihtoehtoista vastaa mielestäsi käytäntöyhteisöä?
Keskustelukerho tärkeistä asioista
Sosiaalisen oppimisen yhteisö
Verkosto samoista asioista kiinnostuneille
Muu, mikä?

10. Minkälaiset teemat kiinnostavat sinua?
Ketterä kehittäminen
Ketterä projektipäällisyys
Ketterä testaaminen
Ketterän hyödyt
Ketterän vaiheet
Ketterät arvot
Ketterät menetelmät
Ketterä mittaaminen
Ketterät periaatteet
Ketterät roolit
Ketterät tapahtumat
Ketterät työkalut
Muu, mikä?

Osallistuminen

11. Miten käytäntöyhteisöön liitytään?
Esihenkilön pyynnöstä
Potentiaalinen jäsen haastatellaan ja hyväksytään/hylätään
Oma-aloitteisesti ilmoittaudutaan mukaan
Muulla tavalla, mikä se olisi?

12. Missä roolissa haluaisit itse toimia käytäntöyhteisössä?
Aiheaktiivi esim. cutting-edge scout
Aktiivi
Koordinaattori
Rivijäsen
Sisällöntuottaja esim. blogien kirjoittaja
Tapahtumien järjestäjä
Ydinryhmän jäsen
Muu, mikä?

13. Oletko itse kiinnostunut toimimaan käytäntöyhteisön koordinaattorina?
Kyllä
En
Ehkä, mutta haluan kuulla lisää

Tapaamiset

14. Miten säännöllisesti käytäntöyhteisö voisi tavata?
Kerran viikossa
Kerran kuukaudessa
Joka toinen kuukausi
Kerran kvartaalissa
Muu, mikä?
15. Minkälaiset tapaamismuodot sopivat sinulle?
Lähitapaamiset
Etätapaamiset (Teams)
Hybridi (toiset linjoilla, toiset läsnä)
Muu, mikä?
16. Minkälaiset mahdollisuudet sinulla on osallistua lähitapaamisiin?
Säännöllisesti. Yritän aina osallistua, koska aihealue on minulle tärkeä.
Silloin, kun pääsen osallistumaan muilta töiltä.
Aihealue kiinnostaa, mutta näyttää siltä, että osallistumiseni olisi satunnaista.
En osaa sanoa.

Vuorovaikutteinen yhteydenpito ja yhteistoiminta

17. Minkälainen toiminta vastaisi tarpeitasi?
Kollegiaalinen parikeskustelu
Luento
Lukupiiri
Osallistuminen konferensseihin
Pulmaryhmä
Vierailijoiden esitykset
Vierailut muihin vastaaviin yhteisöihin
Muu, mikä?
18. Miten käytäntöyhteisöä olisi hyvä markkinoida, jotta se löydetään?
Confluence Wiki sivut
Intranet viikkoviesti
Teams-kanavat
Vierailu muihin yhteisöihin
Muu, mikä?
19. Kiinnostaisiko sinua tavata käytäntöyhteisön jäseniä esim. kesäpäivien yhteydessä?
Kyllä
En
En osaa sanoa

20. Minkälaiset digitaaliset työkalut auttaisivat käytäntöyhteisön toimivuutta?
Confluence Wiki sivut
Teams monipuolisesti
Yhteistoiminnalliset työkalut, esim. Miro
Muu, mikä?
21. Onko tietoon pääsy avointa kaikille vai rajoitettua jäsenille?
Avoin kaikille
Rajoitettu Teams-kanavan jäsenille
Muu, mikä?
22. Miten tärkeää henkilökohtainen verkottuminen muiden jäsenten kanssa on sinulle?
Ei tärkeää
Jonkin verran tärkeää
Hyvin tärkeää
Erittäin tärkeää
23. Miten tärkeää henkilökohtainen verkottuminen koordinaattorin kanssa on sinulle?
Ei tärkeää
Jonkin verran tärkeää
Hyvin tärkeää
Erittäin tärkeää
24. Miten jakaisit omia kokemuksiasi ja osaamistasi?
En jakaisi kokemuksiani enkä osaamistani muille
Jaan pyydetessä kokemuksiani ja osaamistani muille
Kerron mielelläni kokemuksistani ja osaamisestani henkilökohtaisessa keskustelussa
Osallistun mielelläni yleiseen keskusteluun ja jaan kokemuksiani ja osaamistani
Voin pitää tapaamisissa alustuksen kokemuksistani tai aihealueen osaamisestani
Muu, mitä?
25. Minkälaiset muistiinpanot tapaamisista on tarpeen laatia?
Ei ole tarpeen laatia erillisiä muistiinpanoja
Otsikkotasoa riittää
Teams chatiin keskustelun ydinasiat ja päätökset riittävät muistiinpanoiksi
Yksityiskohtaiset muistiinpanot
Muu, mitä?
26. Miten tunnistetaan osaamisen tarpeet?
Jokainen kertoo itse tapaamisessa
Kyselyllä
Muu, mikä?

27. Onko käytäntöyhteisöllä tarvetta oppimissuunnitelmaan?
Kyllä
Ei
En osaa sanoa
28. Minkälaista tiedon jakamisen koulutusta olisi tarvetta järjestää?
Koulutusta esittämistavoista
Koulutusta työkalujen käytöstä
Käytäntöyhteisön ei tarvitse järjestää tämän tyyppistä koulutusta
Muu, mitä?
29. Miten käytäntöyhteisötoiminnasta saatua hyötyä voidaan mitata?
Kysymällä jäseniltä suoraan, mitä hyötyä he ovat toiminnasta saaneet
Mittaamalla tuotettua dokumentaatiota
Seuraamalla osallistujien lukumäärää
Muu, mitä?
30. Miten käytäntöyhteisössä saavutetuista hyödyistä kerrotaan muille?
Blogissa
Intranet viikkoviestissä
Pidetään tiedotustilaisuus
Teams-kanavissa
Vieraillemalla muissa yhteisöissä kertomassa hyödyistä
Muu, mikä?
31. Miten saadaan tietää aihealueen viimeisimmästä (cutting-edge) tiedosta?
Osallistumalla koulutuksiin
Osallistumalla ulkoisiin meetuppeihin
Seuraamalla blogeja
Verkostoitumalla keskenämme
Muu, mikä?
32. Kuinka kiinnostavaa olisi osallistua ulkopuolisiin tapahtumiin, esim. muiden yhteisöjen tapahtumiin?
Ei kiinnostavaa
Melko kiinnostavaa
Paljon kiinnostavaa
Erittäin paljon kiinnostavaa

Vapaa sana

33. Vapaa sana

Mitä muuta sinulle tulee mieleen, josta haluaisit kertoa tai antaa vinkin toimintaan?

Haastattelupyynnö

34. Haastattelu

Kyselyvastausten lisäksi etsin haastateltavia saadakseni syventävää ymmärrystä ja kuullakseni toiveita käytäntöyhteisön toiminnasta. Olisin todella iloinen, jos haluat keskustella käytäntöyhteisöasioista kanssani. Lisäätkö yhteystietosi, jos haluat osallistua noin tunnin mittaiseen haastatteluun. Kyselyn ja haastattelupyynnön tietoja ei yhdistetä toisiinsa.

Nimi, sähköposti ja puhelinnumero.

SAATEVIESTI TEAMS-KANAVALLE KYSELYSTÄ JA HAASTATTELUSTA

Kyselyn saateviesti Agile CoP Teams -kanavalle

Hei Agile coppilaiset!

Teen opinnäytetyötä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyön aiheena on *käytäntöyhteisön toimintamalli*, tutummin *community of practice* ja *CoP*.

Toivon, että sinulla on hetki aikaa vastata kyselyyn, missä tarkastellaan mm. käytäntöyhteisön sisältöjä, toimintaa, käytäntöjä ja tiedon tallettamista. Opinnäytetyön tuloksena syntyy ehdotus toimintamallista, jota voimme soveltaa uudistuneessa Agile CoPissa.

Kun vastaat, niin mieti rauhassa minkälaisessa ketterässä käytäntöyhteisössä sinä haluaisit toimia.

Kysely löytyy alla olevan linkin takaa:

<https://link.webpolsurveys.com/S/8EDE57CC44079E77>

Olen valtavan kiitollinen kaikista vastauksista ja toivottavasti niitä tulee todella monta. 😊

Terveisin,

Ilona.

Ilona Sederström-Linnakangas

CGI Agile CoP, ketterä asiantuntija ja opinnäytetyöntekijä

040 745 2593

dilse003@edu.xamk.fi

Haastattelujen saateviesti Agile CoP Teams -kanavalle

Hei Agile coppilaiset!

Teen opinnäytetyötä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyön aiheena on *käytäntöyhteisön toimintamalli*, tutummin *community of practice* ja *CoP*.

Julkaisin aikaisemmin postauksen kyselyyn, johon toivon teiltä runsaslukuisasti vastauksia!

Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa Agile Cop käytäntöyhteisön toimintamallin kehittelyyn myös osallistumalla haastatteluun. 😊

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua. Riittää, että olet kiinnostunut käytäntöyhteisötoiminnasta. Haastattelu on noin tunnin mittainen ja tapahtuu Teamsilla.

Ilmoittaudu haastatteluun linkin takaa:

<https://link.webpolsurveys.com/S/B810A016B4A9A9B1>

Terveisin,

Ilona.

Ilona Sederström-Linnakangas

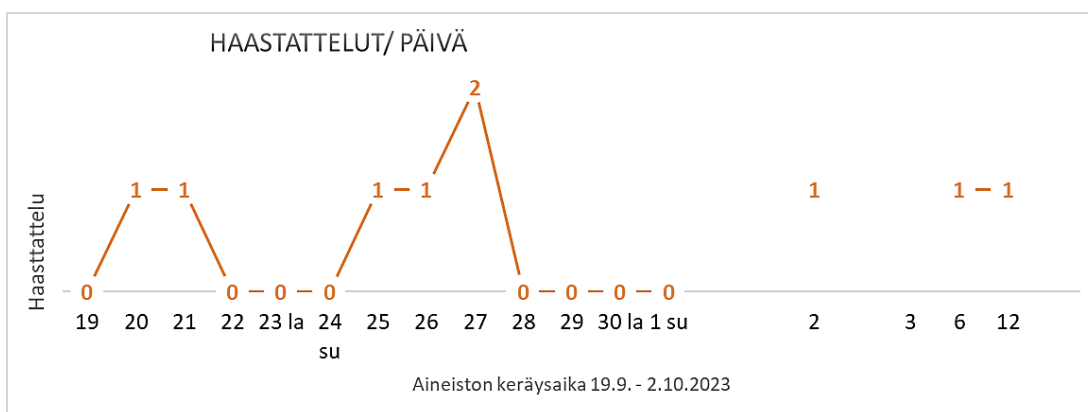
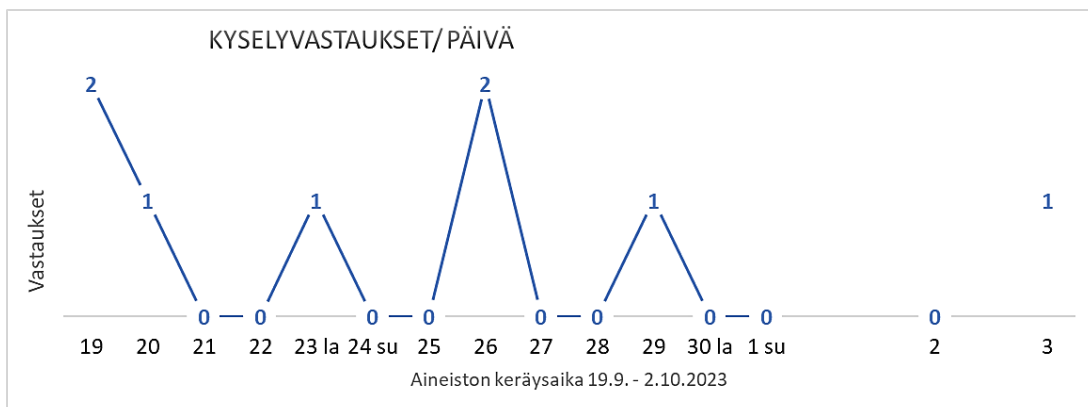
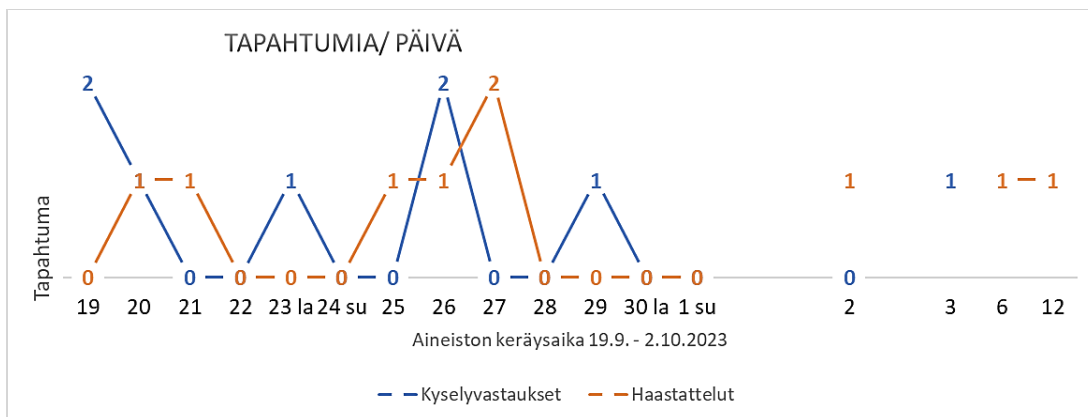
CGI Agile CoP, ketterä asiantuntija ja opinnäytetyöntekijä

040 745 2593

dilse003@edu.xamk.fi

TUTKIMUKSEN TOTEUTUMINEN

Kyselyn (8) ja haastattelun (9) vastaukset vastauspäivinä sekä haastattelujärjestys. Varsinaisen keräysajan ulkopuolelle sovittiin kaksi haastattelua ja yksi kyselyvastaus.



Haastattelut															
Syyskuu													Lokakuu		
Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Pe	To
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	6	12
	H1	H2				H3	H4	H5J1 H6					H7	H8	H9J2

Hn - Haastateltavan anonymi identiteetti

HnJn - Johtajahaastateltavan anonymi identiteetti

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Yhteiset kysymykset kaikille haastateltaville

Käytäntöyhteisön toimintamalliin liittyvät kysymykset

- *Kursiivikysymykset ovat lisä- tai syventäviä kysymyksiä, jos haastateltava osoittaa kiinnostusta asiasta*

Visio ja teemat

1. Miten määrittelisit käytäntöyhteisön?
2. Minkälaiset teemat kiinnostavat sinua?
3. Minkälainen käytäntöyhteisön tavoite voisi olla?

Osallistuminen

4. Minkälaista käytäntöyhteisökokemusta sinulla on?
 - *Ketkä voisivat toimia käytäntöyhteisön koordinaattoreina?*
 - *Mitä lisäarvoa aihealueen ajatusjohtaja voisi tuoda käytäntöyhteisöön?*
 - *Ketkä ovat käytäntöyhteisön ajatusjohtajia?*
5. Miten jäsenet voitaisiin tutustuttaa toisiinsa?
6. Miten käytäntöyhteisön toimintaan osallistumiselle varataan aikaa?

Tapaamiset

7. Minkälainen käytäntöyhteisötoiminta olisi kiinnostavaa?
8. Mistä lähteistä käytäntöyhteisö saa ideoita, oivalluksia ja käytäntöjä jaettavaksi? *esim. lehdet, kirjat, internetjulkaisut, meetupit, chatit, muuta*
 - *Minkälaisia pienryhmiä toiminnassa voisi olla?*
 - Minkälainen olisi ensimmäisen tapaamisen agenda?

Vuorovaikutteinen yhteydenpito ja yhteistoiminta

9. Miten käytäntöyhteisössä olevaa tietoa ja osaamista jaetaan tarvitseville?
10. Miten käytäntöyhteisö saa kuulla opitun soveltamisesta?
11. Miten kannustaisit avoimeen keskusteluun? Miten luottamusta rakennetaan?
12. Minkälaista hyötyä olet saanut osallistumisesta?
13. Miten tärkeää sinulle on saada ongelmaasi vastaus käytäntöyhteisöltä?
14. Miten käytäntöyhteisön ääni saadaan kuuluville organisaatiossa "asian-tuntijajohtajuutena"?

Vapaa sana

15. Mitä muuta sinulle tulee mieleen, josta haluaisit kertoa tai antaa vinkin toimintaan?

Johdon kysymykset

Johdon kysymykset esitetään johdolle peruskysymysten lisäksi.

16. Minkälaista tukea organisaatio voi tarjota koordinaattorille??
17. Minkälaista tukea organisaatio voi tarjota käytäntöyhteisölle?
18. Minkälainen ydinryhmä toiminnalle on tarkoituksenmukaista koota?
19. Miten taloudellinen tuki käytäntöyhteisölle voidaan varmistaa?
20. Minkälainen rooli käytäntöyhteisöllä on organisaatiossa?
esim. epävirallinen, virallinen, tunnustettu tietojohdajuus
21. Miten käytäntöyhteisön ääni saadaan kuuluville organisaatiossa "asiantuntijajohtajuutena"?

KYSELYN ANALYYSIN GRAAFISET ESIMERKIT

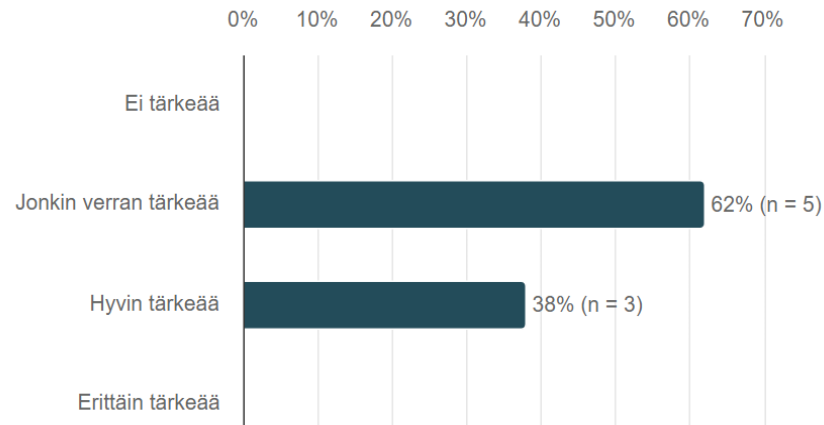
Esimerkkejä Webropol-ohjelmiston ja SPSS tilasto-ohjelman tuottamista analyysin graafisista esittämistavoista.

Webropol

Palkkikuvio
valintakysymys-
vastauksista

Miten tärkeää henkilökohtainen verkottuminen koordinaattorin kanssa on sinulle?

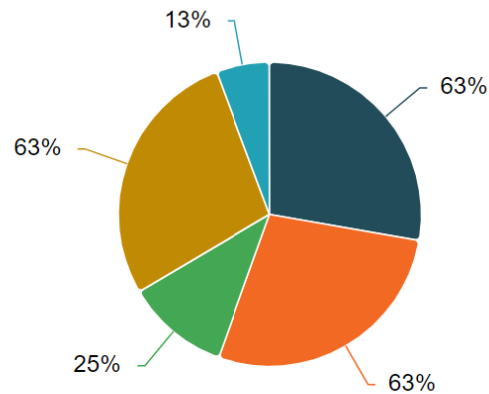
Vastaajien määrä: 8



Piirakkakuvio
monivalintaky-
symyksen vas-
tauksista

Miten saadaan tietää aihealueen viimeisimmästä (cutting-edge) tiedosta?

Vastaajien määrä: 8, valittujen vastausten lukumäärä: 18



- Osallistumalla koulutuksiin
- Osallistumalla ulkoisiin meetuppeihin
- Seuraamalla blogeja
- Verkostoitumalla keskenämme
- Muu, mikä?

SPSS

Ristiintaulu-
kointi

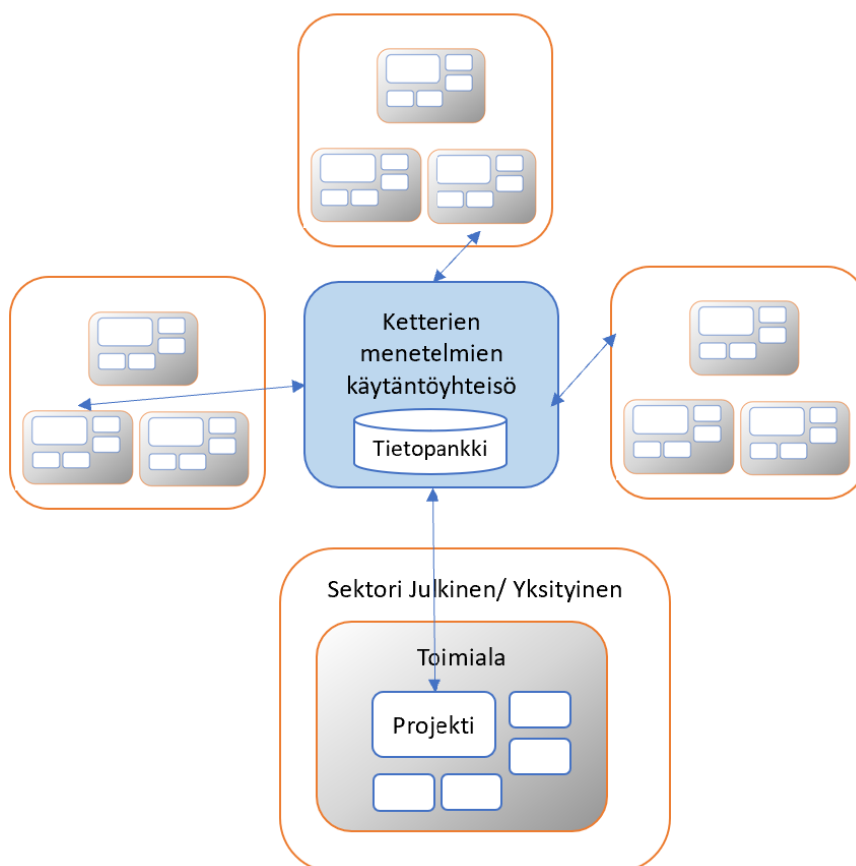
Kuinka pitkä kokemus sinulla on ketteristä projekteista? * Miten ketterien menetelmien teoria tukee käytännön työtä? Crosstabulation

% within Miten ketterien menetelmien teoria tukee käytännön työtä?

	Kuinka pitkä kokemus sinulla on ketteristä projekteista?	Miten ketterien menetelmien teoria tukee käytännön työtä?			Total
		Tukee jonkin verran	Tukee paljon	Tukee erittäin paljon käytännön työtä	
	1-3 vuotta		20,0%	50,0%	25,0%
	3-5 vuotta			50,0%	12,5%
	5-10 vuotta		60,0%		37,5%
	yli 10 vuotta	100,0%	20,0%		25,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

KÄYTÄNTÖYHTEISÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA JÄSENET

Toimeksiantajan käytäntöyhteisön jäsenet toimivat useilla liiketoimialueilla ja eri projekteissa. Yrityksen monimuotoinen sisäinen liiketoimintaympäristö kuvaa käytäntöyhteisön jäsenten sijaintia omissa organisaatioissaan ja tiedon nopeaa jakaantumista käytäntöyhteisön jäsenten omiin organisaatioihin ja projekteihin.



TOIMINTAMALLI: TOIMINNAN SUUNNITTELU ELINKAARESSA

Käytäntöyhteisön toiminnan suunnittelu elinkaaressa osana toimintamallia tehdään Excel-työkirjassa.

KÄYTÄNTÖYHTEISÖN TOIMINTAMALLIN TEHTÄVÄLISTA					
Käytäntöyhteisön elinkaari ja toiminnan fokus					
ALOITTAVA KÄYTÄNTÖYHTEISÖ					
Vaihe	Potentiaalin etsiminen	Aihealue	Yhteisö		Käytäntö
Fokus	Toiminnan suunnitteleminen	Löydetään avaintema (raison d'être)	Etsitään asiasta tietäviä		Tunnistetaan yhteisiä tarpeita
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu	Pvm	Mitä tehty/ sovittu	Pvm
					Minne talletettu (esim. url, tiedostonimi)
1	Määritellään käytäntöyhteisön olemassaolon tarkoitus				
2	Määritellään tärkein teema ja listataan kiinnostavat aiheet				
3	Luodaan toimintasuunnitelma organisaatiolle esitettäväksi				
4	Tunnistetaan käytäntöyhteisön koordinaattorit ja ajatusjohtajat				
5	Haastatellaan potentiaaliset jäsenet				
6	Verkotetaan jäsenet käsiteltävien asioiden ympärille				
7	Suunnitellaan alustava käytäntöyhteisön toimintamalli				
Wenger ym. (2002, 73-80)					
ALOITTAVA KÄYTÄNTÖYHTEISÖ					
Vaihe	Yhdistyminen	Aihealue	Yhteisö		Käytäntö
Fokus	Lanseeraaminen	Luodaan arvon tuottamiselle perusta oikeiden asioiden keskustelulla	Rakennetaan suhteita		Tunnistetaan todelliset tiedon taheet ja miten sitä jaetaan
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu	Pvm	Mitä tehty/ sovittu	Pvm
					Minne talletettu (esim. url, tiedostonimi)
1	Rakennetaan jäsenyydestä kiinnostava				
2	Lanseerataan käytäntöyhteisö				
3	Aloitetaan käytäntöyhteisön tapaamiset ja perustetaan toimintaympäristö				
4	Nimetään käytäntöyhteisön koordinaattorit				
5	Rakennetaan yhteyksiä käytäntöyhteisön avainjäsenien kesken				
6	Löydetään ideoita, oivalluksia ja käytäntöjä jaettavaksi				
7	Dokumentoidaan järjestelmällisesti				
8	Tunnistetaan arvon tuottamisen mahdollisuuksia				
9	Osallistetaan johtoa				
Wenger ym. (2002, 85-90)					
ALOITTAVA KÄYTÄNTÖYHTEISÖ					
Vaihe	Vakauttaminen	Aihealue	Yhteisö		Käytäntö
Fokus	Vakauttaminen	Neuvotellaan oppimisen agendasta	Luodaan toiminnan rytmi ja toimintatapa		Löydetään aktiviteetteja, jotka luovat arvoa oppimiselle
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu	Pvm	Mitä tehty/ sovittu	Pvm
					Minne talletettu (esim. url, tiedostonimi)
1	Tunnistetaan rytmin sopivuus jäsenien kalenteriin sopivaksi				
2	Varmistetaan kaksisuuntainen viestintä ja vuorovaikutus tapaamisissa ja verkkokanavissa				
3	Tunnistetaan tapaamisten osallistujat ja viritäydtyään osallistumiseen				
4	Toivotetaan uudet jäsenet tervetulleiksi				
5	Laaditaan tapaamisen muistiinpanot				
Wenger-Trayner ym. (2023, 102)					

KYPÄ KÄYTÄNTÖYHTEISÖ

Vaihe	Kehittyminen	Aihealue	Yhteisö		Käytäntö
Fokus	Kasvaminen	Vahvistetaan asiasisältöjen omistajuutta ja määriteään	Laajennetaan toimintarajoja		Kehitetään olemassa olevia käytäntöjä
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu	Pvm	Mitä tehty/ sovittu	Pvm
1	Tunnistetaan osaamisen ja tiedon puutteet sekä laaditaan oppimissuunnitelma				
2	Määritellään käytäntöyhteisön rooli organisaatiossa				
3	Rajataan uudelleen käytäntöyhteisön toimintarajat				
4	Kuvataan uuden jäsenen mukaantulon vaatimukset ja perehdyttäminen				
5	Mitataan käytäntöyhteisön arvontuottoa				
6	Ylläpidetään ja keskitytään viimeisimpään (cutting-edge) saatavissa olevaan tietoon				
7	Rakennetaan ja järjestetään tietopankki				

Wenger ym. (2002, 99-102)

KYPÄ KÄYTÄNTÖYHTEISÖ

Vaihe	Ohjaaminen	Aihealue	Yhteisö		Käytäntö
Fokus	Ylläpitäminen/ Uudistuminen	Pidetään sisältö relevanttina ja pyritään saamaan	Pidetään toiminta elävänä ja mielenkiintoisena		Pidetään toiminta ajanmukaisena
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu	Pvm	Mitä tehty/ sovittu	Pvm
1	Institutionaalistetaan käytäntöyhteisön ääni				
2	Uudistetaan käytäntöyhteisöä ideoilla, jäsenillä, käytännöllä				
3	Pidetään uudistumistyöpaja				
4	Rekrytoidaan aktiivisesti uusia jäseniä ydinryhmään				
5	Kehitetään uusia käytäntöyhteisön vetäjiä tai tehdään tehtävänkiertoa				
6	Mentoroidaan uusia jäseniä				
7	Etsitään intressiryhmiä ja parhaita esimerkkejä organisaation ulkopuolelta				

Wenger ym. (2002, 106-108)

KYPÄ KÄYTÄNTÖYHTEISÖ

Vaihe	Muuttuminen	Aihealue	Yhteisö		Käytäntö
Fokus	Päätäminen	Tarkastellaan kriittisesti aiheen relevanssia	Sopeutetaan yhteisön toiminta toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen		Järjestellään käytäntöyhteisön tiedot ja käytännöt sopeuttamis-/ päättämistarpeen mukaan
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu	Pvm	Mitä tehty/ sovittu	Pvm
1	Tarkastellaan muutoksesta johtuvien sovittujen käytäntöjen muutostarpeet				
2	Tarkastellaan muutoksesta johtuvien sovittujen käytäntöjen muutostarpeet				

(Wenger ym. 2002, 109-110)

Lähteet:

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

Wenger-Trayner, E., Wenger-Trayner, B., Reid, P. & Bruderlein, C. 2023. Communities of practice within and across organizations: a guidebook. Verkkokirja. Julkaistu 24.5.2023. Sesimbra, Portugal: Social Learning Lab.

Saatavissa: <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/> [viitattu 29.8.2023].

Tutkimustuloksilla esitetyt Excel-työkirja antaa toimeksiantajalle nopean yleisnäkymän toimintamallin periaatteista.

KÄYTÄNTÖYHTEISÖN TOIMINTAMALLIN TEHTÄVÄLISTA		
Käytäntöyhteisön elinkaari ja toiminnan fokus		
ALOITettava KÄYTÄNTÖYHTEISÖ		
Vaihe	Potentiaalinen etsiminen	Aihealue
Fokus	Toiminnan suunnitteleminen	Löydetään avaintema (raison d'être)
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu
1	Määritellään käytäntöyhteisön olemassaolon tarkoitus	Ketteristä menetelmistä kiinnostuneiden ryhmä, joka haluaa ymmärtää ketteriä toimintatapoja yhdessä enemmän tapaamalla säännöllisesti ja tulella niiden toteuttamisessa paremmaksi. Toiminnan <i>tavoitteena</i> on aika- ja paikkariippumaton tietopohjan laajentaminen. Potentiaalisesti organisaation uusi äly.
2	Määritellään tärkein teema ja listataan kiinnostavat aiheet	Toimintamallin vuosikellossa on tärkeimmät teemat, joita käsitellään neljännesvuoden ajan eri aiheiden avulla. Aiheet sovitetaan edeltävästi neljännesvuosittain. 1. Mittarit (mittaaminen, tulkinta, käytännön harjoitukset) 2. Työkalut (ohjelmistot, ohjelmistopäivitykset, fasilitointityökalut ja pelit, esittäminen, käytännön harjoitukset) 3. Ketterät menetelmät (portfoliohallinta, testaaminen, ryhmädynamiikka ja ketterä projektitoimittaminen)
3	Luodaan toimintasuunnitelma organisaatiolle esitettäväksi	Toimintamalli sisältää ehdotuksia, joita tutkimuksen aikana on esitetty. Vuosikellosuunnitelman ylläpito on koordinaattorin tehtävä. Sen sisältöä suunnitellaan yhdessä jäsenten kanssa. Pelisääntöjen rakentaminen yhdessä.
4	Tunnistetaan käytäntöyhteisön koordinaattorit ja ajatusjohtajat	Toimeksiantajan ketterän kehittämisen yksikön asiantuntijat koordinoivat ja toimivat ydinryhmässä, kuten myös toiminnan rahoittaja. Toiminnan ammattimaisuus harkittava koordinaattorin tehtävän sisältöjen ja käytettävän ajan näkökulmista. Aloitetaan pienestä, laajennutaan kasvamisen aikana - tavoitteellinen periaate. Koordinaattorin tehtäväkierto vaihtoehtona.
5	Haastatellaan potentiaaliset jäsenet	Mukaan pääsee oma-aloitteisesti liittymällä Teams-kanavalle. Mainostusta yhteisön löytämiseksi tehdään monikanavaisesti ja säännöllisesti. Hyödynnetään jäseniä valmistelussa, jakamisessa.
6	Verkotetaan jäsenet käsiteltävien asioiden ympärille	Teams-kanava ja siitä otettu jakelulista toimivat yhteydenotoissa ja viestinnässä toiminnasta.
7	Suunnitellaan alustava käytäntöyhteisön toimintamalli	Toimintamallissa on kaksi osaa: 1. Elinkaaren suunnittelun tehtävät yhteisöllisen toiminnan tukijana ja mahdollistajana 2. Yhteisöllinen vuosikelloon perustuva toimintamalli

Wenger ym. (2002, 73-80)

Tutkimustuloksilla esitetyt Excel-työkirja antaa toimeksiantajalle nopean yleisnäkymän toimintamallin periaatteista.

ALOITTAVA KÄYTÄNTÖYHTEISÖ

Vaihe	Yhdistyminen	Aihealue
Fokus	Lanseeraaminen	Luodaan arvon tuottamiselle perusta oikeiden asioiden keskus
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu
1	Rakennetaan jäsenyydestä kiinnostava	Retrospektiivi ja suunnittelu yhdessä
2	Lanseerataan käytäntöyhteisö	Lanseeraussuunnitelma, jäsenten osallistaminen, (moniosaavia, verkottuneita), osallistumisen lupa. Monikanavainen mainonta alussa ja hyödyntämällä tunnettuja jäseniä.
3	Aloitetaan käytäntöyhteisön tapaamiset ja perustetaan toimintaympäristö	Teams-kanava, Confluence Wiki, sähköpostijakelulistat. Tallettamisen, saavutettavuuden ja ylläpidon periaatteiden sopiminen.
4	Nimetään käytäntöyhteisön koordinaattorit	Toimeksiantajan ketterän kehittämisen yksikkö. Kiertävästi. Kiinnostusta ilmeni myös potentiaalisten jäsenien joukossa.
5	Rakennetaan yhteyksiä käytäntöyhteisön avainjäsenten kesken	Henkilökohtaiset yhteydenotot, aktiivinen yhteydenpito. Mitä erityisosaamista avainjäsenillä on?
6	Löydetään ideoita, oivalluksia ja käytäntöjä jaettavaksi	Vuosineljänneksittäin toiminnan retrospektiivi ja seuraavan neljänneksen suunnittelussa säännöllisesti. Ideat ja toiveet koordinaattorille.
7	Dokumentoidaan järjestelmällisesti	Confluence Wiki materiaalien tallettamiseen.
8	Tunnistetaan arvon tuottamisen mahdollisuuksia	
9	Osallistetaan johtoa	Vierailu käytäntöyhteisöön. Osallistuminen toiminnan rahoitukseen ja toiminnan tukemiseen.

Wenger ym. (2002, 85-90)

ALOITTAVA KÄYTÄNTÖYHTEISÖ

Vaihe	Vakauttaminen	Aihealue
Fokus	Vakauttaminen	Neuvotellaan oppimisen agendasta
Tehtävät		Mitä havaittu/ todettu
1	Tunnistetaan rytmin sopivuus jäsenten kalenteriin sopivaksi	Sovitaan kalenterivuositain ja tarkastellaan vuosineljänneksittäin.
2	Varmistetaan kaksisuuntainen viestintä ja vuorovaikutus tapaamisissa ja verkkokanavissa	Toiminta perustuu aktiiviseen osallistumiseen ja vuorovaikutukseen osallistujien kesken.
3	Tunnistetaan tapaamisten osallistujat ja virittäydään osallistumiseen	Uusien esittäytymisen kysymyksiin. Aikaa tervehtimiseen ennen asiaa.
4	Toivotetaan uudet jäsenet tervetulleiksi	Kuukausittain tapaamisissa.
5	Laaditaan tapaamisen muistiinpanot	Tapaamisten muistiinpanojen ydin- ja päätösasiat Teamsiin.

Wenger-Trayner ym. (2023, 102)

TOIMINTAMALLI: TOIMINNALLINEN VUOSIKELLO

Vuosikelloon perustuva käytäntöyhteisön toimintatapa.

