

Jussi Rajala

**TIETÄMYKSEN JAKAMINEN YRITYKSESSÄ -  
MOTIVAATIO JA SOSIAALINEN MEDIA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
2011

## TIIVISTELMÄ

Rajala, Jussi

Tietämyksen jakaminen yrityksessä – motivaatio ja sosiaalinen media

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2010, 22 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Yksilöiden haluttomuus jakaa ja yhdistää tietämystään on yksi keskeisimmistä esteistä tietämyksen jakamisen esteistä. Erityisesti globaalisti toimivissa yrityksissä voidaan luoda merkittävä kilpailuetu saattamalla koko yrityksen tietämys kaikkien työntekijöiden käyttöön.

Tutkimuksessa selvitetään sosiaalisen median mahdollisuuksia tehostaa tiedon jakamista. Tutkielmassa määritellään kirjallisuuden avulla mitä on yrityksessä jaettava tietämys ja selvitetään mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän halukkuuteen jakaa tietämystään sekä mitä sosiaalisen median työkaluja on saatavilla ja määritellään keinoja miten niiden avulla voidaan edistää tietämyksen jakamista yrityksessä.

Selvityksen perusteella todettiin, että sosiaalisen median tarjoamat edut tietämyksen jaon edistämiseksi kiteytyvät kahteen aiheeseen: sosiaalisen median sovelluksiin voidaan liittää motivaatiota lisääviä tekijöitä ja sosiaalisilla verkostoitumissovelluksilla voidaan laajentaa käytänneyhteisöjä.

Asiasanat: tietämyksen jakaminen, sosiaalinen media, motivaatio

## **ABSTRACT**

Rajala, Jussi

Knowledge Sharing in a Company – Motivation and Social Media

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2010, 22 p.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

One of the main barriers of sharing and combining knowledge is the reluctance of individuals. Especially in global companies a significant competitive advantage can be created through sharing the knowledge across the company.

With the help of literature the possibilities to enhance knowledge sharing with the social media is studied. The knowledge and the social media are defined. Together with the knowledge sharing models the motivation of sharing knowledge is studied. Methods to improve knowledge sharing with social media are formulated using the results of the literature review.

In this study was found that the benefits of the social media in the knowledge sharing can be crystallized in two issues: motivational elements can be added to social media applications and communities of practices can be expanded with the help of social networking sites.

Keywords: knowledge sharing, social media, motivation

## KUVIOT

KUVIO 1 Sosiaalinen media saattaa käyttäjien tuottaman sisällön yhteisöjen ja verkostojen käyttöön Web 2.0 tekniikoilla. (Ahlqvist, Bäck, Halonen & Heinonen 2008) .....	14
--	----

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 TIETÄMYKSEN JAKAMINEN .....	7
2.1 Tietämys yrityksessä .....	7
2.2 Tietämyksen jakaminen yrityksessä .....	8
2.3 Motivaatio tietämyksen jakamiseen.....	9
2.4 Esteet tietämyksen jakamiselle .....	10
2.5 Syitä käyttää virtuaalista verkostoa uuden tiedon lähteenä .....	11
2.6 Esteitä käyttää virtuaalista verkostoa uuden tiedon lähteenä .....	11
2.7 Yhteenveto tietämyksen jakamisesta yrityksessä .....	12
3 SOSIAALINEN MEDIA .....	14
3.1 Sosiaalisen median sovellukset.....	15
4 TIETÄMYKSEN JAKAMISEN TEHOSTAMINEN SOSIAALISEN MEDIAN KEINOIN .....	17
4.1 Motivaation kasvattaminen.....	17
4.2 Verkostojen laajentaminen .....	19
5 YHTEENVETO .....	20
LÄHTEET .....	21

# 1 JOHDANTO

Yksilöiden haluttomuus jakaa ja yhdistää tietämystään on yksi keskeisimmistä esteistä tietämyksen jakamiselle organisaatiossa (Lam & Lambermont-Ford 2000). Erityisesti globaalisti toimivissa yrityksissä voidaan luoda merkittävä kilpailuetu saattamalla koko yrityksen tietämys kaikkien työntekijöiden käyttöön.

Tutkimuksessa selvitetään sosiaalisen median mahdollisuuksia tehostaa tiedon jakamista. Jotta sosiaalisesta mediasta olisi hyötyä tietämyksen jaossa, on työntekijöiden haluttava jakaa tietämystään sen kautta. Työntekijän kannalta on ristiriitaista jakaa tietämystään toisille, sillä erityisesti viime aikoina yritykset ovat siirtäneet työtä kehittyviin maihin tavoitellessaan edullisimpia tuotantokustannuksia. Tiedon huono saatavuus rajoittaa liiketoiminnan, ja työn, nopeaa siirtämistä paikasta toiseen.

Tässä tutkielmassa määritellään kirjallisuuden avulla mitä on tietämys, selvitetään mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän halukkuuteen jakaa tietämystään ja mitä sosiaalisen median työkaluja on saatavilla. Näiden tulosten avulla pyritään määrittelemään keinoja, joilla voidaan kannustaa työntekijöitä jakamaan tietoa yrityksen sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Tutkimuskysymys on: Miten yrityksen tietämyksen saattamista koko yrityksen käyttöön voidaan edistää sosiaalisen median avulla?

Toisessa luvussa tutustutaan tietämykseen ja sen jakamiseen yrityksessä. Aluksi määritellään tietämys hiljaisen ja eksplisiittisen tietämyksen käsitteiden avulla. Sen jälkeen esitellään tietämysperusteinen ja transaktiokustannusperusteinen näkemys tietämyksen jakamisesta yrityksestä sekä motivaation lajit tietämyksen jakamisessa. Tämän jälkeen selvitetään syitä ja esteitä jakaa tietämystä yrityksessä. Kolmannessa luvussa määritellään sosiaalinen media ja esitellään sen tärkeimmät sovellukset. Neljännessä luvussa yhdistetään se, mitä on saatu selville tietämyksen jakamisesta ja sosiaalisesta mediasta, ja luodaan keinoja tehostaa tietämyksen jakamista.

## 2 TIETÄMYKSEN JAKAMINEN

Tässä luvussa määritellään tietämys, ja se mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen jakaa sitä. Työntekijöiden motivaatiota selvitetään erityisesti Ardichvilin, Pagen ja Wentlingin (2003) tekemän laajalti tunnustetun tutkimuksen avulla. He ovat tutkineet Caterpillar Inc. yhtiön virtuaalisia käytänneyhteisöjä (Virtual communities of practice, VCoP), joissa jaetaan tietoa. Tutkimukseen on viitattu ainakin 406 kertaa muissa tutkimuksissa (Google scholar 2010). Tutkimus antaa luotettavan kuvan Caterpillarin tapauksessa, mutta kysymys siitä kuinka hyvin se on sovellettavissa muun tyyppisiin yrityksiin jää avoimeksi.

Caterpillarin virtuaaliset käytänneyhteisöt toimivat hyvin paljon sosiaalisen median piirteitä sisältävän sovelluksen avulla. Todennäköisesti Caterpillarin kehittämää Knowledge Network-ympäristöä olisi voitu kutsua sosiaalisesti mediaksi, jos käsite olisi ollut tutkimuksen tekoaikaan yleisesti tunnettu.

Caterpillar on myös tuotteistanut ohjelmiston ja tarjonnut sitä muille yhtiöille nimellä «The Caterpillar Knowledge Network». Tuote on internet-pohjainen yhteistyötyökalu, jonka avulla ihmiset voivat löytää asiantuntijat ja ottaa heihin yhteyttä riippumatta siitä, missä päin maailmaa he ovat. Maailmanlaajuisten työryhmien (teams) on sen avulla mahdollista keskustella sekä jakaa linkkejä ja tiedostoja turvallisessa ympäristössä. (Caterpillar 2004)

### 2.1 Tietämys yrityksessä

Yrityksessä käsitellään tietoa. Tietoa jaetaan tietyn tuotteen tai erityisalueen parissa työskentelevien ihmisten kesken ongelmien ratkaisemiseksi. Työntekijät oppivat toistensa kokemuksista, parhaita käytäntöjä levitetään koko organisaatioon. Uusia työntekijöitä perehdytetään. Tuotekehityksessä jaetaan ja prosessoidaan tietoa uuden tiedon luomiseksi.

Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietämykseen. Ensimmäisenä jaon esitti Polanyi (1966) ja myöhemmin sitä käyttivät menestyksekkäästi Nonaka & Takeuchi (1995) kirjassaan "The Knowledge Creating Company".

Eksplisiittiselle tietämykselle on ominaista ilmaistavuus. Tietämys voidaan ilmaista tekstinä, kuvina, ääninä tai jollain muulla tavalla (Nonaka & Takeuchi 1995). Tämä ominaisuus tekee eksplisiittisen tietämyksen jakamisen oleellisesti helpommaksi kuin hiljaisen tietämyksen.

Hiljainen tietämys on joko tekninen tiedon ja taidon yhdistelmä (Know-how, tietotaito) tai kognitiivista. Taitoihin liittyvä hiljainen tietämys siirtyy esimerkiksi oppipojan oppiessa mestariltaan. Kognitiivinen hiljainen tietämys on tietyn ryhmän tai kulttuurin uskomuksia tai oletuksia, jotka ovat kaikille niin selviä, ettei niitä tarvitse erikseen kirjoittaa. (Nonaka & Takeuchi 1995)

Esimerkki kognitiivisesta hiljaisesta tietämyksestä on se, että kaikki me tietokoneiden kanssa työskentelevät tiedämme, että joskus ongelma ratkeaa sammuttamalla ja käynnistämällä tietokone uudestaan. Tietotaitoa on esimerkiksi se, miten suuria teräspalkkeja oiotaan kuumilla. Ei riitä, että on vain eksplisiittinen tieto siitä, miten käyristynyttä palkkia on lämmitettävä sen oikaisemiseksi. Käytännössä palkin oikaiseminen vaatii tietoon yhdistetyn, opitun, taidon.

## 2.2 Tietämyksen jakaminen yrityksessä

Yritysteorioista voidaan erottaa tietämysperusteinen ja transaktiokustannusperusteinen näkemys siitä, miksi yksilöt jakavat tietämystään. Edellisessä yksilössä käyttäytyy altruistisesti ja jälkimmäisessä opportunistisesti. (Lam & Lambermont-Ford 2010)

Tietämysperusteinen näkemys kuvaa yritykset tietävinä yksiköinä ja käytänneyhteisöinä (Communities of practice, CoP), jotka korostavat organisaation identiteettiä, sitoutumista ja oppimista (Nonaka & Takeuchi 1995). Yrityksen sisällä käytänneyhteisön voivat muodostaa esimerkiksi teknistä laskentaa tekevät henkilöt tai myyntimiehet.

Käytänneyhteisöt ovat ihmisten muodostamia ryhmiä, joiden jäseniä sitoo epämuodollisesti yhteen jaettu asiantuntijuus ja intohimo yhteiseen aiheeseen. Käytänneyhteisöt voivat tavata säännöllisesti esimerkiksi lounaan yhteydessä tai olla yhteydessä ainoastaan sähköpostitse. Käytänneyhteisön jäsenet jakavat kokemuksiaan ja tietämystään vapaassa kanssakäymisessä. Ero muodollisiin työ- ja projektiryhmiin on selkeä, mutta mikä erottaa käytänneyhteisön epämuodollisesta liiketuttavien ja työkalvereiden verkostosta? Siinä missä epämuodollisessa yhteisössä kerätään ja välitetään tietoa, käytänneyhteisössä kehitetään jäsenten kykyjä sekä vaihdetaan ja luodaan tietämystä. Toinen merkittävä ero on käytänneyhteisön suljetumpi luonne. Jäseneksi pääsee vain olemassa olevien jäsenten hyväksynnällä. (Wenger & Snyder 2000).



Tietämysperusteinen näkemys sisältää oletuksen hyväntahtoisista toimijoista, jotka vapaaehtoisesti antavat henkilökohtaisen tietämyksensä ilman asianmukaista palkkiota. Näkemys sivuuttaa mahdolliset intressiristiriidat ja kannustinkysymykset. (Foss 2003)

Yrityksen etuja voivat olla organisaation tietämyksen jakaminen sitä tarvitseville uuden tietämyksen luominen ja organisaation oppiminen. Yksittäisissä tapauksissa yksilön edut voivat olla ristiriidassa yrityksen etujen kanssa. Esimerkiksi kannustinjärjestelmä voi edistää tiedon panttausta. Keksintöpalkkiojärjestelmässä, jossa palkkio maksetaan vain keksinnön ilmoittamisesta, on riski, että jakaminen loppuu kun työntekijän saadessa uuden idean. Hänellä on motivaatio ilmoittaa keksintö omissa nimissään. Idean jatkokehittely alkaa vasta keksintöilmoituksen jälkeen. Kannustinpalkkio on jo jaettu, ja kova työ on vasta alkamassa. Muille työntekijöille ei ole kannustimia jakaa tietämystään, koska keksinnön tekijä ja sen myötä palkkion saaja on jo nimetty. Kannustin toimii tässä tapauksessa jopa negatiivisesti. Toinen esimerkki yrityksen ja työntekijän etujen ristiriidoista on työn suorittamiseen tarvittavan tiedon siirtäminen. Työntekijän riski työnsä menettämisestä kasvaa, jos hän luovuttaa työssään tarvittavaa tietämystään toiselle. Yritys haluaa levittää tietoaan. Mihin tietoon yrityksellä on oikeus eli mikä on yrityksen tietoa ja mikä työntekijän? Onko työntekijällä velvollisuus jakaa tai saako hän hyötyä tietämyksen jakamisesta?

Transaktioperusteinen näkemys ottaa huomioon edellä esitetyt kysymykset. Näkemyksen mukaan työntekijät ovat käytökseltään opportunistisia ja ajavat mahdollisimman voimakkaasti omaa etuaan. Tietämystä jaetaan tai pantataan siten, että tuloksena on suurin mahdollinen henkilökohtainen hyöty. Päätös tehdään päätöksestä seuraavien palkkioiden ja rangaistusten perusteella. Päätöksessä on otettava huomioon suoran oman edun lisäksi yhteisön menestymisen vaikutus omaan etuun. Edut voivat olla ristiriidassa, jolloin suurimman henkilökohtaisen edun tuottava päätös on monimutkaisempi tehdä. (Williamson 1996)

Transaktioperusteisen näkökulman perusoletus on, että ulkoiset kannustimet vaikuttavat motivaatioon jakaa tietämystä voimakkaammin kuin mitkään muut tekijät. (Lam & Lambermont-Ford 2010)

### **2.3 Motivaatio tietämyksen jakamiseen**

Motivaatio jakaa tietämystä voidaan jakaa kolmeen tekijään: ulkoiseen, sisäiseen normatiiviseen ja sisäiseen hedonistiseen. Ulkoinen motivaattori on työntekijän mahdollisuus tyydyttää omia tarpeitaan hankkimalla joko rahallisia tai muita resursseja. Tietämyksen jakamisella on välineellinen arvo henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämiselle. Transaktioperusteinen näkemys tunnustaa tämän motivaattorin. Sisäinen motivaatio jaetaan normatiiviseen ja hedonistiseen motivaatioon. Normatiivinen motivaatio ohjaa työntekijää käyttäytymään sekä henkilökohtaisten että sosiaalisista normien mukaan.

Sosiaaliset normit ovat yrityksen omaksumat arvot. Sisäisen motivaation voimakkuus työntekijän käytökseen riippuu siitä, kuinka tärkeäksi hän kokee normin mukaisen toiminnan ja kuinka ympäristö reagoi normin rikkomiseen. Hedonistinen sisäinen motivaatio juontuu työntekijän halusta nauttia ja kehittyä. Tietämyksenjakohalukkuus riippuu siitä kuinka paljon työntekijä kokee nauttivansa tai kehittyvänsä tietämyksen jakoa sisältävässä tehtävässä. Hedonistinen motivaatio on merkittävä erityisesti kehitys- ja innovaatio-tehtävissä. Hedonistinen motivaatio edistää tiedon hankintaa ja kognitiivista työtä. (Lam & Lambermont-Ford 2010)

Ardichvili, Page ja Wentling (2003) ovat tutkineet Caterpillar Inc. yhtiön virtuaalisia tietämyksen jakoyhteisöjä. Yhteisöt on muodostettu käytänte-yhteisöistä. He löysivät tietämyksen jakamisen halukkuuteen kaksi pääasiallista motiivia: normatiivinen ja hedonistinen.

Henkilöllä on normatiivinen motivaatio jakaa tietoa. Hän kokee tiedon yhteiseksi hyväksi ja moraalisesti velvoitteeseen sen jakamisen. Yhteisön etu menee pelkän oman edun edelle. Velvoite voi koskea joko koko organisaatiota tai osaa siitä, kuten esimerkiksi yrityksen sisällä olevaa insinööriyhteisöä. (Ardichvili, Page & Wentling 2003)

Toinen motiivi jakaa tietämystä on itsestä lähtevät syyt, jotka kuuluvat hedonistisen motivaation piiriin. Tietoa jakamalla henkilö pyrkii vahvistamaan asemaansa asiantuntijana tai henkilö kokee olevansa sillä tietämyksen tasolla, että on aika alkaa jakamaan hankkimaansa tietämystä (Ardichvili, Page & Wentling 2003). On huomionarvoista, että tutkimuksen mukaan ulkoinen motivaatio ei kuulu pääasiallisiin syihin.

## 2.4 Esteet tietämyksen jakamiselle

Ardichvilin, Pagen ja Wentlingin (2003) mukaan yhtenä tietämyksen jakamisen esteenä on näkemys tietämyksestä yksilön omaisuutena ja kilpailuetuna. Toinen ja merkittävin este on sosiaalisen epäonnistumisen pelko. Henkilöt pelkäävät menettävänsä kasvonsa tai johtavansa kollegoitaan harhaan, jos heidän tietonsa ei ole tärkeää, täysin tarkkaa tai relevanttia meneillään olevassa keskustelussa. Kolmantena esteenä on epävarmuus siitä, mitä tietoa pitäisi jakaa. Tämän esteen poistamiseksi työntekijät kaipaavat ohjeita jaettavaksi sopivaksi ja sopimattomasta tietämyksestä. Ei ole välttämättä selvää, kuinka avoimesti yrityksen maineen kannalta arkaluonteisia tai kehitysvaiheessa olevia asioita voidaan käsitellä yrityksen sisällä. Neljäs este tiedon jakamiselle on uusien työntekijöiden varautuneisuus. He eivät koe vielä ansainneensa oikeutta osallistua koko yrityksen laajuiseen keskusteluun. Viidentenä esteenä on kritiikin tai naurunalaiseksi tulemisen pelko. Henkilö pelkää tulevansa vähätellyksi tai kysyä jotain, mitä hänen pitäisi tietää asemansa tai koulutuksensa puolesta. Vielä yhtenä esteenä tietämyksen jakamiselle voi olla tiedonjakoverkoston organisointi ja johtaminen. Caterpillarin tapauksessa tietämyksenjakoverkoston johtajan on tarkastettava tieto ennen julkaisemista.

Tämä prosessi on aikaa vievä. Toisekseen turva- ja luottamuksellisuusnäkökohdat johtavat itesesensuuriin. Tämän ongelman jotkut työntekijät ratkaisevat lähettämällä tiedot henkilökohtaisena sähköpostina verkostossa julkaisemisen sijaan. Ratkaisulla kierretään samalla myös tiedon tarkistusta.

## 2.5 Syitä käyttää virtuaalista verkostoa uuden tiedon lähteenä

Virtuaalista käytänneyhteisöä voidaan käyttää myös uuden tiedon lähteenä. Tutkimuksessaan Ardichvili, Page ja Wentling (2003) totesivat, että verkostoa käytetään tietokirjana, tehokkaana ongelmanratkaisuvälineenä tai kanavana avun saamiseksi yksittäisiltä asiantuntijoilta. Käyttäjät pitävät yllä tietojaan alansa yleisestä kehityksestä verkoston avulla. Osa käyttäjistä käyttää verkostoa myös erilaisten työ- ja tutkimusryhmien hallinnassa. Nämä ryhmät julkaisevat verkostossa muun muassa kokouskutsuja, muistioita ja yhteenvetoja. Tärkeimpinä verkoston etuina pidetään uusien henkilöiden nopeaa perehdyttämistä tuottaviksi työntekijöiksi sekä maantieteellisen hajanaisuuden voittamista. Muita etuja olivat parhaiden käytäntöjen jakaminen ja virheistä oppimisen (lessons-learned) tietokanta. Verkostoa käytetään uuden tiedon lähteenä, jos siihen sitä pidetään luotettavana ja objektiivisena tiedon lähteenä. Luottamus voidaan jakaa jäsentenväliseen henkilökohtaiseen luottamukseen ja luottamukseen instituutioon. Perustamalla virtuaaliset verkostot olemassa olevien verkostojen avulla, hyödynnetään henkilökohtaista luottamusta. Toisaalta täysin vieraiden henkilöiden verkostoon voidaan luottaa, jos sen luotettavuuden voi taata instituutio, joka tässä tapauksessa on yritys.

## 2.6 Esteitä käyttää virtuaalista verkostoa uuden tiedon lähteenä

Henkilökohtaisten suhteiden ja virtuaalisten verkostojen päällekkäisyys sekä tiettyjen vastausta vaativien ongelmien luonne ovat esteitä virtuaalisen verkoston käyttämiseksi uuden tiedon lähteenä. Usein tietämystä haetaan ensin henkilökohtaisista verkostoista ja asetetaan niiden tarjoama tietämys etusijalle. (Ardichvili, Page & Wentling 2003)

Jotkut henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvat verkostot ovat jo käytänneyhteisöjä ja virtuaalisten verkostojen tulisikin tukea jo olemassa olevia käytänneyhteisöjä. Toisaalta uuden tiedon hankinnassa on enemmän hyötyä heikoista siteistä (Granovetter 1973), joita on enemmän koko yrityksen laajuisessa virtuaalisessa verkostossa kuin kasvokkaiseen kanssakäymiseen perustuvissa verkostoissa.

Jotkut ongelmat ovat vaikeita esittää virtuaalisen verkoston keinoin. Esimerkiksi vaikeasti toistettava koe voi olla mahdoton esittää verkostolle. Toiset ongelmat vaativat nopeaa ja tarkkaa ratkaisua eivätkä siten ei sovellu verkostossa ratkaistavaksi. Verkostolla on joissain tapauksissa taipumus tuottaa

paljon vastauksia, jotka vaativat oikeellisuuden tarkistamista. (Ardichvili, Page & Wentling 2003)

Avainasemassa tietämyksen jakamisessa on sitä tukeva organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden näkemys tietämyksestä yhteisenä hyvänä (Ardichvili, Page & Wentling 2003). Tietoa pantataan yksilön oman edun vuoksi, mutta osa tietämyksenjakamisen esteistä juontuu yhteisön edusta. Tietämyksen jakaminen yrityksen sisällä sisäisessä virtuaalisessa verkostossa menestyksekkäästi edellyttää organisaatiokulttuuria, jonka etiikka korostaa luottamusta ja toisista välittämistä (Ruppel 2001).

## 2.7 Yhteenveto tietämyksen jakamisesta yrityksessä

Caterpillarin virtuaalisissa käytänneyhteisöissä tietämyksen jakamisen syyt ja esteet riippuvat selvästi joko sisäisestä normatiivisesta tai hedonistisesta motivaatiosta. Caterpillarin tapauksessa ei ulkoisten kannustimien puute tai olemassa olo tullut esiin millään tavalla. (Ardichvili, Page & Wentling 2003)

Lam ja Lambermont-Ford (2010) ovat todenneet yhtenevästi, että ulkoiset motivaattorit eivät usein ole tehokkaita hiljaisen tietämyksen jakamisen motivoimisessa, vaikka ovat osoittaneet tehonsa eksplisiittisen tietämyksen jaon yhteydessä.

Tietämyksen jakamiseen voidaan vaikuttaa vahvistamalla sisäistä motivaatiota. Tässä tehtävässä saadaan ulkoisen motivaation käytöstä synergiaa. Vaarana on kuitenkin sisäisen motivaation syrjäytyminen ulkoisella motivaatiolla (Lam & Lambermont-Ford 2010). Hyvä esimerkki tästä on aiemmin esittämäni keksintöpalkkiojärjestelmä. Toivottavaa olisi, että ulkoinen motivaatio tukisi sisäistä. Esimerkissä parempi keksintöpalkkiojärjestelmä ottaisi huomioon hedonistisen motivaation, ja tukisi sen avulla tietämyksen jakamista jo keksinnön kehittämissä vaiheissa, ja edelleen mahdollisessa toteutusvaiheessa.

Ardichvili, Page ja Wentling (2003) löysivät tutkimuksessaan kolme pääelementtiä, joiden on oltava toimivassa virtuaalisessa tietämyksenjakoverkostossa. (1) Institutionaalista luottamusta on vahvistettava normeilla. Yrityksessä kuuluu jakaa tietämystä, organisaatio luottaa työntekijöihinsä ja tietämyksen jakaminen on kaikkien työntekijöiden moraalinen velvollisuus. (2) On luotava useita käytänneyhteisöjä, jotka toimivat reaali maailmassa. Ne ovat perusta myöhemmin perustettaville virtuaalisille yhteisöille. Osa näistä käytänneyhteisöistä kehittyy virtuaalisiksi yhteisöiksi. (3) On luotava selkeät säännöt tietämyksen jakamiselle, mikä lievittää ahdistusta muun muassa siitä, minkä tiedon julkistaminen on hyväksyttyä, ja minkä julkistaminen rikkoo yhtiön turvallisuussääntöjä.

Transaktioperusteisen näkemyksen oletus täysin ulkoisilla kannustimilla ohjattavista työntekijöistä on matemaattisen selkeä, mutta käytännössä niin monimutkainen, että täydellisen järjestelmän luominen lienee mahdotonta. Järjestelmässä omaa etuaan ajavat yksilöt toimivat yhteistyössä. Kun jokainen

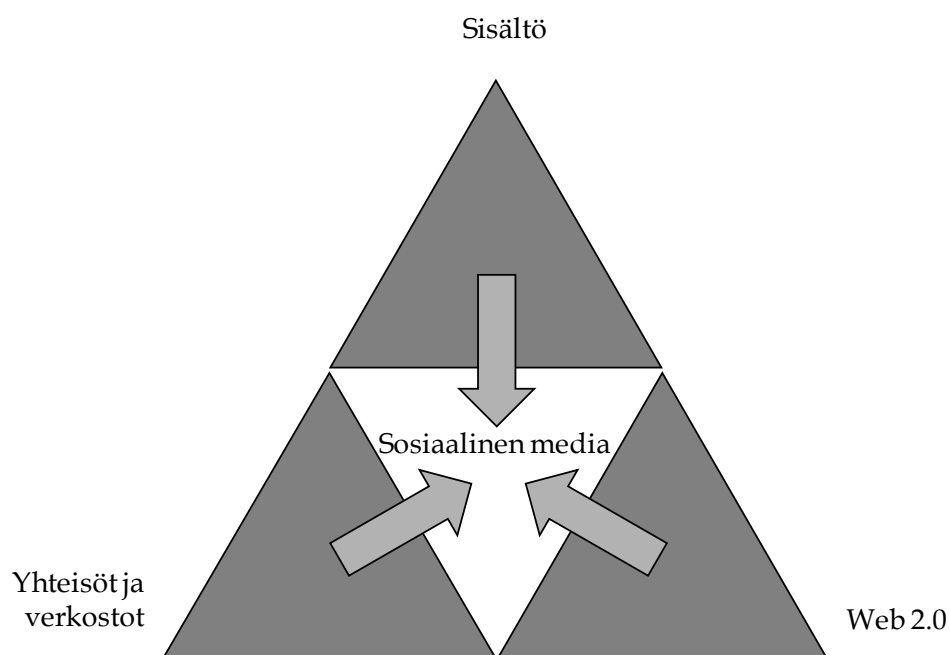
maksimoi omaa etuaan, maksimoituuko samalla yhteinen etu? Vastaus riippuu systeemistä, ja yksilön ansaintafunktio (pay-off-function) olisi järjestettävä uudelleen, niin että sen maksimoiminen tukee yhteistä etua (Lam & Lambermont-Ford 2010).

Erityisesti luottamus edistää hiljaisen tietämyksen jakamista ja käyttöä. Hiljaista tietoa jaetaan henkilöille, joihin luotetaan. Hiljainen tieto hyväksytään käyttöön henkilöiltä, joiden tiedetään ennenkin jakaneen käypää tietoa. (Holste & Fields 2010)

Lisäksi tietämysperusteisen näkemyksen mukaan yhteisön etu on tavoite ja sen edistäminen työntekijän velvollisuus. Ardichvilin, Pagen ja Wentlingin (2003) sekä Lam ja Lambermont-Ford (2010) tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä tietämys- ja transaktiokustannusperusteisten näkemysten yhdistyvän hyvässä tietämyksen jakamisen mallissa: Tavoitteena on tietämysperusteisen mallin mukainen vapaaehtoinen ja sisäisestä halusta tapahtuva tietämyksen jako yhteisen edun hyväksi, mitä edistetään tietämyksen jaon transaktiokustannuksia vähentämällä.

### 3 SOSIAALINEN MEDIA

Sosiaalinen media on «tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita» (Sanastokeskus 2010). Sosiaalisen median voidaan katsoa rakentuvan kuvion 1 mukaisesti kolmen avainelementin varaan, jotka ovat käyttäjien luoma sisältö, yhteisöt, ja Web 2.0 – tekniikat (Ahlqvist, Bäck, Halonen & Heinonen 2008).



KUVIO 1 Sosiaalinen media saattaa käyttäjien tuottaman sisällön yhteisöjen ja verkostojen käyttöön Web 2.0 tekniikoilla. (Ahlqvist, Bäck, Halonen & Heinonen 2008)

Sosiaalinen media perustuu ihmisten luonnolliseen ja aitoon keskusteluun yhteisestä mielenkiinnon kohteesta. Kaikkien sallitaan julkaista tietoa ja osallistua. Sosiaalisen median avulla ihmiset voivat löytää informaatiota,

samoin ajattelevia ihmisiä, yhteisöjä ja apua ongelmiinsa. Koska sosiaalinen media hyödyntää kollektiivista tietämystä on sen sisältämä tieto tavallisesti ainakin osittain oikeaa mutta harvoin täysin väärässä (Evans 2008).

Sosiaalisessa mediassa jaettava tieto vastaa Evansin (2008) mukaan tavanomaisessa epämuodollisessa kanssakäymisessä jaettavaa tietoa. Yrityksen päätöksenteossa on tiedon usein oltava tarkkaa. Yrityksen on toimittava lain mukaan ja tuotteiden tekniikan on toimittava. Edellä käsitellyissä Caterpillarin virtuaalisissa käytänneyhteisöissä tiedon oikeellisuus tarkastetaan. Yritys ei voi hyväksyä, että sen kirjanpito täyttää ainoastaan osittain verolainsäädännön vaatimukset tai että sen valmistaman kauhakuormaajan kauha kestää ainoastaan osittain kuorman siirtämisen. Caterpillarilla verkostojen johtajat tarkastavat tiedot ennen niiden julkaisua. Tämä hidastaa tietämyksenjakoprosessia ja etäännyttää sovellusta luonnollisesta ja vapaasta keskustelusta. Sosiaalisen median tehokkuus perustuu osallistumiseen ja vaikuttamiseen, ei käskemiseen ja hallintaan (Evans 2008). Caterpillar ei siis käytä koko sosiaalisen median tehoa vaan laimentaa sitä hierarkialla. Ongelmana on, kuinka välttää ohjauksesta aiheutuva sosiaalisen median tehon heikkeneminen ja samalla olla varma siinä julkaistujen tietojen oikeellisuudesta. Ardichvilin, Pagen ja Wentlingin (2003) tutkimus ei kerro soveltaako Caterpillar tiedon tarkastamista kaikissa verkostoissaan. Olisi tarkoituksenmukaista, että esimerkiksi uusien ongelmien ratkaisussa käytävä keskustelu olisi rajoittamatonta, ja vasta myöhemmässä vaiheessa vaadittaisiin eksaktia tietoa.

### 3.1 Sosiaalisen median sovellukset

Sosiaalisen median sovellukset muuttuvat jatkuvasti hyvin nopeassa tahdissa, joten niiden täydellinen esitleminen on mahdotonta. Kaikkein suosituimpia sovelluksia ovat blogit, keskustelufoorumit, wikit, sosiaaliset verkostoitumispalvelut, virtuaaliset maailmat sekä valokuvien, äänitteiden ja videoiden jakopalvelut. (Mustonen 2009)

Blogi on pohjimmiltaan päiväkirja, jota toiset käyttäjät voivat kommentoida (Sanastokeskus 2010). Ensimmäiset blogit olivat ainoastaan tekstimuotoisia, mutta myöhemmin ääntä ja liikkuvaa kuvaa hyödyntävät podcastit ja videoblogit (vblogs) ovat yleistyneet. Mikroblogit ovat sosiaalisen verkostoitumisen ja lyhyiden blogi-kirjoitusten yhdistelmiä (Mayfield 2008). Facebookin tilapäivitykset ja Twitterin tweetit ovat mikroblogeja.

Keskustelufoorumi on pitkäikäisin sosiaalisen median muoto. Foorumit keskittyvät tavallisesti tiettyyn aihepiiriin. Kukin keskustelu on foorumilla oma säikeensä ja yhtä aikaa voi olla käynnissä useita keskusteluja. Käyttäjät julkaisevat aiheensa muiden luettavaksi ja kommentoitavaksi. Käyttäjät voivat kommentoida aiheita, kommentit esitetään säikeissään kronologisessa järjestyksessä ja kommentointi etenee keskustelun lailla. Käyttäjät käynnistävät keskustelufoorumin keskustelut spontaanisti. Foorumin ylläpitäjä ei ohjaa eikä

johda keskustelua. Hän vain poistaa sopimattomia julkaisuja. Tässä suhteessa foorumi eroaa blogista, jolla on aloitteellinen omistaja. (Mayfield 2008)

Wiki on verkkosivusto, joka sallii ihmisten tuottaa sisältöä ja editoida jo olemassa olevaa sisältöä (Mayfield 2008). Wikiin kirjoitetun väärän tiedon on oletettu korjaantuvan automaattisesti, mutta näin ei aina välttämättä tapahdu.

Sosiaaliset verkostoitumissivustot ovat internet-pohjaisia palveluita, joissa käyttäjät voivat (1) luoda julkisen tai osittain julkisen profiilin rajattuun ympäristöön, (2) luoda listan käyttäjistä, joiden kanssa heillä on yhteys ja (3) katsella omaa toisten käyttäjien kontaktilistaa. Sosiaaliset verkostoitumissivustot sisältävät eri laajuuksissa muita sosiaalisen median muotoja, kuten blogeja ja kuvien jakopalveluita. Useimpien sivustojen avulla ylläpidetään olemassa olevia verkostoja. Jotkut sivustot palvelevat kontaktien luomisessa toisilleen vieraiden ihmisten kesken, joilla on yhteinen mielenkiinnon kohde. Sosiaalisilla verkostoitumissivuilla tyypillisesti pidetään yllä ja huolletaan jo olemassa olevaa verkostoa vaikka palvelun avulla olisi mahdollista myös luoda uusia yhteyksiä. (Boyd & Ellison 2007)



## **4 TIETÄMYKSEN JAKAMISEN TEHOSTAMINEN SOSIAALISEN MEDIAN KEINOIN**

Edellä on esitetty kirjallisuuskatsauksen tulokset tietämyksen jakamisesta virtuaalisissa käytänneyhteisöissä, motivaation lajeista tietämyksen jakamisessa sekä esitelty sosiaalisen median sovelluksia. Yhdistämällä tulokset voidaan muodostaa ainakin kaksi tapaa, joilla sosiaalisella medialla voidaan tehostaa tietämyksen jakamista yrityksessä. Sosiaalisen median sovelluksiin, joilla tietämystä jaetaan, voidaan liittää motivaatiota kasvattavia elementtejä. Sosiaalisen median verkostoitussovelluksilla voidaan laajentaa verkostoja, ja siten entistä paremmin mahdollistaa ja nopeuttaa tietämyksen jakamista.

### **4.1 Motivaation kasvattaminen**

Ihmiset ovat motivoituneita tekemään jotain, kun se on helppoa ja siitä saatava hyöty on ilmeinen. Tietämyksen jakamisen helppoutteen voidaan vaikuttaa sosiaalisen median sovellusten käytettävyydellä. Työntekijän kokema hyöty kasvaa lisäämällä motivaatiota.

Kuten aiemmin Ardichvilin, Pagen ja Wentlingin (2003) sekä Lamin ja Lambermont-Fordin (2010) tutkimusten perusteella todettiin, tietämyksen jakamisen kannalta hyvä malli on tietämysperusteisen mallin mukainen vapaaehtoinen ja sisäisestä halusta tapahtuva tietämyksen jakaminen yhteisen edun hyväksi, jossa ulkoisilla kannustimilla vähennetään tietämyksenjaon transaktiokustannuksia.

Sisäistä hedonistista motivaatiota tietämyksen jakamiseen voidaan yrittää vahvistaa luontevasti sosiaalisessa mediassa. Tiedon lähde yhdistyy henkilön profiiliin sosiaalisessa mediassa. Motivaatiota voi kohottaa mahdollisimman suuren julkaisujen lukumäärän tavoittelu. Toinen mielekkäämpi tapa yrittää vaikuttaa sisäiseen hedonistiseen motivaatioon on yhdistää julkaistun tiedon arviointi sovellukseen. Motivaatiota kasvattaisi mahdollisimman hyvien laatuarvioiden saaminen julkaisuista.

Ulkoista normatiivista motivaatioita voidaan vahvistaa ainakin tekemällä sosiaalisen median käytöstä työkaluna normi sekä tekemällä tietämyksen jakamisesta sosiaalisessa mediassa normi. (Ardichvili, Page & Wentling 2003)

Normia voidaan vahvistaa tekemällä yhden työkalun käytöstä normi. Tämä muutos on käytännössä todella radikaali. Viestintä suoritetaan vain sosiaalisen median verkostosovelluksessa. Henkilökohtainen sähköposti on kielletty yrityksen sisällä. Pienemmät asiat hoidetaan puhelimella tai pikaviestimillä. Kaikki muut viestit ja niiden arkistointi hoidetaan verkostosovelluksen puitteissa. Tämän normin voimaan asettamiseksi on ehkäistä liian suuren tietomäärän (information overload) ongelma eli käytännössä miten suodatettaisiin sosiaalisen median julkaisuista tietylle työntekijälle sopiva osa.

Tietämyksen jaosta on tehtävä yrityksen normi. Esimiehet näyttävät esimerkkiä, tietämyksenjakamista mitataan ja se on kehityskeskusteluissa palkitsemiskriteerinä. Esimerkkinä esimiesten normia tukevasta toimista voisi olla blogin pitäminen. Jos yritys tuottaa useita tuotteita, niin perustetaan jokaiselle yrityksen tuotteelle oma blogi. Tuotepäällikön tehtäviin kuuluu blogin pitäminen. Tuotepäällikön tehtävää voidaan helpottaa laatimalla ohjeet mistä asioista kirjoitetaan, kuten esimerkiksi uusista tuotteen ominaisuuksista ja referensseistä. Tuotepäälliköiden avuksi voidaan laatia mallikirjoituksia. Sosiaalisen median käyttämisen normia voisi vahvistaa myös Twitterin tapaisella mikroblogijärjestelmällä. Molemmissa vaihtoehdoissa on ongelmana keskeneräisistä asioista viestiminen laajalle yleisölle. Vaarana on, että lukija ei tiedosta, mikä on nykyinen tilanne ja mikä vasta tulevaisuutta.

Ulkoisen motivaation on todettu olevan toissijainen sisäiseen nähden. Halukkuus jakaa tietämystä syntyy sisäisistä motivaattoreista (Lam & Lambermont-Ford 2010, Ardichvili, Page & Wentling 2003).

Ulkoisia kannustimia käyttämällä voitaisiin ohjata tietämyksen jakoprosessia. Esimerkiksi jaetun tiedon laatua voitaisiin parantaa ottamalla käyttöön yhteisön arvioon perustuva palkitseminen. Palkkio sidotaan yhteisön arvioon jaetun tiedon laadusta. Sosiaalisen median sovellusten avulla voidaan toteuttaa äänestyksiin, kävijämäärään tai linkitysmääriin perustuvia mittareita. Kannustin voisi olla määritelty esimerkiksi seuraavasti: «Kun blogikirjoitus on linkitetty x muulle sivulle, niin maksetaan palkkio y julkaisijalle.» tai «Kun x määrä käyttäjiä on äänestänyt julkaisun hyödylliseksi, niin maksetaan palkkio y julkaisijalle.» Yhteisön arvioon perustuva palkitseminen ja toisaalta kasvojenmenettämisen pelko pienentää riskiä, että työntekijät jakavat hyödyttömiä tai teeskenneltyä pseudo-tietoa ainoastaan palkkioiden vuoksi. Cocrell ja Stone (2010) mukaan sosiaalinen kontrolli on voimakkaampi kuin muodollinen sääntely pseudo-tiedonjaon estämisessä. Kannustinjärjestelmiä luotaessa on huolehdittava, että ulkoiset motivaattorit eivät syrjäytä sisäisiä. Ulkoisilla motivaattoreilla ainoastaan ohjattaisiin ja poistettaisiin esteitä.

## 4.2 Verkostojen laajentaminen

Sosiaalista mediaa voi hyödyntää henkilökohtaiseen luottamukseen perustuvien verkostojen laajentamisessa institutionaalisen luottamuksen avulla. Yrityksessä on kasvokkaiseen kanssakäymiseen perustuvia verkostoja, joiden pohjana on henkilökohtainen luottamus. Näitä verkostoja voidaan käyttää ponnahduslajustana koko yrityksen laajuisille verkostoille, kun ne siirretään sosiaalisen median verkostoitumissovellukseen.

Oletetaan, että monikansallisessa yrityksessä on asiantuntijoita eri aihealueilta. Aihealueiden asiantuntijat tuntevat toisensa ja työskentelevät yhdessä. Nämä epämuodolliset verkostot voivat jo olla käytänneyhteisöjä. Yritys ottaa käyttöön sosiaalisen verkostoitumissivuston, jonne muodostetaan ryhmiä eri aihealueilta. Aluksi kussakin aihealueessa on mukana vain alkuperäinen henkilökohtaisiin suhteisiin perustuva verkosto. Verkostoon liittyy yrityksen työntekijöitä, jotka ovat tekemisissä aihealueen kanssa. Loppujen lopuksi laajentuneessa verkostossa institutionaalinen luottamus korvaa osittain henkilökohtaisen luottamuksen. Ryhmästä voi parhaimmassa tapauksessa muodostua itseään valvova yhteisö. Jo olemassa olevia käytänneyhteisöjä voitaisiin vahvistaa esimerkiksi illanvietoilla. Yhteisöä voidaan laajentaa kutsumalla illanviettoihin yhteisöön sopivia työntekijöitä jotka eivät vielä kuulu kyseiseen käytänneyhteisöön. Jo yksi tapaamiskerta ja liittyminen käytänneyhteisöön sosiaalisessa verkostoitumissovelluksessa riittävät luomaan heikon siteen.

Heikkojen siteiden on todettu olevan tehokkaimpia uuden tiedon luonnissa (Granovetter 1973). Sosiaalisella verkostosovelluksella on mahdollista vahvistaa luonnollisissa tilanteissa syntyviä heikkoja siteitä. Esimerkiksi henkilöt tapaavat seminaarissa, eivätkä sen jälkeen tapaa toisiaan. Tapaamisen johdosta he liittyvät toisensa verkostoonsa sosiaalisessa verkostosovelluksessa. Näin heidän välinen yhteytensä vahvistuu ja on helpommin käytettävissä jatkossa tietämyksen siirtoon. Heikkojen siteiden vahvistamisen lisäksi sosiaalisella medially voidaan luoda uusia siteitä. Esimerkiksi samaan verkostoon kuuluu työntekijöitä, joilla ei muutoin olisi mitään yhteyttä.

Verkostojen laajentamisesta voi olla hyötyä ongelmien ratkaisussa. Tiedämmekö, mitä tiedämme? Emme ainakaan tiedä mitä toiset tietävät. Sosiaalisen median kautta saamme tietoa siitä, mitä tietoa kenelläkin on. Käyttäjien profiileissa on tietoa heidän osaamisestaan ja heidän kirjoittamansa julkaisut kertovat mistä asioista heillä on tietämystä. On hedelmällistä kartoittaa ja yhdistää resursseja yli rajojen. Sosiaalisen median avulla voidaan edistää sen tietämistä mitä kukin tietää yrityksessä (know-who) ja nopeuttaa tarvittavan tiedon eli käytännössä oikean henkilön löytämistä.

Tietoa kysytään viisi kertaa enemmän suoraan henkilöltä kuin tietokannasta. Usein vastauksena on kysytyn tiedon sijaan henkilö, joka tietää sen tai tiedon sijainti tietokannassa. Ongelmia voidaan dynaamisesti ratkoa suhteiden verkon avulla. (Cross, Parker, Prusak & Borgatti 2001).

## 5 YHTEENVETO

Sosiaalisen median tarjoamat edut tietämyksen jaossa kiteytyivät kahteen aiheeseen. (1) Sosiaalisen median sovelluksiin voidaan liittää motivaatiota lisääviä tekijöitä. (2) Sosiaalisilla verkostoitumissovelluksilla voidaan laajentaa käytänneyhteisöjä.

Tavoiteltavinta on vapaaehtoinen ja sisäisestä halusta tapahtuva tietämyksen jako yhteisen edun hyväksi, jota edistetään tietämyksen jaon transaktiokustannuksia vähentämällä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ensisijassa tietämyksen jako saadaan aikaan työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla ja ulkoisia kannustimia käytetään vain madaltamaan kynnyksiä jakaa tietämystä. Sisäistä motivaatiota vahvistetaan tekemällä tietämyksen jaosta normi ja mielihyvää tuottava tehtävä. Ulkoiseen motivaatioon vaikutetaan kannustimilla esimerkiksi tekemällä tietämyksenjako taloudellisesti kannattavaksi, eikä vain yhdeksi työn lisärasitteeksi. Palkitseminen voidaan liittää sosiaalisen median avulla tietämyksen jakoa edistävään toimintaan.

Sosiaalisilla verkostoitumissovelluksilla on mahdollista laajentaa yrityksen käytänneyhteisöjä. Viemällä paikalliset käytänneyhteisöt internet-pohjaiseen sosiaaliseen verkostoitumissovellukseen voidaan niihin liittää jäseniä maailman laajuisesti. Käytänneyhteisöt ovat itsesääteleviä ja valitsevat itse jäsenensä. Hallitsemisyrietykset saattavat heikentää niiden toimintaa (Ardichvili, Page & Wentling 2003). Tämä tekee laajentamistehtävästä haastavan.

Kirjallisuuskatsaukseen ei löytynyt lähteitä tutkimuksista, joissa tietämyksen jakamisen motivaatiota olisi tarkasteltu tilanteessa, jossa yrityksen tavoite on siirtää tietämystä eri toimipaikkojensa välillä, jotka tekevät samaa työtä. Miten motivoida työntekijöitä siirtämään tietoa, jos se samalla voi merkitä oman työn menettämistä? Tutkimusta ristiriidan selvittämiseksi tarvitaan.

## LÄHTEET

- Ahlqvist T., Bäck A., Halonen M. & Heinonen S. 2008. Social Media Roadmaps. Exploring the futures triggered by social media. VTT, Research Notes 2454.
- Ardichvili A., Page V. & Wentling T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management* 7(1), 64-77.
- Boyd D. & Ellison N. 2007. Social network Sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13(1), 210-230.
- Caterpillar 2004. Capture and leverage your company's know-how with Caterpillar® Knowledge Network Software. [viitattu 21.12.2010]. Saatavilla [www-osoitteessa <http://www.cat.com/cda/components/securedFile/displaySecuredFileServletJSP?fileId=96624&languageId=7>](http://www.cat.com/cda/components/securedFile/displaySecuredFileServletJSP?fileId=96624&languageId=7)
- Cockrell R.C. & Stone D.N. 2010. Industry culture influences pseudo-knowledge sharing: a multiple mediation analysis. *Journal of Knowledge Management* 14(6), 841-857.
- Cross R., Parker A., Prusak L. & Borgatti S.P. 2001. Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics* 30(2), 100-120.
- Evans D. 2008. Social media marketing: an hour a day. Indianapolis: Wiley publishing Inc.
- Foss N. 2003. Selective intervention and internal hybrids: interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science* 14(3), 331-349.
- Google scholar 2010. [viitattu 21.12.2010]. Saatavilla [www-osoitteessa <http://scholar.google.fi/scholar?q=Motivation+and+barriers+to+participation+in+virtual+knowledge-sharing+communities+of+practice.&hl=fi>](http://scholar.google.fi/scholar?q=Motivation+and+barriers+to+participation+in+virtual+knowledge-sharing+communities+of+practice.&hl=fi)
- Granovetter M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology* 78(6), 1360-1380.
- Holste J.S., Fields, D. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management* 14(1), 128-140.
- Lam A. & Lambermont-Ford J-P. 2010. Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of Knowledge management* 14(1), 51-66.
- Mayfield A. 2008, What is social media? iCrossing [viitattu 1.12.2010]. Saatavilla [www-osoitteessa <http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What\\_is\\_Social\\_Media\\_iCrossing\\_ebook.pdf>](http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf)
- Mustonen P. 2009. Social media – A new way to success? Turku School of Economics, Series KR-1:2009.
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi M. 1966. *The Tacit Dimension*. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.

- Ruppel C.P. & Harrington, S.J. 2001. Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication* 44(1), 37-52.
- Sanastokeskus 2010. Sosiaalisen median sanasto. Sanastokeskus TSK ry [viitattu 1.12.2010]. Saatavilla [www-osoitteessa <http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen\\_median\\_sanasto>](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto)
- Wenger E.C. & Snyder W.H. 2000. Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review* 78(1), 139-145.
- Williamson O.E. 1996. Economic organisation: the case for candor. *Academy of Management Review* 21(1), 48-57.