

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johanna Salomaa-Valkamo

VERKONKUTOMINEN ON TEHTÄVÄMME  
Näkökulmia suomalaisten teknologiakeskusten viestintään

Tiedotusopin lisensiaatintutkielma  
Helmikuu 2007

## TIIVISTELMÄ

Työn tarkoituksena on muodostaa käsitys teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten työstä ja toimintaympäristöstä välittäjäorganisaatioissa alueellisissa innovaatioympäristöissä. Tutkimuskohteena on suomalaisten teknologiakeskusten organisoitu viestintä, jolla tässä työssä tarkoitetaan erityisesti niitä toimintoja, joita viestinnän ammattilaiset hoitavat organisaatioissaan. Tavoitteena on kuvata teknologiakeskusten viestintää ja viestinnän toimintaympäristöä viestinnän ammattilaisten näkemysten kautta. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaista osaamista teknologiakeskusten viestinnän ammattilaiset katsovat tarvitsevänsä työssään.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 10 teknologiakeskuksen viestinnästä vastaava henkilöä. Haastattelumuoto oli puolistrukturoitu, ja aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin tutkimusmenetelmällä. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona oli sähköinen lomakekysely teknologiakeskusten viestinnästä vastaaville.

Tutkimuksen perusteella teknologiakeskusten organisoitu viestintä voidaan nähdä moniulotteisena alueellisena asiantuntijuutena, jonka elementtejä ovat vahva alueellinen kumppanuus ja hybridinen asiantuntijuus. Teknologiakeskusten viestinnän ammattilaiset pitävät työssään onnistumisen kannalta keskeisinä ammattiosaamisen lisäksi verkosto-osaamista ja monitaitoisuutta. He ovat verkosto-osaajia, jotka toimivat lukuisissa virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa erilaisissa rooleissa, mm. tiedon välittäjinä, asiantuntijoina, rajojen laajentajina ja yhdistäjinä.

Teknologiakeskusten viestinnästä löytyy piirteitä niin rationaalisesta, dissipatiivisesta kuin dialogisestakin paradigmasta. Yleisesti viestintää pidetään teknologiakeskuksissa strategisesti tärkeänä funktiona, mikä ei kuitenkaan välttämättä näy organisoitumisessa tai viestinnän ammattilaisen asemassa organisaatiossa.

Vahvasti verkottuneeseen toimintaympäristöön sisältyy monia haasteita. Suurimpia esteitä vastaajien kokemusten mukaan ovat kiire ja tietotulva, verkostomaisen toimintaympäristön kaoottisuus ja pelikentän epäselvyydet. Vastaavasti onnistumisen edellytyksinä pidettiin hyvää ilmapiiriä, verkoston tukea sekä toimivaa tiedon luomista verkostoissa.

Tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että teknologiakeskuksilla on tärkeä rooli alueellisten yhteistyöverkostojen kehittämisessä ja ylläpitämisessä, alueen yhteisen viestin ja imagon rakentamisessa sekä yhteyksien luomisessa eri toimijoihin.

Asiasanat: teknologiakeskus, välittäjäorganisaatio, innovaatioympäristö, kollektiivinen asiantuntijuus, yhteisöviestintä, viestinnän ammattilainen

## ABSTRACT

### NETWORK WEAVING AS A MISSION

Perspectives on the organized communication of Finnish technology centres

The purpose of the present study is to examine the work and operating environment of communication professionals in Finnish science parks as intermediary organizations in regional innovation environments. The research object is the organized communication of Finnish technology centres, which in this study refers particularly to the operations carried out by communications professionals within their own organizations. The aim is to describe the communications of technology centres and the operating environment of communication through the views of communication professionals. An additional aim is to shed light on the kind of competences communication professionals in technology centres consider requirements for their work.

The study was implemented by interviewing ten persons responsible for the organized communication of technology centres. The interviews were carried out in a semi-structured format and the material was analyzed by means of qualitative content analysis research method. The research material also included an electronic questionnaire for persons responsible for the communication of technology centres.

According to the study, the organized communication of technology centres can be perceived as multifaceted regional expertise which incorporates elements such as strong regional partnership and hybrid expertise. In addition to professional skill, communication professionals in technology centres perceive networking competence and multiple skills as key factors for succeeding in their work. They are experts in networking who perform different kinds of roles in numerous official and unofficial networks, relaying information, carrying out expert tasks, extending boundaries and connecting, among others.

Characteristics of rational, dissipative as well as dialogical paradigms can be found in the organized communication of technology centres. In general, communication is perceived to be a strategically important function in technology centres, even though this is not necessarily reflected in the organization or in the organizational position of communication professionals.

Such a heavily networked operating environment presents many challenges. According to the respondents' experiences, key impediments are haste and the flood of information, the chaotic nature of a network-like operating environment and the ambiguity of the playing field. Conversely, a good atmosphere, support from the network and a functional creation of information in networks were considered prerequisites for success.

The results support the view that technology centres play an important role in the development and maintenance of regional cooperation networks, the construction of a region's collective message and image, and the establishment of connections with various stakeholders.

Key words: technology centre, intermediary organization, innovation environment, collective expertise, organizational communication, communication professional

## ESIPUHE

Olen ollut yli 10 vuotta mukana tamperelaisen teknologiakeskusyhteisön toiminnassa ja viestinnässä. Kuluneiden vuosien aikana yritysmaailman, tutkimuksen ja julkisen sektorin välimaastossa toimivista teknologiakeskuksista on tullut yhä vahvempia omien alueidensa kehityksen vauhdittajia. Teknologiakeskuksissa tehtävä työ on kuitenkin luonteeltaan sellaista, että toiminnan suorien vaikutusten osoittaminen on vaikeaa. Ehkä sen vuoksi teknologiakeskusten olemassaoloa omana toimijaryhmänä ei tieteellisessä kirjallisuudessa ole juuri huomattu.

Tekesin teknologiakatsaus välittäjäorganisaatioista teki minuun vaikutuksen kevättalvella 2005. Se näytti ankkuroivan sekä teknologiakeskukset että niiden edustaman organisaatioryhmän – välittäjäorganisaatiot – kiinnostavasti ja uudella tavalla osaksi innovaatioympäristöä ja samalla se käynnisti laajemmankin keskustelun välittäjäorganisaatioiden tehtävistä, tavoitteista ja toiminnasta.

Samoihin aikoihin opintoni digitaalisen viestinnän ammatillisessa lisensiaattikoulutuksessa (DVlis) olivat edenneet siihen vaiheeseen, että tutkimustyön aiheen lyöminen lukkoon oli ajankohtaista. Raportista sain ajatuksen selvittää, millaisia viestijöitä välittäjäorganisaatiot ja niissä työskentelevät viestinnän ammattilaiset ovat. Viestintä oli tutkimusraportissa nostettu välittäjäorganisaatioiden keskeiseksi työkaluksi ja voimavaraksi – siksi sen tutkiminen tuntui kiinnostavalta.

Tutkimukseni tarkoituksena on tarjota yksi puheenvuoro välittäjäorganisaatioista käytävään keskusteluun ja toisaalta uudentyyppisten, tietoperustaisten verkosto-organisaatioiden yhteisöviestinnän määrittelyyn.

Tämä työ ei olisi toteutunut ilman eri puolella Suomea toimivien kollegojeni aktiivista osallistumista. Haastattelemani viestinnän ammattilaiset antoivat aikaansa ja arvokkaan panoksensa tutkimukseeni. Tästä haluan kiittää teitä kaikkia suomalaisissa teknologiakeskuksissa työskenteleviä ammattiviestijöitä.

Olen kiitollinen myös siitä, että sain tilaisuuden osallistua uudenlaiseen viestinnän jatkokoulutusohjelmaan. DVlis-ohjelma ja -yhteisö tarjosivat erinomaisen ympäristön ja mahdollisuuden jatkotutkimuksen suorittamiseen. Haluan erityisesti kiittää työni ohjaajaa, professori Pertti Hurmetta korvaamattoman arvokkaasta asiantuntemuksesta ja kannustuksesta työn ja tutkimuksen loppuun saattamiseksi.

Erityinen kiitos kuuluu työnantajalleni Teknologiakeskus Hermialle, joka on monin tavoin tukenut tämän työn valmistumista, sekä koko innostuneelle ja innostavalle tamperelaiselle kehittäjäyhteisölle.

Tampereen Hallilassa tammikuussa 2007

Johanna Salomaa-Valkamo

## KUVIOT JA TAULUKOT

### Kuviot

1.1	Tutkimuskohde taustaoletuksista johdettuna	11
1.2	Tutkimusasetelman kuvaus	13
2.1	Teknologiakeskusten perustamisajankohdat	16
2.2	IASP:n jäsenmäärän kehitys 1994-2004	16
2.3	Teknologiakeskusten toimintakenttä Triple Helix –mallia soveltaen	22
2.4	Innovaatioympäristön peruselementit	25
3.1	Tiedon luominen ja siihen liittyvät osaprosessit	37
3.2	Yhteistoiminnan ilmapiirin osatekijät	39
3.3	Yhteisöviestinnän eri tasot ja näkökulmat	44
3.4	Rationaalinen, dissipatiivinen ja dialoginen viestintäkäsitys	51
3.5	Viestinnän ammattilaisen ammatilliset perusstrategiat	57
4.1	Haastateltavien taustaorganisaatioiden jakautuminen viestinnän resurssien ja viestinnän aseman perusteella	64
4.2	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	67
5.1	Tärkeimmät viestinnän kohderyhmät kyselytutkimuksen mukaan	72
5.2	Teknologiakeskuksen rooli ja tehtäväkenttä kyselytutkimuksen mukaan	73
5.3	Viestinnän ammattilaisten tärkeimmiksi kokemat taidot kyselytutkimuksen mukaan	81
6.1	Kollektiivisen osaamisen ja yhteisöllisen kumppanuuden kenttä	100
6.2	Teknologiakeskusten rooli BUG-mallin kautta kuvattuna	103
6.3	Yhteisöllinen asiantuntijuus teknologiakeskuksen viestintäammattilaisen näkökulmasta	105
6.4	Teknologiakeskuksen viestinnän ammattilaisen roolit epävirallisen verkoston roolien kautta hahmotettuina	107
6.5	Teknologiakeskuksen viestinnän ammattilaisten asiantuntijuuden osa-alueet	109

## **Taulukot**

2.1	Suomen TEKEL-jäsenkeskukset	18
3.1	Teollisen työntekijän ja tietotyöntekijän välisiä eroja	34
3.2	Organisaatiometaforat ja organisaation, johtajan ja viestinnän ”kuvat”	48
3.3	Kuusi erilaista viestinnän mallia ja niihin liittyvät viestinnän ammattilaisen roolit	54
5.1	Tulosten pääkategoriat, alakategoriat sekä niihin liittyvät pelkistetyt ilmaukset	97
6.1	Teknologiakeskusten viestinnän ominaisuuksia suhteutettuina viestinnän paradigmoihin	110

# SISÄLLYS

Tiivistelmä

Abstract

Esipuhe

Kuviot ja taulukot

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Tutkimuksen tausta .....	8
1.2 Tutkimuskohteena välittäjäorganisaatiot viestijöinä.....	10
1.3 Työn rakenne ja tutkimuskentän kartoitus .....	12
1.4 Tutkimuskysymykset .....	14
<b>2. TEKNOLOGIAKESKUKSET VÄLITTÄJÄORGANISAATIOINA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Teknologiakeskukset Suomessa ja maailmalla .....	15
2.2 Välittäjäorganisaation käsite ja toimintakenttä.....	23
2.3 Yhteenveto: Teknologiakeskusten rooli ja tehtävät innovaatioympäristössä .....	29
<b>3. TIETO JA VIESTINTÄ VERKOTTUNEESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....</b>	<b>31</b>
3.1 Tietoperustaiset organisaatiot ja verkostot.....	31
3.2 Viestintä verkosto-organisaatiossa.....	41
3.3 Viestinnän ammatillaiset viestijöinä .....	52
3.4 Yhteenveto: Muuttuneen toimintaympäristön haasteet.....	59
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>62</b>
4.1 Aineisto .....	62
4.2 Analyysi .....	65
4.3 Tulkinta ja luotettavuuden arviointi.....	68
<b>5. TULOKSET.....</b>	<b>71</b>
5.1 Alueellisen kumppanuuden näkökulma .....	71
5.2 Viestinnän asiantuntijuus teknologiakeskuksessa.....	80
5.3 Toimintaympäristön haasteet - esteet ja edellytykset .....	91
5.4 Yhteenveto tuloksista.....	96
<b>6. KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>99</b>
6.1 Keskeiset tulokset .....	99
6.2 Tutkimuksen arviointi .....	112
6.3 Kehittämishaasteet ja jatkotutkimus .....	114
<b>KIRJALLISUUS .....</b>	<b>119</b>
<b>LITTEET .....</b>	<b>127</b>

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Turbulenttinen, jatkuvassa muutoksessa oleva, vaikeasti ennustettava ja ennakoitava, dynaaminen – muun muassa näin on jo pitkään luonnehdittu myös suomalaisen tietoyhteiskunnan nykytilaa. Elämme näkökulmasta riippuen tieto-, informaatio-, osaamis- tai verkostoyhteiskunnassa ja ennen kaikkea globaalissa järjestelmässä, johon ihmiset ja organisaatiot kytkeytyvät aivan uudella tavalla.

Suomen ja Euroopan tulevaisuuden menestystä on hahmoteltu lukuisissa erilaisissa komiteoissa ja työryhmissä. Maamme ja maanosamme tulevaisuuden elinvoimaisuudesta kannetaan huolta laajasti yhteiskunnassa. Pyrkimys vaikuttaa tulevaisuuden suuntiin ja muotoihin yhdistää niin julkisen sektorin, tutkimusmaailman kuin elinkeinoelämän asiantuntijoita. Strategioilla ja visioilla, kehittämissuunnitelmissa ja skenaarioilla tunnistetaan mahdollisia tulevaisuuksia ja luodaan selviytymissuunnitelmia huomisen varalle.

Tietoyhteiskuntaa ja siihen liittyviä kysymyksiä on pohdittu ja jäsennelty eri tieteenalojen tutkimuksessa, ja julkinen keskustelu tiedotusvälineissä on tuonut tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden kaikkien kansalaisten tietoon. Keskustelua hallitsee talouden näkökulma – jostain on löydettävä eväitä kilpailukyvyn ylläpitämiseen globalisaation uhkien ja muiden megatrendien kuristusotteessa. Monet ovat sitä mieltä, että laman kourista ennätyselliseen kasvuun ja kansainvälisen kilpailukyvyn huipulle noussut kansakunta teki tämän ihmeen pääosin teknologian ja teknologisten innovaatioiden avulla, mutta nyt kehitykseen tarvitaan toisenlaisia lääkkeitä.

Suomalaisen tietoyhteiskuntakehityksen vahvuutena on Castellsin ja Himasen (2001) mukaan ollut määrätietoinen kehittäminen, jossa julkiset toimijat ovat aktiivisesti yhteistyössä toimien olleet mukana. Castellsin ja Himasen mukaan onnistumiset ovat perustuneet vah-



vaan kansalliseen yksituumaisuuteen ja yhteisen tavoitteen eteen työskentelyyn. Kansallisenä strategiana on ollut tarjota tietoyhteiskunta kaikille kansalaisille.

Aluelähtöisessä tietoyhteiskuntatutkimuksessa on keskitytty useimmiten innovaatiokeskitymien ja klusterien tutkimiseen. Innovaatioiden leviäminen, tiedon tuottaminen ja alueellisen kilpailukyvyn luominen ovat perinteisiä mielenkiinnon kohteita. Keskeinen rooli on eri alojen organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden kyvyssä verkostoitua. Castellsin mukaan alueet toimivat parhaimmillaan globaalien verkostojen paikallisina solmukohtina.

Alueiden menestyminen kansainvälisessä kilpailussa ei ole kiinni ainoastaan koosta, vaan tietoyhteiskunnan kehittymiseen liittyy myös sosiaalisia tekijöitä. Kaupungit, kunnat ja maakunnat ovat luoneet kehitysstrategioita, joiden lähtökohta on usein yritystaloudellinen: Tavoitteena on luoda alueellisia vetovoimatekijöitä, joilla voitaisiin lisätä alueen hyvinvointia ja työpaikkoja. Yksi kunnianhimoisimmista alueellisista ohjelmista oli Tampereen vuosina 2001-2005 toteuttama eTampere-tietoyhteiskuntaohjelma, joka kytkeytyi vahvasti Tampereen kaupunkistrategiaan, kaupunkiseudun elinkeinostrategiaan sekä maakuntastrategiaan.

Talouden ohella myös ihmisten kyky luovaan työskentelyyn on nähty keskeisenä tekijänä alueiden ja organisaatioiden menestyksessä. Richard Florida (2002) puhuu ”luovasta luokasta” tarkoittaen sillä innovaatiota tuottavien toimialojen edustajia, jotka valitsevat asuinpaikkansa mm. alueiden monimuotoisuuden perusteella. Houkuttelevia alueita ovat Floridan mukaan alueet, joilla on paljon korkeasti koulutettuja henkilöitä, motivoituneita siirtolaisia ja muita vähemmistöjen edustajia ja joilla on vahva talous.

Yksilön näkökulmasta merkittävimpiä ovat työkuulttuurin ja työtapojen muutokset. Yhä useamman työ on muuttunut tietotyöksi, ja monilla työ ja vapaa-aika kietoutuvat yhteen aivan eri tavoin kuin ennen. Käsitys työstä ja sen tuloksesta sekä organisaation että yksilön kannalta on erilainen kuin aiemmin (mm. Pyöriä, Melin & Blom 2005).

Erilaisista painotuksista huolimatta tietyt perusoletukset toistuvat oikeastaan kaikessa tietoyhteiskuntaa ja organisaatioiden murrosta koskevassa ajattelussa. Uudet ideat, tieto ja osaaminen ovat tärkeimmät tuotannontekijät. Osaaminen, oppiminen ja innovaatiotoiminta ovat keskeisiä kehityksen moottoreita. Ne maat ja alueet, jotka kykenevät hyödyntämään osaa-

mista, menestyvät kilpailussa parhaiten. Kyky oppia, etsiä uutta tietoa ja soveltaa opittua omaan toimintaan ovat viime aikoina nousseet kilpailukykytekijöiden kärkijoukkoon (mm. Kosonen 2004, 114).

Toisaalta informaatiotalouden ytimessä ovat verkostomainen organisaatiomuoto ja innovaatioille perustuva kasvu. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että kasvun perustana ovat olleet teknologiset innovaatiot yhdistettynä verkostomaiseen organisaatioon (Tietoyhteiskuntaneuvoston raportti 2006, 9).

## **1.2 Tutkimuskohteena välittäjäorganisaatiot viestijöinä**

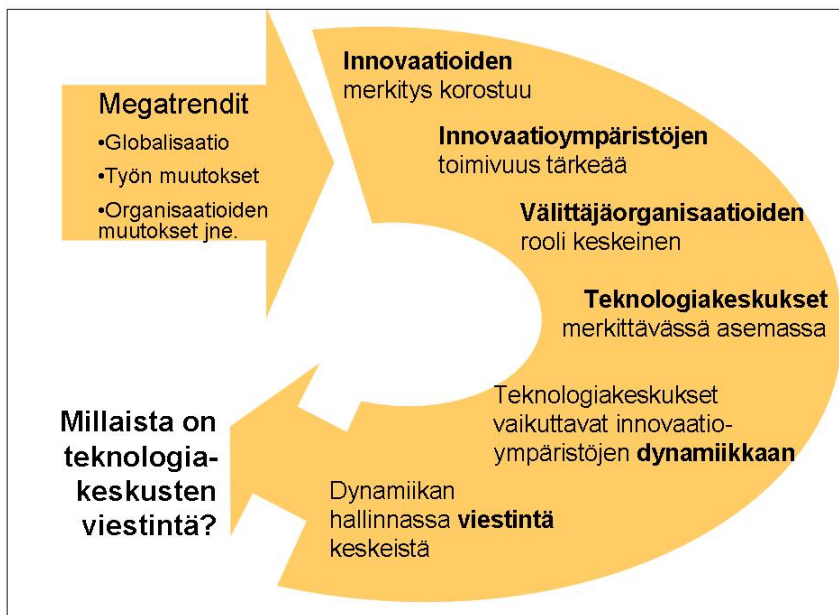
Kun kasvua ja tulevaisuuden menestystä haetaan innovaatioista, törmätään innovaatioympäristön käsitteeseen. Erityisen suuri painoarvo ajankohtaisessa keskustelussa annetaan paikalliselle ja alueelliselle innovaatioympäristölle.

Innovaatioympäristö toimii miljöönä, jossa osaaminen, oppiminen ja innovaatiotoiminta muuttuvat taloudellisiksi toteumiksi. Innovaatioympäristön toimijoita ovat tiedon ja osaamisen tuottajat, välittäjät ja hyödyntäjät. Innovaatioympäristöstä voidaan erottaa kolme komponenttia: sisältö ja osaaminen eli substanssi, ohjausmekanismit eli rakennetekijät ja dynamiikka, johon liittyvät verkostot ja yhteistyö. (Smedlund, Ståhle & Köppä 2005, 19; ks. luku 2.2.) Substanssitekijät ovat toimialaan ja liiketoiminta-alueeseen liittyvää asiantuntijatietoa. Rakenteelliset tekijät muodostavat innovaatioympäristön infrastruktuurin. Dynaamiset tekijät tekevät innovaatioympäristöstä elävän.

Tässä tutkimuksessa keskitytään teknologiakeskuksiin, jotka ovat pääosin alueellisen eli mesotason välittäjäorganisaatioita. Niiden tehtävänä on omalta osaltaan turvata omien alueidensa menestyminen. Aluetason välittäjäorganisaatiot vaikuttavat innovaatioympäristön dynamiikkaan kehittämällä ja pitämällä yllä alueen visioita ja strategioita. Ne myös vastaavat siitä, että strategiat ovat yhdenmukaisia. Alueellisen tason välittäjäorganisaatioina ne voivat toimia myös alueen imagoa ylläpitävänä voimana. Alueellisen innovaatioympäristön dynaamiset elementit liittyvät pitkälle viestintään.

Tutkimustehtävän relevanttiutta toimintaympäristön muutospainesta ja innovaatioympäristöön liittyvistä tausta-oletuksista käsin kuvataan kuviossa 1.1. Yhteiskunnallisten suurten muutosvoimien paineet korostavat innovaatioiden merkitystä alueiden ja organisaatioiden menestyksen taustatekijöinä. Jotta innovaatioita syntyisi, tarvitaan siihen toimiva ja dynaaminen innovaatioympäristö. Innovaatioympäristöjä koskevan kirjallisuuden perusteella on syytä uskoa, että välittäjäorganisaatioilla ja teknologiakeskuksilla on suuri merkitys innovaatioympäristön toimivuuden kannalta. Edelleen on väitetty, että teknologiakeskukset alueellisen tason välittäjäorganisaatioina vaikuttavat erityisesti innovaatioympäristöjen dynamiikkaan, joka on keskeinen näiden ympäristöjen ”elävöittäjä”. Dynamiikka puolestaan perustuu pitkälle vuorovaikutukseen ja viestintään. Näin nähtynä teknologiakeskusten viestintä on siis alueiden ja organisaatioiden menestyksen kannalta kiinnostava ja ajankohtainen tutkimuksellisen mielenkiinnon kohde.

Voidaan siis ajatella, että onnistuakseen perustehtävässään alueellisena välittäjäorganisaationa, teknologiakeskuksen on onnistuttava myös viestinnässään.



**Kuvio 1.1.** Tutkimuskohde taustaoletuksista johdettuna.

Tämän tutkimuksen kohteena on suomalaisten teknologiakeskusten viestintä. Viestintä voidaan organisaatioissa nähdä lukuisilla eri tavoilla. Tässä työssä tutkimuskohdetta lähestytään ns. organisoidun viestinnän näkökulmasta. Organisoidulla viestinnällä tarkoitetaan tässä erityisesti ns. viestintätoimintoja, jotka on organisoitu tiedotus- tai viestintäyksikölle

(Åberg 2000, 22). Tässä työssä välittäjäorganisaation toimintaa ja viestintää kuvataan teknologiakeskusorganisaatioiden viestinnästä vastaavien henkilöiden näkökulmasta.

### **1.3 Työn rakenne ja tutkimuskentän kartoitus**

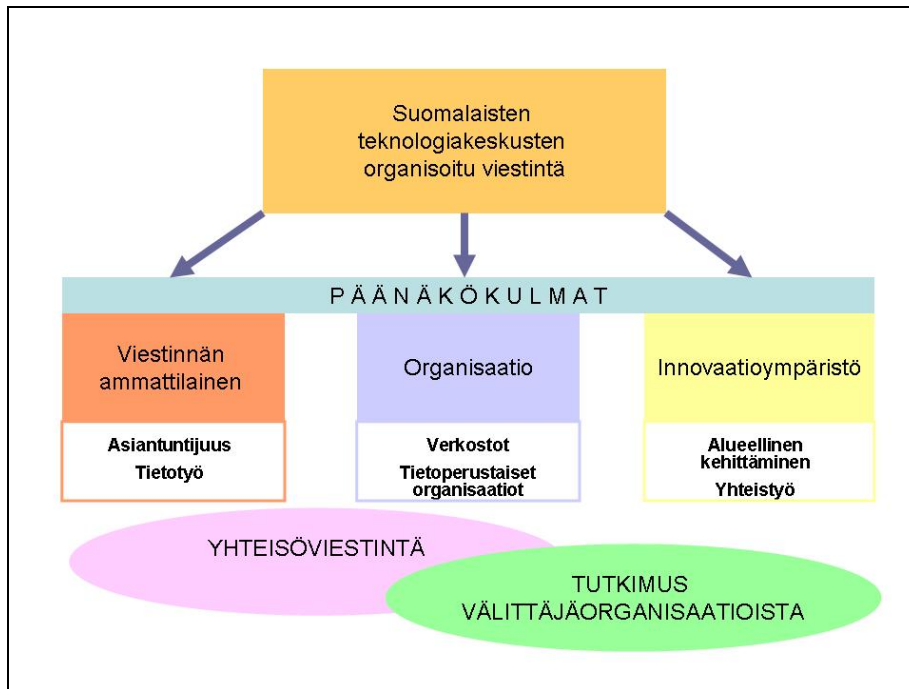
Tutkimusraportti jakautuu kuuteen lukuun. Johdannossa käydään läpi tutkimustehtävä ja sen taustat sekä esitellään työhön liittyvä tutkimuskenttä ja -asetelma. Toisessa luvussa esitellään teknologiakeskuksiin, välittäjäorganisaatioihin ja innovaatioympäristöön liittyvä taustatutkimus ja näin tuodaan innovaatioympäristön näkökulma tutkimukseen.

Kolmas luku tuo mukaan organisaation ja yhteisöviestinnän näkökulman. Luvussa keskitytään verkostoihin ja viestintään tietoperustaisissa organisaatioissa ja esitellään erilaisia tapoja hahmottaa viestintä organisaatioissa. Neljännessä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu ja kuvataan tutkimusmenetelmät.

Viides luku keskittyy aineiston analyysiin ja tutkimuksen tuloksiin. Kuudennessa luvussa pohditaan saavutettuja tuloksia ja niiden merkitystä sekä nostetaan esiin näkökulmia jatko-tutkimukseen aiheen tiimoilta.

Tutkimuksen teoreettiset ja käsitteelliset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen alueeseen (kuvio 1.2):

- 1) Viestinnän ammattilaisuuteen, asiantuntijuuteen ja ammattikäytäntöihin
- 2) Organisaatioteoriaan, erityisesti käsityksiin verkostoista ja tietoperustaisista organisaatioista
- 3) Innovaatioympäristöön liittyvään käsitteistöön ja teoriaan



**Kuvio 1.2.** Tutkimusasetelman kuvaus.

Kustakin näkökulmasta pyritään tuomaan esiin tarkoituksenmukaisia, ajankohtaisia ja kiinnostavia lähestymistapoja ja selitysmalleja, joilla tutkimus ankkuroidaan tutkimuskirjallisuuteen ja -kenttään.

Tutkimus välittäjäorganisaatioista kytkeytyy tiiviisti innovaatioympäristö- ja organisaatio-teorioihin. Tässä työssä yhteisöviestinnän tulkintaviitekehys rakentuu viestinnän ammattilaisen ja tietoperustaisen organisaation näkökulmista.

Tutkimuksessa käytetty innovaatioympäristöön ja alueelliseen kehittämiseen liittyvä ajankohtainen tutkimus on pääosin suomalaista (mm. Smedlund ym. 2005; Jääskeläinen 2006; Sotarauta & Kosonen 2004). Pääsyyinä siihen on kansallisten toimintaympäristöjen erilaisuus: suomalainen innovaatioympäristö on erilainen ja ainutlaatuinen, ja esimerkiksi näkemystä suomalaisten välittäjäorganisaatioiden toiminnasta ei suoraan voida soveltaa muissa maissa. Toisaalta suomalainen aluetieteen ja alueellisen kehittämisen tutkimus on myös kansainvälisesti erittäin korkeatasoista.

Viestinnän ammattilaisuutta lähestytään asiantuntijuuden (Parviainen 2006; Tynjälä & Nuutinen 1997) ja tietotyön (mm. Pyöriä ym. 2005) viitekehyksen kautta. Tutkimuksessa pohditaan yhteisöviestinnän muuttuvia paradigmoja (mm. Grunig & Hunt 1984; Juholin

2006; Åberg 2000) sekä viestinnän ammattilaisten työnkuvaa ja rooleja (van Ruler 2004). Muuttuvan työyhteisön ja -organisaation teoriatausta pyritään näin liittämään teknologiakeskuksen viestinnän ammattilaisen toimintaan välittäjäorganisaatiossa.

## 1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys suomalaisten teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten työstä ja kuvata, millaisena teknologiakeskusten viestinnän ammattilaiset kokevat oman työnsä ja toimintaympäristönsä verkostoituneen tietoperustaisen välittäjäorganisaation asiantuntijoina. Lisäksi tutkimuksessa pyritään määrittelemään keskeiset kehittämiskohteet ja havaitut ongelmat.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen käsitys viestinnän toteuttajilla on teknologiakeskusten organisoidusta viestinnästä?
2. Millaista osaamista teknologiakeskusten viestinnän ammattilaiset katsovat tarvitsevänsä työssään?
3. Millaisia haasteita verkostoituneesta toimintaympäristöstä aiheutuu viestinnälle ja viestinnän ammattilaisille?

Työ pyrkii antamaan tietoa välittäjäorganisaatioiden viestinnästä ja sitä kautta tukemaan tietoperustisten organisaatioiden yhteisöviestinnän kehittämistä. Se myös tarjoaa yhden näkökulman ajankohtaiseen keskusteluun yhteisöviestinnän paradigman muutoksesta.

## **2. TEKNOLOGIAKESKUKSET VÄLITTÄJÄ-ORGANISAATIOINA**

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata, millaisia organisaatioita teknologiakeskukset ovat ja mihin ne toiminnallaan pyrkivät. Luvussa myös kuvataan innovaatioympäristöä toimintaympäristönä sekä välittäjäorganisaatioiden merkitystä ja roolia innovaatioympäristössä. Lisäksi luvussa käsitellään keskeisimpiä alueelliseen kehittämistoimintaan liittyviä käsitteitä.

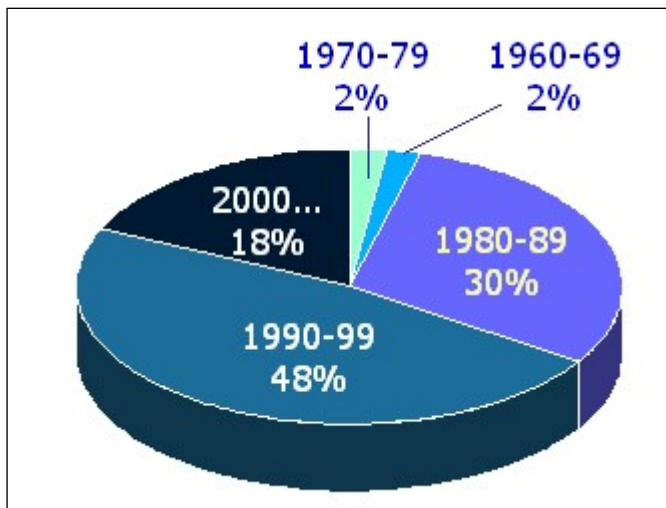
### **2.1 Teknologiakeskukset Suomessa ja maailmalla**

Teknologiakeskukset ovat olleet osa suomalaista innovaatiojärjestelmää 1980-luvun alkupuolelta lähtien. Teknologiakeskukset edistävät tutkimusta soveltavien teknologiayritysten perustamista, kasvua ja kansainvälistymistä. Ne ovat alueellisista lähtökohdista syntyneitä itsenäisiä yrityksiä, joita hallinnoivissa ja kehittämissä, ns. operatiivisissa yhtiöissä on yhteensä noin 630 henkilöä (TEKEL 2006). Teknologiakeskuksilla on paikallinen johto ja hallitus, joka useimmiten edustaa elinkeino-, yliopisto- ja tutkimustoimintaa sekä kuntasektoria. Teknologiakeskukset tarjoavat palveluinaan yrityksille koulutusta, konsultointia ja apua mm. yrityksen perustamiseen, liikkeenjohtoon, rahoituksen löytämiseen ja viestintään (Koskenlinna, Smedlund, Ståhle, Köppä, Niinikoski, Valovirta, Halme, Saapunki & Leskinen 2005, 3; ks. myös Mäki & Sinervo 2001, 26).

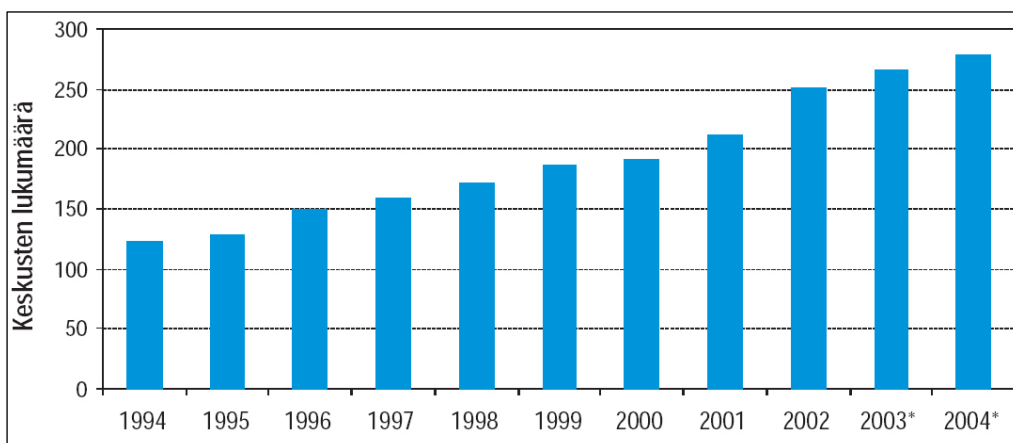
Suomalaisten teknologiakeskusten perustamista innoittivat ja vauhdittivat positiiviset kokemukset vastaavista toimintakonseptista eri puolilta maailmaa. Ensimmäinen teknologiakeskus Suomessa syntyi Ouluun, kun Oulun Teknologia kylä käynnisti toimintansa vuonna 1982. Samoihin aikoihin suunnittelu teknologiakeskusten synnyttämiseksi oli käynnissä jo useammalla muullakin paikkakunnalla Suomessa.

1980-luvun loppuun mennessä Suomessa oli käynnistännyt toimintansa jo 11 teknologiakeskusta (taulukko 2.1). 1980-luvun loppu ja 1990-luvun alku oli kansainvälisesti teknologiakeskustoiminnan kulta-aikaa, jolloin perustettiin lähes puolet kaikista toiminnassa ole-

vista teknologiakeskuksista. Myös Suomessa tämä ajanjakso oli vilkasta uusien teknologiakeskusten käynnistymisen aikaa. Kuviosta 2.1 käy ilmi vuosikymmenittäin, milloin kansainvälisen teknologiakeskusten järjestön IASP:n (International Association of Science Parks) jäsenkeskukset on perustettu. Vuosina 1990-1999 on perustettu lähes puolet kaikista jäsenkeskuksista. Vain 4 prosenttia teknologiakeskuksista on perustettu ennen vuotta 1980, ja 80- ja 90-luvuilla toimintansa aloitti lähes 80 prosenttia nykyisistä keskuksista. Toisaalta myös 2000-luvulla uusia teknologiakeskuksia on käynnistetty vilkkaasti. Tämä käy ilmi erityisesti kuviosta 2.2, joka kuvaa IASP:n jäsenmäärän kehitystä vuodesta 1994 vuoteen 2004. IASPiin kuuluu lähes 300 jäsentä noin 70 maasta, ja sen jäsenkeskuksissa toimii yli 51 000 yritystä tai instituutiota.



**Kuvio 2.1.** Teknologiakeskusten perustamisajankohdat (IASP 2006).



**Kuvio 2.2.** IASP:n jäsenmäärän kehitys 1994-2004 (IASP 2006).



Kansainvälisiä esikuvia ja onnistuneita esimerkkejä teknologiakeskuksista ovat mm. Silicon Valley ja Route 128 Yhdysvalloissa, Cambridgen yliopiston tiedepuisto Iso-Britanniassa, Grenoblen alue ja Sophia Antipolis Ranskassa ja Emilia-Romagnan alue Italiassa.

Teknologiakeskuksista kirjallisuudessa yleisimmin käytetyt termit ovat näkökulmasta riippuen technology centre, technology park, science park, industrial park, innovation park tai innovation center (Mäki & Sinervo 2001, 25). Yhteisestä perustehtävästä huolimatta teknologiakeskuksilla on paljon erilaisia maa-, alue- ja sisältökohtaisia painotuksia.

IASP on antanut seuraavan oman määritelmänsä teknologiakeskuksesta (IASP 2006, käännös kirjoittajan):

Teknologiakeskus on erikoistuneiden asiantuntijoiden johtama organisaatio, jonka päätaavoitteena on lisätä yhteisönsä hyvinvointia edistämällä alueidensa yritysten ja tietopohjaisten organisaatioiden kilpailukykyä ja innovaatiotoimintaa. Näihin tavoitteisiin päästäkseen teknologiakeskus stimuloi ja hallinnoi teknologian- ja tiedonsiirtoa yliopistojen, tutkimuslaitosten ja yritysten välillä. Hautomo- ja spin-off -toimintoja kehittämällä se edistää innovaatioihin pohjautuvien yritysten syntymistä ja kasvua ja tuottaa muita lisäarvoa tuottavia palveluja sekä korkeatasoista toimitilaa näiden käyttöön.

Toinen kansainvälinen organisaatio, Yhdysvalloissa Virginiassa toimiva AURP (Association of University Research Parks) puolestaan korostaa määritelmässään kiinteistöliiketoimintaa (AURP 2006, käännös kirjoittajan):

- Teknologiakeskus on kiinteistöliiketoimintaan perustuva yritys
- joka hallinnoi suunniteltua kiinteistökokonaisuutta, joka on suunniteltu ensisijaisesti yksityisen ja julkisen tutkimuksen ja kehitystoiminnan käyttöön, huipputekniikka- ja tiedelähtöisille yrityksille ja niitä tukeville palveluille
  - jolla on sopimukseen pohjautuva, muodollinen tai operatiivinen suhde yhteen tai useampaan tiede- tai tutkimusinstituutioon
  - jonka tehtäviin kuuluu markkinoida yliopiston tutkimusta ja kehitystä teollisuusyhteistyön kautta ja auttaa uusien yritysten kasvua ja vahvistaa taloudellista kasvua
  - joka auttaa teknologiansiirrossa ja liiketoimintaosaamisen siirrossa yliopisto- ja tutkimusyhteistyössä
  - joka edistää yhteisönsä tai alueen teknologialähtöistä taloudellista kasvua.

Molemmissa määritelmissä kuvataan teknologiakeskusten sekä fyysinen että toiminnallinen ulottuvuus. Fyysisessä ulottuvuudessa tärkeää on kerätä riittävä kriittinen massa toimijoita samalle alueelle siten, että on mahdollista saavuttaa synergiaetuja.

## Teknologiakeskukset Suomessa

Tässä työssä teknologiakeskus-termillä tarkoitetaan kaikkia tiedepuisto- tai teknologiakeskuskonseptia soveltavia keskuksia, mutta erityisesti Suomen Teknologiakeskusten Liiton TEKELin jäsenkeskuksia.

TEKELin jäsenyyden edellytyksenä on, että keskuksella on toiminnallinen yhteys tiedon ja osaamisen tuotantoon, mikä toteutuu keskusten sijoituessa lähelle tutkimusta ja koulutusta. Sen lisäksi keskuksella tulee olla hyväksytty asema alueella, ja alueen on sitouduttava keskuksen ja sen toimintaedellytysten kehittämiseen.

Eri puolilla Suomea toimii yhteensä 24 TEKEL-jäsenkeskusta. Näissä teknologiakeskuksissa toimii yhteensä 2 400 yritystä ja yhteisöä, joissa työskentelee noin 50 000 asiantuntijaa eri toimialoilla (TEKEL 2006).

Näiden lisäksi on muitakin omista lähtökohdistaan syntyneitä teknologia- tai innovaatiokeskuksia. Arvioiden mukaan näitä muita teknologiakeskustyyppisiä organisaatioita on Suomessa noin 40 (Koskenlinna ym. 2005, 3). TEKEL-jäsenkeskukset perustamisvuosiin ja toimipaikkoihin on koottu taulukkoon 2.1.

Keskus	Paikkakunta/ Pääkonttori	Perustettu	TEKELiin
Technopolis Oyj	Oulu	1982	1988
Technopolis Ventures Oy	Espoo	1984	1988
Technopolis Kareltex Oy	Lappeenranta	1985	1988
Mikkelin teknologiakeskus Oy Miktech	Mikkeli	1985	2006
Kajaanin Teknologiakeskus Oy	Kajaani	1986	2001
Teknologiakeskus Hermia Oy	Tampere	1986	1988
Technopolis JSP Oy	Jyväskylä	1987	1988
Kuopion Teknologiakeskus Teknia Oy	Kuopio	1987	1988
KETEK Keski-Pohjanmaan Teknologiakeskus	Kokkola	1987	2003
Turku Science Park Oy	Turku	1988	1988
Teknologiakeskus Oy Merinova Ab	Vaasa	1989	1995
PrizzTech Oy	Pori	1989	1998
Joensuun Tiedepuisto Oy	Joensuu	1990	1994
Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy	Lahti	1991	1997
Helsinki Business and Science Park Oy	Helsinki	1992	1992

Agropolis Oy	Jokioinen	1995	1999
Culminatum Ltd Oy	Espoo	1995	1996
Finn-Medi Tutkimus Oy	Tampere	1995	1997
Foodwest Oy	Seinäjoki	1995	1998
Professia Oy	Tampere	1998	2000
Raahen Seudun Teknologiakeskus Oy	Raahe	1999	2005
Seinäjoen Teknologiakeskus Oy	Seinäjoki	2000	2002
Hyvinkään Techvilla Oy	Hyvinkää	2000	2003
Teknologiakeskus Innopark Oy	Hämeenlinna	2001	2002
<b>Liittäjäjäsen</b>			
Hermia Yrityskehitys Oy	Tampere	1992	2005

**Taulukko 2.1.** Suomen TEKEL-jäsenkeskukset (Halme 2005 mukaan, täydennetty).

Suomalaiset teknologiakeskukset voidaan jakaa eri ryhmiin sen perusteella, millaisia toiminnallisia funktioita niiden toimintaan sisältyy. Teknologiakeskusten toiminnalliset funktiot voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääluokkaan:

1. Toimintaympäristö (toimitilat ja niihin liittyvät palvelut)
2. Yrityskehitystoiminta
3. Osaamisklusterien kehittäminen

1980-luvulla ensimmäisiä suomalaisia teknologiakeskuksia perustettaessa fyysisen toimintaympäristön rooli korostui ja usein se oli lähes ainoa toiminnallinen funktio. 90-luvun aikana yrityskehitystoiminta ja useimmiten erilaisten kehittämisprojektien kautta toteutettava alueiden ja osaamisklustereiden kehittäminen ovat nousseet tärkeäksi osaksi teknologiakeskusten toimintaa kiinteistöliiketoimintojen rinnalle.

Suomen teknologiakeskuksissa on 1990-luvun puolivälistä lähtien korostunut alueellinen kehittämisfunktio, jota teknologiakeskukset toteuttavat vastaamalla mm. omien alueidensa valittujen kärkitoimialojen kehittämisestä. Teknologiakeskukset vastaavat omilla alueillaan mm. valtakunnallisen osaamiskeskusohjelman toteuttamisesta. Osaamiskeskusohjelman tavoitteena on kehittää Suomen kansainvälistä kilpailukykyä alueellisiin vahvuuksiin panostamalla. Osaamiskeskusohjelmassa kullakin alueella kehitetään erityisesti niitä tutkimuksen ja liiketoiminnan keihäänkärkialoja, joilla on parhaat edellytykset menestyä maailmanmarkkinoilla (Sisäasiainministeriö 2006).

Teknologiakeskuksia voidaan jaotella luonnollisesti myös koon perusteella. Suurina voidaan pitää niitä keskuksia, joiden alueella toimii yli 100 yritystä tai muuta organisaatiota. Tällaisia teknologiakeskuksia on kuusi: Technopolis Oyj Oulussa, Turku Science Park Oy, Kuopion Teknologiakeskus Teknia Oy, Technopolis JSP Oy Jyväskylässä sekä Technopolis TSP Oy/Teknologiakeskus Hermia Oy Tampereella. Sen lisäksi Suomessa on keskikoisia teknologiakeskuksia, joissa tyypillisesti toimii useita kymmeniä yrityksiä. Lisäksi on erotettavissa pienimpien teknologiakeskusten ryhmä. Osa näistä on organisoitunut verkostomaisesti, jolloin kiinteistöliiketoiminta ei usein ole lainkaan teknologiakeskusorganisaation vastuulla ja keskus on vahvasti keskittynyt yhden tai muutaman vahvuusalan edistämiseen.

Alalla on 2000-luvun alusta lähtien alettu puhua myös ns. virtuaalisista teknologiakeskuksista (Virtual science parks) kiinteistöliiketoimintaan perustuvien teknologiakeskusten (Real science parks) rinnalla. Virtuaalisilla teknologiakeskuksilla tarkoitetaan pääasiassa niitä teknologiakeskuksia ja tiedepuistoja, joiden toiminta ei ensisijaisesti kohdistu fyysiseen teknologiakeskusympäristöön ja sinne sijoittuneisiin yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Näiden teknologiakeskusten tärkeimpiä tuotteita ovat tyypillisesti yhteydet ja kontaktit ja niiden toiminta on vahvasti verkostoitunutta. (Uskallettuja unelmia 2001, 12)

Viime vuosina suomalaisessa teknologiakeskusentässä on ollut nähtävissä myös vahva keskittymistrendi: alun perin oululainen Technopolis Oyj, joka on ainoa pörssiyhtiö teknologiakeskusten kentässä, on laajentunut voimakkaasti Suomessa ostamalla konserniinsa eri puolilla Suomea sijaitsevia teknologiakeskuksia. Yhtiö on jo laajentanut toimintaansa Espooseen ja Lappeenrantaan sekä viimeksi vuoden 2006 aikana Jyväskylään ja Tampereelle. Näin Technopolis-konserni on saanut erittäin vahvan jalansijan suomalaisessa teknologiakeskustoiminnassa, erityisesti kiinteistöliiketoiminnassa. Vielä on liian aikaista arvioida, tuleeko omistuspohjan muutos vaikuttamaan alueelliseen kehittämistoimintaan ja teknologiakeskusyhtiöiden rooliin alueellisessa innovaatiojärjestelmässä.

### **Teknologiakeskusten roolista**

Vaikka teknologiakeskusten tavoitteet ja toimintamallit poikkeavat toisistaan, tiettyjä tekojaita voidaan pitää ominaisina kaikille teknologiakeskuksille. Teknologiakeskusten tehtävänä on aluetasolla koordinoita teknologiaverkostoja ja vahvistaa alueen talouskasvua ja

imagoa. Kaikkien teknologiakeskusten tavoitteena on myös edistää teknologiaalähtöisten yritysten perustamista ja niiden kehittymistä sekä teknologian siirtoa yrityksiin. Lähes kaikilla alueilla on myös valittu tietyt osaamisklusterit, joiden kasvua ja kehittymistä erityisesti halutaan vauhdittaa. (Mäki & Sinervo 2001, 26; ks. myös Lehtimäki 2005, 52 - 53)

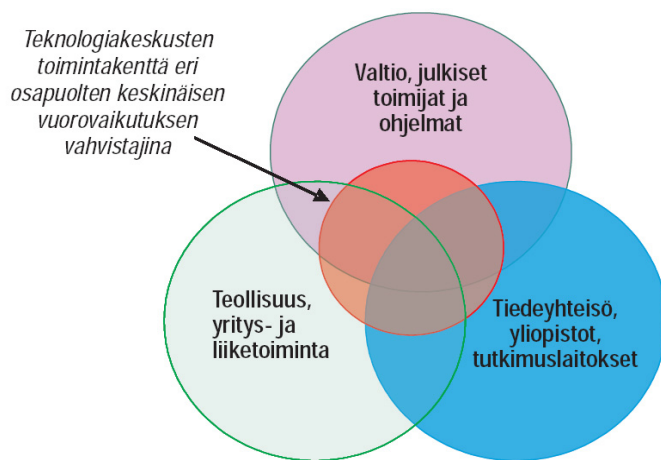
Vaikka teknologiakeskukset ovat kehittyneet voimakkaasti ja niiden vaikutukset omilla alueillaan ovat olleet merkittäviä, eivät ne kuitenkaan ole täysin integroituneet suomalaiseen teknologia- tai innovaatiopolitiikkaan. Tähän on varmasti useita syitä, kuten teknologiakeskusten omistuspohja. Teknologiakeskukset eivät ole valtion omistamia tai suoraan niiden rahoittamia organisaatioita, joten ne eivät ole valtion ohjauksessa. Toisaalta teknologiakeskukset ovat myös taustaorganisaatioidensa puolesta hyvin erilaisia.

Erityisesti innovaatiotutkimuksessa innovaatioprosessien vuorovaikutussuhteita kuvataan usein Triple Helix -mallia käyttäen (Halme 2005, 78; ks. myös Etzkowitz & Leydesdorff 2000, 109-113). Mallista on tehty useita erilaisia tulkintoja ja sovelluksia eri käyttötarkoituksiin. Yksinkertaistaen sillä tarkoitetaan julkisen sektorin instituutioiden, yritysten ja korkeakoulujen kolmikantaista yhteistyötä. Tässä mallissa teknologiakeskusten toimintakenttä sijoittuu näiden kolmen osapuolen välimaastoon luoden edellytyksiä osapuolten saumattomalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Triple Helix -mallin avulla voidaan selittää myös ns. välittäjäorganisaatioiden perustehtävää. Teknologiakeskusten toimintakenttää Triple-Helix-mallia soveltaen havainnollistetaan kuviossa 2.3.

Suomessa yritysten ja tutkimusmaailman sekä julkisen sektorin vuorovaikutussuhteet ovat erityisen tiiviitä. Asia on käynyt ilmi useissa tutkimuksissa, mm. Euroopan komission Community Innovation Survey I- ja II-tutkimuksissa. Niiden mukaan Suomen yliopistojen ja innovatiivisten yritysten välillä on poikkeuksellisen paljon yhteistyötä. Myös mm. OECD:n tutkimukset tukevat tätä havaintoa. (Halme 2005, 28)

Teknologiakeskusten roolia ja vaikutusta tämän yhteistyön tiivistymisessä ei voida tarkkaan arvioida. Joka tapauksessa teknologiakeskukset ovat olleet aktiivisesti mukana laajentamassa ja tiivistämässä tätä yhteistyötä sekä tutkimuksen ja yritysten keskinäistä vuoropuhelua.

Viime vuosina teknologiakeskusten rooli innovaatiojärjestelmässä on alettu entistä selkeämmin nähdä ja tunnistaa. Keskustelu välittäjäorganisaatioista on nostanut teknologiakeskusten aseman ja merkityksen laajempaan keskusteluun. Myös ajankohtaiset kansalliset ja alueiden haasteet kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja uuden tulevaisuuskuvan muotoilemiseksi korostavat teknologiakeskusten roolia tärkeinä kehittäjätoimijoina. Teknologiakeskukset tarjoavat toiminnalliset ja fyysiset edellytykset tavoitteiden toteutumiseksi ja yhteistyön vahvistumiselle.



**Kuvio 2.3** Teknologiakeskusten toimintakenttä Triple Helix -mallia soveltaen (Halme 2005, 79).

Suomessa teknologiakeskukset nähdään yleisesti välineenä yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan edistämiseen ja työllisyyden parantamiseen sekä toimiala- ja yrityskannan rakennemuutoksen ohjaamiseen. Teknologiakeskusten rooli ja asema vaihtelee kuitenkin alueittain.

Teknologiakeskusten toiminnallisia ja rakenteellisia haasteita tutkinut Kimmo Halme (2005, 79) löytää viisi tulevaisuuteen liittyvää haastetta, jotka kaikki vahvistavat teknologiakeskusten roolia innovaatioympäristössä:

1. Alueellisen innovaatiopolitiikan asteittainen vahvistuminen ja sen ennakoitavat muutokset.
2. Kansainvälistyminen ja siihen liittyvät haasteet tutkimuksen ja elinkeinoelämän väli- maastossa.

3. Suomalaisen keskustun osaamisvahvuudet ja niiden strateginen kehittäminen sekä it-senäisinä toimijoina että kansallisina ja alueellisina elinkeinotoiminnan uudistajina.
4. Teknologiaakeskusten koordinoiman verkoston hyödyntäminen kansallisen innovaatio- ja teknologiapolitiikan työkaluna.
5. Yliopistojen ns. kolmannen tehtävän käytännön toteuttaminen.

Voidaan siis olettaa, että teknologiakeskusten rooli innovaatiojärjestelmässä tulevina vuosina vakiintuu ja vahvistuu, ja on mahdollista, että teknologiakeskusten verkosto saa toiminnalleen myös yhteisiä, kansallisia tavoitteita.

## **2.2 Välittäjäorganisaation käsite ja toimintakenttä**

Välittäjäorganisaation käsite liittyy läheisesti innovaatioympäristön käsitteeseen. Sen ymmärtämiseksi on ensin tarkasteltava innovaatiojärjestelmän käsitettä. Innovaatiojärjestelmä käsitteenä otettiin Suomessa käyttöön 1990-luvun alkupuolella. Innovaatiojärjestelmällä tarkoitetaan taloudellisesti käyttökelpoisen tietämyksen tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön osallistuvia erilaisia toimijoita ja näiden välisiä vuorovaikutussuhteita (Stähle, Sotara & Pöyhönen 2004, 14). Innovaatiojärjestelmä on olemukseltaan sosiaalinen järjestelmä, joka korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä.

Innovaatioympäristö on käsitteenä innovaatiojärjestelmää laajempi. Innovaatioympäristö voidaan nähdä ”yritysten ja julkisten tutkimuslaitosten sekä näitä kannustavien politiikkojen ja tukitoimien kokonaisuutena, jonka tavoitteena on uusien, kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti hyödynnettävien uusien innovaatioiden aikaansaaminen” (Koskenlinna 2005, 9). Kautonen ym. (Kautonen, Kolehmainen & Koski 2002) korostaa innovaatioympäristön alueellisuutta ja määrittelee innovaatioympäristön yritysten toimintaympäristöksi innovaatiotoiminnan kannalta. Erilaisista paikallisista ja alueellisista innovaatioympäristöistä voidaan löytää omia erityispiirteitä sekä suhteellisia vahvuuksia ja heikkouksia.

Innovaatiojärjestelmän ja -ympäristön suhdetta voi kuvata myös niin, että järjestelmä muodostaa ympäristön institutionaalisen rungon ja on siten kuin luuranko elävässä organismissa. Ajattelun lähtökohtana on, ettei mikään organisaatio innovaatioympäristössä ole irrallinen tai erillinen toimija, vaan monin tavoin upponnut ympäristöönsä (Stähle ym. 2004, 15).

Ståhle ym. (2004, 15) havainnollistaa innovaatiojärjestelmän ja –ympäristön eroa toteamalla, että ”innovaatiojärjestelmien tutkimus keskittyy vertauskuvallisesti luurankoon ja lihaksiin, ja innovaatioympäristöjen tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota myös verenkiertoon, hapen kulkuun ja ehkäpä jopa tunteisiin ja ajatteluun.”

Innovaatioympäristölle on tyypillistä verkostomainen yhteistyö. Verkosto voidaan määrittellä eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille (Sotarauta & Linnanmaa 1999, 104) tai ”valikoiduiksi ja tietoisiksi yhteyksiksi tavoiteltujen kumppaneiden välillä” (Ståhle ym. 2004, 15).

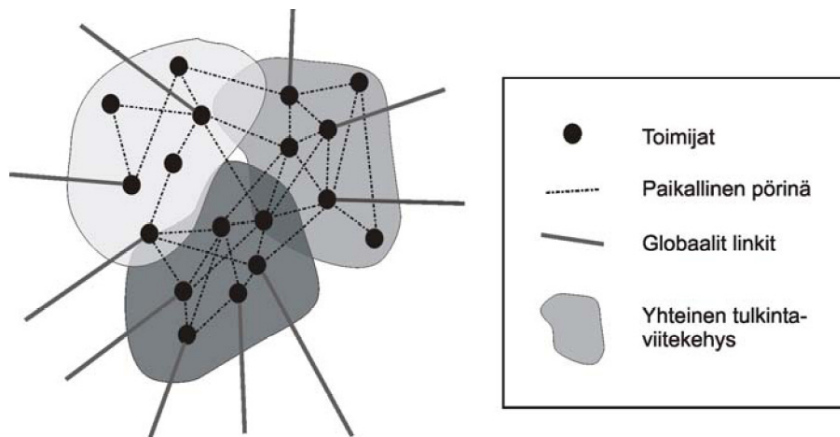
Kautonen ym. (2002, 9) korostaa, että verkostoista puhuttaessa on syytä erottaa toisistaan vahvat, eksplisiittiset sidokset ja löyhät, implisiittiset sidokset toimijoiden välillä. Innovaatioympäristö koostuu näin ollen monien toimijoiden välisistä heikoista sidoksista, joissa ei välttämättä ole suoria yhteyksiä toimijoiden välillä. Heikot sidokset voivat perustua seudun toimintakulttuuriin tai tiedonvälitykseen. Heikot sidokset ja niiden varassa muotoutuva innovaatioympäristön luovuus ovat perusta vahvoihin sidoksiin nojautuvien verkostojen syntymiselle.

Paikallinen pörinä (buzz) on kiinnostavalla tavalla nostettu yhdeksi toimivan innovaatioympäristön ominaisuuksista. Pörinä viittaa tietyn toimialan yritysten sekä kyseiseen toimialaan liittyvän tutkimuksen ja käytännön kehittämistoiminnan ympäristöön. Sillä tarkoitetaan spontaania ja sujuvaa vuorovaikutusta toimijoiden kesken sekä satunnaisesti ja luontaisesti syntyneitä että virallisesti ja tietoisesti luotuja kanavia pitkin. (Bathelt, Malmberg & Maskell 2004). Pörisävssä ympäristössä on jatkuvasti käynnissä useita kiehtovia ja uutta luovia prosesseja, joissa tutkimus ja käytäntö kietoutuvat toisiinsa. (Ståhle ym. 2004, 16)

Toimijat saavat paljon tietoa monista lähteistä sekä suoraan että epäsuorasti ”vain olemalla paikalla” – mm. tiedotusvälineet, juorut, huhut, seminaarit, kehittämisohjelmat yms. välittävät tietoa. Kuviossa 2.4 esitetään tapa kuvata innovaatioympäristöä paikallisen pörinän näkökulmasta. Yhteinen tulkintaviitekehys kuviossa viittaa tyypillisesti yhteen toimialaan. Myös poikkitieteellinen toiminta ja eri toimialojen rajapinnat ovat tärkeä osa elävää innovaatioympäristöä, mikä näkyy myös kuviossa.



Tämän ”tiedon tihkusateen” lisäksi toimivan innovaatioympäristön tulee olla avoin ulospäin, sillä pelkästään paikalliseen oppimiseen perustuvat innovaatioympäristöt kääntyvät ennemmin tai myöhemmin sisäänpäin, jolloin innovaatioiden lähteet ovat vaarassa kuivua (Malecki, 2001, 15).



**Kuvio 2.4.** Innovaatioympäristön peruselementit (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 35)

Suomalaisessa (mm. Kostiainen & Sotarauta 2000) ja kansainvälisessä kirjallisuudessa puhutaan myös innovatiivisen miljöön käsitteestä. Se on monin osin päällekkäinen ja/tai rinnakkainen innovaatioympäristön käsitteen kanssa. Innovatiivista miljöötä on kuvattu rajoitetulla maantieteellisellä alueella toimivaksi epävirallisten sosiaalisten suhteiden verkostoksi, jota leimaavat erityinen ulkoinen imago ja verkoston sisäinen yhteenkuuluvuudentunne, joka laajentaa paikallista innovaatiokykyä synergian ja kollektiivisten oppimisprosessien kautta (Camagni 1991, 3).

Martina Fromhold-Eisebithin (2002, 3) hieman tiiviimmän, mutta samansisältöisen määritelmän mukaan innovatiivisessa miljöössä yhdistyvät tehokkaat alueellisten toimijoiden väliset suhteet, oppimisprosesseja edistävät sosiaaliset kontaktit sekä imago ja yhteenkuuluvuuden tunne.

Innovaatioympäristöjen ja innovatiivisten miljöiden tutkijat ovat erilaisista käyttämistään metaforista ja painotuksista huolimatta melko yksimielisiä siitä, että alueiden ja innovaatioympäristöjen suotuisa kehitys on vain osaltaan tietoisesta kehittämisestä tulosta. Alueelliset strategiat ja tietoinen kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä innovaatioympäristön ja sitä kaut-

ta alueen menestykselle, mutta paljon tapahtuu myös ennalta arvaamatta. Kehitys on useimmiten sekä tarkoitettua että tarkoittamatonta. (Sotarauta 2004, 14)

### **Innovaatioympäristön elementit**

Hyvin jäsennellyn ja tuoreen näkemyksen innovaatioympäristön komponenteista ovat antaneet Smedlund, Ståhle ja Köppä (2005, 19). Perusajatuksena siinä on, että innovaatioympäristö koostuu kolmesta komponentista, jotka ovat 1) substanssi, 2) rakenne ja 3) dynamiikka. Tämä innovaatioympäristön kolmikomponenttisuus on tämänkin tutkimuksen taustaoletuksia.

Substanssitekijät muodostuvat alueen toimijoiden omaan alaan liittyvästä ammattitaidosta sekä tietämyksestä alueen ja toimialan vaikutuskanavista ja verkostoista. Substanssitekijöitä on myös liiketoimintaosaaminen. Tässä tutkimuksessa substanssitekijöitä ei juuri käsitellä, sillä ne liittyvät aina tiettyyn alueeseen ja/tai toimialaan, vaan keskitytään enemmän rakenteisiin ja erityisesti dynamiikkaan, joiden avulla substanssi saadaan tuottamaan arvoa.

Rakenteellisten tekijöiden avulla varmistetaan, että innovaatioympäristö tukee mahdollisimman hyvin tiedon luomista, välittämistä ja käytäntöön panemista sekä alueella harjoitettavaa liiketoimintaa. Rakenteiden avulla tuetaan osaamisen kasautumista, jotta alueelle muodostuu synergiaetuja useiden saman alan yritysten kesken, ja osaamisen ja tiedon ankkuroitumista innovaatioympäristöön. Tällaisia tekijöitä ovat erilaiset ohjausmekanismit, organisoitumistavat ja instituutiot.

Ilman dynamiikkaa substanssi ja rakenteet muodostavat kuitenkin vain luurangon innovaatioympäristölle. Innovaatioympäristössä dynamiikkaa ovat verkostoissa syntyvät prosessit, joista tärkeimmät liittyvät tiedon luomiseen, jakamiseen ja soveltamiseen. Dynaaminen vuorovaikutus toisaalta edellyttää ja toisaalta synnyttää virallisia ja epävirallisia verkostoja.

Alueelliset verkostot voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: 1) tuottaja-, 2) kehittäjä- ja 3) innovaatioverkostoon. Toimijat voivat olla samanaikaisesti mukana kaikentyyppisissä verkostoissa. Vertikaalisen tuottajaverkoston tarkoituksena on soveltaa olemassa olevaa tietoa tuotannossa ja tuotteisiin mahdollisimman tehokkaasti. Horisontaalinen kehittäjäverkosto pyrkii varmistamaan hyödyllisen tiedon, valmiiden ratkaisujen ja ideoiden siirtymisen toi-

mijoiden välillä. Luottamukseen perustuvat sosiaaliset suhteet ovat erityisen tärkeitä horisontaalisten kehittäjäverkostojen muodostumiselle. Innovaatioverkosto pyrkii luomaan uutta tietoa, ja se yhdistää alueen erilaisia toimijoita keskenään. Verkostossa on erilaisia jäseniä, suuria, pieniä, yksityisiä tai institutionaalisia. (emt., 21)

### **Välittäjäorganisaatioiden tehtävä ja rooli**

Välittäjäorganisaation käsite on tieteellisessä kirjallisuudessa suhteellisen tuore. Välittäjäorganisaatioita on tarkasteltu sivuavasti yrittäjyyteen ja elinkeinoelämän klustereihin liittyvässä kirjallisuudessa, jossa ne nähdään yhtenä kehittämistyökaluna. Tieteellisiä välittäjäorganisaatioita koskevia raportteja ei juuri ole. (Koskenlinna 2005, 14)

Vielä 2000-luvun alussa vastaavista organisaatioista käytettiin yleisimmin termiä tukiorganisaatio. Esimerkiksi teknologiakeskukset nähtiin innovaatiotoiminnan tukiorganisaatioina, sillä ”ne osallistuvat suoraan erilaisiin kehityshankkeisiin tai ovat muuten tärkeitä sidosryhmiä tukemassa innovaatioprosesseja” (Kautonen, Kolehmainen & Koski 2002, 31).

Keskustelu välittäjäorganisaatioista vauhdittui marraskuussa 2004, kun Markus Koskenlinnan raportti kauppa- ja teollisuusministeriölle valmistui. Koskenlinna selvitti innovaatiotoiminnan edistämiseen osallistuvien välittäjäorganisaatioiden (teknologiakeskukset, kehitysyhtiöt, yrityshautomot sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yrityssuhteita hoitavat tahot) toiminnan rakenteellisia haasteita. Raportin mukaan välittäjäorganisaatioilla (teknologiakeskukset, kehitysyhtiöt, yrityshautomot sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yrityssuhteita hoitavat tahot) on merkittävä vaikutus innovaatioihin perustuvalla kasvulla.

Raportin julkaisemisen jälkeen välittäjäorganisaation käsite alkoi yleistyä nopeasti erilaisissa kirjoituksissa ja myös ammatillisissa teksteissä. Välittäjäorganisaatiot nähtiin innovaatioiden kehittämisen asiantuntijaorganisaatioina, jotka toimivat innovaatioiden edistämiseksi, innovaatioprosessin nopeuttamiseksi ja sen riskien vähentämiseksi. (Koskenlinna 2005, 12).

Yleisesti välittäjäorganisaatiolla (engl. intermediaries) tarkoitetaan organisaatiota, joka toimii tiedon käyttäjien ja tiedon tuottajien rajapinnassa, mahdollisesti myös julkisen vallan

ja yritysten välissä. Tämän suppean määritelmän mukaan välittäjän rooli on ennen kaikkea tiedon välittämistä tuottajilta hyödyntäjille (Vonortas 2002, Smedlundin ym. 2005 mukaan).

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käsite “intermediary organization” esiintyy hyvin monenlaisissa merkitysyhteyksissä. Arkikielessä sanalla viitataan vain ”välittäjään”, joka kolmantena osapuolena hoitaa sopimuksia kahden muun puolesta. Organisaatioteorioissa niillä useimmiten tarkoitetaan organisaatioita, joilla on tärkeä rooli yritysten välisten yhteyksien edistämisessä. Suomalaista välittäjäorganisaation käsitettä lähinnä on ”innovation intermediary”-käsite (Howells 2006), joka voidaan määritellä seuraavasti:

”An organization or body that acts an agent or broker in any aspect of the innovation process between two or more parties. Such intermediary activities include: helping to provide information about potential collaborators; Brokering a transaction between two or more parties; acting as a mediator, or go-between, with bodies or organizations that are already collaborating; helping to find advice, funding and support for the innovation outcomes of such collaborations.”

Välittäjäorganisaatioiden rooli nähdään kuitenkin moniulotteisempänä kuin toimimisena välittäjänä (middle-man) innovaatioympäristön tuottajien ja hyödyntäjien välimaastossa. Innovaatioympäristössä niiden rakenteita ja dynamiikkaa luova rooli on keskeinen. Laaja määritelmä välittäjäorganisaatioista kattaakin sekä substanssiin liittyvän tiedon siirtämisen että välittäjäorganisaatioiden suoran tai epäsuoran vaikuttamisen alueen rakenteisiin ja dynamiikkaan (Smedlund ym. 2005, 28). Toisaalta roolina voi olla myös olemassa olevien linkkien ja dynamiikan vahvistaminen (Hakala & Nieminen 2002, 22).

Suomalaisessa järjestelmässä välittäjäorganisaatioiden tehtäviin kuuluu myös alueellisen kehittämisen johtaminen visioilla, yhteisillä tulkinnoilla ja verkostojen rakentamisella. Tämä alueellinen välittäjäorganisaatioiden tehtävä edellyttää välittäjäorganisaatioilta kykyä organisaatorajat ylittävään johtamiseen (Jääskeläinen 2006, 41).

Ajatusta välittäjäorganisaatioista ja niiden vaikutuksista innovaatioympäristön dynamiikkaan on myös kritisoitu liiallisesta organisaatio- ja rakennelähtöisyydestä. Voidaan ajatella, että innovaatioiden syntyminen tai syntymättä jääminen on kuitenkin lopulta kiinni ennen kaikkea yksilöistä, joiden toimiminen ja asiantuntemus voi konkretisoitua innovaatioiksi. Silloin enemmän huomiota pitäisi kiinnittää yksilötason prosesseihin ja ehkä siihen, millai-

silla rakenteilla ja organisaatioilla voidaan parhaiten edesauttaa luovien yksilöiden toimintaa. (Kolehmainen 2004, 52)

### **2.3 Yhteenveto: Teknologiakeskusten rooli ja tehtävät innovaatioympäristössä**

Teknologiakeskuksia on Suomessa ollut 80-luvun alkupuolelta lähtien. Niiden alkuperäisenä perustehtävänä voidaan pitää uuden tutkimuslähtöisen yritystoiminnan edistämistä, mutta nykyisin perustehtäväksi voidaan määritellä tiedeyhteisöjen ja tutkimuslaitosten sekä toisaalta yritys- ja liiketoiminnan välisen yhteistyön lisäksi myös alueellisen kilpailukykyyn edistäminen.

Teknologiakeskusten toiminta on yhä enemmän siirtynyt tiedepuistoalueiden kehittämisestä alueelliseen kehittämiseen, ja keskuksista on tullut omien alueidensa merkittäviä kehittäjätoimijoita. Useimmilla paikkakunnilla teknologiakeskus osallistuu aktiivisesti alueen strategiseen suunnitteluun ja kehittämiseen, ja teknologiakeskusten muodostamaa verkostoa hyödynnetään yhä enemmän myös kansallisen innovaatiopolitiikan työkaluna.

Innovaatioympäristö on sosiaalinen järjestelmä, jolla tarkoitetaan erityisesti taloudellisesti käyttökelpoisen tiedon tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön osallistuvia toimijoita ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Innovaatioympäristölle on usein tyypillistä verkostomainen yhteistyö. Toimivan innovaatioympäristön edellytyksenä pidetään pörisevää ympäristöä, jossa on riittävästi spontaania vuorovaikutusta eri alojen toimijoiden kesken. Hyvin toimivaa innovaatioympäristöä voidaan myös kuvata käsitteellä innovatiivinen miljö.

Innovaatioympäristössä teknologiakeskukset toimivat välittäjäorganisaatioina eli ne toimivat tiedon tuottajien ja hyödyntäjien rajapinnassa sekä vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti alueen rakenteisiin ja dynamiikkaan. Teknologiakeskukset ovat ensisijaisesti aluetason eli mesotason välittäjäorganisaatioita, eli niiden toiminnan pääpaino on alueellisessa, eikä esimerkiksi kansallisessa tai paikallisessa kehittämisessä.

Teknologiakeskusten toiminta vaikuttaa erityisesti alueellisen innovaatiojärjestelmän dynamiikkaan. Teknologiakeskukset ovat mukana kehittämässä ja pitämässä yllä alueen visi-

oita ja strategioita ja vastaavat siitä, että strategiat ovat yhtenäisiä. Ne voivat toimia myös alueen imagoa ylläpitävänä voimana (Smedlund ym. 2005, 29).

### **3. TIETO JA VIESTINTÄ VERKOTTUNEESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata teknologiakeskusten viestinnän toimintaympäristöä organisaatioiden ja erityisesti tietoperustaisten organisaatioiden näkökulmasta. Aluksi käydään läpi organisaatioiden ja erityisesti tietoperäisten organisaatioiden erityispiirteitä. Lisäksi pohditaan tietotyön käsitettä ja siihen liittyviä kysymyksiä. Tiedon luominen organisaatiossa ja siihen liittyviä teoreettisia näkemyksiä esitellään omassa alaluvussaan.

Sen jälkeen huomion kohteena on viestintä verkosto-organisaatiossa. Luvussa pohditaan, kuinka organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet viestintäkäsityksiin. Tähän liittyen esitellään kolme viestinnän paradigmaa: rationaalinen, dissipatiivinen ja dialoginen. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi erilaisia näkemyksiä viestinnän ammattilaisen rooleista ja tehtävistä organisaatiossa.

#### **3.1 Tietoperustaiset organisaatiot ja verkostot**

Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostama yhteisöä, jonka jäsenillä on yhteisiä päämääriä. Organisaatio voi olla yritys, julkisyhteisö, järjestö tai muu ns. non-profit eli voittoa tavoittelematon -organisaatio. Viime aikoina organisaatioissa on tapahtunut monenlaisia muutoksia. Ryhmä- ja tiimityö ovat yleistyneet, ja organisaatiot ovat yhä useammin hajautuneita ja verkostoituneita (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11).

Käytäntöyhteisöjen näkökulmasta organisaatio voidaan nähdä myös toisiinsa kytkeytyneiden käytäntöyhteisöjen ryhmittymänä, eikä yhtenä yksikkönä. Käytäntöyhteisön käsite esiteltiin alun perin 1990-luvun alussa. Yksinkertaistaen käytäntöyhteisöjä voidaan pitää jonkin alan ammattilaisten muodostamana yhteisönä, jonka jäsenten välillä on tiiviit siteet. (Lave & Wenger 1991). Alun perin käytäntöyhteisöllä tarkoitettiin nimenomaan tietyllä paikkakunnalla toimivia yhteisöjä, mutta teknologiavälitteinen viestintä on irrottanut käsitteen paikkasidonnaisuudesta. Käytäntöyhteisöt voivat levittäytyä organisaation ulkopuolelle laajojoksikin verkostoiksi.

Verkosto-organisaatioissa on suhteellisen vaikea määritellä, missä ne päättyvät ja missä niiden toimintaympäristö alkaa. Tällaisen havainnon organisaatioiden häilyvistä rajoista teki jo yllättävän varhain (1979) organisaatiotutkija Karl Weick. Tänä päivänä organisaatio nähdään selkeämmin osana muuttuvaa ympäristöä.

Uusi tieto- ja viestintäteknikka on mahdollistanut etätyön, ja globalisaation seurauksena organisaatiot ovat hajautuneet myös maailmanlaajuisesti. Erilaisia organisaatiomalleja on lukematon määrä, ja niitä kutsutaan myös mitä erilaisimmilla nimillä. Tutkimuksessakin on vastassa todellinen käsiteviidakkko, kun etsii käsitettä uudentyypiselle tietoperustaiselle, verkostomaisesti organisoidulle työyhteisölle. Näille kaikille on kuitenkin tyypillistä sekä organisaatioiden sisäinen että välinen verkostoituminen. Verkostoituminen nähdään keino- ja hankkia lisäresursseja, useimmiten täydentävää tietoa ja asiantuntemusta (Huotari ym. 2005, 25; ks. myös Grönroos 2004, 92).

Tietoperustainen organisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, jossa tiedon käsittely on analyttisesti laaja-alaista ja pääsääntöisesti pakollista lähes kaikilla sen toiminnan osa-alueilla. Tietoperustaisen organisaation toiminta perustuu pitkälti viestintään. Tiedonsiirto ja tiedon jakaminen erilaisin viestinnällisin keinoin on avainasemassa, kun tarkastellaan organisaation rakennetta ja toimintaa. (Siikaluoma 2005, 55)

Tietoperustaisten organisaatioiden ytimessä ovat asiantuntijat, joiden viestinnällinen kyvykyys on keskeinen osa ammattitaitoa. Erityisesti johdon viestintä- ja vuorovaikutuskyvyt ovat tärkeitä (emt., 55). Organisaation osaaminen, sen sisäsyntyinen tieto ja ydinkompetenssit ovat tietoperustaisen organisaation keskeisemmät kilpailukyvyn lähteet (Huotari ym. 2005, 35).

Viestinnän merkitys korostuu myös verkostojen kautta. Tietoperustaisia organisaatioita kutsutaan usein asiantuntijaorganisaatioiksi, jotka ovat keskittyneet erikoisaloihin. Erikoisosaamiseensa keskittymisen vuoksi tietoperustaiset organisaatiot ovat hyvin verkostoituneita sekä sisäisesti että ulkoisesti. On myös todettu, että tiedon levittäminen ja syvä prosessointi tehostuu jaettaessa, joten verkottuminen ja vuorovaikutuksellisuus on motivoivaa. (Siikaluoma 2005, 55)



Tiedon ja organisaation voidaan nähdä myös kietoutuvan yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka osia ei enää ole mielekästä erottaa toisistaan. Joidenkin tulkintojen mukaan uuden tieto- ja viestintäteknologian voidaan nähdä jossain mielessä jo kokonaan hävittäneen organisaatiot perinteisessä mielessä, mikä käy ilmi esimerkiksi seuraavasta avoimen lähdekoodin asiantuntijan ja konsultin Teemu Arinan (2006) lainauksesta:

”Monille organisaatioille tieto ei ole enää toiminnan keino vaan toiminnan ydin. Jos organisaation toiminta perustuu täysin aineettomaan pääomaan, muuttaa se kokonaan käsitystämme siitä mikä on organisaatio ja miten se toimii tuottaakseen arvoa. Tällä hetkellä aineeton pääoma ei näy taseessa. Jos tieto on toiminnan ydin, niin tietotyöntekijän roolin ymmärtäminen tuottavuuden näkökulmasta kasvaa oleelliseksi.”

### **Tietotyöntekijä ja asiantuntija**

Tietoperustaisista organisaatioista ei voida puhua ilman tietotyötä tai tietotyöläisiä. Käsitteellä tietotyö viitataan kehitystrendiin, jonka mukaan perinteinen ruumiillinen tai suorittava työ on suurelta osin korvautunut sekä korkeaa koulutusta että tiedon ja uuden tietotekniikan hallintaa edellyttävillä tehtävillä (Pyöriä 2005, 155).

Tietotyön yleistymiseen ovat vaikuttaneet koulutustason nousu, jatko- ja täydennyskoulutuksen yleistyminen, mutta ennen kaikkea tieto- ja viestintäteknikan läpimurto ja se, että käytännössä kaikki tietokoneistettavissa olevat ammatit ovat jo siirtyneet tietotekniikan käyttöön. (emt., 155)

Tietotyön määrittäminen selkeästi on vaikeaa. Esimerkiksi rutiininomaisten tehtävien suorittaminen tietokoneella ei välttämättä vielä täytä tietotyön ehtoja. Tietotyöksi määritellään teoreettisessa kirjallisuudessa lähinnä erilaiset luovuutta ja innovatiivisuutta edellyttävät suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät (ks. esim. Castells 1996; Drucker 2002; Webster 1995). Esimerkiksi Druckerin (2002) mukaan tietotyöntekijältä edellytetään paljon muodollista koulutusta ja kykyä hankkia ja soveltaa teoreettista ja analyttistä tietoa. Työtehtävät edellyttävät myös totuttautumista jatkuvaan oppimiseen.

Teollisen aikakauden työntekijän ja tietotyöntekijän eroja voidaan hahmotella esimerkiksi taulukon 3.1 osoittamalla tavalla.

<b>Teollinen työntekijä</b>	<b>Tietotyöntekijä</b>
Toiston logiikka	Ongelmanratkaisu, tilannekohtaiset ratkaisut
Käyttää käsiään	Käyttää päätään ja verkostojaan
Interaktion kohteena objektit ja koneet	Interaktion kohteena ihmiset ja informaatio
Johdettu toiminta	Autonominen toiminta
Mittarina tekemisen nopeus	Mittarina tulkintojen merkitys
Yksi oikea tapa	Useita eri tapoja, työkalun valinta osa prosessia
Osaaminen monistettavissa	Osaaminen ainutlaatuista
Motivointikeinona raha ja palkkiojärjestelmät	Motivointikeinona haasteet ja monimuotoisuus
Työympäristö strukturoitu ja määritelty	Työympäristö kaoottinen, dynaaminen ja turbulenti
Keskittyminen tehtävään	Keskittyminen interaktioon ja yhteyksiin
Yksi asia kerrallaan	Useita asioita kerrallaan
Synkroninen kommunikaatio	Synkroninen, semi-synkroninen ja asynkroninen
Toiminta suunnitelmien mukaan	Toiminta mukautuen ympäristöön (adaptiivisuus)

**Taulukko 3.1.** Teollisen työntekijän ja tietotyöntekijän välisiä eroja (Arina 2006).

Tietotyöntekijältä odotetaan siis usein luovuutta, dynaamisuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Tietotyön pääelinkeino on ”korvien välissä”, ongelmanratkaisussa ja tietointensiivisessä työssä. Uuden luominen, oppiminen ja innovaatiot liittyvät tietotyöhön. Druckerin (2002) mukaan tietotyöntekijä on ”tuomittu” elinkautiseen oppimiseen ja joutuu jatkuvasti haastamaan omia olemassa olevia käsityksiään asioista ja niiden välisistä suhteista.

Tietotyöntekijän elinkeino perustuu interaktiolle. Tietotyötä tehdään pääasiassa yhteistyössä muiden kanssa. Tietoperustaisissa organisaatioissa ihmiset eivät osaa tehdä toistensa työtehtäviä eivätkä he ole korvattavissa toisella henkilöllä lainkaan niin helposti kuin ennen. (Grönroos 2004, 86)

Tietotyöstä puhuttaessa on korostettu myös uudenlaista työkuultuuria, jota luonnehtii harastuksenomainen asennoituminen työhön ja yrittämiseen. Yksi tällaisen utopian julkituojista on ollut Pekka Himanen (2001), joka kirjoittaa ”hakkerietiikasta” uutena protestanttisen työetiikan kyseenalaistavana työkuulttuurina. Himanen korostaa, ettei tarkoita luomallaan käsitteellä tietokonehakkereita, vaan tarkoittaa sillä uudenlaista työetiikkaa, joka leviää yleisesti yhteiskuntaan. (Himanen 2001, 22). Hakkerit ovat siis ihmisiä, jotka uskovat ideoihinsa ja ryhtyvät toteuttamaan niitä intohimoisesti. Lisäksi he rakastavat verkottumista samanhenkisten kanssa (Castells ja Himanen 2001, 64).

Jatkuvassa muutoksessa olevassa maailmassa organisaatiot eivät voi taata työntekijöilleen samaa vakautta ja turvallisuutta kuin aikaisemmin. Siksi tietotyöntekijä odottaa mahdollisimman hyvää kompensatiota eli hyvää palkkaa sitoutuessaan tavallaan epävarmaan hankkeeseen. Palkan lisäksi tietotyöntekijä odottaa oman arvonsa, *employee value*, säilyvän tai kasvavan jatkuvasti. (Grönroos 2004, 85) Vaikka palkka on tietotyön tekijälle tärkeä, vaikuttaisi siltä, ettei se kuitenkaan ole keskeisin motivointikeino.

Edellä mainitut tietotyön kuvaukset antavat melko idealistisen kuvan tietotyön sisällöstä. Toisenlaisiakin äänenpainoja on viime vuosina tullut esiin. Teoriassa tietotyö saattaa kuulostaa ihanteelliselta tavalta toimia ja työskennellä, mutta käytäntö on osoittanut, että se sisältää perinteisen työn tapaan lukuisia ongelmia ja ristiriitoja. Oikeastaan lähes kaikki tietotyön positiiviset puolet sisältävät myös ongelmia. Esimerkiksi työn joustavuus tarkoittaa usein työmäärän ja kiireen lisääntymistä, ja suuret vaikutusmahdollisuudet tuovat taas mukanaan paljon velvoitteita. Tietotyötä voi tehdä aina enemmän ja paremmin. Siksi oman rajallisuuden ja korvaamattomuuden tunnustaminen voi muodostua ongelmaksi. (Pyöriä 2005, 162 - 163). Maailmassa on kuitenkin edelleen paljon rutiinityötä, joka yksitoikkoisuudestaan huolimatta on tehtävä, eikä kaikkia työtehtäviä voi muokata jatkuvasti haasteellisemmiksi ja kiinnostavammiksi (Grönroos 2004, 86).

Ehkä kriittisimmän arvion tietotyöhön ja sen yleistymiseen liittyvistä ongelmista on antanut Juha Siltala (2004), jonka kirja Työelämän huonontumisen lyhyt historia antaa suomalaisesta työelämästä lähes lohduttoman kuvan. Siltalan mukaan uuteen työkäsitykseen liittyvät lisääntynyt työn määrä sekä epäsäännölliset työsuhteet, ja tyypillistä on, että työelämä vaatii enemmän kuin se antaa.

Tietotyön tuloksellisuutta ja tehokkuutta ja niihin vaikuttavia tekijöitä on arvioitu runsaasti management-kirjallisuudessa. Karl-Erik Sveiby (Sveiby & Simons 2002) on tuonut julkisuuteen collaborative climate -käsitteen, jonka voisi vapaasti suomentaa yhteistoiminnan ilmapiiriksi. Sveibyn yhteistoiminnan ilmapiirin käsitteestä johtamalla arviointityökalulla voidaan toteuttaa työyhteisöissä laajamittaisia empiirisiä tutkimuksia, mikä käy ilmi seuraavasta suorasta lainauksesta:

Collaboration and trust can be seen as elements of an organisation's culture, but the concept of culture is contested and too broad to be a good foundation for large-scale empirical stud-

ies. We are interested in only one specific aspect of culture; the values, beliefs and assumptions that influence the behaviours and the willingness to share knowledge. We decided to call this aspect *collaborative climate* defined by behaviours that people can observe, 'what people do around here'. (Sveiby & Simons 2002, 5)

## **Tiedon luominen organisaatiossa**

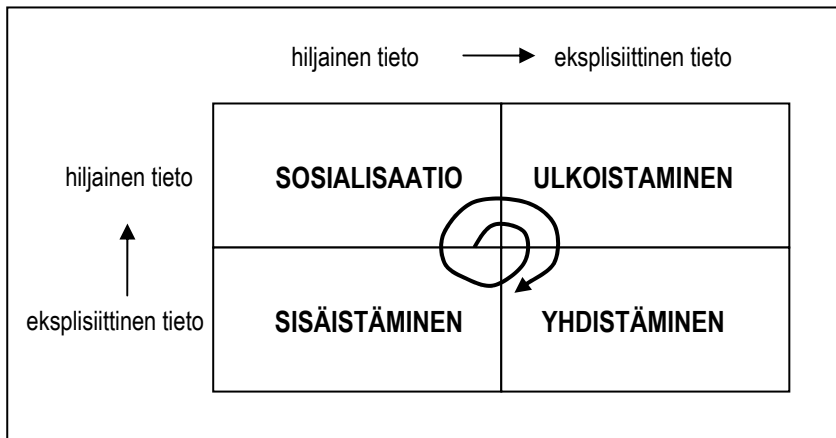
On havaittu, että organisaatiot tekevät yhteistyötä silloin, kun se jollain tavoin hyödyttää niiden toimintaa tai parantaa suorituskykyä. Yhteistyön motiivi voi syntyä esimerkiksi siitä, että organisaatiot ovat pitkälle erikoistuneita. Silloin niiden osaamiset täydentävät toisiaan ja yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia. (Koskenlinna 2005; ks. myös Huotari ym. 2005, 25)

Tiedon luomista organisaatiossa voidaan tarkastella myös organisaatiotasolla Nonakan & Takeuchin (1995) kehittämän tiedon luomisen prosessimallin avulla. Tätä mallia on myös sovellettu organisaatioissa mm. tutkimalla, miten asiakaspalaute näkyy yrityksen tuotekehityksessä.

Nonakan ja Takeuchin perusväittäjä on, että tietoa luodaan ennen kaikkea silloin, kun kaksi tiedon tyyppiä, eksplisiittinen ja hiljainen tieto, ovat vuorovaikutuksessa keskenään. He selittävät kirjassaan, miten innovaatiot syntyivät 1980-luvun japanilaisissa yrityksissä, kun ihmisissä oleva eksplisiittinen ja hiljainen tieto saatettiin tietoisesti vuorovaikutusprosesseihin. He kritisoivat länsimaisia johtamis- ja organisaatioteoreetikkoja, jotka eivät heidän mielestään riittävästi ota huomioon uuden tiedon tuottamiseen liittyviä näkökulmia, vaan keskittyvät liiaksi olemassa olevan tiedon hankkimiseen, kokoamiseen ja hyödyntämiseen.

Nonakan ja Takeuchin perustana tiedon muodostumisprosessille on hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi ja toisinpäin. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanoin ja numeroin ja se pystytään viestimään kaavojen, menetelmien ja periaatteiden muodossa. Organisatorista tietoa luodaan neljässä vuorovaikutusprosessissa. *Sosialisaatiolla* tarkoitetaan prosessia, jossa hiljainen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon muuttuessa eksplisiittiseksi tiedoksi prosessi on nimeltään *ulkoistaminen*. Kun eksplisiittinen tieto

muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, kyseessä on *sisäistäminen*, ja kun eksplisiittinen tieto liitetään eksplisiittiseen tietoon kyseessä on *yhdistäminen* (kuvio 3.1)



**Kuvio 3.1.** Tiedon luominen ja siihen liittyvät osaprosessit (Nonaka & Takeuchi 1995, 72 muk.).

Tiedon luomista organisaatioissa voidaan edistää. Tärkeintä on määritellä, millaista tietoa organisaatiossa tarvitaan ja kuinka sitä hankitaan. Työyhteisön jäsenten tulisi antaa tehdä riittävän itsenäisesti työtään. Toimintaympäristön, töiden ja työtapojen vaihtelevuus ja jopa kaoottisuus lisäävät mahdollisuuksia luovaan toimintaan ja luovien ratkaisujen kehittämiseen (ks. mm. Stähle & Grönroos 1999).

Nonakan ja Takeuchin mukaan työyhteisön tulisi tukea myös luottamukseen, sitoutumiseen, huolenpitoon ja välittämiseen liittyvien tunteiden ja asenteiden muodostumista. Avoin organisaatioympäristö edistää hiljaisen tiedon jakamista.

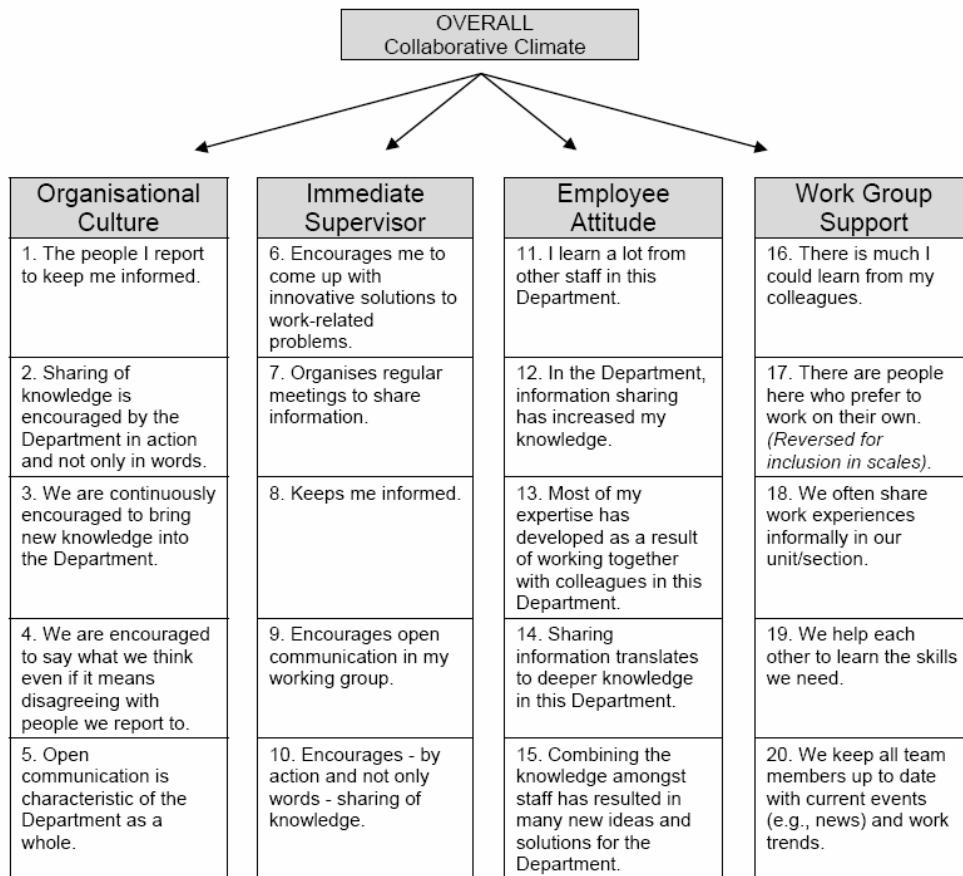
Karl-Erik Sveiby on omassa laajassa kansainvälisessä tutkimuksessaan tutkinut toiminnan ilmapiirin (collaborative climate) yhteyttä tuottavuuteen ja luonut työkalun organisaation yhteistoiminnan ilmapiirin arvioimiseen (Sveiby ja Simons 2002). Tutkittuaan kehittämässä työkalun avulla lukuisten organisaatioiden yhteistyöilmapiiriä Sveiby on päätenyt siihen tulokseen, että positiivisella yhteistoiminnan ilmapiirillä on yhteys tietotyön tuottavuuteen.

Tutkimuksessa positiivinen yhteistoiminnan ilmapiiri oli mm. kemian- ja ympäristötekniologian ratkaisuja maa- ja metsätalousteollisuudelle toimittavalla Buckman Laboratories -yhtiöllä, joka myös on menestynyt ydinliiketoiminnassaan hyvin. Yrityksen ydinsaamista on tuottaa innovatiivisia ratkaisuja mikro-organismien kasvun hallitsemiseksi. Yrityksen

yhteistoiminnan ilmapiiriin liittyy ajatus, että työntekijät aidosti ymmärtävät yhteiset tavoitteet eivätkä koe toisiaan kilpailijoiksi. Hyvässä yhteistoiminnallisessa ilmapiirissä voimakkaimmat persoonat ovat myös innokkaimpia tiedon jakajia. Sveiby kuvaa Buckman Laboratories -yhtiön yhteistoiminnan ilmapiiriä seuraavasti:

“Buckman Labs seems to have succeeded in creating a collaborative climate where employees regard other employees as colleagues moving towards a common goal, not as adversaries whose progress will impede their own. An essential ingredient has probably been Bob Buckman’s strong push and his belief in the benefits of knowledge transfer is an essential prerequisite for such an effort to succeed. The most powerful individuals in the future of Buckman Labs will be those *who do the best job of transferring knowledge to others.*” (Sveiby and Simons 2002, 18)

Organisaatiokohtainen arvo CCS (Collaborative Climate Score) lasketaan matemaattisesti eri tekijöiden avulla. Päätekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, lähimmän esimiehen toiminta, työntekijän oma asenne ja työryhmän tuki. Yhteistoiminnan ilmapiirin osatekijät liittyvät vuorovaikutukseen, viestintään ja yhteiseen oppimiseen. Korkean CCS:n saavuttaminen edellyttää organisaatiokulttuurilta mm. avointa viestintää ja rohkaisua tiedon jakamiseen ja lähimmältä esimieheltä säännöllisten tapaamisten järjestämistä tiedon jakamista varten. Edelleen työntekijän tulee kokea oppivansa paljon muilta ja tuntee, että tiedon jakaminen on lisännyt hänen omaa osaamistaan ja vaikuttanut myös uusien ideoiden ja ratkaisujen syntymiseen organisaatiossa. Työryhmän puolestaan tulee jakaa tietoa myös epävirallisissa ryhmissä ja pitää kaikki jäsenensä informoituina (kuvio 3.2).



**Kuvio 3.2.** Yhteistoiminnan ilmapiirin osatekijät (Sveiby & Simons 2002).

### Luottamus ja sosiaalinen pääoma

Tietoperustaisen organisaation ja tietotyön kannalta luottamus ja yksilöiden sitoutuminen ovat keskeisiä. Nämä tekijät ovat implisiittisesti mukana myös Sveibyn kehittämässä CCS-mallissa.

Luottamuksen rakentuminen organisaatorajat ylittävässä yhteistyössä vaatii sekä yksilöiden että organisaatioiden luottamusta. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat myös ryhmän ulkopuoliset ihmiset ja organisaatiot. Luottamuksen lisäksi yhteistyöryhmille asettavat haasteita sitoutumiseen sekä vallan ja osaamisen hallintaan liittyvät jännitteet. (Huotari ym. 2005, 122 - 123)

Luottamus vaikuttaa vuorovaikutukseen ja se on hyvin moniulotteinen ilmiö. Luottamuksen on osoitettu liittyvän yksilöiden sosiaalisiin rakenteisiin ja liiketoimintaan. Tyypillisesti luottamus ilmenee käyttäytymismalleissa. Luottamusta tarvitaan silloin, kun ihmiset eivät

tunne toisiaan tai vuorovaikutus on jostain syystä epävarmaa (Huotari ym. 2005, 101; ks. myös Seligman 2000, 48).

Luottamus voi perustua useisiin eri seikkoihin. Normatiivinen eli arvoperustainen (value-based trust) luottamus perustuu yhteisesti jaettuihin arvoihin ja normeihin. Kognitiivinen eli järkiperäinen (cognition-based trust) luottamus kytkeytyy osapuolten osaamiseen, rehellisyyteen ja keskinäiseen riippuvuuteen. Harkintaan perustuva luottamus (calculative trust) on lähellä kognitiivista luottamusta, ja se voi perustua laskelmointiin, kustannusten ja hyötyjen punnitsemiseen. Affektiivinen eli tunnepitoinen (affect-based trust) liittyy huolenpitoon, välittämiseen, sitoutumiseen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Lisäksi on alettu puhua uudesta luottamustyyppistä, pikaluottamuksesta (swift trust), jota esiintyy erityisesti riskin ja epävarmuuden yhteydessä. Sitä tarvitaan oloissa, joissa opittu, esim. normeihin tai kokemukseen perustuva luottamus ei ole mahdollista. (Huotari ym. 2005, 102)

Joihinkin yksilöasiantuntijoihin voidaan luottaa sen vuoksi, että he ovat jonkin organisaation edustajia. Tällaisesta luottamuksesta voidaan käyttää nimitystä annettu luottamus, kun taas ansaittu luottamus kehittyy vasta sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä. Verkostoorganisaatioissa esiintyy annettua luottamusta pääasiassa virallisissa yhteistyöryhmissä, kun taas epävirallisessa toiminnassa ansaittu luottamus on hallitseva luottamuksen muoto. (Parviainen 2006, 171 - 172)

Putnam (1993, 170) pitää luottamusta sosiaalisen pääoman tärkeimpänä osatekijänä. Muita tekijöitä ovat normit ja verkostot, ja yhdessä nämä kolme parantavat yhteiskunnan tehokkuutta. Sosiaalisen pääoman käsitettä tutkijat ovat määritelleet hyvin eri tavoin. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä myös ihmisten välisinä monimutkaisina, ajan myötä kehittyneinä suhteina tai funktionaalisesti haluttujen päämäärien saavuttamiseen tarvittavana tekijänä.

Sosiaalinen pääoma liitetään usein myös taloudellisen kasvun taustatekijäksi siten, että sosiaalista pääomaa kasvattamalla katsotaan voitavan päästä suurempaan taloudelliseen kasvuun ja kehitykseen (Kovalainen ja Österberg 2000, 70).

Sosiaalisen pääoman ja verkostojen yhteyttä on myös korostettu. Sosiaalinen pääoma on Nahapietin ja Ghoshalin (1998, 243 - 245) mukaan yksilön tai sosiaalisen yksikön käytössä ja käytettävissä olevien todellisten ja potentiaalisten resurssien summa, jotka saadaan käyt-



töön verkostosuhteilla. Sosiaalinen pääoma kattaa siten sekä verkoston että ne voimavarat, joita voidaan hyödyntää kyseisen verkoston avulla.

### **3.2 Viestintä verkosto-organisaatiossa**

Viestinnästä käsitteenä on olemassa lukuisia määritelmiä. Viestintä voidaan ymmärtää kaapeammin informaation siirtämiseksi, mutta sitä voidaan pitää myös sosiaalisena toimintana ja vuorovaikutuksena.

Viestintää voidaan tarkastella lukuisilla eri tasoilla ja eri näkökulmista. Tarkastelun kohteena voivat olla sanoma, vuorovaikutussuhde, ryhmän, yhteisön, organisaation tai median taso, ja viestintää voidaan tarkastella myös kulttuurina tai kulttuurienvälisestä näkökulmasta.

Viestintäosaamista voidaan niin ikään arvioida hyvin eri kriteereillä. Kun viestinnästä puhutaan ensisijaisesti vuorovaikutuksena, niin viestintäosaaminen ymmärretään tavallisesti vuorovaikutustaidoiksi. Muita osaamisen alueita voivat olla työtehtävien edellyttämä ammattikohtainen viestintäosaaminen, teknologiavälitteisen viestinnän taidot, mediakompetenssi tai kulttuurienvälinen viestintäkompetenssi.

Organisaation tasolla viestintää voidaan myös tarkastella ns. tehtynä eli organisoituna viestintänä, jolla tarkoitetaan erityisesti ns. viestintätoimintoja. Nämä toiminnot on useimmiten organisoitu tiedotus- tai viestintäyksikölle, mutta useimmiten niitä pidetään organisaation strategisesti merkittävänä toimintoina. (mm. Åberg 2000)

Tässä tutkimuksessa päähuomion kohteena ovat välittäjäorganisaatioiden viestinnän ammattilaiset, jotka edustavat omissa organisaatioissaan viestintätoimintoa. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan teknologiakeskusten organisoidun viestinnän kanavia, sisältöjä ja vuorovaikutusta viestinnän ammattilaisten näkökulmasta.

## Käsitteiden määrittelyä

Viestinnän käsitteen määrittelyä hankaloittaa ehkä eniten se, että sitä on kaikkialla. Viestintää pidetään ”voimavarana”, toisaalta se on taas organisaatiossa toiminto, funktio, kuten markkinointi, tuotanto tai yrityssuunnittelu.

Viestinnän päätehtävänä pidetään useimmiten työyhteisön muiden tavoitteiden tukemista (esim. Åberg 2000, 21). Englanninkielinen käsite *organizational communication* on käännetty kirjallisuudessa ainakin yhteisöviestinnäksi ja organisaatioviestinnäksi. Monissa yhteyksissä näiden välistä eroa ei ole määritelty. Åberg (2000, 22) pyrkii kuitenkin tekemään käsitteellisen eron näiden kahden välille määrittelemällä yhteisöviestinnän organisaatioviestinnän osajoukoksi:

”Yhteisöviestintä kattaa profiloinnin ja informoinnin eli sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. Yhteisöviestintä on funktio, toiminto, jota johtaa yhteisöviestinnästä vastaava eli viestintäjohtaja.”

Åbergin mukaan organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

On olemassa myös laajempi määritelmä yhteisöviestinnälle, jolloin sen voidaan katsoa kattavan organisaatioiden johtamiseen liittyvän ja organisaatioiden väliseen työhön liittyvän keskinäisen kanssakäymisen ja informaation vaihdannan sekä yhteisön ja sen toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen erityisesti tiedottamisen ja suhdetoiminnan näkökulmasta (Yhteisöviestinnän perusteet 2003; Johdatus viestintätieteisiin 2006).

Tässä tutkimuksessa ei mennä kovin syvälle viestinnän eri määritelmien välisten erojen ja samankaltaisuuksien erotteluun. Yksinkertaisuuden vuoksi tässä raportissa käsitettä viestintää tarkastellaan erityisesti toimintona ja työnä, jota viestintäosasto ja viestinnän ammattilainen tekevät. Ja kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti ne tavoitteet ja tehtävät, joita viestinnälle asetetaan.

Näin rajattu viestinnän käsite on lähellä englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyvää käsitettä PR eli Public relations, jota käytetään jonkin verran myös suomenkielisessä yhteisöviestintää käsittelevässä kirjallisuudessa. PR on joissain yhteyksissä suomennettu myös käsitteeksi suhdetoiminta.

Tässä työssä käytettävä viestinnän määritelmä on siis laajempi kuin edellä mainittu Åbergin määritelmä mutta suppeampi kuin laajat yhteisöviestinnän määritelmät. Kaikki organisaation viestintä ja vuorovaikutus ei kuulu tämän tutkimuksen kiinnostuksen piiriin.

Tutkimuksessa käytetään nimikettä viestinnän ammattilainen henkilöstä, joka osallistuu organisaationsa viestintäfunktion toteuttamiseen.

### **Operatiivinen, taktinen, strateginen viestinnän taso**

ProComin (ent. Suomen Tiedottajien Liitto) Yhteisön viestintä 2000-luvulla -asiakirjan mukaan viestintäyksikkö on organisaation strategisen tason asiantuntija- ja palveluelin, joka johtaa, konsultoi, koordinoi ja toteuttaa viestintää. Tärkeimmät keinot ovat strategisia (pitkäjänteinen profilointi, maineenhallinta ja brandijohtaminen), vuorovaikutteisia (ulkoinen ja sisäinen viestintä kuten yhteystoiminta, sidosryhmäviestintä, markkinointiviestintä, sijoittaja- ja yhteiskuntasuhteet, sponsorointi ja yhteisöilme) sekä luotaavia ja arvioivia (luotaus sekä viestinnän tutkimus ja mittaus).

Tässä työssä tutkitaan välittäjäorganisaatioiden viestintää viestinnän funktion ja viestinnän ammattilaisen näkökulmasta. Välittäjäorganisaatioiden viestinnän funktion toteuttajien näkemysten kautta pyritään valaisemaan sitä, miten välittäjäorganisaatio toimii viestijänä ja sitä kautta toteuttaa omaa tehtävänsä innovaatioympäristössä. Viestinnän ammattilaisten toimintaa pyritään ymmärtämään viestinnän tuotoksia laajempänä ilmiönä, eli viestintä nähdään näiden ammattilaisten toteuttamana laajempänä vuorovaikutuksena ja tavoitteellisenä toimintana.

Viestintä voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon ja viestintää voidaan lähestyä strategisesta, vuorovaikutus- ja arviointinäkökulmasta. Viestinnän ammattilaiset omissa organisaatioissaan paketoivat viestiä organisaatiostaan toteuttamalla operatiivisesti viestintätoimenpiteitä ja toimimalla usein myös konkreettisesti viestinnän suunnittelussa

taktisella ja strategisella tasolla. Kuvio 3.3 kuvaa yhteisöviestinnän eri tasoja ja näkökulmia sekä niiden välisiä yhteyksiä.



**Kuvio 3.3.** Yhteisöviestinnän eri tasot ja näkökulmat (Åberg 1997 & 2000).

### Yhteisöviestinnän mallit murroksessa

Suuri osa nykyisistä yhteisöviestinnän teorioista ja malleista perustuu perinteiseen organisaatiokäsitykseen ja ennustettavaan tulevaisuuteen. Viestintä tai organisoituneen viestinnän muoto, tiedottaminen, on nähty lineaarisen siirtona ylhäältä (johdolta) alas (työntekijöille).

Yhteisöviestinnän näkemysten voidaan sanoa kehittyneen funktionaalista näkökulmaa painottavista yhä enemmän organisaation ja yleisön suhteita painottavaan suuntaan. Funktionaalissa näkökulmasta tarkasteltuna viestintä on kiinnostunut erityisesti erilaisista tekniikoista, strategisista viesteistä ja viestinnän yhteydestä taloudellisten tavoitteiden toteuttamiseen. Yleisön ja organisaation suhteita painottavassa näkökulmassa yleisö nähdään aktiivisena viestijänä, joka osallistuu merkitysten luomiseen kumppanina. (Joensuu 2006, 23)

Yhteisöviestinnän tutkimusparadigmoissa on näihin päiviin asti nähty kaksi pääsuuntaa: positivistinen ja merkityskoulukunta. Paradigmaa voidaan kuvata koulukuntana tai traditio-

na, jossa tutkijoiden kesken vallitsee konsensus keskeisistä lähtöoletuksista. Paradigma ohjaa sekä tutkimusta, rahoitusta että käytännön elämää ja edustaa yhteisiä uskomuksia. (Juholin 2006, 38)

Positivistinen käsitys viestinnästä perustuu pitkälle siihen, että viestintä nähdään johtamisen välineenä. Positivistista käsitysmallia on kutsuttu myös prosessikoulukunnaksi, sillä ajattelun painopiste on viestintätapahtumassa, sen osissa ja niiden välisissä suhteissa. Osia ovat lähettäjä, sanoma, kanava, viestin, vastaanottaja, palaute ja häiriöt. Ajattelua on kutsuttu myös traditionaalis-funktionaaliseksi viestinnän paradigmaksi (Åberg 2000, 19; ks. myös Aula 2000, 30), ja se hallitsi yhteisöviestinnän tutkimusta vuosituhanen vaihteeseen saakka.

Traditionaalis-funktionaalisen paradigman muotoiluun keskeisesti vaikutti Grunigin ja Huntin (1984) esittelemä viestinnän luokittelu neljään malliin, jotka ovat julkisuustoiminta (press agency/publicity model), tiedottaminen (public information model), epäsymmetrinen viestintä (two-way asymmetrical model) ja symmetrinen viestintä (two-way symmetrical model). Julkisuustoiminnalla tarkoitetaan suhdetoiminnan varhaisinta mallia, organisaatiolle suotuisan julkisuuden tavoittelua keinolla millä hyvänsä. ”Any publicity is good publicity” -sanonta liittyy tähän malliin. Tiedottaminen puolestaan edellyttää totuudenmukaisuutta. Omasta toiminnasta halutaan informoida, mutta viestintä on yksisuuntaista. Julkisuustoiminta ja tiedottaminen ovat viestinnän yksisuuntaisia malleja.

Epäsymmetrinen viestintä (Two-way asymmetric) pyrkii tavoitteiden saavuttamiseen kaksisuuntaisen viestinnän keinoin. Epäsymmetrinen viestintä voi olla manipulaatiota tai propagandaa, mutta myös valistamista tai muuta positiivista vaikuttamista. Grunigin ja Huntin esittämä neljäs, symmetrisen viestinnän (Two-way symmetric) malli korostaa aktiivista, samanarvoista dialogia organisaation ja sen yleisöjen välillä, jolloin pyrkimyksenä on molempien osapuolten ymmärtäminen. Sekä epäsymmetrinen että symmetrinen viestintä ovat malleina kaksisuuntaisia, ja tutkimusta käytetään strategisen suunnittelun tukena.

Vaikka Grunigin ja Huntin mallit korostavat organisaation suhdetta yleisöön, edustavat ne kuitenkin traditionaalis-funktionaalista näkökulmaa. Mallissa viestintä nähdään johtamisen välineenä, jota on suunniteltava strategisesti, jotta päästään mitattaviin taloudellisiin tuloksiin. Johdon päämääriä pidetään annettuina ja oikeutettuina.

Merkityskoulukunnan käsitys viestinnästä on erilainen: viestintä on tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja muokkaavat merkityksiä (Aula 2000, 33; ks. myös Conrad 1994, 3). Tähän liittyy myös dissipatiivisuuden eli hajaannuksen korostaminen: viestintä nähdään kaoottisena ja ilman selkeitä säännönmukaisuuksia toimivana prosessina. Semioottinen koulukunta tutkii sanomia ja tekstejä sekä niiden tuottamia merkityksiä vuorovaikutustilanteissa. (Joensuu 2006, 24)

Monet tutkijat ovat alkaneet vaatia organisaatioiden viestinnän tulkitsemisen voimakkaampaa irrottamista funktionaalista näkökulmasta sekä itsestäänselvyyksinä pidettyjen viestinnän tavoitteiden ja käsitysten kyseenalaistamista. Yksi voimakkaimmista kriitikoista on ollut Derina Holzhausen (2000), joka on tutkinut postmodernismin heijastumista viestinnän teorioihin. Hänen mukaansa viestinnän tutkimuksessa pitäisi käyttää useammanlaisia tutkimusmenetelmiä, ja tutkimusotetta pitäisi muuttaa kriittisemmäksi ja tulkitsevammaksi.

Holzhausenin kritiikki kohdistuu ensisijaisesti Grunigin ja Huntin jalanjälkiä seuraavaan yhdysvaltalaiseen viestinnän tutkimuksen koulukuntaan. Viestinnän tutkimuksessa voidaan nähdä selkeästi myös maantieteellisiä koulukuntaeroja. Eurooppalaisten yhteisöviestinnän tutkijoiden lähestymiskulma on jo nyt useimmiten monitieteinen, kun taas yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa viestintä nähdään useimmiten lähinnä organisaation toimintana. Eurooppalainen ja suomalainen viestinnän tutkimus kytkee myös viestinnän tyypillisesti sosiaaliseen ja ilmiöksi, joka ei ole irrallaan ympäröivästä maailmasta. (Bentele 2004, 488)

Tarkastelemalla viestintää konstruktivistisesti, vaikkapa ”haluttavien todellisuuksien rakentamisena” päästään ilmiön tarkastelussa syvemmälle kuin vaikkapa perinteisiä viestinnän prosessi- tai rakennemalleja käyttäen.

### **Rationaalisesta dialogiseen viestintäparadigmaan**

Kun perinteisissä malleissa korostuu tiedon puute, on tämän päivän ongelma yhä enemmän tiedon ylitarjonta myös organisaatioissa. Vanhoissa malleissa korostetaan tiedonkulkua, menetelmiä ja tehokkuutta, kun taas nykyisen tietoperustaisen organisaation suurimmat haasteet liittyvät ymmärryksen luomiseen ja yhteiseen pohdintaan.

Tietotyötä ja asiantuntijuutta uudenaikaisessa, verkostomaisessa yhteistyöverkostossa on tutkittu paljon, mutta siitä, miten nämä muutokset vaikuttavat yhteisöviestintään, ei ole juuri tietoa. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun vuonna 2005 käynnistämä Työyhteisöviestintä TYVI 2010 -hanke pyrkii osaltaan vastaamaan tähän puutteeseen. Hankkeen tavoitteena on määritellä uudelleen työyhteisöviestintä ja tunnistaa mahdolliset uudet siihen liittyvät paradigmat ja luoda uusia malleja ja mittareita viestinnän arviointiin ja kehittämiseen. Keskeisimmät makro- ja mikrotason indikaattorit käynnissä olevalle muutokselle ovat:

1. *Toimintaympäristön muutos.* Globalisaatio on kiristänyt kilpailua ja vaatii yrityksiltä panostuksia kilpailukykyä parantamiseksi. Taloudellinen tulos ja vastuullinen yritystoiminta (hyvä yrityskansalaisuus) mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden. Samankaltaiset paineet kohdistuvat myös julkisiin organisaatioihin.
2. *Työn muutos.* Globalisaation seurauksena teollisuustyö siirtyy halpoihin maihin, jolloin kehittyneisiin yhteiskuntiin jää tietointensiivinen eli suomeksi tietoperustainen työ. Siltä vaaditaan innovatiivisuutta ja tehokkuutta, mutta sitä ei saavuteta samoin keinoin kuin perinteisessä teollisuustyössä. Etualalle nousevat työn mielekkyys ja palkitsevuus sekä vaikuttaminen työyhteisön asioihin.
3. *Työyhteisöjen muutos.* Työyhteisöt muuttavat muotoaan staattisista tuotantoyksiköistä verkostoiksi, jotka muodostuvat eri alojen osaajista ja osaamisesta. Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että työ on standardoimaton ja luovaa, yksilöistä riippuvaa ja monimutkaista ongelmanratkaisua. Johtamisen suuria kysymyksiä on, mitkä asiat vaikuttavat ihmisten työhön, motivoitumiseen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Myös monikulttuurisuus on haaste; valmius kohdata muiden kulttuurien edustajia suomalaisissa työyhteisöissä ja valmius viestiä muissa kulttuureissa ja monikulttuurisissa työyhteisöissä.
4. *Työn tekijöiden muutos.* Yksilöiden suhde työhönsä ja työyhteisöönsä muuttuu, koska työvoima on yhä koulutetumpaa; Suomessa lähivuosina 80 prosentilla ikäluokista on korkeakoulututkinto. Näille tietotyöläisille työ on osa identiteettiä ja elämän sisältöä, mutta suhde työyhteisöön voi olla moninainen, jopa ristiriitainen. Relevantti kysymys onkin, miten yksilöt määrittelevät työyhteisönsä ja millaisia odotuksia heillä on sitä kohtaan. (Juholin 2006, 9)

Myös Juholin peräänkuuluttaa viestinnän paradigmojen uudelleenmäärittelyä muuttuneessa tilanteessa. Tietoperustaisten organisaatioiden viestinnässä haasteita ovat tiedon ylitarjonta, ymmärryksen lisääminen ja yhteinen pohdinta. Aiemmillä lähestymistavoilla pyrittiin lähinnä varmistamaan tiedonkulun tehokkuus ja helpottamaan tiedon puutetta.

Juholin (2006, 36 - 47) jakaa yhteisöviestinnän paradigmat kolmeen pääryhmään niihin sisältyvien syvätason perusoletusten perusteella. Taulukko 3.2 havainnollistaa näitä perusoletuksia. Taulukkoon on koottu organisaatioajattelun klassisia metaforia ja se myös havain-

nollistaa kronologisesti, miten käsitykset organisaatioista, johtamisesta ja viestinnän asemasta organisaatiossa ovat kehittyneet.

<b>Organisaatiometafora</b> <b>[Perspektiivi]</b>	<b>Organisaatio</b> <b>nähdään...</b>	<b>Johtaja</b> <b>nähdään...</b>	<b>Viestintä</b> <b>nähdään...</b>
Kone <i>[Klassinen]</i>	koneena, joka on suunniteltu saavuttamaan organisaation tavoitteet	insinöörinä, joka suunnittelee ja johtaa operaatioita organisaatiokoneella	kontrolloituna järjestelmänä, jonka kanavia ja käytäntöjä johto hallinnoi
Eliö <i>[Moderni]</i>	eliönä, joka suorittaa niitä toimia, jotka ovat välttämättömiä organisaation selviytymisessä	ympäristöön sopeutuvan järjestelmän eri tekijöistä riippuvana osana	ympäristöä tunnistavana ja sen kanssa yhteistyötä tekevänä järjestelmänä
Kulttuuri <i>[Symbolis-tulkinnallinen]</i>	merkityskokonaisuuksina, jotka syntyvät ja joita ylläpidetään ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta ja joissa ovat mukana jaetut arvot, traditiot ja tavat	artefaktina, joka symboloi koko organisaatiota	yhteisöllisyyden ja yhteisten merkitysten luomisena ja ylläpitämisenä
Kollaasi <i>[Postmoderni]</i>	koosteena, joka syntyy uudesta ja vanhasta tiedosta ja ymmärryksestä muodostaen siitä jatkuvasti uudistuvia yhdistelmiä	samaan aikaan teoreettikkona, taiteilijana ja tiedon yhdistäjänä	vuorovaikutuksena, missä kunnioitetaan yksilöitä, hyödynnetään erilaisuutta, verkotutaan ja muodostetaan uusia yhteisöjä
Kompleksisuus, liike, jatkuva muutos <i>[Postmoderni]</i>	perhosefektin tapaisena ilmiönä, missä pieni liike yhtäällä aiheuttaa suuren muutoksen toisaalla	paradoksien hallintana ja itsekin osana jatkuvaa muutosta	luopumisena hallinnan ideaalista ja sen tunnustamista, että kaikki ei ole suunniteltavissa ja että sekavuus voi olla myös mahdollisuus

**Taulukko 3.2** Organisaatiometaforat ja organisaation, johtajan ja viestinnän ”kuvat” (Juholin 2006, 37).

Juholinin ajattelu organisaatiometaforista kulkee kohti viestinnän paradigmoja ja johtaa lopulta kolmen erilaisen yhteisöviestinnän paradigman määrittelemiseen. Ne ovat (emt., 38 - 39):

1. Rationaalinen paradigma, jossa taustalla on näkemys organisaatiosta koneena tai eliönä ja viestinnästä koneen rattaana tai eliön ulottuvuutena. Paradigmaa luonnehtii systeemikeskeisyys, eli viestintä on alistettu järjestelmän palvelemiseen.
2. Dissipatiivinen paradigma, jossa organisaatio näyttäytyy kaaoksena ja viestintä sekavuutena ja myllerryksenä. Ominaista on olosuhteiden ennakoimattomuus.
3. Dialoginen paradigma, jossa organisaatio voidaan nähdä kulttuurina tai kollaasina, ja viestintä merkitysten lippaana tai yksilöiden ja verkostojen välisenä ymmärryksen luo-



misena. Paradigmaa luonnehtivat yksilöt ja heidän välisensä vuorovaikutus ja merkityksenanto, mikä luo ja vahvistaa uusia yhteisöjä.

**Rationaalisen paradigman mukaan** johtajien ja esimiesten viestintä on pääroolissa. Elleivät he viesti (ylhäältä alas), myöskään viestintäfunktio ja viestintäammattilaiset eivät voi toimia. Viestinnän ammattilaiset toimivat erillään johdosta, suorittavat erilaisia palvelutehtäviä ja pitävät yllä viestintäjärjestelmää. (emt., 41)

Viestinnän tarkoitusta ei ole määritelty eksplisiittisesti eikä strategisesti, tai viestintä nähdään pääasiassa tiedottamisena ja informointina. Implisiittisesti päätarkoitus on tukea toiminnan tai liiketoiminnan tavoitteita ja toimia johdon apuna tai tukena. Joskus viestinnän tarkoituksena mainitaan esimerkiksi tiedottaminen, imagonrakentaminen tai mediayhteydet. Sidosryhmiä eikä viestinnän roolia sidosryhmäsuhteissa ole välttämättä oivallettu. (emt., 42)

Lähetäjien (johto) ja vastaanottajien (henkilöstö ja muut sidosryhmät) roolit ovat perinteisen viestintäkäsityksen eli siirtomallin mukaisia. Sisäisen viestinnän vastaanottajina nähdään organisaation jäsenet. Heille ei ole määritelty viestinnän tehtäviä eikä vastuita. Ulkoisen viestinnän vastaanottajista käytetään yleisesti käsitettä ”kohderyhmät”, mikä kertoo implisiittisesti niiden passiivisesta objektiroolista. Suurissa organisaatioissa viestintä nähdään ammattiin liittyvänä, professionaalisenä toimintona, mutta ei johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluvana asiana. Viestinnän ammattilaisten ja tiedottajien tehtävänä on ”hoitaa viestintä” järjestämällä erilaisia tuotoksia ja palveluja suhteellisen erillään organisaation johdosta. Viestintäjohtaja saattaa toimia aidon strategin roolissa. Viestintä voi olla myös pitkälle eriytynyttä ja erikoistunutta, jolloin viestinnän eri alueiden asiantuntijat hoitavat omaa aluettaan suvereenisesti, esimerkiksi talousviestintää tai markkinointiviestintää. (emt., 43)

**Dissipatiivisen paradigman** mukaan organisaatio on usein hierarkialtaan matala, verkottunut ja vähän muodollisuuksia sisältävä, avoin ja orgaaninen. Organisaatio muuttuu muotoaan jatkuvasti, eikä perinteisiä organisaatiokuvioita ehditä piirtää. Viestintää ei ole erikseen organisoitu eikä sen roolia nähdä erillisenä, vaan se noudattaa työskentelyä ja suhteita ympäristöön ja sidosryhmiin. (emt., 44)

Viestinnän vastuita ei ole varsinaisesti nimetty, vaan jokainen etsii, tuottaa, analysoi, muokkaa ja välittää tietoa harkintansa ja tilanteiden mukaan. Käsite ”vastaanottaja” ei ole relevantti vaan organisaation jäsenet, asiakkaat ja kumppanit ovat tasavertaisia osapuolia, joiden välinen viestintä lähtee osapuolten tarpeista ja odotuksista sekä tilanteen määrittelymistä ehdoista. Erityistilanteissa hyödynnetään ulkopuolista asiantuntemusta, sillä tämän-tyyppiset organisaatiot ovat itsekin asiantuntijoita ja tottuneita nojautumaan toisiin asiantuntijoihin. (emt., 45)

Viestintää ei nähdä ilmiönä, jolle asetetaan tavoitteita ja jota pitäisi seurata tai tutkia. Toisaalta myös viestintää voidaan mitata, mutta tuloksia ei osata tulkita, jos ymmärrys viestinnästä on ohutta tai kapeaa. (emt., 45)

**Dialogisen paradigman** mukaan organisaatio on muodoltaan ja rakenteiltaan joustava ja matala, mikä itsessään luo mahdollisuuksia dialogille. Ominaista on verkottuminen ja viestinnän linkittyminen erilaisiin projekteihin ja yhteistyökuvioihin. Kollaasimaisuus tarkoittaa, että organisaatio muotoutuu jatkuvasti uudelleen ja määrittelee myös viestintävastuita. Organisaatiomuutokset kuuluvat arkipäivään. (emt., 46)

Viestintä organisoituu toisaalta konserni- tai vastaavalta ylätasolta, jolloin se on osa organisaation johtamista. Toisaalta se toimii tiedostetusti kaikessa vuorovaikutuksessa, jolloin vastuu jakautuu yksilöille ja tiimeille. Viestintäfunktio ja viestintäammattilaiset toimivat yhteistyössä johdon ja eri yksiköiden ja tiimien kanssa ja konsultoivat niitä.

Kaikki viestinnän mallit ovat tunnistettavissa dialogisessa paradigmassa. Lähettäjä-vastaanottaja -ajattelun rinnalla näyttäytyy viestinnän vastuullinen osapuoli -näkemys, mikä korostaa viestintävastuun jakautumista laajemmin organisaatiossa sekä sidosryhmäveitoisuutta. Viestintä merkityksinä ja merkitysten johtamisena sekä rituaalina on nähtävissä esimerkiksi siten, että organisaatiossa keskustellaan jatkuvasti arvoista, etiikasta ja tavasta toimia (emt., 46).

Sidosryhmäajattelun lähtökohta on, että organisaatio voi elää ja menestyä vain, kun sillä on sidosryhmiensä luottamus ja valtuutus. Tämä edellyttää vuorovaikutusta eli dialogia osapuolten kesken. Viestintä nähdään siten osana organisaation kaikkea toimintaa, jota voi-

daan myös johtaa. Tavoitteena on dialogin ihanne: luottamus ja toinen toisensa kunnioitus sekä vastuullisuus.

Sidosryhmiä ovat kaikki tahot ja osapuolet, joilla on jokin sidos, tarpeita tai odotuksia organisaatiota kohtaan. Viestintä nähdään toisaalta ammattiin liittyvänä, professionaalisenä toimintona, joka kattaa johtajien ja esimiesten työstä tietyn osuuden, toisaalta osana jokaisen työtä. Ns. alustaitoihin kuuluu jokaisen velvollisuus etsiä tietoa, antaa palautetta, saattaa tärkeäksi kokemansa tieto organisaation tietoon ja ylipäätään vaikuttaa organisaation menestykseen.

Viestintäammattilaisten roolit vaihtelevat strategista tekniseen suorittajaan. Suuremmissa organisaatioissa on näitä kaikkia. Samoin hyödynnetään ulkopuolista asiantuntemusta. Eri-laisia kumppanuuksia kehitetään ja vahvistetaan. (emt., 47) Kuvio 3.4 esittelee tiivistetysti Juholinin ehdottamat työyhteisöviestinnän paradigmat ja niiden taustalla olevat oletukset.



**Kuvio 3.4.** Rationaalinen, dissipatiivinen ja dialoginen viestintäkäsitys.

### 3.3 Viestinnän ammattilaiset viestijöinä

Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin viestintää käsitteenä ja organisaatiotasoisena ilmiönä. Tässä tutkimuksessa selvitetään teknologiakeskuksissa toimivien viestinnän ammattilaisten käsityksiä omasta työstään. Siihen liittyen on syytä selvittää, mitä viestinnän ammattilaisilla tässä yhteydessä tarkoitetaan.

Suomen kaikissa TEKEL-keskuksissa on nimetty erikseen viestinnästä vastaava henkilö. Joissain keskuksissa voidaan puhua jopa viestintäyksiköstä, mutta tyypillisimmin tehtävä kuuluu yhden henkilön vastuualueeseen. Joissakin pienemmissä keskuksissa viestinnästä vastaava henkilö hoitaa myös muita tehtäviä organisaatiossa.

Viestinnän ammattilaisilla (engl. communication professionals, PR practitioners) tarkoitetaan yleensä ja myös tässä tutkimuksessa organisaation viestintätoiminnossa työskenteleviä henkilöitä (Åberg 2000, 95), jotka vastaavat tyypillisesti työyhteisön toimintoja tai tavoitteita käsittelevästä ns. virallisesta viestinnästä.

Suuri osa erityisesti yhdysvaltalaisesta viestintäfunktiota käsittelevästä kirjallisuudesta kytkee sen tiiviisti markkinointiin. Onnistunutta viestintää kuvataan liiketoiminnan menestyksenä ja epäonnistumisia asiakkaiden menetyksinä ja muina yrityksiä kohdanneina liiketaloudellisina tappioina. (mm. Wilcox, Ault & Agee 1995; Gutlip, Center & Broom 1999)

Viestinnän ammattilaisten tehtäviin kuuluu tyypillisesti teknisen, taktisen ja strategisen tason tehtäviä. Viestinnän ammattilaiset voivat toimia mm.:

- Yritysjohtajien neuvonantajina ja konsultteina
- Viestinnän toteuttajina, jotka tuottavat ja valvovat kanavien kautta kulkevia viestejä
- Kulttuurillisina tulkkeina, "shokkipuskureina" sekä "jäänsärkijöinä" kahden kommunikoidun osapuolen välillä organisaation eri vaiheissa
- Auktoriteetteina neuvottelemassa julkisuustyön ongelmissa
- Viestinnän avustajina organisaation ja yleisön välillä
- Yritysjohtajien ja johdon avustajina sekä neuvojina konfliktien hallinnassa
- Viestintätekniikkoina ehdottamassa ja tuottamassa materiaaleja julkisuustyöhön (Vaahterikko-Mejia 2003)

Viestinnän ammattilaisten asema nyky-yhteiskunnassa voidaan nähdä myös toisin kuin perinteisesti yhteisö- ja organisaatioviestinnän hallinnollisesta viitekehyksestä käsin. Hol-

zhausen (2000) on esittänyt näkemyksen, että viestinnän ammattilaiset ovat omissa organisaatioissaan ”aktivisteja” ja yhteistoiminnan organisoijia, eivätkä passiivisia viestintäfunktion toteuttajia. Hänen mukaansa organisaatioviestintä vaikuttaa joukkoviestimien sanomiin, ja viestinnän ammattilaisten roolina on määritellä ja aktivoida muutoksia organisaatioissa ja yhteisöissä.

Joka tapauksessa nykyisissä organisaatioissa viestinnän ammattilaiset tekevät tietotyötä, joka on luonteeltaan eri tiedonaloja risteyttävää eli hybridistä. Voidaan myös sanoa, että viestinnän ammattilaiset kuuluvat tiedon välittäjinä tietotyön ydinryhmään (Pyöriä 2006, 55).

### **Viestinnän ammattilaisen roolit**

Mitä viestinnän ammattilaiset sitten oikein tekevät? Millainen rooli heillä on omista organisaatioistaan ja millaista on heidän työnsä? Luvussa 3.2 esitettiin viestinnän kolme perusparadigmaa, joissa myös sivuttiin viestinnän ammattilaisten rooleja erilaisissa viestintäkäsityksissä.

Betteke van Ruler (2004) on vienyt viestinnän ammattilaisten roolityypittelyä pidemmälle. Hän on tutkinut viestinnän ammattilaisten erilaisia rooleja luomalla ideaalityyppejä erilaisista viestinnän ammattilaisista. Tyypittelyssään van Ruler käyttää taustatietona sitä, millaisena prosessina viestintä nähdään, ja nähdäänkö viestintä ensisijaisesti informaation jakamisena (denotatiivisena) vai mielikuvien tasolla vaikuttamaan pyrkivänä (konnotatiivisena).

Jos viestintä nähdään suuntaamattomana ”säteilynä” (emission) kaikille ja denotatiivisena, on kyse informaation ilmaisemisesta, ja jos taas konnotatiivisena, on kyse kontaktin luomisesta. Kun viestintänäkemyksessä perustuu kontrolloituun yksisuuntaiseen prosessiin valituille kohderyhmille, on denotatiivisesti kyse merkitysten lähettämisestä ja konnotatiivisesti merkitysten yhteensovittamisesta. Mikäli viestintä nähdään kaksisuuntaisena prosessina yleisöille, on denotatiivisesti kyse konsensuksen rakentamisesta ja konnotatiivisesti yhteisestä merkitysten luomisesta (taulukko 3.3).

<b>Viestinnässä keskeistä→</b>	Denotatiivinen merkitys "Objektivisuus"	Konnotatiivinen merkitys "Subjektivisuus"	
<b>Viestintä-prosessin luonne↓</b>			
Suuntaamaton-ta "säteilyä" (taikaluoti)	<b>Informaation ilmaisemista</b> <b>JULISTAJA</b>	<b>Kontaktin ja yhteyden luomista</b> <b>HOVIMESTARI</b>	Kaikille
Kontrolloitu yksisuuntainen prosessi (lineaarinen)	<b>Merkitysten lähettämistä</b> <b>LIIKENTEENHOITAJA</b>	<b>Merkitysten yhteensovittamista</b> <b>KAPELLIMESTARI</b>	Kohde-ryhmille
Kaksisuuntainen prosessi (interaktio)	<b>Konsensuksen rakentamista</b> <b>LUOJA</b>	<b>Yhdessä merkitysten luomista</b> <b>MAHDOLLISTAJA</b>	Yleisöille

**Taulukko 3.3.** Kuusi erilaista viestinnän mallia ja niihin liittyvät viestinnän ammattilaisen roolit (Van Rulerin 2004, 129 pohjalta tiivistetty taulukko).

Van Ruler (2004, 130 - 137) jatkaa mallien pohjalta erilaisten viestinnän ammattilaisten roolien tyypittelyyn, jossa hän käyttää apunaan metaforia. Hän löytää seitsemän erilaista viestinnän ammattilaisen roolityyppiä. Taulukkoon sisällytettyjen roolien lisäksi hän tunnistaa viestinnän "taiteilijatyypin", joka tekee työtään intuitiivisesti. Erilaiset roolit on merkitty myös taulukkoon 3.3.

1. **Julistaja** (town crier), jossa korostuvat viestinnän rooli "taikaluotina" ja informaatiokeskeisyys. Kuvatessaan omaa työtään julistajat käyttävät sanoja todenmukaisuus, rehellisyys, selvyys, oikea-aikaisuus, luotettavuus ja luovuus. Heidän mielestään viestintä on sitä toimintaa, mitä he tekevät, ei sen enempää tai vähempää. Julistajien tehtävänä on antaa julistuksia kaikille kiinnostuneille, tosin heilläkin on erilaisia kohderyhmälistoja käytettävissään tarpeen mukaan. Toiminta perustuu pitkälle aikaisempiin kokemuksiin sekä käytäntöihin. Julistajamalli edustaa varhaisinta viestintäammattilaisen tyyppiä. Julistajan tehtävissä me-

diasuhteet ja ennen kaikkea viestien välittäminen tiedotusvälineille ovat merkittävässä osassa.

2. **Hovimestari** (steward), joka myös perustuu viestinnän säteilymalliin, mutta korostaa mielipiteisiin vaikuttamista ja konnotatiivista puolta. Hovimestarit kuvaavat työnsä ydintä sanoilla ilmapiiri, sosiaalinen, esiintyminen, etiketti, humanisuus. Heidän mielestään viestintä on kontaktien luomista ja viestinnän ammattilaisen tehtävänä on hemmottelu. Hovimestarit rakentavat sopivaa ilmapiiriä yhtä lailla tuleville liikekumppaneille kuin henkilökunnalle hemmottelemalla heitä ruoin ja juomin (wining and dining). Kokemus ja intuitio ohjaavat näitä ammattilaisia. Hovimestari ei koskaan ole ollut tutkimuskirjallisuudessa eikä edes käytännön viestinnän työntekijöille suunnatussa opaskirjallisuudessa hallitseva viestinnän ammattilaisen roolityyppi.

3. **Liikenteenhoitaja** (traffic manager), jossa viestintä nähdään lineaarisena yksisuuntaisena prosessina ja joka korostaa informaatiokeskeisyyttä. Liikenteenhoitajat kuvaavat työtään mm. sanoilla jakelu, laadunvalvonta, viestintäkanavat, saatavilla oleva palaute ja rakenteet. Heidän päätehtävänään on huolehtia, että viestit jaetaan tehokkaasti ja vaikuttavasti. Liikenteenhoitajat huolehtivat viestintäkanavista, kohderyhmistä, ajoituksesta ja tavoitettavuudesta. Päähuomio on jakeluprosessin suunnittelussa ja valvonnassa. Viestinnän ammattilaisten liikenteenhoitajan rooli ilmestyi 80-luvulla markkinointilähtöiseen kirjallisuuteen. Liikenteenhoitajat mittaavat onnistumistaan tutkimalla, kuinka hyvin heidän lähettämänsä informaatio on saavuttanut kohderyhmät.

4. **Kapellimestari** (conductor), joka myös perustuu lineaariseen yksisuuntaiseen viestintäkäsitykseen mutta joka korostaa mielikuvia. Kapellimestarit käyttävät työnsä kuvaamiseen sanoja luova tuki, vaikutukset, goodwill, imagon rakentaminen, yksinäisyyden luominen, ihmisten innostaminen. Kapellimestarit näkevät viestinnän suostutteluna, jota heidän tulee hallita. He pyrkivät miellyttämään kohderyhmien silmiä ja korvia ja synnyttämään positiivisia tuntemuksia organisaatiotaan kohtaan. Kapellimestari hyödyntää tutkimuksia määrittäköseen ja tunnistaakseen kohderyhmät ja arvioidakseen itse suostutteluprosessia. Kapellimestarit uskovat, että heidän toimintansa on laskelmoidun prosessin tulosta ja että toiminnan tuloksia voidaan ennustaa. Viestinnän ammattilaisen tehtävänä on tulkita ja muotoilla uudelleen johdon viestejä. Kapellimestari voi kuulua organisaation ylimpään johtoon. Kapellimestarin roolityyppi hallitsi ammatillista ja tutkimuskirjallisuutta 80-luvun puolivälistä 90-luvun puoliväliin.

5. **Luoja** (creator), joka perustuu näkemykseen viestinnästä interaktiivisena, informaatio-keskeisenä prosessina. Luojien sanastoon viestinnästä kuuluvat mm. keskinäinen ymmärrys, suhteet, keskinäinen arvostus, yhteistyö ja kumppanuus. Luojien näkökulmasta viestinnän ammattilaisen tehtävässä on kyse yhteyden luomisesta ja siltojen rakentamisesta. Luoijat ovat vastuussa siitä, että organisaatioiden välille muodostuu molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita. Luoijat eivät puhu kohderyhmistä, vaan mieluummin yleisöistä (publics) tiedostavina ja aktiivisina sidosryhminä. Luoijalle viestinnän ammattilaisena toimiminen tarkoittaa yhteistyösuhteiden rakentamista. Jotta luoja voi toteuttaa tehtävänsä, täytyy hänen olla mukana organisaationsa strategisessa päätöksenteossa eli useimmiten johtoryhmässä. Luoja-tyyppi esiintyy myös joissain yhteisöviestinnän määritelmässä eräänlaisena ideaalityypinä.

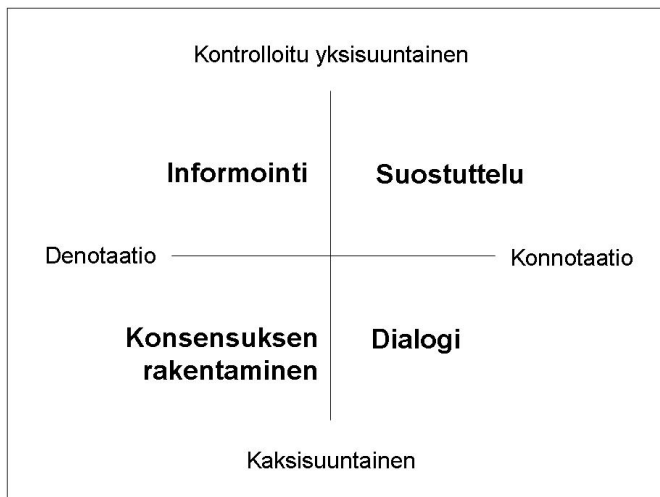
6. **Mahdollistaja** (facilitator), jossa perustalla on näkemys viestinnästä interaktiona, ja jonka keskiössä ovat konnotatiiviset merkitykset. Mahdollistajat kuvaavat työtään sanoilla dialogi, interaktio, mahdollistaminen ja prosessin hallinta. Viestintä nähdään dialogina, jota mahdollistajien tehtävänä on isännöidä. He luovat ympäristöjä, joissa hedelmällisiä dialogeja voidaan käydä ja vastaavat siitä, että nämä dialogit jatkuvat. Viestinnän ammattilaiset mahdollistavat viestinnällisen interaktion organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Tyypillisesti mahdollistajat ovat viestintäpäälliköitä, joilla on vahva ammatillinen itsemääräämisoikeus, mutta vähän operatiivisia vastuita organisaatiossa. Mahdollistajan roolityyppi korostui 90-luvulla, kun alettiin korostaa viestinnän ammattilaisen tehtävää organisaation viestinnällisten ongelmien ratkaisijana ja koko organisaation viestinnän tehostajana. Mahdollistajan roolin ongelmana sen toteuttajan näkökulmasta on se, että tämänkaltaisen toiminnan tehokkuutta ja ”tuottavuutta” on vaikea arvioida, ja siksi se voidaan kyseenalaistaa.

7. **Sooloilija** (seat-of-the-pants) edustaa taiteilijatyypistä lähestymistapaa viestinnän ammattilaisuuteen. Sooloilijat näkevät oman työnsä taianomaisena mysteerinä, jota he eivät ole halukkaita määrittelemään. He eivät tarkkaan voi eivätkä halua sanoa, mitä heidän työnsä sisältää. Sooloilijoiden mukaan tehtävien kompleksisuuden vuoksi työtä ei voi määrittellä, ja he uskovat, että lahjakkuus on keskeistä tehtävässä onnistumisessa. Yksinkertaisten sooloilijatyypin uskoo, että joku syntyy pr-ihmiseksi, toinen taas ei. Tehtäviä on siis vaikea oppia. Varsinaista tutkimus- tai käytännön opaskirjallisuutta sooloilijatyypistä ei ole, ja rooliin kuuluu näkemys siitä, ettei teorioita tai oppaita tarvitakaan. Sooloilijoista ja hei-



dän ammattikäytännöistään voidaan lukea kuitenkin erilaisista elämäkerroista, kolumneista ja haastatteluista.

Löytämistään tyypeistä Van Ruler pudottaa pois kolme, sillä julistajan, hovimestarin ja sooloilijan roolityyppejä ei hänen mukaansa voida ottaa vakavasti. Jäljelle jäävistä neljästä hän päätyy rakentamaan käsitekartan strategianelikentän muodossa (kuvio 3.5). Van Rulerin mukaan kuviossa esitetyt strategiat itse asiassa muodostavat viestinnän ammattilaisen käytännön toiminnan strategiat ja niiden eri näkökulmat. Informointi ja suostuttelu edustavat yksisuuntaista viestintää, ja konsensuksen rakentaminen ja dialogi kaksisuuntaista viestintää. Informointi ja konsensuksen rakentaminen korostavat informaatiota mielikuvien si- jaan, kun taas suostuttelussa ja dialogissa painottuvat konnotaatiot eli mielikuvien taso.



**Kuvio 3.5.** Viestinnän ammattilaisen ammatilliset perusstrategiat (van Ruler 2004, 139).

Käsitekehikon nurkat edustavat myös teoreettisesti erilaisia näkökulmia viestinnän ammatillisuuteen. Informointi liittyy teorioihin joukkoviestinnästä ja journalismista. Suostuttelu puolestaan on lähinnä sosiaalipsykologiaa sekä mainos- ja propagandateorioita. Konsensuksen rakentaminen ja dialogi liittyvät yhteisöviestinnän tutkimukseen sekä organisaatio-teorioihin ja tietojohdamiseen.

## **Viestinnän ammattilainen organisaatiossa**

Viestinnän ammattilaisuutta voidaan myös lähestyä siitä näkökulmasta, että viestinnän ammattilainen on aina myös organisaationsa jäsen. Erään määritelmän mukaan organisaatio on tavoiteryhmä, ja juuri tiedostetut päämäärät ovat se oleellinen tekijä, joka erottaa ne muista ryhmistä, kuten perheistä tai aatteellisista liikkeistä. (Bauman 2002)

Organisaation tavoitteet sitovat kaikkia sen jäseniä. Organisaation jäsenellä on tyypillisesti oikeuksia, velvollisuuksia ja tehtäviä. Työorganisaatiossa suhde yksilöön eli työntekijään selkeyttää vaatimuksia ja oikeuksia: esimerkiksi työsopimukseen kirjatut työnkuvat, samoin kuin ehdot ja edut tulevat esille usein jo työsopimuksessa.

Organisaation päämäärät ohjaavat sitä, minkä tilan organisaatio pyrkii saavuttamaan. Peruspäämäärät ovat kuitenkin epätarkkoja ja epämääräisiä, minkä vuoksi ne ovat usein ”paraatimääritelmiä” enemmän kuin varsinaisia toiminnan ohjaajia. Organisaation jäsenten näkökulmasta tavoitteet voivat olla irti työnteon todellisuudesta. Sen vuoksi voidaan ajatella, etteivät organisaation päämäärät useinkaan riitä ohjaamaan yksilöiden toimintaa. (Lintilä 2002, 21)

Toisaalta myös yksilöillä on omat tapansa toimia ja omia odotuksiaan organisaatiota kohtaan. Yksilöt voivat jonkin verran muuttaa organisaatiota ja viedä sitä haluamaansa suuntaan. Epävirallisissa organisaatioissa yksilöiden vaikuttamisen mahdollisuudet ovat suuremmat. Ja näillä epävirallisilla organisaatioilla on tärkeä vaikutus myös virallisten organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa (mm. Kasvio 1990).

Viestinnän ammattilaisilla, jotka huolehtivat organisaatioidensa viestintäfunktion toteuttamisesta, on yksilöinä mahdollisuus vaikuttaa oman organisaationsa toimintaan (Vaahterikko-Mejía 2003, van Ruler 2004). Toisaalta heidän työnsä ytimessä on juuri organisaation tavoitteiden ja päämäärien tukeminen (Åberg 2000, 92).

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamista on usein tarkasteltu vuorovaikutteisena toimintana, jossa johtaminen ja asiantuntijuus ovat sidoksissa toisiinsa. Puhutaan jaetusta johtajuudesta (esim. Ståhle, Sotarauta & Pöyhönen 2004), jolla tarkoitetaan sitä, että useat toimijat yhdessä suuntaavat kehittämistoimintaa ja vaikuttavat muihin toimijoihin monella tavalla (emt., 18).

Voidaankin ajatella, että organisaation jäsenistä juuri viestinnän ammattilaisilla, viestintäfunktion eli organisoidun viestinnän toteuttajilla, on jaetun johtajuuden kautta yhteys oman organisaationsa johtamiseen ja hyvä näkemys omasta organisaatiostaan, sen tavoitteista ja päämääristä.

### **Verkosto-organisaation haasteet viestijöille**

Verkostoyhteistyö asettaa monenlaisia vaatimuksia verkoston jäsenille – myös viestinnän ammattilaisille. Verkostomainen toiminta poikkeaa perinteisesti eli hierarkkisesti tai funktionaalisesti organisoituneesta toimintatavasta. On hyväksyttävä uudenlaisia organisaatiokulttuureja ja toimintatapoja sekä jaettava avoimesti tietoa verkoston jäsenten kesken (Hailikari, Immonen, Kokko, Herrala, Salminen & Ahola 2000, 25).

Verkostoitunutta toimintamallia pidetään dynaamisen organisaatiomuodon ominaisuutena. Dynaaminen ympäristö perustuu paitsi verkostomaiseen rakenteeseen, myös luottamuksellisiin suhteisiin, informaation runsauteen, ristiriitoihin sekä esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemiseen, vahvistamiseen ja jalostamiseen. (mm. Stähle & Sotarauta 2003, 67)

Toimivan verkoston tulisi pyrkiä hyvään kumppanuuteen, mikä käytännössä tarkoittaa paitsi avointa viestintää ja tietojen välittämistä eri osapuolten kesken myös sitoumuksista kiinnittämistä. Tärkeätä on, että toiminnalla on yhteiset säännöt ja tavoitteet, joita kohti yhteistyön avulla pyritään. (Hailikari ym. 2005, 26)

Hyvin toimivan verkoston kriteereinä pidetään yleisesti avoimuutta ja toimivia viestintäjärjestelmiä. Siksi verkosto-organisaatioiden viestintään kohdistuvien lisääntyneiden vaatimusten voidaan katsoa kuormittavan erityisesti viestinnän ammattilaisia, joiden tehtävänä on huolehtia organisoidusta viestinnästä.

### **3.4 Yhteenveto: Muuttuneen toimintaympäristön haasteet**

Tässä luvussa on käyty läpi verkottuneen toimintaympäristön erityispiirteitä sekä organisaatioiden, työntekijöiden ja viestinnän näkökulmasta. Kehittyvä tieto- ja viestintäteknolo-

gia mahdollistaa uusia ja aiempaa joustavampia työskentelytapoja yksilöille, työryhmille ja organisaatioverkostoille. Monet perinteiset organisaatiot ovat muuttuneet verkostomaisiksi ja hajautuneiksi vuorovaikutusrakenteiksi.

Organisaatioista yhä suurempi osa on tietoperustaisia, eli niissä tiedon käsittely on laaja-alaista ja pääsääntöisesti pakollista lähes kaikilla sen toiminnan osa-alueilla. Tietoperustaisen organisaation toiminta perustuu pitkälti viestintään.

Organisaatorakenteet ovat madaltuneet, ja työntekijöistä on tullut tietotyöntekijöitä, joiden asenne ja odotukset työstä ovat muuttuneet. Yksilöiden suhde työhön ja työpaikkaan on muuttunut, sillä he viettävät yhä suuremman osan työajastaan projektipohjaisissa ryhmissä tai epävirallisissa verkostoissa. Organisaatiomuutokseen liittyvä epävarmuus on haaste sekä organisaatioiden johdolle että tietotyöntekijöille.

Koska organisaatioiden menestymisen avain on osaamisessa, kyky luoda tietoa on ensiarvoisen tärkeää tietoperustaisille organisaatioille. Organisaation, joka tähtää jatkuvaan parantamiseen, on luotava tiedonluomiselle sopivat olosuhteet. Organisaatiossa esiintyvä hiljainen tieto on saatava esille ja jaettua. Tietoperustaisen organisaation ja tietotyön kannalta luottamus ja yksilöiden sitoutuminen ovat keskeisiä. Luottamus vaikuttaa vuorovaikutukseen ja se on hyvin moniulotteinen ilmiö.

Organisaatioiden uudenlainen toimintaympäristö haastaa vallitsevia käsityksiä yhteisöjen viestinnästä. Kun aiemmin viestintä nähtiin lineaarisena siirtona, nähdään viestintä yhä useammin laajana ja moniulotteisena kokonaisuutena, jossa kaksisuuntainen vuorovaikutus yleisöjen kanssa on keskiössä. Viestintä ei siis ole lähettämistä kohdejoukoille, vaan dialogia yleisöjen kanssa, jotka osallistuvat merkitysten luomiseen kumppanina. Rationaalinen viestintäkäsitys on muokkautumassa dialogiseksi.

Viestinnän ammattilaiset ovat omissa organisaatioissaan tietotyöntekijöitä, jotka toimivat erilaisissa rooleissa ja hyödyntävät työssään erilaisia perustrategioita. Viestinnän ammattilaisen rooleja voidaan lähestyä sen perusteella, pyritäänkö toiminnalla informoimaan vai vaikuttamaan mielipiteisiin. Näyttää siltä, että viestinnän ammattilaiset käyttävät työssään erilaisia strategioita tilanteen mukaan. Perinteisemmän yksisuuntaisen viestintäkäsityksen mukaiset informointi ja suostuttelu ovat edelleen käytössä, mutta painopiste uusissa tieto-

perustaisissa organisaatioissa vie viestintää yhä enemmän konsensuksen rakentamisen sekä dialogin synnyttämisen ja ylläpitämisen suuntaan.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu sekä selostetaan, miten, mistä ja milloin tutkimusmateriaali on kerätty. Lisäksi esitellään tutkimusmetodi ja perustelut tehdyille valinnoille. Luvun lopussa valaistaan sitä, miten aineiston tulkinta on syntynyt ja miten tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida.

### 4.1 Aineisto

Vastauksia tutkimuskysymyksiin on haettu sekä esiselvityksen ja haastattelujen kautta. Kesällä 2005 kerättiin taustamateriaalia kyselylomakkeen (liitteet 1 ja 2) avulla, joka toimitettiin sähköpostilla kaikkien TEKEL-keskusten tiedotuksesta ja viestinnästä vastaaville henkilöille. Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa perustietoa teknologiakeskusten viestinnästä ja siihen liittyvistä käytännön järjestelyistä. Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin myös arvioimaan sitä, miten he näkevät oman organisaationsa merkityksen oman alueensa kehittäjäorganisaatioiden joukossa sekä arvioimaan omalle organisaatiolleen keskeisimpiä viestinnän kohderyhmiä.

Lomakekysely lähetettiin kaikille suomalaisille teknologiakeskusten viestintävastaaville, ja vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 15. Kyselyhetkellä TEKELissä oli 22 jäsentä. Vastausprosenttia (68%) voidaan pitää melko hyvänä. Kyselyn ensisijaisena tavoitteena oli tuottaa perustietoa teknologiakeskusten viestinnästä – kuten siitä, miten viestintä on organisoitu ja millaisia kohderyhmiä ja tavoitteita sille on asetettu. Kyselyssä tiedusteltiin myös sitä, millaista yhteistyötä viestinnän ammattilaiset eri ryhmien kanssa tekevät. Kysely vahvisti ennakkokäsitystä siitä, että teknologiakeskukset ovat hyvin voimakkaasti verkostoituneita.

Tutkimuksen varsinainen aineisto kerättiin tammi-helmikuussa 2006. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 10 viestintäpäällikköä ja tiedottajaa TEKEL-keskuksista (liite 3). Vastaajat valittiin niin, että ne edustivat hyvää otosta TEKEL-keskusten nykyisestä jäsenkunnasta (kyselyhetkellä 23 jäsenkeskusta). Neljä vastaajaa edusti suurta teknologiakeskusta, joka toimii yliopistopaikkakunnalla ja kasvukeskuksessa, viiden vastaajan taustaorgani-

saatio oli maakunnallisessa keskuksessa toimiva keskisuuri teknologiakeskus ja yksi vastaajista toimi maakunnallisessa keskuksessa toimivassa pienemmässä teknologiakeskusorganisaatiossa.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse, ja samassa yhteydessä sovittiin haastattelukaualut.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse ja haastattelut nauhoitettiin. Puhelinhaastatteluihin päädyttiin ensisijaisesti sen vuoksi, että haastateltavat olivat eri puolilta Suomea ja haastattelujen toteuttaminen kasvokkaisina olisi vienyt huomattavasti enemmän aikaa ja aineiston keruuvaihe olisi todennäköisesti venynyt huomattavasti. Myös teknisesti puhelinhaastattelu oli helppo toteuttaa. Yleisesti puhelimitse toteutettujen haastattelujen katsotaan sopivan parhaiten suuriin, strukturoituihin joukkotutkimuksiin (mm. Hirsjärvi ja Hurme 2004), mutta niiden käyttö myös teemahaastatteluissa on joskus perusteltua. Esimerkiksi Drever (1998) pitää puhelinhaastatteluja hyvänä vaihtoehtona tehtäessä puolistrukturoituja haastatteluja ja tavoiteltaessa kiireisiä tai kaukana asuvia henkilöitä. Puhelinhaastatteluteknikka eroaa hieman kasvokkaisesta haastattelusta. Kysymysten tulee olla hieman lyhyempiä ja puherytmin hitaampi.

Haastateltavien edustamien teknologiakeskusten henkilökuntamäärä haastatteluhetkellä vaihteli 13:sta 60:een keskiarvon ollessa noin 31 henkilöä. Näistä 10 organisaatioista viisi toimii kaikilla kolmella teknologiakeskuskonseptiin kuuluvalla toimialueella (kiinteistöt, yrityskehitys ja klusteri- & aluekehitys), neljä vastaa näistä kahdesta eli klusterikehityksestä ja yrityskehityksestä, ja yhden vastaajan organisaatio on keskittynyt pelkästään klusterikehitykseen.

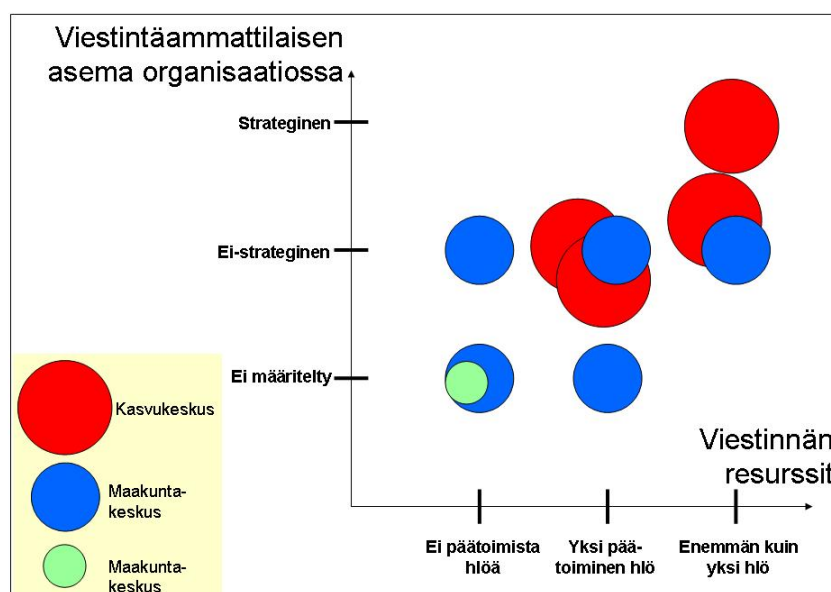
Haastateltavista yhdeksän oli naisia, vain yksi oli mies. Haastateltavista neljän nimike oli viestintäpäällikkö, muiden nimikkeet vaihtelivat (projektipäällikkö, tiedottaja, markkinointiassistentti, johdon assistentti, viestintäjohtaja). Vastaajista kuusi toimi oman organisaationsa ainoana viestinnän ammattilaisena, neljän vastaajan organisaatiossa vastaavissa tehtävissä toimi useampia henkilöitä (kahdella vastaajalla kaksi, kahdella enemmän).

Haastateltavien työkokemus nykyisestä organisaatiosta vaihteli puolestatoista vuodesta 10 vuoteen. Keskimäärin vastaajilla oli työkokemusta teknologiakeskuksen viestinnästä hie-

man yli viisi vuotta. Kokopäivätoimisia viestinnän ammattilaisia vastaajista oli kuusi henkilöä. Neljän henkilön työnkuvaan kuului merkittävästi myös muita kuin viestintään liittyviä tehtäviä. Viidellä haastateltavalla oli yliopistotasoinen tutkinto, kahdella vastaajalla kaksi yliopistotutkintoa. Yhdellä vastaajista oli alempi yliopistotutkinto (toimittajatutkinto). Ammattikorkeakoulututkinto oli kahdella vastaajista, ja kahdella vastaajalla oli muu koulutus. Tyypillistä oli, että vastaajilla oli perustutkinnon lisäksi runsaasti muuta ammatillista koulutusta.

Haastattelut kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti alle 30 minuuttia ja pisin haastattelu hieman yli tunnin.

Haastateltavien taustaorganisaatioissa viestinnän asema organisaatiossa ja sen resurssit vaihtelivat suuresti. Tyypillisesti suuremmissa teknologiakeskuksissa viestinnän resurssit ja asema olivat keskimäärin paremmat kuin pienemmissä, mutta tässä oli suuria vaihteluja. Luokiteltaessa haastateltavat sen mukaan, millaiset henkilöresurssit viestinnälle organisaatiossa on osoitettu (ei yhtään / yksi päätoiminen / enemmän kuin yksi päätoiminen) ja millainen asema viestinnällä organisaatiossa on (ei määritelty / määritelty, mutta ei strateginen eli johtoryhmätason toiminto / johtoryhmätason toiminto), havaitaan, että saman kokoluokan keskuksinkin resursoivat viestinnän eri tavoin (kuvio 4.1).



**Kuvio 4.1.** Haastateltavien taustaorganisaatioiden jakautuminen viestinnän resurssien ja viestinnän aseman perusteella.



## 4.2 Analyysi

Tutkimus on tyypillinen laadullinen tutkimus, eli aineisto on hankittu haastattelemalla tiettyjä ihmisiä tietyistä aiheista. Haastattelutyypiksi on puolistrukturoitu haastattelu, jossa on mukana jonkin verran teemahaastattelun piirteitä (mm. Hirsjärvi & Hurme 2004, 47). Kysymykset oli kirjoitettu etukäteen, mutta haastattelun kuluessa haastateltavalla oli suhteellisen suuri vapaus ohjata haastattelun etenemistä, eri asioita painottaen. Tälle haastattelumuodolle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelun tapaan haastattelussa keskityttiin tiettyihin teemoihin, ja haastattelu eteni pitkälle niiden mukaisesti. Tässä haastattelutyypissä yksityiskohdat eivät ole kiinnostavia, ja keskeisiä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Kyse oli myös kohdennetusta haastattelusta (focused interview), sillä etukäteen tiedettiin, että haastateltavilla on todella näkemyksiä haastattelun käsittelemistä asioista. Koska haastateltavat työskentelivät samantyyppisissä tai lähes vastaavissa tehtävissä kuin tutkija, voitiin olettaa, etteivät terminologiaan, kieleen ja käsitteisiin liittyvät ongelmat tulisi olemaan haastattelussa ongelmallisia. Samasta syystä voitiin olettaa, että tutkijalla on riittävä ymmärrys aiheeseen liittyvästä kokonaisuudesta ja että haastattelukysymykset ovat käsiteltävän teeman kannalta relevantteja.

Haastattelujen pohjana oli haastattelurunko (liite 3), jossa oli yhteensä 20 kysymystä. Haastattelurunko oli jaettu kolmeen osaan niin, että osa kysymyksistä selvitti haastateltavaan ja hänen edustamaansa organisaatioon liittyviä taustoja, toinen osa organisaation toimintaympäristöä, ja kolmas osa käsitteli viestintää osana organisaation toimintoja.

Haastateltavien vastaukset ohjasivat haastattelun kulkua, ja kysymysten esitysjärjestys vaihteli tapauskohtaisesti. Osa etukäteen ajatelluista kysymyksistä jätettiin joskus kysymättä, mikäli vastaukset niihin oli saatu jo aiemmissa kysymyksissä.

Pertti Alasuutarin (2001, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Käytännössä nämä kaksi vaihetta

eivät kuitenkaan ole selkeästi erotettavissa toisistaan, vaan nivoutuvat toisiinsa hyvinkin kiinteästi. Havaintojen pelkistämisen voidaan erottaa kaksi osaa. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa lähestytään tietystä, valitusta teoreettis-metodologisesta lähtökohdasta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että vaikka laajaa tekstimassaa, kuten litteroituja tutkimushaastatteluja, voitaisiin tulkita lukuisista erilaisista näkökulmista, pitäydytään valittuun viitekehukseen. Näin saadaan aikaan hallittavampi määrä erilaisia ”raakahavaintoja”. Sen jälkeen, havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa, tätä määrää karsitaan yhdistämällä erilliset raakahavainnot harvemmaksi havaintojen joukoksi.

Tulkintavaiheessa, jota Alasuutari kuvaa arvoituksen ratkaisemiseksi, pelkistämällä saatujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden avulla tehdään merkitystulkinta tutkitavasta ilmiöstä.

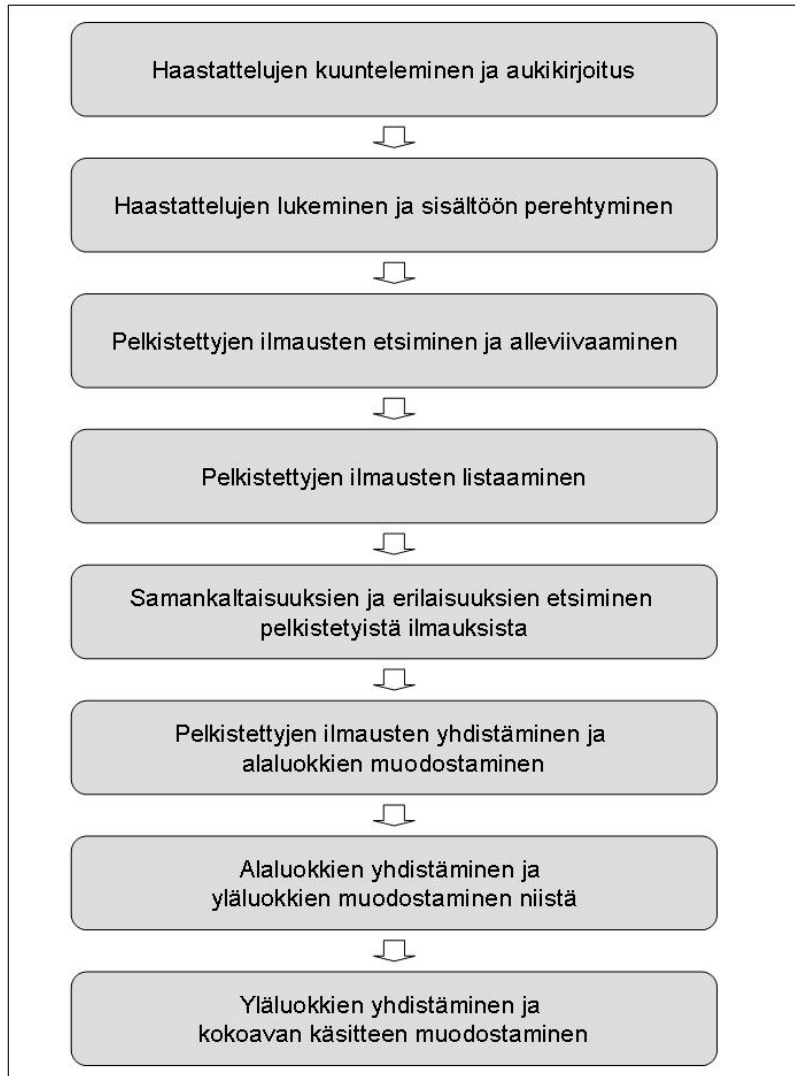
Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2004) toteavat, että useissa lähteissä sisällönanalyysistä ja sisällön erittelystä puhutaan synonyymeinä. He kuitenkin haluavat erottaa nämä kaksi toisistaan siten, että sisällön erittelystä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönanalyysi puolestaan viittaa heidän määritelmänsä mukaan ainoastaan dokumenttien sisällön sanalliseen kuvaamiseen.

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, teoriaohjaavasti tai teoriapohjaisesti eli deduktiivisesti. Teoriaohjaava lähestymistapa asettuu ikään kuin näiden kahden väliin siten, että aineistoa kerätessä ja analysoitaessa valittu teoreettinen lähestymistapa on vahvasti läsnä.

Tuomi ja Sarajärvi esittävät varsin käytännönläheisen mallin aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä (kuviot 4.2).

Käytännössä laadullisen sisällönanalyysin tekeminen edellyttää siis ainakin alkuvaiheessa sisällön erittelyä, jossa on piirteitä kvantitatiivisesta tutkimusotteesta. Analyysin merkittävintä vaihetta on kuitenkin laadullinen, sillä lopulta tutkijan tulee löytää aineistosta kiinnostavat ja keskeiset teemat ja näin tutkimuksen todellinen arvo ja merkitys. Tätä vaihetta ja sen haasteellisuutta korostetaan kaikissa laadullisen tutkimuksen metodioppikirjoissa. Tutkimuksellinen mielikuviutus ja oivalluksen terävyys lopulta määrittelevät sen, mitä käsillä olevasta aineistosta saadaan irti.

Aineiston kirkastumisen jälkeen tutkittavasta ilmiöstä voidaan esittää selitysmalleja. (Hirsjärvi & Hurme 2003)



**Kuvio 4.2** Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomen ja Sarajärven (2004, 111) mukaan.

Tämän tutkimuksen aineisto litteroitiin analyysia varten tekstitiedostoksi. Huolellisen aineistoon perehtymisen jälkeen analyysi aloitettiin etsimällä tekstistä pelkistettyjä ilmauksia. Tässä vaiheessa kiinnostavien ilmausten hakemista ohjasivat tutkimustehtävä ja valitusta teoriataustasta nousevat kysymykset ja teemat. Tässä vaiheessa pyrittiin kuitenkin noudattamaan aineistolähtöistä analyysitapaa mahdollisimman puhtaasti.

Näin muodostui pelkistettyjen ilmaisujen lista, jota ryhmittelemällä kyettiin muodostamaan alaluokkia. Osa pelkistetyistä ilmaisuista sopi useisiin alaluokkiin. Alaluokkia yhdistämällä aineistosta nousi esiin yläluokkia tai teemoja, joiden kautta aineistosta etsittiin vastauksia tutkimustehtävään ja siinä esitettyihin kysymyksiin.

Aineiston analyysi oli koko tutkimuksen selkeästi työläin ja aikaavievin vaihe. Pelkistetyn aineiston rinnalla luettiin jatkuvasti myös alkuperäistä tekstiä eli haastatteluja kokonaisuudessaan, jotta hyvä tuntuma alkuperäiseen aineistoon säilyisi. Pienen vastaajamäärän vuoksi aineistoa oli kuitenkin suhteellisen helppo hallita. Analyysivaiheessa pyrittiin tuloksia peilaamaan myös perusmuuttujia vasten eli arvioimaan vastaajan taustatietoja ja niiden vaikutusta vastauksiin.

### **4.3 Tulkinta ja luotettavuuden arviointi**

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, tutkimusmenetelmien tai teorioiden käyttämistä samassa tutkimuksessa (Patton 2002, 556) eli että useammilla menetelmillä tai aineistoilla pyritään varmistamaan omia havaintoja (Silverman 2005, 154). Kun jokin tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain yhdestä näkökulmasta, on useammalla menetelmällä mahdollista korjata tätä luotettavuusvirhettä. Esimerkiksi Denzin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 140) erottaa triangulaatiosta neljä eri päätyyppiä.

*Aineistotriangulaatio* tarkoittaa sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja, esimerkiksi haastatteluja, artikkeleita, kuvanauhoituksia, tilastotietoja, keskenään. *Tutkijatriangulaatiossa* samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija, ja *teoriatriangulaatiossa* tutkimusaineistoa tulkitaan erilaisilla teorioilla. *Metoditriangulaatiossa* tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä. Esimerkiksi ensin tutkitaan ongelman yleisyyttä kyselylomakkeella ja havainnoimalla paneudutaan tutkimaan ongelman esiintymismuotoja ja haastattelulla kartoitetaan selityksiä ja tulkintoja.

Tässä tutkimuksessa on haastatteluaineiston lisäksi käytetty sähköistä lomakekyselyä, joka lähetettiin kaikille suomalaisten teknologiakeskusten viestinnästä vastaaville henkilöille keuhällä 2005. Lomakkeella esitettiin kysymyksiä teknologiakeskuksen viestinnän organisoin-

nista ja toteutuksesta sekä teknologiakeskuksen toimintaympäristöstä. Tavoitteena oli kerätä taustatietoa ja siten ohjata varsinaisen tutkimusaineiston keräämistä oikeaan suuntaan. Taustatietoja täydennettiin ja syvennettiin tammi-helmikuussa 2006 tehdyillä teemahaastatteluilla. Näin ollen käytettyyn tutkimusmetodiin liittyy jonkin verran aineistotriangulaatiota.

Lisensiaatintutkimuksen ammatillisen luonteen takia tässä työssä arvioidaan jonkin verran myös teknologiakeskusten viestinnän asiantuntijoiden ammattikäytäntöjä ja näin luodaan yleiskuva käytännöistä ja etsitään ratkaisumalleja toiminnan kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa sovellettiin aineistolähtöistä analyysimenetelmää siten, että siinä oli piirteitä teoriaohjaavasta metodista. Tutkimuksen lähtökohta on aineistossa, josta nousivat myös käytetyt analyysiyksiköt, eivätkä ne olleet etukäteen sovittuja. Aineistosta nousseiden kategorioiden vertailu, niiden keskinäisten suhteiden hahmottelu, integraatio ja yhdistely toivat uusia teoreettisia ideoita analyysiprosessiin.

Tulkintavaiheessa aineistosta nousseita tuloksia, kategorioita ja kokoavia käsitteitä peilattiin malleihin ja teorioihin välittäjäorganisaatioista, tietoperustaisten verkostoorganisaatioiden teoriapohjaan sekä yhteisöviestinnän paradigmoihin.

Tutkimuksen lähtökohta on aineistossa, mutta taustalla on pidetty näkyvissä se välittäjäorganisaatioihin liittyvä teoreettinen tausta, johon tutkimuksessa nojataan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota tutkimusprosessin kuvaamiseen, erityisesti aineistonkeruun, koodauksen, analyysin arviointiin ja raportin luettavuuteen. Tuloksia voidaan arvioida tarkastelemalla niiden sopivuutta, toimivuutta, relevanttiutta ja muunneltavuutta. (mm. Alasuutari 2001, Hirsjärvi & Hurme 2004).

Laadullisessa tutkimuksen luotettavuus on kiinni ennen kaikkea tutkijasta. Siksi tämäkin tutkimusraportti ja siinä esitetyt tulokset ovat ennen kaikkea tutkijan tulkinta mahdollisesta.

Tässä tutkimuksessa pääaineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka on suorittanut haasteltavien kollegana ja vastaavissa tehtävissä toimiva tutkija. Onko tällaisessa tilanteessa tutkijan mahdollista saavuttaa riittävä objektiivisuus ja pitää empiirisen tutkimuksen eli teemahaastattelujen aineistoa vain johtolankoina, joita tulkitsemalla voi päästä näiden ha-

vaintojen taakse? (Alasuutari 2001, 78). Tähän kysymykseen on varmasti mahdotonta aukottomasti vastata. Toisaalta asia voidaan nähdä myös toisin: voiko tutkijan oma kokemustausta tarjota mahdollisuuden aineiston syvempään tulkintaan ja näin rikastuttaa saatuja havaintoja, kuten toimintatutkimuksessa usein voimavarana käytetty ammattikäytäntöjen reflektointi (Kuula 1999)? Haastattelututkimus metodina sisältää aina sen riskin, ettei tutkija pääse tutkittavan todellisuuden kanssa aitoon vuorovaikutukseen.

Tutkimusraportin rakenne ja esitystapa on pyritty rakentamaan johdonmukaiseksi, ja keskeisiä tutkimusasetelmia ja tuloksia on havainnollistettu kuvin ja taulukoin. Keskeiset teoreettiset valinnat ja viitekehykset on pyritty perustelemaan ja osoittamaan niiden valinnan taustalla olevat syyt.

## 5. TULOKSET

Tutkimuksen toteuttamisen ja analyysin vaiheet on esitetty tiivistetysti edellisessä luvussa. Tässä tuloksia esittelevässä luvussa rakenne noudattaa aineistosta nousseita pääkategorioita *alueellinen kumppanuus, asiantuntijuus* sekä *toimintaympäristön haasteet*, jotka kukin esitellään omassa alaluvussaan. Yhteenvetokappaleessa tulokset vielä kootaan tiivistetysti yhteen taulukkona.

Haastatteluaineistosta on lainattu kategorioiden löytymisen ja rakentumisen kannalta keskeisiä kohtia. Suorat lainaukset on valittu siten, että ne auttaisivat aineistopohjaisen ilmiön ymmärtämistä. Aineiston ja haastateltavien suhteellisen pienen lukumäärän vuoksi lainauksia ei ole koodattu, vaan kaikki lainaukset esiintyvät anonyymeinä. Aineiston tulkinnassa on pyritty mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon vastaajien taustoista johtuvia seikkoja. Tuloksia esiteltäessä myös lomakekyselystä nostetaan esiin joitakin näkökulmia, jotka tukevat tehtyjä havaintoja.

### 5.1 Alueellisen kumppanuuden näkökulma

Luokiteltaessa haastatteluaineiston pelkistettyjä ilmaisuja alakategorioiksi ja edelleen pääkategorioiksi nousi *alueellinen kumppanuus* selkeästi omaksi kokonaisuudekseen. Sen alakategorioiksi kiteytyivät *strategisena solmupisteenä toimiminen, yhteisten päämäärien edistäminen* ja *yhteisen viestin rakentaminen*.

#### **Strategisena solmupisteenä toimiminen**

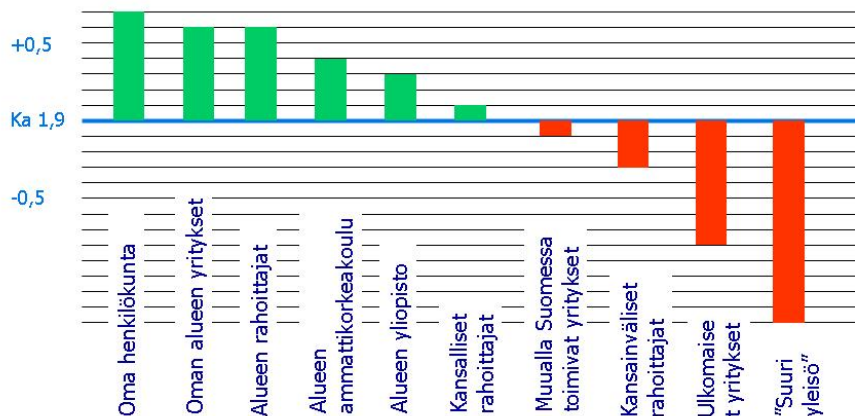
Teemahaastattelututkimusta ennen toteutettiin lomakekysely teknologiakeskusten viestinnästä vastaaville henkilöille. Kyselyn kautta hankittiin tietoa mm. siitä, kuinka viestintä on organisoitu teknologiakeskusorganisaatiossa, millaista viestinnällistä yhteistyötä teknologiakeskus tekee ja millaiset verkostot ovat teknologiakeskuksen toiminnan kannalta merkittävimpiä. Vastaajat myös arvioivat sidosryhmiensä merkitystä viestinnässään ja arvioivat myös oman organisaationsa roolia erilaisissa verkostoissa. Kyselyn kautta saatiin myös pe-

rustietoja teknologiakeskusten viestinnän toteuttajista eli niistä asiantuntijoista, joiden kautta organisoitua viestintää toteutetaan.

Kyselytutkimus vahvisti sen tutkijan omien kokemustenkin kautta ennestään vahvan käsityksen, että teknologiakeskukset ovat tyypillisesti erittäin vahvasti verkottuneita, verkostojen voi sanoa olevan niille jopa elinehto. Voidaan ajatella, että välittäjäorganisaatioiden – kuten teknologiakeskusten – tärkein tuote tai palvelu ovat juuri kontaktit. Tämä tekee niistä myös viestinnällisesti erittäin kiinnostavia.

Kyselyssä nousi erityispiirteenä esiin sidosryhmien runsas määrä. Kaikki vastaajat ilmoittivat, että myös viestinnässä on otettava huomioon lukuisien eri sidos- ja kohderyhmien tarpeet. Tärkeimmiksi kohderyhmiksi erottuivat oman alueen sidosryhmät. Selkeästi keskiarvoa tärkeämpänä pidettiin omalla alueella toimivia ryhmiä, kun taas kansalliset ja kansainväliset ryhmät jäivät tärkeydessä keskiarvon alapuolelle (kuvio 5.1).

### Mitä kohderyhmiä viestinnän ammattilaiset pitävät viestinnässä tärkeimpinä?



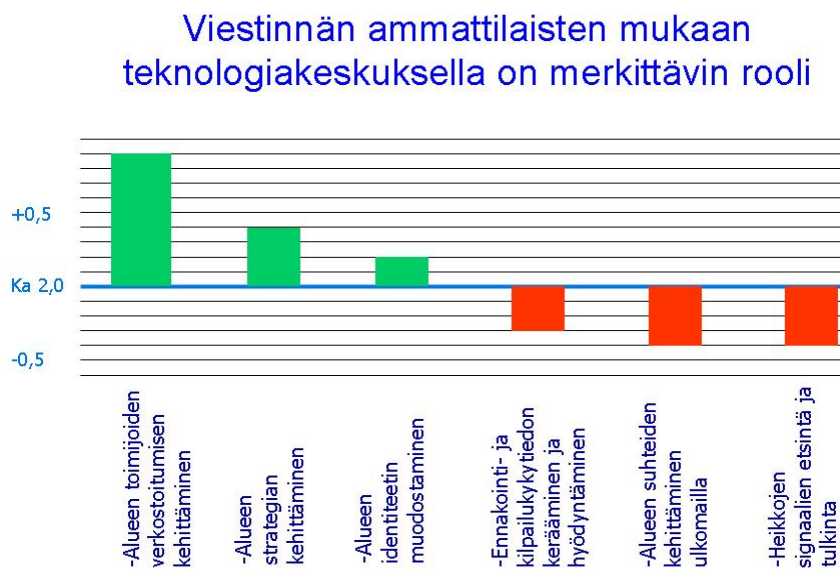
**Kuvio 5.1.** Tärkeimmät viestinnän kohderyhmät kyselytutkimuksen mukaan. Vastausten keskiarvo oli 1,9 (asteikolla 1=erittäin tärkeä, 2= tärkeä, 3=melko tärkeä, 4=ei kovin tärkeä, 5=ei lainkaan tärkeä). (N=15)

Vastaustulokset sopivat hyvin yhteen myös Smedlundin ym. (2005) näkemyksiin siitä, että teknologiakeskusten kaltaisten alueellisten välittäjäorganisaatioiden merkittävin rooli on



alueellisella eli mesotasolla. Sitä kautta on luonnollista, että myös alueelliset sidosryhmät koetaan tärkeimmiksi.

Sama näkyi myös kysyttäessä lomakekyselyssä viestinnän ammattilaisilta sitä, missä he näkevät teknologiakeskuksen roolin olevan merkittävin. Verkostojen kutominen ja alueen toimijoiden yhteistyön ja -toiminnan edistäminen nousi selkeimmin esiin vastauksissa. Myös alueen strategioiden kehittäminen ja alueen identiteetin muodostuminen ovat kyselyn perusteella teknologiakeskusten keskeisintä tehtäväkenttää. (kuvio 5.2)



**Kuvio 5.2.** Teknologiakeskuksen rooli ja tehtäväkenttä kyselytutkimuksen mukaan. (N=15)

Teemahaastattelut tukivat kyselylomakkeen tuloksia ja olivat pitkälle samansuuntaisia. Suomalaisen teknologiakeskuksen viestijä on vahvasti työhönsä sitoutunut viestinnän ammattilainen ja asiantuntija, jonka työtä leimaavat useat samanaikaiset sidosryhmäverkostot. Työ on tyypillisesti yhteistyötä, jota tehdään yhdessä erilaisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien kanssa organisaatioiden väliset rajat ovat häilyviä, ja myös oman organisaation viestintä nivoutuu osaksi yhdessä toteutettua viestintää.

Välittäjäorganisaatioita koskevan kirjallisuuden perusteella alueen oppimista lisäävät kehittäjäverkostot tarvitsevat ainakin alkuvaiheessa yhteisen koordinaattorin, ja tämä rooli on

usein jo strategioissa määritelty paikalliselle välittäjäorganisaattorille (Smedlund ym. 2005, 30).

Teknologiakeskuksen roolin nähdään perustuvan alueen yhteiseen strategiseen sopimukseen. Monet vastaajat pitivät teknologiakeskuksen asemaa alueellisesti erittäin vahvana, eikä kukaan vastaajista kyseenalaistanut sitä.

*Tietenkin kaikki lähtee sieltä kaupungin elinkeinopoliittisista strategioista...*

*No siis tietysti me ollaan tän innovaatioympäristön kehittäjä alueellisesti.*

*Strategioissakin on se todettu, että me ollaan nimenomaan tällöinen kumppanuusyhtiö.*

*Me ollaan se, joka on saatu kaupungilta mandaatti vastata tästä yhteistyöstä.*

*Kyllä me tietenkin lähdetään sieltä kaupungin strategioista, että meillä on valtuutus tehdä näitä asioita.*

*Meidän toimintaa ohjaa itse asiassa kolme strategiaa. Alueen elinkeinostrategia, alueen korkeakoulustrategia ja innovaatiostrategia.*

Teknologiakeskusten rooli alueidensa strategisina toimijoina alkoi tai ainakin vauhdittui merkittävästi 1990-luvun puolivälissä, jolloin eri puolilla maata sijaitseville teknologiakeskuksille annettiin vastuu valtakunnallisen osaamiskeskusohjelman alueellisesta toteuttamisesta. Osaamiskeskusohjelman katsotaan vahvistaneen merkittävästi innovaatiotoiminnan alueellista ulottuvuutta (Lievonon & Lemola 2004).

Myös osa vastaajista toi esiin nämä teknologiakeskusten rooliin kuuluvat alueelliset vastuut.

*Yhteistyössä on esitetty asioita ja teknologiakeskuksen rooli on varsin merkittävä. Mehän ollaan vasta viisi vuotta vanha organisaatio ja meille annettiin justin tällöiset vastuut näistä isoista valtakunnallisista kehittämisohjelmista, kuten aluekeskusohjelmasta ja osaamiskeskusohjelmasta.*

Vastaajat kokevat, että teknologiakeskukset ovat sekä toteuttamassa että muovaamassa strategioita alueen eduksi.

*On ihan luonnollista, että me toimimme vetureina asioissa ja olemme aktiivisia niissä asioissa, jotka liittyvät omaan toimintaan.*

Vastaajien näkemysten mukaan teknologiakeskuksen toimintaa luonnehtii myös monessa mukana oleminen. Lähes kaikki alueellinen elinkeino- ja innovaatiopoliittinen kehittäminen liittyy jollain tavalla teknologiakeskusten toimintaan. Roolia leimaa tietynlainen objektiivisuus ja puolueettomuus.

*Me ollaan oikeastaan kaikessa mukana ja mun mielestäni meidät halutaankin kaikkeen mukaan. Meidät koetaan kyllä semmoiseksi puolueettomaksi ja koko maakunnan yhteiseksi toimijaksi.*

*Kun täällä on monenlaisia toimijoita, joilla on erilaisia intressejä, niin siinä on sen kaiken yhteensovittaminen, musta se on tosi haasteellista mutta hirveen mielenkiintoista.*

Vastaajat kokivat poikkeuksetta keskeisenä teknologiakeskuksen erityisen tehtävän verkosto-organisaationa. Tyypillisesti verkottumista ei nähty edes erillisenä osana toimintaa, vaan se oli aivan ydinasemassa organisaatioiden toiminnassa. Viestinnän ammattilaiset kokevat organisaatioidensa olevan verkostojen kutojia, solmupisteitä, ylläpitäjiä ja linjaajia.

Verkostot ja verkostoituminen koettiin moniulotteisena ja tiiviinä yhteistyönä, jatkuvana yhteistoimintana eri sidosryhmien kanssa.

*Verkostoituminen on elinehto, se tarkoittaa sitä, ettei meillä ole muuta vaihtoehtoa kuin olla hirveen vahvasti verkottunut... Meidän täytyy hakea aktiivisesti myös sieltä verkostoista asioita, mitä voitaisiin lähteä viemään eteenpäin. Koska meidän täytyy ikään kuin kehittää meille itsellekin uutta liiketoimintaa jatkuvasti, niin se on elinehto siis.*

*Verkonkutomien on tehtävämme.*

*Eihän me voida toimia, ellei me olla verkostoiduttu.*

*Me ollaan hyvin verkottuneita ympäristöön.*

*Sillä on aika suuri merkitys, että toimitaan yhteistyössä, on paljon yhteistyökumppaneita ja siihen on resursoitu paljon, että pidetään yhteyttä niiden kanssa.*

Verkostojen kutominen, solmupisteenä olo voidaan kokea myös rasitteeksi. Esimerksi alueen sisäinen kilpailu voi rasittaa.

*Mä oon ihan varma, että ihmiset ei kunnolla tiedä toistensa tehtäviä. Et kyllähän näissä niinkun alueellisesti kisataan kuitenkin paljonkin, että missä tehdään minkäkinlaista projektia ja onko ne miten päällekkäin.*

Teknologiakeskuksissa valituilla toimialoilla tehtävä työ on paitsi alueellista, myös kansallista ja kansainvälistä. Omilla vahvuusalueillaan teknologiakeskus puolestaan voi olla mukana lukuisissa kansainvälisissä verkostoissa.

*Tavallaan verkostot on kyllä niin vahvat tällä hetkellä tai kasvaneet semmoisiksi, että mielletäänköhän sitä talon sisälläkään, millainen voimavara siellä on takana, kansallisesti ja kansainvälisesti.*

*Me ollaan joku solmupiste, tai kiintopiste tavallaan kun nyt ajatellaan vaikka tota energiaa ja sieltä bioenergiaosuutta.*

## **Yhteisten päämäärien edistäminen**

Haastateltavat korostivat alueellisten verkostotoimijoiden tasapuolisuutta. ”Sooloilu” ja päällekkäisten asioiden tekeminen tulivat esiin yhteistyötä haittaavina tekijöinä. Vastavasti tasapuolisuus, kaikkien osapuolien etujen löytäminen ja niiden edestä ponnisteleminen koettiin positiivisena. Vastajat kokivat vahvasti ponnistelewansa sidosryhmiensä kanssa yhteisten päämäärien hyväksi.

*Meillä on yhteinen päämäärä ja win-win -periaate.*

*Silloin kun puhutaan koko maakunnalle tärkeistä asioista, niin niihin pyritään sitten edes jotenkin löyhästi kytkemään se, että voimme sanoa, että tämän tilaisuuden järjestävät yhteistyössä alueen kehittäjätoimijat.*

*Tämä on sen verran pieni paikkakunta, että kynnys on pieni lähteä hoitamaan asioita ja kyllä niitä sillä tavalla asenteellisesti halutaan tehdä.*

*Niin kauan kuin joku haluaa toimia vaan itsenäisesti [ilman verkostoyhteistyötä] eikä ota yhteyttä muuta kuin siinä vaiheessa kun on ihan*

*suunnilleen pakko, niin tota sitten se on vähän semmoista haja-ammuntaa.*

Teknologiakeskusten tehtävänä välittäjäorganisaatioina on välittää tietoa ja osaamista alueen yrityksiin. Haastateltavilla oli hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka tärkeä ja hallitseva tämä tehtävä on. Monet viestinnän ammattilaiset tekevät eniten yhteistyötä suoraan alueen yritysten kanssa, kun taas joillain tärkeimmät yhteistyöverkostot ovat lähinnä kehittäjätoimijoiden välisiä. Aineiston perusteella näyttää siltä, että suuremmilla paikkakunnilla viestinnän ammattilaisten suora yhteistyö yritysten kanssa on vähäisempää kuin pienemmillä paikkakunnilla.

*Ei voitaisi muuten toimia ilman, että sitä yhteistyötä ei olisi. Meidän funktiohan on se, että me jalostetaan tietoa ja asiantuntijoita yritysten tarpeisiin. Välitetään sitä.*

*Toiminnan kohderyhminä ovat teknologiayritykset ja uudet alkavat yritykset eli lähinnä täältä yrityshautomon kautta.*

Teknologiakeskusten viestinnän tärkeänä tavoitteena pidetään myös potentiaalisten uusien yritysten ja osaajien houkuttelemista alueelle.

*Sillä tavalla me se [sidosryhmät] nimetään, että ammattitaitoiset työntekijät, jotka asuvat tällä hetkellä muualla ja sijoittuisivat sitten olemassa oleviin yrityksiin tai organisaatioihin tällä. Tai sitten perustaisivat niitä yrityksiä.*

*Rahoittajia, yrityksiä, potentiaalisia partnereita tai sitten julkistahoja, jotka rahoittaa meidän toimintaa [teknologiakeskuksen sidosryhmiä]. Paikallinen, alueellinen kehittäjäympäristö ja koko tää elinkeinoelämä täällä. Eli kaksi ihan erilaista maailmaa.*

## **Yhteisen viestin rakentaminen**

Vastaajien mukaan useimmilla alueilla teknologiakeskuksen tehtäväksi on alueellisesti sovittu nostaa keskusteluun ja esille maakunnan kannalta keskeisiä ajankohtaisia asioita.

Teknologiakeskus voi kirkastaa, tulkita tai yhtenäistää alueen viestiä, tai antaa asiantuntijalausuntoja.

*Viesti on yhtenäinen ja pystymme selkeästi sanomaan, että me kaikki maakunnassa olemme tätä mieltä.*

*No mun mielestä tällaisella välittäjäorganisaatiolla pitäis olla semmonen [lausunnonantajan rooli] ja asiantuntijoiden pitäisi suoraan viestiä.*

Keskustelunaiheiden esille nostamiseen liittyy myös ongelmia. Alueen toimijoiden roolit eivät aina ole selkeät, ja tasapainoilu eri intressiryhmien välillä voi olla vaikeaa.

*Otin esille tiedotteen, että mikä mättää pk-yrittäjyydessä. Ja se sitten sai eri osapuolia ärtymään, että meidän tehtävä ei oo herättää sellaista keskustelua.*

*Ollaan saatu pyyhkeitä, että ollaan oltu väärällä tontilla tekemässä, että roolit menee sekaisin.*

*Yliopistotoimijat ei välttämättä kauheesti pidä siitä, että joku ulkopuolinen tulee sillä lailla katsomaan ja määräämään tai jollain lailla ohjaamaan sitä.*

Teknologiakeskusten aktiivinen rooli verkostojen dynamiikan ylläpitäjänä tuli esiin monissa vastauksissa. Useilla paikkakunnilla teknologiakeskus toimii aloitteentekijänä ja haluttuna, puolueettomana partnerina.

Suuri osa haastateltavista toi esiin teknologiakeskusten aloitteentekijän roolin alueen kehittämistä koskevissa asioissa. Myös alueellisessa viestintäyhteistyössä teknologiakeskuksen viestijä on usein se, joka aktiivisesti lähtee viemään asioita eteenpäin.

*Kyllä se on aina lähtenyt siitä, että mä oon ollut se henkilö, joka otan yhteyttä. Että mä otan sen puhelimen käteen ja soitan. Tai mä laitan sen sähköpostin ja avaan sen yhteyden.*

*Tässä on ollut kauheasti härdelliä ja muutoksia tässä meidän ympäristössä, niin mä oon yrittänyt säilyttää tän tietyn viestinnällisen ytimen niin, että ulospäin se ainakin näyttää siltä, että tietyt asiat säilyy.*

Suhteessa aloitteellisuuteen vastaajien välillä oli kuitenkin selkeästi eroja. Osa koki, että aloite tulee useimmiten muualta, mutta teknologiakeskuksen tehtäväksi jää tarttua tilaisuuteen. Tai joissakin tapauksissa yhteistyö näyttää aidosti olevan tasapuolista.

*Se on niin tilannekohtaista. Se lähtee varmaan aina sen hankkeen tai sen kyseisen teeman alta, että ne ihmiset, jotka sattuu eri organisaatioista saman pöydän ääressä istumaan. Niin silloin se sovitaan, että hei, porukalla tehdään nyt näin ja näin ja joku ottaa tietyn vetovastuun...*

*Kyllä mä sanoisin, että se tulee melkein sieltä toiselta puolelta se aloite ja sitten ollaan mukana.*

Oman alueen markkinointi, sen tukeminen tai toteuttaminen, tulee esiin monien haastateltavien kertomuksissa. Joillain paikkakunnilla puhutaan erityisesti osaamisen markkinoinnista, toisilla alueen imagotyöstä laajemminkin. Alueellisen tason välittäjäorganisaatioina teknologiakeskuksia voidaan pitää alueen imagoa ylläpitävänä voimana (Smedlund ym. 2005, 29).

Alueen edun ajaminen ja alueellinen markkinointi on monen viestinnän ammattilaisen toiminnan lähtökohtana. Alueellisen edun lähtökohta tuntuu olevan sisäänrakennettu osaksi teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten työtä.

*Tämmöisessä tehtävänjaossa on helpointa se, että me huolehdimme siitä että kaupungista ja seudusta syntyisi mahdollisimman suopea mielikuva siitä, että olemme korkean teknologian kehittäjiä. Ja sitä varten meidän on profiloituttava.*

Haastateltavista suurin osa totesi, että oman organisaation viestintä ja alueen viestintä ovat kytkeytyneet tiiviisti toisiinsa. Käytännössä se usein tarkoittaa sitä, että teknologiakeskus ei pyri ainakaan kovin ponnekkaasti vahvistamaan omaa yrityskuvaansa, vaan kaikki viestintä tukee alueen tai koko verkoston imagon vahvistamista. Tässä nähtiin selkeä ero teknologiakeskuksen yritysviestinnän ja perinteistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen välillä. Onnistuneen toiminnan tulokset eivät välttämättä näy oman yrityksen taloudellisena menestyksenä, vaan hyödyt jakaantuvat laajemmalle.

Näyttää siltä, että jotkut teknologiakeskusten viestinnän ammattilaiset ovat jopa sitoutuneempia alueeseen ja sen kehittämiseen kuin omaan organisaatioonsa. Tämä vastaa hyvin myös työelämän yleisempää muutostrendiä, jossa työntekijöiden sitoutumisen mallit ovat muuttumassa. Perinteisestä yhteen organisaatioon kuuluvasta yhteisöllisestä sitoutumisesta ollaan siirtymässä uudentyyppisiin sitoutumisen malleihin, joissa keskeistä on yksilön ja organisaation välinen muuttunut suhde (Mustikkamäki 2004, 94).

*Ei me kehitetä tätä yhtiötä, vaan me kehitetään tätä seutua teknologiayrityksiä ja osaavia ihmisiä kiinnostavana toimintaympäristönä.*

*Onhan toki meillä omiakin juttuja, mutta kokonaisuuden skouppi edellä mennään. Ei ole ollut niin kuin tarvetta nostaa omaa häntää.*

*Se [onnistunut lehdistötiedotus] on taas esimerkki sellaisesta viestinnästä, jossa meidän rooli ei näy. Muuta kuin tiedotteiden lähettäjänä.*

Aika monella paikkakunnalla on laadittu alueen kehittäjäorganisaatioiden yhteiseen käyttöön yhteisiä tietokantoja ja jakelulistoja, joilla pyritään tehostamaan hajautetusti tehtyä viestintää. Yhteistä markkinointia tuetaan monilla paikkakunnilla myös viestintäammattilaisten yhteisillä ryhmillä, joilla pyritään roolien selkiyttämiseen ja tehtävienjakoon sekä varmistamaan tiedonkulku verkoston organisaatioiden välillä. Tällaisesta yhteistyöstä nousi esiin sekä onnistuneita että vähemmän onnistuneita kokemuksia.

*Meillä on jo useamman vuoden tehty tiivistä määrämuotoista yhteistyötä viestintäryhmässä, joka koostuu viestintäpäälliköistä. Siellä on edustettuina teknologiakeskuksen lisäksi kaupunki, kehittämissyhtiö, yliopisto, ammattikorkeakoulu, aikuisopisto ja ammattikoulut. Ryhmässä on tavoitteellisesti mietitty brändäystä ja slogania ja mitä se tarkoittaa ja mikä on se viesti joka me kaupungista halutaan antaa.*

*Me oikein pidettiin tällaisista markkinointiryhmästä ja järjestettiin kokouksia. Ehkä sitten se konkretia mitä siinä saatiin aikaan olikin vähäistä, että sekin osaltaan vaikutti siihen, että ei oo sitä yhteistyötä tällä hetkellä niin kovin tiiviisti.*

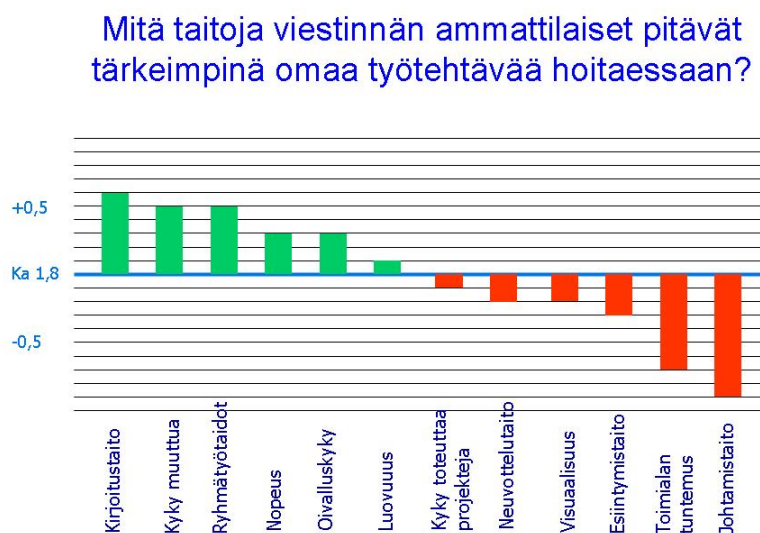
## **5.2 Viestinnän asiantuntijuus teknologiakeskuksessa**

Aineistolähtöisen luokittelun ja yhdistelyn perusteella toiseksi kategoriaksi nousi *asiantuntijuus*. Sen alakategorioiksi kiteytyivät *ammattiosaaminen*, *monitaitoisuus* ja *verkostoosaaminen*.



## Ammattiosaaminen

Viestinnän ammattilaisten näkemyksiä omasta ammattitaidostaan ja sen osa-alueista kyseltiin jo teemahaastatteluja edeltäneessä lomakekyselyssä. Siinä oli myös kysymyksiä, jotka liittyivät viestinnän ammattilaisten näkemyksiin omasta ammattitaidostaan. Kysymyksillä haluttiin selvittää sitä, miten vastaajat kokevat oman tehtävänsä ja ammatillisen osaamisensa ja mitä taitoja tehtävän menestyksellinen suorittaminen vastaajien mukaan edellyttää. Vastauksissa korostuivat sekä viestinnän tyypilliset ammatilliset osaamisalueet (kirjoitustaito) että tyypilliset verkosto-osaamisen taidot (ryhmätyötaidot, kyky muuttua, nopeus). Sen sijaan esimerkiksi johtamistaito ja toimialan tuntemus koettiin vähemmän tärkeiksi ammatillisiksi taidoiksi (kuvio 5.3). Haastatteluissa viestinnän ammattilaiset korostivat oman työnsä raskautta (ks. myöh. luku 5.3).



**Kuvio 5.3.** Viestinnän ammattilaisten tärkeimmiksi kokemat taidot kyselytutkimuksen mukaan. (N=15)

Asiantuntijuudesta on lukuisia määritelmiä. Osa niistä korostaa asiantuntijuuden tiedollista puolta, mutta rinnalle ovat nousseet myös persoonalliset ja sosiaaliset määreet. Asiantuntijuus voi viitata tiedon monitasoisuuteen tai sovellettavuuteen, kuten käsitykset asiantuntijuudesta oman alan tiedon helppona käytettävyytenä, tietämyksen fleksibiliteettinä ja tiedon joustavana yhdistelytaitona (Eteläpelto 1997, 88). Tässä tutkimuksessa asiantuntijuus-

teen liitetään itsestään selvinä edellytyksinä oman alan hallinnan perusrutiinit ja -taidot, mutta myös persoonalliset ja sosiaaliset kompetenssit.

Haastatteluissa monet korostivat viestinnän ammattimaisuutta ja ammattitaidon merkitystä. Nopeasti muuttuva, kiireinen ja vaativa toimintaympäristö edellyttää monipuolista ammattitaitoa, josta perinteiset tiedottajan ja organisaatioviestinnän asiantuntijan taidot ovat vain osa.

Usein teknologiakeskuksen viestinnän asiantuntijat työskentelevät ryhmissä ja verkostoissa, joissa toisina osapuolina ei ole oman ammattikunnan edustajia. Erityisesti tällaisessa toiminnassa useiden vastaajien mukaan on tuotava ammattitaitoa esille.

*Sitten niissä muissa organisaatioissa on eri lajeja ihmisiä vastassa. Yksi ongelma on se, että täällä on vähän viestinnän ammattilaisia. Jos ei tee viestintää ihan ammatikseen, niin siihen suhtautuu vähän eri tavalla.*

*Viestinnän ihmiset saisivat uskaltaa ehkä ottaa enemmän semmoisen persoonallisen roolin siihen omaan tekemiseensä. Semmoinen tietty oman aktiviteetin lisääminen jos vain suinkin pystyy tuottaa hedelmää kyllä.*

Laajassa sidosryhmien verkostossa ja erilaisten intressien ristipaineessa toimivat viestinnän ammattilaiset käyttävät ammattitaitoaan ajankohtaisten asioiden esillenostamisessa ja levittämässä. Useat toivat esiin myös hiljaisen tiedon ja sen, kuinka vaikea ihmisten päässä olevaa tietoa on saada tietoiseksi ja millaisia menetelmiä tiedon siirrossa tarvitaan.

Ryhmän tai yhteisön tietämyksen jakamiselle haasteita asettavat hiljaisen, vaikeasti eksplisiittiseksi tehtävän, tiedon välittäminen. Hiljaisen tiedon rinnalla on alettu puhua von Hippelin (1988) ajatteluun pohjautuen myös tiedon ”tahmeudesta”. Tieto on ”tahmeaa” (sticky) silloin, kun sitä on vaikeaa välittää toimijalta toiselle, ja ”juoksevaa” (leaky) silloin, kun se välittyy helposti toimijoiden kesken. Tahmeaa voi olla myös eksplisiittiseen muotoon puettu tieto, jonka tulkinta perustuu paikallisiin tai yhteisökohtaisiin koodeihin. Sekä tiedon lähettäjän että vastaanottajan täytyy tuntea tämä koodi. (Lallimo 2005)

Haastateltavien mielestä yhteiset tapaamiset auttavat ymmärryksen luomisessa. Yhteiset vapaamuotoiset tapaamiset, joissa tietoa ja ajatuksia vaihdetaan, koetaan tärkeiksi.

*Me tarvittaisi tällainen alueen toimijoiden viestintäpäälliköiden yhteinen foorumi. Vaikka siitä tulee laaja, niin siitä huolimatta se on hyödyllinen.*

*Mä luulen että se [tieto] on tiettyjen henkilöiden päässä, se saattaa olla, ei sitä varmasti koskaan ole oikein semmoiseksi suunnitelmaksi [yhteisestä viestinnästä] kasattu.*

Kokonaisuuksien ymmärtäminen edellyttää myös hiljaisen tiedon omaksumista. Hiljaisen tiedon ominaisuuksista puhuttaessa korostetaan myös joskus ammattilaisen ”sormituntumaa” (Helakorpi 2005). Viestinnän ammattilaisetkin korostivat toimintansa ammattimaisuutta. Yhteisöviestinnän asiantuntijoina he kykenevät omissa organisaatioissaan hahmotamaan kokonaisuuksia ja ymmärtävät toiminnan luonteen.

Organisaatioissa voi esiintyä samalla hetkellä erilaisia suhteiden verkostoja. Henkilö voi näin kuulua moneen eri verkostoon. Organisaatioissa esiintyvät epäviralliset verkostot voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Tuomela, Salonen & Puhto 2003, 28):

1. Neuvontaverkostot, joissa palveluorganisaation osapuolet voivat ottaa yhteyttä palveluihin liittyvissä tai yleisissä asioissa organisaation teknisiin asiantuntijoihin tai palveluasiantuntijoihin.
2. Luottamusverkostot, joissa osapuolet voivat helposti jakaa arkaluontoista informaatiota ja tukeutua toistensa neuvoihin kriisitilanteissa.
3. Kommunikointiverkostot, joissa osapuolet voivat keskustella organisaation toimintaan liittyvistä asioista.

Viestintäammattilaisten työssä voi nähdä esimerkkejä juuri erilaisista verkostoista. Viestintäfunktion osalta vastaajat toimivat neuvontaverkostoissa asiantuntijoina, ja useat vastaajat tunnistavat myös luottamus- ja kommunikointiverkostoja omassa toimintaympäristössään.

*Se yhteistyö näkyy niin, että jos tarvitaan jotain, niin aina pyydetään ja apua aina löytyy.*

## Monitaitoisuus

Monitaitoisuuden vaatimus tuli vahvasti esiin jo kyselytutkimuksen vastauksissa, ja se nousi voimakkaasti esiin myös haastatteluja analysoitaessa. Teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten työtä leimaa useiden taitojen osaamisen tarve.

Jiri Lallimo (2005) kuvaa hybridistä asiantuntijuutta useita osaamisalueita yhdistäväksi, verkostoituneeksi asiantuntijuudeksi, jossa keskeistä on yhteisten käsitteiden, ymmärryksen ja työkäytänteiden luominen ja alakohtaisen hiljaisen tiedon välittäminen. Hybridin asiantuntijuuden muotoja ovat Lallimon mukaan yleisten johtamisen ja organisoinnin taitojen integroituminen erityisalan tekniseen osaamiseen, tekniseen ja organisaation liittyvän osaamisen optimoiminen sekä toimiminen tiedon porttien aukaisijana ja sosiaalisten verkostojen välisten siltojen rakentajana. Näistä viimeinen edustaa lähinnä teknologiakeskusten viestintäammattilaisten hybridisen asiantuntijuuden luonnetta.

Hybridinen asiantuntija osaa kääntää yhden asiantuntijakulttuurin tietämystä muotoon, jota toisen kulttuurin jäsenet ymmärtävät (Helakorpi 2005, 88). Viestinnän ammattilaiset ovat tässä mielessä jo lähtökohtaisesti hybridisiä asiantuntijoita, sillä heidän yhtenä perustehtävään on yhteisöä koskevan tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille ja näin eri ”kulttuurisiin”.

Välittäjäorganisaatioiden toimintakentässä tulee myös uudenlainen hybridin asiantuntijuuden haaste: tutkimuskulttuurin tietämystä on muokattava muotoon, jota yrityskulttuurissa toimivat ymmärtävät. Kumpikaan näistä – tutkimuskulttuuri tai yrityskulttuuri – ei myöskään ole homogeeninen, vaan käytännössä jokainen toimiala tai yritys sekä vastaavasti tieteenala tai laitos, voi olla oma ”kulttuurinsa”.

Hakkarainen (2003) puhuu hybridisestä asiantuntijuudesta, joka syntyy kun yksilöt intensiivisessä vuorovaikutuksessa ylittävät osaamisen rajoja ja syntyy sosiokulttuurinen järjestelmä.

Tiedonaloja risteyttävää asiantuntijuutta työyhteisöissä ja -verkostoissa tutkinut Howells (1998) väittää, että tämä yhteisöissä ilmenevä asiantuntijuus on vaikeasti määriteltävissä, eikä se usein edusta tarkkarajaisia osaamisalueita. Siksi työyhteisöissä ei tapahdu ainoas-

taan asiantuntijuuden vertikaalista kehitystä (aloittelijasta asiantuntijaksi), vaan myös horisontaalista, tiedonalojen rajat ylittävää oppimista. Hybridistä asiantuntijuutta voidaan tukea mm. kierrättämällä tietämystä ja työtehtäviä organisaatiossa.

Teknologiakeskuksissa työskentelevien henkilöiden työ sisältää elementtejä hybridisestä asiantuntijuudesta. Myös viestinnän ammattilaisten haastatteluvastauksissa tämä tuli esiin.

*Se on sitä, että sä tavallaan etsit ne hiput ja löydät sen tosi tärkeen jutun, joka sitten pitää saada omassa verkostossa eteenpäin tai omassa ympäristössä eteenpäin.*

Vastaajien arvio toimialaosaamisen tarpeesta ja tämän osaamisen syvyydestä vaihteli melkoisesti. Osa pitää sitä toiminnan kannalta keskeisenä, kun taas jotkut eivät pidä sitä lainkaan merkittävänä. Näyttää siltä, että viestinnän ammattilaisella on oltava jonkin verran myös edustamansa organisaation kannalta keskeisen erityisalan osaamista.

*Kyllä pitää pystyä aika syvälle menemään siihen osaamiseen. Ja olla kiinnostunut siitä osaamisesta, että pystyy millään lailla viestimään niistä.*

Ryhmässä tehokkaasti toimiminen edellyttää, että ryhmässä tiedetään, kenen puoleen voi kääntyä missäkin asiassa. Tällöin verkostolla tai ryhmällä on käytössään ryhmämuisti, joka helpottaa ja hyödyttää sen toimintaa. Yleisimmin ryhmämuistista käytetään käsitettä transaktiivinen muisti, joka merkitsee ryhmän jäsenten tiedon suhteuttamista tai sopeuttamista siihen, kuka ryhmässä tietää mitään. Yksilön ei tarvitse muistaa jotain asiaa, mikäli hän tietää, että joku toinen ryhmän jäsen pitää asian mielessään (Monge & Contractor 2003, 201). Transaktiivisen muistin kannalta olisi tärkeää, että ryhmien kokoonpano olisi suhteellisen pysyvä (Lallimo 2005). Verkostomaisen organisaation kannalta tämä on iso haaste.

Haastatteluvastauksissa oli paljon viittauksia transaktiivisen muistin tyyppiseen ilmiöön. Verkostoissa voidaan joustavasti ja tehokkaasti suunnitella toimintaa, kun tiedetään eri henkilöiden vahvuus- ja kiinnostusalueet.

Lundvall ja Johnson (1994) jakavat tiedon neljään kategoriaan: know-what, know-why,

know-how ja know-who. *Know-what* on lähellä informaation käsitettä, sillä se viittaa faktatietoon, joka muodostaa asiantuntijan osaamisen perustan. *Know-why* viittaa tieteelliseen tietoon, ymmärrykseen periaatteista ja laeista, siitä, miksi asiat ovat niin kuin ovat. *Know-how* puolestaan on taitojen yhdistelmä, johon esimerkiksi asiantuntijoiden ja tiimien toimintakyky perustuu. Se on tärkeää myös organisaatioiden sisäisessä ja niiden välisessä vuorovaikutuksessa. Verkostoissa yhä tärkeämmäksi tiedonlajiksi on tullut *know-who*, joka tarkoittaa paitsi tietoa osaajista myös kykyä tehdä yhteistyötä ja olla vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten ja asiantuntijoiden kanssa. Know-how ja know-who ovat ne tiedonlajit, joita vastaajat eniten korostivat omassa asiantuntijuudessaan.

*Eli se [yhteistyö] on mielestäni aika lailla joustavaa ja aina jos tarvitaan jotain, niin apua ja tekijä aina löytyy.*

*Täytyy viedä hirveen monenlaisia asioita päällekkäin ja varautumaan aina siihen, että sinne tulee jotakin väliin.*

*Väittäisin, että viestintäihmisellä pitää olla varsin hyvä käsitys siitä oman organisaationsa kokonaistoiminnasta plus sitten siitä verkostosta, että silloin vasta voi niin kuin käsittää ja tuoda itse siihen jotakin tai edes toimia siinä.*

Vastaajat kaipasivat myös jonkinlaista pysyvyyttä verkostoihin.

*No ehkä ongelmana voi olla se, että esimerkiksi jos väki vaihtuu organisaatioissa ja jos väkeä tulee paljon ulkopuolelta, niin ns. vanha kaarti kuvittelee että kaikki tietävät jo kaikki samat asiat mitä he ovat tienneet vaikka viimeiset viisi vuotta. Silloin tulee semmoisia tilanteita, että ensin joku ei välttämättä ole ihan ymmärtänytään mitä on tarkoitettu tai joku alkaa keksiä jossain itsenäisesti pyörää uudelleen.*

Hybridiseen asiantuntijuuteen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvässä kirjallisuudessa puhutaan rajanylittäjistä (boundary crossers) tai rajojen laajentajista (boundary spanners). Rajanylittäjillä on mahdollisuus luoda linkkejä yhteisöjen ja asiantuntijoiden välille ja myös neuvotella uudenlaisista merkityksistä (Helakorpi 2005, 85). Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että monissa tapauksissa teknologiakeskuksissa on asiantuntijoita, jotka ovat rajanylittäjiä tai rajojen laajentajia. Joissain teknologiakeskuksissa tällainen rooli kuuluu myös viestinnän asiantuntijuuteen. Välittäjäorganisaatioiden toimintakentässä syntyy monenlaisia epävirallisia verkostoja, joiden merkitys alueen dynamiikan kannalta on olennainen, ja näissä verkostoissa toimivilla välittäjillä on monenlaisia rooleja.

Tuomela ym. (2003, 30) määrittelee epävirallisen verkoston keskeisiksi henkilöiksi neljä erilaista roolia:

- Keskeinen yhdistäjä (central connector), joka liittää eniten henkilöitä toisiinsa. Hän ei välttämättä ole muodollinen johtaja. Yhdistäjä tietää, kenellä epävirallisessa verkostossa on olennaista tietoa ja taitoa, jota tarvitaan verkoston tehtävien hoitamisessa.
- Rajojen laajentaja (boundary spanner), joka liittää epävirallisen verkoston yhteen muiden organisaatioiden tai toisten epävirallisten verkostojen kanssa.
- Tiedon välittäjä (information broker), joka pitää epävirallisen verkoston irralliset osat yhdessä niin, ettei verkosto hajoa pienempiin osaverkostoihin. Tiedon välittäjä käyttää omia kontaktejaan ja myös epäsuoria yhteyksiä.
- Vyöhykeasiantuntija (peripheral specialist), joka hallinnoi verkostossa todellista erityisosaamista ja jonka puoleen verkoston muut jäsenet voivat kääntyä.

Aika monet toivat esiin, että teknologiakeskuksen toimitusjohtaja (useimpien tapauksessa viestinnän ammattilaisen lähin esimies) on myös erityisessä asemassa alueen kehittäjäverkostojen toimijoiden joukossa ja toimii usein keskeisenä yhdistäjänä epävirallisissa verkostoissa.

*Se [verkostomainen kehittäminen] henkilöityykin aika pitkälti. Mietitään nyt, että keneltä kysytään johonkin yleiseen kehitykseen liittyviä asioita ja tällöisiä.*

*Toimitusjohtajamme on omalla henkilökohtaisella persoonallansa hyvin paljon pystynyt vaikuttamaan siihen, että täällä on tapahtunut tosi paljon kehitystä ja yhteistyö on vaan parantunut.*

Omissa verkostoissaan, mm. alueen kehittäjätoimijoiden viestinnän verkostoissa, vastaajilla oli hyvinkin keskeisiä rooleja. Aktiivinen verkstorooli tuli esiin vastauksissa mm. aktiivisuuden ja proaktiivisuuden korostamisena.

*Sun täytyy olla aktiivinen, siitä se lähtee Ja sulla täytyy olla henkilöinä aikaa olla yhteyksissä. Se ei riitä, että vaan laitat kylmiä posteja.*

*Sanotaan, että sun täytyy olla itse äärettömän esiterhakas. Proaktiivisesta esiterhakas, musta aika hurja käännös. Eli sä itse otat yhteyksiä ja sä itse luot niitä kontakteja...*

Wenger (1998) esittää asiantuntijuuden ja osaamisen välittyvän tiiviisti toimivien epävirallisten käytäntöyhteisöjen välityksellä. Hänen mukaansa käytäntöyhteisöt (*communities of practice*) ovat pienissä tiiviisti toimivissa yhteisöissä syntyviä paikallisia tapoja sopeutua toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin ja yrittää selviytyä niistä mielekkäiden tai kohutuullisten ponnistusten välityksellä. Näillä ryhmillä on tiedollisia tai käytännöllisiä tavoitteita, jotka saavat ryhmän jäsenet toimimaan yhdessä. Käytäntöyhteisöt ovat useimmiten epämuodollisesti toimivia yhteisöjä, joiden välityksellä syntyy erilaisia epävirallisia toimintakulttuureja, kuten yhdessä etsittyjä innovatiivisia ratkaisuja toimintaympäristöstä tai tehtävistä esiin nousseisiin ongelmiin. Wenger uskoo, että osaaminen ja uusien ideoiden välityminen tapahtuu usein tällaisten yhteisöjen välityksellä.

Teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten toimintaa voidaan tarkastella myös käytäntöyhteisön näkökulmasta. Esimerkiksi alueellinen viestintäyhteistyö on useimmiten epämuodollisesti organisoitua ja sillä voi olla useita tiedollisia ja käytännöllisiä tavoitteita. Tavoitteena voi olla vaikkapa tiedon jakaminen tai käytännössä jonkin yhteisen viestinnällisen toimenpiteen toteuttaminen.

Haastattelututkimuksessa osa vastaajista korosti sitä, että viestinnän ammattilaisten kokema verkostoyhteistyö on nimenomaan käytännöllistä eli konkreettisten asioiden tekemistä. Joillakin vastaajista oli erinomaisia kokemuksia juuri käytäntöyhteistyötyyppisestä toiminnasta, kun taas toisilla siihen rinnastettava toiminta ei ollut onnistunut. Käytännön toimenpiteiden tärkeys on huomattu myös silloin, kun siitä on ollut puutetta.

*.. että just kun siitä on puuttunut konkreettinen tekeminen, että se on ollut sellaista toimintaympäristön rakentamista ikään kuin ja vähän semmoista hahmotonta... niin se yhteinen agenda on ollut vähän vaikea löytää.*

*Se on enemmän semmoista tiedon vaihtoa kuin ihan konkreettista tekemistä.*

*Verkostot toimivat tiiviisti koska keskitytään käytännön tekemiseen.*



Yhdessä toimimisessa nähdään tärkeänä myös mahdollisuus työn tehostumiseen ja parempiin tuloksiin.

### **Verkosto-osaaminen**

Verkostojen hallinnassa selkeästi merkittävimpinä osaamisina tulivat esiin henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot ja kyky tehdä yhteistyötä verkostomaisessa toimintaympäristössä.

Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys korostui lähes kaikissa vastauksissa. Osa vastaajista pitää kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa erittäin merkittävänä tekijänä omassa työssään.

*Täällä pienellä paikkakunnalla on hauskaakin tehdä [tätä työtä], koska se niin paljon perustuu siihen, että tuntee ihmiset.*

*Kyllä se lähtee siitä, että tarvii ottaa muutamia riittävän osaavia mutta kuitenkin yhteistyökykyisiä ihmisiä sen sijaan, että heti kutsutaan kaikki mukaan ja ihmetellään että jotain tarttisi tehdä.*

*Ihmiset ovat aina ihmisiä, eli täytyy olla hyvät suhteet toiseen ja synkata, että kaikki toimisi mahdollisimman hyvin.*

Verkosto-organisaatioissa korostuvat vastuullisuus ja luottamus. Koska verkostot toimivat ilman virallisia organisaatiosidoksia, on verkosto aina löyhempi organisoitumismuoto, jossa yhteistyön pitää aina perustua enemmän tai vähemmän luottamuksellisiin suhteisiin. (Huotari ym. 2005, 102)

*Se, että puhutaan todellakin samasta asiasta ja samaa kieltä ja se, että ihmisestä tulee semmoinen olo, että jos se jonkun asian lupaa hoitaa, niin se varmasti sitten sen myös tekee.*

*Se luottamus voi syntyä heti.*

Luottamus ilmenee käyttäytymismalleissa. Kilpailu ja luottamus kytkeytyvät toisiinsa niin, että kilpailu voi aiheuttaa epäluottamusta ja haitata vuorovaikutussuhteiden syntymistä.

Luottamus on kuitenkin aina kokemuksellinen asia, jonka olemassaoloa tai puutetta ei voida perustella rationaalisesti. Luottamus asiantuntijoiden välillä syntyy usein vasta silloin,

kun toinen pyytää apua. Luottamuksen merkitys yhteistyössä on kuitenkin perustavanlaatuinen. Jos osapuolten välillä vallitsee epäluottamus, yhteistyötä ei synny. Ja vaikka luottamuksen rakentaminen asiantuntijaverkostossa vie paljon aikaa, voi luottamus hetkessä rikkoutua. (Huotari ym. 2005, 105)

*Se on loppujen lopuksi ihmisten väliset suhteet, jotka merkkää.*

*Että asiat hoituu, se luottamus on kai kaikkein tärkein.*

*Noi henkilökemiat on mun mielestä tosi tärkeitä ja niissä meillä on kyllä täällä lievä ongelma.*

*Vaikka ei ois paljon rahaakaan, niin jos ihmiset tulee hyvin toimeen keskenään ja pystyvät keskustelemaan avoimesti, niin pienilläkin resursseilla voidaan toteuttaa ihan hyviä juttuja.*

Luottamukseen voidaan liittää myös empaattiset kyvyt, jotka ilmenevät yhteistoiminnassa toisten huomioon ottamisena ja kykyä asettua toisen asemaan yhteistyössä. Monet haastateltavista korostivat nimenomaan empaattisia taitoja verkostomaisen yhteistyön onnistumisessa.

*Tärkeää on saada se ammattimaisuus läpi sillä tavalla, että ei kuitenkaan ärsytä muita. Sitten tavallaan kaikki neuvottelutaidot – aina välillä miettii, onko ne itselläkään riittävän hyvät.*

*Pitää olla varovainen siitä, että mitä puhutaan mistäkin asiasta. Ja ottaa aina huomioon ne muutkin yhteistyökumppanit, tietenkin.*

*Tilan antaminen muillekin ja se, että täytyy osata arvostaa muidenkin mielipiteitä...*

*Esteenä yhteistyölle ovat tällaiset besserwisserit, jotka tietävät kyllä, että minä olen aina oikeassa.*

*Yhteistyökyky on tärkeä ja -halu. Että ei oo semmoinen hankala luonne ja ei oo hirveen kriittinen. Tai tietysti voi olla kriittinen, se pitää vain osata pukee silleen, että ei oo loukkaava.*

### 5.3 Toimintaympäristön haasteet - esteet ja edellytykset

Haastatteluaineiston analyysistä voitiin löytää selkeästi *esteitä* ja *edellytyksiä* onnistuneelle toiminnalle.

#### **Esteet**

Esteiden alakategorioina tulivat esiin *resurssien puute, pelikentän epäselvyydet* ja *kaottisuus*, jotka puolestaan kokosivat alleen lukuisia niihin liittyviä pelkistettyjä ilmauksia.

Haastattelujen perusteella viestintäammattilaisten työtä eniten haittaava asia on kiire. Monet kokevat, että toimintaympäristö on voimakkaasti pirstaloitunut ja vaativa, jossa suoriutumiseen ei ole käytettävissä riittävästi aikaa. Verkostoissa toimiminen voidaan kokea myös rasitteeksi, vaikka sillä on myös palkitsevat puolensa. Käytännön tekemisessä verkosto voi merkitä sitä, että erikoistumisen periaate ei toteudu, vaan kaikki tekevät myös toistensa asioita ja ”viilaavat pilkkua” omilla tahoillaan. Vastaajat kokivat myös, että olennaisen erottaminen informaatiotulvasta on vaikeaa.

*Se nyt tiedetään, kun hiotaan pilkkua edestakaisin eli demokratia levisi hieman liian laajalle.*

*Sitä informaatiota ihan oikeasti tulee ihan kamalasti. Kun sitä [viikotiedotetta] tekee, niin oivaltaa, että kuinka hirveästi sitä meidän alueeseen liittyvää viestiä liikkuu viikossa. Se on ihan hirveä määrä.*

Kiire ja informaatiotulva leimaavat kaikkea tietotyötä. Tuore tutkimus suomalaisten kokemasta työn mielekkyydestä ja sen muutoksista nosti liiallisen kiireen keskeisimmäksi työelämän mielekkyyttä heikentäväksi tekijäksi. Tutkimuksen mukaan kiire vaivaa erityisesti toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä, joihin ryhmiin haastattelututkimuksen vastaajatkin pääosin kuuluvat (Antila 2006, 59). Erityisesti organisaatioissa, jotka tekevät paljon organisaatioidenvälistä yhteistyötä, suuri informaation määrä on iso haaste.

Vastaajista erityisesti ne, joiden työhön sisältyy viestinnän lisäksi paljon muutakin, kokivat riittämättömyyttä tehtäviensä vaatimusten edessä.

*Tää [viestinnän] painotus on tosi vahva nyt ja se on määritelty meidän tehtäväksi. Ja se on vähän hankala että mulla menee päiväkaupalla aikaa [muihin töihin], että mä en pääse tekemään sitä mitä mun piti ruveta tekemään. Mä teen tällaisia käytännön kokousjärjestelyjä, hallituksia, yhtiökokouksia, matkoja, kaikkennäköisiä juttuja. Että se ei oo kyllä tarpeeksi resurssoitu.*

Erityispiirteinä ja resursseihin liittyvänä tekijänä teknologiakeskuksissa on rahoitus. Etenkin niiden teknologiakeskusten, joilla ei ole kiinteistöliiketoimintaa ja sitä kautta saatavaa tulomahdollisuutta, toiminta on pitkälle projektipohjaista. Silloin myös viestintäammattilaisten palkkarahat voivat olla täysin projektipohjaisen rahoituksen varassa. Heikosti resursoitu viestintäfunktio onkin vastausten perusteella yksi toimintaympäristöön liittyvistä ongelmista.

*Rahalliset resurssit on yksi ongelma. Ainakin meidän yhtiössä tehdään lähes totaalisesti hankerahoituksella tätä viestintää, niin se on liian lyhytjännitteistä. Tässä verkostotoiminnassakin pitäisi kaikilla olla rahaa tuoda siihen yhteiseen pottiin.*

*Resurssit on valitettavan pienet, mutta se johtuu meidän rahoituspohjasta. Eli jos mun lisäksi olisi toinen, niin ei itse tarvitsisi tehdä kaikkia asioita aasta ööhön. Mutta että sä teet kaiken itse alusta loppuun, niin se on äärimmäisen vaativaa.*

*Se resursointi on semmoinen palapeli, mikä olisi paljon kivempi, jos se olisi jotenkin toisin, mutta toistaiseksi se on tätä tällaista hanke-  
rahoitusta...*

Roolijakojen epäselvyydet ja niistä aiheutuvat ongelmat haittaavat myös yhteistyötä. Osa roolijakoon liittyvistä ongelmista johtuu ylimitoitetuista toiveista ja odotuksista viestintäammattilaisten työtä kohtaan.

*Täytyisi olla se roolijako näiden eri toimijoiden kannalta aika selkeä. Ja se hankaloittaa, koska se ei ihan ole ja sitten voidaan mennä hie-  
man toisten alueelle. Se ei ole sillä tavalla selkeätä ja vakiintunutta  
että kaikki tietäisi toisistaan ja voisi sillä tavalla toimia.*

*Jotkut odottavat, että mulla olisi mahdollisuuksia ja aikaa lähteä kirjoittamaan jonkun alkavan yrityksen tiedotteita, niin eihän se niin ole. Niitä voi ohjeita ja antaa joitakin neuvoja ja valmiita juttuja. Mutta on sellaisia toiveita, että meidän pitäisi enemmän tehdä sitä työtä.*

Osa vastaajista kokee myös, että vääränlainen kilpailu syö pohjaa yhteistyöltä, jos alueellisessa kehittäjäverkostossa ei kyetä sopimaan pelikenttää selkeästi.

*Että kyllähän näissä [alueellisessa kehittämistoiminnassa] alueellisesti kisataan kuitenkin paljon, että missä tehdään minkäkinlaista projektia ja onko ne miten päällekkäin siellä.*

Teknologiakeskuksen pelikenttää voi ulkopäin olla vaikea hahmottaa. Osa vaikeuksista johtuu myös kielestä. Kognitiivinen heterogeenisuus vaikeuttaa asiantuntijoiden välistä tiedonmuodostusta. Hyvin heterogeenisissä asiantuntijaorganisaatioissa, kuten sairaaloissa tai yliopistoissa, joissa on monia eri asiantuntija-aloja, ongelmana on yleensä, että vaikka ihmiset tunsivat toisensa hyvin, he eivät ymmärrä paljoakaan toistensa asiantuntijuusaloista. (Parviainen 2006, 169)

Välittäjäorganisaation toimintakentällä samanlaista asymmetriaa syntyy erilaisten kulttuurien yhteensovittamisesta.

*Tietysti tämä on kamalaa tämä kehittäjäorganisaation välillä käyttämä kieli, se on tätä kehitysjargonia, mitä maailma on väärällensä.*

*Ne jotka ei ole mukana tässä jokapäiväisessä toiminnassa tai jossain meidän vetämässä yhteistyöhankkeessa, niin silloin niillä ei ole käsitystä siitä, mikä tämä kokonaisuus on.*

*Useinhan sinne [työryhmiin yms.] otetaan ihmisiä virka-aseman eikä työtehtävien perusteella ja sitten ehkä siinä ei tavallaan päästä helposti edes puhumaan samoilla termeillä, vaan joku voi ymmärtää jo pelkän sanan imago ihan väärin.*

*Jokaisen oman organisaation perehdyttäminen on tärkeä, sillä jos tullaan tämmöiseen julkishallinnon yrityskehitystoimintaan vaikka raa'asta bisnesmaailmasta, niin tää maailma on kuitenkin ihan eri.*

Oma haasteensa toimintaympäristöön syntyy kaoottisuudesta. Leimaavia piirteitä ovat jatkuva muutos ja pirstaleisuus.

*Jos nyt mietitään tätä kokonaisuutta, niin onhan tämä aika fragmentoitunutta, aika semmoista pirstaleista kamaa.*

*Loppujen lopuksihan tämä on yksinkertaista, että me tehdään projekteja yritysten kanssa ja niin, että niillä menisi hyvin. Mutta en oikein tiedä miksi se on sitten niin vaikeaa. On monenlaisia projekteja, yhtä aikaa, hajanaista.*

*Tää [teknologiakeskuksen toimintaympäristö] on jatkuvasti muuttuva härdelli.*

Laajoissa sidosryhmäverkostoissa toimimisen suuri osa vastaajista kokee haasteelliseksi ja kuormittavaksi.

*Tässä on tämmöinen verkosto, jossa toimii tutkimuslaitoksia, yrityksiä ja oppilaitoksia. Tässä on kyllä hyvin laaja skaala ja tämä on siinä mielessä haastavampaa työtä.*

*Kun puhutaan sidosryhmistä, niin niitä on niin monenlaisia. Valmiiksi uskovaiset asiakkaat ja uudet potentiaaliset. Sitten rahoittajat, omistajatahot, yhteistyökumppanit, suuri yleisö, kansainväliset ryhmät ja niin edelleen.*

Verkostomaisen toiminnan johtajuuden puute koetaan myös ongelmaksi. Perinteistä hallintoa tai johtajaa ei välttämättä löydy. Ilman johtajaa yhteistyö voi jäädä tekemättä, tai kaikki osapuolet eivät riittävästi sitoudu yhteistoimintaan. Ongelmaksi voivat muodostua myös vastuukysymykset.

*Sehän tässä on, ettei tällaista verkostoa välttämättä kukaan hallinnoi. Sen pitää syntyä siitä, että kaikki on siellä mukana. Silloin ei aina kovin tiiviiksi muodostu se yhteistyö, että varmasti paljon kehittämistä löytyy verkoston johtamisessa esimerkiksi.*

*Monimuotoisuus ja sekavuus on lähtökohtaisesti hankalaa. Pitäisi olla selkeät roolit ja vastuut, että kuka tekee mitään ja kuka vastaa mistäkin.*

## **Edellytykset**

Haastatteluissa tuli esiin paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti yhteistyöhön ja joita menestyksellisessä toiminnassa tarvitaan. Haastatteluissa selkeimmin tulivat ilmi *hyvä ilmapiiri, verkoston tuki ja toimiva tiedon luominen.*

Vastaajista suuri osa piti yhteistä tahtotilaa tärkeänä hyvän ilmapiirin luomisessa.

*Mikä edistää [yhteistä toimintaa] on se, että meillä on melkein kerran kuussa yhteisiä tapaamisia, niin siellähän se tieto vaihtuu ja tutustutaan ja se edesauttaa sitä yhteistyötä.*

*Kyllähän se liittyy tietenkin siihen, että ihmiset on aina ihmisiä, eli täytyy olla hyvät suhteet toiseen ja synkata, että kaikki voisi toimia mahdollisimman hyvin.*

Yhteistoiminnan ilmapiirin kannalta on tärkeää, että organisaation tai verkoston jäsenet pyrkivät yhteisiä tavoitteita kohti ilman vääränlaista kilpailuasetelmaa (Sveiby & Simons 2002).

Yhteistoiminnan ilmapiiriin ja haastateltavien näkemyksiin hyvästä ilmapiiristä vaikuttaa myös kokemus arvostettuna olemisesta. Suurin osa vastaajista koki, että heidän työtään arvostetaan organisaation sisällä. Arvostuksen puute näkyy vastaavasti heikentävästi työmotivaatiossa ja yhteistyöilmapiirissä.

*Arvostus on mun mielestä kehittynyt täällä myönteisesti. Se ei ole ollut huonoa missään vaiheessa.*

*On tullut osoitettua se, että viestintä on tärkeä tukitoiminto, se ei ole mikään oma saarekkeensa, vaan liittyy koko yhtiön kaikkkeen toimintaan ja palveluihin.*

Suurin osa viestinnän ammattilaisista kokee saavansa arvostusta työssään. Jotkut vastaajista mainitsevat erikseen hyvän ja toimivan suhteen esimieheen. Muutama vastaajista tuo taas kriittisemmän näkemyksen. Yhteistä vastaajille on, että esimiehen suhtautuminen ja palaute – suora tai epäsuora – on tärkeä osa työtyytyväisyyden kokemusta.

Muu organisaation ja koko verkoston tuki koetaan myös tärkeäksi. Yhteistyötä tehdään oman organisaation sisällä ja paljon myös yli organisaatorajojen. Viestinnän ammattilaisille tyypillistä yhteistyötä on mm. työskentely alueen kehittäjätoimijoiden asiantuntija- ja työryhmissä.

*On vielä tarkemmin [viestinnän yhteistyöryhmissä] mietitty näitä asioita, että mikä on se viesti, mitkä on ne kanavat, miten se sanotaan ja kuka siitä vastaa ja miten sillä mitataan tällaisia juttuja.*

*Meillä on ollut tällainen vapaaehtoinen foorumi, jonne kaikki alueen viestintäihmiset kokoontui. Siellä vaihdettiin todella paljon tietoa ja tehtiin tosi hyviä juttuja.*

Organisaatioiden jatkuva uusiutuminen ja dynaamisuus edellyttävät verkostomaiselta yhteistyöltä vastavuoroisuutta. Verkostoon kuuluvilla tulee olla motiivi ja halu jakaa tietoa ja kokemuksia toisten verkostokumppanien kanssa. Mikäli tällaista halua ei ole tai jokin seikka estää tiedonvaihdon, on tilanne huono yhteistyön kannalta.

*Se mikä tässä on haavoittuvinta, on mun mielestä nää ihmissuhteet, että kuinka kukakin tulee kenenkin kanssa toimeen, niin se vaikuttaa aika paljon siihen, miten nää projektit ylipäänsä onnistuu. Meillä on just tällainen henkilökemiaproblematiikka jonkin verran täällä vallalla.*

Kun verkostoista puhuttaessa korostetaan oppimista, on taustalla ajatus, että organisaatiot voisivat oppia toisiltaan, toistensa kokemuksista nopeammin ja tehokkaammin kuin yksinään toimien (Helakorpi 2005, 90). Vastaajatkin toivat esiin verkostojen tarjoaman mahdollisuuden oppimiseen.

*Verkostoitunut toimintamalli on oppimisen mielessä äärimmäisen kiinnostava. Sähän voit kopipeistata kaikkien hyvät jutut. Ja sitten tietenkin se tieto, tieto on koko ajan käytettävissä.*

Keskeistä on myös tieto, että tietoa on saatavilla. Tiedon ”panttaaminen” ja läpinäkymätön toiminta lisäävät tyytymättömyyden tunnetta. Joustavan tiedonkulun merkitystä pidettiin erittäin tärkeänä.

*Että siihen pitää panostaa, että se todellakin kulkee se tieto.*

## **5.4 Yhteenveto tuloksista**

Edellisissä alaluvuissa saadut tulokset on koottu taulukkoon 5.1. Pääkategorioita on neljä (alueellinen kumppanuus, asiantuntijuus, esteet ja edellytykset), ja jokaiseen niistä liittyy



kolme alakategoriaa. Aineistosta kiteytyneet pelkistetyt ilmaukset on koottu alakategorioiden alle.

<b>ALUEELLINEN KUMPPANUUS</b>	<b><i>Alakategoriat</i></b>	<b><i>Pelkistettyjä ilmauksia</i></b>
		Strategisena solmupisteenä toimiminen
		Strategialähtöisesti toimiminen
		Vastuun jakaminen
		Intensiivinen verkostoituminen
		Tasapuolisen kumppanuuden toteuttaminen
		Yhteisten päämäärien edistäminen
		Kaikessa mukana oleminen
		Yritysten ja tutkimusmaailman palveleminen
		Maakunnan edun ajaminen
		Yhteisen viestin rakentaminen
		Tärkeiden asioiden esille nostaminen
		Veturina toimiminen
		Alueen markkinoiminen
<b>ASiantuntijuus</b>	<b><i>Alakategoriat</i></b>	<b><i>Pelkistettyjä ilmauksia</i></b>
		Ammattiosaaminen
		Ammattimaisuuden korostuminen
		Viestinnän ymmärtäminen
		Kokonaisuuksien hahmottaminen
		Monitaitoisuus
		Yhteistyökyky
		Toimialaosaaminen
		Tulkintakyky
		Verkosto-osaaminen
		Henkilökohtainen vuorovaikutus
		Muiden huomioon ottaminen
		Aktiivinen kehittäminen
<b>ESTEET</b>	<b><i>Alakategoriat</i></b>	<b><i>Pelkistettyjä ilmauksia</i></b>
		Resurssien puute
		Ajan puute
		Tietotulva
		Projektimainen toiminta
		Pelikentän epäselvyydet
		Ylimitoitettut toiveet ja odotukset
		Valtataistelu
		Vääränlainen kilpailu
		Pirstaloituminen
		Päällekkäiset toiminnot
		Roolin kyseenalaistaminen
		Kaoottisuus
		Jatkuva muutos
		Verkoston tiheys
		Laajat sidosryhmät
		Johtajuuden ja hallinnoinnin puute
<b>EDELLYTYKSET</b>	<b><i>Alakategoriat</i></b>	<b><i>Pelkistettyjä ilmauksia</i></b>
		Hyvä ilmapiiri
		Yhteinen tahtotila
		Arvostus
		Henkinen johtaja
		Verkoston tuki

		Apua saatavilla
		Sovitut asiat pidetään
		Riittävä pysyvyys
		Toimiva tiedon luominen
		Hiljainen tieto liikkuu
		Yhdessä oppiminen
		Kaikki hyötyvät

**Taulukko 5.1.** Tulosten pääkategoriat, alakategoriat sekä niihin liittyvät pelkistetyt ilmaukset.

## 6. KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

Edellisissä kappaleissa on etsitty vastauksia siihen tutkimustehtävän esittämään kysymykseen, millaista on teknologiakeskusten viestintä viestinnän ammattilaisten kokemana. Analyysin aineistona olivat suomalaisten teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten haastattelut sekä samalle kohderyhmälle osoitetun kyselyn tulokset.

Aineisto osoittautui rikkaaksi ja monipuoliseksi, ja analyysivaiheessa siitä nousi esiin useita mielenkiintoisia näkökulmia. Tämän tutkimuksen tehtävän ja tutkimuskysymysten näkökulmasta aineistosta kiteytyi kolme selkeää ulottuvuutta: teknologiakeskusten viestintä alueellisena kumppanuutena, viestinnän ammattilaisuus asiantuntijuutena sekä verkostomaisen yhteistyön esteet ja edellytykset.

Tässä luvussa saavutettuja tuloksia ja havaintoja peilataan vielä tutkimusasetelman mukaisesti teoreettiseen viitekehykseen. Tulkinnassa käytettävänä pääviitekehyksinä ovat organisaatioiden ja erityisesti välittäjäorganisaatioiden tutkimus, asiantuntijuusteoriat sekä yhteisöviestinnän tutkimus.

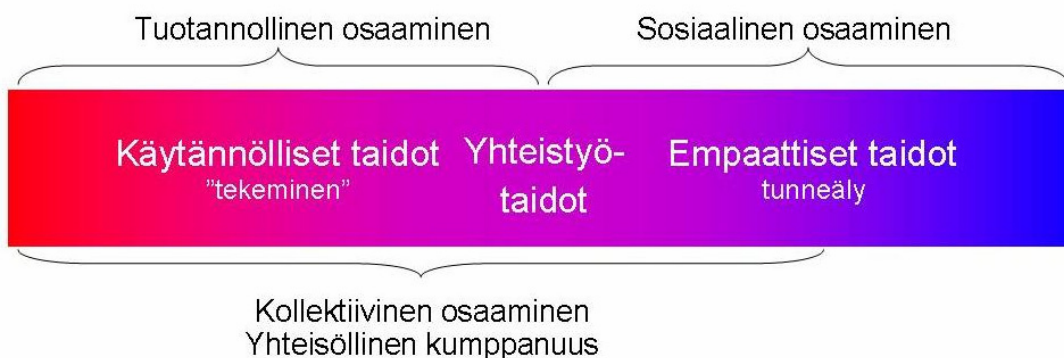
### 6.1 Keskeiset tulokset

#### **Viestinnän ammattilaisten työ kollektiivisena asiantuntijuutena**

Työyhteisöiltä vaaditaan jatkuvasti parempia tuloksia ja uusien asioiden omaksumista. Kun aiemmin organisaatiot saattoivat keskittyä toiminnan ylläpitämiseen, on niiden nyt keski-tyttävä ja panostettava jatkuvaan kehittämiseen ja kehittämiseen.

Nykyiset organisaatiot toimivat yhä enemmän hajautetusti ja verkostomaisesti, myös teknologiakeskukset. Verkostoituneen toimintamallin perusajatuksena on erilaisissa konteksteissa työskentelevien toimijoiden välinen tiedonsiirto, joka luo pohjan useiden toimijoiden asiantuntemuksen samanaikaiselle käytölle. Voidaan siis puhua kollektiivisesta eli yhteisöllisestä asiantuntijuudesta.

Yhteisöllinen asiantuntijuus liittyy läheisesti yhteisöllisen kumppanuuden (collective partnership) ja kollektiivisen osaamisen (collective expertise) sekä kollektiivisen tiedonmuodostuksen (collaborative knowledge building tai distributed knowledge building) käsitteisiin (Helakorpi 2005, 87; ks. myös Parviainen 2006, 168). Yhteisöllisestä kumppanuudesta puhutaan enemmän liiketaloudellisessa ja organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa, kun taas kollektiivinen tiedonmuodostus liittyy enemmän psykologiseen ja yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kuvio 6.1 kuvaa sitä, kuinka kollektiivisen osaamisen voidaan nähdä kattavan käytännöllisen ja sosiaalisen osaamisen. Ammattitaitoon ja käytännölliseen osamiseen liittyvien taitojen lisäksi korostuvat yhteistyö ja empaattiset taidot.



**Kuvio 6.1.** Kollektiivisen osaamisen ja yhteisöllisen kumppanuuden kenttä (Helakorpi 2005).

Teknologiakeskuksen viestinnän ammattilaisen työ sisältää kollektiivisen tiedonrakentamisen tai -muodostamisen elementtejä. Kollektiivisella tiedonmuodostamisella tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa, jossa asiantuntijat pyrkivät selvittämään tiettyä ongelmaa tai ilmiötä. Yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta syntyvä tieto voi olla luonteeltaan käsitteellistä tai käytännöllistä (Parviainen 2006, 165). Näin se on siis laajempi käsite kuin asiantuntijoiden yhteistyö (cooperation), informaation levittäminen (information distribution), yhteistoiminta (collaboration), tiedon jakaminen (knowledge sharing), keskinäinen konsultointi (mutual consulting) ja verkostoituminen (networking). Vakiintunutta englanninkielistä käsitettä kollektiiviselle tiedonmuodostukselle ei vielä ole. Tutkimuskirjallisuudessa vastaavaan ilmiöön viitataan ainakin termeillä collective expertise ja collective knowledge formation.

Kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta on kyse silloin, kun yhdessä toimimisen kautta organisaatio tai verkosto voi saavuttaa jotain uutta tai enemmän, kuin mitä yksilöt yksin toimimalla olisivat voineet saavuttaa. Kollektiivisella asiantuntijuudella tarkoitetaan osaamista yhdessä, toisin sanoen tiedon muodostamista, jakamista, käsittelemistä ja yhdistämistä toisen tai useamman ihmisen kanssa siten, että yksittäiset osaamisalueet ovat enemmän kuin osiensa summa. (Parviainen 2006)

Ajatus tiedon kollektiivisesta luonteesta ei ole uusi. Esimerkiksi Chun Wei Choo (1998) jakaa tiedon kolmeen luokkaan: hiljaiseen, eksplisiittiseen ja organisatoriseen. Organisatorinen eli kulttuurinen tieto sisältää Choon mukaan kognitiivisia ja emotionaalisia rakenteita, jotka ohjaavat organisaation jäsenten todellisuuden rakentamista. Myös Nonakan ja Takeuchin (1995) tunnetussa uuden tiedon luomisen prosessikuvauksessa korostuu tiedon sosiaalinen luonne (ks. luku 3.1). Myös Wengerin (1998) ajattelu käytäntöyhteisöistä perustuu näkemykseen yhteisöpohjaisesta tiedonrakentamisesta.

Viestinnän ammattilaisten yhdessä muiden alueen toimijoiden kanssa muodostamia verkostoja voidaan pitää esiasteena asiantuntijoiden kollektiiviseen tiedonmuodostukseen. Kollektiivinen tiedonmuodostus voi olla organisaatioiden sisällä tai niiden välillä tapahtuvaa, mutta aivan yhtä hyvin organisaatioiden yli tai ohi tapahtuvaa epävirallista toimintaa. Hyvä esimerkki kollektiivisesti organisaatioiden ohi tapahtuvasta kollektiivisesta asiantuntijuudesta on ollut Linux-järjestelmän kehitystyö (Vainio & Vadén 2006). Onnistunut kollektiivinen asiantuntijuus verkostoissa mahdollistaa sen, että yksilöiden ei tarvitse hallita kaikkea, vaan olemalla osallisena kollektiivisessä asiantuntijuudessa jäsenillä on mahdollisuus päästä kiinni muiden asiantuntijoiden tietotaitoon ja osaamiseen (Parviainen 2006).

Työorganisaatioiden sisällä kehittyvän kollektiivisen asiantuntijuuden seurauksena yksilöt voivat kehittää moniammatillista kompetenssia. Osallisuus kollektiivisessä asiantuntijuudessa edellyttää yksilöltä halua jakaa omaa tietoaan ja kuunnella toisten käsityksiä, kykyä suhteuttaa omaa tietoaan toisten tietoon sekä luottamuksen ansaitsemista oman kompetenssinsa kautta. (emt., 181)

Asiantuntijuuden kollektiivista kehittymistä voidaan lähestyä myös Bereiterin ja Scardamalian (1993) esittelemän tietoa rakentavan yhteisön käsitteen kautta. Näillä tarkoitetaan sellaisia yhteisöjä, joiden rakenteet ja dynamiikka saavat ne kehittämään kollektiivista tietoa

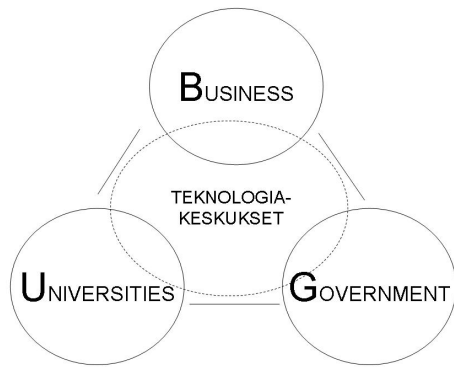
ja taitoa. Erityispiirteenä on kollektiivisten merkitysten ja ymmärryksen etsintä ja tiedon kasvattaminen. Esimerkkeinä tällaisista yhteisöistä Bereiter ja Scardamalia mainitsevat mm. korkean teknologian yritykset, jotka selviävät kovenevassa kilpailussa kehittämällä jatkuvasti yrityksen kollektiivista tietoa ja taitoa.

Kollektiivisen asiantuntijuuden ja tietoa rakentavan yhteisön käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Voidaan jopa sanoa, että ne molemmat kuvaavat samaa ilmiötä hieman eri näkökulmasta. Kollektiivisessa asiantuntijuudessa näkökulma lähtee organisaation jäsenestä, kun taas tietoa rakentava yhteisö keskittyy tarkastelemaan ilmiötä ”tilan” näkökulmasta. Tämä erityislaatuinen tila koostuu fyysisistä, mentaalisista ja sosiaalisista puitteista.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että alueellisen välittäjäorganisaation, kuten teknologiakeskuksen ja viestinnän ammattilaisen toiminnan tavoitteena on luoda ja edistää kollektiivista, erityisesti aluetasoisista asiantuntijuutta. Teknologiakeskusten perustehtävä ja rooli innovaatioympäristössä toimivina välittäjäorganisaatioina korostaa kollektiivisen tiedonmuodostuksen tarvetta.

Teknologiakeskuksissa omaa toimintaympäristöä hahmotetaan usein Triple Helix-mallista suoraan johdetun ns. BUG-asetelman (Business, Universities & Government) kautta (mm. Halme 2005, 79; Lehtimäki 2005, 45). Siinä välittäjäorganisaationa toimivien teknologiakeskusten pelikenttä sijoittuu keskiöön, julkisen sektorin, tutkimusmaailman ja yritysten keskelle.

Kollektiivisen tiedonrakentamisen näkökulmasta teknologiakeskusten tavoitteena on, että tässä toimintaympäristössä ja verkostossa syntyisi uutta, synergistä osaamista ja vuorovaikutusta, joka edistäisi kaikkien toiminnan tavoitteita. BUG-asetelma ja teknologiakeskusten rooli on kuvattuna kuviossa 6.2.



**Kuvio 6.2.** Teknologiakeskusten rooli BUG-mallin kautta kuvattuna.

### **Oppimisen näkökulma – oppiva alue**

Kollektiivinen tiedonmuodostus ja asiantuntijuus ovat lähellä oppimista – ja myös oppiminen voidaan nähdä kollektiivisena tiedonmuodostuksena. Yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta on ehkä eniten tutkittukin juuri oppimisen yhteydessä.

Konstruktivistinen pedagogiikka painottaa oppijan aktiivista roolia ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa ja se perustuu ajatukseen, että tieto on aina yksilön tai sosiaalisen yhteisön rakentamaa. (Tynjälä 2000)

Tieto- ja oppimiskäsityksen muutokset ovat heijastuneet myös organisaatiokäsitykseen. Yhteinen tietäminen, yhteistyö ja tiimit kuuluvat olennaisena osana nykyiseen organisaatiokäsitykseen, jota voidaan kutsua myös yleisnimellä oppiva organisaatio. Oppivan organisaation käsitteelle on olemassa useita määritelmiä. Yhteistä eri määritelmille on toimintapa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen vallitsevia toimintamalleja kyseenalaistamalla, kokemuksista oppimalla ja siirtämällä tietoa yksilöiltä ryhmälle. (Helakorpi 2005, 73; Tynjälä 2000, 151, ks. myös Nonaka & Takeuchi 1995, 238) Useimmiten oppivaa organisaatiota on kuvattu ihannemallina, jota kohti yrityksiä ja muita organisaatioita tulisi kehittää.

Jo 90-luvun alussa kehitetyn oppivan organisaation teorian jälkeen on alettu puhua myös oppivista verkostoista ja oppivista alueista. Esimerkiksi Richard Florida (1995) kuvaa op-

pivaa aluetta oppimisyhteisönä, joka tavoittelee yhteistä päämäärää kilpailuetujen luomiseksi. Alueen tai verkoston oppiminen on lähtökohtaisesti erilaista kuin yksilöiden oppimisen summa. Oppivan alueen merkitys on niissä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteissa, joita muodostuu eri toimijoiden välille. Oppivaa aluetta leimaavat organisatorinen oppiminen, yhteistyö ja kumppanuus. (Virkkala 2003)

Suomalaiset teknologiakeskukset ovat ensisijaisesti alueellisia (mesotason) toimijoita ja niiden päätehtävänä on toimia välittäjäorganisaatioina omien alueidensa innovaatioympäristössä. Siksi oppivan alueen tai alueellisen osaamisympäristön käsitteen kautta voidaan avata teknologiakeskusten toimintakenttää.

Oppivien alueiden kuvauksissa (Helakorpi 2005, 56; Virkkala 2003) ja tuoreessa innovaatioympäristöjen tutkimuksessa (mm. Koskenlinna 2005; Smedlund ym. 2005; Ståhle ym. 2004) on paljon samankaltaisuuksia. Molemmissa päähuomio on siirtynyt yksittäisten innovaatioiden lineaarisen leviämisen ja omaksumisen tutkimisesta vuorovaikutusverkostoihin, ja yksilöiden oppimisen ja osaamisen sijasta painotetaan tiimien, organisaatioiden, yritysten, verkostojen ja alueiden oppimista ja aktiivista tiedon luomista. Huomiota annetaan myös ympäristöön uppoutuneelle hiljaiselle tiedolle, ja teknisten innovaatioiden ohella sosiaalisten ja organisatoristen innovaatioiden merkitystä korostetaan. Asiantuntijatyössä korostuvat tiimityöskentelytaidot, yhteistyökyvyt sekä verkostoitumistaidot, joilla viitataan mm. kykyyn neuvotella ja hankkia sosiaalista pääomaa.

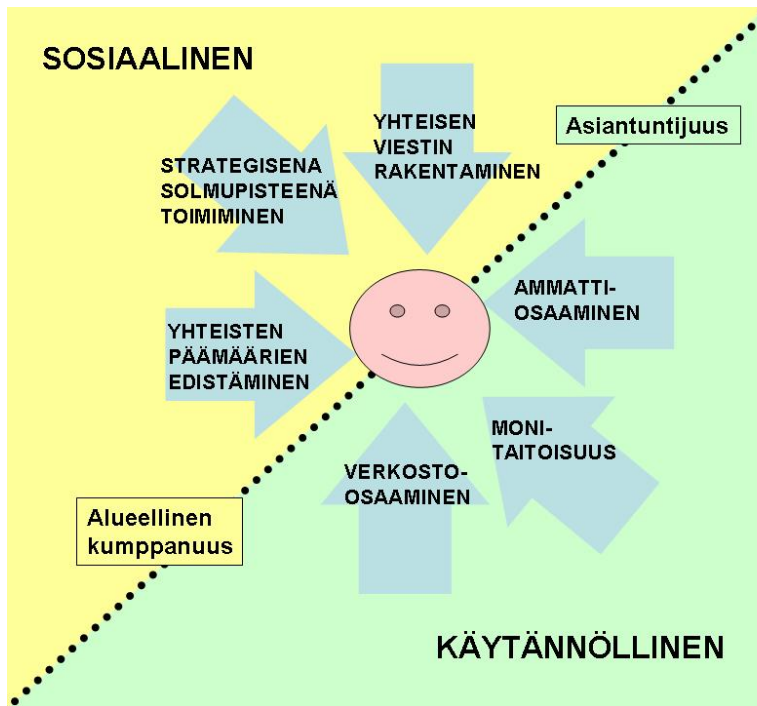
Kollektiivisen oppimisen käsite viittaa yritysten, organisaatioiden ja verkostojen oppimiseen, jolloin on kyse ryhmän jäsenten kyvykkyyksistä ja niiden jakamisesta, yhdistelemisestä ja suuntaamisesta ryhmän tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Alueiden oppiminen on eräs kollektiivisen oppimisen muoto (Virkkala 2003).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella juuri alueellisuus ja oppivan alueen idea voidaan liittää teknologiakeskusten viestintään, joka perustuu vahvasti strategisena solmupisteenä toimimiseen ja korostaa alueellista kumppanuutta.

Teknologiakeskuksen viestintä voidaan nähdä moniulotteisena alueellisena asiantuntijuutena, jossa elementtejä ovat oppivan alueen idean mukaisesti vahva alueellinen kumppanuus



ja toisaalta asiantuntijuuteen liittyvät piirteet. Yhteisöllisen asiantuntijuuden kenttää teknologiakeskuksen viestintäammattilaisen näkökulmasta havainnollistetaan kuviossa 6.3.



**Kuvio 6.3.** Yhteisöllinen asiantuntijuus teknologiakeskuksen viestintäammattilaisen näkökulmasta.

### Viestinnän asiantuntijuuden roolit ja sisällöt

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaista osaamista teknologiakeskusten viestinnän ammattilaiset katsovat työssään tarvitsevan. Asiantuntijuuden sisällöiksi kiteytyivät ammattiosaaminen eli käytännön ”tiedottamisen” taidot, verkosto-osaaminen sekä monitaitoisuuden vaatimus.

Ammattiosaamisella viitataan ensisijaisesti siihen, että haastateltavilla on koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella kokonaisnäkemys viestinnästä ja taidot suunnitella ja toteuttaa viestintää teknisellä, taktisella ja strategisellakin tasolla.

Se, että myös monitaitoisuuden vaatimus nousi esiin aineistossa, sopii hyvin näkemykseen nykyaikaisesta tietotyöntekijästä ja hybridistä asiantuntijuudesta. Asiantuntijatyö on aina ollut luonteeltaan korkeatasoiseen tietämiseen perustuvaa työtä tai suoranaista tietotyötä

siinä mielessä, että tiedolla ja tiedon muodostuksella on keskeinen osuus toiminnassa (Tynjälä & Nuutinen 1997, 182). Nykyisissä verkosto-organisaatioissa hybridin asiantuntijan – kuten viestinnän ammattilaisen – on pystyttävä myös ylittämään organisatorisia ja eri alojen osaamisen rajoja.

Teknologiakeskuksen viestinnän ammattilainen toimii lukuisissa virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa ja hänen työnsä edellyttää verkosto-osaamista ja kykyä toimia erilaisissa rooleissa (Tuomela ym. 2003) jatkuvasti muuttuvassa verkostomaisessa toimintaympäristössä.

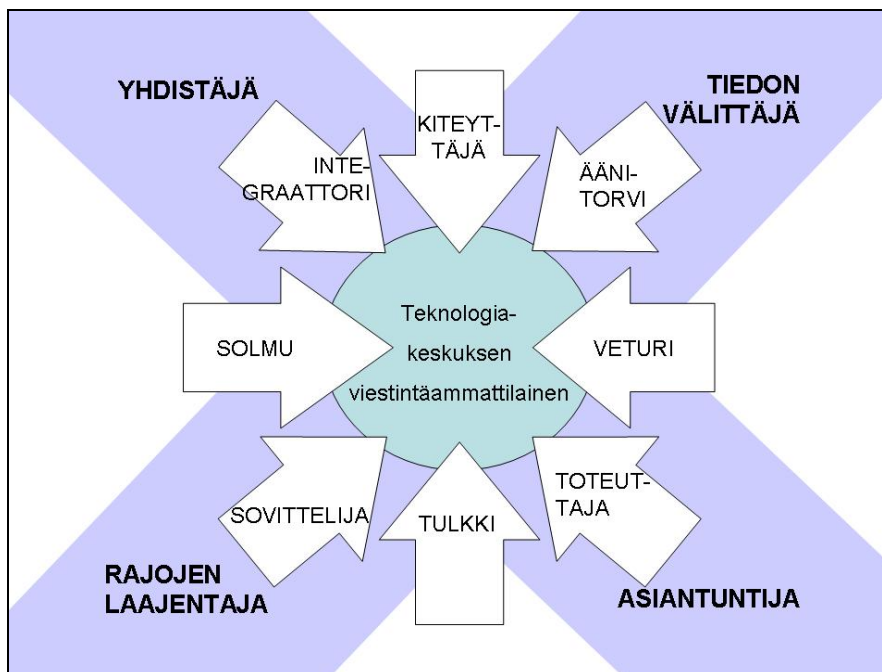
Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että viestinnän ammattilainen toimii omista verkostoistaan erilaisissa rooleissa. *Yhdistäjänä* hän on silloin, kun hän liittyy yhteen ja kokoaa erilaisia ryhmiä. *Rajojen laajentajan* roolia viestinnän ammattilainen käyttää liittäessään omia verkostojaan yhteen toisten verkostojen kanssa ja mm. hoitaessaan verkoston ulkopuolisia suhteita. *Tiedon välittäjä* on viestinnän ammattilaiselle tyypillisin rooli. Se on paljon muutakin kuin perinteistä informointia. Tiedon välitystä tarvitaan verkostossa muutakin kuin virallisia kanavia pitkin, ja tiedon välitykseen liittyy myös hiljaisen tiedon siirtämistä. Myös *asiantuntijan* rooli on tärkeä viestinnän ammattilaiselle, sillä hänellä on omassa organisaatiossaan ja verkostoissaan todellista erityisosaamista, jonka puoleen verkoston muut jäsenet voivat kääntyä.

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analyysin yhteydessä hahmottui erilaisia roolityyppejä viestinnän ammattilaisten toiminnalle erilaisissa tilanteissa. On huomattava, että kaikilla vastaajilla oli useanlaisia rooleja. Ainakin seuraavat kahdeksan tyyppiä voidaan tunnistaa:

- integraattori eli yhdistäjä, erilaisten näkemysten, henkilöiden ja ajatusten kokoaja
- sovittelija, erilaisten näkemysten ja ajatusten yhteen sovittaja
- veturi eli oman verkostonsa aktiivinen ideoiden ja ajatusten esittäjä
- solmu, joka kytkee toisiinsa erilaisia verkostoja
- toteuttaja, verkostoissa syntyneiden ideoiden eteenpäinviejä, käytännön asioiden tekijä
- tulkki eli erilaisten asioiden tulkitsija ja kääntäjä, esimerkiksi eri asiantuntijaryhmien välillä
- kiteyttäjä eli yhteisen viestin kirkastaja ja välittäjä

- äänitorvi eli oman verkoston, alueen ja organisaation puolestapuhuja

Näitä viestinnän ammattilaisen roolityyppejä voidaan tarkastella myös verkoston avaintoimijoiden roolien näkökulmasta. Kuviossa 6.4. on kuvattu, miten tutkimusaineistosta lähtöisin olevat roolityypit voidaan liittää verkoston avaintoimijoiden rooleihin. Integraattorina viestinnän ammattilainen puhtaimmillaan yhdistää, äänitorvena välittää tietoa, toteuttajana toimii asiantuntijana ja sovitellessaan laajentaa rajoja. Kiteyttäjän rooli liittyy yhdistämiseen ja tiedon välittämiseen, veturin roolissa yhdistyvät asiantuntijan ja tiedon välittäjän roolit, tulkki on rajojen laajentamisen ja asiantuntijana toimimisen välissä, ja solmuna toimitaan yhdistäjän ja rajojen laajentajan välimaastossa.



**Kuvio 6.4.** Teknologiakeskuksen viestinnän ammattilaisen roolit epävirallisen verkoston roolien kautta hahmotettuina.

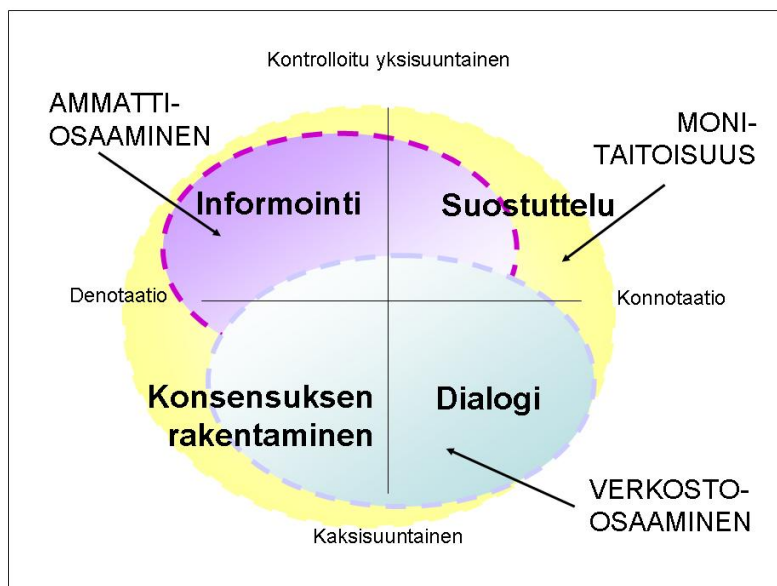
Van Ruler (ks. luku 3.3) on laatinut viestinnän ammattilaisten roolityypittelyn, joka suoraan houkuttelee soveltamaan sitä myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Kiinnostavasti metaforilla nimetyt ja rikkaasti kuvatut roolityypit perustuvat analyyttiseen lähestymistapaan, jossa otetaan huomioon myös se, millaisia viestintä- ja informaatiokäsityksiä mikäkin rooleista ilmentää. Tutkimusaineiston perusteella voidaan yhtyä van Rulerin näkemys siihen, että julistaja- ja hovimestarityypit ovat rooleja, jollaisia käytännön elämästä – ainakaan suomalaisten teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten joukosta – on vaikea löytää.

Muiden tyyppien ominaisuuksia kapellimestareista mahdollistajiin ja luojiin liikenteenhoidajiin haastateltavien joukosta sen sijaan voidaan havaita. Kenties aineistosta löytyi jopa soloilijoita, jotka tekevät työtään intuitiivisesti ja lähes taiteilijamaisesti.

Teoreettiset käsitteet ovat kuitenkin aina ideaalityyppejä, jotka eivät voi kuvata todellisuutta sellaisenaan. Ideaalityyppi kuvaa ilmiötä korostamalla sen oleellisia piirteitä ja jättämällä huomiotta epäoleellisuuksia. Ideaalityyppejä ei voi koskaan olla todellisuudessa (Weber 1980). Kiinnostavampaa onkin miettiä, miten viestintäammattilaisten kokema, tässä tutkimuksessa esiin tullut osaamistarve sopii yhteen erilaisten viestinnän strategioiden kanssa.

Tuloksissa korostuivat verkosto-osaaminen, siinä erityisesti vuorovaikutukseen, empaattisiin taitoihin ja yhteiseen tiedon luomiseen ja yhteistyökykyyn liittyvät asiat. Verkostomainen työelämä edellyttää laaja-alaista verkosto-osaamista ja ryhmätyötaitoja. (Hietanen 2005, 89). Ammatillisista taidoista tuotiin esiin kyky hallita viestinnän kokonaisuudet ja yleensä se, mistä viestinnässä on kyse. Monitaitoisuuden vaatimus taas liittyy siihen, että asiantuntijuuden tärkeänä osatekijä on kyky hallita samanaikaisesti monia asioita.

Van Rulerin nelikenttään sijoitettuna viestinnän ammattilaisten kokemat asiantuntijuuden ulottuvuudet voidaan hahmottaa kuvion 6.5 mukaisesti. Verkosto-osaaminen liittyy erityisesti kaksisuuntaisen viestinnän alueelle, jossa strategioina ovat dialogi ja konsensuksen rakentaminen, ja ammattiosaamisen kenttä on lähempänä perinteistä viestinnän ammattilaisen työtä, jossa viestintä on yksisuuntaista lähettäjältä vastaanottajalle tapahtuvaa, strategioiden informointi ja suostuttelu.



**Kuvio 6.5.** Teknologiakeskusten viestinnän ammattilaisten asiantuntijuuden osa-alueet Van Rulerin (2004) nelikenttään sijoitettuna.

### Suhde viestinnän paradigmoihin

Aineiston pohjalta on mahdollista myös tarkastella teknologiakeskusten viestintää suhteessa viestinnän paradigmoihin. Voidaanko tulosten perusteella päätellä jotain siitä, millainen viestintäkäsitys on vallitsevana teknologiakeskusten viestinnässä? Aiemmin tässä työssä (luku 3.2) esiteltiin kolme erilaista paradigmaa: rationaalinen, dissipatiivinen ja dialoginen.

Organisaation rakenteen näkökulmasta teknologiakeskukset ovat tyypillisiä dissipatiivisen tai dialogisen paradigman organisaatioita. Teknologiakeskusten toimintaympäristö – joko alueellisena innovaatioympäristönä ja oppivana alueena tai organisaatiolähtöisemmin nähtynä lukuisien epävirallisten verkostojen muodostamana löyhänä verkostojen verkostona – edustaa ”uutta organisaatiota” lähes puhtaimmillaan. Tyypillisesti viestintä on organisoitu organisaatiossa omaksi toiminnokseen, mutta viestinnän merkitys läpi organisaation nähdään tärkeänä. Viestintää pidetään strategisesti tärkeänä toimintona, vaikkakaan kaikissa teknologiakeskuksissa ei tämä tavoite näy organisoitumisessa tai viestinnän ammattilaisen asemassa organisaatiossa.

Teknologiakeskusten viestintä ei näytä edustavan mitään kolmesta paradigmasta puhtaasti, vaan siinä esiintyy piirteitä kaikista. Taulukkoon 6.1 on koottu tulosten pohjalta teknolo-

giakeskusten viestinnän ominaisuuksia ja esitetty, mihin viestinnän paradigmoista mikäkin ominaisuus sopii. Taulukkoa laadittaessa lähteenä on käytetty Juholinin (2006) paradigmojen kuvauksia. Taulukosta nähdään, että teknologiakeskusten viestinnässä painottuvat eniten dialogisen paradigman piirteet, mutta tuloksista voidaan lukea myös rationaalisia ja dissipatiivisia piirteitä.

<b>Ominaisuus</b>	<b>Teknologiakeskusten viestinnän ominaisuudet</b>	<b>Paradigma, joihin ominaisuus sopii</b>
<b>Organisaation rakenne</b>	Hierarkialtaan matala, joustava ja vahvasti verkottunut	dissipatiivinen / dialoginen
<b>Viestinnän organisointuminen</b>	Päätoiminen viestintäpäällikkö / tiedottaja tai osa-aikainen viestintävastaava	rationaalinen / dialoginen
<b>Viestintää ohjaavat käsitykset</b>	Viestintä nähdään prosessina, vuorovaikutuksena, osallistumisena ja yhdistämisenä	rationaalinen / dissipatiivinen / dialoginen
<b>Viestinnän tarkoitus</b>	Tukee strategian mukaista toimintaa, sidosryhmät tärkeitä	dialoginen
<b>Viestinnän luonne ja tyyli</b>	Erilaisia tapoja sidosryhmille ja osapuolille, vuorovaikutteista	dialoginen
<b>Viestinnän toimijat</b>	Pääasiassa viestintäammattilaiset ja koko henkilökunta	dialoginen / rationaalinen

**Taulukko 6.1.** Teknologiakeskusten viestinnän ominaisuuksia suhteutettuna viestinnän paradigmoihin.

### **Toimintaympäristön haasteet**

Tutkimuksessa nousi esiin sekä esteitä että edellytyksiä, joita viestinnän ammattilaiset pitävät tärkeinä omassa työssään sen sujuvuuden ja tavoitteiden toteutumisen kannalta.

Esteissä erottuivat pääkategorioina resurssien puute, pelikentän epäselvyydet ja kaoottisuus, kun taas tärkeimpinä edellytyksinä esille nousivat hyvä ilmapiiri, verkoston tuki ja toimiva tiedon luominen.

Kollektiivisessa tiedonmuodostuksessa ongelmia voivat Parviaisen (2006, 167-173) mukaan aiheuttaa hierarkiat ja valtapositiot, organisaatiokulttuuri, kognitiivinen asymmetria eli erilaisten alojen asiantuntijoiden vaikeudet ymmärtää toisiaan, kieli ja ammatilliset terminologiat, sukupuoli, ikä tai etninen tausta, emootiot, luottamuksen puute tai liiallinen luottamus, yksilölliset intressit, kiire, kilpailu ja tila, jolla viitataan lähinnä huone- ja toimitalajärjestelyihin.

Parviaisen luokittelun ja saatujen tulosten välillä on selvä yhteys: ainoastaan sukupuoleen, ikään tai etniseen taustaan liittyviä huomioita ei esiintynyt haastateltavien vastauksissa. Myös tämä tukee päätelmää siitä, että teknologiakeskuksen viestinnän ammattilaisen työssä on kyse kollektiivisesta asiantuntijuudesta.

Haastatteluvastauksissa tietyt asiat nousivat painokkaammin esille kuin jotkut toiset. Esimerkiksi yhteistyöilmapiiri, luottamus ja henkilökohtaiset suhteet koettiin usein kaikkein merkittävimiksi tekijöiksi. Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että koko työn onnistumisen kannalta henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja sen sujumiseen liittyvät tekijät ovat ratkaisevan tärkeitä. Yhteistyö voi näivettyä toimivan henkilökemian puutteeseen tai luottamuksen äkilliseen häviämiseen.

Samantyyppistä ajatusta edustaa Sveibyn (Sveiby & Simons 2002) esittelemä yhteistoiminnan ilmapiirin (ks. luku 3.1) käsite. Tutkittaessa organisaatioiden tehokkuutta ovat juuri koettuun yhteishenkeen ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat nousseet keskeiseen asemaan.

Millainen on sitten suotuista kollektiivista tiedonmuodostusta edistävä yhteistoiminnallinen ilmapiiri? Ammattikäytäntöjen kehittämisessä voitaisiin lähteä etsimään vastauksia kollektiivisen tiedonmuodostuksen tai yhteistoiminnan ilmapiirin viitekehyksistä käsin.

Kollektiivisen tiedonmuodostuksen näkökulmasta tärkeää on, että toimijoilla on yhteinen ongelma, jonka he haluavat yhdessä ratkaista. Ryhmässä toimivien asiantuntijoiden on myös tiedettävä omat vahvuutensa, ja heillä on oltava myös vähintään intuitiivinen tieto siitä, mitä muut tietävät tai ajattelevat. Tätä ominaisuutta sanotaan transaktiiviseksi muistiksi (ks. luku 5.2), ja sitä voidaan pitää yhteisen tiedonmuodostuksen keskeisenä edellytyksenä.

Haastatteluvastauksissa tuli runsaasti transaktiiviseen muistiin ja sen tärkeyteen liittyviä kommentteja. Esimerkiksi toive siitä, etteivät henkilöt vaihtuisi liian usein, liittyi transaktiivisen muistiin.

Yhteistoiminnan ilmapiirin näkökulmasta tärkeintä on saada organisaation henkilöt toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen ilman kilpailua. Yhteisen tiedon luomiseen ja luottamuksen rakentamiseen tulee kiinnittää paljon huomiota.

Haastatteluvastauksissa yhteistoiminnan edellytyksissä tuli esiin hyvin paljon samanlaisia asioita. Yksilöllisen tiedon panttaaminen ja sisäiset konfliktit myrkyttävät yhteistoiminnan ilmapiiriä verkostossa, kun taas yhteiset tavoitteet ja avoin tiedon jakaminen edistävät positiivista ilmapiiriä.

## **6.2 Tutkimuksen arviointi**

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään, millaista on suomalaisten teknologiakeskusten viestintä ja millaista osaamista se edellyttää viestintätoiminnosta vastaavilta henkilöiltä.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pitäisi kiinnittää huomiota ainakin kahteen asiaan: siihen, voidaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä saada vastaukset tutkimusongelmaan (validiteetti) ja toisaalta siihen, kuinka hyvin tulokset vastaavat todellisuutta eli kuinka luotettavia ne ovat (reliabiliteetti). Tosin näiden käsitteiden sopivuutta laadullisiin tutkimuksiin on myös vahvasti kyseenalaistettu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133 - 135)

Validiteettia arvioitaessa on pohdittava, voidaanko aineistosta tehdä niitä tulkintoja, joita siitä on tehty. Tähän liittyen on arvioitava, onko tutkimuskohdetta lähestytty oikeilla menetelmillä. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonhankinnassa kyselylomaketta ja puoli-strukturoituja haastatteluja. Molemmissa vastaajina olivat suomalaisten teknologiakeskusten viestintävastaavat. Ajallisesti tutkimus toteutettiin niin, että ensin pohjatietoja tutkimuskohteesta kartoitettiin lomakekyselyn avulla, ja sen jälkeen tehtiin puhelinhaastattelut valituille henkilöille.



Validiteetin näkökulmasta on arvioitava myös sitä, oliko kohderyhmä aineiston hankinnassa oikea. Tutkittaessa teknologiakeskusten viestintää valitusta näkökulmasta eli organisoitun viestinnän näkökulmasta, viestinnän ammattilaisten kohderyhmä vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta. Kyselylomake osoitettiin koko kohdejoukolle, ja haastattelututkimukseen valittiin 10 henkilöä siten, että he edustivat erikokoisia ja eri puolella Suomea sijaitsevia teknologiakeskuksia. Vastajat olivat erilaisia myös henkilökohtaisen työtaustansa, koulutuksensa ja kokemuksensa suhteen. Voidaan siis ajatella, että otoksen edustavuus oli riittävä.

Lisäksi on syytä arvioida, olivatko vastaajille asetetut kysymykset valideja, ja miten haastattavien vastauksia on tulkittu. Haastattelukysymykset oli pyritty laatimaan sellaisiksi, että ne antaisivat tilaa vastaajien mielipiteille ja käsityksille laajemminkin ja että ne siten rikastaisivat käytettävissä olevaa aineistoa. Kysymykset olivat riittävän avoimia kirvoittamaan vastaajat esittämään omia mielipiteitään laajemminkin, mutta toisaalta riittävän rajaavia, ettei missään haastattelussa eksytty kovin kauaksi etukäteen suunnitellusta teemasta. Tulokinnassa on pyritty läpinäkyvyyteen siten, että lukijalle on avattu keskeisten havaintojen muodostumisen prosessi.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin kannalta tutkijan rooli on keskeinen. Aineiston analyysivaihe edellyttää paljon käsityötä, jossa tutkijan on tehtävä paljon ratkaisuja, joiden vaikutus tutkimuksen tulokseen on merkittävä. Valitsemalla mahdollisimman systemaattisen analyysitavan ja kuvaamalla käytetyn menetelmän mahdollisimman tarkasti tutkija voi lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysimenetelmä perustui pitkälle Tuomen ja Sarajärven (2004) kuvaamaan aineistolähtöiseen sisällönanalyysimenetelmään. Koska haastatteluaineisto oli suhteellisen suppea, käytetty menetelmä osoittautui toimivaksi tavaksi jäsentää, tiivistää ja muodostaa johtopäätöksiä haastatteluaineistosta.

Jotta aineistosta olisi saatu vastauksia tutkimusongelmaan, analyysivaiheen tavoitteena oli päästä pidemmälle kuin pelkästään järjestelemällä aineisto teemoittain sitaattikokoelmaksi. Käytännössä tämä tarkoitti aineistosta kiteytyneiden pelkistettyjen ilmausten järjestämistä ja ryhmittelyä lukuisia kertoja uudelleen ja eri näkökulmista. Tulokinnassa pyrittiin sitten

tuomaan esille keskeisimmät teemat ja niiden yhteydet toisiinsa, ja saatuja tuloksia vielä peilattiin tutkimuksen teoreettisen taustan valossa.

Luotettavuuden arviointiin liittyy myös kysymys siitä, ovatko tehdyt tulkinnat mahdollisia, ja onko aineistoa mahdollisesti ylitulkittu? Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa valotehtaan lukuisista eri teoreettisista lähtökohdista käsin, ja saavutettuja tuloksia pyritään peilaamaan koko teoriataustaa vasten. Tällaisessa tilanteessa tutkijalla on ehkä vielä suurempi houkutus ryhtyä näkemään aineistosta myös piiloisempia asioita. Tässä työssä ylitulkinnan mahdollisuus on olemassa myös siksi, että tutkija tuntee tutkimuskohteen ja tutkittavana olevan ilmiön hyvin. On mahdollista, että tutkijalla on tulkintoja tehdessään ollut sellaista taustatietoa, jota hän on ikään kuin huomaamatta voinut käyttää hyväkseen.

Yksi tapa vakuuttaa tutkimuksen luotettavuudesta olisi toistaa tutkimus toisena aikana tai toisen tutkijan tekemänä. Tässä työssä ei kuitenkaan ollut mahdollista eikä tarkoituksenmukaista toistaa haastattelutilanteita.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei – onneksi – kuitenkaan ole tarjota yhtä totuutta, vaan tulkinta yhdestä mahdollisesta totuudesta. Vilpittömästi ja tieteen sääntöjen mukaisesti toimien laadullisen tutkimuksen suorittaja saa esittää ne tulokset ja tulkinnat valitsemiensa periaatteiden mukaisesti.

### **6.3 Kehittämishaasteet ja jatkotutkimus**

Innovaatioympäristöjen rakenteita, prosesseja ja toimintaympäristöjä koskeva tutkimus on ollut Suomessa erittäin aktiivista koko 2000-luvun ajan. Lukuisissa tutkimuksissa on selvitetty yritysten, toimialojen ja klusterien kykyä luoda, omaksua ja hyödyntää uutta tietoa. Viestintä on näissä tutkimuksissa nostettu tärkeäksi tekijäksi, mutta laajempia viestinnän näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia ei ole.

Tämä tutkimus on tarjonnut yhden puheenvuoron ajankohtaiseen keskusteluun alueellisten innovaatioympäristöjen kehittämisestä, ja tässä työssä tulosten tulkintakehikko on kytkeytynyt vahvasti viestintään.

Tutkimusalueena välittäjäorganisaatioiden viestintä on laaja kokonaisuus, ja tässä tutkimuksessa aihetta on tarkasteltu vasta muutamista rajatuista näkökulmasta.

Tulokset näyttäisivät tukevan käsitystä siitä, että teknologiakeskuksilla on keskeinen rooli aluetasolla, mm. yhteistyöverkostojen kehittämisessä ja ylläpitämisessä, alueen yhteisen viestin ja imagon rakentamisessa sekä yhteyksien luomisessa eri toimijoihin.

Suomalaisissa teknologiakeskuksissa toimivat viestinnän ammattilaiset ovat näiden yhteistyöverkostojen kutojia ja käytännön toimijoita. Näyttää kuitenkin siltä, että vain harvoilla teknologiakeskuspaikkakunnilla viestinnän ammattilaisella on keskeinen innovaattorin tai voimahahmon rooli. Viestinnän ammattilaisen asemassa korostuu pikemminkin ”harmaa eminenssi” -ulottuvuus. Hän ei tyypillisesti käytä suurinta äänivaltaa tai ole itse voimakkaasti esillä erilaisilla foorumeilla mutta on silti tärkeänä taustavaikuttajana organisaatioiden toiminnassa. Hänellä voi olla vahva ja näkyvä asema, mutta tyypillisimmät viestinnän ammattilaisen vaikuttamisen areenat ovat epäviralliset verkostot.

Tutkimuksen yhtenä taustamotiivina oli ammattikäytäntöjen kehittäminen. Tämän tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten teknologiakeskusten viestintää voitaisiin kehittää ja millaisia kehitystarpeita tutkimuksen perusteella voitaisiin tunnistaa.

Tulosten perusteella suomalaisten teknologiakeskusten viestinnästä voidaan väittää seuraavaa:

**Erilaista kuin yritysviestintä.** Vaikka kaikki teknologiakeskukset ovat osakeyhtiöitä, niin välittäjäorganisaatioina niiden organisoitu viestintä poikkeaa voittoa tavoittelevien yritysten organisoidusta yritysviestinnästä merkittävästi. Leimaavia tekijöitä teknologiakeskusten viestinnässä ovat erittäin laajat yhteistyö- ja sidosryhmäverkostot, jotka ovat samalla viestinnän kohteita ja jotka voivat olla samalla myös asiakkaita tai toiminnan rahoittajia. Välittäjäorganisaatio pyrkii tulkitsemaan, välittämään, luomaan ja sitouttamaan yhteistä viestiä laajemmasta verkostosta tai alueesta, ja vain harvoin viestinnällä pyritään voimakkaaseen oman yrityskuvan vahvistamiseen. ”Yleisöt” nähdään sidosryhminä, joiden kanssa ollaan rakentamassa yhteistä viestiä ja yhteistä kuvaa. Verkostoissa pyritään tasapuoliseen kumppanuuteen.

Toiminnan luonteesta lähtevä erikoispiirre liittyy asiakkuuden vaikeaan hahmottamiseen. Kuka onkaan asiakas - maksaja vai hyödyn saaja, jotka ovat esimerkiksi elinkeinopoliittisessa palvelutoiminnassa (esimerkiksi osaamiskeskusohjelma ja siihen liittyvä klusterikehitys, ks. luku 2.1) kaksi eri tahoa?

**Uudenlaiset organisaatiot.** Vahvasti verkostoituneet teknologiakeskukset organisaatioina toimivat ainakin jossain määrin dialogisen paradigman mukaisesti pyrkien vuorovaikutteeseen ja tasapuoliseen sidosryhmäyhteistyöhön. Se ei kuitenkaan välttämättä näy organisaattiorakenteessa eikä viestinnän ammattilaisten tehtävänkuvauksissa, jotka saattavat vielä pitkälle olla toimintokeskeisiä.

**Viestintäkäsitys on laaja.** Teknologiakeskuksissa viestintä nähdään monipuolisesti sekä prosessina että laajana vuorovaikutuksena ja sidosryhmäyhteistyönä. Viestinnän mittauksessa korostuvat kuitenkin prosessimaisen viestinnän piirteet. Lehdistöjulkisuus ja erityisesti sen määrä on monilla ainoa mittari, jolla viestinnän tehokkuutta mitataan. Eli viestintä nähdään ilmiönä, jolle asetetaan tavoitteita, mutta nämä tavoitteet perustuvat usein liian kapeaan näkemykseen viestinnästä, usein lähinnä tiedottamiseen.

**Viestinnän ammattilaisten työ on monipuolista.** Teknologiakeskuksissa työskentelevät viestinnän ammattilaiset ovat hybridejä asiantuntijoita, joiden työssä myös verkostoosaaminen painottuu. Työn onnistumisen ja motivoitumisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat myönteinen työskentelyilmapiiri, hyvä henki ja työyhteisön ihmissuhteet. Yhteisöllisyys korostuu verkostomaisessa toimintaympäristössä ehkä jopa enemmän kuin perinteisessä organisaatiossa.

Tutkimuksen tulosten perusteella nousee ainakin seuraavia kehittämisideoita teknologiakeskusten viestinnän kehittämiseksi:

1. Viestintä teknologiakeskuksissa on selkeästi strateginen toiminto. Viestinnän ammattilaisen asiantuntemuksen hyödyntäminen yrityksen johdossa edistäisi organisaatioiden strategioissa määriteltyjen tavoitteiden toteuttamista. Aika monet viestintäpäälliköt ovat johtoryhmässä, mutta eivät aivan kaikki. Joiltain osin viestinnän ammattilaisten ammattitaito on teknologiakeskusten johdossa käyttämätön voimavara.

2. Viestintäfunktio vaatii riittävää resursointia. Ylimoitettut toiveet ja odotukset viestinnän ammattilaiselta voivat viedä työnnon, ja riittämättömyyden tunne vaikeuttaa koko verkoston toimintaa. Jokaisessa organisaatiossa tulisikin yhteistyössä miettiä viestintäfunktion käytännön toteuttamiseen liittyvät resursointitarpeet ja pyrkiä sellaisiin järjestelyihin, joissa ammattilaiset voivat keskittyä riittävästi päätehtäviinsä.

3. Viestintä on verkostoyhteistyötä, jonka esteet ja edellytykset vaikuttavat suoraan myös viestinnän ammattilaisten mahdollisuuksiin toteuttaa omaa työtään. Luottamuksen rakentaminen, tiedon luomisen edistäminen jne. ovat tärkeitä näkökulmia. Siksi työpaikan ilma-  
piiriin ja avoimeen tiedonkulkuun organisaatiossa pitää kiinnittää riittävästi huomiota.

4. Viestinnän toteuttaminen on laaja-alaista ryhmätyötä, jonka toimivuutta parantavat selkeät rooli- ja tehtävänjaot organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Monissa teknologiakeskuksissa turhaidutaan siihen, että päällekkäistä työtä tehdään liikaa tai että energiaa kuluu yhteisen pelikentän selkiyttämiseen. Roolijakoja on mahdollista selkiyttää myös dynaamisessa verkostoympäristössä.

5. Viestinnän seuranta olisi kehitettävä. Viestinnän onnistumista mitataan suurimmassa osassa teknologiakeskuksia vain lehdistöjulkisuuden määrän kautta, vaikka viestintä ymmärretään moniulotteisena toimintona. Viestinnän mittareiden kehittäminen vastaamaan paremmin nykyistä tehtäväkenttää olisi tärkeää. Kaikissa teknologiakeskuksissa ja niiden keskeisissä verkostoissa pitäisi tarkastella viestintää laajana kokonaisuutena ja myös dialogina yleisöjen tai sidosryhmien kanssa.

Käsillä oleva tutkimus avaa kiinnostavia näkymiä jatkotutkimukselle. Alueellisen innovaatioympäristön dynamiikkaa ja verkostosuhteita olisi kiinnostavaa selvittää esimerkiksi tapaus- ja vertailututkimuksena vaikkapa sosiaalisen verkostoanalyysin avulla. Haastattelututkimuksia voitaisiin laajentaa koko innovaatioympäristön toimijoihin, jolloin viestinnän ammattilaisten lisäksi haastateltavina olisi muita organisaation toimijoita, ensisijaisesti johtajia. Näin saataisiin vielä syvempi käsitys tässäkin tutkimuksessa esitellyistä alueellisen kumppanuuden ja kollektiivisen tiedonmuodostuksen ilmiöistä.

Kiinnostava syvällisemmän tutkimuksen aihe olisi myös viestinnän ammattilaisten uusi rooli ja asiantuntijuus tietoperustaisissa verkosto-organisaatioissa. Kiinnostava tutkimusky-

symys olisi, miten viestinnän ammattilaisten tehtävät ovat muuttuneet toimintaympäristön muutosten paineessa. Tutkimus voisi olla kohdejoukoltaan myös välittäjäorganisaatioiden ryhmää laajempi.

Uuden viestintäkäsityksen ja viestinnän paradigmojen murros avaa myös kiinnostavia tutkimusalueita. Onko yhteisöviestinnän tutkimuksen paradigma jo muuttunut? Millaisella yhteisöviestinnän paradigmalla voidaan selittää 2000-luvun tietoperustaisten verkostoorganisaatioiden viestintää? Ovatko tapahtuneet toimintaympäristön muutokset muuttaneet yhteisöviestinnän vallitsevaa paradigmaa?

Kiinnostava tutkimussuunta voisi avautua tarkasteltaessa innovaatioympäristön viestintää kulttuurina. Millaisia kulttuureja innovaatioympäristössä esiintyy, ovatko ne ristiriidassa keskenään ja pyrkivätkö ne yhtenäisyyteen?

Teknologiakeskus on toimintaympäristönä viestinnän ammattilaiselle haastava, mutta myös palkitseva työympäristö. Haastateltavien vastauksista oli selkeästi kuultavissa se, että kaikki kokevat tekevänsä mielekästä ja merkityksellistä työtä, jonka arvoihin he ovat vahvasti sitoutuneita. Teknologiakeskuksen viestinnän ammattilainen ei joudu työssään rakentamaan markkinointikuplia, vaan hänen haasteenaan on saada kapellimestarin tavoin oma verkostonsa soittamaan yhteistä säveltä.

Verkosto-organisaatio, joka perustuu kokemusten ja tiedon häiriöttömälle jakamiselle ja yhteiselle tiedonmuodostukselle, on pitkälle ideaali, kuten oppivan alueen ihanne. Ideaalina voidaan pitää myös välittäjäorganisaatiota, joka onnistuisi täydellisesti kutomaan alueelliset verkostonsa ja virittämään sen dynaamiseksi yksiääniseksi kokonaisuudeksi. Käytännössä sen toimintaa haittaavat monet seikat, ja verkostoissa toimivien yksilöiden toimintaan liittyy myös monenlaisia haasteita.

Riitasoinnut ovat inhimillisiä ja kuuluvat elämään, mutta paljon voidaan tehdä niiden välttämiseksi. Teknologiakeskuksen johtaminen on äärimmäisen haasteellista, samoin niiden viestinnän toteuttaminen. Yhtä vastausta ja yksinkertaista ohjetta asian ratkaisemiseksi ei ole. ”Ihmisten vakuuttaminen ei onnistu PR-nappia painamalla”, kuten Roland Burkart (2004, 465) osuvasti toteaa.

## KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. (2001) Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Antila, J. (2006) Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työministeriö. Saatavilla elektronisessa muodossa  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt305.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf) [Viitattu 4.11.2006.]
- Arina, T. (2006) Tuottava tietotyö. Konfabulaari 2006, 9.-10.11.2006, Helsinki. Saatavilla elektronisessa muodossa <http://www.confluence.it.helsinki.fi/x/IQY> [Viitattu 3.11.2006.]
- Aula, P. (2000) Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat, 27-49.
- AURP (2006) Association of University Research Parks. <http://www.aurp.net> [Viitattu 10.11.2006.]
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004) Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography* 28(1), 31-56.
- Bauman, Z. (2002) Notkea moderni. Suom. Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Bentele, G. (2004) New perspectives of public relations in Europe. Teoksessa van Ruler, B. & Vercic, D. (toim.) *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlin and New York: Mouton de Gruyter, 485-496.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993) *Surpassing Ourselves*. Chicago: Open Court Publishing Company.
- Burkart, R. (2004) Consensus-oriented public relations (COPR): A concept for planning and evaluation of public relations. Teoksessa van Ruler, B. & Vercic, D. (toim.) *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlin and New York: Mouton de Gruyter, 459-465.
- Camagni, R. (1991) Introduction: from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks. Teoksessa Camagni, R. (toim.) *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London: Belhaven Press, 1-9.
- Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*. Vol. I of *The Information Age. Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell.
- Castells M. & Himanen P. (2001) *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Helsinki: WSOY.

- Choo, C.W. (1998) *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Conrad, C. (1994) *Strategic Organizational Communication: Toward the Twenty-First Century*. New York: Harcourt Brace College Publisher.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. (1999) *Effective Public Relations*. 8<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Drever, E. (1998) *Using semi-structured interviews in small-scale research. A teacher's guide*. Edinburgh: SCRE Publication.
- Drucker, P. (2002) *Managing in the next society*. London: Butterworth-Heinemann.
- Eteläpelto, A. (1997) *Asiantuntijuuden muuttuvat määrittymiset*. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto A. (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 86-102.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000) *The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix university-industry-government relations*. *Research Policy* 29 (2), 109-123.
- Florida, R. (1995) *Toward the Learning Region*. *Futures* 27(5), 527-536.
- Florida, R. (2002) *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Fromhold-Eisebith, M. (2002) *Innovative milieu and social capital – exploring conceptual complementarities*. Paper presented at the conference of the European Regional Science Association (ERSA) in Dortmund, August 27-31, 2002. Saatavilla elektronisessa muodossa <http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa02/cd-rom/papers/148.pdf> [Viitattu 4.11.2006.]
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grönroos, M. (2004) *Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. Vammala: Transatlanta Oy.
- Hailikari, M., Immonen, S., Kokko, N., Herrala, M., Salminen A. & Ahola M. (2000) *Osaamiskeskusmallin kehittäminen – kuinka osaaminen saadaan leviämään*. Helsinki: Työministeriö. ESR-julkaisuja. Saatavilla elektronisessa muodossa [http://www.mol.fi/esr/fi/\\_yleiset/osaamiskeskus.pdf](http://www.mol.fi/esr/fi/_yleiset/osaamiskeskus.pdf) [Viitattu 5.11.2006.]
- Hakala, J. & Nieminen, M. (2002) *Research programs in Finland: steering effects and success from the perspective of project leaders*. Paper presented at The 4<sup>th</sup> Triple Helix Conference: *Breaking Boundaries – Building Bridges*, 6.-9.11.2002, Copenhagen.
- Hakkarainen, K. (2003) *Kollektiivinen älykkyys*. *Psykologia* 38(6), 384-401.



- Halme, K. (2005) Teknologiakeskusten toiminnalliset ja rakenteelliset haasteet. Teoksessa Koskenlinna, M., Smedlund, A., Stähle, P., Köppä, L., Niinikoski, M.-L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. (2005) Välittäjäorganisaatiot – Moniottelijat innovaatioita edistämässä. Tekesin teknologiakatsaus 168/2005.
- Helakorpi, S. (2005) Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hietanen, O. (2005) Wanhasta taloudesta uuteen – ja uudesta digitaaliseen talouteen. Teoksessa Kasvio, A., Inkinen, T. & Liikala, H. (toim.) Tietoyhteiskunta. Myytit ja todellisuus. Tampere: Tampere University Press, 45-106.
- Himanen, P. (2001) Hakkerietiikka ja informaatioajan henki. Helsinki: WSOY.
- Hippel, E. von (1988) The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Holtzhausen, D. (2000) Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*. 12(1), 93-114.
- Howells, J. (1998) Management and hybridization of expertise in network design. Teoksessa Williams, R., Faulkner, W. & Fleck, J. (toim.) Exploring Expertise: Issues and Perspectives. London: Macmillan.
- Howells, J. (2006) Innovation intermediaries. Esitelmä Tampereen yliopiston taloudellishallinnollisessa tiedekunnassa 7.9.2006. Saatavilla elektronisessa muodossa <http://www.uta.fi/laitokset/tyty/tasti/papereita/> [Viitattu 14.11.2006.]
- Huotari, M.-L., Hurme, P., Valkonen, T. (2005) Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- IASP (2006) International Association of Science parks. <http://www.iasp.ws> [Viitattu 10.11.2006]
- Joensuu, S. (2006) Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 58.
- Johdatus viestintätieteisiin (2006) Verkko-oppimateriaali. Tampereen yliopisto. Saatavilla elektronisessa muodossa <http://www.uta.fi/viesverk/johdviest/tutkalueet/yhteisoviestin-ta.html> [Viitattu 14.11.2006.]
- Juholin, E. (2006) Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Teoksessa Juholin, E. (toim.) Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helian julkaisusarja A:28, 25-53.

- Jääskeläinen, J. (2006) Alueellinen elinkeinopolitiikka – hajanaisuudesta koordinaatioon. KTM:n julkaisuja 26/2006.
- Kasvio, A. (1990) Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja T4/1990.
- Kautonen, M., Kolehmainen J. & Koski P. (2002) Yritysten innovaatioympäristöt. Tutkimus yritysten innovaatiotoiminnasta ja alueellisesta innovaatiopolitiikasta Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tekesin teknologiakatsaus 120/2002.
- Kolehmainen, J. (2004) Instituutioista yksilöihin. Paikallisen innovaatioympäristön kolme tasoa. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press.
- Koskenlinna, M. (2005) Välittäjäorganisaatiot innovaatiojärjestelmässä. Teoksessa Koskenlinna, M., Smedlund, A., Ståhle, P., Köppä, L., Niinikoski, M-L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. (2005) Välittäjäorganisaatiot – Moniottelijat innovaatioita edistämässä. Tekesin teknologiakatsaus 168/2005.
- Koskenlinna, M., Smedlund, A., Ståhle, P., Köppä, L., Niinikoski, M-L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. (2005) Välittäjäorganisaatiot – Moniottelijat innovaatioita edistämässä. Tekesin teknologiakatsaus 168/2005.
- Kosonen, K.-J. (2004) Institutionaalinen kapasiteetti ja yliopistokeskuseutujen innovaatioympäristöjen vahvistaminen. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen K.-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press, 114-145.
- Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (toim.) (2000) Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto.
- Kovalainen, A. & Österberg, J. (2000) Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 69-92.
- Kuula A. (1999) Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lallimo, J. (2005) Yhteisöllisen tietämyksen jakaminen ja kehittäminen – hybridin asiantuntijuuden näkökulma. Luentoaineisto DVlis -koulutuksessa 13.5.2005.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehtimäki, M. (2005) Strategy Configuration of a Technology Center as an Innovation System – Historical Perspective on the Story of Hermia. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 578.

- Lievonen, J. & Lemola, T. (2004) Alueellisen innovaatiopolitiikan haasteita: tutkimustulosten tulkintaa. Sisäasiainministeriön julkaisu 16/2004.
- Lintilä, L. (2002) Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään. Yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden vaikutusten tarkastelua. Tampere: Juvenes Print.
- Lundvall, B.-Å. & Johnson, B. (1994) The Learning Economy. *Journal of Industry Studies* 1(2), 23-42.
- Malecki, E. J. (2001) Creating and Sustaining Competitiveness: Local Knowledge and Economic Geography. Teoksessa Bryson, J. R. & Daniels, P. W. & Henry, N. & Pollard, J. (toim.) *Knowledge, Space and Economy*. London and New York: Routledge, 103-119.
- Monge, P. & Contractor, H. (2003) *Theories of Communications Networks*. New York: Oxford University Press.
- Mustikkamäki, N. (2004) Näkökulmia yksilöiden sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliin suhteeseen. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen K.-J. (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere: Tampere University Press, 88-113.
- Mäki, M. & Sinervo, P. (2001) *Teknologiakeskukset – toiminta ja vaikutukset*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2001.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 22 (2), 242-266.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Parviainen, J. (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 155-187.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putnam, R. (1993) *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Pyöriä, P. (2005) Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kasvio, A., Inkinen, T., Liikala, H. (toim.) *Tietoyhteiskunta – myytit ja todellisuus*. Tampere: Tampere University Press, 155-172.
- Pyöriä P, Melin, H. & Blom, R. (2005) *Knowledge Workers in the Information Society. Evidence from Finland*. Tampere: Tampere University Press.

- Pyöriä, P. (2006) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 55-81.
- van Ruler, B. (2004) The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review* 30 (2), 123-143.
- Seligman A. (2000) Luottamuksen ongelma. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 39-54.
- Siikaluoma, M. (2006) Tietoperustaisen organisaation piirteitä. Teoksessa Juholin, E. (toim.) Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helian julkaisusarja A:28, 54-56.
- Siltala, J. (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*. Second edition. London: Sage.
- Sisäasiainministeriö (2006) Osaamiskeskusohjelman www-sivusto. <http://www.oske.net> [Viitattu 10.11.2006]
- Smedlund, A., Ståhle, P. & Köppä, L. (2005) Välittäjäorganisaatiot ja jaettu johtajuus. Teoksessa Koskenlinna, M., Smedlund, A., Ståhle, P., Köppä, L., Niinikoski, M-L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. (toim.) Välittäjäorganisaatiot – Moniottelijat innovaatioita edistämässä, Tekesin teknologiakatsaus 168/2005, 19-52.
- Sotarauta M. & Linnamaa R. (1999) Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä. Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotarauta M. (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliiton Acta-sarja 106, 101-131.
- Sotarauta, M., Linnamaa R. & Suvinen, N. (2003) Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Arvio Tampereen mahdollistavasta mallista ja osaamiskeskusohjelmasta. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 16/2003.
- Sotarauta M. (2004) Prologi. Alueiden kehittämispeleistä evoluutiopeleihin. Teoksessa Sotarauta M. & Kosonen K-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press, 11-16.
- Sotarauta M. & Kosonen K-J. (toim.) (2004) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press.
- Ståhle, P. & Grönroos M. (1999) *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.

- Ståhle, P., & Sotarauta, M. (2003) Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 15.
- Ståhle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004) Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19.
- Sveiby, K.-E., & Simons, R. (2002) Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 420-433.
- TEKEL (2006) Suomen teknologiakeskusten liitto. <http://www.tekel.fi> [Viitattu 10.11.2006.]
- Tietoyhteiskuntaneuvoston raportti (2006) Tulevaisuuden elinvoimainen Suomi. Valtioneuvosto.
- Tuomela, A., Salonen, A. & Puhto, J. (2003). Verkottunut palveluorganisaatio. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 211.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus.
- Tynjälä, P. & Nuutinen, A. (1997) Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 182-195.
- Tynjälä, P. (2000) Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Uskallettuja Unelmia. (2001) Tampereen Teknologiakeskus Hermia 15 vuotta. Tampere: Tampereen Teknologiakeskus Oy. ISBN 952-5376-04-4.
- Vaahterikko-Mejía, P. (2003) Kansainvälinen julkisuustyö – organisaatio ja viestintäammattilainen globaalissa toimintaympäristössä. Yhteisöviestinnän perusteet - verkkoaineisto. Saatavilla elektronisessa muodossa [http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkeit/kanjul\\_teksti.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkeit/kanjul_teksti.html) [Viitattu 12.11.2006.]
- Vainio, N & Vadén, T. (2006) Valoa basaarista – Internetin vapaan ja avoimen koodin kollektiivinen kehitystyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 341-365.
- Weber, M. (1980) Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Suom. Timo Kyntäjä. Helsinki: WSOY.
- Webster, F. (1995) *Theories of the Information Society*. London: Routledge.
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*. 2<sup>nd</sup> ed. Reading: Addison-Wesley.

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

Wilcox, D.L., Ault, P.H. & Agee, W.K. (1995) *Public Relations strategies and tactics*. 4<sup>th</sup> edition. New York: Harper Collins College Publishers.

Virkkala, S. (2003) ”Oppiva alue” -käsitteen tausta ja sovelluksia alue- ja maaseudun kehittämisessä. Chynetti-verkkoartikkeli. Saatavilla elektronisessa muodossa <http://www.chydenius.fi/julkaisut/chynetti/artikkelit/chynetti31.html> [Viitattu 17.11.2006.]

Yhteisön viestintä 2000-luvulla. Procom - Viestinnän ammattilaiset ry. Saatavilla elektronisessa muodossa <http://www.procom.fi> [Viitattu 4.11.2006.]

Yhteisöviestinnän perusteet (2003) Verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla elektronisessa muodossa <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/in-dex.html> [Viitattu 14.11.2006.]

Åberg, L. (1997) *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. (2000) *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITTEET

### Liite 1: Taustakysely teknologiakeskusten viestintäpäälliköille (kesäkuu 2005)

**TEKEL-keskusten viestintäkartoitus**

**PERUSTIEDOT TEKNOLOGIAKESKUKSESTA**

1) Vastaajan nimi

2) Teknologiakeskuksen nimi

3) Henkilökunnan lukumäärä teknologiakeskuksessa

4) Kuinka monta päätoimista viestintäammattilaista teknologiakeskuksen organisaatioon kuuluu  
 0  1  2  3  enemmän, kuinka monta?

5) Kuinka monta henkilöä hoitaa viestintää sivutoimisesti?  
 0  1  2  3  enemmän, kuinka monta?

6) Viestintävastuullinen henkilö on yrityksen johtoryhmän jäsen  
 Kyllä  Ei

7) Millaisia toimintoja kuuluu teknologiakeskuksenne toimialueeseen?

Merkitse ruksilla taulukosta sopiva kohta. Päävastuu tarkoittaa, että teknologiakeskusorganisaatio hoitaa ko tehtäväalueen itsenäisesti. Keskimääräinen vaihtoehto merkitsee, että tehtävä hoidetaan jonkin muun organisaation kanssa yhteistyössä, ja ei vastuuta tehtävän hoitamisessa puolestaan tarkoittaa, että tehtävästä vastaa jokin muu kuin teknologiakeskus

	Päävastuu	Osallistuu	Ei vastuuta
Yrityskehitystoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueen osaamisen kehittäminen, ml. osaamiskeskustoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinteistöt ja niihin liittyvät palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**VIESTINNÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

8) Onko teknologiakeskuksenne käytössä viestintästrategia  
 kyllä  ei

9) Mitataanko viestintää organisaatiossanne?  
 kyllä  ei

jatkuu

jatkoa

**10) Jos kyllä, niin mitä mitataan?**

tuotoksia kvantitatiivisesti    tuotoksia kvalitatiivisesti    julkisuuden määrää    yrityksen tunnettuutta/tunnettuuden kehitystä    mielikuvia/mielikuvien kehitystä

mielikuvia seudusta/alueesta    Muuta, mitä?

**11) Onko teknologiakeskuksellanne viestinnällistä yhteistyötä alueen muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa?**

kyllä    ei

**12) Jos kyllä, niin millaista yhteistyötä?**

yhteinen työryhmä  
 yhteinen strategia  
 yhteinen/yhteisiä jakelukanavia  
 yhteisiä painettuja viestintätuotteita  
 yhteisiä verkkopalveluita  
 yhteisiä tapahtumia/tilaisuuksia/näyttelyitä  
 Muuta, mitä?

**13) Arvioi mainittujen sidosryhmien merkitystä teknologiakeskuksenne viestinnän yhteistyökumppanina**

	Hyvin tärkeä (5)	Tärkeä (4)	Melko tärkeä (3)	Vain vähän tärkeä (2)	Ei ollenkaan tärkeä (1)
Kaupunki/kunta (esim. viestintäyksikkö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopisto/korkeakoulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulu tms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maakuntaliitto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu julkisyhteisö (kehittämisyhtiö, tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut Tekel-keskukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut kansalliset verkostot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintätoimistot ja muut ammatilliset organisaatiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14) Arvioi seuraavien kohdealueiden tärkeyttä viestintänne toteutuksessa**

	Hyvin tärkeä (5)	Tärkeä (4)	Melko tärkeä (3)	Vain vähän tärkeä (2)	Ei ollenkaan tärkeä (1)
Paikallinen/keskuseudullinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seudullinen/maakunnallinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansallinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jatkuu



jatkoa

**15) Arvioi seuraavien kohderyhmien merkitystä viestinnässänne**

	Hyvin tärkeä (5)	Tärkeä (4)	Melko tärkeä (3)	Vain vähän tärkeä (2)	Ei ollenkaan tärkeä (1)
"Suuri yleisö"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oamalla alueella toimivat yritykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muulla Suomessa toimivat yritykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkomaiset klusterien avainyritykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman alueen yliopisto/korkeakoulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman alueen ammattikorkeakoulu/muu oppilaitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueen rahoittajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansalliset rahoittajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainväliset rahoittajat (EU)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma henkilökunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16) Arvioi seuraavien viestintävälineiden merkitystä viestinnässänne**

	Hyvin tärkeä (5)	Tärkeä (4)	Melko tärkeä (3)	Vain vähän tärkeä (2)	Ei ollenkaan tärkeä (1)
Lehdistötiedotus ja -tilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat julkaisut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset julkaisut sidosryhmien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WWW-sivustot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutiskirjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminaarit, sidosryhmätilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17) Arvioi, kuinka tärkeä rooli teknologiakeskuksellanne on seuraavissa asioissa**

	Hyvin tärkeä (5)	Tärkeä (4)	Melko tärkeä (3)	Vain vähän tärkeä (2)	Ei ollenkaan tärkeä (1)
Alueen identiteetin muodostaminen, ylläpito ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueen strategian kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueen toimijoiden verkostoitumisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueen suhteiden kehittäminen ulkomailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heikkojen signaalien etsiminen ja niiden tulkinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennakointi- ja kilpailukykytiedon kerääminen ja hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**VIESTINNÄN ASIAANTUNTIJA**

**18) Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossasi?**

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

jatkuu

jatkoa

**19) Millainen koulutus sinulla on?**

- Ylempi yliopistotutkinto (esim. FM, YTM, DI)
- Ammattikorkeakoulu tai alempi yliopistotutkinto (esim. HuK, LuK)
- Muu toisen asteen koulutus
- Muu, mikä

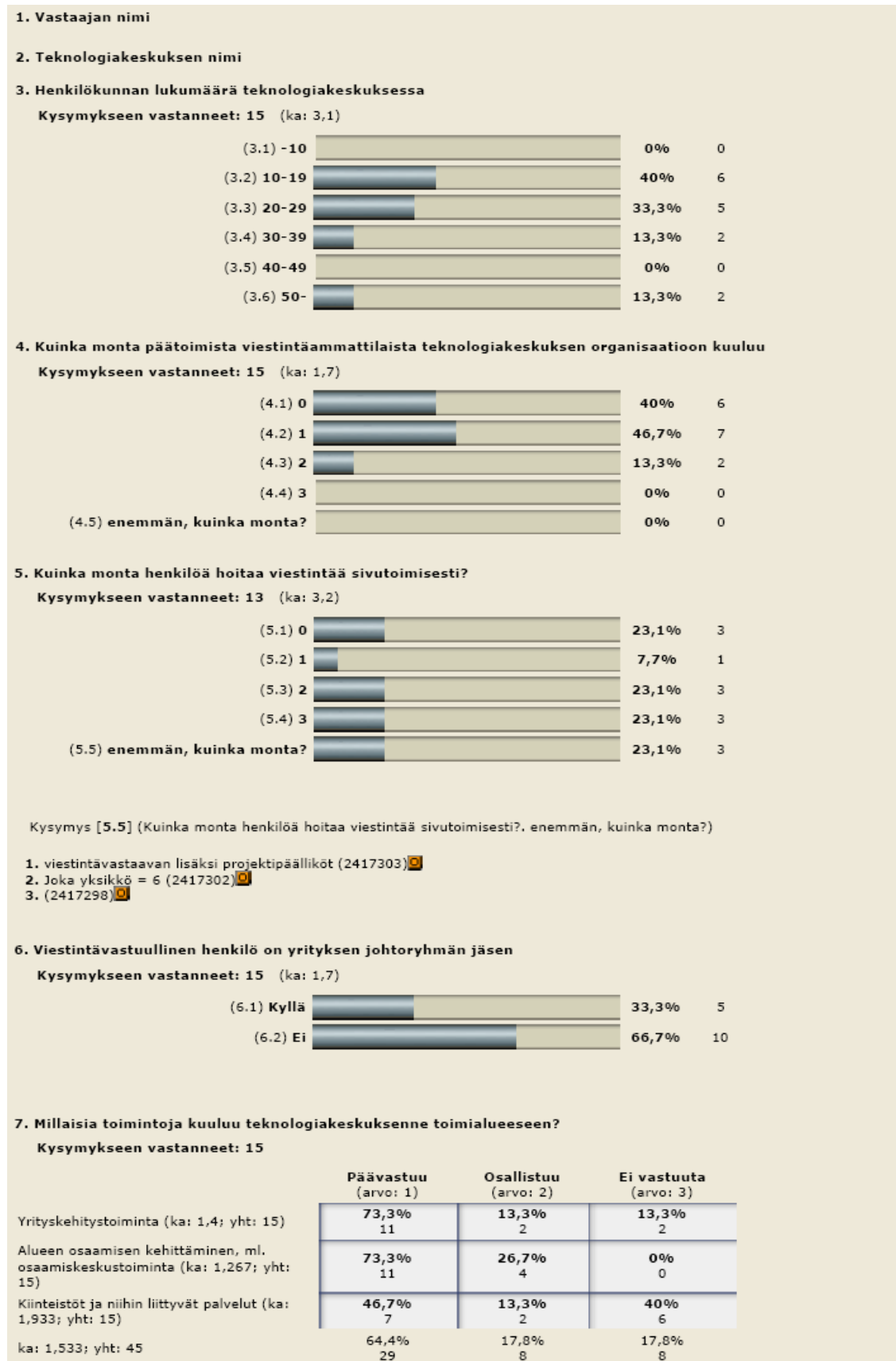
**20) Mitä taitoja pidät tärkeimpinä nykyistä työtehtävää hoitaessasi?**

	Hyvin tärkeä (5)	Tärkeä (4)	Melko tärkeä (3)	Vain vähän tärkeä (2)	Ei ollenkaan tärkeä (1)
Kirjoitustaito, kyky tuottaa tekstiä ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuaalinen silmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintymistaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan (tekniikan, teknologiaalikeitoiminnan tms.) tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky toteuttaa projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky toimia ryhmässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamistaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oivalluskyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky muuttua ja sopeutua muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21) Kuinka paljon osallistut ammatilliseen lisäkoulutukseen keskimäärin vuoden aikana?**

- en lainkaan
- 1-3 päivää
- 4-10 päivää
- yli 10 päivää

Liite 2: Teknologiakeskusten viestintäpäälliköiden taustakyselyn tulokset (kesäkuu 2005)



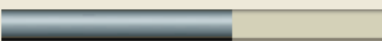
jatkuu

jatkoa

## VIESTINNÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 8. Onko teknologiakeskuksenne käytössä viestintästrategia

Kysymykseen vastanneet: 15 (ka: 1,4)

(8.1) kyllä		60%	9
(8.2) ei		40%	6

### 9. Mitataanko viestintää organisaatiossanne?

Kysymykseen vastanneet: 15 (ka: 1,3)

(9.1) kyllä		66,7%	10
(9.2) ei		33,3%	5

### 10. Jos kyllä, niin mitä mitataan?

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 2,9)

(10.1) tuotoksia kvantitatiivisesti		9,1%	1
(10.2) tuotoksia kvalitatiivisesti		0%	0
(10.3) julkisuuden määrää		72,7%	8
(10.4) yrityksen tunnettuutta/tunnettuuden kehitystä		9,1%	1
(10.5) mielikuvia/mielikuvien kehitystä		0%	0
(10.6) mielikuvia seudusta/alueesta		0%	0
(10.7) Muuta, mitä?		0%	0

### 11. Onko teknologiakeskuksellanne viestinnällistä yhteistyötä alueen muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa?

Kysymykseen vastanneet: 15 (ka: 1)










(11.1) kyllä		100%	15
(11.2) ei		0%	0

### 12. Jos kyllä, niin millaista yhteistyötä?

Kysymykseen vastanneet: 15 (ka: 3,1)

(12.1) yhteinen työryhmä		40%	6
(12.2) yhteinen strategia		0%	0
(12.3) yhteinen/yhteisiä jakelukanavia		20%	3
(12.4) yhteisiä painettuja viestintätuotteita		13,3%	2
(12.5) yhteisiä verkkopalveluita		13,3%	2
(12.6) yhteisiä tapahtumia/tilaisuuksia/näyttelyitä		6,7%	1
(12.7) Muuta, mitä?		6,7%	1

Kysymys [12.7] (Jos kyllä, niin millaista yhteistyötä?. Muuta, mitä?)

1. yhteisiä verkkopalveluita ja tapahtumia (2417284) 
2. lähes kaikkia edellä mainittuja (2417305) 
3. Yhteisiä verkkopalveluita ja yhteisiä tilaisuuksia (2417310) 
4. joiltain osin yhteisiä työryhmiä ja tapahtumia (2417296) 
5. Kaikkien mainittujen asioiden osalta yhteistyössä LAKESin kanssa (2417302) 
6. yhteisiä työryhmiä (2417290) 
7. yhteisiä tapahtumia/tilaisuuksia/näyttelyitä, yhteisiä painettuja viestintätuotteita, yhteisiä verkkopalveluita (2417285) 
8. Taas jäi vain yksi ruksi. Meillä olisi lähes joka kohtaan rastitettavaa. (2417298) 
9. yhteisiä painettuja viestintätuotteita, yhteisiä tapahtumia/tilaisuuksia/näyttelyitä (2417314) 

jatkuu

jatkoa

### 13. Arvioi mainittujen sidosryhmien merkitystä teknologiakeskukseenne viestinnän yhteistyökumppanina

Kysymykseen vastanneet: 15

	Hyvin tärkeä (5) (arvo: 1)	Tärkeä (4) (arvo: 2)	Melko tärkeä (3) (arvo: 3)	Vain vähän tärkeä (2) (arvo: 4)	Ei ollenkaan tärkeä (1) (arvo: 5)
Kaupunki/kunta (esim. viestintäyksikkö) (ka: 2; yht: 15)	33,3% 5	46,7% 7	6,7% 1	13,3% 2	0% 0
Yliopisto/korkeakoulu (ka: 2,333; yht: 15)	20% 3	40% 6	26,7% 4	13,3% 2	0% 0
Ammattikorkeakoulu tms. (ka: 2,5; yht: 14)	21,4% 3	21,4% 3	42,9% 6	14,3% 2	0% 0
Maakuntaliitto (ka: 2,667; yht: 15)	6,7% 1	40% 6	33,3% 5	20% 3	0% 0
Muu julkisyhteisö (kehittämissyhtiö, tms.) (ka: 1,933; yht: 15)	40% 6	33,3% 5	20% 3	6,7% 1	0% 0
Muut Tekel-keskukset (ka: 2,933; yht: 15)	6,7% 1	26,7% 4	40% 6	20% 3	6,7% 1
Muut kansalliset verkostot (ka: 2,733; yht: 15)	13,3% 2	20% 3	46,7% 7	20% 3	0% 0
Viestintätoimistot ja muut ammatilliset organisaatiot (ka: 2,933; yht: 15)	13,3% 2	26,7% 4	20% 3	33,3% 5	6,7% 1
ka: 2,504; yht: 119	19,3% 23	31,9% 38	29,4% 35	17,6% 21	1,7% 2

### 14. Arvioi seuraavien kohdealueiden tärkeyttä viestintänne toteutuksessa

Kysymykseen vastanneet: 15

	Hyvin tärkeä (5) (arvo: 1)	Tärkeä (4) (arvo: 2)	Melko tärkeä (3) (arvo: 3)	Vain vähän tärkeä (2) (arvo: 4)	Ei ollenkaan tärkeä (1) (arvo: 5)
Paikallinen/keskuseudullinen viestintä (ka: 1,067; yht: 15)	93,3% 14	6,7% 1	0% 0	0% 0	0% 0
Seudullinen/maakunnallinen viestintä (ka: 1,533; yht: 15)	46,7% 7	53,3% 8	0% 0	0% 0	0% 0
Kansallinen viestintä (ka: 2,067; yht: 15)	20% 3	53,3% 8	26,7% 4	0% 0	0% 0
Kansainvälinen viestintä (ka: 2,8; yht: 15)	6,7% 1	53,3% 8	6,7% 1	20% 3	13,3% 2
ka: 1,867; yht: 60	41,7% 25	41,7% 25	8,3% 5	5% 3	3,3% 2

### 15. Arvioi seuraavien kohderyhmien merkitystä viestinnässänne

Kysymykseen vastanneet: 15

	Hyvin tärkeä (5) (arvo: 1)	Tärkeä (4) (arvo: 2)	Melko tärkeä (3) (arvo: 3)	Vain vähän tärkeä (2) (arvo: 4)	Ei ollenkaan tärkeä (1) (arvo: 5)
"Suuri yleisö" (ka: 3,2; yht: 15)	0% 0	20% 3	40% 6	40% 6	0% 0
Omalla alueella toimivat yritykset (ka: 1,267; yht: 15)	80% 12	13,3% 2	6,7% 1	0% 0	0% 0
Muualla Suomessa toimivat yritykset (ka: 2,067; yht: 15)	26,7% 4	53,3% 8	6,7% 1	13,3% 2	0% 0
Ulkomaiset klusterien avainyritykset (ka: 2,714; yht: 14)	14,3% 2	35,7% 5	28,6% 4	7,1% 1	14,3% 2
Oman alueen yliopisto/korkeakoulu (ka: 1,6; yht: 15)	46,7% 7	46,7% 7	6,7% 1	0% 0	0% 0
Oman alueen ammattikorkeakoulu/muu oppilaitos (ka: 1,467; yht: 15)	60% 9	33,3% 5	6,7% 1	0% 0	0% 0
Alueen rahoittajat (ka: 1,333; yht: 15)	66,7% 10	33,3% 5	0% 0	0% 0	0% 0
Kansalliset rahoittajat (ka: 1,786; yht: 14)	35,7% 5	50% 7	14,3% 2	0% 0	0% 0
Kansainväliset rahoittajat (EU) (ka: 2,2; yht: 15)	33,3% 5	26,7% 4	26,7% 4	13,3% 2	0% 0
Oma henkilökunta (ka: 1,2; yht: 15)	80% 12	20% 3	0% 0	0% 0	0% 0
ka: 1,878; yht: 148	44,6% 66	33,1% 49	13,5% 20	7,4% 11	1,4% 2

jatkuu

jatkoa

**16. Arvioi seuraavien viestintävälineiden merkitystä viestinnässänne**

**Kysymykseen vastanneet: 15**

	<b>Hyvin tärkeä (5)</b> (arvo: 1)	<b>Tärkeä (4)</b> (arvo: 2)	<b>Melko tärkeä (3)</b> (arvo: 3)	<b>Vain vähän tärkeä (2)</b> (arvo: 4)	<b>Ei ollenkaan tärkeä (1)</b> (arvo: 5)
Lehdistötiedotus ja -tilaisuudet (ka: 1,733; yht: 15)	40% 6	53,3% 8	0% 0	6,7% 1	0% 0
Omat julkaisut (ka: 1,467; yht: 15)	60% 9	33,3% 5	6,7% 1	0% 0	0% 0
Yhteiset julkaisut sidosryhmien kanssa (ka: 2,867; yht: 15)	6,7% 1	20% 3	53,3% 8	20% 3	0% 0
WWW-sivustot (ka: 1,067; yht: 15)	93,3% 14	6,7% 1	0% 0	0% 0	0% 0
Utiskirjeet (ka: 2,2; yht: 15)	40% 6	20% 3	20% 3	20% 3	0% 0
Portaalit (ka: 2,733; yht: 15)	6,7% 1	40% 6	26,7% 4	26,7% 4	0% 0
Seminaarit, sidosryhmätilaisuudet (ka: 1,533; yht: 15)	53,3% 8	40% 6	6,7% 1	0% 0	0% 0
ka: 1,943; yht: 105	42,9% 45	30,5% 32	16,2% 17	10,5% 11	0% 0

**17. Arvioi, kuinka tärkeä rooli teknologiakeskuksellanne on seuraavissa asioissa**

**Kysymykseen vastanneet: 15**

	<b>Hyvin tärkeä (5)</b> (arvo: 1)	<b>Tärkeä (4)</b> (arvo: 2)	<b>Melko tärkeä (3)</b> (arvo: 3)	<b>Vain vähän tärkeä (2)</b> (arvo: 4)	<b>Ei ollenkaan tärkeä (1)</b> (arvo: 5)
Alueen identiteetin muodostaminen, ylläpito ja kehittäminen (ka: 1,8; yht: 15)	46,7% 7	26,7% 4	26,7% 4	0% 0	0% 0
Alueen strategian kehittäminen (ka: 1,6; yht: 15)	46,7% 7	46,7% 7	6,7% 1	0% 0	0% 0
Alueen toimijoiden verkostoitumisen kehittäminen (ka: 1,2; yht: 15)	80% 12	20% 3	0% 0	0% 0	0% 0
Alueen suhteiden kehittäminen ulkomailla (ka: 2,4; yht: 15)	13,3% 2	46,7% 7	26,7% 4	13,3% 2	0% 0
Heikkojen signaalien etsiminen ja niiden tulkinta (ka: 2,4; yht: 15)	6,7% 1	53,3% 8	33,3% 5	6,7% 1	0% 0
Ennakointi- ja kilpailukykytiedon kerääminen ja hyödyntäminen (ka: 2,333; yht: 15)	6,7% 1	53,3% 8	40% 6	0% 0	0% 0
ka: 1,956; yht: 90	33,3% 30	41,1% 37	22,2% 20	3,3% 3	0% 0

**VIESTINNÄN ASIANTUNTIJA**

**18. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossasi?**

**Kysymykseen vastanneet: 15 (ka: 3,1)**

(18.1) alle vuoden		0%	0
(18.2) 1-2 vuotta		26,7%	4
(18.3) 2-5 vuotta		40%	6
(18.4) 5-10 vuotta		26,7%	4
(18.5) yli 10 vuotta		6,7%	1

jatkuu

jatkoa

**19. Millainen koulutus sinulla on?**

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1,9)

(19.1) Ylempi yliopistotutkinto (esim. FM, YTM, DI)		35,7%	5
(19.2) Ammattikorkeakoulu tai alempi yliopistotutkinto (esim. HuK, LuK)		42,9%	6
(19.3) Muu toisen asteen koulutus		21,4%	3
(19.4) Muu, mikä		0%	0

Kysymys [19.4] (Millainen koulutus sinulla on?. Muu, mikä)

1. Lisäksi tradenomi (2417296)

**20. Mitä taitoja pidät tärkeimpinä nykyistä työtehtävää hoitaessasi?**

Kysymykseen vastanneet: 15

	Hyvin tärkeä (5) (arvo: 1)	Tärkeä (4) (arvo: 2)	Melko tärkeä (3) (arvo: 3)	Vain vähän tärkeä (2) (arvo: 4)	Ei ollenkaan tärkeä (1) (arvo: 5)
Kirjoitustaito, kyky tuottaa tekstiä ymmärrettävästi (ka: 1,2; yht: 15)	80% 12	20% 3	0% 0	0% 0	0% 0
Visuaalinen silmä (ka: 2; yht: 15)	33,3% 5	33,3% 5	33,3% 5	0% 0	0% 0
Esiintymistaito (ka: 2,143; yht: 14)	14,3% 2	57,1% 8	28,6% 4	0% 0	0% 0
Toimialan (tekniikan, teknologia liiketoiminnan tms.) tuntemus (ka: 2,467; yht: 15)	13,3% 2	33,3% 5	46,7% 7	6,7% 1	0% 0
Kyky toteuttaa projekteja (ka: 1,933; yht: 15)	46,7% 7	26,7% 4	13,3% 2	13,3% 2	0% 0
Kyky toimia ryhmässä (ka: 1,333; yht: 15)	66,7% 10	33,3% 5	0% 0	0% 0	0% 0
Neuvottelutaito (ka: 2; yht: 15)	40% 6	33,3% 5	13,3% 2	13,3% 2	0% 0
Johtamistaito (ka: 2,667; yht: 15)	13,3% 2	33,3% 5	33,3% 5	13,3% 2	6,7% 1
Nopeus (ka: 1,533; yht: 15)	53,3% 8	40% 6	6,7% 1	0% 0	0% 0
Oivalluskyky (ka: 1,467; yht: 15)	66,7% 10	26,7% 4	0% 0	6,7% 1	0% 0
Luovuus (ka: 1,667; yht: 15)	46,7% 7	40% 6	13,3% 2	0% 0	0% 0
Kyky muuttua ja sopeutua muutoksiin (ka: 1,286; yht: 14)	78,6% 11	14,3% 2	7,1% 1	0% 0	0% 0
ka: 1,809; yht: 178	46,1% 82	32,6% 58	16,3% 29	4,5% 8	0,6% 1

**21. Kuinka paljon osallistut ammatilliseen lisäkoulutukseen keskimäärin vuoden aikana?**

Kysymykseen vastanneet: 15 (ka: 2,1)

(21.1) en lainkaan		20%	3
(21.2) 1-3 päivää		53,3%	8
(21.3) 4-10 päivää		20%	3
(21.4) yli 10 päivää		6,7%	1

**Haastattelu teknologiakeskusten viestintäpäälliköille**  
tammikuu 2006

0. Taustat:

Vastaajasta

- tehtävänimike
- työssöoloikä
- koulutus

Organisaatiosta

- yrityksen henkilökuntamäärä
- viestintäammattilaisten lukumäärä
- teknologiakeskuksen toimialueet (kiinteistöt, yrityskehitystoiminta, alueellinen kehittäminen)

1. Kuvaile, millaista viestinnällistä yhteistyötä organisaatiollasi on alueen muiden kehittäjä-organisaatioiden kanssa?

(työryhmä, strategia, kanavia, viestintätuotteita ja palveluja, tapahtumia yms) Näitä voi tarpeen mukaan antaa, elleivät ne itsestään nouse esille..

2. Onko yhteistyö suunnitelmallista? Kuka ohjaa tätä yhteistyötä, kuka on ”tilaajana”? Millainen rooli teknologiakeskuksellanne on tässä yhteistyössä?

3. Mitkä ovat tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ja miksi?

4. Entä mitkä ovat viestinnän tärkeimpiä kohderyhmiä ja miksi juuri ne?

5. Onko organisaatiollasi ollenkaan sellaista viestintää, jota se toteuttaisi yksin, ilman näitä yhteistyötahoja? Jos on, millaista?

6. Millaista on yhteisesti toteuttamanne viestintä: onko se yhteisiä viestintäkanavia ja – palveluita, -toimintoja ja tuotteita...?

7. Mitataanko yhteisesti toteutettua viestintää joko organisaatiossanne tai keskitetysti?

8. Mikä on mielestäsi ollut erityisen onnistunutta yhteistä viestintää?

9. Entä millaisia epäonnistumisia / huonoja kokemuksia sinulla on yhteisestä viestinnästä?

10. Mitkä tekijät auttavat tässä yhteistyössä? Millaisia ominaisuuksia tarvitaan?

11. Millaisista tekijöistä tai ominaisuuksista on haittaa tai mitkä tekijät ovat peräti esteinä yhteistyölle?

jatkuu



jatkoa

12. Kuinka hyvin oman seutunne toimijat ovat mielestäsi verkostoituneet? Ja mikä rooli teknologiakeskuksellanne on tässä verkostossa?
13. Miten sinusta tätä yhteistyötä parhaiten voisi kehittää?
14. Millaisia ongelmia verkostoituneeseen toimintaan mielestäsi liittyy ja voitaisiinko niitä jotenkin välttää?
15. Mitä etuja verkostoituneella toimintamallilla saavutetaan viestinnässä?
16. Kuinka tärkeänä pidät henkilökohtaista vuorovaikutusta verkostomaisessa toiminnassa?
17. Mitä etua omalle organisaatiollesi on siitä, että se on verkostoitunut vahvasti?
18. Millaisia erityisvaatimuksia viestintäammattilaiselle työskentely tiiviissä yhteistyöverkostossa asettaa?
19. Millainen asema viestinnällä on mielestäsi organisaatiossasi? Millaista arvostusta viestintä ja viestinnän toteuttajat saavat? Miten viestintää resursoidaan? Millainen on viestinnän ja strategisen johdon suhde? Nämä kysytään siinä tapauksessa, että ne eivät nouse vastauksissa esille...