

Johanna Lahtinen

Tietokäyttäytyminen Uusimaa innovoi –hankkeessa

Tampereen yliopisto
Informaatiotutkimuksen laitos
Pro gradu –tutkielma
22.4.2008

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Informaatiotutkimuksen laitos

JOHANNA LAHTINEN: Tietokäyttäytyminen Uusimaa innovoi -hankkeessa

Pro gradu –tutkielma, 138 s., 1 liites.

Informaatiotutkimus

Huhtikuu 2008

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa yhteisöllisestä tietokäyttäytymisestä aluekehityksen kontekstissa. Aihetta tarkastellaan tietämyksenhallinnan, yhteisöllisen tiedonjakamisen ja alueellisen innovaatiotoiminnan viitekehyksessä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella on löydettävissä runsaasti erilaisia tiedon luomisen malleja. Sen sijaan empiirisiä tarkasteluja tiedonjakamisen ja tiedon luomisen prosesseista erityisissä konteksteissa on vähemmän. Tutkimuskohteena oli Uusimaa innovoi –hankkeen kahdeksan teemaryhmän tietokäyttäytyminen. Hankkeen tavoitteena oli laatia pääkaupunkiseudun ulkopuolisen Uudenmaan innovaatiostrategia, ja teemaryhmät oli muodostettu aluetta koskevien haasteiden, tavoitteiden ja näkemysten selvittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata innovaatiostrategiaprosessiin liittyviä tiedontarpeita, tiedonhankintaa ja yhteisöllistä tiedonjakamista. Tutkimuksen pääkysymyksenä on, miten yhteisöllisen prosessin kautta luodaan näkemys alueen kehittämisestä. Tutkimuksen käytännön tavoitteena on selvittää, mitä osaamista informaatioalan ammattilaisilta odotetaan ja miten he kykenevät hyödyntämään osaamistaan yhteisöllisessä tietokäyttäytymisessä.

Tutkimusstrategiana oli laadullinen tapaustutkimus, jossa tietokäyttäytymistä kuvattiin käynnissä olleen innovaatiostrategiaprosessin kontekstissa. Aineisto kerättiin haastatteleamalla 19 henkilöä, ja teemahaastatteluja täydennettiin hankkeessa tuotetuilla dokumenteilla. Haastateltavat olivat Uusimaa innovoi -hankkeen kahdeksan teemaryhmän jäseniä, sihteereitä, puheenjohtajia tai informaattikkoja. Heidän taustaorganisaationsa kuului triple helix –mallia vastaten yrityksiin, julkishallintoon tai tutkimus- ja kehittämisorganisaatioihin. Teorialuvuissa esiteltävä tietämyksenhallinnan, yhteisöllisen tietokäyttäytymisen ja alueellisen innovaatiotoiminnan malleja hyödynnettiin ajatusten jäsentäjinä, mutta aineiston analyysissä ei sovellettu erityistä mallia. Analysointi tehtiin aineistolähtöisesti luokittamalla aineisto viiteen teemaan, jotka olivat teemaryhmän muodostuminen ja toiminta, tiedontarpeet, tiedonhankinnan prosessi, tiedonjakaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen sekä tiedon käyttö strategiatekstin laatimisessa.

Aineistosta tunnistettiin kolmen tyyppisiä tiedontarpeita, jotka olivat teemaan liittyvä teoreettinen tieto, alueeseen liittyvä toiminnallinen tieto ja parhaiden käytäntöjen esimerkit. Tiedonhankinta ei ollut keskeisellä sijalla teemaryhmien toiminnassa, vaan asiantuntijoilla jo olevan tiedon jakaminen. Oppimiskokemuksia kuvattiin oivalluksiksi, jotka syntyivät eritaustaisten henkilöiden ja erilaisen tiedon kohdatessa. Parhaiden käytäntöjen esimerkeillä ja arkisilla tarinoilla pyrittiin edistämään oivallusten syntymistä tietotyyppien rajapinnoilla. Teemaryhmät toimivat foorumeina, joihin osallistujat toivat muissa konteksteissa kehittyneitä ajatuksiaan ja joista saattoi viritettyä uusia ideoita muihin konteksteihin vietäviksi. Teemaryhmiin osallistuneiden informaattikoiden ymmärrys toimintaympäristön prosesseista ja tietokäyttäytymisen kokonaisuudesta syveni. Informaattikot eivät täysin kyenneet hyödyntämään osaamistaan, koska odotukset ja osaaminen olivat osittain ristiriitaisia. Informaattikot kykenivät hyödyntämään osaamistaan parhaiten teoreettisen tutkimustiedon hankinnassa, jota teemaryhmät eivät niinkään tarvinneet. Informaattikot eivät sen sijaan kyenneet täysin vastaamaan odotuksiin sisältöjen poimimisesta, jalostamisesta ja merkitysten ilmaisemisesta teemaryhmälle hyödyllisessä muodossa. Tutkimus vahvistaa tilannesidonaisuuden ja kontekstin merkitystä tiedonjakamisen ymmärtämisessä.

1	JOHDANTO	5
2	TEORIATAUSTA	8
2.1	DATA, INFORMAATIO, TIETO JA TIETÄMINEN	8
2.2	TIEDON TYYPIT	11
2.3	OPPIMINEN, KYVYKKYYS JA OSAAMINEN	13
2.4	TIETÄMYKSENHALLINTA JA TIEDON LUOMISEN VIITEKEHYS	14
2.4.1	Ruisleipä-malli SECI/ba –mallin sovelluksena.....	16
2.4.2	Tietämyksenhallinnan timantti.....	19
2.4.3	Organisationaalinen oppiminen.....	20
2.5	TIEDONJAKAMINEN JA YHTEISÖLLINEN TIEDONMUODOSTUS	24
2.5.1	Yhteistoiminnalliset tietokäytännöt	25
2.5.2	Vuorovaikutus.....	27
2.5.3	Roolit	30
2.6	ALUEELLINEN INNOVAATIOTOIMINTA	32
2.6.1	Tiedon merkitys alueellisessa innovaatiotoiminnassa	35
2.6.2	Oppimisen merkitys alueellisessa innovaatiotoiminnassa	38
2.6.3	Strategian laadinta alueellisena prosessina	40
2.6.4	Kirjastojen rooli innovaatiojärjestelmässä.....	45
3	AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	46
3.1	ALUEELLINEN STRATEGIAPROSESSI JA TIEDONJAKAMINEN	47
3.1.1	Aluetutkimuksen paradigman muutos	47
3.1.2	Tiedonjakaminen alueen kehittymisen edellytyksenä.....	49
3.1.3	Internetin vaikutus tiedonjakamiseen ja alueelliseen kehitykseen	52
3.2	YHTEISÖLLINEN TIEDONMUODOSTUS JA TIETOKÄYTÄNNÖT	53
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	60
4.1	TUTKIMUSOTE	60
4.2	TUTKIMUSAINEISTON KERUU	61
4.3	TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI.....	63
4.4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	64
5	HANKKEEN ESITTELY	64
5.1	UUSIMAA INNOVOI –HANKE	64
5.2	STRATEGIAHANKKEEN YHTEISÖLLISYYDEN PERUSTA	67
5.3	TEEMARYHMÄT	71
6	TULOKSET	74
6.1	TIEDONTARPEET	74
6.1.1	Strategiaprosessin tiedontarpeet	75
6.1.2	Teemaryhmien yleiset tiedontarpeet	75
6.1.3	Teemoihin liittyviä tiedontarpeita.....	79
6.2	TIEDONLÄHTEET.....	83
6.2.1	Lähtökohtana ryhmän jäsenten asiantuntijatieto	83
6.2.2	Tiedonlähteisiin perehtyminen	85
6.2.3	Tiedonhankinnan esteet.....	90
6.2.4	Proaktiivisen tiedonhaun odotukset.....	93
6.3	TIEDON JAKAMINEN JA YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN.....	95
6.3.1	Viestintä ja vuorovaikutus hankkeessa	95
6.3.2	Hankkeessa käytetyt käsitteet ja kieli.....	102
6.3.3	Ryhmäajattelu.....	104
6.3.4	Merkityksen antaminen	107
6.3.5	Keinot ja välineet	108
6.3.6	Strategioiden vaikutus toisiinsa.....	113
6.3.7	Oppiminen	114
6.4	YHTEENVETO.....	117
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	124

7.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	124
7.2	ARVIOINTIA TUTKIMUKSEN TEKEMISESTÄ.....	129
	LÄHTEET	131
	LIITTEET.....	138

1 Johdanto

Tämän tutkielman aiheena on tietokäyttäytyminen alueellisessa innovaatiohankkeessa. Tiedonhankinnan ja luomisen näkökulmista kyse on tiedonjakamisen tuloksena saavutetun näkemyksen kiteyttämisestä uskottavasti alueen toimijoiden yhteisessä prosessissa. Uusimaa innovoi –hanke tarjoaa mielenkiintoisen tutkimuskohteen strategiahankkeen tiedon luomisen prosessiin.

Tiedon kumuloituminen, jakaminen ja leviäminen on nähty tärkeänä tekijänä alueiden kehittämisessä. Esimerkiksi OECD:n raportissa *Competitive Regional Clusters* (OECD 2007, 1) korostetaan alueen yritysten, henkilöiden ja tiedon verkostoitumisen tärkeyttä. Myös Nonaka al. korostavat innostavan henkisen ilmapiirin luomista, sosiaalisten suhteiden kehittämistä ja verkostoitumista. Nonakan tutkimusten myötä Suomessakin havaittiin tiedon merkitys keskeiseksi alueellisessa kehittämisessä 2000-luvun vaihteessa. (Suurla 2001, 52 – 54.)

Globalisaation myötä taloudellinen menestyminen on noussut kehittyneissä maissa tärkeäksi keskustelun aiheeksi. Kilpailun kiristymisen ja onnistumisen mahdollisuuksien muuttumisen myötä on havaittavissa arvoasetelmien muutosta. Vain paras, nopein, ensimmäinen tai suurin on merkittävää. Oma olemassaolo voidaan varmistaa ylittämällä yksilön ja yksittäisten organisaatioiden kyvyt, osaaminen ja tietotaito sekä löytämällä parhaat mahdolliset kumppanit. Uudeksi toimintamalliksi on kehittynyt verkostomainen yhteisöllinen tekeminen ja avoin jakaminen. Aiemmin fokusoiduttiin yksilöön tai yksittäiseen organisaatioon, mutta sen rinnalle ovat vahvasti tulleet alueet ja globaalit yhteisöt. Menestymistä on alettu tarkastella mikro- ja makronäkökulmista sekä niiden väliltä.

Sankaritarinat ovat muuttuneet yhden henkilön menestyjistä alueiden tai yhteisöjen menestykseen. Manuel Castellsin (1998) *The rise of the network society* ja Richard Floridan (2002) *The rise of the creative class* teosten myötä alettiin Suomessakin pohtia menestyvien alueiden malleja, osa-alueita ja menetykseen vaikuttavia seikkoja. Koettiin, että Kalifornian Piilaakson kaltainen menestystarina on mahdollinen myös Suomessa ja on osittain toteutunutkin matkapuhelimiin keskittyneen Nokian ja sen toimialaklusterin menestystarinan myötä. (Himanen 2004, 3-5, 30, Steinbock 2007, 16, 39,68, Stähle, Sotarauta et al. 2003, 86, 132.)

Suomen teknologinen ja alueellinen kehittyminen alkoi kiinnostaa vuosituhannen vaihteessa myös muualla maailmassa toimivia aluekehittäjiä ja –tutkijoita. Monet tilastot, raportit ja

analyysit¹ määrittivät Suomen ja erityisesti pääkaupunkiseudun yhdeksi maailman kilpailukykyisimmistä alueista.

Teknologiseen menestymiseen perustuvaa ajattelua on tuettu myös rakenteellisella kehittämisellä. Teknologiakeskuksia, -ohjelmia ja -verkostoja on kehitetty Suomessa määrätietoisesti 1990-luvulta alkaen. Suomessa oli vuonna 1982 yksi teknologiakeskus (Technopolis) ja vuonna 2008 Teknologiakeskusten Liitossa Tekelissä toimi jo 30 jäsenkeskusta (Tekel 2008). Valtioneuvosto asetti ensimmäisen osaamiskeskusohjelman ohjelmakaudeksi 1994 – 1998. Hyvien kokemusten perusteella ohjelmaa on jatkettu ja sen sisältöä on kehitetty (ohjelmakaudet 1999 – 2002, 2003 – 2006, 2007 – 2013). (OSKE 2007a) Ensimmäisissä ohjelmissa korostettiin alueellisen yhteistyön kehittämistä, kun taas uusimmassa ohjelmassa korostetaan osaamisalojen yhteistyön kehittämistä eli klusteroitumista ja hankkeita toiminnallisena muotona. Ohjelmakauden 2007 – 2013 tavoitteissa kuvataan kontekstia seuraavasti:

”Osaamiskeskustoiminnan lähtökohtana on tutkimuslaitosten, korkeakoulujen, teknologiakeskusten, elinkeinoelämän ja eri rahoittajatahojen välinen yhteistyö valituilla osaamisaloilla. Sen ytimenä on tiivis kehittäjäverkosto, jonka tarkoituksena on käynnistää ja toteuttaa tutkimus-, koulutus- ja muita kehittämishankkeita.” (OSKE 2007b)

Suomessa laadittiin 2000-luvun alussa lukuisia eritasoisia ja eri laajuisia alueita koskevia strategioita². Toiminnan taustalla oli uskomus, että menestyviä alueita voidaan synnyttää määrätietoisella tekemisellä. Alueelliset strategiat ja ohjelmat toimivat välineinä jäsentää näkemyksiä, tavoitteita ja keinoja. Niiden avulla pyrittiin virittämään keskustelua, kehittämään ajatuksia, levittämään johtopäätelmiä ja sitouttamaan alueen toimijoita yhteiseen päämäärään.

¹ 2000-luvulla on julkaistu muun muassa seuraavia alueellista kehittymistä tai innovatiivisuutta kuvaavia määräaikaikatsauksia: World Business -yhteisön The global innovation index (GII); Meritin The global innovation scoreboard (GIS); Innometricsin European Innovation Scoreboard; Euroopan komission Innobarometer; World Economic Forumin The global competitiveness report; IMF:n World economic outlook. (WEO); IMF:n Regional economic outlook; OECD:n Territorial reviews.

² Esimerkkejä pääkaupunkiseutua koskevista strategioista, joissa käsitellään alueiden kehittämistä:

Helsingin seudun innovaatiostrategia (2005)	Pääkaupunkiseudun elinkeinostrategia (2005)
Uudenmaan maakuntaohjelma 2007-2010 (2006)	Itä-Uudenmaan maakuntaohjelma 2007 – 2010 (2006)
Hyvinkään-Riihimäen talousalueen aluekeskusohjelma (2006)	Hyvinkään-Riihimäen talousalueen strategia 2015 (2006)
KUUMA elinkeinostrategia 2006 (2006)	KUUMA osaamispääomastrategia 2006–2015 (2005)
Raaseporin elinkeinostrategia (2005)	Hiiden alueen elinkeinopoliittinen strategia 2005 (2005)

Strategiaprosesseissa keskeistä on luoda yhteinen näkemys tai yhteisesti hyväksyttävissä oleva näkemys kehittämisen suunnasta, joka kirjataan lopputuotokseksi eli strategia-asiakirjaksi. Strategioiden tavoitteina eivät ole kuvaukset meneillään olevista kehityksistä, jotka ovat jo toteutumassa lähes varmasti. Niiden tavoitteena on ennemminkin paljastaa piilossa olevia kehityspotentiaaleja, joiden toteutuminen ei ole varmaa, mutta jotka ovat mahdollisia ja jotka koetaan haluttaviksi. Strategioiden tavoitteiden asettamisessa onkin kyse osaamisesta ja kyvystä nähdä tulevaisuus, jossa tavoitteet eivät ole mahdottomia toteutuakseen, mutta eivät myös liian varmoja toteutuakseen. Strategian tehtävänä on valita haluttu kehityssuunta ja vaikuttaa sen toteutumiseen. Strategiaa kuvataan myös pois-sulkeväksi eli tehdään valintaa, mitä kehityssuuntia ei haluta toteutuvaksi.

Strategiaprosessia ei useinkaan dokumentoida, eivätkä asiakirjan tuottamiseen tai kehittämislinjauksiin liittyvät taustat ole siten jäljitettävissä. Uusimaa innovoi –hankkeen alkuvaiheessa pidettiin kuitenkin tärkeänä, että myös prosessi dokumentoidaan. Koettiin, että lopputuotos sisältää vain osan tiedosta ja että prosessin aikana tuotettu tieto ja itse prosessiin sisältyvä tieto ovat merkittäviä.

Uusimaa innovoi –hankkeessa teemaryhmien muodostaminen oli keskeinen keino saada esiin alueen toimijoilla olevaa asiantuntemusta ja näkemystä alueen kehittämisestä sekä sitouttaa alueen toimijoita strategiaan. Olen rajannut tutkimuskohteekseni teemaryhmien toiminnan. Tutkimusta suunnitellessani minulla oli tarkoituksena keskittyä yhden teemaryhmän toimintaan ja haastatella sen jäseniä. Pian kuitenkin ilmeni, etteivät teemaryhmät olleet samanlaisia, vaan yhteisöllisyys muotoutui eri teemaryhmissä erilaiseksi. Erilaisuus johtui teemaryhmien muodostamisen ja toiminnan aikaisista muutoksista. Kahdeksan teemaryhmää muodostikin mielenkiintoisen ja monimuotoisen kokonaisuuden.

Strategiahanke ei ole tutkimuksellisen prosessi, vaan kehittämisprosessi, jossa käytetään kehittämishankkeelle tyypillisiä menetelmiä. Tutkimuksellinen tiedonhankinta ja tiedon luominen eivät ole pääosassa, mutta kehittämishanke sisältää osittain samantyyppisiä piirteitä. Kehittämishankkeissa korostuvat kuitenkin tutkitun tiedon soveltaminen ja oppiminen.

Tämä tutkielma on yhteisössä tapahtuvan asiantuntijatiedon jakamista koskeva tutkimus, jossa on hyödynnetty yhteisöllisen tietokäyttämisen käsitteitä, teorioita ja tutkimuksia. Viitekehyksenä ovat tietämyksenhallinnan, yhteisöllisen tietokäyttämisen ja alueellisen innovaatio toiminnan teorit ja mallit.

Tutkielmassani käsittelen ensin teoriataustaa, jonka jälkeen tarkastelen aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia. Kolmanneksi kuvaan tutkimukseni empiiristä toteuttamista. Ennen empiiristen havaintojen esittämistä esittelen Uusimaa innovoi –hankkeen. Lopuksi vedän tulokset yhteen ja kuvaan johtopäätökset.

2 Teoriatausta

Tutkimuksen taustaksi määrittelen ensin keskeiset käsitteet data, informaatio, tieto ja tietäminen, jonka jälkeen tarkastelen tiedon tyypittelyjä. Seuraavaksi määrittelen oppimiseen liittyviä kyvykkyyden ja osaamisen käsitteitä. Neljäntenä käsittelen tietämyksenhallintaan liittyviä määritelmiä ja malleja. Viidentenä tarkastelen tiedonjakamista ja yhteisöllistä tiedonmuodostusta. Kuudentena käsittelen alueellista innovaatiotoimintaa sekä tiedon, strategiaprosessin ja kirjastojen roolia siinä.

2.1 Data, informaatio, tieto ja tietäminen

Blairin mukaan tietämyksenhallinnassa on kaksi osaa, jotka ovat datan ja informaation johtaminen sekä kyvykkyyksien ja osaamisen johtaminen. Hän pitää jälkimmäistä haastavampana ja tärkeämpänä perustaen argumenttinsa datan, informaation, tiedon ja tietämyksen käsitteiden määrittelyyn. (Blair 2002, 1020 – 1022.)

Blair määrittelee datan faktaksi ja numeroiksi, joita tyypillisesti ovat esimerkiksi tilitiedot, tilastotiedot, nimet tai osoitteet. Datan voidaan ajatella sijaitsevan tietokoneella tai tietokannoissa. Blairin mukaan data ei ole riippuvainen käyttöyhteydestä eikä kontekstista. (Blair 2002, 1019 – 1022.)

Data saa rakenteen, muodon ja käyttöyhteyden, kun sitä käsitellään jotakin tarkoitusta varten. Käsittely voi sisältää muun muassa valikointia, järjestelyä ja eri tiedonlähteistä poimitun datan yhdistelyä. Käsiteltyä ja kontekstualisoitua dataa nimitetään informaatioksi. Informaatio sisältyy esimerkiksi raporttiin, jossa on järjestettyä ja yhdisteltyä dataa. Blairin mukaan informaatio on riippuvainen käyttöyhteydestä. (Blair 2002, 1019 – 1022.)

Blairin määritelmän mukaan tieto muodostuu kokemuksesta, arvoista, asiantuntijan näkemyksestä ja kontekstuaalista informaatiosta. Tieto mahdollistaa informaation ja uusien kokemusten arvioinnin ja käsittelyn. Tieto on riippuvainen kontekstista eli merkitysyhteydestä toisin kuin data ja informaatio. Tietoa voi Blairin mukaan olla vain henkilöillä. Toisaalta voi-

daan kuitenkin määritellä, että organisaatiossa on tietoa, jolloin ajatellaan tiedon juurtuneen dokumentteihin, tietovarastoihin, toimintatapoihin, käytänteisiin, prosesseihin ja normeihin. Asiantuntijuus ei ole tällöin kokonaan yksittäisistä henkilöistä riippuvainen, mikä on tärkeää henkilöstövaihdosten ja muiden muutosten yhteydessä. (Blair 2002, 1021 – 1022.)

Blair testaa datan, informaation ja tiedon käsitteitä käyttöyhteyksissään ja osoittaa, ettei tieto ole olemukseltaan siirrettävää kuten data ja informaatio. Tietoa ei voi omistaa, vaihtaa, eikä se katoa yhtäkkiä. (Blair 2002, 1019 – 1020.) Blairin esimerkkilauseet ovat seuraavat:

- “1) Bill had the data, but he lost it.
- 2) Mary had the information, but she misplaced it.
- 3) Chris had the knowledge yesterday, but lost it.
- 4) I used to know how to tune an automobile engine, but I don’t know how to do it any more.” (Blair 2002, 1020.)

Blair osoittaa ensimmäisen ja toisen lauseen esimerkeillä datan ja informaation olevan kadotettavissa, mutta kolmannessa lauseessa oleva tiedon kadottaminen ei ole helposti ymmärrettävissä. Vaikka tieto ei katoa yhtäkkiä, niin erityinen taito (know how) sen sijaan voi kadota ajan kuluessa. Taito tarkoittaa tässä yhteydessä kykyä tehdä jotakin. (Blair 2002, 1020 – 1022.)

Blairin mukaan data ja informaatio voivat saada monia muotoja ja sisältöjä, jotka ovat tärkeitä tietämyksenhallinnassa: data, teksti, kuvat, skeemat, videot, audiotallenteet, www-sivut ja multimediodokumentit. Yhä tärkeämmäksi on noussut tarve kytkeä moninaisuus yhteen toimivaksi, haettavaksi kokonaisuudeksi. Erilaisia systeemejä ja pienempiä teknisiä ratkaisuja on kehitetty lukuisia. Muiden systeemien rinnalla internetin vetovoima on vahvistunut ja sitä pidetään yhtenä tietämyksenhallinnan keskeisistä systeemeistä. (Blair 2002, 1026.)

Blairin määritelmän mukainen tieto ei ole helposti tallennettavissa ja siten siirrettävissä muiden henkilöiden tiedoksi. Ei ole myöskään ongelmatonta kehittää teknisiä välineitä, jotka tukisivat tiedon välittymistä henkilöltä toiselle. Ongelmana on, ettei erilaisiin systeemeihin ole kyetty tallentamaan kovin hyvin tietoa datan ja informaation muodossa siten, että se olisi uudelleen helposti tunnistettavissa ja omaksuttavissa tietona. Tiedon tallentamisessa konteksti ja käyttöyhteys ovat heikosti välitettävissä. Ne ovat kuitenkin tiedon käytön kannalta olennaisia. (Blair 2002, 1021, 1024 - 1025.)

Vaikka tietoa on hankalaa tallentaa tai välittää sellaisenaan, sitä on mahdollista Blairin mukaan tutkia ja kuvailla laajemmassa yhteydessä, esimerkiksi käyttöyhteydessä. Tapauksia tutkittaessa kuvaillaan tapauksen ongelma, vallitsevat olosuhteet ja toimenpiteet, joiden kautta asiantuntijat etenevät kohti ratkaisua sekä määritellään käyttökelpoinen data tai informaatio ja kuvaillaan lopputulos. Tapauksia vertailemalla voidaan löytää parhaat käytännöt (best practices). Niitä kuvaamalla voidaan Blairin mukaan tallentaa ja välittää tietoa kadottamatta olennaista kontekstia. (Blair 2002, 1026.)

Eisenhardtin näkemyksen mukaan tieto (knowledge) määritellään yksiselitteiseksi, konkreettiseksi ja helposti siirrettävissä olevaksi resurssiksi ja tietäminen (knowing) määritellään informaation prosessoimiseksi. Tieto on siten osa tietämisen prosessia, jossa on vaikutteita sosiaalisesta ja kulttuurisesta kontekstista. (Eisenhardt, Santos 2002, 140 – 141.)

Orlikowskin mukaan hajallaan olevien organisaatioiden (distributed organizations) tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan tiedon jakamisen esteitä, organisaatorajojen ylittämistä sekä parhaiden käytäntöjen (best practices) mallia. Rajapintojen ylittämiseksi on kehitetty erilaisia välineitä, muun muassa rajaobjekteja (boundary objects), kääntäjiä ja välittäjiä (translators ja knowledge brokers), rajakäytänteitä (boundary practices) ja yhteisöjen välistä foorumeita (cross-community communication forums). Nämä tutkimukset olettavat tiedolla olevan joko esineen (object, thing) tai järjestyksen (disposition) kaltaisia piirteitä. Orlikowskin oma näkökulma poikkeaa esimerkiksi Blairin näkemyksestä, mutta hän määrittelee lähestymistapansa olemassa olevia tutkimuksia täydentäväksi, ei niinkään korvaavaksi. (Orlikowski 2002, 253, 271.)

Orlikowskin määritelmän mukaan tieto on juurtuneena (embedded) käytäntöihin, eikä ole erotettavissa niistä. Tietäminen syntyy ja muokkautuu erilaisten tilanteiden ja tilanteissa toimimisen kautta. Hän painottaa, ettei tietäminen ole toimintoihin sisältyvää muuttumatonta kyvykkyyttä tai tekemistä, vaan aktiivista sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Orlikowski liittyy tiedon henkilöiden tekemiseen, jolloin tietämistä ei voida jakaa tai siirtää välittäjän tai välineen avulla. Tietämisen jakamista voi tapahtua hänen näkemyksensä mukaan vain prosessissa, jossa muilla henkilöillä on mahdollisuus oppia itse käytäntö. Orlikowskin mukaan tietämistä ja kyvykkyyksiä voidaan tutkia käytänteitä tutkimalla sen sijaan, että tutkittaisiin tietoa. Hänen mukaansa tieto on asioihin liittyvää ja tietäminen on toimintaan liittyvää. (Orlikowski 2002, 250 – 253, 271.)

Tieto esiintyy erilaisissa määritelmissä joko staattisena resurssina tai dynaamisena viitekehyksenä, jolloin data, informaatio ja tieto nähdään tiedon muuntumisen eri vaiheina. Prosessia aktivoivana tekijänä pidetään tietämystä, kyvykkyyttä tai osaamista. Tietäminen on aktiivinen prosessi, joka on välittynyt, tilannekohtainen ja käytäntöön sitoutunut (Blackler 1995, 1040).

2.2 Tiedon tyypit

Yksi varhaisimmista tiedon identifioijista ja luokittelijoista oli Michael Polanyi, joka erotti tallennetun, eksplisiittisen tiedon (explicit) ja tallentamattoman, piiloisen tiedon (tacit). Piiloinen ja eksplisiittinen tieto ovat hahmotettavissa erillisinä, mutta käytännössä niitä ei voi jyrkästi erottaa, vaan ne pikemminkin täydentävät toisiaan (Melkas, Harmaakorpi 2008, 109).

Scharmerin näkemyksen mukaan eksplisiittisen ja piiloisen tiedon lisäksi on olemassa itse-transsendenssista (self-transcending) tietoa, jolla hän tarkoittaa herkkyyttä huomata heikkoja signaaleja ja puuttuvaa potentiaalia sekä kykyä nähdä asioita, joita ei ole vielä olemassa. (Scharmer 2001, 68 – 69.) Itsetranssendessi on kyky ylittää itsensä ja voidaan puhua myös itsensä ylittävistä tiedosta tai intuitiivisesta tiedosta.

Blackler määrittää viisi erilaista tietotyyppiä, jotka ovat käsitteellistetty tieto (embrained knowledge), toiminnallistettu tieto (embodied knowledge), kulttuurinen tieto (encultural knowledge), juurtunut tieto (embedded knowledge) ja koodattu tieto. Käsitteellinen tieto liittyy käsitteellisiin ja kognitiivisiin kyvykkyyksiin. Käsitteellistä tietoa ovat esimerkiksi faktat, käsitteet, väittämät ja toimintaperiaatteet. Toiminnallinen tieto on tietotaitoa, jota ei välttämättä ole tallennettu. Toiminnallinen tieto tulee esille esimerkiksi ihmisten kohdatessa toisiaan ja yhteisessä toiminnassa. Kulttuurista tietoa sisältyy prosesseihin, joilla yhteisö luo yhteistä ymmärtämystä tietoa jakaen. Keskustelut, tarinat ja metaforat välittävät kulttuurista tietoa. Juurtunut tieto liittyy organisaation erilaisiin teknologioihin, rutiineihin tai rooleihin. Koodattu tieto ilmenee symboleina, merkkeinä ja dokumentteina, jotka voivat olla esimerkiksi tiedostoja tai julkaisuja. (Blackler 1995, 1023 – 1026.)

Tallman & al. puolestaan tyypittelevät tiedon komponentteihin (component knowledge) ja arkkitehtuuriin (architectural knowledge). Käsitteet ovat alun perin Hendersonilta ja Clarkilta, jotka käyttivät niitä tuotekehittelytutkimuksen yhteydessä tarkoittamaan teknistä ym-

märtämistä. Matusik ja Hill määrittelivät käsitteet myöhemmin uudelleen laajemmassa yrityskontekstissa. (Tallman, Jenkins et al. 2004, 262 – 263.)

Komponentit ovat tietoa joltakin osa-alueelta, esimerkiksi elokuvateollisuudessa tietoa tuotannosta, ohjauksesta, näyttelemisestä ja niin edelleen. Komponenttieto on luonteltaan yleistä, yhtenäistä, määriteltävissä ja liikuteltavissa olevaa. Se leviää suhteellisen nopeasti alueella ja muodostaa jaetun tietoresurssin. Osa komponenttiedosta on kuitenkin yksittäisten yritysten käytössä kilpailuedun säilyttämiseksi, ainakin jonkin aikaa. Tieto voi olla yksinkertaista tai se voi olla kompleksista. Tallman & al. luokittelevat nämä saman kategorian jatkumoksi, kun taas esimerkiksi Brush, Greene ja Hart luokittelevat ne vastaavan tyyppisessä luokittelussa eri kategoriaan. Komponenttietoa yleensä etsitään, mutta ei niinkään luoda. (Tallman, Jenkins et al. 2004, 264.)

Tallmanin & al. tutkimusten mukaan tärkeintä ei ole helposti saavutettava, nopeasti leviävä komponenttieto, vaan ymmärrys muiden toimijoiden ja alueen yhteisestä 'arkkitehtuurista'. Alueen arkkitehtuurisella tiedolla tarkoitetaan yhteisiä käsityksiä, jotka ovat muodostuneet verkoston erilaisessa toiminnassa. Arkkitehtuurinen tieto edistää komponenttiedon ymmärtämistä, merkityksen oivaltamista, omaksumista ja hyödyntämistä. Se on lähellä tunnetta, jossa "pelin säännöt" ovat hallinnassa, esimerkiksi ymmärtämystä vastavuoroisuudesta, maineesta, riippuvuuksista tai muista suhteista. Se luonnehtii rutiineja, organisatorisia resursseja, ydinosaamisia ja dynaamisia kyvykkyyksiä. Käsite on lähellä Cookin & Brownin tietämisen (knowing) käsitettä ja liittyy Brownin & Duguidin käytäntöyhteisöihin (communities of practice). (Tallman, Jenkins et al. 2004, 265 – 269.)

Edellä kuvatuista tiedon tyypeistä piiloista tietoa on pidetty keskeisenä alueen kehittämisen ja innovaatiotoiminnan kannalta (Nonaka, Toyama et al. 2000, 12 - 13, Rutten 2004, 663). Strategiatyössä, jossa pohditaan alueen kehittämisen mahdollisuuksia, on pidetty olennaisena myös itsetranssendenssista tietoa (Scharmer 2001, 68 – 69).

Tallmanin & al. mukaan komponenttiedon ja arkkitehtuurisen tiedon käsitteiden avulla voidaan tutkia tiedon siirrettävyyttä alueellisissa tietoprosesseissa. Yksinkertainen, eksplisiittinen ja itsenäinen (less path dependant) komponenttieto on helpommin siirrettävissä kuin piiloinen arkkitehtuurinen tieto. Arkkitehtuurinen tieto on siten tärkeää alueen kilpailuedun kannalta. (Tallman, Jenkins et al. 2004, 262 – 263.)

2.3 Oppiminen, kyvykkyys ja osaaminen

Oppimiseen liittyvät kiinteästi kyvykkyuden ja osaamisen käsitteet. Ydinosaamisella (core competencies) tarkoitetaan erityisiä taitoja, täydentäviä kykyjä ja rutiineja, jotka antavat organisaatiolle kilpailukykyä. Usein käytetään myös termiä tekninen osaaminen (technological capability) tai absorptiivinen kapasiteetti (absorptive capacity). Osaaminen kehittyy tekemällä tai tekemisen ja erehtymisen kautta. (Caniels, Romijn 2003, 1273.)

Tutkijat ovat hyödyntäneet absorptiivisen kapasiteetin (absorptive capacity) käsitettä selittäessään organisaatioihin liittyviä ilmiöitä kuten oppimista. Käsite on monitulkintainen ja eri tutkijat määrittelevät sen eri tavalla. Eniten käytetty tulkinta on Cohenin ja Levinthalin määrittely, jonka mukaan absorptiivinen kapasiteetti on organisaation kykyä arvioida, seuloa ja hyödyntää tietoa. Moweryn ja Oxleyn määritelmän mukaan absorptiivinen kapasiteetti on erilaisia taitoja, joita tarvitaan piiloisen tiedon siirtämisessä ja muokkaamisessa. Kimin määritelmän mukaan absorptiivinen kapasiteetti on kyvykkyyttä oppia ja ratkaista ongelmia. (Zahra, George 2002, 185 – 186.)

Zahra ja George soveltavat absorptiivisen kapasiteetin käsitettä oppimismallissaan, jossa tiedonkäsittelykyky vaikuttaa heidän mukaansa yrityksen menestymiseen. He määrittelevät absorptiivisen kapasiteetin tarkoittavan yrityksen kykyä hankkia (acquire), seuloa (assimilate), muokata (adapt) ja käyttää (apply) tietoa. Tiedonhankinta (acquisition) liittyy toimijan kykyyn identifioida ja hankkia ulkoista, tarvittavassa kontekstissa merkityksellistä informaatiota. Tiedon seulonta (assimilation) liittyy käytäntöihin ja prosesseihin, joissa analysoidaan, prosessoidaan, tulkitaan ja ymmärretään hankittua tietoa. Tiedon muokkaaminen (transformation) liittyy kykyyn kehittää käytäntöjä, joissa eri lähteistä hankittua tietoa yhdistellään keskenään ja olemassa olevaan tietorakenteeseen. Tiedon hyödyntäminen (exploitation) perustuu kykyyn jalostaa, laajentaa ja uudistaa osaamistaan. (Zahra, George 2002, 186, 189 – 190.)

Zahran ja Georgen mukaan tiedon hankinta ja seulonta muodostavat potentiaalisen kyvykkyuden ja tiedon muokkaaminen ja hyödyntäminen muodostavat toteutuneen kyvykkyuden. (Zahra, George 2002, 185, 190 – 191.)

Tietämyksenhallinnan toinen suuntaus onkin lähestynyt tiedonjakamista tutkimalla vuorovaikutusmahdollisuuksien luomista, tukemista ja ylläpitämistä (Blair 2002, 1021, 1024 – 1025). Tämän suuntaisessa tietämyksenhallinnan tutkimuksessa käytäntöyhteisön (communities in practice) käsite on osoittautunut hedelmälliseksi. Käytäntöyhteisöllä tarkoite-

taan läheisesti toistensa kanssa työskentelevien henkilöiden yhteisöä, jossa tietoa on mahdollista jakaa (Brown, Duguid 2001, 198).

Käytäntöyhteisön käsite on määrittynyt organisaatiotutkimusten yhteydessä ja sitä saattaa olla vaikea soveltaa laajemmassa yhteydessä, esimerkiksi alueellisia verkostoja tutkittaessa. Verkostoissa läheinen kanssakäyminen on satunnaisempaa ja osittuneempaa kuin organisaatioissa. Alueellisia verkostoja tutkittaessa on tärkeää pohtia tietokäyttämiseen ja tiedonluomiseen kokonaisvaltaisempaa lähestymistä. Tärkeitä kysymyksiä ovat, miten asiantuntijayhteisö tai verkosto on rakentunut ja minkälaisia tiedonjakamisen käytäntöjä niissä vallitsee.

2.4 Tietämyksenhallinta ja tiedon luomisen viitekehys

Tietämyksenhallinnasta käytetään monia termejä. Rinnakkaisina voidaan pitää muun muassa termejä knowledge management, tiedonhallinta, tietämyshallinta, tietojohdaminen, osaamisen johtaminen, business intelligence ja tietopääoma. (Suurla 2001, Ståhle, Grönroos 1999, YSA 2008) Termejä käytetään arkikielessä lähes synonyymeinä, mutta asiantuntijat painottavat usein tiettyä näkökulmaa tai kontekstia, johon termi liittyy. Keskustelua on myös herättänyt, onko tietämyksenhallinta vai tietojohdaminen kuvaavampi termi. Käytän tässä tutkimuksessa termiä tietämyksenhallinta, koska se kuvaa mielestäni paremmin kuin johtaminen alueellisen verkoston toimintaa. Johtaminen ei yleensä ole verkostoissa niin selkeäpiirteistä kuin yrityksissä.

Tietämyksenhallinnan käsite on kehittynyt tarkoittamaan yrityksen tietovarantojen hallintaa. Termi voidaan tarkentaa alueelliseksi tietämyksenhallinnaksi (territorial knowledge management) silloin, kun käsite laajennetaan koskemaan alueella toimivien organisaatioiden tietovarantoja. Keskeisiä asioita alueellisessa tietämyksenhallinnassa ovat alueella olevien organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja kyky muuntaa piiloista tietoa näkyväksi tiedoksi. (Cappellin 2007, 910.)

Innovaatioverkostojen yhteydessä on käytetty myös käsitettä 'alueellinen sosiaalinen tietämyksenhallinta' (local social knowledge management). Käsitteellä tarkoitetaan yhteisöllistä oppimista alueen kehittämisen prosessissa. (Gertler, Wolfe 2004, 46.)

Suurlan määritelmän mukaan tietämyksenhallinnassa on kysymys tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän taitavasta hallinnoimisesta. Suurla käsittelee tietämyksenhallintaa eri ta-

soilla eli yksilön, yhteisön, yrityksen, alueen ja yhteiskunnan kannalta. (Suurla 2001, 10, 57 - 79.) Tietämyksenhallinta on näin laaja-alainen käsite, jota voidaan tarkastella eri tasoilta ja näkökulmista.

Tiedon luomisen prosessissa keskeisenä pidetään tietopääoman käsitettä. Suurlan mukaan se tarkoittaa yhteisön resurssia, jolla on tärkeä merkitys menestymisessä ja jota ei voida korvata. Toisaalta tietopääoma on myös tiedonluomisen prosessin tulos, jolloin se on luonteeltaan kumuloituva ja kehittyvä. Tietopääomalla tarkoitetaan Suurlan mukaan joko inhimillistä pääomaa (human capital) tai sosiaalista pääomaa (social capital). Inhimillinen pääoma koostuu siitä, mitä yhteisö tietää ja sosiaalinen pääoma siitä, kenet yritys tuntee eli verkostoista. (Suurla 2001, 49 – 50, 83.)

Stählen ja Wileniuksen mukaan tietopääoman käsitteellä tarkoitetaan kolmea eri näkökulmaa: inhimillistä pääomaa, suhdepääomaa ja rakennepääomaa. Inhimillisellä pääomalla viitataan organisaation työntekijöiden kykyihin, osaamiseen ja ammattitaitoon. Suhdepääomalla viitataan organisaation verkostoon eli asiakas-, kumppani- ja sidosryhmäsuhteisiin. Rakennepääomalla viitataan yrityksen järjestelmiin, prosesseihin ja käytäntöihin. (Stähle, Wilenius 2006, 15 – 18.) Rakenteellisessa tiedossa tutkitaan esimerkiksi patenteja innovatiivisuuden havaitsemiseksi. Rakenteellinen tieto voi olla myös tallentamatonta ja sen osalta voidaan tutkia henkilöiden liikkuvuutta ja yhteyksiä eri organisaatioiden ja yhteisöjen välillä. On myös uskottu, että tiedon leviämisestä voidaan tehdä havaintoja tutkimalla kauppasuhteita ja tavarantuotantoa. (Howells 2002, 875, Simmie 2003, 614.)

Stählen ja Wileniuksen mukaan tietopääomassa on enemmän kyse siitä, millaista tietoa ja osaamista organisaatioon on sen historian kuluessa kerääntynyt, kuin miten organisaatio kykenee luomaan uutta ja tulevaa. Luova pääoma sen sijaan kuvaa heidän mukaansa organisaation kykyä uudistua, luoda aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan ja innovaatio-osaamista. (Stähle, Wilenius 2006, 15 – 18.)

Luovan pääoman hallinnointi edellyttää Stählen ja Wileniuksen mukaan kykyä ennakoida muutoksia (toimintaympäristön taso) ja varautua niihin, uudistumiskykyä (organisaation taso), innovaatio-osaamista (yksilötaso) ja liiketoimintaosaamista. Yksilön luovuus ja innovaatiokyvykyys ilmenevät suhteessa häneen itseensä, yhteisöön ja yhteiskuntaan. Luovuuden kasvu edellyttää asiantuntemusta ja ammattitaitoa, osallisuutta, oppimiskykyä ja ilmaisun rohkeutta. (Stähle, Wilenius 2006, 185 – 187.)

Nonaka & al. jakavat tietopääoman neljään eri luokkaan. Kokemusperäistä (experiential) tietopääomaa ovat organisaation henkilöstön osaaminen ja taito sekä toisista välittämisen, huolehtimisen, luottamuksen, energisyyden, innostuneisuuden, jännittyneisyyden, rytmisyyden, viihtyvyyden ja improvisaation tiedot. Nämä ovat niin sanottua piiloista tietoa, jonka organisaatio rakentaa itse. Käsitteellinen (conceptual) tietopääoma muodostuu kielen, kuvien ja symbolien avulla niistä käsitteistä, joita organisaatiossa ja verkostosuhteissa käytetään. Ne ovat usein tuotteen muodossa, kuten brandit, ja ovat omaksuttavissa olevia. Ne eivät kuitenkaan ilmaise, miten ihmiset kokevat ne. Systeminen (systemic) tietopääoma on luotu järjestelmällisesti ja siihen kuuluvat erilaiset dokumentit, manuaalit, lisenssit, patentit ja teknologiat. Nämä ovat organisaation näkyvintä ja helpoimmin jaettavissa olevaa tietoa. Rutiininomainen (routine) tietopääoma muodostuu arkipäiväisistä toimintatavoista ja käyttäytymisestä. Se on esimerkiksi yrityskulttuuria tai päivittäisiä työtapoja. Tietämyksenhallinnassa tietopääomat on tunnistettava, jotta niitä voidaan hallita. (Nonaka, Toyama et al. 2000, 21 - 22, Suurla 2001, 50.)

Seuraavassa tarkastelen tiedon luomiseen liittyvää kolmea mallia, jotka ovat Melkkaan ja Harmaakorven ruisleipä-malli, Wickramasinghen tietämyksenhallinnan timantti ja Huysmanin ja de Witin organisaationaalinen oppiminen.

2.4.1 Ruisleipä-malli SECI/ba –mallin sovelluksena

Melkkaan ja Harmaakorven ruisleipä-mallissa tieto muuntuu eksplisiittisen, piiloisen ja itse-transsendenssisen tiedon välillä eri vaiheiden ja ba-tilojen kautta. Ruisleipä-malli perustuu Nonakan & al. organisatorisen tiedon luomisen SECI/ba-malliin. Siinä tieto muuntuu kuitenkin vain piiloisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa.

SECI/ba-malliin sisältyvät tiedon muuntumisen neljä vaihetta, jotka muodostavat spiraalisen syklin yksilön, ryhmän, organisaation ja organisaatioiden välillä. Sykliä aktivoivat tarpeet tiedon kehittämiseen ja toiminnan parantamiseen. Ba:t ovat fyysisiä, mentaalisia ja virtuaalisia jaettuja tiloja, joissa tiedon muuntuminen mahdollistuu. Tiedon muuntumisen eri vaiheet edellyttävät niille tyypillisiä tiloja. (Nonaka, Toyama et al. 2000, 12 – 15.) Tiedon muuntumisen vaiheet ovat:

- 1) sosialisatio (Socialization) eli piiloisesta tiedosta piiloiseksi tiedoksi,
- 2) ulkoistaminen (Externalization) eli piiloisesta eksplisiittiseksi tiedoksi,
- 3) yhdistely (Combination) eli eksplisiittisestä eksplisiittiseksi tiedoksi ja

4) sisäistäminen (Internationalization) eli eksplisiittisestä piiloiseksi tiedoksi. (Nonaka, Toyama et al. 2000, 9 - 10).

Sosialisaatio tarkoittaa yksilöiden välistä piiloisen tiedon jakamista, joka tapahtuu yhdessä olemisen kautta. Sosiaalisuudessa jaetaan esimerkiksi arvoja, normeja, toimintakulttuuria, taitoja tai kokemuksia, jotka ovat luottamuksen ja välittämisen perustana. Jakamisen tuloksena syntyy teknisiä taitoja tai jaettuja mentaalisia malleja. Sosialisaatio tapahtuu alulle panevassa (originating) ba-tilassa. (Nonaka, Toyama et al. 2000, 9, 16, 21.)

Ulkoistamisessa piiloinen tieto muuntuu eksplisiittiseen muotoon esimerkiksi metaforien, analogioiden, konseptien, hypoteesien tai mallintamisen avulla. Piiloista tietoa ei ole helppo pukea kielelliseen tai muuhun ilmaisulliseen muotoon, joten yksilöt jakavat mentaalisia malleja ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ulkoistamisessa tarvitaan erityistä vuorovaikutteista (interacting) ba-tilaa. Jakamisen tuloksena syntyy konsepteja tai perusideoita. (Nonaka, Toyama et al. 2000, 9, 17, 21.)

Yhdistelyssä eri lähteistä kerättyä eksplisiittistä tietoa käsitellään lajittelemalla, laajentamalla ja muodostamalla kokonaisuuksia. Välineinä ovat esimerkiksi dokumentit, muistiot, puhelinkeskustelut, tietokannat tai tietoverkot. Yhdistelyä avustaa systematisoiva (cyber) ba-tila, joka voi olla esimerkiksi virtuaalinen. Yhdistelyn tuloksena syntyy systeemistä tietoa esimerkiksi erilaista teknologiaa yhdistelevä prototyyppi. (Nonaka, Toyama et al. 2000, 9 – 10, 17, 21 – 22.)

Sisäistämässä eksplisiittinen tieto omaksutaan yksilöiden piiloiseksi tiedoksi. Omaksu- mista helpottaa tiedon ilmaisullinen muoto esimerkiksi tarinana, dokumenttina tai ohjeena. Sisäistäminen tapahtuu parhaiten toiminnallisessa (exercising) ba-tilassa. Sisäistäminen tuottaa tietoa esimerkiksi tuotantoprosessista tai projektinhallinnasta. (Nonaka, Toyama et al. 2000, 10, 17, 22.)

Melkas ja Harmaakorpi hyödyntävät Nonakan & al. SECI/ba-mallia kehittäessään ruisleipä-mallinsa (rye-bread model). Heidän mukaansa alueellisessa innovaatiotoiminnassa korostuu eksplisiittisen ja piiloisen tiedon lisäksi Scharmerin määrittelemä itsetranssendenssinen tieto. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 112 - 113.) Melkaan ja Harmaakorven mallissa ovat SECI/ba-mallin lisäksi seuraavat vaiheet:

6) visualisointi (visualisation) eli itsetranssendenssisestä tiedosta piiloiseksi tiedoksi ja

5) mahdollistaminen (potentialisation) eli piiloisesta tiedosta itsetranssendenssiseksi tiedoksi. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 113.)

Visualisoinnin vaiheessa itsetranssendenssinen tieto muuntuu piiloiseksi tiedoksi. Tuloksena syntyy näkemyksiä, tunteita ja mentaalisia malleja. Visualisointi tapahtuu kuvitteellisessa (imagination) ba-tilassa. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 113.)

Mahdollistamisen vaiheessa piiloinen tieto muuntuu itsetranssendenssiseksi tiedoksi. Tuloksena syntyy tietoa, jonka perusteella voi tunnistaa tulevia mahdollisuuksia ja vielä toteutumattomia asioita. Mahdollistaminen toteutuu parhaiten ennakoivassa (futurising) ba-tilassa. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 113.)

Melkas ja Harmaakorpi pitävät tietopääoman ja tietonäkemyksen olemassa oloa keskeisenä ja ovat sisällyttäneet ne malliinsa. Heidän mukaansa tiedon muuntuminen ja luominen eivät ole mahdollisia ilman näkemystä siitä, miten tietovarantoja tulee hallita ja kehittää. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 111 - 112.)

Nonakan & al. SECI/ba-malli on rakennettu yrityksille, joissa on selkeä johtajuus ja hierarkia tiedon luomisen ja oppimisen prosessissa. Alueellisissa verkostoissa toimintasuhteet eivät ole niin selkeästi löydettävissä, mutta malli on Melkkaan ja Harmaakorven mukaan kohtuullisesti sovellettavissa lisäämällä malliin itsetranssendenssinen tiedon muunnoksen. Melkkaan ja Harmaakorven mukaan ruisleipä-mallin tavoitteena on tutkia, miten kollektiivinen oppiminen ja innovatiivisuus toimivat verkostossa hyödyntäen alueellista resurssipohjaa. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 112, 114.)

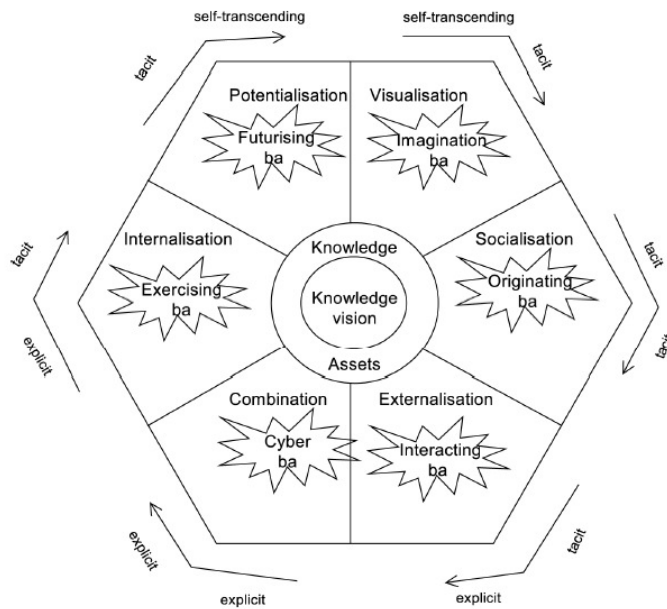


Figure 3.
The rye-bread model of
knowledge management
including explicit, tacit
and self-transcending
knowledge

KUVIO 1: Ruisleipä-malli (Melkas, Harmaakorpi 2008, 113.)

2.4.2 Tietämyksenhallinnan timantti

Tiedon luomisen tarkastelemiseksi on kehitetty monia malleja ja ne voidaan Wickramasinghen mukaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään lähtökohtansa mukaan. Toiset painottavat henkilöitä ja toiset teknologiaa. (Wickramasinghe 2006, 329 – 331.)

Wickramasinghe määrittelee henkilöitä painottaviksi malleiksi Nonakan & al. SECI-mallin, Spenderin mallin ja Blacklerin tiedon tyypittelyn. Wickramasinghen mukaan Nonakan & al. mallissa keskeistä on tiedon muuntaminen piiloisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi. Spenderin malli muistuttaa hänen mukaansa Nonakan & al. mallia, mutta Spender erottelee lisäksi yksilöllisen tiedon ja yhteisöllisen tiedon. Blacklerin mallissa tietoa jaotellaan viiteen eri tyyppiin, joista kahta voidaan Wickramasinghen mukaan pitää vastaavina kuin Nonakan & al. piiloinen ja eksplisiittinen tieto. (Wickramasinghe 2006, 329 – 331.)

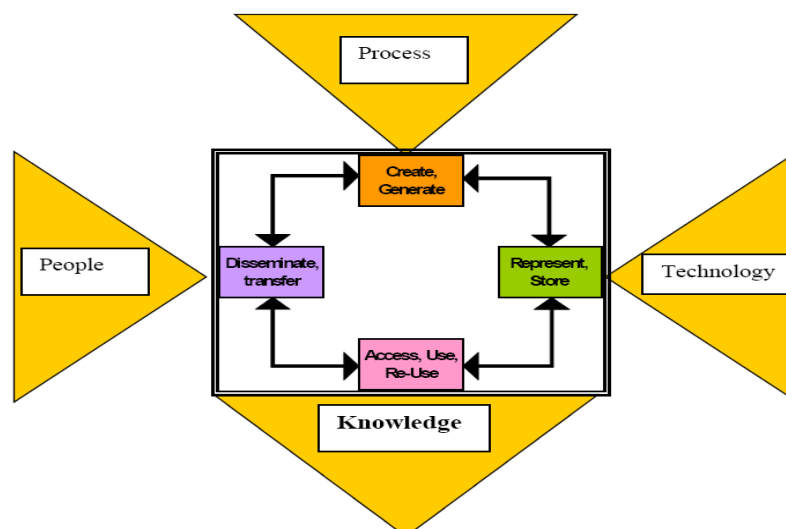
Tekniikkaa korostavaksi malliksi Wickramasinghe määrittelee KDD-mallin (knowledge discovery in databases), jossa dataa muunnetaan tiedoksi. Wickramasinghe pitää KDD-mallia datan louhinnan mallina (data mining). Prosessin alussa dataa kerätään, valitaan ja muunnetaan informaatioksi. Vaihetta kutsutaan myös alustavaksi datan louhinnaksi (exploratory data mining). Loppuvaiheessa tapahtuu varsinainen datan louhinta, tulkinta ja arviointi. Loppuvaihetta kuvataan käsitteellä ennustava datan kaivuu (predictive data mining) ja sen keskeisenä tarkoituksena on kuvailla datan käsittelyyn liittyviä kuvioita ja ennakoita odo-

tettavissa olevaa, esimerkiksi käyttäjän vastaavia kiinnostuksen kohteita. (Wickramasinghe 2006, 329 – 331.)

Wickramasinghen tavoitteena on muodostaa tietämyksenhallinnan kokonaisnäkemys, jossa tarkastellaan sekä inhimillistä että teknologista puolta. Hän sulauttaa Nonakan & al., Spenderin, Blacklerin ja KDD –mallit yhteen ja kiteyttää ne kahteen tiedon luomisen muotoon. Ensimmäinen korostaa inhimillistä näkökulmaa, jossa keskeistä on asiantuntijoiden yhteistoiminta uuden tiedon synteessin luomisessa (synthesis of new knowledge through socialization with experts). Toinen korostaa teknologista näkökulmaa, jossa olennaista on mielenkiintoisten kuvioiden löytäminen havainnoimalla ja yhdistämällä explisiittistä dataa (discovery by finding interesting patterns through observation and combination of explicit data). (Wickramasinghe 2006, 332.)

Wickramasinghe erottelee tietämyksenhallinnan prosessin neljään eri toimintaan, jotka ovat 1) tiedon luominen, 2) tiedon jakaminen tai siirtäminen, 3) pääsy tietoon, tiedon käyttö tai uudelleenkäyttö ja 4) tiedon esitys tai säilyttäminen. Nämä muodostavat tiedon tuottamisen prosessin ytimen. Tähän prosessiin vaikuttavat hänen mukaansa tietämyksenhallinnan kaksi keskeistä elementtiä, jotka ovat henkilöt ja teknologiat. Nämä kaksi eri näkökulmaa linkittyvät yhteen prosessin kautta. Wickramasinghen mukaan mallin avulla on mahdollista tarkastella tietämyksenhallintaa kokonaisvaltaisesti. (Wickramasinghe 2006, 326.)

Figure 2. The KM Diamond



KUVIO 2: Tietämyksenhallinnan timantti (Wickramasinghe 2006, 327.)

2.4.3 Organisaationaalinen oppiminen

Myös Huysman ja de Wit pyrkivät määrittelemään tietämyksenhallintaa kokonaisvaltaisesti. He pohtivat eri näkökulmia, joista tietämyksenhallintaa voidaan lähestyä ja identifioivat muun muassa teknisen perspektiivin, tiedonjakamisen prosessin perspektiivin ja intellektuaalisen pääoman perspektiivin. Heidän näkemyksensä mukaan mikään näistä lähestymistavoista ei kykene yksin valottamaan tietämyksenhallinnan käsitettä ja he ehdottavatkin näkökulmien yhdistämistä. Kolmea näkökulmaa yhdistävää viitekehystä he arvioivat organisationaalisen oppimisen käsitteen kautta. He kiteyttävät tietämyksenhallinnan määritelmään, jonka mukaan se on tiedon jakamisen ja oppimisprosessin johtamista. Tietämyksenhallinnan tavoitteena on tukea organisaation toimintoja siten, että oppiminen mahdollistuu. (Huysman, de Wit 2002, 20, 23.)

Huysman ja de Wit luonnehtivat tietämyksenhallinnan tutkimusta ensimmäisen ja toisen aallon –vaiheisiin (taulukko 1). Toiseen aaltoon he liittävät tiedonjakamisen muuttumisen osaksi organisaation arkitoimintaa, tiedon näkyväksi tekemisen, kiinnostuksen tiedonjakamisen johtamiseen, sosiaaliseen pääomaan ja käytäntöyhteisöihin sekä tietotekniikan uuden roolin. (Huysman, de Wit 2002, 162 – 163.) Seuraavassa tietojohdamisen suuntaukset taulukkona:

TAULUKKO 1: Ensimmäisen ja toisen aallon tietämyksenhallinnan eroja (Huysman, de Wit 2002, 162.)

<i>Tutkimuskysymys</i>	<i>Ensimmäinen aalto</i>	<i>Toinen aalto</i>
Miksi tietoa jaetaan	Johtamisen tarpeet	Osana arkitoimintaa
Milloin tietoa jaetaan	Kun ilmenee mahdollisuus	Kun ilmenee tarve
Missä tietoa jaetaan	Toiminnan tasolla	Organisaation tasolla
Kenen tietoa johdetaan	Yksilön	Kollektiivinen
Mitä tietoa jaetaan	Tallennettua	Piiloista ja tallennettua
Miten tietoa jaetaan	Tietovarastoissa ja tietoverkoissa	Henkilöverkostoissa ja tietoverkoissa

Toisessa vaiheessa on siis keskeistä inhimillisen, teknologisen ja intellektuaalisen pääoman yhdistäminen samaan viitekehykseen. Huysman ja de Wit soveltavat organisationaalisen oppimisen viitekehystä pyrkiessään yhdistämään nämä kolme näkökulmaa. Organisationaalinen oppiminen tarkoittaa organisaatiossa olevan tiedon tuottamista tai uudentamista. Organisaatiossa olevalla tiedolla Huysman ja de Wit tarkoittavat tietoa, joka ilmenee ohjeina, sääntöinä, strategioina, teknologioina, olosuhteina, kertomuksina, paradigmoina ja kulttuureina. Organisationaalinen oppiminen on eri asia kuin oppiva organisaatio, jolla yleensä tarkoitetaan organisaatioita, joiden käytäntönä on henkilöstön osaamisen

jatkuva arviointi ja toimintojen parantaminen. Oppiva organisaatio on käytännössä toimiva yksikkö ja organisationaalinen oppiminen on teoriaan perustuva prosessimalli. (Huysman, de Wit 2002, 24 – 25, 29.)

Huysman ja de Wit viittaavat myös ulkoiseen oppimiseen, mutta keskittyvät kuitenkin organisaation sisällä tapahtuvaan oppimiseen. Heidän oppimisen mallinsa on suljettu, mutta he viittaavat siihen, että käytännössä näin ei kuitenkaan koskaan ole. Huysmanin ja de Witin mukaan organisaation ulkopuolelta hankittu tieto, esimerkiksi ympäristöä ja muita organisaatioita havainnoimalla saatu tieto, on oppimista tiedon institutionalisoituessa. Huysman ja de Wit tarkoittavat sillä prosessia, jossa yhteisölliset käytänteet muodostuvat riittävän säännöllisiksi ja jatkuviksi. (Huysman, de Wit 2002, 31, 33.) Yksittäisten henkilöiden organisaation ulkopuolella saama tieto ei ole organisationaalista oppimista ennen kuin tieto on yhteisesti prosessoitu ja otettu käyttöön.

Ulkoisen tiedon prosessoinnin muotoja on Huysmanin ja de Witin mukaan kahdenlaisia. Oppimista tapahtuu reagoimalla ulkoapäin tuleviin signaaleihin ja palautteeseen tai prosessoimalla muiden organisaatioiden kokemuksia. Signaaleja voivat antaa esimerkiksi asiakkaat ja ne voivat johtaa pieniin tai isoihin muutoksiin organisaatiossa. Muiden organisaatioiden kokemuksia hankitaan esimerkiksi palkkaamalla uutta työvoimaa, tekemällä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa, havainnoimalla hyviä käytäntöjä tai konsultoimalla. (Huysman, de Wit 2002, 32.)

Institutionaalistaminen on Huysmanin ja de Witin oppimismallin keskeinen ajatus. Yksilön tieto muuttuu yhteiseksi tiedoksi ulkoistamisen eli tiedon vaihdon, käytön tai luomisen kautta. Jaettu tieto saa objektoidun muodon ja tulee kollektiivisesti hyväksytyksi. Tiedon objektointia on esimerkiksi raportin kirjoittamisprosessi, mutta se voi olla myös tallentamaton hyväksymisprosessi, esimerkiksi organisaation kulttuuri. Yhteisön tieto muuttuu sisäistämisen kautta yksilön tiedoksi. (Huysman, de Wit 2002, 34.) Ulkoistaminen, objektointi ja sisäistäminen muodostavat kolme keskeistä tiedonjakamisen prosessia, joihin voidaan vaikuttaa ja jotka vaikuttavat oppimisprosessissa.

Institutionaalistamisen prosessi on samantyyppinen kuin Nonakan & al. SECI-malli. Institutionaalistamisen prosessilla on kuitenkin eri lähtökohta ja erona on se, ettei institutionaalistamisessa välttämättä aina tapahdu piiloisen tiedon muuntumista eksplisiittiseksi tiedoksi tai toisinpäin. Institutionaalistamisen käsite perustuu Bergerin ja ja Luckmanin ajatuksiin. (Huysman, de Wit 2002, 34.)

Huysmanin ja de Witin mukaan organisationaalisessa oppimisessa ja tiedonjakamisessa on erotettavissa kolme prosessia, jotka ovat tiedon hankinta (acquiring knowledge), tiedon uudelleenkäyttäminen (reusing knowledge) ja tiedon kehittäminen (developing knowledge). Nämä muodostavat tiedonjakamisen kierron. Tiedonjakaminen muodostaa organisationaalisen oppimisen perustan. Oppimisessa keskeistä on olemassa olevien tiedon jakamiskäytäntöjen tukeminen ja uusien mahdollisuuksien luominen. Tiedonjakamisessa yksilöllinen tieto voi muuttua yhteisölliseksi tiedoksi. (Huysman, de Wit 2002, 25, 27, 33.)

Huysmanin ja de Witin käsitteinä tiedon uudelleenkäyttäminen (reusing knowledge) tarkoittaa tiedon vaihtamista, jonka tarkoitus on käyttää tietoa uudelleen (use again) jotain tarkoitusta varten. Tiedon kehittäminen (developing knowledge) tarkoittaa tiedon vaihtamista, jonka tavoitteena on uuden tiedon luominen (create) tai tiedon uudistaminen (renewing). (Huysman, de Wit 2002, 40.)

Oshri puolestaan määrittelee tiedon uudellenkäyttämisen (knowledge reuse) prosessiksi, jossa tietoa hankitaan (captured), määritetään (validated/verified), valikoidaan (filtered), säilytetään (stored) ja haetaan (retrieved). Prosessiin osallistuvat tiedon luoja (creator), tiedon välittäjä (intermediary or broker), joka valmistelee tiedon käyttöä vetämällä yhteen tai dokumentoimalla tietoa, sekä tiedon uudelleen käyttäjä (re-user), joka hakee tietoa ja soveltaa sitä eri konteksteissa. Tiedon uudellenkäyttöön liittyvät läheisesti tiedon jakamisen ja siirtämisen prosessit, mutta uudellenkäytössä korostuu tavoitteellisuus, eli tiedon soveltamisen tarkoitus. Oshrin mukaan tiedon uudellenkäyttämisen käsite korostaa sellaisia inhimillis-teknologisia oppimisen ja organisaation prosesseja, joissa tieto nähdään keskeisenä. Se on Oshirin mukaan tietämyksenhallinnan yksi keskeisistä käsitteistä. (Oshri 2006, 487 – 488.)

Huysman ja de Wit yhdistävät oppimismallissaan oppimisen prosessit ja niitä tukevat tiedonjakamisen prosessit (taulukko 2). Sisäistämisessä oppimisen lähtökohtana on organisationaalinen tieto ja tiedonhankinnan avulla yksilöllinen tieto kehittyy. Sisäistämisessä kyseessä on yksilön oppiminen. Ulkoistamisessa lähtökohtana on yksilöllinen tieto ja tiedon vaihtamisen kautta syntyy jaettua tietoa. Ulkoistamisessa yhteisö oppii, jos tiedonvaihdon tarkoituksena on tiedon kehittäminen tietoa luomalla tai uudentamalla. Jos tietoa uudelleenkäytetään, niin kyseessä on yksilön oppiminen. Objektoinnissa oppimisen lähtökohtana on jaettu tieto ja tiedonjakamisen avulla syntyy yhteisesti hyväksyttyä organisationaalista tietoa. (Huysman, de Wit 2002, 40.) Seuraavassa Huysmanin ja de Witin tiedonjakamisen muodot, tiedon muunnoksen vaiheet ja niitä vastaavat oppimisprosessit taulukkona:

TAULUKKO 2: Organisationaalinen oppiminen ja tiedonjakaminen (Huysman, de Wit 2002, 41, mukailtu.)

OPPIMISPRO- SESSI	OPPIMISEN PÄÄ- TEKOHTA	OPPIMISEN LÄHTÖKOHTA	TIEDON- JAKAMISEN MUOTO
Sisäistäminen	Yksilöllinen tieto	Organisatio- naalinen tieto	Tiedonhankinta
Ulkoistaminen	Jaettu tieto	Yksilöllinen tieto	Tiedonvaihto*
Objektointi	Organisatio- naalinen tieto	Jaettu tieto	Kaiken tyyppinen tiedonjakaminen

*tiedon uudelleen käyttäminen tai kehittäminen

Oppimista voidaan tukea esimerkiksi tietotekniikalla. Huysman ja de Wit tutkivat kolmea erilaista yhtiötä soveltaen organisationaalista oppimismallia. Havaintojen mukaan tiedon hankinnassa olivat käytössä tietokannat, jotka tukivat suhteellisen yksinkertaisia tehtäviä. Tiedon uudelleenkäyttämisessä toimivat parhaiten intranet-tyyppiset ratkaisut. Tiedon kehittämisesä tärkeitä olivat yhteisöt ja niissä olevat avustajat, jotka stimuloivat prosessia. Tiedonjakamisen prosessi koettiin usein yhtä tärkeänä kuin lopputulos. (Huysman, de Wit 2002, 41, 65, 93, 122.)

Tutkimukseni kannalta tietämyksenhallinnan käsittäminen laaja-alaiseksi tiedon, taidon osaamisen ja viestinnän hallinnaksi vaikuttaa hedelmällisemmältä kuin vain yksittäisen osa-alueen tarkastelu. Inhimillinen ja teknologinen näkökulma kietoutuvat toisiinsa tiedon luomisen prosessissa samoin kuin sosiaalisen ja luovan pääoman näkökulmat. Strategia-prosessin laadinnassa henkilöiden välinen vuorovaikutus, apuna käytettävä tekniikka ja alueen verkostot muodostavat olennaisen viitekehyksen tarkastella tiedon jakamisen ja luomisen käytänteitä.

2.5 Tiedonjakaminen ja yhteisöllinen tiedonmuodostus

Tässä luvussa tarkastelen ensin Taljan ja Hansenin yhteistoiminnallista tietokäytäntöä (collaborative information behavior) ja käytäntölähtöistä lähestymistapaa (social practice approach). Ne tarjoavat kiinnostavan kokonaisvaltaisen lähestymistavan tiedonjakamisen käytänteisiin. Sen jälkeen määrittelen tarkemmin tiedonjakamiseen läheisesti liittyviä ter-

mejä, käsitteitä ja ilmiöitä. Tiedonjakamista ja yhteisöllistä tiedon muodostumista käsittelen sekä organisaation että alueen näkökulmista.

2.5.1 Yhteistoiminnalliset tietokäytännöt

Taljan ja Hansenin havaintojen mukaan 2000-luvun alussa yhteistoiminnallisen tietokäytännön (YTK) tutkimuksia ei ollut tehty vielä kovin paljon. Erityisesti ryhmien välistä tiedonjakamista ja epäsuoraa tiedonjakamista ei ollut tutkittu. Talja ja Hansen tarkastelivat tehtyjä tutkimuksia kontekstien mukaan. Tutkimukset olivat kohdistuneet ammatilliseen ja arkipäivän tietokäyttämiseen sekä erityisesti akateemisiin tutkimusryhmiin tai kirjastoon. Taljan ja Hansenin tavoitteena oli muodostaa viitekehys tulevalle YTK-tutkimukselle. (Talja, Hansen 2006, 123.)

Talja ja Hansen määrittelevät yhteistoiminnallisen tietokäytännön toiminnaksi, jossa useampi henkilö kommunikoi keskenään identifioidakseen tietoa. Identifioimisen tavoitteena on auttaa ratkaisemaan käsillä oleva ongelma tai suoriutumaan työtehtävästä. Määritelmässä on keskeistä, ettei ilmiötä tarkastella irrallaan kontekstista, vaan tietynlaisen kontekstin sisällä tapahtuvana toimintana. (Talja, Hansen 2006, 114.)

Yhteistoiminnallisen tietokäyttämisen osa-alueita ovat yhteisöllinen tiedonhankinta (collaborative information seeking and retrieval) ja jo löydetyn tiedon jakaminen (information sharing). Jaottelua voidaan tehdä edelleen dokumentoimattoman ja dokumentoidun sekä formaalin ja informaalin tiedon jakamiseen. (Talja, Hansen 2006, 114.)

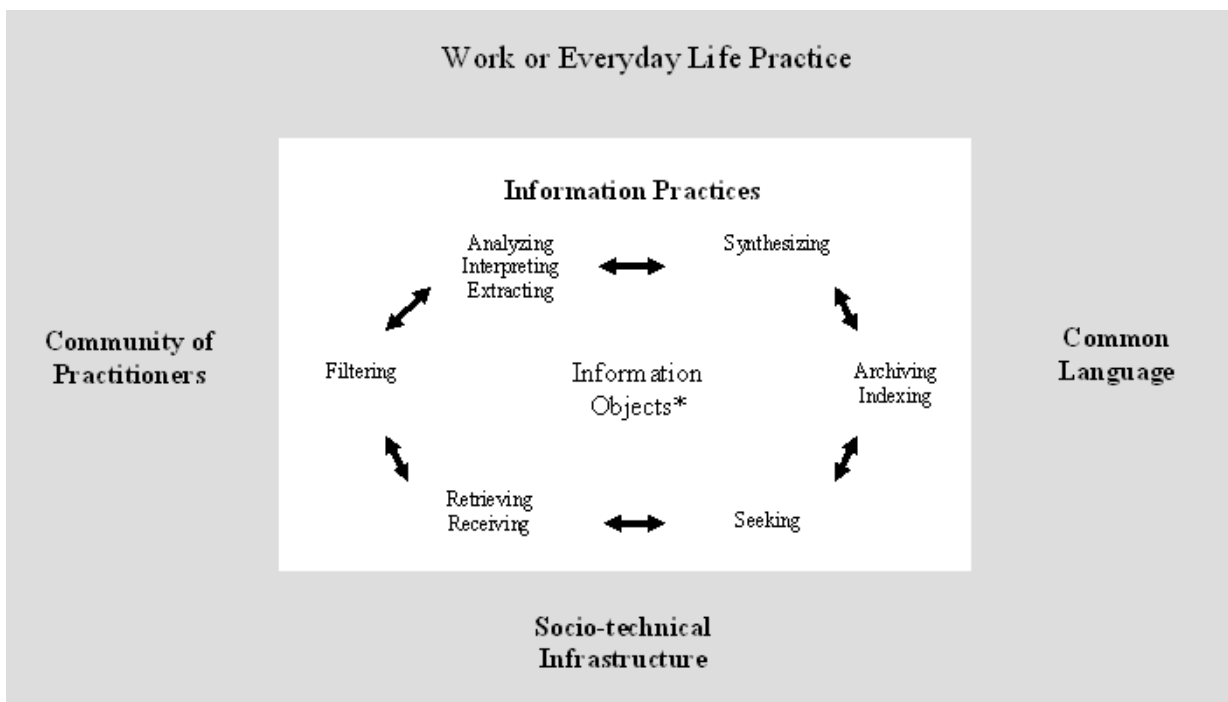
Taljan ja Hansenin mukaan yhteisöllisen tiedonjakamisen vaiheet ovat ongelman identifioiminen, tiedontarpeen analysointi, kysymyksen muotoileminen, hakutoiminnat, arvionti, hakutulosten esittäminen ja tulosten soveltaminen ongelmanratkaisussa. Tietoa voidaan jakaa joko satunnaisesti tilanteiden mukaan tai suunnitelmallisesti työskennellen. (Talja, Hansen 2006, 114 - 117.)

Talja ja Hansen rakentavat yhteistoiminnallista lähestymistapaa tarkastelemalla tilanteista toimintaa ja oppimista (situated action and learning) sekä työpaikkatutkimuksia (workplace studies). Heidän mukaansa tiedon käyttöä, johtamista ja integroitumista työtehtävään voidaan tarkastella havainnoimalla kontekstia. Konteksti auttaa myös määrittämään, miten yhteistoiminnallista tiedonhankintaa, valikointia ja analyysia voidaan tukea. (Talja, Hansen 2006, 123, 126.)

Mallin konteksti muodostuu työelämän tai arkipäivän toiminnoista, käytäntöyhteisön toimijoista, yhteisestä kielestä ja toiminnan sosioteknisestä infrastruktuurista (Talja, Hansen 2006, 129). Tietokäytännöt Taljan ja Hansenin mallin mukaan ovat seuraavat:

- 1) tiedon etsiminen (seeking),
- 2) hakutoiminnot (retrieving) ja tiedon vastaanottaminen (receiving),
- 3) seulominen (filtering),
- 4) analysointi (analyzing), tulkinta (interpreting) ja tiivistäminen (extracting),
- 5) synteesi (synthesizing) sekä
- 6) arkistointi (archiving) ja indeksointi (indexing) (Talja, Hansen 2006, 129).

Tietokäytäntöjen eri vaiheet muodostavat kehämäisen jatkumon, mutta prosessin ei oleteta etenevän suoralinjaisesti eikä välttämättä sisältävän kaikkia vaiheita (Talja, Hansen 2006, 129).



* human sources, documents, document parts, document bundles, document repositories

KUVIO 4: Yhteistoiminnalliset tietokäytännöt (Talja, Hansen 2006, 129.)

Työtehtävien suorittaminen pohjautuu yleensä teknologian käyttöön, minkä vuoksi työkäytäntöjen ja teknologian välisen yhteyden ymmärtäminen auttaa Taljan ja Hansenin mukaan näkemään selkeämmin myös tietonkäyttäytymistä ja yhteistoiminnallisia käytäntöjä. (Talja, Hansen 2006, 127.)

Taljan ja Hansenin lähestymistapa tarjoaa luontevan viitekehyksen omalle tutkimukselleni. Tavoitteenani ei kuitenkaan ole soveltaa sitä sellaisenaan, vaan peilata, löytyykö omasta tutkimusaineistostani vastaavia elementtejä ja prosesseja ja nouseeko sieltä joitakin muita ilmiöitä keskeiseksi.

2.5.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksessa muiden kanssa omaa tietoperustaa voidaan kehittää, yhdistää ja jakaa. Yksilöiden tulee kyetä jakamaan osaamistaan, eli heidän tulee kyetä arvioimaan, arvostamaan ja käyttämään toistensa tietoa, yhdistämään asiantuntemustaan sekä jalostamaan yhdessä sellaista uutta tietoa, jota toiminta edellyttää. Vuorovaikutuksessa tapahtuvasta tiedon luomisesta ja merkityksen antamisesta saattaa olla vaikea erottaa yksilöiden osuutta. (Huotari, Hurme et al. 2005, 87.)

Huotari & al. määrittävät vuorovaikutuksen prosessiksi, jossa vähintään kaksi henkilöä pyrkii verbaalisia tai nonverbaalisia merkkijärjestelmiä apuna käyttäen ilmaisemaan ja välittämään omia merkityksiään. (Huotari, Hurme et al. 2005, 41.)

Kostiainen mukaan nykyisessä yhteiskunnassa korostuvat nimenomaan merkityksen antamiseen liittyvät seikat perinteisiin tuotoksiin ja toimintaan liittyvien asioiden sijaan. Merkitysten muodostamisessa, jakamisessa ja hyväksymisessä vuorovaikutus on keskeistä. (Kostiainen, Sotarauta 2003, 91 – 93.) Kostiainen havaitsi tutkimuksessaan, että viestintäosaamisen merkitys kasvaa toimittaessa poikkeavassa tilanteessa, esimerkiksi ammatitiosaamisen ääri rajoilla. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi päätöksentekotilanteet, nopeita, vastuullisia ratkaisuja edellyttävät tilanteet tai organisaation muutostilanteet. (Kostiainen, Sotarauta 2003, 117 – 123.)

Huysman ja de Wit ovat tunnistaneet vuorovaikutukseen liittyviä erilaisia esteitä tarkastellessaan tiedonjakamisen edellytyksiä. Esteiksi he luokittelivat luottamuksen puutteen, pelot vallan vähenemisestä, ajan vähyyden, väsymisen yhteistyöhön, haluttomuuden hyödyntää muiden näkemyksiä, soveltuvien välineiden puutteen, sopivien henkilöiden tuntemisen, merkitysten avautumattomuuden ja maantieteelliset etäisyydet. (Huysman, de Wit 2002, 133 – 134.) He pohtivat eri näkökulmista myös, miten tiedonjakamista voitaisiin edistää ja mitkä ovat tietoa jakavan yhteisön tunnuspiireitä.

Vuorovaikutuksessa olennaista on luottamus. Se liittyy yksilöiden odotuksiin, ihmisten tai organisaatioiden välisiin suhteisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin. Viestintä, vuorovaikutus ja informaation hallinta edistävät luottamuksen kehittymistä. Luottamus vaikuttaa siihen, miten tietoa jaetaan. (Huotari, Hurme et al. 2005, 100 – 101, 106.)

Monissa tutkimuksissa on todettu, että verkostojen luottamus rakentuu vain vakaiden ja pitkäkestoisten prosessien tuloksena. Rutten on havainnut, ettei näin kuitenkaan välttämättä ole tiedon luomisprosessissa. Hänen mukaansa luottamuksen rakentumisessa tärkeämpää on vuorovaikutuksen sisältö. Hän osoittaa, että kaupalliset, esimerkiksi alihankintaketjut, toimivat eri periaatteella kuin verkostot tiedon luomisessa ja on tärkeää erotella operatiiviset ja strategiset verkostot toisistaan. Hänen havaintojensa mukaan verkostot ovat osia laajemmista verkostoista ja ihmiset toimivat monella tasolla samanaikaisesti. (Rutten 2004, 659, 664, 671.)

Brownin ja Duguidin tutkimusten mukaan luottamus-käsite tarkoittaa eri asiaa Pohjois-Amerikan Silicon Valleyssa ja Euroopassa, esimerkiksi Pohjois-Italiassa. Amerikkalainen luottamus kehittyy yksilöiden läheisessä kanssakäymisessä lyhyen, intensiivisen ajanjakson kuluessa. Tärkeää on luottamusta herättävä toiminta, josta syntyy kiinteitä yhteisöjä ja joka kehittää luottamusta edelleen. Sen sijaan Italiassa ei tunneta vastaavia yhteisöjä. (Brown, Duguid 2000, 36.) Sosiaaliset prosessit ovat luonteeltaan erilaisia eri alueilla, esimerkiksi Amerikassa korostuvat yksilöt, kilpailu ja epäviralliset verkostot, kun taas Euroopassa painottuvat instituutiot ja viralliset verkostot (Gertler, Wolfe 2004, 59).

Luottamusta on tarkasteltu normatiivisen, arvoperustaisen, kognitiivisen, harkintaperustaisen ja affektiivisen luottamuksen näkökulmista. Näiden lisäksi on kehittynyt pikaluottamuksen käsite. Normatiivinen luottamus edellyttää samankaltaista maailmankuvaa, jolloin merkitysten jakaminen on helppoa. Normatiivinen luottamus on lähellä arvoperustaista luottamusta, jolloin edellytetään arvojen olevan samantyyppisiä. Kognitiivisessa luottamuksessa tärkeää on osapuolten osaaminen, kyvykkyys, vastuuntuntoisuus, rehellisyys, uskottavuus, luotettavuus ja keskinäinen riippuvuus. Kognitiivista luottamusta lähellä on harkintaperustainen luottamus, jossa korostuu hyötyjen punnitseminen. Affektiivinen luottamus perustuu huolenpitoon, välittämiseen, altruismiin, sitoutumiseen, keskinäiseen kunnitukseen ja hyväntahtoisuuteen. (Huotari, Hurme et al. 2005, 102 – 103.)

Toimintaympäristön ollessa jatkuvan muutoksen alainen on arvoperustainen luottamus menettänyt merkitystään niin sanotun pikaluottamuksen tieltä. Se ilmenee silloin, kun arvoihin perustuvan luottamuksen kehittymiseen ei ole aikaa. Tällaisia tilanteita ovat esimer-

kiksi lyhytkestoiset hankkeet, jollaisesta tutkimuksessaanikin on kysymys. Pikaluottamuksen rinnalle on nostettu myös käsite nopea luottamus. Pikaluottamus on lähempänä arvope- rustaista luottamusta ja nopea luottamus on lähempänä affektiivista luottamusta. (Huotari, Hurme et al. 2005, 102 – 103.)

Tiedon käsittelyä heikentäviä vuorovaikutusprosesseja ovat esimerkiksi ryhmäajattelu ja ryhmäpolarisaatio. Näillä tarkoitetaan heikkoa päätöksentekoa tai ongelmanratkaisua, jos- sa ryhmä ei ota huomioon olennaista informaatiota. Ryhmän ajattelu ei ole riittävän kriittis- tä, syvällistä eivätkä ratkaisujen perusteet ole selkeitä tai kestäviä. (Huotari, Hurme et al. 2005, 84.) Ryhmäajattelun piirteitä ovat:

- oletetaan, että ryhmän jäsenet ovat yksimielisiä,
- päätöksenteon pohjana olevaa informaatiota ei tarkastella riittävän kriittisesti,
- epäilijät ja kriitikot leimataan,
- vaikeneminen tulkitaan myöntymiseksi,
- ryhmä suhtautuu kritiikittömästi toimintamahdollisuuksiinsa ja päätöksensä seu- rauksien suhteen,
- päätöksiä tehdään keskustelematta asioista riittävästi (Huotari, Hurme et al. 2005, 84).

Polarisaatiossa ryhmä hyväksyy jyrkempiä ratkaisuja tai suurempia tai pienempiä riskejä kuin, mihin yksittäiset jäsenet olisivat valmiita. Keskustelussa ryhmän jäsenet vaikuttavat toistensa mielipiteisiin ja näkemyksiin. Keskustelu voi vinoutua esimerkiksi argumenttien määrän, vahvuuden, erottuvuuden tai uutuuden vuoksi. Polarisoituminen on tyypillistä ryhmissä, joissa ryhmän jäsenet tuntevat toistensa arvot ja asenteet hyvin. Polarisoitumi- seen vaikuttavat myös esimerkiksi ryhmän ulkopuoliset paineet tai ryhmän jäsenten vaiku- tustarpeet. Vinoutumista voi tapahtua myös, jos osa ryhmän jäsenistä ei motivoitu jaka- maan tietoaan ryhmän käyttöön. Motivoitumattomuuteen on monia syitä, esimerkiksi nega- tiivinen asenne, huono perehtyminen asiaan tai mielessä olevat muut keskittymistä vaati- vat asiat. Ryhmässä on aina paineita käsitysten yhdenmukaistamiseen ja viestintä on väli- ne, jolla määrittely tehdään. (Huotari, Hurme et al. 2005, 84 – 86.)

Vuorovaikutus on keskeistä alueellisen toiminnan verkostoissa, joissa tietoa jaetaan. Ver- kostoissa tietoa käsitellään, kumuloidaan ja rikastetaan homogeenisesti, heterogeenisesti tai hybridisesti. Homogeenisuus tarkoittaa osallistujien samankaltaista tietoa ja osaamista, jolloin on mahdollista luoda huippuosaamista kapealta aihealueelta. Sama symboli- ja kä- sitemaailma mahdollistavat nopean tiedon jakamisen ja toisilta oppimisen. Heterogeeninen

tiedonjalostus tarkoittaa eri alojen osaajien toisiaan täydentävää vuorovaikutusta. Hybridisessä tiedonjalostamisessa erilaiset kyvykkyydet yhdistyvät, esimerkiksi johtamisen ja tietotekniikan osaaminen. Myös erilaiset roolit voivat korostua hybridisessä tiedonjalostamisessa. (Stähle, Wilenius 2006, 122 – 123.)

Verkostojen solmukohtat ovat otollisia toimintakohtia erilaisille asiantuntijoille ja voidaan puhua uudesta työn muodosta, solmutyöskentelystä. Verkostojen voiman sanotaan syntyvän riittävästä määrästä erilaisia solmukohtia. (Stähle, Wilenius 2006, 122 – 123.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkastella vuorovaikutusta sinänsä, mutta sen merkitys tiedonjakamisessa on olennainen ja se auttaa ymmärtämään tiedonjakamista paremmin.

2.5.3 Roolit

Alueen kehittämisessä on kahdenlaisia tietoprosesseja, joissa innovaatiotoiminnassa mukana olevat henkilöt toimivat eri rooleissa. Ensimmäisessä prosessissa tietoa luodaan ja jaetaan, jolloin tyypillisiä toimijoita ovat tutkimuslaitokset, koulutusorganisaatiot ja resursseja ohjaavat organisaatiot. Toisessa prosessissa tietoa sovelletaan, hyödynnetään ja käytetään, jolloin tyypillisiä toimijoita ovat yritykset sekä heidän asiakkaansa ja kilpailijansa. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 106, Tödtling, Tripl 2005, 1206.)

Näitä kahta prosessia ei mielestäni voida tarkastella täysin irrallaan toisistaan, vaan tiedonjakaminen, merkitysten antaminen ja tiedon luominen ovat sidoksissa tiedon käyttöön. Tämä korostuu erityisesti tutkimassani Uusimaa innovoi –hankkeessa, jonka teemaryhmi- en jäsenet ovat tutkimuslaitoksista, koulutusorganisaatioista, julkishallinnosta ja yrityksistä. Samassa teemaryhmässä on molempien edellä kuvattujen tietoprosessien toimijoita. Oma tutkimukseni painottuu kuitenkin ensimmäiseen prosessiin tarkastellessani strategia- prosessin tiedonjakamisen ja yhteisen ymmäryksen käytäntöjä.

Cooke määrittelee rooleja tarkemmalla tasolla organisaation näkökulmasta käsin. Cooken mukaan organisaatiot tunnistavat, muokkaavat, soveltavat ja jakavat tietoa osallistumalla innovaatiostysteemiin. Systeemeihin osallistuvilla organisaatioilla on erilaisia rooleja sen mukaan, mikä niiden suhde tietoon on. Rooleja ovat esimerkiksi tiedon tuottaja, käyttäjä, soveltaja, sääntelijä (knowledge regulators), levittäjä ja rahoittaja (knowledge funders). (Cooke 2005, 1134.)

Prekop määrittelee ryhmässä toimivien yksilöiden rooleja. Hän on hahmotellut tutkimustensa perusteella yhteisöllisen tiedonhankinnan mallin, jossa määritellään tiedonhankinnan konteksti, roolit ja käyttäytyminen. Konteksti sisältää sekä tiedonhankinnan jakamisen kontekstin että henkilöiden työorganisaatiokontekstin. Prekopin mukaan roolit kuvaavat osallistuvien henkilöiden toimintaa ja käyttäytymistä sekä heidän vastuitaan. Hän tunnisti seitsemän erilaista roolia yhteisöllisessä tiedonhankinnassa. (Prekop 2002, 536 – 537.)

Tiedonkerääjän (information gatherer) rooliin asettumiseen vaikutti, miten hyvin henkilö koki tarvittavan tiedon löytyvän oman organisaation tietoresursseista. Tiedonkerääjä saattoi kuitenkin antaa varsinaisen tiedonhaun henkilölle, joka ei tuntenut tiedontarpeen taustaa ja hakutuloksena oli myös sopimattomia tiedonlähteitä. Tiedon varmistaja (information verifier) sekä arvioi tiedontarpeen ja löytyneiden lähteiden suhdetta että hyväksyi haetun tiedon käyttökelpoisuuden. (Prekop 2002, 537 - 541.)

Ryhmässä tarvittiin myös tiedonhankinnan käynnistäjää (information seeking instigator), joka formuloi tiedontarpeita, jakoi tiedonhankinnan tehtäviä ja seurasi tiedonhankinnan onnistumista. Käynnistäjän roolissa toimiminen onnistui parhaiten henkilöiltä, joille oli aikaisemman kokemuksen perusteella muodostunut käsitys muiden toimijoiden kyvystä hankkia erilaista tietoa. Tiedon indeksoijaa (information indexer/abstractor) tarvittiin tekemään yhteenvetoja ja osoittamaan merkityksellisiä kohtia kerätystä tiedosta. Indeksoijan roolissa tarvittiin ryhmän kontekstin ja organisaation laaja-alaista tuntemusta. (Prekop 2002, 537 - 541.)

Tiedon vinkkaajana (information referrer) toimivat henkilöt, jotka tunnistivat ryhmän tiedontarpeet ja löysivät aiheeseen liittyvää tietoa, toisinaan myös sattumalta. Vinkkausta tapahtui laajemminkin. Vinkkauksen kohteena saattoi olla oma tai tiedetyn henkilön tiedontarve, tietyn alan tiedonlähteiden tuntemus tai kyvykkyys toimia esimerkiksi indeksoijana. Vinkkaus muodostikin yhden olennaisen osan tietokäyttäytymistä. (Prekop 2002, 537 - 541.)

Ryhmän hallinnoinnista vastasivat administraattori (group administrator) ja ryhmän johtaja (group manager). Administraattori avusti ryhmän toimintaa esimerkiksi luetteloimalla, järjestämällä ja jakamalla kerättyä tietoa tai avustamalla tapaamisjärjestelyissä. Ryhmän johtajan rooliin kuuluivat ryhmän työn suuntaaminen ja etenemisen seuraaminen sekä ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen. (Prekop 2002, 537 - 541.) Seuraavassa kuviossa Prekopin yhteisöllisen tiedonhankinnan malli.

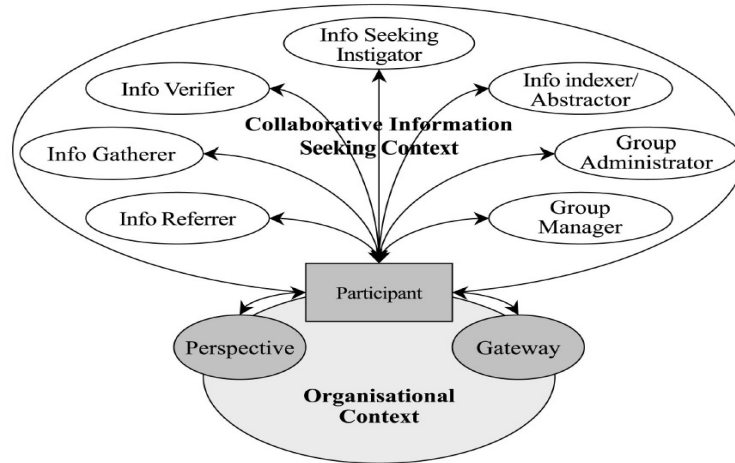


Figure 8. Model of collaborative information seeking. (Prekop, 2002, 536.)

KUVIO 5: Yhteisöllisen tiedonhankinnan malli (Prekop 2002, 536)

Tutkimuksessani Prekopin mallia voi peilata esimerkiksi tarkasteltaessa informaattikoiden roolia teemaryhmissä.

2.6 Alueellinen innovaatiotoiminta

Seuraavassa tarkastelen innovaation ja alueen käsitteitä, jonka jälkeen käsittelen tiedon merkitystä alueellisessa innovaatiotoiminnassa, strategian laadintaa alueellisena prosessina ja kirjaston roolia innovaatiojärjestelmässä.

Innovaatio on uutuus, joka on perinteisesti tarkoittanut tuotetta, esimerkiksi teollista tai teknistä keksintöä, josta on saatu taloudellista hyötyä. Innovaatio ymmärretään nykyisin ideana, käytäntönä tai esineenä, jota yksilöt pitävät uutena. Innovaation ei tarvitse olla upouusi, vaan olennaista on, että yksilö kokee sen uutena. (Rogers 2003, 12.) Innovaatiot jakautuvat karkeasti kahteen luokkaan. On radikaaleja innovaatioita ja vähittäisin muutoksin syntyviä innovaatioita. (Stähle, Sotarauta et al. 2004, 12.)

Rogers on kehittänyt innovaation diffuusio-käsitettä 1960 –luvulta alkaen. Hän määrittelee sen prosessiksi, jossa innovaatio leviää sosiaalisten verkostojen kautta ajan kuluessa. Hän kuvaa diffuusiota eristyislaatuiseksi kommunikaatioksi. Se on hänen mukaansa prosessi, jossa osallistujat luovat ja jakavat tietoa, jotta keskinäinen ymmärrys saavutettaisiin. Diffuusiosprosessin erityisyys tulee esille siinä, että kyseessä on uusien ideoiden kommunikaatioprosessi, jossa korostuu epävarmuus ja vaihtoehtoiset ajattelutavat. Tiedon avulla pyritään vähentämään epävarmuutta. (Rogers 2003, 5 - 6.)

Innovaatioajattelun uranuurtajiin kuuluva Joseph Schumpeter määritteli innovaation vuonna 1934. Schumpeteria siteerataan nykyisinkin muun muassa määritelmän laaja-alaisuuden ja luovuuden näkökulman takia. Schumpeterin mukaan innovaatio voi olla

1. uuden tai uuden laatuksen tuotteen esittely - sellaisen, joka ei ole kuluttajille entuudestaan tuttu,
2. uuden tuotantotavan tai -menetelmän esittely, jonka ei tarvitse olla tieteellisesti uusi, ja joka voi olla myös uusi tapa kaupallistaa hyödyke,
3. uuden markkinan avautuminen - sellaisen, jossa tuotetta ei aikaisemmin ole ollut kaupan, olivatpa nämä markkinat olleet olemassa jo aikaisemmin tai eivät,
4. uuden raaka-aineen ja puolivalmisteen toimituslähteen haltuunotto riippumatta siitä, oliko toimituslähde ollut olemassa jo aikaisemmin vai luotiinko se ensimmäistä kertaa tai
5. uuden teollisen markkinarakenteen toteuttaminen, kuten monopoliaseman luominen tai purkaminen. (Schumpeter 1934, 66.)

Burns ja Stalker korostivat innovaatiokäsitteen sosiaalista luonnetta 1960-luvulla. Heidän mukaansa innovaatio on sosiaalinen ilmiö ja inhimillinen toiminta, joka voi toteutua vain tiettyjen yhteisöllisten edellytysten vallitessa. (Burns, Stalker 1961, 21.) Nonaka & al. korostavat innovaatiotoiminnassa tiedon luomisen merkitystä (Nonaka, Toyama et al. 2000, 6).

Innovaatiotoimintaa lähellä ovat tutkimus-, kehittämis- ja keksimistoiminta, mutta innovaatioon liitetään tavallisesti taloudellisen hyödyntämisen ajatus. On sanottu, että tutkimusprosessi muuttaa rahaa tiedoksi ja innovaatioprosessi muuttaa tietoa rahaksi. Innovaation hyödynnettävyys voidaan mitata myös muilla arvoilla kuin rahalla. Tällöin puhutaan sosiaalisesta innovaatiosta ja sillä tarkoitetaan yhteisöllisiin ongelmiin tuotettuja uusia ratkaisuja, esimerkiksi maksutonta kouluruokailua, isyyslomaa tai vanhusten turvapuhelinta. (Stähle, Sotarauta et al. 2004, 11 – 13.)

Innovaation ja luovuuden käsitteitä käytetään joskus arkikielessä synonyymeinä. Käsitteet eroavat kuitenkin siinä, että luovuus on kognitiivinen eli ajatuksellinen prosessi ja innovaatio on sosiaalinen prosessi. Luovuus on yksilön sisäinen ja innovaatio yksilöjen välinen toiminto. Innovaatioita voidaan tuottaa luovuuden avulla, mutta luovuus ei välttämättä johda innovaatioihin, eikä kaikki innovaatiotoiminta edellytä luovuutta. (Stähle, Sotarauta et al. 2004, 12.)

Innovaatiojärjestelmät tarkoittavat taloudellisesti käyttökelpoisen tiedon tuottamiseen, leviämiseen ja käyttöön osallistuvia osapuolia ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Järjestelmien tavoitteena on edistää innovaatioiden syntymistä. Osapuolia ovat esimerkiksi teknologiakeskukset, yritykset ja korkeakoulu. Kansallisia innovaatiojärjestelmiä (national innovation systems) on kehitetty Suomessa 1990-luvulta alkaen. Ne muodostavat laaja-alaisen kokonaisuuden, jonka toimijoina ovat uuden tiedon ja osaamisen tuottajat ja hyödyntäjät sekä näiden väliset vuorovaikutussuhteet. Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö on innovaatiojärjestelmässä keskeistä. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 105, Stähle, Sotarauta et al. 2004, 14.) 1990-luvun puolenvälin jälkeen kansallisen innovaatiojärjestelmän rinnalle ovat kehittyneet alueelliset innovaatiojärjestelmät (regional systems of innovation), teknologiset järjestelmät (technological systems) ja alakohtaiset innovaatiojärjestelmät (sectoral systems of innovation) (Lundvall, Johnson et al. 2002, 215). Innovaatiojärjestelmä muodostaa innovaatioympäristön tai –miljööön keskeisen rungon.

Innovatiivisen miljööän käsitteen katsotaan kehittyneen 1980-luvun puolivälissä ja sillä tarkoitetaan paikkaa, resursseja ja prosesseja, jotka edistävät innovaatioiden syntymistä. Cooke ja Morgan (1993, 26) puhuvat innovaatiomiljööstä, jossa informaatio, tieto ja parhaat käytännöt kulkevat läpi verkostojen. Camagnin (1991, 2 - 3) mukaan innovatiivinen miljöö on kompleksinen, epävirallisista suhteista koostuva verkosto jollakin tietyllä maantieteellisellä alueella. Verkostolla on imago ja yhteenkuuluvuuden tunne, jotka edistävät oppimista.

Alueella voidaan tarkoittaa hyvin laajaa aluetta, puhutaan esimerkiksi Euroopan Unionin NUTS II –alueesta, tai se voi tarkoittaa hyvin pientä aluetta, esimerkiksi teollisuuskeskittymää kaupungin kupeessa. Cook ja Schienstock antavat alueelle kaksi määritelmää. Ensimmäisen mukaan alue määritellään maantieteellisesti. Alueella on aktiivisesti toimivia innovatiivisia verkostoja ja instituutioita, joita tuetaan hallinnollisesti. Toisessa määritelmässä painotetaan kulttuurisuutta. Tämän määritelmän mukaan alueen ei tarvitse olla tarkkarajainen maantieteellisesti, mutta sitä kuvaavat tietyt yhtenäiset kriteerit ja siinä on havaittavissa sisäinen koheesio. (Cooke, Schienstock 2000, 268 – 270, Doloreux, Parto 2005, 144.)

Oma käsitykseni alueesta on lähellä Cookin määritelmää, jossa alue määritellään kansallisen valtion (country) ja paikallisen (local, municipal) tason väliin. Erityisesti Suomessa ja Ruotsissa 'alue' on helppo hahmottaa tämän määritelmän mukaan, koska niissä on olemassa muun muassa oma alueellinen hallintonsa. Monissa muissa maissa erillistä alueellista hallintoa ei ole, vaan on vain kansallinen ja paikallinen taso. (Cooke 2005, 1134.)

2.6.1 Tiedon merkitys alueellisessa innovaatiotoiminnassa

Tiedolla katsotaan olevan keskeinen merkitys innovaatioiden luomisessa, alueellisessa kehittämisessä ja alueen hyvinvoinnin turvaamisessa (Conceicao, Heitor 2002, 642 – 643, Howells 2002, 971, 986, Lagendijk, Cornford 2000, 209 - 210).

Innovaatiotoiminnassa tieto mielletään resurssiksi ja tiedon luominen oppimisprosessiksi. Oppimisen katsotaan johtavan toisaalta innovaatioihin ja toisaalta osaamisen kehittymiseen. Osaamisella tarkoitetaan alakohtaista tietoa mutta myös geneerisempiä taitoja kuten luovuutta, riskinottokykyä tai aloitteellisuutta. (Conceicao, Heitor 2002, 642 – 643.)

Alueellisesti lähellä olevat henkilöt kykenevät jakamaan tehokkaasti varsinkin innovaatiotoiminnalle tärkeää piiloista tietoa kasvokkaisissa tapaamisissa. On kuitenkin havaittu, että myös eksplisiittisen tiedon leviäminen hyötyy alueellisesta läheisyydestä, koska tiedon tulkinta ja sen merkityksen ymmärtäminen edellyttävät yhteisiä prosesseja. (Howells 2002, 971, 986, Lagendijk, Cornford 2000, 209 - 210.)

Blairin mukaan tietämyksenhallinnan laajempia edellytyksiä ovat tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuri (Blair 2002, 1019 - 1026). Tämä on myös yksi lähtökohta tarkasteltaessa organisaatiota laajempaa yhteisöä. Olemassa olevia verkostoja tutkittaessa ei ole ehkä keskeistä selvittää, onko jakamisen kulttuuria olemassa, koska oletuksena voidaan pitää sen olemassaoloa. Voidaan ajatella, että verkostot, joissa tietoa ei jaeta, katoavat nopeasti. Kulttuuria voidaan kuitenkin tarkastella hienojakoisemmin jakamisen laatua ja määrää tutkimalla. Tutkimuksessani en tarkastele alueen toimintakulttuuria tarkemmin, vaikka se muodostaa kiinnostavan ilmiön. Alue ei ole yhtenäinen, joten variaatioita löytyisi ehkä useampia. Teemaryhmien toiminnassa alueen kulttuuri kuitenkin heijastuu.

Yhteiskuntatieteissä organisaatiot ja instituutiot ovat usein keskeisessä asemassa ja myös alueiden kehittymistä tutkittaessa instituutioita pidetään keskeisinä elementteinä. Ne toimivat viitekehystenä erilaisille toiminnoille ja valinnoille. (Kostiainen, Sotarauta 2003, 417.) Monet tutkimukset ovat keskittyneet rakenteiden ja laajempien yhteyksien tutkimiseen, jolloin ne vastaavat huonosti kysymykseen, miten tietoa oikeastaan jaetaan ja miten se leviää (Howells 2002, 876).

Tiedon yhteisöllistä jakamista voidaan tutkia kuitenkin eri tasoilla ja esimerkiksi Howells painottaa yksilön merkitystä määrittäessään tiedon ja alueen keskinäistä yhteyttä. Howells määrittää seuraavat viisi näkökohtaa

1. Tieto keskittyy yksilöön, jonka kehitykseen vaikuttavat alueen sosiaaliset, kulttuuriset ja taloudelliset olosuhteet.
2. Yksilön tietoperustan rakentuminen pohjautuu vuorovaikutukseen, joka alueella on olemassa.
3. Tietoperustan rakentuminen edellyttää tiedonhankintaa alueellisista tietovarannoista.
4. Tietoa hankitaan myös oppimalla, johon liittyvät sosiaaliset, ekonomiset ja maantieteelliset seikat, oppiminen tapahtuu usein yhdessä muiden kanssa.
5. Hankittu tieto on suodatettava ja tulkittava, johon vaikuttavat aiemmat kokemukset paikalliset olosuhteet. (Howells 2002, 873 – 874.)

Toisaalta painotetaan myös, ettei yksilöön keskittyvä tieto ole riittävä, vaan tietoa tulee tutkia sen sosiaalisessa kontekstissa (Gertler, Wolfe 2004, 49).

Gibbons ja hänen tutkimustyhmänsä määrittelevät tiedon tuottamisen kahteen erilaiseen moodiin innovaatioprosessissa. Moodi 1:llä tarkoitetaan perustutkimuksen kautta saavutettua tieteenalakohtaista tietoa, joka on hierarkista ja perustuu tiedon lineaariseen virtaukseen. Moodi 2:lla tarkoitetaan tieteidenvälistä, heterogeenistä ja soveltavaa tietoa. (Gibbons, Limoges et al. 1994, v.) Innovaatioprosessissa saatetaan toisinaan vähätellä perustutkimuksen merkitystä ja painottaa yhteisöllisen oppimisen kykyä ja luottamukseen perustuvien verkostojen solmimista (Lundvall, Johnson et al. 2002, 215, Melkas, Harmaakorpi 2008, 104 – 105).

Sen sijaan Etzkowitz on argumentoinut tieteellisen perustutkimuksen merkityksen puolesta innovaatioiden syntymisessä. Etzkowitzin kehittämällä triple helix –mallilla tarkoitetaan alueen kehittämistä erilaisten toimijoiden yhteistyönä. Toimijat luetellaan kuuluvaksi kolmeen ryhmään: yliopistoihin, julkiseen hallintoon ja yrityksiin. Malli on kokenut muutoksia ja saanut erilaisia muunnoksia, kun sitä on sovellettu eri alueiden kehittämiseen. (Etzkowitz, Leydesdorff 2000, 112 -116.) Triple helixiä on pidetty soveltamiskelpoisena mallina, koska siinä mahdollistuu tiedon ja osaamisen jakaminen erilaisten toimijoiden vuorovaikutuksessa, mutta sen vaikuttavuutta on myös kritisoitu (Collinson, Gregson 2003, 205). Esimerkiksi Cook huomasi tutkimuksissaan triple helixin toimivan makrotasolla paremmin kuin alueellisella tai paikallisella tasolla, joissa tietoa tarvitaan hienojakoisemmalla määrittelyllä

(Cooke 2005, 1147.) Triple helix nojautuukin vahvasti tieteelliseen perustutkimukseen, jonka voidaan ajatella paikantuvan kansalliselle tasolle. Sen sijaan moodi 2-tyyppinen soveltava tutkimus vaikuttaa herkemmin myös alueellisella tasolla. Seuraavassa Etzkowitzin triple helix –malli kuviona.

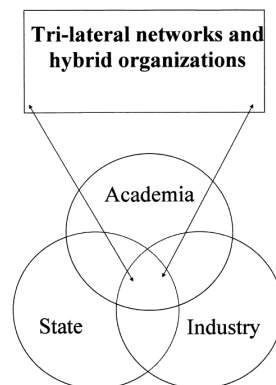


Fig. 3. The Triple Helix Model of University-Industry-Government Relations.

KUVIO 3: Triple helix –mallissa verkoston toimijoina ovat tutkimuslaitokset, julkishallinto ja yritykset (Etzkowitz, Leydesdorff 2000, 111.)

On erilaisia käsityksiä, kuka on ensimmäisenä ymmärtänyt tiedon merkityksen taloudellisessa kasvussa. Ymmärtäjinä pidetään esimerkiksi innovaation käsitettä kehittäneen Joseph Schumpeteria tai talouskasvun teoreetikkoa Alfred Marshallia 1900-luvun alussa. Cooken näkemyksen mukaan Edith Penrose on 1950 –luvun lopulla ensimmäisenä määrittänyt käsitteen, jolla ymmärrettiin tiedon olevan talouden tärkein resurssi. (Cooke 2005, 1135.)

Aiemmin taloudelliseen kasvuun liitettiin työvoiman, pääoman ja teknologian muutokset. Tällöin voitiin puhua tekno-ekonomisesta paradigmasta. Taloudellinen kehitys keskittyi vahvan ydinteknologian varaan ja sen vaihtuminen aiheutti uusien keksintöjen ja innovaatioiden sarjan. 1700 –luvulta 1970-luvulle asti on hahmotettu 5 murrosvaihetta, jossa ydinteknologia on muuttunut. Ydinteknologian muutokseen liittyvät radikaalit innovaatiot, mutta muutos edellyttää myös lukuisia pienempiä innovaatioita. (Conceição, Gibson et al. 2001, 117.)

Tiedon merkityksen kasvua kuvaavat sellaiset 1990-luvun käsitteet kuin Castellsin information age ja network society, Floridan knowledge-based capitalism, Lundvallin ja Johnsonin learning economy, Quahin dematerialized economy, Thriftin soft capitalism, Coylen weightless world ja Prattin digital economy (Henry, Pinch 2000, 191). Käsitteiden nimistä

voi päätellä uutta taloutta kuvaavia piirteitä tai korostuksia, kuten informaation, tiedon tai oppimisen vahvaa olemusta.

Aikakaudesta käytetään myös nimitystä tietotalous (knowledge economy), jolla viitataan inhimillisten ja tietoresurssien korostuneeseen merkitykseen. Aikakaudelle on tyypillistä tiedon, oppimisprosessin, innovaation ja taloudellisen kilpailukyvyyn vahva yhteenliittymä. Teollisuuden ja tavaratuotannon aikakaudella korostettiin massatuotantoa, yksityisomistusta, kontrollia ja vertikaalisuutta. Tietotalouden aikakaudella korostetaan soveltamista, joustavuutta, nopeaa regointia ja kumppanuuksia. (Cappellin 2007, 899 – 900.)

Tietotaloudesta puhuttaessa tieto, innovaatiot ja oppiminen liitetään talouden kasvuun ja niiden vaikuttavuuteen uskotaan. Uuden talouden käsitteen puolesta ja vastaan on kuitenkin argumentoitu. Ei ole saavutettu yksimielisyyttä, onko selkeästi osoitettavissa, vaikuttaako tieto talouden kasvuun ja miten. (Conceição, Heitor 2002, 127.) Tiedolla, innovaatioilla ja oppimisella saatetaan tavoitella myös niin sanottua hyvää elämää, johon liitetään henkistä, fyysistä ja ympäristön hyvinvointia.

2.6.2 Oppimisen merkitys alueellisessa innovatiotoiminnassa

Tietotaloudellekin on jo määritelty tuleva suunta ja puhutaan oppivasta taloudesta (learning economy). Termin on määritellyt tanskalainen tutkimusryhmä innovaatioita tutkissaan. Käsite perustuu uskomukseen, että tieto on nykyisen taloutemme keskeisin resurssi ja oppiminen on tärkein prosessi. Tietoa pidetään nopeasti vanhenevana, jolloin kriittiseksi nousee kyvykyys oppia uutta. (Lundvall, Johnson 1994, 23.)

Oppimisnäkökulmalla halutaan korostaa dynaamista lähestymistä innovaatioihin, jolloin tietotalouden käsitys tiedosta staattisena resurssina ei ole enää houkutteleva. Merkittävää ei ole pääsy tietovarantoihin, vaan informaaliset tiedon muodot (tietäminen, know-how, piiloinen tieto). Innovaatiotoiminta käsitetään interaktiiviseksi oppimisprosessiksi, joka on sosiaalisesti ja alueellisesti juurtunutta (embedded) ja kulttuurisesti ja institutionaalisesti kontekstualisoitunutta. Innovaatiot ovat vuorovaikutteisen oppimisprosessin ja tiedon kumuloitumisen tulos. (Cappellin 2007, 901, 905.)

Lundvall & al. ovat tuoneet vahvasti oppimisen käsitteen innovatiotoiminnan yhteyteen. Heidän mukaansa innovatiotoiminnan kriittisin elementti on yksilön, organisaation ja alueen oppiminen. Tiedon tuottaminen ja levittäminen ovat muutoksessa. Osa tiedosta leviää

tehokkaasti ja nopeasti maailmanlaajuisesti, kun taas osa tiedosta jää yksilöiden ja paikallisen käyttöön. Olennaista on kyky toimia paikallisesti maailmanlaajuisessa kontekstissa. Tietoresurssien kehittäminen ja oppiminen nähdään pitkäjänteisinä toimintoina ja vakautta antavina. Talouden toiminta on kuitenkin laajalti lyhytjänteistä ja kapea-alaista. Paikallisen ja globaalin sekä lyhyen ja pitkäkestoisen jännitteiden tasapainottamiseksi tarvitaan yhteistä näkemystä ja laajempaa perspektiiviä eli strategioita. (Gertler, Wolfe 2004, 53, Lundvall, Johnson et al. 2002, 224 - 225.)

Alueellinen strategianlaatimisprosessi voidaankin nähdä sosiaalseksi oppimisprosessiksi, jossa osallistujina ovat yksilöt, organisaatiot ja instituutiot. Näkemyksen mukaan strategia-prosesseissa tulisi pohtia, miten alueelle voitaisiin luoda toimiva ja jatkuva sosialinen oppimisprosessi. Onnistumisen kriteereinä Gertler ja Wolfe pitävät muutoksen avaintoimijoiden sitoutumista strategian laadintaan ja tiedonlähteitä, joihin strategia perustuu. Olennaisena asiana nähdään myös vaikutteet laajemmista yhteyksistä, esimerkiksi kansalliselta tai kansainväliseltä tasolta. (Gertler, Wolfe 2004, 46 – 48.)

Strategian laatimisen oppimisprosessissa nähdään tärkeänä keskinäisen ymmärryksen ja luottamuksen edistäminen siten, että tuloksena ovat pysyvät ja dynaamisesti kehittyvät vuorovaikutussuhteet. Oppimiseen vaikuttavat taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset instituutiot ja infrastruktuurit samoin kuin alueen historia. Erityisesti historian muovaama alueellinen omaleimainen kulttuuri ja siihen liittyvät jaetut arvot ja asenteet nähdään tiedon jakamisessa ja oppimisessa tärkeinä. (Gertler, Wolfe 2004, 48 – 49.)

Yhteisöllinen oppiminen haastaa perinteisen yksilöpohjaisen käsityksen pääsystä tietoon. Tieto on organisoitava yhteisön käyttöön ja sitä on voitava prosessoida yhteisöllisesti. Oppimisprosessia ei nähdä lineaarisena, vaan iteratiivisena, joka edellyttää alueellista muistia, kykyä reflektoida aiempia kokemuksia ja herkkyyttä nähdä muutoksia ympäristössä. (Gertler, Wolfe 2004, 49 – 50.)

Tynjälä kutsuu ryhmässä tapahtuvaa oppimista yhteistoiminnalliseksi oppimiseksi. Englanninkielinen termi 'collaborative learning' tarkoittaa ryhmässä tapahtuvaa yhteistä prosessia. Sen sijaan termi 'co-operative learning' tarkoittaa eriytettyjä rooleja ryhmässä. Yhteistoiminnallisella oppimisella tarkoitetaan yleensä ensin mainittua oppimista, jossa ryhmän jäsenillä on yhteinen tehtävä ja tavoite. Pyrkimyksenä on vuorovaikutuksessa muiden kanssa jakaa merkityksiä ja luoda yhteistä ymmärrystä. Keskeisenä tavoitteena on, että ryhmälle muodostuu asiasta mahdollisimman samankaltainen kuva. (Tynjälä 2002, 152.)

Kollektiivisella oppimisella tarkoitetaan dynaamista ja kumulatiivista tiedon luomisen prosessia (Melkas, Harmaakorpi 2008, 105).

Conceição ja Heitorin mukaan koodatun ja koodaamattoman tiedon välinen vuorovaikutus on oppimista. Koodatulla tiedolla he tarkoittavat ideoita, jotka on helppo pukea sanoiksi tai symboleiksi, ja koodaamattomalla tiedolla taitoja, jotka jäävät piiloisen tiedon muotoon. Ideoiden ja taitojen tuottaminen, käyttö ja levittäminen johtavat tiedon kulumoitumiseen. (Conceição, Heitor 2002, 644.)

Gertlerin ja Wolfen tutkimusten mukaan alueellisten toimijoiden ja tietoresurssien läheisyys eivät ole riittäviä sellaisenaan, vaan tarvitaan toimijaa (intelligent cell), joka saa aikaan oppimisprosessin. Toimija voi olla esimerkiksi alueellinen hallinto tai siihen läheisesti liittyvä organisaatio. Myös epävirallisilla verkostoilla ja niiden avainhenkilöillä on merkitystä. (Gertler, Wolfe 2004, 53 – 54.)

Gertler ja Wolfe painottavat alueellisessa oppimisessä myös alueiden välistä oppimista. Kansallinen ja kansainvälinen kanssakäyminen yhdenmukaistaa odotuksia, käytäntöjä, asenteita ja normeja. (Gertler, Wolfe 2004, 56.)

Legendijkin ja Cornfordin mukaan oppivan alueen käsitettä on käytetty mobilisoimaan alueen korkeakoulujen, yritysten ja aluehallinnon yhteistyötä. Julkisen hallinnon kiinnostuksen kohteena on ollut strategioiden sisällön laajentaminen teknologiapolitiikasta talouden ja erilaisten taitojen kehittämiseen. Korkeakoulujen kiinnostuksen kohteena on ollut laajentaa yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan. Legendijkin ja Cornfordin mukaan oppivan alueen käsite on paremmin kuin klusteri-käsite avannut alueen yhteistoiminnallisuutta. (Legendijk, Cornford 2000, 216 – 217.)

2.6.3 Strategian laadinta alueellisena prosessina

Strategialla tarkoitetaan keinoja, joilla haluttu tavoite tai muutos saavutetaan. Strategiasta ei ole kattavia, yksiselitteisiä määritelmiä, vaan ne määrittyvät tilanneyhteyksissään. (Hakanen, Heinonen et al. 2007, 80.)

Ymmärrän strategia-käsitteen valintojen tekemisenä, jossa on olennaista tunnistaa myös asiat, jotka jätetään valitsematta. Pelkistäen voisi sanoa, että jo lapsella on kyky tehdä strategisia valintoja pyrkiessään saavuttamaan haluamansa. Usein lapsi myös oppii toimi-

ensa kautta, mitkä keinot ovat kannattavia ja mitkä vähemmän kannattavia kulloisessakin tilanteessa.

Strategiatyön lähtökohtana on perustan rakentaminen tietoa hankkimalla ja analysoimalla. Tavoitteena on saavuttaa syvälinen ymmärrys toimintaympäristöstä ja siinä toimivien yhteisöjen toiminnasta. Haasteena on, miten kerätystä tiedosta kyetään suodattamaan olennainen ja merkityksellinen aines. (Hakanen, Heinonen et al. 2007, 83.)

Strategian alkuvaiheessa tiedonhankinnalla on merkitystä myös yhteisen näkemyksen muodostumisessa. Osallistujien on tärkeää tietää, mistä on kysymys ja mihin tietoihin tehdyt valinnat pohjautuvat. Tällöin myös strategian toteutumiseen on paremmat mahdollisuudet. (Hakanen, Heinonen et al. 2007, 84.)

Strategiaprosessin muita vaiheita Hakalan mukaan ovat haluttujen päämäärien määrittäminen, luovien ja vaihtoehtoisten keinojen ideoiminen, strategiatyyppin tai teemojen valinnat, konkretisoinnin suunnittelu, yhteinen toimeenpano sekä varmistus eli seuranta, oppiminen ja osaamisen kehittäminen. (Hakanen, Heinonen et al. 2007, 83.)

Gertlerin ja Wolfen näkemyksen mukaan strategiaprosessi sisältää erilaisia vaiheita, jotka alkavat tavoitetilan määrittelyllä. Siinä osallistujat muodostavat jaetun näkemyksen alueen tulevaisuudesta. Osallistujapohjaa laajennetaan mahdollistamalla alueen toimijoiden osallistuminen erilaisten näkemysten ja alueen haasteiden muodostamiseen. Viitekehyksen muodostamisen jälkeen kootaan konkreettiset toimenpiteet. Prosessi mielletään iteratiiviseksi, jolloin suunnitelmaa tarkistetaan ja muokataan ajan kuluessa. (Gertler, Wolfe 2004, 59 – 60.) Gertlerin ja Wolfen mukana strategiahankkeen tulee toteuttaa seuraavia asioita:

- strategiahankkeen alusta sen loppun asti tulee lisätä tietoisuutta hankkeesta,
- tarkastella, mikä on mahdollista ja toteutettavissa olevaa,
- paikallistaa ja identifioida osallistujat,
- taustatiedon kerääminen,
- näkökulmien ja keskeisten elementtien identifiointi,
- avoin konsultaatio,
- tulevaisuuden kehityksen esittäminen,
- näkökulmien yhdistäminen,
- avaintoimintojen ja prioriteettien määrittely ja
- tulosten levitys (Gertler, Wolfe 2004, 59 – 60).

Strategian laatiminen on liiketalouden tutkituimipa osa-alueita ja siihen liittyy monia koulukuntia. Strategiset ajattelutavat voidaan yleistäen jakaa kahteen ryhmään. Strategiat syntyvät joko rationaalisen ja määrämuotoisen prosessin tuloksena tai strategiat perustuvat yhteisön olemassaolon tarkoitukseen, arvoihin ja tahtotilaan, jolloin valintoja tehdään tekemisen, oppimisen ja kokeilujen kautta. Jälkimmäisessä tärkeää on luoda hedelmällinen maaperä strategisille innovaatioille. Määrämuotoista prosessia (design) korostavia koulukuntia kutsutaan perinteisiksi. Havaintojen mukaan niissä korostuvat muun muassa eksplisiittinen tieto, kun taas modernit koulukunnat korostavat vuorovaikutteisen prosessin (process tai path dependency) ja piiloisen tiedon merkitystä. (Gertler, Wolfe 2004, 46, Hannus, Lindroos et al. 1999, 11, Mintzberg, Quinn et al. 1995, 13 – 20, Salmador, Bueno 2005, 311 - 312.)

Hannuksen mukaan molempia strategiatyyppejä tarvitaan ja strategian luominen voi sisältää piirteitä kummastakin. Hän erottelee perinteiset, teollisen ajan strategiat ja modernit, osaamisen ajan strategiat kolmen näkökulman kautta: toteutuksen, osallistujien ja lopputuloksen.

TAULUKKO 3: Teollisen ja osaamisen ajan strategiat (Hannus, Lindroos et al. 1999, 28, mukailtu.)

	<i>Teollisen ajan strategiat</i>	<i>Osaamisen ajan strategiat</i>
<i>Toteutus:</i>	Määrämuotoinen, kalenteriin sidottu strategiaprosessi	Määrämuotoisten prosessien ohella hedelmällisen maaperän luominen
<i>Osallistajat:</i>	Ylin johto	Useita erilaisia tiimejä
<i>Lopputulos:</i>	Strategia-asiakirja	Yhteinen näkemys, strategian toteuttamisen valmius

Tiedon näkeminen yhä tärkeämpänä organisaation voimavarana on muuttanut myös strategiatutkimusta. Tutkijat ovat pyrkineet luomaan uusia strategiateorioita, joissa tiedon luominen on keskeisessä asemassa markkinoiden sijaan (knowledge-based view of strategy). Tässä näkemyksessä organisaatiot voivat menestyä vain jatkuvalla tiedon yhdistelemisellä ja uusien markkinamahdollisuuksien soveltaen. Saadakseen etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden yritysten ei tule kilpailla perinteisillä tuotteilla, markkinoilla tai rooleilla, vaan niiden on etsiydyttävä täysin uusiin, innovatiivisiin asemiin. (Eisenhardt, Santos 2002, 143.) Resurssipohjaisesta ajattelusta on siirrytty tietopohjaiseen ajatteluun. Tämä näkyy muun muassa, että on alettu käyttää käsitteitä kyvykkyys ja piiloisen tieto. Varsinkin Grant (2003, 512) ja Teece & al. (1997) ovat olleet varhaisia edelläkävijöitä. Teece & al. mukaan tieto-

pohjaisen talouden ilmiöt ovat kasvattaneet tarvetta hallita tietoa ja tiedon hallitsemisesta on tullut strateginen kilpailukyky.

Varsinkin uusimmissa näkemyksissä korostetaan, ettei strategia ole pelkästään asiakirja tai strateginen prosessi, vaan se on yhteisöllistä oppimista. Strategia on syvällistä ymmärtämistä siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Toisin sanoen se on kykyä nähdä toimintaympäristön signaalit, löytää merkitykselliset asiat ja muodostaa näkemys uusista mahdollisuuksista. Parhaimmillaan strategiat ovat onnekkaita arvauksia tulevaisuudesta, mutta ne eivät muodostu tyhjiössä. Näkemyksen muodostumiseen tarvitaan kokemusta, samanaikaisia trendejä, odottamattomia keskusteluja, sattumanvaraisia virikkeitä, urakiertoteitä ja täyttymättömiä pyrkimyksiä. (Hamel 2005, 220 – 221.)

Monissa alueellisissa strategioissa korostetaan asiantuntijätietoa strategian laatimisessa. Oletuksena on ajatus, että asiantuntijoilla on parempi näkemys tulevaisuuden kehittämisestä kuin ei-asiantuntijoilla. Asiantuntijätiedon saamiseksi käyttöön on kehitetty monia tekniikoita, esimerkiksi paneeleita, kyselyjä, haastatteluja, delfi-tekniikkaa, benchmarkausta tai kollektiivisia päätöksenteon apuvälineitä. (Gertler, Wolfe 2004, 59.) Cappellinin mukaan osamisen ajan strategiantekijän tulee

1. omaksua oppimis-heuristinen lähestymistapa, joka tarkoittaa ruohonjuuritason näkökulmaa,
2. tarkastella myös piiloista tietoa, vuorovaikutteisia oppimisprosesseja ja kyvykkyyksiä,
3. katsoa myös yhteiskunnallisia uusia tarpeita, hyvinvointia ja eettisiä kysymyksiä,
4. tarkastella asioita laajassa kontekstissa ja
5. hyväksyä verkostoon myös perässäseuraajat. (Cappellin 2007, 919.)

Strategioita voidaan tarkastella niiden kohderyhmän mukaan. Kirjallisuudessa painottuvat suuryrityksen liiketoimintaan liittyvät julkaisut. Myös yritystenväliset ja verkostoon liittyvät tutkimukset ovat saaneet sijaa viime vuosina. Aluepolitiikan voimistumisen myötä strategiakirjallisuudessa on alettu julkaista alueellisia strategioita koskevia tutkimuksia. Alueet voivat olla laajoja, esimerkiksi Euroopan tai jonkin maan laajuisia kansallisia alueita, tai pienempiä, esimerkiksi alueellisen maakunnan ja paikallisia, kaupungin tasoisia.

Usein painotetaan julkishallinnon strategioiden saaneen vaikutteita yritysten strategioista. Ferlien mukaan monet varhaiset strategiajulkaisut perustuivat kuitenkin voittoa tavoittele-

mattomien yhteisöjen tutkimiseen, josta saadut tulokset ovat siirtyneet yritysten käyttöön. Julkishallinnon strategiat ovat kokeneet muutoksen 2000-luvulle tultaessa ja ovat tuoneet strategiseen keskusteluun uusia teemoja, muun muassa sosiaaliset verkostot, asiantuntijatyön ja kompleksiset organisaatiot. (Ferlie 2002, 296.)

Nykyisin yhteisöillä ei ole pelkästään omia toimintoja koskevia strategioita, vaan usein myös yritysten välisiä dynaamisia tai pysyviä verkostorakenteita koskevia strategioita. Yritysten toimintaa kuvaa, että ne voivat olla samanaikaisesti sekä kilpailijoita että kumppaneita keskenään. (Hakanen, Heinonen et al. 2007, 93, Hannus, Lindroos et al. 1999, 194 - 196, 208, Mintzberg, Quinn et al. 1995, 354.)

Sotarauta on tutkinut strategioiden vaikutusta alueen kehittämiseen. Hän on tutkinut muun muassa ennaltalaaditun strategiasuunnitelman (intention) vaikutusta alueeseen ja verrannut sitä kehittyviin alueisiin, joissa tällaista suunnitelmaa ei ole ollut (emergent). Tutkimusten havaintona on, ettei strategioiden vaikutusta voida parantaa pelkästään tekemällä osuvampia strategioita, parempia välineitä tai järjestelmiä. Strategioiden tehtävänä on sekä sopeutua olemassa olevaan kehitykseen että luoda uutta meneillään olevan kehityksen rajoissa. (Sotarauta, Srinivas 2006, 331.)

Strategian tehtävänä on muokata hedelmällistä maaperää, antaa perustaa yhteistyölle merkitysten muodostamiseksi (making sense together), mahdollistaa ymmärrettävän keskustelun ja uusien käsitteiden luomisen, luoda yhteisiä toimintalinjoja ja ajatuskuvioita ja mahdollistaa erilaisten toimijoiden tulkintaa. (Sotarauta, Srinivas 2006, 331.)

Uusimaa innovoi -hankkeen projektisuunnitelman mukaan strategiaprosessissa laadittavalle asiakirjalle on annettu neljä eri tehtävää. Asiakirjan tulee olla toteutettavissa oleva suunnitelma, keskustelujen väline, huomion suuntaaja ja muiden ohjelmien konkretisoija. (Kolehmainen 2006b) Strategiaprosessin alkuvaiheessa korostettiin, että prosessia pidetään yhtä tärkeänä kuin lopputulosta. Prosessin tavoitteena oli paitsi luoda strategia-asiakirja, niin myös herättää keskustelua, luoda yhteistä näkemystä, oppimista ja tietoa (Palat paikoilleen. Uudenmaan innovaatiostrategia. 2007, 31).

Uusimaa innovoi -hankkeen strategiaprosessissa hahmotan kolme kontekstia, jotka ovat muut verkostot, hankkeeseen osallistuneet organisaatiot ja hankkeessa muodostettujen teemaryhmien toiminta.

2.6.4 Kirjastojen rooli innovaatiojärjestelmässä

Innovaatiotoiminta koskettaa kirjastoja kahdella tavalla. Kirjaston oletetaan toimivan innovaatiojärjestelmässä tiedon organisoijana ja välittäjänä tutkimusten ja kehittämistulosten levittämisessä (Vakkari 2006). Toisaalta kirjastoja koskevat sosiaalisen innovaation vaahteet samalla tavalla kuin muitakin julkisia organisaatioita. Kirjastojen ja kirjastoalan kehittymiselle on tärkeää uudistaa omaa toimintaansa.

Esimerkiksi Anttonen ja Holma kuvaavat Turun ammattikorkeakoulun kirjastoalan koulutuksen ja kirjaston innovatiivisia kumppanuushankkeita. Hankkeissa kehitetään ja testataan uusia kirjastopalveluja ja pyritään tukemaan alueen kirjastopalveluja. Hankkeessa uudistetaan paitsi omaa koulutus- ja palvelutoimintaa myös alueen yritysten tietopalvelua. Samalla kirjastoalan opiskelijoille avataan käytännön mahdollisuuksia osallistua työelämän kehittämiseen. (Anttonen, Holma 2005, 6-8.)

Sheng ja Sun ehdottavat, että myös kirjastoihin tulisi kehittää tietoa luova innovatiivinen kulttuuri (knowledge innovation culture). Tällä he tarkoittavat perinteisestä kirjastokulttuurista poikkeavaa kykyä tuottaa ja käyttää tietoa oman toimintansa kehittämiseen. Innovatiiviseen kulttuuriin sisältyvät muun muassa innovatiivisen ilmapiirin luominen, oppimisen kehittäminen, tietoperustaisen tiimiorganisaation luominen, luottamuksen ja yhteistyön kehittäminen, innovatiivisen osaamisen laajentaminen ja kyvykkyyksien tukeminen. (Sheng, Sun 2007, 42 – 47.)

Bennettin mukaan nykyajan kirjaston menestys ei perustu pelkästään käytön helppouteen tai siihen, miten paljon kirjastoa käytetään. Kirjaston vaikuttavuus määritetään sen mukaan, miten se on kyennyt tuottamaan lisäarvoa käyttäjilleen, esimerkiksi kirjaston käyttämisen tuloksena syntyvää oppimista tai osaamisen kehittymistä. Bennettin näkemyksen mukaan korkeakoulukirjasto menestyy, jos se osaa muovata käyttäjiensä oppimisprosessia, vaikuttaa oppimiseen ja tarjoaa sosiaalisen alustan innovaatioille. (Bennett 2005, 11.)

Innovaatio on tärkeä näkökulma, koska nuoret sukupolvet, joita korkeakoulukirjastot nykyäänä palvelevat, ovat yhä aktiivisempia, tekevät monipuolisempia työtehtäviä, ovat totuneempia tekniikkaan ja yhteisölliseen toimintaan. Nuori sukupolvi innovoi ja tuottaa ideoita ja tuotteita kuten blogeja ja audiovisuaalisia teoksia. (Shih, Allen 2007, 90.) Tärkeitä kysymyksiä ovat, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, mitä palveluja kirjastot tarjoavat ja mitkä kirjaston palvelut tyydyttävät asiakkaiden tarpeet sekä minkälaisia arvoja kirjasto voi jakaa käyttäjiensä kanssa.

Yhtenä sosiaalisena muutoksena pidetään esimerkiksi dokumenttikeskeisyyden vähene- mistä ja sisältökeskeisyyden lisääntymistä. Kirjastot ovat perinteisesti toimineet dokument- tien parissa, mutta kirjaston käyttäjien kiinnostus suuntautuu yhä enemmän sisältöihin. Kir- jojen välityksen lisäksi kirjastot tarjoavat nykyisin elektronisia artikkeleita, mutta kiinnostus kohdistuu yhä osuvamman informaation löytämiseen: artikkelien kappaleet, tutkimusten teoriat tai mallit, käsitteet, kuviot, kaaviot, tilastot ja kuvat.

Pohdinnan kohteeksi on tullut, miten kirjastohenkilökunnan asiantuntijuuden tulisi kehittyä muuttuvassa maailmassa, jotta kirjastoilla olisi edelleen rooli yhteiskunnassa ja kirjasto- työllä merkitystä. Esimerkiksi Li on koonnut seuraavia osaamisen kehittämisen alueita kor- keakoulujen kirjastotyölle: tiedon louhinta ja analysointiosaaminen, markkinointi- ja liike- toimintaosaaminen, uuden teknologian osaaminen, logistiikan, lainsäädännön ja ohjauk- sen taidot. Lin näkemyksen mukaan näistä painottuvat erityisesti tiedon louhinta ja ana- lysointipalvelut. (Li 2006, 375 – 377.)

Alueelliselle innovaatioverkostolle on tyypillistä tiedon ja tiedontarpeiden fragmentoitunei- suus. Toimijoiden taustat, kiinnostukset ja tavoitteet ovat erilaisia, mikä vaikuttaa tietokäyt- täytymiseen. Usein tarvitaan erityisiä tulkitsijoita, jotka kykenevät laaja-alaisesti kommuni- koimaan, koordinoimaan ja vetämään asioita yhteen. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 111, 118.) Tulkitsijat voidaan määritellä organisaatiotyypeittäin tai henkilöiden roolin kautta. Vä- littäjinä voivat toimia esimerkiksi tutkimuskeskukset tai yhteisöjen avainhenkilöt.

Roolien peilaaminen informaattikoiden toimenkuvaan ja osaamiseen on kiinnostavaa, kos- ka informaattikonkin osaamisessa on kyse laaja-alaisesta asioiden välisten yhteyksien hal- linnasta. Informaattikoiden osaaminen ei kuitenkaan usein kohdistu sisällöllisesti ja koke- muksellisesti riittävän syväälle, jotta informaattikko voisi toimia yhteenvetäjän, aktivoijan ja tulkitsijan roolissa. Informaattikoiden työskentely Uusimaa innovoi -hankkeen työryhmissä on kiinnostava tarkastelun kohde roolin muotoutumisen kannalta.

3 Aiemmat tutkimukset

Tässä luvussa tarkastelen, minkälaisia havaintoja, tuloksia ja päätelmiä aiemmissa aihetta käsit- televissä tutkimuksissa on tehty. Tarkastelen alueelliseen sekä strategiaprosessiin että yhteisöl- liseen tietokäytäntöihin liittyviä tutkimuksia.

3.1 Alueellinen strategiaprosessi ja tiedonjakaminen

Alaluvussa käsittelen ensin 1990-luvun alkanutta aluetutkimuksen paradigman muutosta ja sitä seurannutta keskustelua. Sen jälkeen käsittelen tiedonjakamista ja internetin vaikutusta alueen kehittymiseen.

3.1.1 Aluetutkimuksen paradigman muutos

Innovatiivisten alueiden tutkimuksessa on löydettävissä kahdenlaajuisia viitekehystä. Voidaan puhua maailmanlaajuisista alueiden verkostoista tai paikallisista yhteisöistä. Tutkimuksia on tehty alueiden verkostoista (global networks), kansallisista innovaatiojärjestelmistä (national innovation systems), alueellisista innovaatiojärjestelmistä (regional innovation systems) ja paikallisten organisaatioyhteisöjen innovaatiojärjestelmistä (firm-level). (Asakawa, Lehrer 2003, 31-32, Caniels, Romijn 2003, 1254, Doloreux, Parto 2005, 144.)

Laajempaan viitekehykseen liittyvät makro tai ylhäältä alas (top-down) –näkökulmat, joissa painottuvat kansainvälisyys ja kansallinen taso, alueiden väliset suhteet, virtuaalinen vuorovaikutus ja informaation siirtyminen menestyvien alueiden välillä. Paikalliseen viitekehykseen liittyvät mikro- tai alhaalta ylös (bottom-up, ground-up) –näkökulmat, joissa painottuvat maantieteellinen läheisyys, paikalliset olosuhteet, yhteisöjen epäviralliset sosiaaliset suhteet ja tiedon jakaminen paikallisissa verkostoissa. (Howells 2005, 1223 - 1226, O'Hagan, Green 2004, 128 – 129.) Alhaalta ylös tai ylhäältä alas suuntautuvien näkökulmien lisäksi voidaan löytää horisontaalinen näkökulma, jolla tarkoitetaan vertaisyrityksiä, -yhteisöjä tai -alueita (Thiele, Devaux et al. 2007, 506).

Langendijk ja Cornford (2000, 212) osoittivat tutkimuksessaan paradigman muutoksen 1990-luvulla vallinneesta makronäkökulmasta mikronäkökulmaan, jonka jälkeen näkökulmien välistä keskustelua on käyty vilkaasti vuosikymmenen ajan. Cookin mukaan vuonna 2002 alueita koskevia tutkimuksia (regional innovation system) julkaistiin yhtä paljon kuin kansallisen tason (national innovation systems) innovaatiotutkimuksia (Cooke 2005, 1129).

Alueellista tutkimusta ovat vahvistaneet muun muassa triple helix –tyyppiset tapaustutkimukset, joissa alueen vuorovaikutussuhteita ja informaation liikkumista on tutkittu yliopistokeskittymien yhteydessä. Tutkimuskohteena ovat olleet muun muassa MIT:in, Stanfordin, Cambridgen, Grenoblen, Washingtonin, Linköpingin ja Oulun yliopistot ja ympäröivät alueet. (Cooke 2005, 1129, Etzkowitz, Leydesdorff 2000.)

Talouden globalisoituessa näkökulma on siirtynyt uudelleen makrotasolle, jolloin on tutkittu varsinkin paikallisten ja globaalien tietoprosessien vuorovaikutusta. Uusimmissa tutkimuksissa pyritään löytämään synteesiä tai täydentyvyyttä näkökulmien välillä kummallakin ollessa oma roolinsa tiedon jakamisen ja luomisen prosessissa. Kansainvälinen toiminta nähdään usein paikallisen kehittämisen välineenä. (Asakawa, Lehrer 2003, 40, Caniels, Romijn 2003, 1272, Cooke 2005, 1133, Doloreux, Parto 2005, 145, Howells 2005, 1227, Kostiainen, Sotarauta 2003, 417, Simmie 2003, 618.) Muuttunutta paradigmaa korostaen Cook on kehittänyt Gibsonin Moodi 2 –tyyppistä tiedonkäsitystä mukaillen globalisaatio 2 – käsitteen, jossa keskeistä ovat muun muassa avoimet systeemit ja innovaatiot (open systems, open innovations) (Cooke 2005, 1134).

Innovaatiostrategioita laadittiin ensin lineaarisen innovaatiomallin mukaisesti, jossa painotettiin tutkimus- ja kehittämistyön, tutkitun tiedon ja teknologian leviämisen merkitystä. Sittemmin innovaatiostrategioita on laadittu parhaiden käytäntöjen malleihin perustuen. Menestyvien alueiden hyviä käytäntöjä on pyritty soveltamaan maailmanlaajuisesti. Tutkimuksissa on kuitenkin ilmennyt, että menestyreseptiä on vaikea kopioida tai siirtää alueelta toiselle. Alueet vaihtelevat esimerkiksi kooltaan, historialtaan, toiminnoiltaan, verkostoiltaan ja kulttuuriltaan, jolloin käytäntöjen soveltaminen irrallaan alkuperäisestä kontekstistaan ei tuota samaa lopputulosta. Erilaisia alueita on identifioitu, esimerkiksi metropolialueet, kaupunkialueet, vanhat teollisuusalueet, perifeeriset alueet, joille kullekin soveltuvat erilaiset strategiat. Osalla parhaiden käytäntöjen toimilla voi olla vahva tietopohja, joka perustuu vain piiloiseen tietoon, eikä ole helposti siirrettävissä tai omaksuttavissa. (Howells 2005, 1228 - 1230, Tödtling, Trippl 2005, 1209 – 1211.) Orlikowski on viitannut parhaiden käytäntöjen tilannekohtaiseen muuttuvuuteen. Käytännöt kehittyvät sosiaalisessa, paikantuneessa ja muuttuvassa kontekstissa. (Orlikowski 2002, 253.)

Howellin havaintojen mukaan parhaiden käytäntöjen malliin perustuvat strategiat ovat tyyppillisesti ylhäältä alas (top-down) –strategioita. Alhaalta ylös (bottom-up) –strategiat pohjautuvat enemmän alueen omiin vahvuuksiin ja ominaisluonteeseen. Huolimatta edellä kuvatuista ongelmista Howellin mukaan parhaiden käytäntöjen strategioilla on se etu, että ne ovat kehittyneet kauemman aikaa ja niitä on muualla jo testattu ja hyviksi havaittu. Ne ovat valmiita, niitä on nopea soveltaa ja niihin on saatavissa tukea muualta. Alueella luontaisesti kehittyneillä strategioilla on etuna soveltuvuus juuri paikallisiin olosuhteisiin, mutta riskinä ovat näköalattomuus tai epärealistisuus. (Howells 2005, 1228 – 1230.)

3.1.2 Tiedonjakaminen alueen kehittymisen edellytyksenä

Tutkimuksissa on havaittu kaksi erilaista käsitystä tiedosta. Varsinkin varhaisimmissa tutkimuksissa tieto nähtiin resurssina, kuten perinteisissä teollisen aikakauden yritysstrategioissa. (Kostiainen, Sotarauta 2003, 417.) 1970- ja 80-luvuilla oli voimakas keskittymisen tarve, jolloin maailmalla luotiin isoja innovaatiokeskuksia ja tiedepuistoja. Innovaatioprosessi käsitettiin lineaariseksi toiminnaksi, jonka tukena oli vahva tieteellinen perusta. Innovaatiopolitiikan keinoina toimivat tiedeperustan ja tekniikan vahvistaminen. (Harmaakorpi, Tura 2006, 2.) Ongelmana on, että tieto vanhenee nopeasti ja tietopohjaa on uudistettava (Harmaakorpi, Uotila 2006, 780).

Dynaaminen talous, muuttuva ympäristö ja globalisaatio ovat vaikuttaneet, että tieto ymmärretään prosessiluonteiseksi. Uudemmat teoriat korostavat vuorovaikutusta sekä sosiaalista ja käytännön kontekstia, jossa voidaan havaita heikkoja signaaleja ja rakenteellisia innovaatiostysteemin aukkoja³. 1990 –luvulla ajatuksena oli luoda verkostoja, alihankintaketjuja ja klustereita, joissa tieto leviää ja oppiminen mahdollistuu. Klusterit tarkoittavat maantieteellisesti lähellä olevia toimijoita, jotka muodostavat kumppani- ja kilpailuverkostoston keskenään. Klusterilla on käytössään tietoresursseja, jotka antavat kilpailuetua ryhmälle. Toisen näkemyksen mukaan klusterit tarkoittavat alakohtaisia verkostoja, joissa tietoa jaetaan riippumatta alueellisesta läheisyydestä. (Davenport 2005, 684, Harmaakorpi, Tura 2006, 2, Tallman, Jenkins et al. 2004, 260.)

Rakenteelliset aukot ovat mielenkiintoisia informaation jakamisen näkökulmasta. Rajapintoja on esimerkiksi perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen välillä tai tieteidenvälisessä kumppanuudessa. Peruskysymyksenä on, miten informaatiota kyetään siirtämään rajapintojen välillä tai ylitse, jotta innovaatiopotentialiaali saadaan hyödynnetyksi. Osa ongelmista johtuu rajapintojen molemmilla puolella olevasta erilaisesta, asymmetrisestä informaatiosta. Se voi olla laadultaan tai käyttötarkoitukseltaan erilaista. (Melkas, Harmaakorpi 2008, 105 – 106.)

Burt käyttää rajapinnoilla toimivista tulkitsijoista termiä informaatiomeklarit (information brokerage in the structural holes). Informaatiomeklarin tehtävänä on saada verkoston henkilöt tietoisiksi toistensa kiinnostusten ja ongelmien kohteista, välittää parhaita käytäntöjä, muodostaa analogioita osapuolten välillä ja tehdä synteesejä kiinnostuksen kohteena olevasta tiedosta. (Burt 1997, 339.)

³ Burt (Burt 2004) kehitti 'heikkojen signaalien voima' (strength of weak ties) -käsitettä argumentoimalla, että innovaatiot löytyvät todennäköisimmin erilaisista rajapinnoista (structural holes).

Alueiden kilpailukykyä tutkittaessa yksi keskeisistä keskustelunaiheista on ollut, mikä vaikutus maantieteellisellä läheisyydellä on tiedon leviämässä. Toisen näkemyksen mukaan globalissa maailmassa maantieteellinen läheisyys antaa parhaan mahdollisen edun tiedon jakamiseen. Tutkimukset, jotka perustuvat tähän näkemykseen, ovat pohtineet yksilöiden välistä vuorovaikutuksen laatua ja määrää, esimerkiksi monet Silicon Valleyn alueen tutkimukset. Tutkimustulosten mukaan keskeisiä ovat kasvokkaiset tapaamiset ja oppimisen mahdollisuudet. Tehdyt havainnot ovat johtaneet oppivan alueen käsitteeseen aluetieteissä. (Collinson, Gregson 2003, 193, O'Hagan, Green 2004, 128 - 129, Tallman, Jenkins et al. 2004, 258.) Henry ja Pinch tutkivat vuosituhannen vaihteessa Britannian Motor Sport Valleyksi kutsuttua aluetta, jonka keskuksena on Oxfordshiren alue. He osoittivat tutkimuksessaan, että aluetta voidaan kutsua tietämysyhteisöksi (knowledge community) ja alueella sijaitseminen ja toiminen varmistavat tietosilmukassa (knowledge loop) mukana olemisen. (Henry, Pinch 2000, 206.)

Uuden näkemyksen mukaan yhteisössä toimiminen ja mukana oleminen antavat parhaan mahdollisen kilpailuedun. Henry ja Pinch havaitsivat, että tutkimusten pitäisi analysoida alueita eikä yksittäisiä firmoja. (Henry, Pinch 2000, 206.) Vuosituhannen vaihteessa tutkittiin myös muita alueellisia keskittymiä, esimerkiksi informaatioteknologian, bioteknologian, elokuvien, viinintuotannon ja nahkateollisuuden keskittymiä (Tallman, Jenkins et al. 2004, 258).

Toisen näkemyksen mukaan globaalissa taloudessa keskeisemmäksi on tulossa erillisten alueiden välinen tiedonleviäminen. Alueet muodostavat hierarkisia verkostoja sen mukaan miten merkittäväksi ne koetaan maailmanlaajuisesti. Hierarkian huipulla olevilla alueilla on käytössään parhain tieto laadullisesti ja määrällisesti. (O'Hagan, Green 2004, 128 – 129.)

Alueellisessa toiminnassa pohditaan kriittisen massan olemassaoloa, jolla tarkoitetaan institutionaalista tiheyttä (institutional thickness). Toimijoita pitää olla riittävä määrä, jotta tiedon jakaminen, oppiminen ja innovointi muodostavat toimivan kokonaisuuden. Tiheys edellyttää erilaisten toimijoiden lisäksi riittävästi rakenteita, jotka tukevat yhteistyötä sekä aktiivista yhteistyötä alueella. (Collinson, Gregson 2003, 205, Kostianen, Sotarauta 2003, 417.) Tiheyden etuna pidetään, että se tarjoaa mahdollisuuksia informaation poimimiseen ja yhdistämiseen (picking and mixing knowledge inputs) (Simmie 2003, 612).

Tiheys on keskeinen elementti sellaisten alueellisten strategioiden muodostumisessa, joita ei suunnitella etukäteen (path dependency of development), vaan tehdyt valinnat havai-

taan parhaiten vasta jälkikäteen. Valinnat näyttävät usein satunnaisilta tai onnekkailta arvauksilta, mutta ne edellyttävät kuitenkin hyvää alueellista ja yleistä tietoa. (Kostiainen, Sotarauta 2003, 418.)

Maantieteellisen läheisyyden rinnalle on kehittynyt toiminnallisen läheisyyden käsite. Sama kiinnostuksen kohde tai toiminta luo edellytyksiä yhteistyölle. Toiminnallinen läheisyys ei edellytä maantieteellistä läheisyyttä. Yksi esimerkki tällaisesta on maailmanlaajuinen bioteknologian verkosto. Toinen alueelliseen yhteistyöhön vaikuttava seikka on yritysten oleminen eri kasvuvaiheessa. Tutkimuksissa on huomattu, että piiloinen tieto on tärkeämpää yritysten alkuvaiheen innovaatioissa. Alueellisten verkostojen merkitys voi vähentyä, kun yritys kasvaa. Pienillä yrityksillä ei useinkaan ole käytettävissä yhtä laajoja tietoresursseja kuin suurilla yrityksillä. Myös tietotekniikan käyttö vaikuttaa alueellisen yhteistyön hyödyllisyyteen. (Davenport 2005, 685, Simmie 2003, 614.)

Yleisesti oletetaan, että yritysten sijainti lähellä tietoresursseja edistää tiedonhankintaa. Davenportin tutkimusten mukaan maantieteellinen läheisyys ei kuitenkaan aina edistä yhteistyötä ja tiedon jakamista. (Davenport 2005, 684 – 685.)

Davenport tutki Uuden-Seelannin alueen pienyrityksiä ja hänen havaintojensa mukaan keskeiset tiedonhankintaan vaikuttavat liittymät ovat 1) yritysten sisäiset liittymät, 2) yritysten ulkoiset, eri toimintojen väliset liittymät mukaan lukien kansainväliset yhteydet ja asiakasyhteydet, 3) yritysten ulkoiset, toimintojen sisäiset liittymät mukaan lukien kansainväliset alan konsultit ja vertaisyritykset. Liittymistä puuttuivat tai ne olivat heikosti havaittavissa muun muassa alueellisten toimijoiden liittymät, esimerkiksi muut paikalliset yritykset tai julkinen tutkimus. Yritykset kykenivät toimimaan ja menestymään ilman alueellista tietoresurssien hyödyntämistä. Alueelliseen hyödyntämättömyyteen vaikuttivat Davenportin tutkimusten mukaan nopea kansainvälistyminen, tietoresurssien löytäminen kansainvälisistä yhteyksistä ja samantyyppisten kasvuyritysten puuttuminen alueelta. Davenportin johtopäätökset ovat, että alueellinen yhteistö ei välttämättä ole kriittinen tekijä ja se voi myös vaihdella yrityksen ja sen toimintojen elinkaaren myötä. (Davenport 2005, 694, 698 – 699.) Alueellisten tietoresurssien puuttuminen saattaa myös 'pakottaa' yrityksen kansainväistymään (Simmie 2003, 616).

Davenport vahvistaa Tödtingin ja Tripplin havaintoja, joissa sama alueellisen kehittämisen malli ja parhaiden käytäntöjen mallien kopiointi ei ole paras vaihtoehto kaikille alueille, vaan strategioiden laadinnassa tarvitaan ympäristöherkkyyttä ja joustavuutta. (Davenport 2005, 698.)

3.1.3 Internetin vaikutus tiedonjakamiseen ja alueelliseen kehitykseen

Internetin vaikutusta tiedon luomiseen, jakamiseen ja alueelliseen kehittymiseen on toistaiseksi tutkittu vähän. Tutkimuksissa on havaittu internetin vahvistavan sosiaalisia yhteisöjä virtuaalisia yhteisöjä muodostamalla. Eng on tutkinut Englannin Cambridgen alueen yrityksiä. Aluetta pidetään Yhdysvaltojen Silicon Valleyn kaltaisena menestyvänä high tech -alueena. (Eng 2004, 89.)

Tulosten mukaan internet vaikuttaa mahdollistamalla avoimia systeemejä, toimimalla virtuaalisena kanavana, luomalla uutta yhteisöllisyyttä ja laajentamalla räätälöintimahdollisuuksia. Avoimet systeemit mahdollistavat yritysten välisen informaation vaihtamisen ja jakamisen. Helppo pääsy tietoresursseihin, nopeus, avoimuus ja erilaisen informaation yhdistelemisen vaivattomuus edistävät alueen oppimista ja kehittämistä. Internet lisää tiedonvaihdamisen osallistumismahdollisuuksia määrällisesti ja samalla www-sivut ja sähköposti mahdollistavat muodollisuutta kanssakäymisessä ja edistävät siten tiedonvirtaa ja oppimista. Engin havaintojen mukaan fyysiset kontaktit edistävät kuitenkin edelleen parhaiten luottamuksen rakentumista. (Eng 2004, 92 – 93.)

Internetiä hyödynnetään myös yhteisissä liiketoimintaprosessien suunnitteluissa, ennusteiden laadinnossa ja alihankintaketjujen muodostamisessa. Nopeasti muuttuvaa tietoa räätälöidään yhteisiin tarpeisiin. Räätälöintiä ovat esimerkiksi kollaboratiiviset suodattimet, www-sivujen loki-analyysit ja datan louhinta (data mining). (Eng 2004, 93 – 94.)

Hilton on tutkinut Englannissa Bristolin kaupungin e-demokratia –hankkeesta saatuja kokemuksia ja miten niitä voidaan edelleen soveltaa. Hankkeen tavoitteena oli luoda mahdollisuuksia ja välineitä kansalaisvaikuttamiselle. Hankkeessa käytettiin internetiä foorumina, jonne materiaali kerättiin helposti löydettävään paikkaan. Hankkeen toisessa vaiheessa lisättiin osallistumismahdollisuuksia. Luotiin uusia online-kyselyjä, pikaäänestyksiä ja tekstiviestiiäänestyksiä samoin kuin otettiin käyttöön televisiosarjasta Kuka haluaa miljonääriksi tuttu Kysy yleisöltä –laite eli kannettava äänestyskone. Monimutkaisempiin asioihin kehitettiin e-Decide vaikutusmahdollisuus, jossa ohjelma antaa vastaajalle myös vastargumentteja ajattelun aktivoimiseksi. Kolmannessa vaiheessa kehitettiin e-paneelistuntoja ja e-kansalaisadresseja. Kaupungin päättäjille kehitettiin erilaisia mahdollisuuksia seurata äänestyksiä ja kannanottoja ja aktivoitua niiden perusteella. (Hilton 2006, 417 – 422.)

Hankkeen aikana kerättiin paljon tietoa kansalaisten mielipiteistä ja testattiin erilaisia menetelmiä hankkia niitä. Kuudessa raportissa arvioitiin tiedonkeruun laatua, määrää ja soveltuvia keinoja. Hankkeen yhtenä lopputuloksena oli kaupungin käytössä oleva tietoresurssi, jota voidaan hyödyntää strategisissa valinnoissa joko sellaisenaan tai asiantuntijatiedon ohella. (Hilton 2006, 423 – 425.)

Hiltonin johtopäätös hankkeen kokemuksista on, että teknisten välineiden tulee olla mahdollisimman yksinkertaisia, jotta niitä käytetään. Hänen mukaansa ihmiset eivät etsiydy kaikkein uusimpien temppujen ja välkkyvimpien www-sivujen ääreen. Sen sijaan ihmiset haluavat instituutioita, joihin he voivat luottaa ja jotka toimivat ja reagoivat oikeassa maailmassa. (Hilton 2006, 426.)

Tietämyksenhallinnan kokonaisvaltaisissa malleissa korostettiin tekniikan merkitystä inhimillisen toiminnan rinnalla. Onkin kiinnostavaa tarkastella internetin, muiden teknisten välineiden ja virtuaalisuuden merkitystä tiedonjakamisessa.

3.2 Yhteisöllinen tiedonmuodostus ja tietokäytännöt

Talja tutki akateemisten tutkijaryhmien ja yhteisöjen tiedonjakamista tavoitteenaan muodostaa käsitteellinen viitekehys. Menetelmänä oli tapaustutkimus, ja aineistona olivat neljän eri tieteenalaan kuuluvien yksilöhaastattelut. Tiedonjakamisella Talja tarkoittaa neljä erilaista tapaa: jakaa tietoa relevanteista tai ei-relevantteista dokumenteista, jakaa relevantteja dokumentteja, jakaa tietoa relevanttien dokumenttien sisällöstä, jakaa tietoa uusista ja tehokkaista tavoista löytää relevantteja dokumentteja ja tiedonlähteitä. (Talja 2002, 145 – 146.)

Talja luokitteli tiedonjakamisen neljään eri tyyppiin. Luokittelun mukaan 1) strateginen jakaminen (strategic sharing) tehostaa tutkimusryhmän toimintaa, 2) paradigmaattinen tiedon jakaminen (paradigmatic sharing) toimii välineenä löytää uusia tutkimusaiheita, 3) ohjaava tiedon jakaminen (directive sharing) tapahtuu esimerkiksi nuoremman ja vanhemman kollegan välillä ja 4) sosiaalisella tiedon jakamisella luodaan sosiaalisia suhteita ja yhteisöllisyyttä. (Talja 2002, 147.) Talja tutki aineistosta myös tapauksia, joissa tietoa ei jaettu. Syitä olivat esimerkiksi, että tutkimus oli uniikki ja muita saman aiheen tutkijoita ei ollut. (Talja 2002, 153.)

Tutkimuksen tulosten mukaan kaikkia tiedonhankintaan liittyviä näkökulmia ei tavoiteta tutkimalla pelkästään yksilöitä. Yhteistyön havaittiin riippuvan tilannekohtaisista tekijöistä, kuten meneillään olevasta projektista ja tutkimuksen rahoituksesta eli sosiaalisista ja kulttuurisista normeista. Tiedonhankinnalla nähtiin olevan myös rituaalinomaisia tehtäviä työyhteisöjen toiminnassa. (Talja 2002, 156.)

Reijonen on tutkinut pro gradu –tutkielmassaan monitieteellisten ryhmien tiedonhankinnan käytäntöjä. Hänen tutkimuskohteenaan olivat luonnontieteellis-tekninen, yhteiskunnallinen ja humanistis-luonnontieteellinen-yhteiskuntatieteellinen tutkimusryhmä. Reijonen käsittää tieteidenvälisyyden tutkijan tutkimusotteeseen kuuluvaksi asiaksi ja monitieteisyyden eri alojen tutkijoiden väliseksi yhteistyöksi. Tiedonhankinnan käytäntöjä tutkiessaan Reijonen sovelsi Palmerin tietostrategioita ja Taljan (2002) edellä kuvattuja yhteistoiminnallisen tiedonjakamisen tyypittelyä. Reijosen käyttämät Palmerin tietostrategiat olivat rekrytointi-, konsultointi- ja oppimisstrategia. (Reijonen 2005, 10, 44.) Rekrytointistrategiassa tutkimusryhmää täydennetään tietämyksellä, joka ryhmästä puuttuu. Konsultointistrategiassa muilta asiantuntijoilta pyydetään neuvoja jonkin yksittäisen ongelmatapauksen suhteen tai epätietoisuuden poistamiseksi. Oppimisstrategiassa pyritään syvällisempään ja pitkäaikaisempaan vuorovaikutukseen. (Palmer 2001, 92.)

Reijonen muotoilee kirjallisuuteen perustuen kaksi hypoteesia, jotka aineiston tutkiminen vahvistaa todeksi. Ensimmäisen hypoteesin mukaan yhteistoiminnallisuuden ollessa täydentävää tiedonhankintastrategioina käytetään konsultointia ja rekrytointia. Kun ryhmän toiminnan tavoitteena on tiedonvaihdon tehostaminen, kyseessä on strateginen tiedon jakaminen. Toisen hypoteesin mukaan ryhmän pyrkiessä luomaan uutta ymmärrystä ja yhdistämään eri tieteenalojen käsityksiä painotetaan oppimisstrategiaa, jolloin kyseessä on paradigmaattinen tiedon jakaminen. (Reijonen 2005, 122.)

Reijosen mukaan monitieteisissä ryhmissä kunkin tieteenalan omat käytänteet säilyvät, mutta saavat rinnalleen yhdistäviä käytänteitä yhteistoiminnallisuuden seurauksena. Tieteidenvälisessä tutkimuksessa integraatiota pyrittiin viemään syvemmälle. Yhteistoiminnallisuuden muotoja olivat esimerkiksi tutkimusongelmaan liittyvän tiedon jakaminen, tiedon seurannan ja keräämisen organisointi ja yhteinen oppiminen. Tiedonhankintastrategiat vaihtelivat sen mukaan, miten pitkälle menevästä integraatiosta oli kyse. Konsultointistrategia oli vallitsevana luonnontieteellis-teknisessä ryhmässä, kun taas ja yhdistelmäryhmässä hyödynnettiin oppimisstrategiaa. (Reijonen 2005, 121.)

Reijonen ja Talja hyödyntävät Haran et al. täydentävän ja integroivan yhteisöllisen työskentelyn käsitettä. Täydentävässä työskentelyssä yksilöt voivat esimerkiksi työskennellä samassa projektissa, mutta eivät välttämättä muodosta kiinteää ryhmää. Integroivassa ryhmässä työskentely tapahtuu pääasiassa yhteisesti (Hara, Solomon et al. 2003, 958 – 959).

Reijosen ja Taljan tutkimuksessa kahden akateemisen ryhmän tiedonjakamisessa testattiin hypoteesia, jonka mukaan integroitu yhteistoiminta (integrative collaboration) edellyttää paradigmaattista tiedonjakamista, oppimista pääasiallisena tiedonhankintastrategiana ja kokeilua tiedonhakumenetelmänä. Toisena oletuksena oli, että täydentävä yhteistoiminta (complementary collaboration) edellyttää strategista tiedonjakamista, rekrytointia ja neuvontaa tiedonhankintamenetelmänä sekä tiedon keräämistä hakumenetelmänä. Oletus piti osittain paikkansa, mutta erityisesti tutkimustyhmän luonteen ja tehtävän vaikutusta tiedon jakamisen käytäntöihin tulisi heidän mukaansa edelleen selvittää. Tutkimuksen tuloksena oli, että yhteistyö vaihtelee ryhmien tutkimusongelman mukaan, mikä vaikuttaa tiedonhankintaan ja jakamiseen. (Reijonen, Talja 2006, 462, 465.)

Hertzumin mukaan yhteisölliset työmenetelmät johtavat yhteisöllisiin tiedontarpeisiin, jotka edellyttävät yhteisöllistä tiedonhankintaa, käsittelyä ja käyttöä. Hertzumin käsitys pohjautuu Karamuftuoglun ajatuksiin, joiden mukaan yhteisöllisessä kontekstissa tieto ei leviä taiseisesti, sitä tulkitaan eri tavoin tai siitä ei muodostu yhtenäistä käsitystä. Hertzumin havaintojen mukaan kaikissa yhteisöllisen tiedonhankinnan määritelmässä jakamista ei ole sisällytetty määritelmään tai sen merkitystä ei ole korostettu. Perinteinen tutkimus on keskittynyt yksilöön ja yhteisöllisen tiedonhankinnan käsitettä on kehitetty vasta viime aikoina. (Hertzum 2008, 957 - 958.)

Hertzumin oletuksena oli, että yhteisöllisyys edellyttää jaettua ymmärrystä ja tietyn tasoista yksimielisyyttä. Toisena oletuksena oli, että yhteisen perustan luominen on pitkä prosessi, jonka tuloksena oleva yksimielisyys ei säily kauan, vaan vaatii jatkuvaa ponnistelua. Ryhmän jäsenten hankkiessa tietoa yhteinen pohja alkaa heikentyä, ellei tietoa jaeta ja prosessoida ryhmän yhteiseksi ymmärrykseksi jatkuvasti. (Hertzum 2008, 958.)

Hertzumin määritelmän mukaan tiedonhankinta käsittää tiedontarpeen tunnistamisen, tarpeen tutkimisen, mahdollisten lähteiden tunnistamisen, lähteiden valikoinnin ja tiedon omaksumisen samoin kuin tiedon löytämisen sitä erityisesti etsimättä. Yhteisöllinen perusta rakentuu aktiivisen toiminnan tuloksena, jossa yksilöt muokkaavat ja reflektivat hankittua tietoa. Tiedonhankinta ja yhteisöllinen perusta vaikuttavat yksilöiden ja jaetun ymmär-

ryksen väliseen tasapainoon vahvistaen joko yksilöiden ymmärrystä tai yhteisön ymmärrystä. (Hertzum 2008, 959.)

Yhteisöllisen tiedonhankinnan tutkimuksessa Hertzum löytää kuusi erilaista lähestymistapaa. Tutkimuksen kohteena voivat olla tiedonhankintaa laukaisevat tekijät (purposes), esimerkiksi olemassa oleva tietoisuus, rutiininhankinta, uusien aihealueiden tutkiminen tai Taljan määrittämät strateginen, paradigmaattinen, ohjaava ja sosiaalinen tiedonjakaminen. Tutkimuksen kohteena voivat olla tiedonhankinnan tyypit (types) eli faktatiedon hankinta, vahvistus, mielipiteen luominen tai luova diskurssi. Yhteisölliseen työskentelyyn osallistuvien rooleja ja käyttäytymismalleja (roles) voidaan tutkia. Tiedonhankinnan toimintoja (activities) voidaan tutkia. Näitä ovat esimerkiksi tiedontarpeen määrittely, tiedonlähteiden arviointi, selailu, henkilö- tai muu spesifi haku. Tutkimus voi kohdistua tiedonhankinnan eri tasolle (granularity), esimerkiksi hakuistuntoon, projektiin, organisaatioon tai ammattiin. Voidaan myös tutkia, kuinka löyhiä tai kiinteitä henkilöiden tai toimintojen väliset yhteydet (coupling) ovat. (Hertzum 2008, 959 - 960.)

Hertzumin mukaan yhteisöllistä tietokäytäntöjen tutkimista tarvitaan, koska yksilöiden väliset suhteet jäävät muuten huomiotta. Yhteisön toiminta ei tule esiin, jos tutkitaan erillisiä yksilöitä tai ryhmäkokonaisuuksia. Hertzumin mukaan kuitenkin vain osa tiedosta ja ymmärtämisestä voidaan tai on tarpeen jakaa yhteisesti. (Hertzum 2008, 961.)

Hara ja Solomon tutkivat monitieteisen ja maantieteellisesti hajallaan olevan uuden tutkimuskeskuksen yhteistoiminnallista tiedonjakamista ja teknologian käyttöä. Keskuksessa työskenteli kemian tutkijoita, kemianalan insinöörejä ja yhteiskuntatieteen tutkijoita. Haran ja Solomonin tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ja miksi vuorovaikutusta tapahtuu. Organisaatioprosessien avulla tutkittiin merkityksenantoprosesseja (sensemaking processes). (Hara, Solomon s.a., 1 – 2.)

Hara ja Salomon sovelsivat Weickin merkityksenannon viitekehystä (sensemaking) analysoidessaan organisaation alkuvaiheen muodostumista. Weickin mallissa on seitsemän osa-aluetta, jotka ovat identiteetin rakentaminen (identity construction), retrospektiivisyys (retrospective), säätäminen (enactment), sosiaalisuus (social), eteneminen (ongoing), tiivistys (extracted cue) ja todennäköisyys (plausibility). (Weick 1995, 17.)

Weickin mukaan identiteetti rakentuu yksilön ja yhteisön välisessä vuorovaikutusprosessissa. Retrospektiivisyys tarkoittaa mallien ja ymmärryksen etsimistä menneestä. Säätämällä pyritään vaikuttamaan oman ympäristön muotoutumiseen. Sosiaalisuus on keskeistä,

koska merkityksiä luodaan aina sosiaalisessa kanssakäymisessä. Jatkuvuuden tunne on tärkeää arkipäivän puurtamisessa. Tiivistykset toimivat karttoina, jotka antavat suuntaa ja tavoitteita. Weickin mukaan ihmisten toimintaa säätelee pikemminkin todennäköinen tieto kuin varmuus. Olennaista on tietää riittävästi. Weickin mukaan työtä ja toimintaa organisoidaan, jotta toimintaympäristössä syntyvää informaatiota voidaan merkityksentää. Merkitystä voidaan luoda esimerkiksi tekemällä kysymyksiä, neuvottelemalla kollegojen kanssa tai hiomalla yhteisiä suunnitelmia. (Weick 1995, 17 – 61.)

Hara ja Solomon tutkivat merkityksenannon viitekehityksessä, miten henkilöstö loi merkityksiä tiedekeskuksen kehittyessä. Heidän oletuksenaan oli, että informaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia seikkoja löytyy organisaation menneisyyttä tutkimalla. (Hara, Solomon s.a., 10.)

Hara ja Solomon keräsivät kvantitatiivista aineistoa kahdella sosiometrisellä kyselyllä ja kvalitatiivista aineistoa havainnoimalla, haastattelemalla ja keräämällä keskuksessa luotuja tuotoksia, muun muassa www-sivuja, vuosiraportteja ja sähköpostiviestejä. (Hara, Solomon s.a., 6 – 7.)

Tutkimuskeskuksen haasteena olivat kehittyvän organisaation lisäksi maantieteelliset etäisyydet toisistaan ja erilaisten kulttuurien kohtaaminen. Erilaisuutta oli sekä historiallisissa taustoissa, eri tieteiden mukaisissa käytänteissä ja tieteiden sisäisissä työnjaoissa. Haasteita ratkottiin oppimisen keinoin. (Hara, Solomon s.a., 8, 11.)

Haran ja Solomonin tutkimustulosten mukaan Weickin merkityksenannon mallilla kyettiin kuvaamaan organisaation refleктоivaa ja oppivaa kehittymistä. Heidän mukaansa jatkuva yhteistoiminnallinen oppiminen vaikutti tutkimuskeskuksen tavoitteen saavuttamiseen enemmän kuin keskuksessa tehdyt tutkimukset sinänsä. Yhteistoiminnassa keskeistä oli sitoutunut johto, joka edisti pyrkimystä kohti uudenlaista toimintamallia. Identiteetin luominen oli keskeistä tutkimuskeskuksen alkuvaiheessa. Tekniikkaa hyödynnettiin jakamaan tietoa meneillään olevista tutkimushankkeista ja luomaan pohjaa yhteistoiminnallisuudelle. Hankkeen aikana muokattiin vanhoja työ- ja toimintatottumuksia uuteen malliin sopivaksi, esimerkiksi esitysmateriaalin soveltuminen paremmin videokonferenssiin. (Hara, Solomon s.a., 41.)

Keskuksen tutkijat käyttivät informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa yhteydenpidossaan ja työskentelyssään. Yksi keskeinen muoto oli kerran viikossa järjestettävä videokonferenssi, jossa levitettiin tietoutta meneillään olevista projekteista. Haastateltavien mukaan

konferenssi antoi virikkeellisen pohjan yhteistoiminnallisuuteen. (Hara, Solomon s.a., 4 – 5.)

Yhteiskuntatieteellisellä tutkimusryhmällä oli käytössään omien tutkimusaineistojensa lisäksi keskuksen aineistoa, jonka tavoitteena oli auttaa tutkijoita refleктоimaan tutkimusta uusista näkökulmista. Keskuksen menetelmänä oli tietoinen itserefleктоiva tutkimusmalli (consciously self reflective research model). (Hara, Solomon s.a., 5.)

Haythornthwaite tutki kolmessa eri ryhmässä tapahtuvaa tieteidenvälistä oppimista. Hän nimesi ryhmät tiederyhmäksi, yhteiskuntatieteelliseksi ryhmäksi ja opetusryhmäksi. Aineistoa kerättiin kyselylomakkeilla ja haastatteluilla. Keruussa käytettiin sosiaalisen verkoston lähestymistapaa, jossa ryhmien jäseniä pyydettiin nimeämään henkilöitä, joiden kanssa he katsoivat olevansa yhteistyössä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan, mitä asioita he olivat oppineet kyseisiltä henkilöiltä ja mitä asioita he ajattelivat kyseisten henkilöiden oppineen häneltä. (Haythornthwaite 2006, 1080 – 1081.)

Haythornthwaiten tutkimus kuvaili, minkä tyyppistä oppimista ja tietojen vaihtoa tieteiden välisissä ryhmissä tapahtuu. Havaintona oli, että kaikkialla missä yhteistyötä tehtiin, esiintyi myös oppimista. Oppimista ei tapahtunut pelkästään alojen välisenä, vaan myös prosesseissa, menetelmissä, tekniikassa tai hallinnoinnissa. Tietoa vaihdettiin eniten henkilöiden välillä, jotka toimivat samankaltaisissa tehtävissä. Henkilöiden sisäisiä ja ulkoisia suhteita tutkimalla havaittiin vahvaa yhteistyötä ryhmien sisällä, mutta yksilöillä saattoi olla myös ulkopuolisia kontakteja. Ulkopuoliset kontaktit toivat ryhmään uusia ajatuksia, mutta ne voivat myös kilpailla ryhmän jäsenen huomiosta ja ajasta. Haythornthwaite päätyy johtopäätökseen, että ryhmien tiedontarpeita tutkittaessa, tulee tarkastella sekä ryhmien sisäisiä että ulkoisia suhteita. (Haythornthwaite 2006, 1091.)

Thomas & al. tutkivat organisaatiota, jonka tavoitteena oli kehittää työvälineitä strategisen tiedon hankintaan ja jakamiseen Yhdysvaltojen armeijalle päätöksenteon tueksi. He haastattelivat yrityksen työntekijöitä ja asiakkaita. Havaintojensa perusteella Thomas & al. kehittivät strategisen oppimisen mallin (emergent model of strategic learning). Mallissa yhdistetään organisaation oppiminen, tietämyksenhallinta ja merkityksenannon prosessi. (Thomas, Sussman et al. 2001, 333, 341.)

Thomas & al. tutkivat, miten organisaatio valmisteli strategian laadintaa määrittelemällä tilanteen ja kontekstin. Tiedonhankintaa tehtiin suunnitelluissa ryhmissä hyödyntäen erilaista asiantuntijuutta yhteisön sisä- ja ulkopuolella. Virheet pyrittiin minimoimaan huolelli-

sella prosessin suunnittelulla. Analyysivaiheessa oli vilkasta vuorovaikutusta yhteisön kaikkien asiantuntijoiden välillä, jonka jälkeen hankittu aineisto ja keskustelu luokiteltiin, indeksoitiin ja tulkittiin. Tutkittavan organisaation tehtävänä ei ollut pelkästään tietoresurs-sien tuottaminen, vaan huolehtiminen, että prosessissa opittu oli otettu myös osaksi käytäntöä. Organisaatiolla oli käytössään kolme menetelmää oppimisprosessissa: itsepalvelu, räätälöity palvelu ja yleinen palvelu. Itsepalvelua olivat esimerkiksi etänä käytettävät oppimismoduulit. Havaintojen mukaan nämä olivat oppimisprosessin vähiten käytettyjä palveluja. Räätälöityä palvelua olivat esimerkiksi videokoosteet, jotka olivat tarkoitettuja oppaaksi simulaatioharjoituksia teettäville komentajille. Yleinen palvelu piti sisällään laajalle joukolle tarkoitettuja käsikirjat, uutiskirjeet ja harjoitusmateriaalit. (Thomas, Sussman et al. 2001, 336 – 340.)

Organisaatio käytti tiedonjakelussaan kolmea välinettä: televiestimiä, tietokantoja ja multimediamahdollisuuksia. Televiestimiin kuuluivat esimerkiksi yhteisölliset bulletin boardit, jotka mahdollistivat keskustelun. Tietokantojen luokittelussa edellytettiin joustavuutta, jotta ne tukisivat myös tulevia tarpeita. Multimediaa käytettiin varsinkin piiloisen tiedon siirtoon. (Thomas, Sussman et al. 2001, 340 – 341.)

Thomasin ja työryhmän tutkimus on kiinnostava, koska siihen sisältyvät tietämyksenhallinnan, oppimisen ja merkityksenannon viitekehykset. Tutkimuksen kontekstina oli tarkkuutta ja nopeutta vaativien päätöksentekotilanteiden hallinta.

Informaatikon rooliin yhteisöjen tiedonjakamisen prosessissa ovat kiinnittäneet huomiota Talja (2002) tutkimuksessaan akateemisten yhteisöjen tiedonjakamisen käytännöistä ja Reijonen (2005) tutkimuksessaan tieteidenvälisestä tiedonjakamisen käytännöistä. Taljan tutkimustulosten mukaan tutkijat eivät erityisesti tarvinneet informaatikoiden apua tiedonhankinnassa. Tutkijat kokivat tietoa olevan saatavilla riittävästi, eivätkä he tunnistaneet tarvitsevansa informaatikoiden tiedonhankinnan osaamista. Tutkijat kokivat keskeiseksi kyvyn erottaa saatavilla olevasta aineistosta kaikkein relevantein tieto. Tutkijat luottivat tässä enemmän kollegoiden ja tutkimusapulaisten kykyyn määrittää hyviä hakulauseita ja avainsanoja, kuin informaatikon tekniseen ja yleiseen tiedonhankinnan osaamiseen. (Talja 2002, 154.)

Taljan mukaan informaatikkoon turvauduttiin, jos pääsyä tiedonlähteeseen ei ollut muulla tavalla saatavilla, tai jos informaatikko oli henkilökohtaisesti tuttu tai samalla tutkimusalalla päteväytynyt (Talja 2002, 154). Solomon onkin korostanut kielen merkitystä yhteistyökumppaneiden valinnassa. Ihmiset tekevät yhteistyötä yleensä henkilöiden kanssa, joiden

he voivat luottaa puhuvan samaa erityistä kieltä (Solomon 1997, 1111). Reijosen tutkimus kuitenkin vahvisti, että informaattikoiden osaamiseen turvauduttiin tieteidenvälisessä tiedonjakamisen tutkimusryhmissä (Reijonen 2005, 104).

Oman tutkielmani kannalta mielenkiintoisimpia havaintoja edellisissä luvuissa tarkastelluissa tutkimuksissa ovat strategiaprosessin tiedon näkeminen perinteisen resurssin sijaan dynaamisena prosessina. Siinä korostetaan vuorovaikutusta sekä sosiaalista ja käytännön kontekstia, jossa voidaan havaita heikkoja signaleja ja innovaatiojärjestelmien aukkoja. Kiinnostavaa on, löytyykö juuri tämäntyyppisissä verkoston aukko- tai solmukohdissa tiedonjakamista. Myös tekniikan merkitys ja rooli tiedonjakamisessa on kiinnostavaa, hyödynnettäänkö hankkeessa teknisiä välineitä ja miten.

Taljan, Reijosen ja Hertzumin tutkimukset yhteisöllisestä tiedonmuodostuksesta tuovat vertailukohtia omaan tutkimukseeni. Näissä kaikissa korostettiin tilannekohtaisuutta ja kontekstin merkitystä yhteisöllisessä tietokäyttäytymisessä. Taljan ja Reijosen tutkimuskohteenä olivat tosin kiinteämmät ja pitkäkestoisemmat yhteisöt toisin kuin omassa tutkimuksessani, jossa on kysessä lyhytaikainen hanke. Haran ja Solomoniin tutkimuskohde muodostui hajallaan olevista yhteisöistä ja heidän tutkimuksensa vuorovaikutuksen syistä ja tavoista pureutuukin kiinnostavalla tavalla merkityksenannon prosesseihin.

Hertzumin kirjallisuuskatsauksen pohjalta tunnistamat yhteisöllisen tietokäyttäytymisen tutkimuskohdeiden tyypittelyt valaisevat erilaisia lähestymistapoja ja auttavat hahmottamaan tutkimuskohdettani.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusote

Tämän tutkielman tutkimusstrategiana on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena mainitaan yleensä kuvailun todentaminen, teorian testaaminen tai teorian luominen (Eisenhardt 2002, 9, Miles 1994, Yin 1994). Tavoitteenani on kuvailla yhteiskunnassa esiintyvää mielenkiintoista ilmiötä mahdollisimman tarkasti, eikä niinkään pyrkiä testaamaan teoriaa tai löytämään laajasta joukosta tyypillisiä malleja.

Kirjallisuudessa on löydettävissä runsaasti erilaisia tiedonluomisen malleja. Sen sijaan empiirisiä tarkasteluja tiedonjakamisen ja tiedon luomisen prosesseista spesifissä kontekstissa on vähemmän.

Tutkimuskohteenani on Uusimaa innovoi –hankkeen kahdeksan teemaryhmän tietokäyt-
täytyminen. Hankkeen tavoitteena oli laatia pääkaupaunkiseudun ulkopuolisen Uuden-
maan innovaatiostrategia. Hankkeen teemaryhmät muodostettiin aluetta koskevien haas-
teiden, tavoitteiden ja näkemysten selvittämiseksi.

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keskeisen osan muodostavat teemahaastattelut. Niiden lisäksi keräsin hankkeessa syntyneitä dokumentteja kuten muistioita ja työpapereita. Osa dokumenteista oli saatavilla hankkeen käytössä olleelta wiki-työskentelyalustalta, mutta osan dokumen-
teista sain ryhmiin osallistuneilta henkilöiltä haastattelujen yhteydessä. Wiki löytyy www-
osoitteesta <http://velo.laurea.fi/inno/>.

Haastattelin 19 henkilöä joulukuun 2006 ja elokuun 2007 välisenä aikana. Suunnittelin haastattelevani kaikkien työryhmien puheenjohtajan tai sihteerin, teemaryhmään osallistu-
neen informaatikon ja yhden jäsenen sekä kolme projektiryhmään kuulunutta henkilöä. Kaksi haastattelua tein parihaastatteluna osallistujien toiveesta. Näistä toinen pari oli infor-
maatikkoja ja toinen pari teemaryhmän jäseniä. Käyttämäni haastattelurunko on raportin
liitteenä 1.

Puheenjohtajan tai sihteerin haastattelu oli perusteltua, koska heidän toimintansa oli tee-
maryhmässä keskeistä. Puheenjohtajat ja sihteerit osallistuivat yleensä kaikkiin tapaami-
siin, heillä oli muita enemmän taustatietoa ja heidän toimestaan teemaryhmän prosessi
pysyi hallinnassa. He myös vaikuttivat asioihin, jotka valikoituivat keskustelun aiheiksi ja
kiteytyivät ryhmän tuotoksiksi. Yrityksistä huolimatta kahden ryhmän puheenjohtajan tai
sihteerin haastattelu ei järjestynyt.

Osa haastattelemistani henkilöistä oli osallistunut monen teemaryhmän työskentelyyn, jol-
loin olen haastatellut heitä usean teemaryhmien osalta. Tällaisia haastateltavia oli neljä
henkilöä, joista kaksi oli informaatikkoa, yksi henkilö toimi kahden teemaryhmän jäsenenä
ja yksi henkilö toimi yhden teemaryhmän puheenjohtajana ja toisen ryhmän jäsenenä.
Haastatteluun osallistuneiden ensisijaiset roolit teemaryhmissä olivat:

- teemaryhmän jäsen: 8 haastateltua,
- sihteeri: 4 haastateltua,
- puheenjohtaja: 2 haastateltua,
- informaatikko: 5 haastateltua.

Projektiryhmän jäsenet toimivat myös teemaryhmissä joko jäsenenä, puheenjohtajana tai sihteerinä. Kolmesta suunnitellusta haastattelusta kaksi toteutui ja haastattelin heitä ryhmässä toimimisen lisäksi projektiryhmän näkökulmasta.

Kaikki ryhmissä toimineet tai niihin valitut henkilöt eivät osallistuneet yhtäläisellä aktiiviteetilla ryhmän toimintaan. Olen pyrkinyt haastattelemaan jäseniä, jotka ovat olleet aktiivisesti mukana. Haastateltavan teemaryhmän jäsenen valinta on ollut sattumanvaraista, mutta kokonaisuudessaan olen pyrkinyt valitsemaan siten, että heidän roolinsa ja taustaorganisaationsa on mahdollisimman erilainen.

Teemaryhmien muodostamisessa on noudatettu löyhästi niin sanottua triple helix – mallia, jolloin ryhmiin on pyritty saamaan asiantuntijoita alueellisesta hallinnosta, elinkeinoelämästä ja korkeakouluista. Pyrin huomioimaan myös tätä jaottelua haastateltavien valinnassa, mutta ryhmien lukuisuuden vuoksi en voinut noudattaa periaatetta kovin tarkasti. Teemaryhmät eivät myöskään olleet muodostuneet tasaisesti triple helix –mallin mukaisesti, vaan saattoivat olla painottuneita johonkin osa-alueeseen. Haastateltavani lukeutuivat taustaltaan seuraavasti:

- yritys- ja yrittäjäjärjestöt: 3 haastateltua,
- tutkimus- ja kehittäjäorganisaatiot: 5 haastateltua,
- julkishallinto ja rahoittajat: 6 haastateltua.

Haastattelemistani henkilöistä luokittelin kuusi kokeneiksi strategiaprosessiin, aluekehitys- tai innovaatiotyöhön osallistujiksi. He olivat maininneet toiminneensa yli 10 vuotta vastavien asioiden parissa. Noviiseiksi luokittelin seitsemän haastateltavaa, joilla ei ollut juurikaan kokemusta. Kuusi haastateltavaa luokittelin 5 - 10 vuotta kokemusta omaaviksi. Tiedonjakamisen kannalta on kiinnostavaa, että ryhmissä on ollut sekä kokeneita että noviiseja.

Haastattelun tallennuksena olen käyttänyt joko videointia tai digitaalista nauhoitinta. Haastattelut olisi ollut hyvä kirjoittaa tarinana. Tällöin haastattelut olisivat tarkentaneet havainnoimalla saatua yleispiirteistä kuvaa ja käsitystä prosessista. Osittain näin tapahtuikin,

koska haastattelin ensin teemaryhmien informaatikot saadakseni yleiskäsityksen teemaryhmien toiminnasta ja luonteesta. Tätä kuvaa tarkensin haastattelemalla muita teemaryhmän jäseniä ja puheenjohtajaa tai sihteeriä.

Osallistuin strategiaproessiin informaatikkona yhden teemaryhmän työskentelyyn. Osallistuminen strategiaproessiin antoi mahdollisuuden saada tarkemman käsityksen hankkeen ja prosessin etenemisestä. Se loi hyvän pohjan myös haastattelujen sopimiseksi. En kuitenkaan tehnyt varsinaista osallistuvaa havainnointia muistimerkintöineen ja analysointineen. Aikatauluni vuoksi pystyin osallistumaan vain teemaryhmän alkuvaiheen työskentelyyn.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tarkastelin aineistoa yhteisöllisen tietokäyttäjymisen ja alueellisen innovaatiotoiminnan näkökulmista käsin. Hyödynsin teorialuvussa esittelemiäni tietämyksenhallinnan, yhteisöllisen tietokäyttäjymisen ja alueellisen innovaatiotoiminnan malleja ajatusten jäsentäjinä, mutta en soveltanut erityisesti mitään mallia analyysissäni. Tavoitteenani oli löytää aineistosta nousevia luonnollisia teemoja. Eskolan mukaan teemoittelussa tekstimassasta pyritään löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola, Suoranta 1998, 176).

Tallensin haastattelut kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen luokittelin aineiston teemoittain. Teemat olivat:

- teemaryhmän muodostuminen ja toiminta,
- tiedontarpeet,
- tiedonhankinnan prosessi,
- tiedon jakaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen sekä
- tiedon käyttö strategiatekstin laatimisessa.

Kävin hankkeessa tuotetut ja keräämäni dokumentit läpi tarkentaakseni haastatteluista saamaani kuvaa. Analyysini pääpaino on kuitenkin teemaryhmien työskentelyä koskevien haastattelujen teemoittelu. Pyrin löytämään aineistosta ilmiöitä, jotka kuvaavat strategia-prosessiin liittyviä tiedentarpeita, tiedonhankintaa ja yhteisöllistä tiedonjakamista.

4.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskohteenani on Uusimaa innovoi -hankkeen aikana perustetut kahdeksan teemaryhmää ja niiden toiminta. Tiedonjakaminen ja luominen ovat yhteisöllisiä prosesseja, joiden alkuvaiheita ovat teemaryhmien muodostuminen, niiden tiedontarpeet, tiedonhankinta ja tiedon käyttö.

Tutkimukseni pääkysymys on, miten yhteisöllisen prosessin kautta luodaan näkemys alueen kehittämistä. Tarkemmat tutkimuskysymykseni ovat:

1. mitä tietoa teemaryhmissä tarvitaan,
2. miten tietoa hankitaan, käsitellään ja jaetaan,
3. miten yhteinen näkemys luodaan prosessissa ja
4. tapahtuiko prosessin aikana yksilöiden ja yhteisön oppimista.

Tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia, *miten informaatioalan ammattilaiset kykenivät hyödyntämään osaamistaan hankeprosessissa*. Tarkastelen, minkälaista osaamista informaatioalan ammattilaiselta odotettiin hankeprosessissa.

Tutkimukseni pyrkii siis selvittämään, mitä tapahtuu ja miten. Tutkimukseni on luonteltaan selvittävä ja kuvaileva. Milesin ja Hubermanin mukaan kuvailevat menetelmät tarjoavat yhteenvetoja siitä, mitä tutkitussa kohteessa tapahtuu ja miten. Kuvailevan analyysin perusteella on mahdollista jatkaa miksi-kysymyksiin, jotka tarjoavat selityksiä ja testaavat kehitettyjä malleja. (Miles 1994, 90.)

5 Hankkeen esittely

5.1 Uusimaa innovoi –hanke

Hankkeen nimenä oli alkuvaiheessa Pääkaupunkiseudun ulkopuolisen metropolialueen innovaatiostrategian laadintaprosessi, mutta se muuntautui myöhemmin lyhyempään muotoon Uusimaa innovoi –hanke. Kohdealueena oli Uudenmaan maakunta poissulkien Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit, joista vastaava strategia oli jo tehty.

Hankkeen projektisuunnitelmassa kuvataan strategian laadinnan liittyvän vuonna 2005 valmistuneeseen julkaisuun *Yhdessä huipulle, Helsingin seudun innovaatiostrategia* (Kolehmainen 2006b). Helsingin seudun innovaatiostrategia tunnetaan nimellä Vihreä kirja,

joka viittaa kansilehden väriin. Hankkeessa huomioitiin myös lukuisia muita alueita tai innovaatioita koskevia strategioita, joita kerättiin alkuvaiheessa hankkeen käyttöön.

Hanke organisoitui työryhmien kautta, joita olivat hankkeen ohjausryhmä, projektiryhmä, kansainvälinen asiantuntijaryhmä ja toimintalinjakohtaiset asiantuntijaryhmät eli teemaryhmät. Hanketta koordinoi projektipäällikkö. (Kolehmainen 2006b) Toimintalinjakohtaiset asiantuntijaryhmät muodostettiin teemoittain ja käsittelivät niitä tarkemmin seuraavassa alaluussa.

Strategian laatimisen tavoitteena oli kohdealueella sijaitsevien yritysten innovaatiotoiminnan edellytysten parantaminen. Tärkeänä toimintana nähtiin yhteisöllinen tiedonhankinta ja jakaminen. Hankkeen rahoitushakemuksessa prosessin tavoitteeksi on kirjattu muun muassa informaation ja tutkimustiedon kerääminen sekä alueen toimijoiden näkemysten keskusteluttaminen. Rahoitushakemuksen mukaan tavoitteena oli

- 1) koota olemassa olevaa informaatiota ja tutkimustietoa kohdealueen eri seutukuntien innovaatiotoiminnan kannalta oleellisista asioista,
- 2) kuulla ja keskusteluttaa alueellisen innovaatiotoiminnan kannalta keskeisiä sidosryhmiä,
- 3) tuottaa näkemyksiä siitä, kuinka alueellista innovaatiotoimintaa pääkaupunkiseudun ulkopuolisella metropolialueella voitaisiin edistää,
- 4) laatia noista em. näkemyksistä koherentti kehittämiskonsepti, jolla on selkeät toimintalinjat, sekä
- 5) huolehtia siitä, että innovaatiostrategia kommunikoidaan tehokkaasti keskeisille sidosryhmille ja että sen jalkauttaminen aloitetaan. (Uudenmaan liitto 2006)

Strategiaprosessin menetelminä olivat taustamateriaalin kokoaminen ja analysointi, asiantuntijahaastattelut, teemaryhmätyöskentely ja asiakirjan kokoaminen. (Kolehmainen 2006b)

Projektipäällikkö keräsi hankkeen alkuvaiheessa taustamateriaalia muun muassa kuntien elinkeino-ohjelmista ja haastatteleamalla alueen keskeisiä toimijoita. Projektiryhmä jäseni horisontaalisia teemoja ja vertikaalisia kohteita matriisiksi, jonka lisäksi pohdittiin erityisen kiinnostuksen kohteeksi nousevia aiheita. Horisontaaliset teemat olivat koko kohdealueelle yhteisiä ja luonteeltaan yleisiä, esimerkiksi innovaatio- ja yrittäjyyskulttuurin kehittäminen tai palvelusektorin innovaatiotoiminta. Vertikaaliset kohteet olivat sidottuja tiettyyn sijainti-

alueeseen, esimerkiksi Hyvinkään nostamisen ja siirtämisen osaamiskeskus tai Raaseporin kemianteollisuus. (Kolehmainen 2006b) Erityiskohteeksi strategiahankkeen aikana nousi kansalaisvaikuttaminen ja luova toiminta. Horisontaaliset ja vertikaaliset lähestymiskulmat sekä erityisaiheet muotoutuivat yhdeksäksi teemaksi.

Teemaryhmien työskentelyn vaiheessa teemojen ymmärtämistä syvennettiin, pyrittiin löytämään erilaisia näkökulmia ja muodostamaan alueen yhteinen näkemys. Saatuaan työskentelynsä valmiiksi teemaryhmät luovuttivat tuotoksensa projektiryhmälle, joka hyödynsi niitä koostaessaan strategiaa.

Ryhmiä tuotoksia ei siirretty sellaisenaan strategiaan, vaan projektiryhmällä ja erityisesti projektipäälliköllä oli keskeinen merkitys teemaryhmien työn kokoajana yhteiseksi näkemykseksi alueen innovatiivisesta kehittämisestä. Projektipäällikkö oli pitänyt yhteyttä ja osallistunut mahdollisuuksien mukaan teemaryhmien kokouksiin, joten hänellä oli teemaryhmän tuottamien papereiden lisäksi käsitys ryhmien työskentelystä, keskusteluista ja prosesseista. Haastateltavat tunnustivat ryhmiensä tuotokset strategia-asiakirjassa, vaikka ne olivat projektiryhmän käsittelyssä muokkautuneet ja valikoituneet. Näkyvin ero oli yhdeksän teeman muuntuminen viideksi toimintalinjaksi. Tuotokset olivat tunnistettavissa selkeimmin toimenpide-ehdotuksissa, joista monet olivat sellaisenaan strategiassa.

Strategian julkistamisseminaari pidettiin 31.1.2007. Strategian valmistuminen sai lyhyen palstatilan perinteisissä medioissa, mutta ei aiheuttanut erityistä julkista keskustelua. Strategia huomattiin paremmin uusien medioiden kautta ja siitä olikin kommentteja muutamissa blogeissa. Strategiaa esiteltiin hankkeen aikana ja sen päätyttyä rahoittajille ja alueen päättäjille. Tavoitteena oli tehdä strategiaa tunnetuksi, saada sille vaikuttavuutta ja edistää sen sisältämien ehdotusten konkretisoitumista. Monet haastateltavat esittivät kuitenkin epäilynsä, ettei hanke saavuttanut riittävästi tunnettavuutta.

Haastateltavat pitivät valmistunutta strategiaa yleisluonteisena, koska kyseessä oli laaja, erilaisia paikallisia olosuhteita käsittävä alue, eikä sen tulevaa vaikutusta osattu täsmentää. Samalla kannettiin huolta strategian tavoitteiden toteutumisesta. Monet odottivat strategian jatkoksi konkreettisia toimia, esimerkiksi toimenpideohjelmia, hankkeita ja rahoituspäätöksiä. Hanketta jalkauttava Kickoff-seminaari järjestettiin 27.9.2007. Sen tavoitteena oli vauhdittaa strategian sisältämien ehdotusten toteuttamista.

5.2 Strategiahankkeen yhteisöllisyyden perusta

Tämä luku jäsentää keskeisiä seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet tiedontarpeisiin, tiedonhankintaan, tiedon jakamiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen.

Tutkimukseni keskeisenä kontekstina on teemaryhmien toiminta, jota voidaan tarkastella ajan, paikan, olosuhteiden ja osallistuvien henkilöiden näkökulmista. Ajan kontekstissa voidaan erotella ryhmien toiminnan kesto ja ajoittuminen hankkeessa. Laajemmassa kontekstissa voidaan tarkastella ryhmien toiminnan ajoittumista muuhun alueella tai verkostoissa tapahtuneeseen kehittämiseen. Paikan kontekstina ovat teemaryhmien fyysiset ja virtuaaliset työskentelypaikat sekä kohteena oleva alue ja siellä toimivat organisaatiot. Olosuhteisiin voidaan määritellä erilaisia asioita, jotka vaikuttavat työskentelyyn, esimerkiksi ryhmien ilmapiiri tai alueella vallitseva yhteistyön kulttuuri. Teemaryhmiin osallistuneiden kontekstin muodostavat henkilöiden samanaikainen muu toiminta omassa organisaatiossa ja verkostoissa hankkeen aikana, kokeneisuus strategia-, aluekehittämisen- tai innovaatiotyöhön sekä arvot.

Strategiaprosessin kontekstissa hahmotan kolme sisäkkäistä tasoa, jotka vaikuttivat laadintaprosessiin: teemaryhmien toiminta, osallistuneiden organisaatioiden tietopääomat, rooli ja toiminta alueella sekä kohteena olevan alueen sisäiset verkostot ja kytkökset kansainväliseen aluekehittämiseen.

Tutkimani Uusimaa innovoi -hankkeen tavoitteena oli hyödyntää kansainvälisten tutkijoiden muualla havaitsemia kehitystrendejä ja niiden perusteella tehtyjä malleja. Kansainvälisen kytköksen avulla haluttiin vahvistaa keskustelua, jolla metropoliksi kutsuttua aluetta haluttiin verkostoida muihin vastaaviin innovatiivisiin alueisiin maailmalla. Tavoitteena oli olla osa maailmanlaajuisista, voimakkaasti kehittyvien metropolialueiden verkostoa. Tavoitetta määriteltiin Uusimaa innovoi -hankkeen kansainvälisen seminaarin (2.6.2006) ohjelmassa seuraavasti:

”Kansainvälinen asiantuntijaryhmä tuo kokemuksiaan maailman muiden metropolialueiden kehittämisestä luoden samalla edellytyksiä eri metropolialueiden toimijoiden, yritysten, kuntien, kouluttajien, tutkijoiden jne, tulevaisuuden yhteistyölle.” (Uusimaa innovoi -hanke 2006a)

Metropoli-käsitteellä tarkoitetaan pääkaupunkiseudun lisäksi Hämeenlinnan ja Lahden seutukuntia. Käsite noudattelee OECD:n Suomen maaraportissa vuonna 2002 määrittelemää aluetta. (Joutsenlahti 2007, OECD 2003, 43.)

Yhteiset seminaarit toimivat prosessin kokoajina ja yhteisöllisyyden perustana. Teemaryhmien työskentelyä valmisteleva seminaari järjestettiin 28.4.2006, jolloin hankkeeseen valittuja teemoja kommentoitiin ja tarkennettiin (Uusimaa innovoi -hanke 2007). Seminaari vauhditti osaltaan teemaryhmien muodostumista. Kesäkuussa järjestettiin toinen seminaari, jonne oli kutsuttu innovatiivisten alueiden tutkijoita Yhdysvalloista ja Euroopasta (Uusimaa innovoi -hanke 2006a). Aamupäivän keskusteluun osallistuivat kansainväliset asiantuntijat, teemaryhmien puheenjohtajat, sihteerit ja informaattikot ja sen tavoitteena oli muodostaa teemaryhmien toiminnalle kansainvälinen viitekehys. Iltapäivän seminaari oli suunnattu alueen toimijoille. Näillä tilaisuuksilla pyrittiin muodostamaan alueellinen keskustelufoorumi, jossa vuorovaikutus ja sitoutuminen alueen kehittämiseen mahdollistuisivat.

Teemaryhmien katsotaan käynnistyneen 8.6.2006 järjestetyssä seminaarissa, jonne oli kutsuttu kaikki teemaryhmien jäsenet. Iltapäivän mittainen seminaari sisälsi ryhmien toiminnan ohjeistuksen, yhteisen keskustelun ja ensimmäisen ryhmäkohtaisen kokoontumisen. Hankkeen väliseminaari järjestettiin 15.8.2006 ja teemaryhmien päätösseminaari 20.11.2006. Tärkeäksi koettiin varsinkin väliseminaari, jossa saatiin käsitys strategiaproessin etenemisestä, teemaryhmien kokonaisuudesta ja oman teemaryhmän asemasta prosessissa. Väliseminaarissa saatiin myös käsitys muiden teemaryhmien toiminnasta, vaihdettiin ideoita ja voitiin testata oman ryhmän ajatuksia. Yksi haastateltava totesi, että suhteellisen kaaottisen alun jälkeen väliseminaari jäsensi prosessia ja koko työskentelyä. Teemaryhmät eivät aikataulun tai muiden syiden vuoksi olleet yhteydessä muuten toisiinsa työskentelyn aikana, vaikka sitä pidettiin tärkeänä.

”--- mun mielestä yhteistyötä teemaryhmien välillä oli sellainen asia, joka mainittiin, ja monessa muussakin projektissa, missä on ollut tällä tavalla teemaryhmäjako, niin yleensä esitetään, että poikkiryhmävuorovaikutusta pitäisi, mutta se vaatii aikaa ja yleensä se jää vähäiseksi, ja niin se tässäkin jäi aika, liian vähäiseksi yksinkertaisesti, että ei sitä oikeastaan sitten ollut.” (Haastateltava 10)

Teemaryhmät saivat yhteisen ohjeistuksen, jossa pyydettiin tuottamaan aluetta koskevien haasteiden kuvaus, haasteiden kohtamiseen soveltuvat linjaukset, kehittämistä konkreettisia parhaiden käytäntöjen kuvauksia ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Näiden

tuottaminen oli ryhmien keskeinen tavoite ja työskentelyn runko. Raportoinnin ohjeet oli kiteytetty seuraavasti:

1. *Ongelman tai haasteen kuvaus*

Haasteen lyhyt esittely, 1/2-2 sivua. Vision tai tavoitetilan ilmaisu.

Haasteet voivat olla yleisiä ja/tai sidottuja nimettyyn seutuun Uudellamaal-la.

Näkökulma: haasteet nähtynä pääkaupunkiseudun ulkopuolelta.

2. *Strategioita*

Mahdolliset/tyypilliset strategiat yllämainittujen haasteiden voittamiseksi.

2-5 strategiaa tai strategista näkökulmaa aluekehittämiseen.

Näkökulma: julkinen sektori toimijana tai tukijana (aluekehittäminen).

3. *Best practice, esimerkkejä*

5-10 esimerkkiä Suomesta tai ulkomailta per strateginen teema.

1-3:n sivun kuvaus per esimerkki (mm kotisivu, valokuva tai tietolähde).

Liittyy strategioihin tai niiden toimenpiteisiin.

Näkökulma: havainnollistaa/tekee uskottavaksi.

4. *Toimenpide-ehdotuksia*

2-5 toimenpidettä (potentiaalisia hankkeita tai hankeaihoita) per strategia.

Mahdolliset toimijat, toteuttajat.

Liittyvät mahdollisesti meneillään oleviin prosesseihin tai alueelliseen kehitykseen.

Näkökulma: elinkeinojen, innovaatioympäristöjen tai -palveluiden vahvistaminen/luominen. (Uusimaa innovoi -hanke 2006b)

Ryhmät kokoontuivat 2 - 6 kertaa kesä-syyskuussa 2006. Haastattelemani henkilöt huomauttivat ajankäytöstä ja kiireisestä aikataulusta, vaikka en sitä haastatteluissa erityisesti kysynyt. Aikatauluun suhtauduttiin vaihtelevasti. Toiset olivat aikataulusta ärtyneitä ja kummastelivat sitä, kun taas toiset olivat ilahuneita ja työskentely koettiin tehokkaaksi. Tarkemmassa kyselyssä paljastui, että ongelma ei ollut niinkään aikataulu, vaan yhdistelmä useita eri asioita. Ryhmien toiminta ajoittui kesäaikaan ja työskentelyn järjestäminen eri aikaisesti lomalla olevien henkilöiden kanssa koettiin haastavaksi. Ryhmien aktiiviset jäsenet olivat kiireisiä myös muualla, eivätkä he kyenneet keskittymään vain strategian laadintaan. Kokousten osanottajat vaihtelivat eri kerroilla, jolloin keskustelua ei pystytty jatkamaan ja syventämään, vaan kerrattiin jo esillä olleita asioita tai keskustelu saattoi lähteä eri suuntaan kuin edellisellä kerralla.

Strategiahankkeessa hyödynnettiin internetissä toimivaa wiki-tallennus- ja vuorovaikutusalustaa. Kunkin teemaryhmän omalle sivulle tallentui työskentelyn aikana ryhmän työskentelyn tai teeman kannalta tärkeiksi määritellyjä tiedonlähteitä ja teemaryhmän työskentelyssä luotuja dokumentteja, kuten muistioita, yhteenvetoja tai erilaisia ideoita.

Mukana olleet kokivat hankkeen laajamittaisena osallistujamäärän ja teemojen moninaisuuden vuoksi. Kohdealuetta kuvattiin mosaiikkimaiseksi, jolla tarkoitettiin, ettei alue ole yhtenäinen, vaan alueeseen kuuluu mahdollisuuksiltaan, resursseiltaan ja toiminnoiltaan erilaisia kuntia. Laaja-alaisuutta lisäsi hankkeen tavoitteena ollut kytkeytyminen kansainvälisiin innovaatioalueisiin, niiden hankkeisiin ja verkostoihin.

Teemaryhmien jäsenet osallistuivat vain pieneen osaan hanketta eli oman teemaryhmänsä toimintaan. Tämä oli poikkeuksellista, koska strategian laadinnassa osallistujat ovat usein mukana strategiaprosessin eri vaiheissa ja osioissa luoden näkemystä kokonaisuudesta. Henkilöiden osaamisessa korostui enemmän vertikaalinen, syvälle menevää asiantuntijuus kuin koko aluetta koskeva horisontaalinen osaaminen. Myös tämä oli poikkeavaa, koska monissa alueellisissa strategioissa korostuvat edustukselliset intressit, eikä niinkään asiantuntijuus.

Haastattelemani henkilöt olivat kiinnostuneita osallistumaan strategiaprosessiin ja pitivät strategian luomista tärkeänä. Prosessiin osallistui todennäköisesti henkilöitä, jotka olivat mukana esimerkiksi esimiehensä määräyksestä, eivätkä olleet motivoituneita tai sisäistäneet työn tarkoitusta. Tällaisia henkilöitä ei kuitenkaan ollut mukana haastatteluissani.

Haastattelemillani henkilöillä ei ollut erityisiä odotuksia strategiaprosessin suhteen. He kokivat, että heidät on kutsuttu teemaryhmiin asiantuntemuksensa vuoksi. Jonkin aikaa mietittyään haastateltavat saattoivat nimetä jonkin muunkin odotuksen, esimerkiksi toiveen uudenlaisen näkökulman hahmottumisesta tai verkostoitumisesta uusiin ihmisiin. Ryhmissä ei koettu olleen edustuksellisia jäseniä, eikä kukaan haastattelemistani henkilöistä ollut kokenut eturistiriitoja ryhmissä. Ryhmiä kuvattiin puhtaiksi asiantuntijaryhmiksi. Poikkeuksena oli yksi ryhmä, logistiikka, joka oli muodostettu poikkeavasti ja sen koettiin toimineen edustuksellisesti.

Strategia-asiakirjan erityispiirteinä ovat sen sisältämät poikkeavat mielipiteet. Periaatteessa konsensuksen omaavissa asiakirjoissa tai aluepoliittisen statuksen omaavien organisaatioiden, kuten Uudenmaan liiton, tuottamissa asiakirjoissa ei sellaisia ole, joten ne ovat kiinnostava lisä strategiaprosessissa. Poikkeavilla mielipiteillä haluttiin avata tietä jatko-

pohdinnoille, jotka voivat johtaa innovatiivisiin oivalluksiin tulevaisuudessa. Poikkeavat mielipiteet toimivat kriittisinä keskustelun avaajina, eivät niinkään virallisina erimielisyyden osoituksina. Tämän raportin kirjoittamisen ajankohtana poikkeavat mielipiteet eivät kuitenkaan olleet kirvoittaneet julkisempaa keskustelua. Poikkeavat mielipiteet ovat kiinnostavia yhteisöllisen tiedon luomisen näkökulmasta, koska niiden tavoitteena on toimia virikkeenä oivalluksille ja alueellisen ajattelutavan kehittymiselle.

5.3 Teemaryhmät

Tutkimukseni kannalta keskeisiä ovat teemaryhmät, joita käsittelen seuraavassa tarkemmin. Kutakin teemaa varten nimettiin ryhmä työstämään asiaa syvemmin ja kiteyttämään alueella toimivien näkemys. Teemaryhmät muodostettiin triple helix –periaatteen mukaan eli jokaiseen ryhmään pyrittiin nimeämään yrityksen, julkisen hallinnon sekä tutkimus- ja kehittämislaitoksen edustaja. Teemaryhmälle nimettiin puheenjohtaja ja sihteeri, jotka yhdessä hankkeen projektiryhmän kanssa valitsivat muut ryhmän jäsenet. Valinnoissa hyödynnettiin alueellisia ja henkilökohtaisia verkostoja. Teemaryhmän puheenjohtajalta edellytettiin teeman laaja-alaista asiantuntemusta ja hänen toivottiin olevan kohdealueen ulkopuolelta intressittömyyden varmistamiseksi. Teemaryhmän muiden jäsenten valintakriteereinä olivat teeman asiantuntemus tai paikallisten olojen tuntemus. Ryhmässä tuli huomioida myös aluekohtainen tasapuolisuus, vaikkakaan ryhmät eivät olleet edustuksellisia. (Kolehmainen 2006d)

Alkuvaiheessa ryhmät kokivat muutoksia. Teemoja esimerkiksi yhdisteltiin, uusia teemoja ilmaantui, ryhmien vetäjiä vaihtui tai ryhmien toiminta organisoitiin uudella tavalla. Lopputuloksena oli kahdeksan nimettyä teemaryhmää, jotka olivat

1. Innovaatioympäristön kehittäminen
2. Sosiaaliset innovaatiot
3. Osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta
4. Logistisen sijainnin hyödyntäminen
5. Kunta- ja valtiosektorin uudistus
6. Innovaatioympäristön fyysiset puitteet
7. Avainyritysten juurruttaminen
8. Kansalaisvaikuttaminen

Seuraavassa esittelen teemaryhmien käsittelemiä teemoja tarkemmin.

1. Innovaatioympäristön kehittäminen

Ryhmän teemoina olivat *Innovaatio- ja yrittäjyyskulttuurin edistäminen, yritysten innovaatiokyvyn kehittäminen sekä klusteri- ja yritysryhmätasoinen kehittäminen ja Innovaatioympäristön institutionaalisen perustan ja erityisesti yrityksille suunnatun innovaatiotuki-infrastruktuurin kehittäminen*. Ryhmässä yhdistyivät alunperin kahteen erilliseen ryhmään ajatellut aiheet. Työryhmän ydinaiheena oli yksittäisen yrityksen innovaatiotoiminnan kehittäminen, johon kuuluivat motivointi ja eri tasoisen innovaatio-osaamisen kehittäminen. Lisäksi työryhmä käsitteli innovaatiotoiminnan tukimuotojen saatavuutta, yritysten välistä verkostoitumista, klusteritoiminnan kehittämistä sekä alueen innovaatiokulttuurin ja asenteiden kehittämistä. Ryhmä mielsi aiheensa laaja-alaiseksi, alueen innovaatiotoiminnan kehittämisen perustaksi ja perinteisten kehittämisstrategioiden ydinasiaksi. (Kolehmainen 2006c)

2. Sosiaaliset innovaatiot

Teeman *Työorganisaatioiden sosiaaliset innovaatiot ja tuottavuuden kehittäminen* ydinkysymyksenä oli, miten työorganisaatioiden tuottavuutta voitaisiin parantaa organisaatiota, prosesseja ja menetelmiä kehittämällä. Lisäksi ryhmässä käsiteltiin, miten innovaatioiden syntymistä voitaisiin edistää kohdealueen yrityksissä. (Kolehmainen 2006c) Ryhmän käynnäessä keskustelussa aihe jäsenyi kohti laajempaa sosiaalista innovaatioajattelua, johon sisällytettiin muun muassa yhteiskunnallinen sosiaalinen vastuullisuus ja työhyvinvointi. Keskustelua käytiin myös segmentoidusti eli esimerkiksi vähemmistöryhmien tai maahanmuuttajien näkökulmista. Tutkittua tietoa ja tiedonlähteitä oli olemassa paljon, joten käsitteen rajaaminen oli tärkeää. Keskusteluissa olivat esillä tietotekniikan sovellutukset, sosiaaliset innovaatiot työpaikoilla, työyhteisön sosiaalinen vastuullisuus ja tutkimustuloksia, esimerkiksi monikulttuurisuuteen liittyvää tilastotietoa.

3. Osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta

Teemaryhmän aiheena oli *Tietointensiivinen palveluliiketoiminnan edistäminen*, mutta ryhmä käytti myös nimeä *Osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta* tai *KIBS*. Yleisesti käytössä oleva lyhenne KIBS tulee englanninkielisestä termistä Knowledge Intensive Business Services, jolla tarkoitetaan yritysten toisille yrityksille tuottamia palveluita. Tätä palvelua voi olla esimerkiksi taloushallinnon prosesseissa, juridisissa kysymyksissä, markkinoinnissa, viestinnässä ja erilaisissa teknologisissa kysymyksissä. KIBS-yrityksillä nähtiin olevan erityinen rooli alueellisessa innovaatioympäristössä eri organisaatioiden välisen tiedon välittäjänä ja innovaatiotoiminnan lähteinä. Ryhmän ydinaiheena olivat KIBS-

yri­tysten synty­misen ja niiden innovaatiotoiminnan edistäminen, alueella olevan KIBS-palveluliiketoiminnan laadun kohentaminen ja yritysten uudelleensijoittuminen. (Kolehmainen 2006c)

4. *Logistisen sijainnin hyödyntäminen*

Teemaryhmän aiheena oli *Uudenmaan logistisen sijainnin hyödyntäminen uuden liiketoiminnan synnyttämisessä*. Ryhmän keskeisiä keskustelunaiheita olivat pääkaupunkiseudulle keskittyvien isojen logistiikkakeskittymien synergia sekä niiden tuomat uudet liiketoimintamahdollisuudet. (Kolehmainen 2006c) Strategia-asiakirjaan on kirjattu ryhmän näkemys, jonka mukaan ”logistiikka-alan innovaatiotoiminnan fokus kohdistuu sekä tarvittavan teknologian kehittämiseen ja käyttöönottoon, mutta myös uudenlaisiin prosesseihin ja palveluihin” (Palat paikoilleen. Uudenmaan innovaatiostrategia. 2007).

5. *Kunta- ja valtiosektorin uudistus*

Ryhmän käsittelemässä teemassa *Kunta- ja valtiosektorin uudistusten tarjoamat innovatiiviset liiketoimintamahdollisuudet* keskeisenä tavoitteena oli löytää ja kuvata toimintamalli, jolla kuntien vastuulla olevien palvelujen tuottamiseen voidaan innovoida uusia toimintatapoja. Näissä painotettiin triple helix –mallin mukaista toimijoiden verkostoa ja tapaa toimia yhdessä kunkin roolin mukaisesti. Keskeisenä ajatuksena oli muun muassa kuntien palvelujen ulkoistaminen yksityisille yrityksille. (Kolehmainen 2006c) Strategia-asiakirjassa (2007) mainitaan: ”Tähän haasteeseen vastaamisessa tarvitaan julkisorganisaatioiden ja yksityisten yritysten yhteistyötä sekä oppi- ja tutkimuslaitosten panosta” (Palat paikoilleen. Uudenmaan innovaatiostrategia. 2007).

6. *Innovaatioympäristön fyysiset puitteet*

Teema *Innovaatioympäristön fyysiset puitteet* fokusoitui kolmeen aiheeseen, jotka olivat asuminen, työympäristö ja vapaa-aika. Asuminen määriteltiin tärkeäksi lähtökohdaksi innovatiivisten alueiden synty­misessä. Ryhmän käsityksen mukaan työpaikkojen sijoittuminen seuraa asumisen keskittymiä. Alueiden ja tilojen rakentumisessa sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia pidettiin tärkeinä. (Kolehmainen 2006c)

7. *Avainyritysten juurruttaminen*

Teemaryhmän aiheena oli *Avainyritysten juurruttaminen kohdealueelle*. Ryhmässä keskusteltiin suuryritysten ja niiden alihankkijoiden sijoittumisen edellytyksistä alueelle sekä niiden roolista alueella. (Kolehmainen 2006c)

8. Kansalaisvaikuttaminen

Teema *Kansalaisvaikuttaminen ja luova jännite* muotoutui hankkeen ensimmäisen vaiheen jälkeen käydyissä alueellisissa keskusteluissa. Teemaryhmän tuotoksiin on tavoitteeksi tiivistetty: ”Uudellamaalla tarvitaan useampia asukkaita mukaan kehittämiseen ja toimijat pitäisi saada keskustelemaan kehittämisestä aiempaa enemmän” (Uusimaa innovoi -hanke 2006c). Kehittämistarpeita nähtiin muun muassa viestintätyökalujen kehittämiseen osallistuvien yhteisen kielen löytämisessä. Ongelmana nähtiin esimerkiksi, etteivät tietojärjestelmät ratkaise ongelmia, koska suunnittelijat ja käyttäjät eivät ole riittävästi kosketuksessa toisiinsa eivätkä ymmärrä toisiaan. Ryhmässä keskusteltiin myös aktiivisten henkilöiden ajan riittämisestä ja todettiin, että toimijoiden olisi kyettävä työskentelemään uudella toimintakulttuurissa ja kyettävä hylkäämään vanhoja toimintatapoja ja kokouskäytäntöjä. (Kolehmainen 2006c)

6 Tulokset

6.1 Tiedontarpeet

Teemaryhmien käynnistymisen ja haastattelujen välinen aika vaikutti haastateltavien kykyyn muistaa tiedontarpeita. Haastateltavien oli esimerkiksi vaikea nimetä tai kertoa konkreettisia esimerkkejä teemaryhmien tiedontarpeista. Myös monet samaan aikaan tapahtuneet muut työtehtävät vaikuttivat siihen, ettei tiedontarpeita kyetty aina mieltämään juuri Uusimaa innovoi –hankkeeseen liittyväksi.

”Mä en muista sillai niitä yksityiskohtia, että se on tässä valitettavaa. Koska me tehtiin pääkaupunkiseudun ulkopuolisen Uudenmaan innovaatiostrategiaa, samanaikaisesti me tehtiin kaupungin elinkeino-ohjelmaa ja sitten tehtiin myös Länsi-Uudenmaan teknologiaklusteriselvitystä.” (Haastateltava 15)

Tiedontarpeita ei usein myöskään muistettu, jos niitä ei oltu kyetty täyttämään. Haastattelua tarkentavilla lisäkysymyksillä kuitenkin paljastui usein toive, että olisi ollut hyvä, jos olisi ollut käytettävissä lisätietoa jostakin aiheesta.

Ryhmissä saattoi olla myös henkilöitä, joilla oli runsaasti ja laajalti tietoa, ja henkilöitä, joilla oli joltakin kapealta aihealueelta tietoa. Tärkeämpää oli silloin jakamisen tarve kuin tiedon hankinta ulkoisista tiedonlähteistä.

6.1.1 Strategiaproessin tiedontarpeet

Strategian tiedontarpeet kohdistuivat alueelta nouseviin kehittämisen haasteisiin ja konkreettisiin esimerkkeihin, joilla haasteita voitiin ymmärtää ja vastata niihin. Strategiaproessin tiedontarpeissa oli keskeistä saada alueella toimivien ihmisten näkemys esiin ja yhdistettyä se teeman asiantuntijatietoon.

Strategiaproessi toi esiin yhden keskeisen tiedontarpeen, joka ei liity uuden tiedon hankintaan tai olemassa olevan tiedon syventämiseen. Prosessissa ei niinkään haluttu lisää uutta tietoa, vaan löytää olemassa olevasta tiedosta uusia näkökulmia. Monissa haastattelussa pidettiin hyvänä mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa erilaisista taustaorganisaatioista olevien henkilöiden kanssa. Vuorovaikutus ei kuitenkaan automaattisesti johda mihinkään, vaan tarvittiin myös prosessitietoa, -kokemusta ja -osaamista. Eräs haastateltava totesi, että tietoa on osattava prosessoida verkostoissa:

”Totta kai ihmisillä on erilaisia rooleja ja yksi rooli on tietysti, että mitä opetusmaailma, korkeakoulumaailma voisi tehdä ja tuoda käytännön juttuja esille, kun toisaalta ollaan sitä mieltä, että siellä on hirveästi tietoa, mutta sitten taas helposti sanotaan, että se on siinä muodossa, että ne on siinä omassa maailmassaan”. (Haastateltava 12)

Tiedon prosessoiminen verkostoissa korostui, koska teemaryhmiin osallistuneet henkilöt eivät tunteneet toisiaan. Useilla muilla alueilla Suomessa aluekehittämiseen osallistuvat henkilöt tapaavat erilaisissa seminaareissa, tuntevat toisensa ja tunnistavat toistensa osaamiset. Uudenmaan maakunnan alueella tätä kehitystä ei ollut vielä tapahtunut, koska alueen erityispiirteenä on mosaiikkimaisuus ja toimiminen pienemmissä tai laajemmissa verkostoissa. Prosessiin osallistuvilla henkilöillä ei ollut yhteistä tietopohjaa, jolloin tiedonjakaminen korostui prosessin aikana.

6.1.2 Teemaryhmien yleiset tiedontarpeet

Informaatikot nimettiin hankkeen teemaryhmiin toukokuussa 2006, jolloin kukin perehtyi projektisuunnitelmaan ja oman ryhmänsä teemakatsaukseen. Informaatikot kävivät keskustelua projektipäällikön kanssa ja pyysivät etukäteen tietoa yleisistä tiedontarpeista. Ryhmiltä ei tullut alkuvaiheessa ennakkotietoa tiedontarpeista eikä tiedonhakupyyntöjä.

Ryhmiä käynnistettyä projektipäällikkö pyysi informaatikoilta muun muassa taustatietoja kohdealueesta teemaryhmien käyttöön. Taustatiedot koskivat kohdealueen kuntaluetteloa, kuntien tilastotietoja, elinkeinorakennetta ja elinkeinostrategioita. Teemaryhmät kokoontuivat kesä – syyskuun aikana kolmesta kuuteen kertaan ja taustatietojen tarve ja käsittely korostui teemaryhmien alkuvaiheessa.

Kaikilla teemaryhmän jäsenillä ei ollut selkeää kuvaa Uudenmaan maakunnasta alueena, johon kuului 24 kuntaa. Eteläistä Suomea on kutsuttu mosaiikiksi, jossa voidaan määrittää useita erilaisia alueita. Puhutaan esimerkiksi laajasta metropolialueesta, jossa toimivat useat maakunnat, muun muassa Uudenmaan maakunta ja Itä-Uudenmaan maakunta. Alueella on myös erilaisia työssäkäynti- ja elinkeinoalueiden keskittymiä, jotka käsittävät usean kunnan alueet.

Teemaryhmien osallistujat olivat tottuneet toimimaan joko maakunnan aluetta suppeammassa toimintaympäristössä, esimerkiksi KUUMA-alueella⁴ tai maakunnan aluerajat ylittävässä toimintaympäristössä. Esimerkiksi Hyvinkään – Riihimäen elinkeinoalue on osittain Uudenmaan ja osittain Hämeen maakunnan alueella. Kohdealueena ollut pääkaupunkiseudun ulkopuolinen Uudenmaan maakunta ei ollut hankkeeseen osallistuville luonteva aluerajaus. Se ei ole toimintaympäristönä yhtenäinen, selkeärajainen eikä helposti mielletävissä oleva alue. Ryhmien puheenjohtajat olivat kohdealueen ulkopuolelta, joten taustatiedot olivat tarpeen myös heille.

”Puheenjohtajahan ei ollut tästä Uudenmaan alueelta, niin hän koki, että tarvittaisiin tausta-aineistoa, ihan tämmöistä niin kuin tilastollista tausta-aineistoa Uudenmaan rakenteen, elinkeinorakenteen ja työpaikkarakenteen ja tällaisien asioiden osalta.” (Haastateltava 7)

Kaikilla teemaryhmillä oli tarvetta parhaiden käytäntöjen tiedon työstämiseen ja siihen liittyviä tiedontarpeita ratkottiin tiedonhankinnalla. Parhaiden käytäntöjen esimerkkien avulla

⁴ KUUMA-kumppanuus on kuuden Keski-Uudenmaan kunnan, yrityselämän ja koulutuksen yhteistoimintaa. Kumppanuusverkoston muodostavat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula.

pyrittiin havainnollistamaan ja konkretisoimaan alueen kehittämisen mahdollisuuksia. Esi-
merkkien lisäksi kaivattiin konkreettista tietoa alueen olosuhteista.

Useilla ryhmillä oli käytössään teemaryhmän jäsenten omien organisaatioiden tutkimustie-
toa tai muuta tutkittua tietoa. Muutamissa haastatteluissa pohdittiin tarvetta laajempaankin
tutkittuun tietoon.

”Mutta sanotaan näin, että esimerkiksi yliopistomaailman tiedon hyväksikäyttö,
niin siinä mun käsittääkseni on käyttämättömiä mahdollisuuksia, että sieltä
varmasti saisi enenpikin ideoita, oivalluksia ja suorastaan faktatietoa, jolla voi-
si olla paljonkin merkitystä.” (Haastateltava 12)

Tutkimustieto nähtiin tärkeänä, ja sen tarvetta perusteltiin ”musta tuntuu” –tiedon vasta-
kohtana. Haastatteluissa kannettiin huolta, että isojakin päätöksiä tehdään ilman tosiasioi-
hin perustuvaa tietoa.

”Kyllä mä siihen uskon, että perusfakta, kun se on vaan sellainen, että niin
helposti tulee niin sanottua mutu-tietoa, että musta tuntuu ja se saattaa olla
kertaluokkaakin joku asia pielessä, että se pilkun paikkakaan ei oo kyllä aina
oikeassa ja joku saattaa sanoa varmana tietoa, että näin se on.” (Haastatel-
tava 12)

Tiedontarpeita ilmeni myös erilaisten dokumenttien ja raporttien sisältöjen pelkistämisestä
ja olennaisen tiedon esittämisestä. Eräs haastateltava pohdiskeli tiedonpelkistämistä:

”Jotakin semmoisia, nyt tehtyä enemmän, jotakin taustamuistioita, missä olisi
ollut viittauksia lähteisiin enemmänkin. --- Musta tuntuu, että joka tapauksessa
tarvitaan aina semmoisia tiedonpelkistäjiä, yksinkertaistajia.” (Haastateltava
12)

Teemaryhmän jäsenillä oli erilaisia rooleja ja erilaiset taustat, jotka vaikuttivat tiedontarpei-
siin. Teemaryhmissä oli käsitys, että pk-yrityksissä työskentelevät keskustelivat konkreetti-
sella, ruohonjuuritasolla ja heidän tiedontarpeensa olivat konkreettisempia, kun taas kehiti-
tämistehtävissä olevilla saattoi olla teoreettisempiakin tiedontarpeita. Haastatteluaineistos-
sa tämä jako ei kuitenkaan tule selvästi esille. Monilla kokeneilla julkishallinnon edustajalla
ei välttämättä ollut tiedontarpeita. Heille strategiatyön tavoitteena oli saada kirjatuksi ole-
massa olevat tiedot.

Teemaryhmät oli muodostettu erilaisia näkökulmia ja asiantuntijuuksia hyödyntäen. Käytännössä ryhmät painottuivat jonkin näkökulman tai taustan mukaan joko siksi, että ryhmään valikoituminen ei ollut tapahtunut tasaisesti tai ryhmän jäsenet olivat eri tavoin aktiivisia. Ryhmän jäsenten tausta vaikutti merkittävästi ryhmän tiedontarpeisiin. Esimerkiksi tutkimus- ja kehittämispainotteisissa ryhmissä jäsenet kykenivät muodostamaan käsityksiä tarvittavasta tiedosta ja olivat hyvin tottuneita tiedonlähteiden käyttäjiä. Sen sijaan esimerkiksi pk-yrittäjät eivät olleet niin tottuneita hahmottamaan, mitä tietoa he tarvitsisivat ja miten sitä hankitaan. Haastateltava kuvaa ryhmäänsä:

” --- tässä pitää olla hyvin tietoinen ryhmän koostumuksesta ja mitä ne edustaa, koska ne ei oikeasti tienneet, ne oli ihan erilaisista ympyröistä”. (Haastateltava 2)

Tiedontarpeita ja teemaa käsiteltiin pääasiassa kokouksissa, mutta toimintaa oli myös kokousten välillä, kuten yksi haastateltava huomautti:

”Yllättävää on tietysti ollut se, että kuinka paljon tämä vaatisi vielä enemmän, että änkeää vaan sinne mukaan ja pitää ihmisiin yhteyttä, koska kuitenkin ne työryhmät, niillä on niitä omia juttuja. Se oli yllättävää, ettei se ollut aina siellä kokouksissa vaan”. (Haastateltava 2)

Teemaryhmissä keskeistä oli yhteisöllinen tiedontarve, koska tavoitteena oli muodostaa yhteinen näkemys alueen haasteista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Kaikissa haastattelussa tuli esiin jäsenten tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa keskusteltaviin asioihin ja näkökulmiin. Joissakin haastatteluissa aprikointi, oliko kokouksissa tapahtuva keskustelu paras mahdollinen tapa saada esiin jäsenten ajatuksia ja alueen kehittämispotentiaalia. Joissakin ryhmissä käytettiin keskustelun lisäksi ryhmätyömenetelmiä tai keskustelua pyydettiin täydentämään sihteerille tai puheenjohtajalle lähetettävillä sähköposteilla. Todettiin myös, että ryhmätyön menetelmät eivät sovi kaikille, vaan yksilöllinen haastattelu on joskus paras menetelmä.

Yhteisöllisen tiedontarpeen rinnalla oli havaittavissa yksilöllisiä tiedontarpeita. Ryhmien aktiiviset jäsenet toivat niitä esiin omina intresseinään ryhmäkeskusteluissa, mutta osa jäsenistä hyödynsi informaattikoiden työpanosta kahdenkeskisesti. Tiedontarpeet kohdistuivat ryhmän jäsenen omaan työ-, tutkimus- tai kehittämistoiminnan aihealueeseen. Ne saattoivat olla yksittäisen ongelman ratkaisuun tähtääviä tiedontarpeita tai laajempia, esi-

merkiksi yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä tiedontarpeita, joista eräs informaattikko totesi:

”Tää toinen tapaus oli ehkä tämmöinen yksityinen intressi, joka sitten vaan välitettiin mulle.” (Informaattikko 1)

Yksi haastateltava ilmaisi tiedontarpeenaan muiden ajatusten kuuntelemisen:

”Henkilökohtaisesti näen tärkeimpänä sen, että pääsee kuulemaan toisten mielipiteitä, se on ehkä tärkeämpää, kuin että pääsee sanomaan omansa. Että tietää, mitä muut ajattelee, niin se auttaa sua itseä, se on ollut koko ajan teemana kaikessa, mitä mä teen.” (Haastateltava 19)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että mielenkiintoisiksi havaituista raporteista tai muista vastaavista jaettiin tietoa työryhmässä ohi virallisten keskustelujen. Teemaryhmän toiminta saattoi myös virittää tiedontarpeita. Eräs haastateltava kertoi strategianjälkeisestä tiedonhankinnastaan:

”Ja sen strategian jälkeen olen oppinut ja opiskellut ja olen ymmärtänyt, että muualla Euroopassa on pitkällä meneviä hankkeita, jotka liittyvät tähän asiaan.” (Haastateltava 10)

Tarpeet eivät kohdistuneet uusien asioiden löytämiseen vaan tyypillisesti jonkin esille nostetun asian jäsentämiseen, fokusoimiseen tai perustelemiseen. Tarpeena oli useammin informaation minimointi kuin laajentaminen. Keskusteluissa tavoiteltiin informaation priorisointia ja poissulkemista. Toisaalta uusien näkökulmien oivaltaminen koettiin keskeisenä.

6.1.3 Teemoihin liittyviä tiedontarpeita

Projektipäällikkö oli laatinut ryhmien käyttöön teemakatsaukset, joissa teemaa oli taustoitettu ja määritetty kolmesta seitsemään kysymyskokonaisuutta teemaryhmille pohdittavaksi. Koosteet auttoivat teemaryhmiä nopeasti alkuun ja pääosa tiedontarpeista keskittyi näihin työpapereissa esiintyviin kysymyksiin, mutta teeman käsittelystä riippuen muitakin tiedontarpeita saattoi ilmaantua.

Innovaatioympäristön teemaryhmään oli valikoitunut arvo- ja kokemusmaailmaltaan samantyyppisiä henkilöitä, joilla oli pitkä kokemus aluekehittämisestä. Teema koettiin perinteiseksi ja itselle tutuksi. Haastateltava kuvaa, että myös tiedonlähteet olivat tiedossa:

”Suurimman osan jäsenistä työnkuvaan liittyi seurata niitä asioita. --- Eihän siinä aikana, milloin tää prosessi käytiin, niin ollut uutta julkaisua kovin paljon ja nää aikaisemmat julkaisut varmaan oli tiedossa, koska nää oli ydinlähteitä.”
(Haastateltava 1)

Erityisiä teemaan liittyviä tiedotarpeita ei tunnistettu, vaan osallistujilla oleva asiantuntijatieto katsottiin riittäväksi. Jonkinlaisia epäilyjä tiedon syvällisyydestä kuitenkin ilmeni:

”Aika helposti löydettiin polku, jota pitkin lähdettiin etenemään, sitten voi tietysti kysyä, mentiinkö riittävän syvälle niissä asioissa, mitkä valittiin vai jäivätkö ne joiltain osin vähän sellaisiksi yleisiksi pohdinnoiksi.” (Haastateltava 7)

Ryhmässä koettiin olleen riittävästi teemaan liittyvää tietoa, mutta paikallisista olosuhteista kaivattiin lisää tietoa. Eräs haastateltava kertoo tarpeesta hankkia paikallista tietoa:

”Siinä oli pikkuisen tällainen tieteellinen näkemys ehkä liikaa vallalla, sanotaan, että se ihan tosielämä, käytännön tekeminen alueella, se ei tullut ainkaan alkuvaiheessa tarpeeksi vahvasti esille, mutta sitä paikattiin sitten tän työn aikana, että käytiin siellä alueella.” (Haastateltava 13)

Sosiaalisten innovaatioiden teemaryhmässä tiedontarpeita esiintyi paljon. Aihe koettiin laajaksi ja sitä pohdittiin monesta näkökulmasta. Haastatteluissa mainittiin työhyvinvointiin, työterveyteen, työterveydenhuoltoon, yhteisöllisyyteen, sosiaalisen yhteiskuntavastuun, työyhteisöön, hyvinvointiin, hyvinvointiteknologiaan ja sosiaalisen innovaation käsitteeseen liittyvien tarpeiden kartoittamista. Haastateltava kuvaa ryhmän tiedontarpeita:

”Tätä teki myös informaattikko pyynnöstä, että meillä oli määrättyjä asioita ja hän katsoi niitä läpi ja sieltä tuli triljardi sivua erilaisia aineistoja, joista sitten katsottiin, että mitä ne sitten on.” (Haastateltava 11)

Ryhmä pohti teemaa myös erilaisten työorganisaatioiden näkökulmasta, joita olivat muun muassa pienet ja suuret yritykset sekä monikulttuuriset yritykset. Kaikkia tiedontarpeita ei kuitenkaan ehditty työskentelyn aikana työstää ja monet hankitut dokumentitkin jäivät käsittelemättä. Osa tallennettiin wikiin myöhempää käyttöä varten.

Ryhmän keskeisenä tiedontarpeena oli uudeksi ja laajaksi koetun sosiaalisen innovaation käsitteen ymmärtäminen, jäsentäminen ja konkretisoiminen. Eräs haastateltava kuvaa käsitteiden jäsentämisen ja konkreettisten esimerkkien tarvetta seuraavasti:

”Siinä oli varmaan nää kaksi puolta, että oli tää käsitteen haltuunottaminen ja se jäsentäminen, ja sitten oli tää konkretia ja case-esimerkit oli se toinen puoli.” (Haastateltava 9)

Osaamisintensiivisen palveluliiketoiminnan teemaryhmässä tiedontarpeita ei esiintynyt runsaasti. Asiantuntijoilla oli selkeät ajatukset, mitä ryhmän tuotoksiin kirjataan:

”Niin olin sitä mieltä, että se oli aika lailla kaikki siellä niissä aikaisemmissa selvityksissä, ja sitten mä olin ollut mukana myös kansainvälisessä KIBS-selvityksessä, niin että tää oli mulle ihan tuttu aihe.” (Haastateltava 10)

”Eli se toi tiettyä dominanssia kokonaisuuteen ja silloinhan se tietysti lähtee tosi nopeasti liikkeelle, koska oli kova intressi saada aikataulussa menemään eteenpäin ja oli jo ajatukset ja se lähti hyvin vauhdilla, mutta hyvin valmiina pakettina.” (Haastateltava 2)

Ryhmässä kaivattiin kuitenkin konkreettisia esimerkkejä ja tietoa alueellisista olosuhteista. Eräs haastateltava kertoo tarpeista saada alueellista toimintatietoa:

”Olisi tarvinnut löytää tietoa ruohonjuuritason caseista, minkälaisia yrityksiä, minkälaisia tietointensiiviyrityksiä siellä on. Eli se käytännön hahmottaminen oli tässä, koska sitten ne teoreettiset jutut, niitähän siellä oli, mutta kun ne oli niin yleisellä tasolla.” (Haastateltava 2)

Logistiikan teemaryhmässä tiedontarpeita ei käsitelty lainkaan. Suurin osa ryhmän jäsenistä kuului Uudenmaan liiton logistiikkaryhmään, joka oli juuri saanut valmiiksi katsauksen Etelä-Suomen logistisesta tulevaisuudesta. Ryhmä ei tuottanut uutta materiaalia strategiaa varten, vaan hyödynsi juuri tehtyä selvitystyötä.

Kunta- ja valtionsektorin uudistuksen ryhmässä tiedontarpeita oli jonkin verran. Ryhmän toimintaan vaikutti PARAS-hankkeen eteneminen, jonka tiimoilta uutta tietoa tuli runsaasti. Valtioneuvosto oli käynnistänyt keväällä 2005 kunta- ja palvelurakenteen uudistamishank-

keen ja sen toteuttamista ohjaava puitelaki tuli voimaan vuoden 2007 helmikuussa. Haastateltava kertoo ajankohtaisen aiheen tiedontarpeista:

”PARAS-hanke oli käymisvaiheessa siinä kohtaa ja seurasinkin, miten se kehittyi. Koska se oli niitä samoja aikoja, joita päätöksiä tehtiin siellä ja sehän vaikutti kutosryhmän substanssiin aika paljon, että minkälaisia linjauksia sieltä tulee. --- Tutkimusta, kirjallisuuttahan ei oo paljon, että artikkelit oli varmaan se, että pitäisi saada nopeasti yleiskäsitys, että mitä on tarjolla ja mitä on tehty.” (Haastateltava 1)

Innovaatioympäristön fyysiset puitteet –teemaryhmässä tiedontarpeita ei esiintynyt. Myöskään avainyritysten juurruttamisen ja kansalaisvaikuttamisen ryhmissä ei muistettu esiintyneen erityisiä tiedontarpeita. Näiden kahden teemaryhmän informaattikkoihin ei otettu yhteyttä, eivätkä he saaneet kutsua kokouksiin. Ryhmien toimintatapana oli keskusteleminen ja ajatusten kirjaaminen paperille. Haastateltava kuvaa kansalaisvaikuttamisen työryhmän työskentelyä seuraavasti:

”Muistaakseni se enemmän meillä eteni niin, että joku aloitti puhumaan ja toinen täydensi sitä ja kommentoi, että se meidän työskentelytapa oli mun mielestä aika lailla semmoinen, että se tavallaan eteni niiden pidettyjen puheenvuorojen mukaan, tällainen mielikuva mulle siitä on jäänyt, että joku otti kantaa tai kertoi jotakin ja toinen tavallaan täydensi sitä tai otti toisen näkökulman, mutta että se oli keskustelun mukaan etenevä.” (Haastateltava 15)

Tiedontarpeita esiintyi vähemmän ryhmissä, joissa teema oli lähellä perinteistä innovaationäkökulmaa. Esimerkiksi Innovaatioympäristön kehittäminen –teemassa ryhmä päätyi nopeasti miettimään haasteita vastaavia konkreettisia toimenpiteitä. Tiedontarpeiden vähäisyyteen saattoivat vaikuttaa teeman perinteisyyden lisäksi ryhmän jäsenten samantyyppiset taustat tai pitkä kokemus aluekehittämisestä tai innovaatiotoiminnasta. Tiedontarpeet keskittyivät silloin parhaiden käytäntöjen esimerkkien löytämiseen.

Tiedontarpeita esiintyi enemmän ryhmissä, joissa teema koettiin perinteisestä poikkeavaksi. Esimerkiksi Sosiaaliset innovaatiot –ryhmässä teeman jäsentämiseen, taustoitukseen, konkreettisiin esimerkkeihin, nykytilan ja kansainvälisen tilan kartoittamiseen käytettiin enemmän aikaa kuin toimenpiteiden pohtimiseen. Teema koettiin uudeksi ja ryhmässä korostuivat monipuoliset tiedontarpeet.

6.2 Tiedonlähteet

6.2.1 Lähtökohtana ryhmän jäsenten asiantuntijatieto

Teemaryhmien muodostamisen tavoitteena oli mahdollisimman laaja-alaisen asiantuntijatiedon tuominen teemaryhmään valittujen henkilöiden kautta. Asiantuntijoiden oletettiin tuovan strategiaprosessiin oman tietonsa, kokemuksensa ja osaamisensa. Prosessissa ei ajateltu pelkästään teemaan liittyvää substanssietoa, vaan myös kokemuksen ja osaamisen kautta tullutta piiloista tietoa, jolla koettiin olevan keskeinen merkitys kyvyssä valita tietoa. Lähtökohtana oli ajatus, että tietoa on riittävästi, ja kriittiseksi nousi kyky valita alueen kannalta merkittävät haasteet ja niitä vastaavat toimenpide-ehdotukset. Ajateltiin, että asiantuntijat kykenevät keskusteluissa löytämään yhteisen näkemyksen alueen kehittämisen tavoitteista ja toimenpiteistä. Haastateltavat kuvaavat inhimillisen tietopääoman ensisijaisuutta.

”Kyllä se lähti ihan suoraan siitä, että jokainen tuo päässään jonkun tietopääoman”. (Haastateltava 7)

” --- että yksinkertaisesti tässä on henkilöitä, joita tämä asia kiinnostaa ja tuntee oman sektorinsa ja tarpeensa ja ne sitten raportoivat kokouksissa ja keskustellaan ja siitä sitten syntyy synteesi ja konsensus siitä, mitä aikaisemmin ovat jo luoneet omassa ympäristössään ja sen tuominen muitten samantasoisien asiantuntijoiden käsittelyyn ja siitä valikointi ja priorisointi ja se riitti ja ne työryhmät joissa olin niin tavallaan näin olikin”. (Haastateltava10)

Ryhmän jäsenten valinnoissa kiinnitettiin huomiota näkökulmiin eli hyödynnettiin osittain triple helix –mallia, jossa alueen kehittämisessä keskeistä on tutkimuksellinen, yrittäjyyteen ja julkishallintoon liittyvät näkökulmat. Keskeistä oli, että ryhmässä oli sekä tutkimustietoa (tutkijaorganisaatiot) että alueen olosuhteita tuntevaa, paikallista tietoa (kehittäjäorganisaatiot, kunnat) ja arjen konkretiaa (yrittäjät).

Ryhmien kokoaminen ei kuitenkaan ollut helppo tehtävä, ja käytännössä ryhmässä toimivat aktiiviset henkilöt saattoivat olla hyvinkin samankaltaisen taustan omaavia tai ryhmästä saattoi puuttua jokin näkökulma. Yhteinen työskentely tapahtui pääasiassa muutamassa kokoukserässä, jolloin tilanteet vaihtelivat myös ryhmän sisällä sen mukaan, kuka osallistui kokoukseen. Haastateltavat kuvaavat osallistujien sitoutumista ja sen vaikutusta teemaryhmien työskentelyyn seuraavasti:

”Eihän kaikkien ryhmien osalta esimerkiksi kokoukseen osallistumisaktiivisuus ollut kauhean huimaa, ja et se riippuu ihan siitä, että kuinka tärkeäksi asianomaiset henkilöt sitten koki tän työn ja siitä riippuu taas kuinka paljon he tekee sitä taas eteenpäin, et on esimerkkejä siitä että joku teemaryhmän jäsen puhuu ihan ylpeänä ja että on ollut tämmöisessä mukana, --- mutta voin kuvitella, että joku teemaryhmän jäsen, jos hänelle lähettäisi sähköpostia, niin se kelaa, että hetkinen, hämärästi muistan tämmöistä kuulleen, että se ei ole heidän tutkassaan millään lailla se asia.” (Haastateltava 3)

”Sanotaan, että sitä kontribuutiota tuli tietyiltä tahoilta enemmän kuin joiltain muilta tahoilta, ihan johtuen tästä, että jotkut pystyi osallistumaan ryhmän toimintaan enemmän kuin toiset. Ja sitten ehkä, että ne oli hiukan eri tasoisia ne kontribuutiot, osin oli hyvin yksittäisiä havaintoja ja vähemmän ehkä semmoisia kokonaisuuksiin huomiota kiinnittäviä.” (Haastateltava 7)

Strategia pyrittiin laatimaan puolueettomien asiantuntijoiden voimin kohdealueen yhteiseksi strategiaksi. Haastatteluissa ilmeni teemaryhmien olleen vahvoja asiantuntijaryhmiä:

”Ajatus toimivasta ryhmästä, eikä tämmöisestä edustuksellisesta, että sinne täytyy saada tasapuolisesti eri puolilta kohdealuetta ja erilaisia ihmisiä, ei siinä sellaista edustuksellisuutta, ei siinä ollut edustavuutta, vaan toimiva ryhmä.” (Haastateltava 3)

Kaikki haastateltavat kokivat, että he ovat kutsuttuina asiantuntijoina, jotka antavat tietonsa ja osaamisensa alueen kehittämisen, niin sanottuun yhteiseen hyvään. Teemaryhmissä asiantuntijuuteen liittyi vahva lataus, jota haastateltavat kuvasivat seuraavasti:

”Ei tämmöistä pimitystä, päinvastoin yritettiin kuumeisesti pohtia hyviä juttuja.” (Haastateltava 7)

”--- aika hyvin ihmiset kunnioitti toisten näkemyksiä, mitä he esittivät ja pohdittiin niitä. Joku heitti jonkin näkemyksen ja idean ja pohdittiin niitä yhdessä ja katsottiin, että kantaako se pidemmälle ja kannattaako sitä lähteä jalostamaan.” (Haastateltava 11)

Asiantuntijuuden luonnetta korostivat lisäksi erilaiset taustaorganisaatiot, jolloin kunkin asiantuntijuutta voitiin peilata laajemmalla perspektiivillä. Eräs haastateltava kertoo taustaorganisaation merkityksestä teemaryhmän toiminnassa:

”Me vaihdettiin aina paikkaa, siinä myös tutustuttiin toisten organisaatioihin samalla, että siinä oli hirveän hyvä semmoinen yhteinen halu tehdä.” (Haastateltava 11)

Teemaryhmien lähtökohtana oli asiantuntijoilla jo olevan tiedon hyödyntäminen, joten tiedonhankinta ulkopuolisista tiedonlähteistä ei ollut keskeisessä asemassa ryhmien toiminnassa. Tiedonhankintaa tehtiin vain vähäisesti.

6.2.2 Tiedonlähteisiin perehtyminen

Ryhmiä työskentelyä helpottivat projektipäällikön tekemät alustavat asiantuntijoiden ja kohdealueen toimijoiden haastattelut, tiedonhaut ja tiedonlähteiden analyysit, jotka hän kietytti 2 – 3 sivun katsauksiksi kullekin teemaryhmälle. Katsauksissa oli jäsenetty teeman taustaa ja muotoiltu 3 – 7 peruskysymystä. Yhdessä haastattelussa tuli esille tämän alustavan työn merkitys työryhmien toiminnalle:

”Joo, se oli siinä alkuvaiheessa, milloin aloitettiin, että tavallaan ne oli sellaisena viitekehystenä, että miten tää koordinaattori tai koordinaatioryhmä näkee innovaatiot ja siitä sitten lähdettiin. Mutta kohtalaisen nopeasti sinne tuli sitten lisää aineistoa, mutta kyllä se oli se pohja-aineisto. – Ehdottomasti, muutenhan olisi mennyt kauan enemmän aikaa siihen, että pääsee liikkeelle, että se oli se keskustelun viitepohja.” (Haastateltava 11)

Teemaryhmät saivat koosteesta nopeasti tarttumapintoja keskusteluille, joten kooste toimi alkuvaiheessa keskeisenä tiedonlähteenä. Teeman käsittely syventyi ja jäsenyi teemaryhmässä käydyissä keskusteluissa. Jäsentyminen ja erilaiset näkökulmat toivat uusia tiedontarpeita, joihin hankittiin tietoa.

Kun tiedonhankintaa tehtiin, niin keskeinen muoto oli asiantuntijajäsenten jo tiedossa olevien lähdemateriaalien hankinta. Tietoa ei niinkään haettu ennestään tuntemattomista tiedonlähteistä. Haastatteluista kävi ilmi, että kukin jäsen toi oman organisaationsa keskeisiä

tutkimusraportteja, artikkeleita, verkkolinkkejä tai muita dokumentteja, joihin oli tutustunut jo aiemmin ja pitänyt hyvinä. Haastateltava kuvaa teemaryhmän tiedonhankintaa:

”No kyl kaikki varmaan, muistaakseni, toi jossain määrin niitä itse hankkimiaan tietolähteitään yhteiseen tietoon ja sitten tietysti näitä jokaisen työn kautta, niin näitä benchmarking-esimerkkejä ja käytännön esimerkkejä jokainen toi sitten yhteiseen käsittelyyn.” (Haastateltava 9)

Relevanttia aineistoa haluttiin karsia minimiin ja löytää vain kaikkein olennaisimmat tiedot yhteisesti jaettaviksi ja tallennettaviksi. Haastatteluissa tuli esiin, että aineiston käsittely oli enemmän pois sulkemista kuin lisätiedon hankintaa:

”Sitten tosiaankin, asiantuntijat itse karsivat ja tekivät luokitteluita niistä jonkin verran.” (Haastateltava 11)

Tyypillisesti tietoa hankittiin selaamalla referaatteja, sisällysluetteloita tai artikkelilyhennelmiä. Teemaryhmän käyttöön hankittuja dokumentteja ei luettu kannesta kanteen, vaan keskeisin menetelmä oli selaaminen. Vieläkin yleisempää oli, että lähdeaineiston luenut henkilö muotoili siitä jonkin tärkeänä pitämänsä näkökohdan ja jäsensi sen yhteisessä keskustelussa teemaryhmälle:

”--- aikaisempien tutkimusten havaintojen esittäminen ja käsittely ja aika suoriin johtopäätösten vetäminen siitä”. (Haastateltava 7)

”Mutta kirjallista materiaalia on aivan valtavasti saatavilla ja jopa aivan hyviä pelkistyksiäkin, jos vain osaa etsiä.” (Haastateltava 12)

Tarkempaan perehtymiseen löytyi kuitenkin aikaa, jos tiedonlähteessä oli ennalta tiedetty merkityksellinen asia, jota voi hyödyntää strategiahankkeen lisäksi muutenkin omassa työtehtävässään. Haastateltavan mukaan:

”On paljon asioita, joissa riittää niin sanottu referaattitaso, ja sen jälkeen näkee, että onko siinä jotain sellaista, joka kiinnostaa ja sitten voi hakea lisää. Ja tämmöistä jopa jo 100%:sti tehdäänkin.” (Haastateltava 12)

Tiedonlähteet toimivat alkusysäyksenä ajatteluille ja keskusteluille, niiden avulla päästiin kiinni tematiikkaan, luotiin struktuuri ja lähdettiin pohtimaan käytännön asioita. Eräs haastateltava kuvaa lähteiden käyttöä:

”Vanhat julkaisut antoi ymmärryksen, mistä on kysymys ja sitten osasi seurata tulevaa ja napata niitä juttuja sinne sitten.” (Haastateltava 1)

Erilaisia tiedonhankinnan kanavia seurattiin satunnaisesti. Ajankohtaisia asioita seurattiin ja fokuoitiin niitä meneillään olevaan strategiatyöskentelyyn pyrkien löytämään virikkeitä ajattelulle ja oivalluksille. Ajatuksia työstettiin kollegojen, muun verkoston tai strategiatyöryhmän kanssa, joissa niihin saatiin palautetta tai ne lähtivät kehittymään edelleen:

”En mä oikein osaa sanoa, tietenkin jopa televisiot ja radiot ja lehdet, niin sieltä tulee informaatio-signaaleja aina, jos ei muuta niin keskustelun aiheita, jutun aiheita, joista voi lähteä small talkia, mutta vähän vakavampiakin keskusteluja, aina mistä jokin keskustelu lähtee liikkeelle, että kuka sen herättää, että tietenkin eri ihmisiä jää vaivaamaan eri asiat, että se on tietty, pelkistäminen on aina aika hyvä.” (Haastateltava 12)

Tiedonlähteistä käytetyimpiä olivat elektronisessa muodossa olevat artikkelit ja erityisesti verkossa vapaasti luettavissa olevat PDF-dokumentit. Painettuakin aineistoa kerättiin viitetietoina, mutta niitä ei juurikaan haettu käsiin luettavaksi tai selattavaksi.

”Kyllähän se on nopeasti tullut ilmi, että tässä ei painettujen materiaalien kanssa mennä, koska ihmisillä ei ole aikaa haeskella niitä kirjoja ja lueskella, että kaikki tänne ja heti verkosta – meininki.” (Haastateltava 6)

Wikiin tallennettuja tiedonlähteitä olivat esimerkiksi viitetiedot raporteista, artikkeleista, kirjoista, EU-direktiiveistä tai EU-ohjelmista. Runsaammin oli kuitenkin linkkejä verkossa oleviin aineistoihin, esimerkiksi ladattaviin raportteihin, organisaatioiden tai hankkeiden kotisivuille tai erilaisiin rahoituslähteisiin. Linkkejä tai kuvauksia oli myös esimerkkeihin, jotka valaisivat tai tukivat strategiassa ehdotettuja toimenpiteitä.

Haastatteluissa tuli eniten mainintoja case-tyyppisen aineiston hankinnasta. Case-aineistot korostuivat, koska projektiryhmä oli ohjeistanut teemaryhmiä hankkimaan tämän tyyppistä tietoa. Caseilla tarkoitettiin best practice –tietoa eli niin sanottua parhaiden käytäntöjen tietoa.

Case-aineiston hankinta koettiin ongelmalliseksi. Muun muassa informaatikot kokivat, ettei heillä ollut riittävä osaamista määrittää hyviä caseja teeman näkökulmasta. Case-aineiston hakuun käytettiin myös ulkopuolisia toimijoita, jotka työstivät tapauksia teemaryhmien helposti hyödynnettävissä olevaan muotoon. Case-tiedossa ajan tasalla pysyminen vaatii erityistä tiedon seuranta ja aihepiirin hallintaa. Aineistoa luonnehdittiin haastateluissa nopeasti vanhentuvaksi ja kumuloituvaksi. Muuttuvassa maailmassa paras käytäntö ei ole enää seuraavassa hetkessä paras, koska sitä on jo kehitetty eteenpäin tai jokin muu käytäntö on syrjäyttänyt sen.

Strategiaprosessissa casejen avulla pyrittiin jakamaan tietoa ja oivallusta siitä, minkälaisia asioita kansallisesti ja kansainvälisesti jo toteutetaan. Niiden tuli myös luoda mielikuvia ja rohkeutta tavoitella asioita, joita ei arkisen työn ääressä tule ajatelleeksi. Tiedollista kuilua haluttiin tietoisesti laajentaa käyttämällä caseja ryhmän keskustelun ja oivaltamisen virikemateriaalina. Projektipäällikkö on todennut casejen tarkoituksesta:

”Caset ja best practice –esimerkit ovat tarpeellisia ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin ne ”inspiroivat” teemaryhmien toimintaa ja tuovat siihen mahdollisesti konkreettisemmän ja käytännönläheisemmän otteen. Toisekseen, lopulliseen strategia-asiakirjan kannalta tällaiset lyhyet caset ovat tärkeitä tekstin elävöittäjiä ja ne tarjoavat lukijoillekin hiukan konkreettisempaa tarttumapintaa strategian sisällöstä.” (Kolehmainen 2006a)

Caseien välityksellä tapahtuneen tiedonjakamisen koettiin konkretisoivan muuten abstraktilla tasolla liikkuvaa keskustelua strategiaprosessissa. Kaikissa teemaryhmissä case-tiedon hankinta tai sen hyödyntäminen ei kuitenkaan onnistunut. Esimerkiksi Kansalaisvaikuttamisen teemaryhmässä haastateltavien mukaan case-aineistoja ei hyödynnetty, koska niitä ei ehditty hankkia ja prosessoida. Haastateltava kuvaa ryhmän teidohankintaa:

” --- luotiin ne peruslinjaukset, mistä lähdetään puhumaan. Ja sitten oli tehtävänä tietysti kerätä myös sitä [case] materiaalia, mutta sitä me ei koskaan oikeastaan tehty kunnolla. Meillähän oli semmoista ad hoc-keskustelua kerta toisensa jälkeen.” (Haastateltava 8)

Hankkeessa haettiin ulkopuolisten voimin muutamia parhaiden käytäntöjen esimerkkejä ja kirjoitettiin ne hankkeen käyttöön sopivaan muotoon. Parhaiden käytäntöjen esimerkkikuvausten tavoitteena oli helpottaa teemojen työstämisessä konkretisoiden ja antaen mallia tavoitetasosta. Tehtävä annettiin opiskelijoiden muodostamalle yritykselle, jonka osaamis-

aluetta olivat innovaatioiden kaupallistaminen. Teemaryhmien jäsenet eivät kuitenkaan aina kyenneet oivaltamaan ulkopuolisten tekemien kuvausten merkitystä. Myös niiden käytökelpoisuutta epäiltiin:

”Varmaan käsitteellisemmät, sosiaalista innovaatiota tarkastelevat käsitteelliset sisällöt, niin on sellaisia, joiden arvo on ja pysyy, mut sit nää caset tai best practices –osiot ovat sellaisia, johon koko ajan tulee uusia ja ne uudet caset aina ikään kuin sisältyy ne vanhojen opit ja virheet, että tavallaan niissä on hyödyllisempää tsekata aina ne tuoreet tapaukset.” (Haastateltava 9)

Parhaiden käytäntöjen kuvausten laatijat toimivat tiedon koostajan roolissa. Sen haasteena saattoi olla, että strategiahankkeen tavoitteet ja prosessi eivät olleet koostajille riittävän tuttuja. Sen sijaan suullisesti kerrotut esimerkit ja tarinat, joita teemaryhmissä jaettiin sisäisesti, ymmärrettiin paremmin.

Tiedonlähteitä kerättiin wiki-tallennusalustalle. Perusjaotteluna olivat yleiset tiedonlähteet, jotka koskivat kaikkia teemaryhmiä tai koko strategiaprosessia, ja teemakohtaiset tiedonlähteet. Aineiston kokoamisessa wiki-alustalle oli monenlaisia käytänteitä. Muutamat ryhmät eivät tallentaneet lähdeaineistoa lainkaan, muutamat ryhmät keräsivät keskeiset tiedonlähteet ja muutamat koostivat teeman liittyvää tietopankkia. Sen ajateltiin kiinnostavan myös ryhmän ulkopuolisia käyttäjiä ja olevan relevantti vielä prosessin päättymisen jälkeen. Haastateltava kuvaa tietopankin tuottamisen ajatusta:

”Sinne jää paljon aineistoa väliin, jota ei ehditä käymään läpi, ja sen takia se aineiston kerääminen tulevaa varten on kyllä oleellista, vaikka se, niin kuin oletuksena, jos ruvetaan tekemään jotain, niin on olemassa oleva tietopohja, se tiedon kumulatiivinen tuottaminen on hirveän oleellista sen matkan aikana.” (Haastateltava 11)

Lähdeaineistolla ajateltiin olevan merkitystä myös strategiaprosessin dokumentoinnissa eli lähdeaineistoa tutkimalla voitaisiin päätellä, miten tiettyihin toimenpide-ehdotuksiin on päädytty. Ajateltiin myös, että toimenpide-ehdotuksia vievät käytäntöön henkilöt, jotka eivät ole mukana suunnitteluvaiheessa, ja he kykenisivät ymmärtämään toimenpide-ehdotuksia paremmin tutkimalla niiden taustalla olevaa lähdeaineistoa. Olennaisena asiana pidettiin tiedon kumuloitumista. Pidettiin hyvänä, että strategia perustuu laadukkaisiin, valikoituihin tiedonlähteisiin, jotka ovat todennettavissa. Ajatus perustuu aiempaan, Helsingin seudun innovaatiostrategiaan liittyvään kokemukseen, jossa tiedonlähteitä ei ollut

dokumentoitu. Strategian lukija tai mahdollinen toteuttaja ei siten saanut riittävästi tietoa, miten toimenpide-ehdotuksiin on päädytty ja mitä niillä laajemmin ymmärretään taustatiedon puuttuessa.

6.2.3 Tiedonhankinnan esteet

Tunnistin haastatteluaineistossa tiedonhankinnan esteitä liittyen käytettävissä olevaan aikaan, toimintatapoihin ja asenteisiin. Esteillä tarkoitan ilmiöitä, joiden vuoksi tiedonhankintaprosessia ei käynnistetty, vaan tyydyttiin olemassa olevaan tietoon. Esteet eivät ole käsiteltävissä negatiivisiksi ilmiöiksi, joita pitäisi pyrkiä poistamaan. Ne kuitenkin saattavat vaikuttaa lopputulokseen, muutamat haastateltavat esimerkiksi pohtivat, oliko asiantuntijoiden mukanaan tuoma tieto riittävä ja oliko sillä merkitystä strategian lopputulokseen. Eräs haastateltava vetää yhteen kokemuksiaan teemaryhmän työskentelystä:

”Niin siis, mä oon vain itse laittanut tänne, en mä tiedä, että riittikö asiantuntemus loppujen lopuksi. Et mä olen vähän sitä mieltä, että me jokainen, näistä virkamiehistä, meillä on oma sektorinsa, että globalisaatio ja kaikki tää sen ymmärtäminen vaatii meiltä aikaa.” (Haastateltava 10)

Useissa ryhmissä tietoa olisi hankittu enemmän, jos aikaa olisi ollut käytettävissä. Haastatteluissa mainittiin muun muassa teemaan ja lähdeaineistoihin perehtyminen tarkemmin, teeman jäsentely laaja-alaisemmin, uusien näkökulmien löytäminen kattavammin, teeman nykytilan kartoittaminen, kansainväliseen aineistoon perehtyminen, tutkitun tiedon soveltaminen käytäntöön, lopputuloksen tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen, tiedon systemaattisempi jakaminen, parempi tutustuminen hankkeeseen osallistuviin ja ”musta tuntuu” – tiedon välttäminen.

Joissakin haastatteluissa mainittiin työskentelyä leimaavaksi piirteeksi sattumanvaraisuus. Ei oltu aivan varmoja, olisivatko valitut asiat ja toimenpide-ehdotukset olleet samoja, jos teemaan olisi perehdytty tarkemmin:

”--- kuka nyt niitä näitä puhuu, mutta minkälaisella ideoiden prosessointimenetelmällä ne loppujen lopuksi syntyivät, ei siellä hyödynnetty mitään semmoista systemaattisesti, vaan pikemminkin siinä luotettiin kovin vankasti ihmisten asiantuntemukseen, tietysti se on asiantuntijatyön yksi piirre, mutta jos ryhmä olisi ollut toisia henkilöitä, niin ne ehdotuksetkin olisi ollut toisia, toisennäköisiä,

että ei tässä mitään semmoista, ja totta kai näissä seminaareissa, niin näihin pystyi vaikuttamaan, mutta se perusmateriaali tuli pitkälti sen ryhmän näköiseksi.” (Haastateltava 7)

Haastatteluissa kerrottiin myös esimerkkejä siitä, miten ryhmä oli keskusteluissaan löytänyt uusia ideoita, mutta myöhemmin huomattiinkin muualla jo toteutetun vastaavan toimenpiteen. Haastateltavien mielestä alkuvaiheen perehtyminen ja kartoitus olisi vienyt työskentelyä eteenpäin tehokkaammin ja laadukkaammin:

”Että kaikki keksittiin uudestaan ja sitten aina joskus saattoi tulla siinä keskustelussa esille, kun me keksittiin joku uusi juttu, niin joku sanoi, niin mutta mä olen kuullut, että jossain muualla tätä tehdään juuri tällai, että me olis voitettu siinä aikaa hirveästi, jos me olis etukäteen vähän voitu keskittyä. Tai ehkei voitettu aikaa, mutta olis lisätty laatua huomattavasti, jos me oltais aluksi voitu katsoa tota.” (Haastateltava 8)

Vaikka tietoa olisi tarvittu, niin ryhmät eivät tehneet tiedonhankintaa, koska hankittua tietoa ei olisi ehditty prosessin aikana käsitellä ja soveltaa. Tiedonhankintaa ei kannattanut tehdä, koska tiedonlähteisiin ei ollut aikaa perehtyä eikä käsitellä yhteisesti hankkeen aikana. Teemaryhmän kokouksia oli vain muutama, joten lähteiden prosessointia ei koettu mahdolliseksi tai motivoivaksi. Teemaryhmässä toimiminen oli vain pieni osa työtehtäviä, eikä tiedon prosessointiin jäänyt aikaa kokousten ulkopuolellakaan. Haastateltavat kuvaavat motivoitumista tiedonlähteiden hankintaan seuraavasti:

”Minun mielestäni ihmisillä ei ollut aikaa materiaaliin perehtymiseen, tietyt paperit ja tietyt lähteet ne ovat katsoneet läpi, mutta kun tämä juttu oli kaikille oman työn ohella, se oli aikamoinen vaatimus, että millä ajalla kaikki lueskellaan. Sitä en osaa sanoa, että kuka on lukenut mitäkin, mutta seuraavan kerran kun tavattiin, sitten taas syrjäytettiin edellisiä löydöksiä, siitä ei paljon puhuttu, vaan taas on menty eteenpäin ja voi olla, että katsottiin ihan toiseen suuntaan.” (Haastateltava 6)

”Että kyllä me muistaakseni haettiin tietoa, mutta sitten, mitä kaikkea me pystyttiin enää noin nopeassa, aikataulutushan kyllä eräällä lailla voisi sanoa pääsyy siihen, että ei pystynyt, se oli niin kuin yksi lisä siihen kaaokseen, että tuli se, mitä ihmiset jo nyt tiesi ja pystyi tuottamaan ja sitten, kun me tehtiin niitä hakuja, niin se ei päässyt omaan, se ei saanut omaa oikeutustaan, se hyvä

haku, aineksen haku, mitä oli tuotettu, ei me enää pystytty käsittelemään sitä. Se olisi vaatinut pikkaisen lisääaikaa ja ehkä jonkun sitten tekemään, mutta se voi olla vähän vaikeaa, koska ne oli vähän eri aihepiireistä, että se olisi pitänyt jokaisen pystyä vähän itse tuottaa lisää.” (Haastateltava 18)

Tiedonhankintaa ei koettu ongelmalliseksi, mutta teemaryhmissä oli havaittavissa eritasoista tiedonhankinnan osaamista. Osaamista on vaikea arvioida haastattelujen perusteella, joten johtopäätöksiä voi tehdä vain karkealla tasolla. Tutkimustyötä tai muuta kirjoittamistyötä tekevillä oli tiedossaan hyviä tiedonlähteitä ja tiedonhankinnan kanavia, joista myös informaattikot kykenivät saamaan vinkkejä. Monet ryhmän jäsenistä eivät kuitenkaan olleet kovin tottuneita käyttämään tiedonlähteitä tai kanavia monipuolisesti. Internetin koettiin helpottaneen tiedonhankintaa, mutta siihen kuluva aika kuitenkin kritisoitiin. Tiedon löytämisessä tärkeimpänä pidettiin kykyä erottaa merkityksellinen tieto suuresta tietomassasta tai dokumenttien, artikkeleiden ja kirjojen sisällöistä. Haastateltava kuvaa teemryhmän tietokäyttäytymistä tiedon runsaudessa seuraavasti:

”--- niin kyllä se useiden ideoiden ja, ihmisten tuottamien ideoiden ja sitten aineksen vyöryn jälkeen on, että mitkä nyt voisi olla ne, mistä löytää ne perusteet ja ideat, miksi jotkut ehdotukset olisi järkeviä ja hyviä, niin kyllä siinä joutui koko ajan miettimään, toisaalta onko kaikki olennainen tieto lainausmerkeissä ollut meillä käsillä, olennainen tieto lyhyessä ajassa, ja heti sitten kyllä aika nopeasti rajaamaan, joutui rajaamaan sitä, ---” (Haastateltava 18)

Toisaalta oltiin myös tyytyväisiä, että ajan takia luovuttiin haastavaksi mielletystä lähdeaineistoon perehtymisestä. Aika saattoi toimia näkyvänä tai julkisesti hyväksyttävissä olevana esteenä todellisten esteiden ollessa muunlaisia. Tiedonhankintaa esimerkiksi vältettiin tietoisesti asioiden jäsentämisen vaiheessa, jolloin tarpeena oli jäsentää asiaa omin ajatuksin ja pyrkiä välttämään ulkoisten tiedonlähteiden liiallista vaikutusta. Yhdessä haastattelussa kuvattiin:

”Mä varmaan niihin caseihin liittyen hain jotain tietoa ja käytin hyväksi niitä lähteitä, mitä oli jo tuotu esiin, mutta se mun työ oli ehkä aika paljon sellaista, että pyörittelin sitä teemaa omassa päässäni sen tiedon ja kokemuksen valossa, mikä mulle oli siitä aikaisemmin syntynyt, että mä en ehkä hirveästi halunnutkaan tukeutua mihinkään ulkoiseen lähteeseen liian pitkälti”. (Haastateltava 9)

Lähdeaineiston seuraaminen koettiin puuduttavaksi julkaisujen runsauden takia. Seulomiseen ja synteisien tekemiseen toivottiin apua. Kahdessa haastattelussa toivottiin, että olisi muita henkilöitä tai ohjelmia, jotka avustaisivat heitä kiinnostavan tiedon esille saamiseen tutkimuksista ja raporteista:

”En mä tiedä, mitä on julkaistu kaikkia juttuja, että sanotaan niin, että mulle aina-kaan, ja epäilen että muillekaan, ettei niitä jakseta seurata kyllä sillä lailla. --- Täm-
möisen tiedontuottajan, vähän kansanomaistajana, niin siinä kyllä olisi tehtävää.”
(Haastateltava 12)

”Mutta itse innovaatioprosessin ja strategisen prosessin kannalta tärkeää on se tie-
to, faktatiedon hankinta ja sen parissa mä olen aika tavalla nyt sitten pohdiskellut ja
vähän riutunutkin eli kysymys on tavallaan siitä, kun maailmassa on valtava määrä
tietoa, niin miten sä saat kerättyä pohjatiedot sillä tavalla, että loppupäässä on so-
vellutus, ja mä itse olen kehittänyt sellaista ratkaisua, jossa mä kerään sitä aineis-
toa tavallaan ihan tekstinkäsittelypohjaisesti, dokumentoidusti ja sitten niistä seuraa
jotain ja mä näen sen, minkä mä alun perin arvelin, että mä tukehdun siihen aineis-
toon, ja nyt mä sitten luin --- että internetin googlehan tai jonkun hakukoneen avulla
hakiessa tietoa, niin siellä on ohjelma, joka tunnistaa sun kiinnostuksen kohteen ja
rupeaa tuottamaan sitä tietoa, ---” (Haastateltava 17)

Teemaryhmissä ei käynnistetty tiedonhankintaa, jos ryhmän käsityksen mukaan asiantun-
tijoilla oli omaa tietopääomaa riittävästi. Vaikka tiedontarpeita tunnistettiin, niin ryhmä ei
välttämättä käynnistänyt tiedonhankintaa. Tiedonhankintaa estäväksi syyksi mainittiin
usein aikapula. Tiedonhankintaa ei kannattanut tehdä, jos käytettävissä oleva aika ei riittä-
nyt lähteiden käsittelyyn. Tunnistin myös asenteisiin ja tottumuksiin liittyviä syitä, jotka
haastateltavat liittivät ajankäyttöön, mutta jotka tarkemmassa tarkastelussa selittyivät pa-
remmin aiempien tottumusten, osaamisen ja asenteiden perusteella.

6.2.4 Proaktiivisen tiedonhaun odotukset

Ryhmän informaatikoille tuli toiveita, että he toimisivat proaktiivisesti. Termi oli ryhmän asi-
antuntijajäsenten käyttämä ja sillä tarkoitettiin, että informaatikot hankkisivat ryhmän käyt-
töön tietoa odottamatta formuloituja tiedontarpeita tai tiedonhakupyynnöjä. Informaatikot
käsittivät termin siten, että ryhmä ei osannut tuoda selkeästi esiin tiedontarpeitaan nopea-

tempoisessa ja suuntaa hakevassa vuoropuhelussa. Yksi informaattikko kuvasi odotuksia seuraavasti:

”Multa odotettiin hirveästi jotakin, mutta mulle ei suoraan sanottu, mitä multa odotetaan, että se oli pikkuisen mielenkiintoinen tilanne, että mut nähtiin tärkeänä toimijana, mutta ei osattu kuitenkaan täysin määrittellä, että mitä mun pitäisi sinne tuoda”. (Informaattikko 2)

Informaattikot kokivat proaktiivisen toiminnan haasteelliseksi tehtäväksi, koska heillä ei ollut kokemusta aiemmista vastaavista hankkeista, eikä heillä ollut selkeää kuvaa tiedonlähteistä tai teemaryhmään osallistuvien asiantuntijuudesta. Eräs informaattikko veti yhteen omaa toimintaansa ryhmässä:

”Ehkä enemmän, rohkeammin pitäisi tuoda itse omaa osaamistaan esille, ettei jää kuunteluoppilaaksi ja tarkkailijaksi, joka vain tarttuu juttuihin, mitä sieltä tulee esille, vaan aukaisisi suutaan enemmän”. (Informaattikko 1)

Informaattikot toimivat ryhmissä fasilitaattorin roolissa erityisalueenaan tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Lähes kaikki informaattikot kuitenkin kokivat, että he eivät olleet perinteisessä informaattikon roolissa. Ryhmä halusi hyödyntää heidän näkemystään laajemmin kuin informaattikot ovat perinteisesti ajatelleet oman osaamisensa käsittävän. Informaattikoiden reaktio tähän odotukseen oli kahdenlainen. Informaattikot joko asettautuivat noviisin roolin suhteessa substanssiin tai ryhmän tasavertaiseksi jäseneksi suhteessa teemaryhmän aluetta koskevaan keskusteluun. Informaattikot kuvaavat odotuksia:

”Minun rooli oli tietysti tiedonhankkijan rooli, mutta jos minulla olisi ollut sanottavaa, että välillä on ollut, mutta oli niin sen tasoinen ammattikeskustelu, että minä en pystynyt substanssiasioihin paljon sanomaan ja viisastelemaan, että siellä oppipoikana minä istuskelin”. (Informaattikko 3)

”--- se osoitti mun mielestä, että mä olen ihan tasavertainen siellä, ettei ajateltu, että mä olen statisti, jota hyödynnetään, jos on tarvetta”. (Informaattikko 1)

Proaktiivisessa toiminnassa informaattikon osaaminen ja aiemmat kokemukset ovat tärkeitä. Osaamista ja tietoa tarvitaan aihepiirin ja käsitteiden tunnistamisen lisäksi tiedon ja osaamisen muissakin lajeissa. Prosessiosaamisen lisäksi tarvitaan esimerkiksi vuorovaikutusosaamista ja kykyä tunnistaa tiedontarpeita käydystä keskustelusta ja jäsentää informaatiota tilanteeseen sopivaksi.

Hankkeessa oli havaittavissa tiedonhankintaan liittyviä ristiriitaisia odotuksia. Toisaalta teemaryhmiin osallistuvat henkilöt halusivat mahdollisimman vähän tiedonlähteitä käyttöönsä, mutta niiden piti olla hyvin relevantteja ja osuvia. Toisaalta haluttiin myös seurata, mitä kaikkea on olemassa.

Informaatikot kokivat, että heidän tulee tiedottaa mahdollisimman kattavasti kaikesta löydetystä materiaalista, jolloin asiantuntijoiden tehtävänä on määrittää merkitykselliset asiat. Asiantuntijoilla oli kuitenkin odotuksia, että informaatikot kykenisivät jäsentämään löydettyjä tiedonlähteitä ja ilmaisemaan merkityksellisiä näkökohtia. Tiedonlähteiden käsittelyssä korostui merkityksen osoittaminen startegiaprosessiin liittyvässä kontekstissa eli tiedon poimiminen dokumenteista ja esittäminen sopivalla tavalla.

Informaatikot kuvailivat, etteivät he saaneet paljonkaan palautetta jakamistaan tiedonlähteistä, mikä olisi mahdollistanut suunnata heidän hakunsa yhä tarkempiin tiedonlähteisiin. Informaatikot keskustelivat dokumenttien tasolla ja asiantuntijat keskustelivat tiedonlähteisiin sisältyvien merkityksellisten näkökohtien tasolla, joten keskustelut eivät aina kohdanneet.

6.3 Tiedon jakaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen

Tiedonjakamista voi tarkastella eri tasoilla. Tutkimukseni kannalta teemaryhmien työskentely muodosti tiedonjakamisen keskeisen foorumin. Tiedonjakamista voi tarkastella myös teemaryhmien välisenä horisontaalisena prosessina, strategiakokonaisuuden ja teemaryhmien välisenä vertikaalisena prosessina tai teemaryhmien ja muiden alueellisten verkostojen välisenä prosessina. Tiedonjakamisen osapuolina ja kohteina voidaan pitää:

- strategian projektiryhmä ja strategia-asiakirjan työstäminen,
- teemaryhmät ja yhteisöllinen tiedon prosessointi,
- alueen toimijat ja heidän kokemuksensa, tietonsa ja osaamisensa.
- kansainvälinen kommentointiryhmä ja muut innovatiiviset alueet.

6.3.1 Viestintä ja vuorovaikutus hankkeessa

Teemaryhmien keskeisenä viestintävälineenä toimivat tapaamiset ja tiedon jakamisessa pidettiin erityisen tärkeänä keskustelua kasvokkain. Tapaamisten tukena oli sähköposti, jota käytettiin pikaviestimiseen, asioista tiedottamiseen, dokumenttien siirtoon ja huomion suuntaamiseen. Wiki-työskentelyalustaa käytettiin vähäisessä määrin lähinnä kollektiivisen muistivaraston tavoin. Puhelinta käytettiin satunnaisesti esimerkiksi asioiden varmistamiseksi tai tarkistamiseksi. Haastateltava vertaa tapaamisen ylivertaisuutta suhteessa väli-
neiden käyttöön seuraavasti:

”--- me haluttiinkin myös ihan fyysisesti tavata ja keskustella asioista. Se on nimittäin paljon, veikkaanpa, nopeampi muoto tehdä se niin, että tavataan kahdeksi tunniksi, kuin että jokainen chattailee siellä keskenään, tavallaan se koonti pitää jonkun tehdä, tässä tapauksessa yhdessä koottiin.” (Haastateltava 11)

Teemaryhmien jäsenillä oli erilaista kokemuspohjaa, asiantuntemusta ja näkökulmia käsiteltävään teemaan työkontekstista riippuen. Merkittävin näkökulmia erottava tekijä oli kuumainen julkishallinnon, yrityksen tai tutkimusorganisaation työyhteisöön. Joillakin jäsenillä saattoi lisäksi olla teemasta poikkeava asiantuntemus, joka yhdistyessään teemaan tuotti uusia oivalluksia, esimerkiksi sosiaalisia innovaatioita käsittelevässä ryhmässä maahanmuuttajien työhyvinvoinnin tuntemus. Teema saattoi olla tuttu vain yhdestä näkökulmasta ja muiden näkökulmat laajensivat tai syvensivät teeman tuntemusta. Vaikka teemat olivat itselle tuttuja, niin ryhmän muiden jäsenten näkemysten koettiin täydentävän omaa asiantuntemusta.

Osa ryhmistä pyrki kirjaamaan jo käynnissä olleet alueen kehittämisen toiminnot ja osa pyrki luovasti löytämään uudenlaisia kehittämisen kohtia ja tapoja. Toimenpide-ehdotuksissa kuvattiinkin olevan sekä varmasti toteutuvia hankkeita, jotka ovat jo meneillään, että utooppisia hankkeita, joiden ei ole tarkoituskaan toteutua, vaan antaa virikkeitä keskusteluun.

Kysyessäni haastateltavilta heidän arvoistaan suurin osa hahmotti ne joko koulutuksensa, työnsä tai organisaationsa kautta, ja vain harvoin henkilökohtaisten arvojen kautta. Oletettavaa on, että henkilökohtaiset arvot eivät ole ristiriidassa työarvojen kanssa. Teknisesti tai liiketaloudellisesti suuntautuneimmat käsittelevät innovaatiotoimintaa perinteisemmällä tavalla eli rakenteiden ja organisaatioiden kautta. Näissä korostuivat esimerkiksi innovaatiotoiminnan rahoitusjärjestelmien ja muiden tukimuotojen kehittäminen tai organisaatioiden tuottavuuden kehittäminen työtä organisoimalla tehokkaammin. Sen sijaan yhteiskuntatie-

teellisemmin tai humanistisemmin suuntautuneet käsittelivät rakenteiden tai organisaatio-tason sijaan enemmän yksilöä. Tässä korostui esimerkiksi ihmisen hyvinvointi työntekijänä tai rooli innovaattorina. Haastateltava kuvaa teemaryhmien keskusteluissa vallinnutta risti-riitaa innovaation käsitteen kohdentumisesta yksilöön tai rakenteeseen seuraavasti:

”Meitä kiinnostivat ehkä enemmän yksilöt, innovaattorit, ja niiden rooli ja löytäminen ja toiminnan mahdollisuuksien vahvistaminen, joka on ihan eri asia. Jos silloin puhutaan innovaatioympäristöstä, niin se on, miten työyhteisö ottaa vastaan tällaisen innovaattorin, ja se on ihan eri asia [kuin rakenne] ja tämä jossain määrin sotki ja oli semmoinen ristiriita --- keskusteluissa pitkin matkaa.” (Haastateltava 10)

Joissakin ryhmissä asiantuntijoiden taustat olivat selkeästi samanlaisia, jolloin voidaan puhua samankaltaisesta arvomaailmasta. Teemaryhmien muodostamisen tavoitteena oli kuitenkin löytää erilaisuutta ja erilaisista arvoista, näkemyksistä ja kokemuksista luotavaa tietoa. Esimerkiksi Sosiaaliset innovaatiot -ryhmässä oli sekä kovan teknologian, yritysälämän että pehmeämmän, humanisen maailman innovaatioedustajia. Näistä lähtökohdista syntyikin keskustelujen kautta muun muassa toimenpide-ehdotus, jossa on hyödynnetty näitä kaikkia näkökulmia. Haastateltava kuvaa teemaryhmän eri näkökulmien kiteyttämistä yhdeksi hanke-ehdotukseksi:

”Tuotepalvelussa yhdistyi tietotekniikan uudet sovellutukset, interaktiivisuus, sitten siinä oli liiketaloudellisia ja alueellisia toimenpiteitä ja sitten siinä oli työterveydenhuollon näkökulma. Että tavallaan kiteytti, se yksi hanke kiteytti näitä näkökulmia, että se oli aika mielenkiintoinen. Ja se oli ihan konkreettinen ehdotus, että tehdään tällainen palvelusetti.” (Haastateltava 11)

Luottamuksen rakentumisesta on monissa tutkimuksissa pidetty tärkeänä vaiheena ryhmäytymisessä ja toiminnan onnistumisen kriteerinä. Tutkimissani ryhmissä en kuitenkaan havainnut luottamuksen rakentumisen vaihetta, vaikka henkilöt eivät olleet toisilleen aiemmin tuttuja ja edustivat erilaisia taustoja arvoiltaan, näkökulmiltaan, osaamiseltaan ja kokemukseltaan. Hankkeen asiantuntijaryhmissä perusluottamus, toisen osaamisen ja mielipiteen kunnioittaminen olivat lähtökohtia. Haastateltava kuvaa luottamuksen merkitystä alueellisissa verkostoissa:

”Että tällainen myönteinen rakentava henki ja siis sellainen, että kunnioitetaan ihmisten mielipiteitä, mutta kuitenkin siten, että jos joku asia tuntuu tyhmältä,

niin kyllä se sitten sanotaan, mutta senhän voi sanoa ystävällisesti. --- Että kun me ollaan täällä pidempään oltu ja tiedetään kaikenlaista, niin se on taitolaji tuoda niitä asioita silleen esille, että se asia tulee esille, mutta rakentavasti ja positiivisesti ja että asia voidaan nähdä näinkin päin. Se on oikeastaan aika tärkeä tällaisten prosessien suhteen.” (Haastateltava 14)

Vertikaalista tiedonjakamista tapahtui teemaryhmien käynnistämisen yhteydessä ja ryhmien luovuttaessa tuotoksensa projektiryhmälle. Käynnistämisen yhteydessä oli keskeistä ilmaista ja ymmärtää, minkälaista tietoa jo oli kerättynä ja minkälaisia taustaolettamuksia ja näkemyksiä oli olemassa, samoin kuin ohjeistukset, mitä teemaryhmiltä odotetaan. Keskeisinä toimijoina tässä jakamisessa olivat projektipäällikkö ja teemaryhmien puheenjohtajat ja sihteerit.

Projektipäällikön mukaan yhteydenpito hänen ja teemaryhmien välillä tapahtui puhelimitse, sähköpostilla ja yhteisissä seminaareissa. Hän myös kävi monissa teemaryhmien kokouksissa pyrkien saamaan käsitystä, miten työ edistyi ja minkälaisista asioista keskusteltiin. Eräs haastateltava kuvaa projektipäällikön toimintaa ja tiedon jakamista muille teemaryhmille ja projektiryhmälle:

”Ihan alussa, kun me aloitettiin, niin [projektipäälliköllä] oli aineistoa, siellä ympäristössäkkin oli viiteaineistoa, ja kyllä me sitä hyödynnettiin alkuunsa, että se oli tavallaan sellainen, mistä lähdettiin keskustelemaan. Ja sitten [projektipäällikön] kanssa oli palavereja ja --- oli mukana näissä meidän kokouksissa, ei jokaiseen ehtinyt muistaakseni tulla, mutta oli mukana miettimässä. Mutta kyllä enimmäkseen, että projektiryhmä tuki, että [projektipäällikkö] oli kuunteluoppilaana. Tavallaan se vuoropuhelu oli tällaista, että tieto siirtyy, koska [projektipäälliköllä] taas oli ne kaikki ryhmät, niin hän saattoi siirtää sitä ja siihen vähän luotettiin, että sitten tulee sitä toistoviestiä, että miten muut projektin ryhmät toimii.” (Haastateltava 11)

Teemaryhmien kokouksissa projektipäällikkö välitti tarpeen mukaan myös muiden teemaryhmien ajatuksia ja toimintaa. Teemaryhmät eivät kokeneet kuitenkaan tarvitsevansa kovin paljon tietoa muiden ryhmien työskentelystä:

”Että siinä mielessä se olikin oikeastaan hyvä, että jos siinä tulisi hirveän paljon koordinaattorin kautta, että tuolla menee tollain ja tollain, niin se ei välttä-

mättä edesauta avointa, luovaa suhtautumista omaan projektiin, että se lähtisi liikaa ehkä menemään johonkin suuntaan.” (Haastateltava 11)

Kahdeksan teemaryhmää sai samanlaisen informaation ja opastuksen työskentelyään varten, mutta tehtäväksianto ei ryhmissä kuitenkaan ymmärretty samoin. Prosessin aikana tapahtui lukuisia muutoksia, jotka vaikuttivat viestinnän onnistumiseen ja viestien ymmärtämiseen. Ryhmien muodostuminen ei käytännössä tapahtunut samojen periaatteiden mukaan, koska ryhmien kokoonpanoihin tuli muutoksia, ryhmiä yhdisteltiin, niiden toiminta alkoi eri aikoina ja ryhmien jäsenet toimivat erilaisilla aikatauluilla. Ryhmien jäsenten konteksti eli aikataulut ja muut meneillään olevat prosessit vaikuttivat vuorovaikutuksen laatuun ja sitä kautta ryhmien lopputuotokseen. Eräs haastateltava kommentoi yhden ryhmän toimintaa seuraavasti:

”--- ryhmä ei päätenyt toimenpide-ehdotuksiin, mä en tiedä mistä se oikein lopulta jäi kiinni, mä käsitin, että siellä ryhmässä oli paljon käsitelty toimenpide-ehdotuksia, mutta ne oli sitten jäänyt aukikirjoittamatta, ehkä tässä tapauksessa [henkilö] ei välttämättä sitten, hän ehkä hoitaa asioita muuten kuin kirjoittamalla, ehkä mieluummin puhuu, vaikuttaa sillä tavalla että hän ei kirjallisesti sitten, niin kauhean paljon panosta niihin kirjallisiin muotoiluihin ---” (Haastateltava 3)

Teemaryhmien toivottiin projektisuunnitelman mukaan kuulevan myös hankkeen ulkopuolisia asiantuntijoita. Muutama ryhmä oli kutsunut tai käynyt haastattelemassa ryhmää täydentäviä asiantuntijoita. Merkittävämpää tiedon liikkumista tapahtui kuitenkin verkostoissa ja rinnakkaisissa prosesseissa, joissa hankkeessa käytyjä keskusteluja ja ajatuksia voitiin kierrättää puolin ja toisin. Verkostoissa ideat kiertävät vahvistaen ja antaen virikkeitä uusille oivalluksille tai sitten kuluttaen ajatuksia. Juuri verkostot mahdollistavat ajatusten nopean kierrättämisen.

Uudenmaan maakunnassa aluekehittämistehtävissä toimivien henkilöiden verkostoituminen ei ollut niin kehittynyttä kuin muissa vastaavilla alueilla Suomessa. Projektipäällikön oletuksena oli, että aluekehitysteema olisi vetänyt henkilöitä yhteen jo aiemmin erilaisissa seminaareissa ja verkostoitumistapahtumissa. Useimmat teemaryhmän jäsenet eivät kuitenkaan tunteneet toisiaan työskentelyn alkuvaiheessa. Strategiaprosessin yhdeksi tehtäväksi muodostuikin verkottaminen ja monissa teemaryhmien lopputuotoksissa eli toimenpide-ehdotuksissa olivat mukana kohtaamisten mahdollistaminen, verkostoitumisen tukeminen ja erilaisten foorumien järjestäminen.

Haastatteluissa tuli ilmi myös huoli, miten teemaryhmissä käsiteltyä ja jaettua tietoa voidaan välittää tai jakaa edelleen henkilöille, jotka eivät ole olleet osallisina strategiahankkeessa. Huolen taustalla oli ajatus, että kaikkea teemaryhmissä jaettua tietoa ei ole voitu eksplikoida strategiassa eikä käytössä olleessa wikissäkään, vaan osa tiedosta on jaettu piiloisena tietona. Koettiin, että hankkeen aikana jaettu piiloinen tieto on merkittävää strategian tavoitteiden ymmärtämisessä. Haastateltava kuvaa piilosen tiedon merkitystä:

”--- tapahtuu näin, että siellä ryhmässä ikään kuin vähän hiljaisenkin tiedon perusteella syntyy ajatuksia ja käsityksiä, mutta sitten se missä muodossa se on siellä toimenpide-ehdotuksena, niin siitä on hävinnyt aika paljon, siitä on hävinnyt se prosessi, miten siihen on tultu ja kaikki ne tausta-ajatukset ja taustaineistot ja tämmöiset, että semmoisen myyminen ulkopuoliselle on paljon haasteellisempaa kuin sitten että se sama porukka lähtiskin viemään sitä käytäntöön --- ” (Haastateltava 7)

Strategian lukemisen taito oli toinen huolenaihe, joka ratkaistiin liittämällä strategian loppuun käyttöohjeet. Niillä haluttiin avata lukemiseen erilaisia näkökulmia. Lukutaitoa pidettiin tärkeänä, koska ymmärrettiin, että strategialle pitää tehdä toimenpidesuunnitelma eli konkretisoida siinä esitetyjä ajatuksia ja myös suunnitella hankkeita ja saada hankkeille rahoitusta. Koettiin, että monien eri tahojen ja henkilöiden, jotka eivät olleet mukana hankkeessa, pitäisi osata lukea strategiaa ja löytää sieltä ne ajatukset ja ajattelukuviot, joita teemaryhmät jakoivat keskenään. Uhkakuvaksi nousivat, että uudet tahot suunnittelevat ja toteuttavat strategiaa ja he käyttävät aikaa samojen asioiden pohdintaan, eli keksivät pyörän uudelleen. Toisin sanoen vaikka tietoa on tullut jaetuksi teemaryhmässä ja strategiahankkeessa, niin sitä ei välttämättä kyetä jakamaan hankkeen päätyttyä. Eräs haastateltava pohti strategian tulevia lukijoita ja hyödyntäjiä seuraavasti:

” --- kun tämä perustui tämmöiseen ihmisten kokemuksiin, asiantuntijuuteen, hiljaiseen tietoon ja niitten pohjalta tapahtuvaan juttuun, niin se vaikuttaa voimakkaasti siihen jatkuunkin, tää ehkä havaintona vain tässä, tiedostaa, että se asia ei ehkä ole sama niille, jotka lukevat sen ja lähtevät miettimään, ja sen takia semmoisenkin pohtiminen, että ketkä tarttuu niihin asioihin, voi olla haasteellinen tehtävä myös”. (Haastateltava 7)

Verkostojen toiminnassa tärkeää on myös, ketkä ovat verkostojen vetäjiä, ketkä osallistujia ja ketkä ulkojäseniä. Vaikka teemaryhmien sisällä ei ollut intressiristiriitoja, niitä saattoi olla

suhteessa eri verkostoihin. Muutamissa haastatteluissa tuli esiin ajatus, että kaikki keskeiset tahot eivät olleet mukana luomassa strategiaa. Kaivattiin esimerkiksi rahoittajatahojen tai Helsingin seudun innovaatiostrategiasta vastuussa olleiden aktiivisempaa roolia strategian muotoutumisessa. Nämä nähtiin keskeisiksi toimijoiksi myös hankkeen jatkon kannalta, konkreettisten hankkeiden rahoituksen tai laajan metropolialueen yhtenäisen kehittämisen vuoksi. Haastateltava pohtii strategian laadintaa alueellisten verkostojen näkökulmasta:

”--- mutta siis ne organisaatiot, joilla oli intressi tähän, mutta ei osallistuneet, niitten kanssa oli eturistiriita tietysti, ja se koskee ---, ne ei ja ne oli hirveen ihmeissään, että mitä tässä tapahtuu.” (Haastateltava 10)

Hankkeeseen osallistuneiden oletuksena oli, että teemaryhmät ovat panoksensa antaneet ja oli epäselvää, mikä taho tai kuka konkretisoi strategian ajatuksia ja välittyvätkö jaetut tiedot eteenpäin, jos ainoana tiedon välittäjänä on strategian teksti ja wikiin tallennetut dokumentit ja tiedonlähteet. Keskeisiksi tahoiksi, joille vastaavat asiat pitäisi välittyä, mainittiin esimerkiksi rahoittajatahot, poliittiset päättäjät, kehittäjäorganisaatiot ja opetusorganisaatiot. Eri aikaisesti tapahtuvaa tiedon välittämistä pidetään tiedon levittämisenä.

Hankkeen alkuperäisenä tavoitteena oli myös kytkeytyä kansainvälisiin innovatiivisiin alueisiin ja hankkeisiin ja toimia niiden kanssa vuorovaikutteisesti tiedon ja osaamisen siirtämistä edistäen. Kansainvälinen kytkös ei kuitenkaan toiminut niin vahvasti kuin oli suunniteltu:

”--- projektin alussa oli ihan selvä, että asiantuntijat tuovat pöydälle sen tiedon, mitä heillä on omassa organisaatiossaan niin kuin artikkeleita ja linkkejä ja vaikka mitä, ja työstetään se hypotesiksi tai alustavaksi toimenpideehdotukseksi, mutta sen jälkeen lisätieto tulee tästä kansainvälisestä ryhmästä, että se annetaan heille kommentoitavaksi, se oli ihan selvä tämän menetelmän tarkoitus, mutta me ei koskaan päästy siihen”. (Haastateltava 10)

Teemaryhmät eivät nähneet oman työskentelynsä ja tavoitteidensa kannalta kansainvälistä kytköstä merkityksellisenä. Haastateltavat eivät kovin hyvin tiedostaneet kansainvälisen ryhmän olemassaoloa. Kansainvälisyyttä painotettiin muun muassa toivomalla, että teemaryhmien työskentely- ja tallennuskielenä olisi englanti. Wikiin tuotettiin kuitenkin suomenkielisiä dokumentteja, joten kansainvälinen ryhmä ei voinut osallistua työskentelyyn kommentoinnin tai muun vuorovaikutuksen muodossa. Kansainvälisellä ryhmällä oli myös oma palstansa wikissä, mutta haastattelemani henkilöt eivät olleet huomanneet sitä.

6.3.2 Hankkeessa käytetyt käsitteet ja kieli

Teemaryhmissä käytetty kieli vaihteli osallistujien ja heidän taustansa mukaan. Joissakin ryhmissä käytettiin melko yleistä aluekehittämisen ammattikieltä. Äännessä olivat silloin kuntien ja kehittämisorganisaatioiden edustajat. Joissakin ryhmissä kieli oli teoreettisempaa sisältäen spesifejä termejä, jolloin tietyn alan, esimerkiksi terveydenhuollon tutkijoina toimineet henkilöt olivat aktiivisia. Yrittäjinä toimivat henkilöt toivat keskusteluun yleensä melko konkreettisen, lähellä arkea olevan kielenkäytön. Yrittäjä kuvaa teemaryhmän käymää keskustelua:

”--- kun noi kaksi muuta yritystä on vähän pienempiä, että se kieli on vähän erilaista, että heillä se menee vielä enemmän siihen hyvin arkeen, sen mä oon huomannut ennenkin, kun mä oon ollut jossain tilaisuuksissa, jossa on ollut pk-yrityksiä.” (Haastateltava 19)

Haastateltavat eivät kokeneet vaikeana ymmärtää eri taustoista tulevien tapaa puhua tai heidän käyttämiään termejä. Arveltiin kuitenkin, että hyvin teoreettinen tai spesifinen kieli saattoi estää ymmärtäjästä ihan kaikkea, mutta yleensä keskustelu aaltoili sopivasti abstraktimman ja konkreettisemmän kielenkäytön alueella, josta löytyi riittävästi tarttumapintaa omaan kokemusmaailmaan luoden kokonaisymmärrystä. Haastateltavat henkilöt käyttivät kielenkäytöstä erilaisia termejä, jotka ryhmittelin seuraavasti osallistujien taustan mukaan

TAULUKKO 4: Haastateltavien käyttämiä ilmaisuja heidän kuvaillessaan käytettyä kieltä

<i>ILMAISUT</i>	<i>KOHDENNUS</i>
teoreettinen, abstraktiivinen, spesifit termit	tutkijaorganisaatiot
ammattislangi, liturgiat, jargon	julkishallinto ja kehittäjäorganisaatiot
konkreettinen, ruohonjuuritaso, tarinat, esimerkit, caset	Yrittäjät

Ainoastaan informaattikoiden haastattelussa tuli esiin, että osallistujilla oli toisinaan vaikeuksia ymmärtää käytyä keskustelua. Informaattikot eivät identifioituneet edellä määriteltymiin kielen käyttäjiin. Teemat ja niissä käytetyt käsitteet tai tapa puhua eivät olleet informaattikoille tuttuja. Teemat koettiin laajoiksi ja vaikeasti hahmotettaviksi. Varsinkin ryhmien al-

kuvaiheessa informaatikot joutuivat keskittymään käytyyn keskusteluun, sen ymmärtämiseen ja kääntämiseen omalle totutulle ammattikielelleen. Keskustelua seuratessaan he pohtivat, mitä käyty keskustelu tarkoitti heidän tehtävänkuvalleen ja miten he kykenisivät kytkemään omaa osaamistaan ryhmän tarpeisiin. Pohtimista vaikeutti, että ryhmä ei antanut selkeitä tiedonhaun tehtäväksiantoja, palautetta löydetyistä tiedonlähteistä tai keskustellut tiedonlähteistä tavalla, joka olisi ollut lähellä informaatikkojen ammattitoimintaa ja kielenkäyttöä. Keskustelun seuraaminen helpottui muutaman tapaamisen jälkeen, kun asiat alkoivat jäsentyä ja konkretisoitua. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että kokonaisuudessaan informaatikot kokivat työskentelyn ja käydyn keskustelun olleen ymmärrettävää. Heidän mielestään oman osaamisen kehittymisen kannalta oli ollut palkitsevaa osallistua teemaryhmiin:

”--- siis ne on niin vaihtuneet, että isot ja vaikeat teemat, että kun vähänkin lähemmäksi olen päässyt, että ahaa, nyt ymmärrän, niin se vaihtui se näkökulma, että se on vaikeuttanut ehdottomasti. Mutta olen oppinut, ehdottomasti, aika paljon uutta on tullut. --- Oli aika paljon teoreettisuuttakin, mutta älä kysy enemmän, koska se oli niin teoreettinen, että siitä minä en ymmärtänyt mitään. Että kyllähän siellä just näitä vaikeita tutkimusartikkeleita, mitä periaatteessa [x] tyypit keskenään pystyivät vain kommunikoimaan, että se oli niin korkeatasoinen.” (Informaatikko 5)

Seuraavassa tarkastelen yhden yksittäisen ilmiön kautta yhteisöllisyyden ilmenemistä teemaryhmissä. Kohteekseni otan innovaation käsitteen ja sen käsittelyn ryhmissä. Käsitettä ei tulkittu ryhmissä tietoisesti, vaikka se tiedostettiin ongelmalliseksi. Tulkinnat ja näkökulmat muodostuivat osallistujien ryhmässä esille ottamista ja tärkeinä pitämistä asioista ikään kuin rivien välistä.

Voisi olettaa, että näkökulmaerot aiheuttaisivat ristiriitoja teemaryhmissä, kun samasta asiasta puhuttaessa tarkoitetaan eri asioita. Haastatteluissa tuli esiin, että jollakin tasolla tällaista ristiriitaa olikin, mutta sen ei koettu haitanneen työskentelyä. Yksi haastateltavista totesi olevan luonnollista tulkita käsitteitä eri tavoin, mutta tulkinnan rajoittuvan vain pinta-tasolle. Osalla haastateltavista oli käsitys, että mitään yhteistä näkemystä ei edes tavoiteltu, kun taas toisilla haastateltavista oli näkemys, että keskustelujen perusteella jonkinlaista synteesiä eri näkökulmista ryhmässä tavoiteltiin ja myös saatiin aikaan. Jotkut kokivat muiden mukanaan tuomien erilaisten näkökulmien avartaneen omaa näkemystä ja antaneen uudenlaisia oivalluksia. Joidenkin mielestä taas muiden näkökulmien ymmärtämisellä ei ollut sinällään mitään käyttöä tai arvoa. Esimerkiksi julkishallinnon työskentelyssä tarvitaan erilaista näkemystä ja tulkintaa innovaation käsitteestä kuin yritysmaailmassa. Oma

arvomaailma, tausta ja työtehtävät ovat pysyviä, eivätkä muutu kohdattaessa muunlaisia tulkintoja. Haastateltava toteaa käsitteiden monimerkityksisyydestä:

Kyllä ne [käsitteet] nivoutui lopussa, mutta ei voi sanoa, että ne olivat määriteltyjä käsitteitä, vaan ne oli ennen kaikkea työkaluja nähdä asioitten monisäikeisyys, sitä se oikeastaan oli, monialaisuus ja monisäikeisyys.” (Haastateltava 11).

Käsitteen tulkintaerojen käsittelemättä jättäminen on voinut vaikuttaa siihen, jos keskustelun lopputuotos ei ole ytimekäs, selkeä ja yhteisöllisesti kirkastettu. Haastateltava kuvaa innovaatiokäsitteen käsittelemättä jättämisen aiheuttamaa epäselvyyttä:

”...johtaa siihen, että tämä [innovaatiokäsite] ei ole niin tarkka, vaan jää sellainen epäselvyys loppuun saakka.” (Haastateltava 10)

Käsitteen kaikki tulkinnat eivät välttämättä olleet keskusteluissa esillä riittävän selkeästi, vaan on tyydytty yleisluonteiseen keskusteluun ja tuloksena on konsensus, joka ei kuvaa osallistujien ajattelua. Tähän viittaisivat monet haastateltavien maininnat strategian perinteisestä lopputuloksesta.

”---- mutta täällä se on tuttua sen takia, että se on eräänlainen tapa, millä poliittiset prioriteetit syntyvät, että kaikki vaikka on eri mieltä, kaikki sanoo ja lopulta syntyy niin laimennettuna, että se on kaikkien mielipide, että se on tuttua meille.” (Haastateltava 10)

Teemaryhmissä, joissa jäsenet kokivat omaavansa suhteellisen yhtenäisen taustan ja arvomaailman, kaivattiin kuitenkin erityisesti poikkeavia tulkintoja keskustelun monipuolistamiseksi.

6.3.3 Ryhmäajattelu

Polarisaatiossa ryhmän yhteinen lopputuotos on jyrkempi kuin ryhmän jäsenten yksittäisten mielipiteiden mukaan olisi ollut ennustettavissa. Yleensä polarisaatiota pidetään ryhmän vuorovaikutusta ja työskentelyä heikentävänä prosessina, jossa ryhmä ei ota huomioon olennaista informaatiota. Mielestäni polarisaatiota voidaan myös hyödyntää esimerkiksi luovissa prosesseissa, joissa keskeisenä on tiedon niukkuus. Polarisaatiota olisi voitu

käyttää tietoisesti hyväksi strategiatyöskentelyssä, jossa ei tavoitella keskivertaista, kaikkien hyväksyttävissä olevaa kehittämistä, vaan uudistumista, jossa tarvitaan rohkeita näkemyksiä ja ajatuksia.

Teemaryhmien tuotokset näyttäisivät olevan ryhmän yksittäisten henkilöiden näkemyksiä vastaavia, eikä ryhmäpolarisaatiota ole tapahtunut. Esimerkiksi sosiaaliset innovaatiot teemaryhmässä käsite saatiin jäsenettyä kolme x kolme –matriisin avulla. Kaikkien ryhmän jäsenten näkökulmat saatiin näin mahdutettua jäsenyskehikkoon ja kullekin tarjoutui paikka avata omaa näkökulmaansa. Strategiassa näkökulmat yhdistyivät toimenpide-ehdotuksissa, jossa kehitettiin uudenlainen toimintamalli ja liikeidea.

Ryhmäpolarisaatioon liitetään usein myös joidenkin jäsenten vähäinen vaikutus ryhmässä. Teemaryhmissä aktiivisesti toimineiden henkilöiden ei voida olettaa vaikuttaneen vähäisesti, mutta ryhmässä toimimattomuuteen saattoi olla monia syitä. Kaikki eivät kyenneet osallistumaan jokaiseen kokoukseen, jolloin heidän edustamansa näkökulma on jäänyt keskusteluissa vähemmälle. Ryhmissä oli myös jäseniä, jota eivät osallistuneet lainkaan kokouksiin, mutta lähettivät esimerkiksi tiedonlähteitä ryhmälle tiedoksi ja käsiteltäväksi. Oli myös jäseniä, jotka eivät osallistuneet lainkaan hankkeeseen. Ryhmät oli pyritty muodostamaan tiettyjen periaatteiden mukaan, joten henkilöiden osallistuminen tai osallistumattomuus vaikutti ryhmän tuotokseen. Asiaa ei kuitenkaan pidetty ongelmana. Todettiin, ettei strategiatyössä ole kysymys ehdottomista totuuksista ja ettei haasteisiin ole olemassa vain yhtä oikeaa ratkaisua, vaan useita mahdollisia vaihtoehtoja.

”--- ei ole mitään absoluuttista totuutta, mikä pitäisi saada esille, vaan ainoastaan ajatuksia, jotka vie oikeisiin suuntiin.” (Haastateltava 7)

Ryhmissä kannettiin huolta siitä, olivatko löydetyt ja muotoillut ratkaisuehdotukset riittävän hyviä. Niitä pidettiin oikean suuntaisina, mutta ei oltu varmoja vaikuttavuudesta. Mukaan liittyi usein pohdintaa, oliko taustamateriaaliin perehtyminen ollut riittävää, tarkasteltiinko kaikkia näkökulmia riittävän kriittisesti, keskusteltiinko asioista riittävän syvällisesti tai perusteltiinko tehdyt ratkaisut loogisesti. Nämä ovat kaikki ryhmäpolarisaation tunnusmerkkejä, jotka osoittavat ryhmän työskentelyn saattaneen vinoutua tai olleen heikkotehoista. Ryhmäpolarisaatioon liittyviä seikkoja, kuten keskusteluissa esitettyjen argumenttien määrä, vahvuus, erottuvuus tai uutuus, ovat kuitenkin vaikeasti todennettavissa jälkikäteen tehdyissä haastatteluissa. Näiden seikkojen tutkiminen edellyttäisi nauhoitettujen kokousten analysointia.

Teemaryhmien työskentely voidaan nähdä spiraalina, jossa ensimmäisessä vaiheessa toisille ennestään tuntemattomat esittelevät näkökulmiaan ja pyrkivät löytämään yhteisiä kiinnekohtia. Toisessa vaiheessa ryhmä kykenee vaikuttamaan toistensa mielipiteisiin. Keskustelu ja yhteisöllinen tiedonjakaminen ei teemaryhmissä saavuttanut vaihetta, jossa jäsenet olisivat kyenneet vaikuttamaan toisiinsa riittävästi. Ryhmäpolarisaation käsitteen tutkiminen teemaryhmien toiminnassa osoittaa, että yhteisöllinen tiedonjakaminen ja toisiinsa vaikuttaminen jäivät suhteellisen pinnalliseksi. Haastateltava kuvaa teemaryhmän prosessia nopeaksi:

”Ja sit mä tulen sinne seuraavaan, jossa käytännössä on välillä työstetty suhteellisen valmis juttu, niin kyllä tietyllä tavalla se prosessi oli vähän hups, mutta siinä aikataulussa ja näiden ihmisten mahdollisuuksilla käyttää aikaansa, niin mikään muu ei ole mahdollista. Että ei me kauhean pitkälle päästy niissä keskusteluissa.” (Haastateltava 15)

Monissa teemaryhmissä oli havaittavissa toimintamalli, jossa puheenjohtaja esitti oman näkemyksensä ja muut ryhmän jäsenet kommentoivat tai lisäsivät tärkeänä pitämänsä näkökulman. Toimintatapa johtui käytännön syistä ja käytössä olevasta ajasta. Harvat koontumiskerrat haluttiin hyödyntää tehokkaasti. Työskentely on tehokasta, kun kiteytys perustui yhden henkilön pohdintaan muiden täydentäessä ajatusta.

”--- se oli sihteeri ja puheenjohtaja aika pitkälti, sit teki sen kiteyttämistyön kahdestaan ja tietysti se kävi ryhmän jäsenillä kommenteilla sitten se paperi, mutta aika hyvin he oli sen kiteyttäneet siihen tuotokseen, et siinä oli sellaisia tiettyjä aikataulupaineita myöskin sitten, miksi sellainen työskentelytapa oli ihan järkevä siinä vaiheessa.” (Haastateltava 9)

Lähes kaikissa ryhmissä korostui kuitenkin, että ajatukset olivat ryhmän yhteisiä, yhteisesti muotoiltuja tai yhteisesti päätettyjä.

Se prosessi ja sitten, että me päästiin vaikuttamaan tietenkin tähän sisältöön, että ei siitä olisi tuommoinen paperi tullut, jos me olisi laitettu joku tutkijan kammioon yksinään miettimään, että tää oli porukan yhteinen aikaansaannos” (Haastateltava 13)

Ryhmän kokemukseen vaikutti käydyn keskustelun lisäksi puheenjohtajan kyky huomioida erilaisia näkemyksiä. Muidenkin ajatukset koettiin yhteiseksi, jos omat ajatukset ja näkö-

kulmat olivat tulleet riittävän hyvin huomioiduiksi teemaryhmän keskusteluissa tai puheenjohtajan yhteenvedoissa, vaikka omat ajatukset eivät kantaneetkaan lopputuotokseen saakka. Toisaalta jos oma näkemys koettiin tärkeäksi, niin se tuotiin keskusteluissa esiin niin monta kertaa, että se tuli huomioiduksi ryhmän tuotoksessa.

”--- että siellä jäi huomamaan, että tää ihminenhän nyt toistaa sitä ehdotusta, jota hän oli ehdottamassa edellisellä kerralla, ja ehkä vähän närkästyneenä, kun se ei olekaan matkassa mukana, ai niin joo totta vie tää, hyvä ehdotushan oli.” (Haastateltava 18)

Ryhmiä toimintamallissa voi havaita, että keskustelut toimivat foorumina, jonne ryhmän jäsenet saivat tuoda ajatuksia ja näkökulmia testatakseen niiden kantavuutta. Ryhmän jäsenet keskustelivat kriittisesti, mutta positiivisessa hengessä ideoista. Yhteisissä keskusteluissa muotoutui näkemys, kannattaako ideaa jalostaa eteenpäin teemaryhmän tavoitteen ja prosessin etenemisen näkökulmista tarkasteltuna. Päätöstä ei aina voitu tehdä yhden keskustelun aikana, vaan siinä saattoi tulla esiin joitakin seikkoja, jotka vaativat tarkistamista tai idean selkiyttämistä.

6.3.4 Merkityksen antaminen

Merkitysten muodostaminen tuntui olevan tiedon jakamisessa keskeistä. Saatavilla olevaa tietoa oli runsaasti, mutta sille tarvittiin lukuohje. Lukuohjeeksi kelpasi esimerkiksi yksittäisen henkilön ajattelun tuloksena syntynyt näkemys, joka voitiin kiteyttää ja esittää ryhmälle pohdittavaksi.

”Tiedonlähteistä ei keskusteltu yhteisesti, yksi luki ja toi keskeisen pointsin, ---”
(Haastateltava 6)

Ryhmän keskustelun tuloksena päädyttiin joko jalostamaan ajatusta pidemmälle tai hylättiin se teemaan tai tavoitteisiin sopimattomana. Keskeistä oli kontekstin luominen tiedolle ja tulkinta siitä, miksi jokin ajatus tai näkökulma oli merkittävä.

Merkityksen muodostamisessa tärkeää oli käytettävissä olevien tiedonlähteiden tietoinen karsiminen. Karsimisen myötä lähestymiskulmia ja ajatuksia rajattiin ja fokuoitiin teemalle merkittäviä näkökulmia. Karsiminen jäseni käsittelävää teemaa ja antoi ryhmän jäsenille

mahdollisuuden keskittyä ja edetä syvemmälle joidenkin näkökulmien kanssa. Haastateltava kuvaa esimerkiksi jäsenyskehikon käyttöä tiedon työstämisen välineenä:

”--- ryhmä oli siinä ekassa palaverissa tehnyt tällaisen tietyn jäsenyskehikon liittyen tähän sosiaalisen innovaation käsitteeseen tai ilmiöön, mistä näkökulmista sitä katotaan, et siinä oli tällaisia organisaation sisäisiä asioita ja organisaation välisiä asioihin liittyviä innovaatioita, --- siinä oli pari kolme neljä eri näkökulmaa, mistä oli sovittu, että sitä tarkasteltiin, ---”. (Haastateltava 9)

Keskusteluissa teemaan liittyvän teoreettisen tiedon ja alueeseen liittyvän toiminnallisen tiedon välinen rajapinta koettiin merkittäväksi. Keskustelu liikkui usein abstraktin ja konkreetin solmukohdissa, jotka johtivat uusiin oivalluksiin ja näkemyksiin. Ryhmän kokoonpano kuitenkin vaikutti keskusteluun. Ryhmässä tuli olla henkilöitä, joilla oli laajaa yleistä tietämystä tai tutkittua tietoa asiasta ja toisaalta henkilöitä, joilla oli paikallista käytännön osaamista ja kokemusta. Haastateltava pohtii tiedon tyyppien rajapinnalla tapahtuvaa oivallusta.

”Että tällaisia palikoita siinä koko ajan pyöri ja jotkut toi enemmän esimerkkejä konkreettisesti arjen maailmasta ja joillakin oli teoreettisempi näkökulma. Että nää rakensi sitä abstraktiota konkreetin tasoon, että se keskustelu tapahtui tällä tavalla. Että se rajapinta oikeastaan on aika hyvä, että rajapinta hahmottui, että mikä on arjessa se rajapinta, missä ne kohtaavat, missä on mahdollisuuksia, tavallaan sellaisia mahdollisuuksia, kohtia, missä on sosiaalisten innovaatioitten teoreettinen mahdollisuus ja missä ne kohtaa, niin kuin ihan konkreettisesti elämässä.” (Haastateltava 11)

Haastatteluissa painotettiin kaikkien mahdollisuuksia osallistua tasavertaisina keskusteluun. Joidenkin henkilöiden koettiin kykenevän muodostamaan paremmin merkityksiä kuin toisten esimerkiksi laajan tietopohjansa ansiosta tai selkeän ilmaisunsa vuoksi. Esimerkiksi informaatikot kokivat olevansa merkityksen muodostamisprosessissa ulkopuolisia. He eivät kokeneet ammattirooliinsa kuuluvaksi tiedon merkityksellistämistä, vaikka heiltä myös usein kysyttiin mielipiteitä ja heidän odotettiin osallistuvan ryhmän työskentelyyn myös keskustelijoina, eikä pelkästään dokumenttien välittäjinä.

6.3.5 Keinot ja välineet

Tunnistin aineistosta yhteisöllisen tiedonjakamisen välineiksi tai keinoiksi kasvokkain käytävän keskustelun, visualisoinnin, kirjoittamisen, ajatusten kiteytyksen ja tallennuksen.

6.3.5.1 Keskustelu ja kiteyttäminen

Kasvokkain tapaaminen ja keskustelu koettiin tärkeäksi. Keskustelua käytiin pääasiassa teemaryhmien kokouksissa. Etukäteen suunniteltu, jäsenelty ja viestitetty aihe motivoi perehtymään aiheeseen, kokoamaan omia ajatuksia ja hahmottamaan asiaa. Kokouksiin saatettiin tuoda myös omia näkemyksiä tarkoituksena testata, oliko niissä ainesta jatkokehittelyyn. Tapaamiset antoivat uusia oivalluksia tai mahdollisuuden täydentää omaa käsitystä toisen henkilön näkökulmasta. Keskustelu saattoi olla vapaamuotoista aiheeseen sidottua tai se voitiin organisoida tavoitteelliseksi. Monet haastateltavista kuvasivat ensimmäisten tapaamisten olleen kaaottisia tai rönsyileviä. Ajatuksia ja näkökulmia haluttiin tuoda vapaasti esiin. Melko pian kokouksissa kuitenkin käsiteltiin tavoitteellisia asioita eli toimintapöytä-ehdotuksia. Niitä tuotettiin yhteisesti käytyjen keskustelujen pohjalta tai puheenjohtajan kiteyttämien linjausten perusteella. Haastateltava kuvaa näkökulmien tuomista teemaryhmän keskusteluun seuraavasti:

”Et kyl se varmaan lähtökohtaisesti oli eri maailmoista ne ihmiset ja ne heidän taustat, mut sit kun lähdettiin prosessoimaan sitä asiaa, niin kylhän siel sit syntyi tiettyjä linkkejä ihmisten töiden kautta, et se varmaan auttoi sitä myöskin, sitä uuden tiedon luomisen näkökulmasta, et jos joku esitti jonkin näköistä casea, tai toi jotain oman työnsä kautta esiin, niin muut löysi jonkin näköistä tarttumapintaa oman työnsä näkökulmasta. Et muutenhan se olis ehkä ollutkin aika vaikeeta, et jos mä toin jotain esiin [teeman x] tai [teeman y], niin jos kukaan ei saa siitä mitenkään kiinni, niin sehän häviää kuin tuhka tuuleen. – Et sieltä löytyi kyl sellaiset selkeät liittymäpinnat sitten, vaikka lähtökohtaisesti vaikuttaisikin, että aika erilaisista konteksteista ihmiset tulee.” (Haastateltava 9

Keskustelujen ytimenä oli teoreettisen tiedon yhdistäminen paikalliseen konkreettiseen tietoon. Esimerkiksi PARAS-hankkeeseen liittyvät yleiset tiedot ja näkökulmat pyrittiin ymmärtämään kohdealueen näkökulmasta. Keskustelukumppaneina olivat kuntien kehittämisestä vastaavat henkilöt ja yrittäjät. Yhteisenä keskustelunaiheena oli esimerkiksi päivähoidon tai vanhustenhoidon ulkoistaminen, markkinoiden luominen yritystoiminnalle ja kohdealueen pk-yritysten ja suuryritysten mahdollisuudet vastata markkinoihin. Keskustelu oli hedelmällisintä juuri kahden eri tiedon kohtaamisessa.

Abstraktisen ja konkreettisen tiedon ytimessä toimivat usein tarinat. Ne olivat tyypillisesti yksittäisten henkilöiden kuulemia tai kokemia esimerkkejä. Tarinoilla oli keskeinen merkitys käydyissä keskusteluissa. Erilaisen taustan, näkökulman ja puhettavan omaavilla henkilöillä tarinat toimivat ymmärrettävinä ja oivalluksia tuottavina malleina. Tarinoissa ruohonjuuritason arki ja teoreettisempi tieto kohtasivat. Tarinoissa ajatus sai kontekstin ja merkityksen, joka usein ilmeni oivalluksina. Haastateltava kuvaa tarinoiden merkitystä keskusteluissa:

”Kun tavallaan lähdettiin haasteita ja toimenpide-ehdotuksia kehittelemään, niin ne ehkä tuli tällaisina, niitten ympärille alettiin tarjota tällaisia juttuja, monella on tapana ikään kuin jonkun käytännön esimerkin tai kokemuksen kautta perustella, että miks tää on nyt tärkeä juttu, ja vähän maalailta sitä, että mitä tää voisi olla sitten mahdollisesti.” (Haastateltava 7)

Keskusteluja saatettiin tehostaa systemaattisella ideoinnilla, jossa käytettiin muun muassa Learning cafe –menetelmää. Menetelmässä muutama henkilö tuottaa ajatuksiaan fläpille tai pöytäliinaksi kutsutulle paperille. Ryhmä hajautuu hetken kuluttua muiden vastaavien pöytien äärelle ryhmän puheenjohtajan jäädessä esittelemään pöytäliinaan kirjattuja ajatuksia. Uusi ryhmä täydentää pöytäliinaa omilla ajatuksillaan. Vaihto tapahtuu käytettävissä olevan ajan mukaan muutamia kertoja, kunnes täydennyksiä ei enää tunnu syntyvän.

Muita keskustelun tehostamis- tai suuntaamismenetelmiä olivat pyydyt alustukset tai aiheen valmistelut, esimerkiksi miten innovaatiojärjestelmä toimii tai mitä tarkoittaa kansalaisvaikuttaminen Espoossa. Valmisteltavana saattoi olla myös jonkin asian selville ottaminen tai jonkin keskeisen näkökulman etsiminen ja jäsentäminen lähdemateriaalista.

Alkuvaiheessa saatettiin käyttää käsitekarttoja teeman jäsentämisessä. Muita keskustelua jäsentäviä keinoja olivat keskustelun tiivistäminen muistioiksi, ydinkohtien kirjaaminen PowerPoint-dioiksi tai ryhmätyöskentelyn kiteyttäminen keskeisiksi asiakohdiksi. Käytyjä keskusteluja ei visualisoitu esimerkiksi kuvioiden tai piirrosten avulla.

Haastatteluissa tuli esiin, että keskustelu olisi tehostunut, jos käytössä olisi ollut pidempi yhtäjaksoinen aika, esimerkiksi muutaman päivän mittainen yhteinen työskentely rauhallisessa paikassa. Erityisesti toimenpide-ehdotusten tuottaminen koettiin olevan helpompaa pidempikestoisessa, yhtäjaksoisessa prosessissa kuin lyhyissä tapaamisissa.

Yleisen tiedon muokkaaminen aluetta koskevaksi konkreettiseksi tiedoksi ja edelleen toimenpideohjelmiksi koettiin haastavaksi.

”--- se suurin vaikeus oli ehkä siinä, kun alettiin siirtyä siitä käsiteanalyysista siihen konkretiaan, niin siinä vaiheessa oli aika iso kuilu tavallaan. Et siinä ois ehkä jotkut aikaisemmat vastaavat kokemukset auttanut siitä, et ni miten tää nyt sitten puetaan kehittämistoimenpiteiksi tää käsittely, mitä me ollaan tehty”. (Haastateltava 9)

Keskusteluja työstettiin teemaryhmän lopputuotokseksi eli alueellisen haasteen ja vision kuvauksiksi, strategialinjauksiksi ja toimenpide-ehdotuksiksi hankkeessa annetun tehtävän mukaan. Sihteerit toimivat prosessissa keskeisinä kiteyttäjinä ja puheenjohtajat yhteenve-toa linjaavina henkilöinä. Ryhmän jäsenet yleensä kommentoivat tuotettua tekstiä. Yhdessä haastatteluissa tuli esiin sihteerin ja puheenjohtajan vuorokirjoittaminen, jossa lopputuotoksena syntynyt kymmenes versio annettiin hankekokonaisuuden käyttöön.

6.3.5.2 Wiki tiedonjakamisen välineenä

Wiki-työskentelyalustan tarkastelu on kiinnostavaa, koska haastatteluissa tuli esiin kaksija-koinen suhtautuminen wikiin. Kaikissa haastatteluissa korostettiin wikin tai jonkin muun järjestelmän tarpeellisuus ja hyödyllisyys. Konkreettinen työskentely wikin yhteydessä koettiin joko positiivisena tai negatiivisena. Osa ryhmistä ei hyödyntänyt wikiä lainkaan:

”Käytännössä ne liikkui kuitenkin sähköpostilla ne asiat nopeammin sitten siinä kohtaa” (Haastateltava 7)

Yhden ryhmän haastattelussa korostui erityisesti, että wiki oli toiminut ryhmän kollektiivisena työalustana, jonne tallennettiin prosessin eri vaiheet ja niissä syntyneet dokumentit. Tyypillinen käyttötilanne oli esimerkiksi kokoukseen valmistautuminen, jolloin muistuteltiin mieleen edellisen kokouksen asiat ja tarkistettiin, miten kokousten välillä teemaa oli työstetty. Tässä ryhmässä wikin avulla pystyi seuraamaan myös teemaryhmän työskentelyn etenemistä, jos oli estynyt osallistumaan kokoukseen.

”Oli mielestäni aika hyvä ja näppärä sihteeri meillä, koska se teki aina aikataulussa nämä kaikki ja me oltiin niin riippuvaisia siitä, sehän oli meidän periaatteessa viestintäfoorumi, sähköpostitsekin viestimme toisillemme, mutta oikeastaan tämä alusta oli sellainen, että sinne kaikkien katseet kääntyivät, että milloin seuraavan kerran ja mitkä teemat otetaan, ja nyt on edellisen kerran yhteenvedot täällä, ---” (Haastateltava 6)

Wikiä ei käytetty vuorovaikutteisena alustana, vaikka sellaisia ajatuksia alun perin saattoikin olla. Kaikissa ryhmissä priorisoitiin kasvokkain tapaamista. Keskeiset asiat prosessoitiin kokouksissa ja sihteeri ja puheenjohtaja toimivat asioiden jäsentelijöinä ja lankojen yhteen vetäjinä myös kokousten väleissä. Työskentely ei perustunut kollektiiviseen työskentelyalustaan, vaan sihteerin hallinnassa olevaan dokumenttiin. Keskeisenä tallentajana oli sihteeri, jolle aineistoa lähetettiin sähköpostitse. Wikissä oli mahdollisuus myös kommentointiin, mutta se ei ollut keskeistä wikin käytössä. Tiedon kollektiivinen käsittely tapahtui kokouksissa, jolloin wikiä käytettiin prosessin dokumentoijana ja keskeisten tietojen tallennusalustana. Sähköpostia taas käytettiin pikaviestintään, jolloin sihteerille lähetettiin aineistoa wikiin tallennettavaksi tai muistutettiin lähestyvistä kokouksesta. Wikiä käytettiin lähinnä kollektiivisena jäsentäjänä ja dokumenttien tallentajana eli kollektiivisena muistina.

”Tässä tapauksessa toimi kyllä, se toimi sen, mihin sen tarkoituskin oli, että vaan säilötään, viedään aineistoa, sinne voi palata, katsoa sen. Voi kommentoida, jos haluaa,---” (Haastateltava 11)

Wikin käyttö koettiin ongelmalliseksi lähinnä aikataulun nopeuden vuoksi, jonka takia ei motivoiduttu perehtymään wikin käyttöön. Teemaryhmien pieni koko ja alueellinen läheisyys mahdollistivat kasvokkaiset tapaamiset, mikä vähensi wikin hyödyllisyyttä asioiden prosessoinnissa. Wiki koettiin passiiviseksi järjestelmäksi, jonne piti varta vasten etsiä. Wikiin ei ollut rakennettu RSS-feediä, vaikka siitä oli ollut keskustelua. Haastattelemani henkilöt eivät olleet aikaisemmin käyttäneet wikiä työskentelyalustana. Käytön opettelua ei kuitenkaan koettu monimutkaiseksi vaan helpoksi ja loogiseksi.

Hankkeen näkökulmasta wiki toimi mahdollisuutena, jota teemaryhmät hyödynsivät näkemyksensä mukaan. Haastattelujen perusteella saa kuvan, että wikin käyttöä ei ollut pohjustettu riittävän paljon. Sen mahdollisuuksia ja merkitystä ei ollut onnistuttu avaamaan riittävästi ja siitä ei koettu saatavan lisäarvoa. Wiki toimi parhaiten työskentelyalustana ryhmissä, joissa ryhmä omatoimisesti järjesti wikin käytön perehtymissession.

Alustavissa suunnitelmissa wikin ajateltiin toimivan myös kansalaisfoorumin tavoin. Mahdollisuudesta ei kuitenkaan viestitty riittävän tehokkaasti lyhyessä ajassa, joten strategia-prosessi ja siihen vaikuttaminen jäivät tuntemattomaksi suurelle osalle alueen ihmisiä.

Laajalle yleisölle avointa wikiä ei ollut suunniteltu prosessin osaksi. Wikissä oleva aineisto koostui asiantuntijoiden jäsenyksistä ja tiedonlähteistä, jotka eivät sellaisenaan avautu-

neet laajalle yleisölle, vaan ne olisivat vaatineet viestinnällistä toimittamista. Myöskään käyttöliittymää ei ollut suunniteltu houkuttelevaksi. Ajateltiin myös ehkä liian optimistisesti, että alueella toimivilla henkilöillä olisi tarvetta, halua ja motiivia vaikuttaa ympäristönsä asioihin. Toimiakseen kansalaisfoorumina wikin käyttö, merkitys ja tavoitteet olisi pitänyt suunnitella olennaisena osana hanketta.

6.3.6 Strategioiden vaikutus toisiinsa

Hankkeessa oli havaittavissa strategioiden vaikutusta toisiinsa. Strategia voidaan määrittää keskustelupaperiksi, jonka tavoitteena on argumentoida mielipiteitä ja erilaisia tulevaisuuden näkemyksiä. Argumentaatio ei perustukaan pelkästään faktoihin, vaan miten asiat on muotoiltu ja minkälaisen lisän ne tuovat olemassa oleviin strategiaihin. Tiedonjakaminen ei ole faktojen löytämistä, vaan perehtymistä aiempiin strategiaihin pyrkien ymmärtämään, löytämään aukkokohtia ja hahmottamaan mahdollisen ison kuvan eli vision. Kutsun tätä strategioiden metamaailmaa strategismiksi ja kuvaan sitä yhtenä yhteisöllisen jakamisen muotona. Keskeisenä on ajatus, että kirjoitetun dokumentin avulla pyritään ryhmän yhteisesti prosessoimaan tietoa objektoimaan ja saamaan se hyväksytyksi laajemmassa kontekstissa eli muiden vastaavien verkostojen, yhteisöjen tai yksilöiden parissa.

”Sitten tässä on tämä toinen puoli, miksi tätä pitäisi kutsua, strategiat keskustele keskenään, ne on mielipiteen muokkausta ja huomion suuntaajia ja tällaisia diskursseja, sitä voi ajatella niinkin, ja silloin ei ole sitten niin merkittävää, että mitkä ne faktat siellä takana on, vaan sitten huomio kiinnittyy sitten niihin, että mitä on aikaisemmassa asiakirjassa sanottu, ohjelmallisissa asiakirjoissa, mitä halutaan saada tuleviin asiakirjoihin.” (Haastateltava 3)

Uudet käsitteet ja aiheet vaikuttavat siihen, miten valmistuva strategia asemoitui suhteessa muihin laajempiin, suppeampiin tai rinnakkaisiin strategiaihin. Muiden strategioiden ajatusten oli tärkeä sisältyä valmisteilla olevaan strategiaan, mutta työskentelystä tuli nousta myös uusia avauksia, joiden varaan strategian merkitys rakentui. Uusimaa innovoi – hankkeessa käsite *metropolisaatio ja sen edistäminen* nousi keskeiseksi tiedon jakamisen sisällöksi. Uutta oli myös niin sanotun pehmeän innovaation mukaan ottaminen. Erityisesti *sosiaaliset innovaatiot* on hyvin esillä strategiassa. *Kansalaisvaikuttaminen ja luova jännite* sen sijaan ei istunut strategian rakenteeseen, vaikka se koettiin hankkeessa merkittäväksi teemaksi. Se saattaa kuitenkin viestiä tulevien strategiahankkeiden nousevia aiheita.

”--- se iso kuva on nyt löytynyt tälle jutulle, mikä on sitten tämä metropolipolitiikka ja metropolisaation edistäminen ja tän tyypiset asiat, en sano etteikö ne ole todellisuutta, mutta ne on löyhempää jotenkin ja sitten niitten osalta tietysti ne olemassa olevat kehittämissasiakirjat ja eri tason strategiat on merkittäviä.” (Haastateltava 3)

Strategiatyö mainittiin monissa haastatteluissa hyväksi pohjaksi ja perustaksi alueen innovaatiotoiminnalle. Sitä ei kuitenkaan pidetty kovin radikaalina, eikä sen nähty tuoneen oleellisesti uusia ajatuksia tai näkökulmia aluekehittämiseen muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Näitä olivat lähinnä innovaatiotoiminnan näkeminen laaja-alaisesti eli käsitteen laajentaminen pehmeän innovaatiotoiminnan alueelle sosiaalisten innovaatioiden ja kansalaisvaikuttamisen myötä. Myös yksilöiden näkökulman korostuminen organisaatioiden ja rakenteiden sijaan koettiin uudenlaisiksi. Uudenlaisiksi, joskaan ei niin hyvin toteutuneiksi, koettiin pyrkimys laajaan vuorovaikutukseen sekä kansainvälisen näkökulman ja wiki-työskentelyalustan mukaan kytkeminen.

Hankkeeseen osallistui sekä perinteisen aluekehittäjän näkökulman omaavia henkilöitä että radikaalimpia näkemyksiä omaavia henkilöitä. Radikaalilla tarkoitan selkeästi nähtävissä olevaa kehittämistä tai parantamista äkkinäisempää uudistamisimpulssia. Radikaaleja ajatuksia omaavat eivät kyenneet vaikuttamaan strategian muotoutumiseen riittävän hyvin. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, ettei pehmeämmän innovaatiotoiminnan teemaryhmän Kansalaisvaikuttamisen ja luovan jännitteen –teemaryhmän työskentely ole mukana valmiissa strategia-asiakirjassa.

6.3.7 Oppiminen

Aluekehittämisessä paljon mukana olleet eivät tiedostaneet oppineensa prosessissa juuri-kaan uutta.

”Ei ainakaan mitään suoranaisia ahaa-elämyksiä ainakaan syntynyt minulle, että kyllä näitä pyöritellään.” (Haastateltava 13)

Toisaalta kokeneet osallistujat saattoivat kuvata oppimiskokemusta yksittäisiksi oivalluksiksi, jotka eivät olleet jääneet mieleen, vaan olivat kuin mikä tahansa arkityössä eteen tuleva ahaa-elämys. Selkeitä oivalluksia jäljitettiin hetkiin, jolloin erilaisesta taustasta oleva asiantuntija kertoi näkemyksiä tai kokemuksia. Näiden asiantuntijoiden kanssa ei normaalisti olla paljon tekemisissä. Tällaisia oivalluksia oli esimerkiksi kuntien elinkeinoa kehittävil-

lä virkamiehillä, kun he kuuntelivat suuryritysten globaalia näkemystä edustavia tai kun pk-yrittäjät kuuntelivat kuntien elinkeinon kehittämistä.

”--- muistan vaan silloin ajatelleeni, niin kuin se, että kun sitä samaa asiaa katsoo [X] kunnan näkökulmasta tai pääkaupunkiseudun ulkopuolisen Uudenmaan näkökulmista niin kuin eri puolilta, että se on itselle hyvin hyödyllistä katsoa niitä eri kulmista.” (Haastateltava 15)

Sen sijaan noviisiosallistujat kokivat saaneensa teemaryhmästä sekä sisällöllistä että prosessiin liittyvää oppimista.

”Niin kyl varmaan sisällöllisesti opin tästä teemasta, se on nyt ihan selvä asia ja ehkä se toinen keskeinen uusi asia tai oppi liittyi sitten tähän vuorovaikutuksellisuuteen ja tähän wikiin, joka oli tuotu tähän strategiaprosessiin mukaan.” (Haastateltava 9)

Hankkeessa mukana olleet informaattikot kokivat oppineensa ennen kaikkea asiantuntijaryhmien toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Muutamia mainintoja oli myös asiantuntijoiden käyttämistä tietolähteistä.

Prosessissa koettiin siirtyneen myös piiloista tietoa hankkeen ja alueen käyttöön.

”Mutta toisaalta --- sisältää itse henkilönä hiljaista tietoa, vaikka kuinka paljon, että kyllä siinä tavallaan kokemuspohjaisuus on mukana, koska kun on käynyt paljon asioita läpi työterveyden puolelta esimerkiksi, niin kyllä se on hiljaista tietoa jo se valikoiminen, pystyy valikoimaan, pystyy näkemään, että toi asia on tuota, koska on se kokemuspohja.” (Haastateltava 11)

” --- se tapahtuu sillä perusteella, että sulla on tietty kokemus, sä sillä kokemuksella valkkaat, että tossa täytyy olla joku nerokas ajatus tai vähemmän nerokas, ja niin se perustuu siihen, että täytyy olla itsellään aika kova kokemus, hirmuinen tietomassa, jolloin sä pystyt sovittamaan sen uuden tiedon siihen ja toteamaan, että onko se käyttökelpoinen vai ei.” (Haastateltava 17)

Muutamissa haastatteluissa ilmeni, että prosessista myös sai joko omaa työtehtäväänsä tai organisaatiotaan varten tietoa ja osaamista.

”--- omaan työhönsä liittyvä intressi, elikkä hän oli tullut siihen --- toisesta hommasta ja hänellä oli tarve ottaa tavallaan tätä Uuttamaata jollain tavalla hankaan ja miettiä, että mitäs tässä nyt tehdään näillä alueilla ja se tuli myös sieltä omaehtoisen, henkilökohtaisen intressin kautta siihen, se panostus työhön.” (Haastateltava 3)

”--- meidän ryhmän teema, niin se on sitä, mitä minä joudun työkseni muutenkin miettimään, että mä ajattelin saada tukea ja sparrausta, ajatusten vaihtoa semmoisesta aiheesta, joka on lähellä mun työtä muutenkin.” (Haastateltava 15)

Verkostoissa mukana oleminen koettiin oman työn kannalta merkittäviksi.

”Mutta totta kaikki nämä, että olet mukana erilaisissa verkostoissa tekemässä vähän erilaisia juttuja --- niin kyllähän se kehittää --- ja se on hirveän tärkeätä, että mä en kökötä vaan tässä huoneessani, vaan että mä olen mukana, pitää löytää sitä aikaa, toki joutuu priorisoimaan, koska niitä on milloin mitäkin ---” (Haastateltava 15)

Oivallus ei välttämättä syntynyt hankkeen aikana, vaan se sai ilmaisunsa vasta jälkeen päin muussa yhteydessä joko uusien verkostojen toiminnassa tai lähdeaineistoon tarkemmin perehdyttäessä. Teemaryhmän työskentely oli kuitenkin sysäys oivalluksen syntymiseen.

”Ei se tullut työryhmässä, mutta se tuli välittömästi jälkeen näiden verkostojen kautta, mihin sitten tuli lähdettyä mukaan tämän työskentelyn jälkeen, että sen voi sanoa, että juuri siinä, mutta kyllä näiden verkostojen kautta tuli näitä ideoita, jotka oli tämän työryhmän ansiota.” (Haastateltava 18)

Toisaalta teemaryhmä koettiin foorumiksi, jonne oli hyvä tuoda muualla kehittyneitä, idullaan olevia asioita testattavaksi ja jalostettavaksi keskusteluissa.

”Kyllä musta tuntuu, että tän avulla pystyi joitain semmoisia idullaan olevia aiheita viemään tän kontekstin kautta eteenpäin --- näitä varmaan saatiin ja tää oli tän iso arvo mun mielestä, ja tää oli tällainen niin kuin foorumi, jolle pysyttiin tuomaan ajatuksia ja sitten katottiin vähän, että tuntuuko ne semmoisilta, joihin muutkin innostuvat ja niitä sitten vietiin.” (Haastateltava 7)

Alueellisessa oppimisessa keskeistä on toistuvuus ja tiedon kumuloituminen. Tarkastelemani ajanjakso keskityi vain teemaryhmien toiminta-ajankohtaan, joten oppimisesta syvemmässä yhteydessä ei voi puhua. Edellä olevat esimerkit kuitenkin osoittavat, että ennen hanketta syntyneitä ideoita pyrittiin jalostamaan teemaryhmissä ja teemaryhmien työskentelyn aikana syntyneitä aihioita jalostettiin muissa verkostoissa. Myös toimenpideehdotuksissa oli runsaasti esityksiä erilaisista verkostoista ja foorumeista, joissa ajatuksia voitaisiin kehittää.

Hankkeen alkuperäisenä tavoitteena ollut alueiden välinen oppiminen jäi vähämerkityksiksi. Oppimista tapahtui lähinnä muiden strategia-asiakirjojen välityksellä.

6.4 Yhteenveto

Seraavassa kokoon yhteen keskeiset tutkimusaineiston käsittelyssä havaitsemani tulokset ennen johtopäätösten tekoa.

Tiedontarpeet

Luokittelin teemaryhmien tiedontarpeet neljään tyyppiin sen mukaisesti, mihin kontekstiin ne liittyvät. Alkuvaiheen tiedontarpeita ohjasivat ryhmälle annettu tehtävä ja siihen liittyvät virikekysymykset ja odotukset ryhmän tuotoksista. Odotuksena oli, että ryhmä kuvaa teemaan liittyviä haasteita alueella, muodostaa strategioita haasteiden voittamiseksi, kerää parhaiden käytäntöjen esimerkkejä ja tekee toimenpideehdotuksia. Virikekysymykset olivat tarkoitettuja helpottamaan keskustelun alkuun pääsyä ja suuntaamaan huomiota erilaisiin näkökohtiin. Ryhmät toimivat alkuvaiheessa annettujen tiedontarpeiden perusteella.

Syventävässä vaiheessa käsitystä teemasta tai alueesta tarkennettiin, jolloin ryhmässä saattoi ilmaantua teemaan tai alueeseen liittyviä yksilöidympiä tiedontarpeita. Ryhmä saattoi irtaantua taustoituksen viitoittamasta polusta ja löytää uusia näkökulmia ja niihin liittyviä tiedontarpeita. Kuitenkin vain osassa ryhmistä oli havaittavissa etenemistä syventävään, omaehtoiseen vaiheeseen.

Kolmannessa tyypissä tiedontarpeet määrittyivät yksittäisten intressien pohjalta. Teemaryhmien jäsenet toivat keskusteluun esimerkiksi omaan arkityöhönsä liittyviä tai muissa verkostoissa käsiteltyjä ongelmia tai ajatuksia. Neljännessä tyypissä tiedontarpeet virittyivät teemaryhmän työskentelyn aikana, mutta ilmenivät vasta jälkikäteen muussa yhteydessä.

Tiedontarpeet kohdistuivat selkeimmin teemaan tai alueeseen, mutta myös erilaiseen osaamiseen tai kyvykkyyteen. Haastatteluissa pohdittiin esimerkiksi tietotekniisiä, tiedon käsittelyn, työajan käytön tai asioiden eteenpäin viemisen taitoja. Blairin (2002, 1020 – 1022) mukaan tietämyksenhallinnassa osaamisen ja kyvykkyyksien tunnistaminen ovat tärkeämpiä kuin datan tai informaation tarpeet. Osaamiseen ja kyvykkyyksiin liittyvät tiedontarpeet eivät korostuneet tässä tutkimuksessa, mikä voi johtua siitä, etteivät haastattelukuusymykseni erotelleet riittävästi tiedon eri tyyppisiä. Osaaminen ja kyvykkyys ilmenivät kuitenkin oppimisen yhteydessä.

Kaikissa ryhmissä ei ollut havaittavissa tutkimustiedon jakamista, vaan keskeisempänä pidettiin alueella olevan toiminnallisen tiedon jakamista. Tämä vahvistaa Cooken (2005, 1147) havaintoja, joissa triple helix -jaottelu toimii paremmin kansallisella kuin alueellisella tasolla. Kansallista aluetta pienemmillä alueilla korostuvat alueen tuntemiseen, toimintakulttuurin ja verkostoihin liittyvä kokemuksellinen tieto sekä Gibbonsin & al. (2004, v) määrittelemä moodi 2 -tyyppinen soveltava tieto. Metropolialue ei ole kuitenkaan selkeärajainen alue, vaan se sisältää myös kansallisen tason piirteitä, esimerkiksi monien maan- tai maailmanlaajuisten organisaatioiden vaikuttaessa alueella. Mielestäni tässä on havaittavissa kontekstista johtuen jonkinlaista epämääräisyyttä, jonka lisätutkiminen voisi avata kiinnostavia näkökulmia. Esimerkiksi Tödtling (2005, 1211) on kuvannut erilaisia innovatiivisten alueiden tyyppisiä, joista mosaiikkimainen metropolialue muodostaa yhden tyyppin.

Ryhmät eivät kyenneet jäsentämään ja ilmaisemaan tiedontarpeitaan kovin tarkasti esimerkiksi informaatioille. Tiedontarpeet eivät kohdistuneet niinkään uusien asioiden löytämiseen kuin asioiden jäsentämiseen, fokuoimiseen tai perustelemiseen. Ryhmissä, joissa teema koettiin uudeksi ja joissa oli monia erilaisia näkökulmia esillä, korostuivat monipuoliset tiedontarpeet.

Tiedonlähteet

Työskentelyssä korostuivat yksilöiden aiempi tietämys ja kyky ilmaista se alueen ja teeman kannalta merkityksellisenä. Työskentelyn perustana oli teemaryhmien jäsenillä oleva tieto ja sen jakaminen koettiin tärkeämmäksi kuin tiedonhankinta ulkoisista tiedonlähteistä.

Ryhmät oli muodostettu asiantuntijuuden perusteella siten, että alueella toimivien erilaiset näkökulmat oli huomioitu. Ryhmien asiantuntijoiden valinnoilla pyrittiin saamaan triple helix -mallin mukaan alueen yrittäjien, julkishallinnon päättäjien sekä tutkimus- ja kehittämistöi-

minnan näkökulmat esiin. Käytännössä näkökulmien tasavertaisuus oli satunnaista riippuen henkilöiden osallistumisaktiivisuudesta tai mahdollisuuksista osallistua kokouksiin.

Ulkoisista tiedonlähteistä hankittiin alueen yleisiä tai teemaan liittyviä tietoja, parhaiden käytäntöjen esimerkkejä sekä teemaan liittyviä teoreettista tai tutkimuksellista tietoa. Esillä olivat sekä painetut että elektroniset tiedonlähteet, mutta verkossa vapaasti saatavilla olevia tallenteita jaettiin ja hyödynnettiin parhaiten.

Aluetta koskevan toiminnallisen tiedon ja teemaan liittyvän teoreettisen tiedon yhdistäminen koettiin keskeiseksi uuden tiedon luomisen kannalta. Parhaiden käytäntöjen esimerkit, tapaukset ja tarinat toimivat ymmärtämistä edistävinä avustajina.

Tietoa hankittiin avaamaan uusia näkökulmia, vahvistamaan tai jäsentämään esille tuotuja ajatuksia. Ne olivat tyypillisesti omassa tai oman organisaation käytössä hyväksi havaittuja tiedonlähteitä. Keskeisiä tiedonlähteitä tuotiin kokoukseen, mutta niitä ei juurikaan käsitelty yhteisesti. Tyypillistä lähteiden käyttöä oli keskeisen ajatuksen poimiminen, kiteyttäminen ja selostaminen muulle ryhmälle. Tiedonlähteiden selailu ja silmäily olivat käytetyimpiä menetelmiä kuin lukeminen. Selailuun liittyivät myös referaattien, tiivistelmien ja sisällysluetteloiden hyödyntäminen.

Hyväksi katsottuja tiedonlähteitä tallennettiin wikiin mahdollista laajempaa jakamista tai myöhempää käyttöä varten. Osa ryhmistä ei tallentanut tiedonlähteitä wikiin, mutta suurin osa koki tallentamisen tarpeelliseksi. Yksi ryhmä koosti sosiaalisen innovaation teemaan liittyvää tietopankkia, jossa oli mietitty myös tallennus- ja luokittelukriteerit. Myös Reijosen (2005, 106) tutkimuksessa tuli esiin tietovarantojen kerääminen, jossa yhden tutkimusryhmän tavoitteena oli kerätä aineistoa uutta tutkimusaihetta varten. Vastaavanlainen tavoite liittyi sosiaalisen innovaation teemaryhmään, jossa tavoitteena oli kerätä aineistoa myöhemmälle tutkimus- ja kehittämishankkeelle. Kyse on Taljan (2002, 147) määrittelemästä paradigmaattisesta jakamisesta, jolla tavoitellaan uuden tutkimusalueen käynnistämistä tai selkeyttämistä.

Teemaryhmät kokivat lähteiden käytössä ja tallentamisessa keskeisenä tiedon kumuloituvuuden. Sen merkitystä on korostanut esimerkiksi Cappellin (2007, 901), jonka mukaan alueellinen kehittyminen on vuorovaikutteisen oppimisprosessin ja tiedon kumuloitumisen tulos. Tieto nähtiin sekä staattisena resurssina että dynaamisena tietämisenä. Toisaalta haluttiin välttää tilannetta, jossa pyörä keksitään aina uudelleen ja jossa ei ole aiemman tiedon pohjalta ponnistavaa etenemisen tunnetta ja tietämisen kehittymistä. Toisaalta pi-

dettiin tärkeänä strategian määrämuotoisen, ytimekkään tekstin avaamista koostamalla tallennettujen lähteiden tietovarantoa. Koettiin, että lähdekirjallisuus toimii strategian toimenpide-ehdotusten taustalla olevien ajatusten ilmaisemisen tukena. Cappellinin (2005, 905) mukaan innovaatiotoiminta on sosiaalisesti ja alueellisesti juurtunutta (embedded) ja kulttuurisesti ja institutionaalisesti kontekstualisoitunutta. Kumuloituvuus on siten mahdollista ja myös tärkeää kehittymisen kannalta.

Tiedonhankinnan esteiksi tunnistin aikaan, toimintatapoihin ja asenteisiin liittyviä seikkoja. Esteillä tarkoitan ilmiöitä, joiden vuoksi tiedonhankintaa ei käynnistetty, vaikka tiedontarpeita tunnistettiin. En kuitenkaan käsitä esteitä negatiivisiksi ilmiöiksi, joita pitäisi pyrkiä poistamaan. Myös Huysman ja de Wit (2002) käsittelevät enemmän tiedonjakamisen kulttuurin edistämistä kuin varsinaisia negatiivisia esteitä.

Useissa ryhmissä tietoa olisi hankittu enemmän, jos aikaa olisi ollut käytettävissä. Koettiin, että tausta-aineiston hankinta ja tarkempi perehtyminen olisi jäsentänyt teemaa paremmin, monipuolistanut käsittelyä ja taannut laadukkaan lopputuotoksen. Koettiin myös, että pii-loista tietoa olisi saatu ilmaistua paremmin, jos olisi ollut enemmän aikaa tutustua teemaryhmän jäseniin.

Yksilöiden aiemmat kokemukset tiedonhankinnasta sekä teeman tutuus vaikuttivat teemaryhmän työskentelyyn. Varsinkin ryhmän puheenjohtajan näkemyksellä ja kokemuksella oli merkitystä ryhmän työskentelyn muotoutumisessa. Tiedonhankintaa pidettiin joko hyvin tärkeänä tai sitten puuduttavana julkaisujen runsauden takia. Esimerkiksi Prekop (2002, 536) on pitänyt tärkeänä erotella yhteisöllisessä tiedonhankinnassa olevia erilaisia rooleja.

Ulkoisessa tiedonhankinnassa sekä ryhmän jäsenet että informaattikot hankkivat tietoa. Informaattikoilta odotettiin proaktiivista toimintaa eli kykyä hankkia ryhmälle merkityksellistä tietoa odottamatta varsinaisia tiedonhakupyyntöjä. Informaattikoilla keskeiset menetelmät olivat perehtyminen aihealueeseen ja käytyyn keskusteluun sekä niiden perusteella haku tiedonlähteistä. Informaattikot kokivat tehtävän haasteellisena, koska heiltä puuttuivat aiemmat kokemukset vastaavista hankkeista ja aihealueista. Asiantuntijoilla oli myös odotuksia tietojen jäsentämisestä, merkityksellisten näkökohtien ilmaisemisesta ja kontekstiin sopivasta esittämistavasta. Informaattikot kuitenkin tunnistivat omaksi tehtäväkseen enemmän dokumenttien välittämisen kuin niiden sisällön välittämistä tai jalostamista teemaryhmän käyttöön.

Tässä tutkimuksessa on havaittavissa eri lähtökohta informaattikoiden työskentelyssä kuin Taljan (2002) tai Reijosen (2005) tutkimuksissa, joten tuloksia ei voi verrata toisiinsa. Taljan ja Reijosen tutkimuksissa asiantuntijoiden oletettiin etsiytyvän informaattikon palvelujen äärelle, kun taas tässä tutkimuksessa informaattikot osallistuivat työryhmän työskentelyyn.

Tiedonjakaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen

Hankkeessa tapahtuneen tiedonjakamisen luokittelin neljään eri solmukohtaan. Keskeiseksi mielenkiinnon ja tarkastelun kohteeksi nousi 1) teemaryhmissä tapahtunut monimuotoinen tiedonjakaminen. Muissa solmukohdissa tapahtunut tiedonjakaminen oli vähäisempää tai määrämuotoisempaa. Teemaryhmien 2) välistä horisontaalista tiedonjakamista tapahtui vain vähäisesti projektipäällikön tai kolmen yhteisen seminaarin välityksellä. 3) Hankkeen projektiryhmän ja teemaryhmien välistä vertikaalista tiedonjakamista tapahtui projektiryhmän ohjeistaessa teemaryhmiä ja vastaavasti teemaryhmien luovuttaessa tuotoksensa projektiryhmän käyttöön strategia-asiakirjan laatimista varten. Hankkeen tavoitteena oli myös osallistua 4) kansainväliseen verkostoon, mutta tätä laaja-alaista tiedonjakamista ei tapahtunut merkittävästi tutkimukseni aikana. Esimerkiksi Gertler ja Wolfe (2004, 46 – 48) pitävät strategiaproessin laadinnassa olennaisena vaikutteita laajemmista kansallisista ja kansainvälisistä yhteyksistä.

Mielenkiintoista oli sen sijaan hankkeen kytkeytyminen alueen muuhun kehittämis- ja verkostokokonaisuuteen, jossa muualla syntyneitä ajatuksia tuotiin hankkeeseen jalostettavaksi samoin kuin hankkeessa iduillaan olevia ajatuksia vietiin muihin, laajempiin tai pienempiin verkostoihin. Tietoa ja syntyneitä ajatuksia kierrätettiin eri verkostoissa. Esimerkiksi Ruttenin havaintojen mukaan verkostot ovat osia laajemmista verkostoista ja ihmiset toimivat monella tasolla samanaikaisesti (2004 /f, 659, 664, 671). Gertlerin ja Wolfen (2004, 56) näkemysten mukaan oppiminen ja kehittyminen alueella tehostuvat, kun kansallinen ja kansainvälinen kanssakäyminen yhdenmukaistavat odotuksia, käytäntöjä, asenteita ja normeja.

Teemaryhmien tavoitteena oli tuottaa näkemyksiä alueen kehittämisestä ja niitä tukevista toimenpide-ehdotuksista. Näkemysten tuottamisessa keskeistä oli jakaa teemaan ja alueeseen liittyvät erilaiset näkökulmat ja muodostaa niistä yhteinen käsitys. Tärkein tiedonjakamisen muoto oli asiantuntijoilla jo olemassa oleva tieto.

Taljan (2002, 145 - 146) erottelemien neljän erilaisen tiedonjakamisen muodoista korostui relevanttien dokumenttien sisällön jakaminen tiedonjakamisen muotona. Jonkin verran

ryhmissä jaettiin myös tietoa relevanteista dokumenteista. Vähiten jaettiin itse dokumentteja tai tietoa tehokkaista tavoista löytää tiedonlähteitä.

Hyviksi tiedettyjä tiedonlähteitä jaettiin pääasiassa viitetietoina ryhmien kokouksissa tai tallentamalla viitteitä laajempaa käyttöä varten wikin tiedonlähteet-osioon. Tärkeimpiä ulkoisia tiedonlähteitä olivat ryhmän jäsenten oman työn tai organisaation kautta tutuiksi tulleet tiedonlähteet, joista poimittiin ja kiteytettiin tietoa teemaryhmälle. Hilton (2006, 426) päätyi Bristolin kaupungin e-hankkeen tutkimuksissaan johtopäätökseen, jonka mukaan teknisten välineiden tulee olla mahdollisimman yksinkertaisia, jotta niitä käytetään. Hänen havaintonsa mukaan ihmiset eivät etsiydy uusimpien temppeujen ja välkkyvimpien www-sivujen ääreen, vaan valinnassa kiinnitetään huomiota myös tekniikan taustalla olevaan luotettavaan, fyysisessä maailmassa toimivaan instituutioon. Havaintojeni mukaan teemaryhmät käyttivät wikiä lähinnä tietovarantona ja työvälineenä. Se ei toiminut vuorovaikutteisena työskentelyalustana, jollaiseksi sitä oli ajateltu. Työryhmät kokivat fyysiset tapaamiset ja sähköpostin helpoimmiksi ja tehokkaimmiksi välineiksi työskentelyssään.

Ulkoisista tiedonlähteistä hankittua tietoa ei erityisesti jaettu. Teemaryhmät kokoutuivat keskimäärin 3 - 5 kertaa, joten tiedonlähteiden tarkempaan perehtymiseen, käsittelyyn tai jakamiseen ei jäänyt aikaa. Kyseessä olivat osittain myös toimintatottumukset tai asenteet. Samasta syystä teemaryhmissä käsiteltiin yhteisesti vain vähäisessä määrin informaattikojen ehdottamia tiedonlähteitä. Jakamista olisi edistänyt, jos informaattikot olisivat kyenneet poimimaan lähteistä merkityksellisiä tietoja ja kiteyttämään niitä teemaryhmän käyttöön sopivaan muotoon. Informaattikojen löytämiä tiedonlähteitä tallennettiin kuitenkin wikiin suhteellisen paljon.

Hankkeessa pidettiin kuitenkin tärkeänä, että työryhmien tuotokset ja strategia-asiakirja perustuvat hyviin tiedonlähteisiin. Tämä korostui lähes kaikissa haastatteluissa, vaikka samalla todettiin, ettei ihannetta ehkä saavutettu. Tietokäyttämisen korostuivat lähtökohdina olevan tiedon oikeellisuus ja kyky valita viisaasti. Valintakyvyssä nähtiin keskeisenä piiloisen ja intuitiivisen, itsetranssendenssin tiedon merkitys. Havaintoa tekee ymmärrettäväksi Tallmanin & al. (2004, 265 – 269) määrittämä alueen arkkitehtuurinen tieto, joka edistää yksinkertaisemman komponenttiedon ymmärtämistä, merkityksen oivaltamista, omaksumista ja hyödyntämistä.

Keskustelu, ulkoiset tiedonlähteet ja kiteytys toimivat jakamisen keinoina, jotka edistivät yhteisen näkemyksen syntymistä. Keskustelu ja tiedonjakaminen ei saavuttanut teemaryhmissä vaihetta, jossa osallistujat olisivat kyenneet vaikuttamaan syvällisesti toisiinsa.

Tiedonjakaminen jäi pintapuoliseksi eli niin sanotuksi yhden kierroksen toiminnaksi. Teemaryhmien puheenjohtajat ja sihteerit poimivat asiantuntijoiden käsitykset ja näkemykset muutaman kokoontumiskerran keskusteluista ja kiteyttivät ne ryhmän tuotoksiksi. Niissä voi nähdä yksittäisten henkilöiden aktiivisuuden jäljet, koska ne eivät ehtineet hioutumaan yhteisessä prosessissa. Merkittävää kuitenkin on, että osallistujat kokivat tuotoksen yhteiseksi.

Vuorovaikutuksessa keskeistä luottamuksen rakentumisvaihetta en havainnut teemaryhmien työskentelyssä. Vaikuttaisi, että Blairin (2002, 1019 - 1026) päätelmä tietämyksenhallinnan laajemmista edellytyksistä tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuurista sisältäisi myös luottamuksen. Gertler ja Wolfe (2004, 48 – 49) näkevät strategian laatimisprosessissa tärkeänä keskinäisen ymmärryksen ja luottamuksen edistämisen siten, että tuloksena ovat pysyvät ja dynaamisesti kehittyvät vuorovaikutussuhteet. Heidän mukaansa historian muovaamalla alueen omaleimaisella kulttuurilla ja siihen liittyvillä jaetuilla arvoilla ja asenteilla on selkeä vaikutus tiedonjakamisen kulttuuriin ja alueen kehittymiseen.

Alueella vallitsevaa tiedonjakamisen kulttuuria en tässä tutkimuksessa tarkemmin selvittänyt, vaikka se henkilöiden kautta oletettavasti vaikuttikin teemaryhmien toiminnassa.

Strategiaprosessissa lähtökohtana olevaa tietoa, sen oikeellisuutta ja osuvaa valikointia, arvostettiin ja pidettiin tärkeänä. Sen sijaan käsittelyn ja jakamisen kautta yhteisesti tuotettua ja tulkittua tietoa ei pidetty yhtä ehdottoman oikeana tai ainoana vaihtoehtona. Mielenkiintoista on, että strategiaa pidettiin asiakirjana, jota ei tule lukea sanasta sanaan ehdottomana totena, vaan suuntaa antavana vaikuttamisen välineenä. Myös Weick on kiinnittänyt huomiota tiivistyksiin, jotka toimivat suuntaa ja tavoitteita antavina karttoina. Ihmisten toimintaa säätelevät Weickin (1995, 17 – 61) mukaan pikemminkin todennäköinen tieto kuin varmuus, ja olennaista on tietää riittävästi.

Sekä tietämyksenhallinnan (Huysman, de Wit 2002, 41) että aluekehittämisen (Conceição, Heitor 2002, 642 - 643, Lundvall, Johnson et al. 2002, 224 - 225) viitekehyksessä muodostetut mallit korostavat oppimisen merkitystä tiedonjakamisen tavoitteellisena tilana. Strategiaprosessia pidetään oppimisprosessina, jossa tiedon jakaminen on keskeistä. Gertlerin ja Wolfen mukaan strategiaprosessissa tulisikin pohtia, miten alueelle voitaisiin luoda toimiva ja jatkuva sosiaalinen oppimisprosessi. (Gertler, Wolfe 2004, 46 – 48). Teemaryhmissä oppimista tapahtui piiloisen tiedon muuntumisena, siirtymisenä tai eri tyyppisten tietojen kohdatessa. Teemaryhmässä syntyi oivalluksia arjen toimintaan liittyvän toiminnallisen tietämyksen ja teemaan liittyvän teoreettisen tai tutkimuksellisen tiedon jakamisessa ja

käsittelyssä. Myös teemaan liittyvä tieto lisääntyi varsinkin noviiseilla, mutta oppimisessa keskeisiksi kuvattiin kuitenkin oivalluksia erilaisesta kontekstista tulevien ihmisten kohdassa.

Tiedonjakamisessa oli keskeistä oivaltaminen ja merkitysten luominen, jota myös Weick (1995, 17) on korostanut. Vuorovaikutuksessa pyrittiin käytyjen keskustelujen, lähteiden käytön ja kiteytysten keinoin löytämään ja valitsemaan muutamia keskeisiä ajatuksia. Kuvaa voi visualisoida helmikoruna, jossa olennaisesta tiedosta kiteytetään punainen lanka. Helmenä toimiva tieto uudentuu jokaisessa langan solmukohdassa ja jalostuu seuraavassa helmessä. Tiedon kumuloitumista pidettiin tärkeänä, mutta helmikoruvisualisoinnissa käsitän kumuloitumisen tarkoittavan enemmän tiedon jalostumista, osuvuuden, merkityksen ja laadun parantumista kuin määrällistä kasvua. Tämä vastaisi Ståhlen ja Wileniuksen (2006, 15 – 18) käsitystä luovasta pääomasta, joka korostaa menneisyyteen suuntautuneen tietopääoman sijasta tulevaisuuteen suuntautuvaa kykyä uudistua, luoda aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan ja innovatiivista osaamista.

7 Johtopäätökset

Tarkastelen seuraavassa, vastasiko tutkimusaineisto esittämiini tutkimuskysymyksiin ja miten tutkimuksen teko onnistui.

7.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykseni pyrkivät selvittämään, mitä tapahtuu ja miten, ja tutkimukseni on siten luonteltaan selvittävä ja kuvaileva. Tutkimukseni pääkysymys oli, miten yhteisöllisen prosessin kautta luodaan näkemys alueen kehittämisestä. Pohdin asiaa seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. mitä tietoa teemaryhmissä tarvitaan,
2. miten tietoa hankitaan, käsitellään ja jaetaan,
3. miten yhteinen näkemys luodaan prosessissa ja
4. tapahtuiko prosessin aikana yksilöiden ja yhteisön oppimista?

Mitä tietoa teemaryhmissä tarvittiin?

Hankkeessa korostuivat kolmenlaiset tiedontarpeet. Keskeisiä näistä olivat teemaan liittyvä teoreettinen tieto ja alueeseen liittyvä toiminnallinen tieto. Lisäksi tarvittiin kansallisia ja kansainvälisiä parhaiden käytäntöjen esimerkkejä.

Miten tietoa hankittiin, käsiteltiin ja jaettiin?

Teoreettinen tieto muodostui pääasiassa eksplisiittisestä tiedosta, jota ryhmissä toimivilla asiantuntijoilla oli riittävästi ja sen hankinta ei ollut keskeistä. Ryhmän jäsenet hyödynsivät hallussaan olevia tiedonlähteitä muun muassa jäsentäen tai vahvistaen esille tuomiaan ajatuksia sekä uusia näkökulmia etsien. Teoreettisen tiedon käsittelyssä korostui piiloisen tiedon merkitys. Laajan lähdeaineiston seulominen ja valikointi edellyttivät kokemusta ja näkemystä käsiteltävään teemaan.

Alueen konkreettista arkea kuvaavaa tietoa oli sen sijaan niukemmin ja sen hankinta koettiin tärkeäksi. Aluetta koskeva toiminnallinen tieto muodostui lähinnä piiloisesta tiedosta. Ryhmät hankkivat aluetta koskevaa toiminnallista tietoa haastatteleamalla alueella toimivia henkilöitä ja tekemällä organisaatiovierailuja. Keskeisin tiedonhankinnan muoto oli kuitenkin kuunnella ryhmässä toimivien jäsenten kokemuksia ja näkemyksiä.

Teoreettista ja toiminnallista tietoa pyrittiin nivomaan yhteen parhaiden käytäntöjen esimerkkitapausten avulla. Näitä käsiteltiin joko kerrottuna tarinoina tai tallennettuina kuvuksina. Esimerkkien avulla pyrittiin ymmärtämään, mitä muualla jo konkreettisesti tehdään ja saamaan oivalluksia, mitä kohdealueella voitaisiin tehdä. Parhaiden käytäntöjen avulla tavoiteltiin Scharmerin (2001, 68 – 69) määritelmän mukaista intuitiivista, itsetranssendenssista tietoa, jota esimerkiksi Melkas ja Harmaakorpi (2008, 114) ovat pitäneet tärkeänä alueellisessa kehittämistyössä. Uusimaa innovoi –hankkeessa parhaiden käytäntöjen esimerkkejä oli hankalaa löytää ja työstää teemaryhmille sopivaan muotoon. Myös niiden ymmärtämistä edistävää vaikutusta pohdittiin. Parhaita käytäntöjä oli enemmän esillä suullisesti kuin kirjallisessa muodossa. Suulliset muodot saattoivat lähestyä kansanomaisia versioita tarinoina, joissa ”kumminkaimantytär teki tai tiesi jotain”. Orlikowski (2002, 253) onkin viitannut parhaiden käytäntöjen tilannekohtaiseen muuttuvuuteen, jolloin niiden merkitys toisessa kontekstissa on eri. Ne kehittyvät Orlikowskin mukaan sosiaalisessa, paikantuneessa ja muuttuvassa kontekstissa.

Teemaryhmien tiedonjakamisessa korostui asiantuntijoilla jo olevan tiedon jakaminen ryhmässä olevien muiden asiantuntijoiden kanssa. Jäsenten tietämys perustui erilaiseen kontekstiin ja näkemysmaailmaan, jolloin asiantuntijoiden tietämykset täydensivät toisiaan.

Yksilöllinen tiedon seuraaminen, oman tietämyksen kerryttäminen ja keskusteluvirikkeiden löytäminen koettiin tärkeäksi yhteisöllisen jakamisen edellytykseksi. Nämä muodostivat myös luottamus pohjan, jolle asiantuntijatyö katsottiin rakentuvaksi. Luottamukseen sisältyi tärkeänä osana mahdollisuus saada palautetta ajatusten ja ideoiden kehittämistä varten. Jakamisen tarve ja kulttuuri näyttäytyi vahvana. Se näkyi muun muassa siinä, miten no-viiseja kannustettiin jakamaan omia näkemyksiään.

Miten yhteinen näkemys kiteytyi prosessissa?

Tiedonjakamisen tarkoituksena oli erilaisista tieto- ja kokemusmaailmoista tulevien henkilöiden näkemysten esittely, valinta ja kiteyttäminen teemaryhmän tuotokseksi. Tuotos sisällytti ryhmän yhteisesti jakaman käsityksen alueen haasteista, halutusta kehittämisen suunnasta ja toimenpiteistä, joilla kehittämisen tavoitteisiin päästään.

Tutkimus vahvistaa Taljan ja Hansenin (2006, 129) yhteistoiminnallisten tietokäytäntöjen mallia erityisesti kolmella tavalla. Mallin peruslähtökohta on, että tietokäytänteiden kehä-mäinen jatkumo ei edellytä kaikkia malliin sisältyviä vaiheita. Tämä oli erityisen tärkeää tutkimuksessani, jossa eksplisiittisen tiedon hankintaa ei tehty kaikissa ryhmissä. Toiseksi malli ottaa huomioon tieto-objektit laaja-alaisesti sisältäen tietovarastojen lisäksi myös in-himilliset tiedonlähteet ja dokumenttien sisällön, jotka nousivat keskeisiksi aineistossani.

Tutkimusaineistoni perusteella korostui erityisesti yhteisöön ja vuorovaikutukseen liittyvät seikat, joita myös Talja ja Hansen (2006, 129) korostavat sosiaalista kontekstia jäsentä-vässä mallissaan. Verkostona toimivaa yhteisöä ei kuitenkaan voida pitää Brownin ja Du-guidin (2001) mukaisina käytäntöyhteisöinä. Verkostoissa piiloisen ja eksplisiittisen tiedon muunnos ei tapahdu pitkäkestoisessa, läheisessä vuorovaikutuksessa vaan muunlaisen oivaltamisen ja oppimisen avulla. Verkostoissa luottamuksen rakentumisen sijaan merkittä-vää oli alueella oleva laajempi tiedonjakamisen kulttuuri, johon sisältyvät muun muassa arvot ja luottamus. Taljan ja Hansenin mallin (2006, 129) infrastruktuuria tai alueen raken-teen merkitystä oli sen sijaan vaikeampi hahmottaa aineistoni perusteella.

Tapahtuiko prosessin aikana yksilöiden ja yhteisön oppimista?

Oppimiskokemuksia kuvattiin pieniksi oivalluksiksi, joita hyödynnettiin omassa työssä, muissa verkostoissa tai meneillään olevissa prosesseissa. Tietoa ei tuotettu ainoastaan teemaryhmän tuotosta ja strategiaa varten, vaan uusia ajatuksia, oivalluksia ja päätelmiä

kierrätettiin myös muissa yhteyksissä. Vastaavasti muissa konteksteissa tuotettuja ajatuksia kierrätettiin teemaryhmissä. Ajatusten kantavuutta testattiin ja niitä saatettiin jalostaa teemaryhmässä.

Strategiatyöskentelyä ei voi pitää irrallisena prosessina, vaikka siinä on osoitettavissa prosessin alku ja loppukohta. Osallistujat toivat iduillaan tai pidemmällä kehitteillä olleita ajatuksiaan prosessiin, testasivat niiden kantavuutta ja hyödynsivät teemaryhmiä ajatusten jalostajina. Vastaavasti ryhmässä saattoi muodostua uusia idean esivaiheita tai alkuja, jotka muotoutuivat ajatuksiksi tai jalostuivat muissa prosesseissa ja verkostoissa teemaryhmätyöskentelyn päätyttyä. Tässä vahvistuu Haythornthwaiten (2006, 1091) johtopäätös, että ryhmien tiedontarpeita tutkittaessa tulisi tarkastella sekä ryhmien sisäisiä, että ulkoisia suhteita.

Oppimisen havainnot vahvistavat Gertleria ja Wolfea (2004, 46 – 48), joiden mukaan onnistuneen strategiaproessin kriteereinä voidaan pitää muutoksen avaintoimijoiden sitoutumista prosessiin ja tiedonlähteitä, joihin strategia perustuu. Nämä ovat edellytyksenä strategiaproessin aikaansaamalle toimivalle ja jatkuvalla sosiaaliselle oppimisprosessille.

Miten yhteisöllisen prosessin kautta luodaan näkemys alueen kehittämisestä?

Tutkimukseni pääkysymys pohtii yhteisen näkemyksen muodostumista alueen kehittämisessä. Tarkastelin aihetta tiedon luomiseen liittyvien osa-alueiden kautta, jotka olivat tiedontarpeet, tiedonhankinta ja tiedonjakaminen. Näistä erityisesti tiedonjakaminen osoittautui keskeiseksi.

Tiedonjakamista tapahtuu alueellisissa verkostoissa erilaisten foorumien välityksellä, jotka tuovat samoista asioista kiinnostuneet henkilöt yhteen. Tiedonjakaminen tehostuu kuitenkin huomattavasti, kun kontekstina on määräaikainen prosessi, jossa tavoitteena on jakaa erilaisia näkemyksiä ja kiteyttää niistä yhteinen ymmärrys. Gertlerin ja Wolfen (2004, 53 – 54) tutkimusten mukaan alueellisten toimijoiden ja tietoresurssien läheisyys eivät sellisenaan ole riittäviä, vaan tarvitaan toimijaa (intelligent cell), joka aktivoi kehittymistä. Toimija voi olla esimerkiksi verkosto, alueellinen hallinto tai erilaiset alueen avaintoimijat. Uusimaa innovoi -hankkeessa toimijan roolissa olivat strategiaproessin teemaryhmät.

Miten informaatioalan ammattilaiset kykenivät hyödyntämään osaamistaan hankeprosesseissa?

Tutkimukseni käytännön tavoitteena oli tutkia, minkälaista osaamista informaatioalan ammattilaiselta odotettiin hankeprosesseissa ja miten informaatioalan ammattilaiset kykenivät hyödyntämään osaamistaan hankeprosessissa.

Kaikkiin teemaryhmiin oli nimetty informaatikko, ja alkuvaiheessa he olivat aktiivisesti yhteydessä ryhmäänsä. Kolmessa teemaryhmässä ei kuitenkaan hyödynnetty informaatikon osaamista lainkaan. Näissä työryhmissä ei tehty tiedonhankintaa, vaan ryhmässä jaettiin asiantuntijoilla jo olemassa olevaa tietoa. Kahden ryhmän työskentelyyn informaatikko ei osallistunut ja yhdessä ryhmässä informaatikko osallistui yleiseen keskusteluun.

Viidessä teemaryhmässä informaatikoiden osaamista hyödynnettiin. He hankkivat sekä teemaan että kohdealueeseen liittyvää tietoa ryhmien käyttöön. Informaatikoiden tiedonhankinnan osaamista hyödynnettiin teoreettisen tiedon, tutkimustiedon, tilastotiedon ja aluetta koskevan eksplisiittisen tiedon hakemisessa. Sen sijaan alueen toiminnalliseen arkeen liittyvää, kokemuksellista tietoa ja parhaiden käytäntöjen tietoa he eivät hankkineet. Ryhmissä oli kuitenkin odotuksia parhaiden käytäntöjen esimerkkien hakemiseen, mutta informaatikot kokivat, ettei heidän osaamisensa riitä tämän tyyppisen tiedon hakemiseen.

Informaatikoilta odotettiin proaktiivista toimintaa, jolla tarkoitettiin tiedonlähteiden hakemista ryhmien käyttöön ilman varsinaisia tiedonhakupyyntöjä tai tiedontarpeen muotoilemista. Informaatikoiden menetelmänä oli seurata ryhmän käymää keskustelua jäsentäen ja poimien mahdollisia tiedontarpeita. He tekivät myös tiedonhakuja kartoittaen teemaan liittyviä tiedonlähteitä ja tuoden niitä ryhmän käsiteltäväksi. Ryhmät eivät kuitenkaan käsitelleet ja antaneet palautetta hankituista tiedonlähteistä, mikä olisi helpottanut tiedonhaun suuntaamista. Tiedonlähteet tallennettiin kuitenkin wikiin strategiaprosessia ja –asiakirjaa kuvaavaksi tietovarannoiksi.

Ryhmiä odotukset saattoivat kuitenkin olla pidemmälle meneviä. Muutamit ryhmät odottivat informaatikoilta myös kommentteja, jäsenyyksiä ja kiteytyksiä sisältöön. Olennaisena asiana oli löytää tai jalostaa ytimekäs kuvaus, jota ryhmä saattoi hyödyntää helposti joko tiedonjakamisen tai tiedon tuottamisen prosessissaan. Tietoa haettiin ja käytettiin mahdollistamaan esille nostettujen asioiden ja ideoiden merkitysten ymmärtäminen. Aiheeseen liittyvät tiedonlähteet jäivät käsittelemättä, jos löytäjä ei kyennyt esittelemään ja kytkemään sisällöstä poimittua tietoa ryhmän työskentelyn kannalta merkityksellisesti. Informaatikoiden haasteena oli aihealueen tunteminen. Siinä on tärkeää kokemuksen kautta saatu piiloinen tieto, jonka avulla valintaa ja merkityksenantoprosessia on mahdollista tehdä. Ryhmien odotukset ja informaatikon osaaminen eivät tässä suhteessa kohdanneet.

Odotuksia oli siis kahdenlaisia, jotka olivat osittain ristiriitaisia. Toisaalta toivottiin kattavaa teemaan liittyvää dokumenttien hankintaa ja toisaalta toivottiin ytimekästä, merkitykselliseen sisältöön keskittyvää tiedonhankintaa. Tämän perusteella tiedonjakamisen tyyppiä oli ainakin kahdenlaisia. Ensimmäinen vastaa Taljan luokittelemaa strategista jakamista ja toinen paradigmaattista jakamista (Talja 2002, 147).

Informaatikot kokivat hankkeessa muodostuneen oppimiskokemuksen olleen merkittävä. Jonkin verran oppimista tapahtui teemaan liittyvässä sisältöalueessa ja uusissa tiedonhankintakanavien tai -lähteiden tuntemuksessa. Keskeisempää kuitenkin oli prosessiin ja toimintaympäristöön liittyvät kokemukset ja ymmärryksen kasvaminen. Tiedonhankinnan opastaminen ja tiedonhakujen tekeminen kirjastossa tai informaatikon vastaanotolla antaa vain vähäisessä määrin ymmärrystä tietokäyttäjymisen kokonaisuudesta. Osallistuminen teemaryhmien työskentelyprosessiin ja keskusteluihin avasi ymmärtämistä huomattavasti laajemmin. Oppimiskokemuksen nähtiin vaikuttavan myös laajemmin oman työn tekemisen perusteisiin, erityisesti mitä ja miten tiedonhankinnan ohjausta kannattaa tehdä. Informaatikoiden aiemmat kokemukset tietokäyttäjymisestä työelämäkonteksteissa olivat vähäisiä. Oppimiskokemukset koettiin positiivisina ja vastaavia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia toivottiin jatkossakin.

7.2 Arviointia tutkimuksen tekemisestä

Tässä tutkimuksessa kerättiin laaja aineisto haastattelemalla 19 henkilöä, jotka toimivat kahdeksassa eri teemaryhmässä. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan triple helix –periaatteen mukaisesti, mutta se ei onnistunut aivan tasapuolisesti. Valinnassa tyydyttiinkin painottamaan teemaryhmittäistä jakoa ja teemaryhmässä aktiivisesti vaikuttaneita henkilöitä. Tutkimusaineistoa täydennettiin teemaryhmien käytössä olleilla tai wikiin tallennetuilla dokumenteilla.

Tutkimukseni teoriataustan muodostivat tietoon liittyvät käsitteet ja tyypittelyt. Tarkastelin myös tietämyksenhallinnan sekä tiedon luomiseen ja oppimiseen liittyviä malleja. Nämä jäsensivät aihetta, mutta eivät sellaisenaan tuntuneet soveltuvan aineiston analyysiin. Tietokäyttäjymisen kokonaisuutta tarkastelevat mallit jäsensivät osuvammin havaintoja, joita aineistosta nousi. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan sovellettu mitään erityistä mallia analyysissä, vaan peilattiin niiden välittämiä ajatuksia tehtyihin havintoihin. Alueellinen in-

novaatiotoiminta sekä strategiaproessin ja kirjaston rooli innovaatiotoiminnassa muodostivat vielä yhden näkökulman aineiston tarkasteluun.

Tietokäytäntöjä ei ole aiemmin tutkittu alueellisen strategiatyön kontekstissa. Tiedon merkitystä alueellisessa kehittämistyössä on käsitelty paljonkin erilaisissa julkaisuissa, mutta monet teoriat ovat kuitenkin organsaatiolähtöisiä. Ne ovat vain osittain hyödynnettävissä alueellisessa kontekstissa.

Tutkimuksen metodologisena ratkaisuna aineistosta lähtevä havaintojen teko ja analyysi oli mielestäni onnistunut. Aineistolähtöinen tarkastelutapa tuotti uusia havaintoja, joita ei ehkä olisi saatu soveltamalla valmista mallia. Toisaalta tutkimuksen tekeminen tuntui välillä hajanaiselta ja tuloksia tarkasteltaessa olisikin voinut soveltaa jotain mallia vahvemmin.

Tutkimuksen käytännöllinen anti liittyi odotuksiin, joita informaatioalan ammatilaisilta teemaryhmässä odotettiin, ja osaamisen hyödyntämiseen. Informaatikot kokivat, että osallistuminen toimintaympäristön prosesseihin oli osaamista kehittävä ja vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia toivottiin lisää. Informaatikot kokivat toimintaympäristön prosesseihin osallistumisen lisäävän tietokäytäntöjen kokonaisuuden ymmärtämistä.

Jatkotutkimus alueellisen verkoston oppimisesta ja tiedon kumuloitumisesta

Strategian laatimisen yhteydessä käytiin keskustelua alueen strategioiden tulevaisuudesta todeten, että nyt valmistuva ensimmäinen strategia ei ehkä saavuttanut kaikkia tavoitteita ja sitä mahdollisesti tullaan uudistamaan. Strategiaproessin aikana pohdittiin myös aiemmin valmistunutta Helsingin seudun strategiaa ja sen mahdollista yhdistämistä tulevaan prosessiin. Alueellista tietokäyttämistä voisi tutkia seurantatutkimuksena tai vertailevana tutkimuksena, jos uusi strategiaproessi käynnistyy.

Innovaatiostrategian laatiminen on edelleen ajankohtainen aihe keväällä 2008 valmistuvan kansallisen innovaatiostrategian myötä. Voisi olla mielenkiintoista verrata kansallisen ja alueellisen tason prosesseja ja tietokäytäntöjä.

Kiinnostavammalta tuntuu kuitenkin tutkia alueellisten verkostojen tietokäyttämistä tarkemmin ja esimerkiksi niiden solmukohtia. Tiedon luomisen merkitys alueellisen verkoston oppimisessa ja tiedon kumuloitumisessa ei tullut tässä tutkimuksessa syvällisesti tarkastelluksi. Tutkimukseni kartoitti lähinnä tiedon luomisen edellytyksiä eli tiedontarpeita, tiedonhankintaa sekä tiedonjakamista yhteisöllisen ymmärryksen muodostumisprosessissa. Tut-

kimus jäseni tiedon luomisen osa-alueita ja havainnoi niitä alueellisen strategiaproessin kontekstissa, josta tarkemman ymmärryksen kautta nousi uusia kysymyksiä.

LÄHTEET

- Palat paikoilleen. Uudenmaan innovaatiostrategia. 2007. Helsinki: Uudenmaan liitto; Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Yhdesä huipulle. Helsingin seudun innovaatiostrategia. 2005. Helsinki: Culminatum.
- ANTTONEN, M. and HOLMA, A., 2005. Kumppanuushankkeella alueellisiin innovaatioihin. *Signum*, (6), pp. 5-9.
- ASAKAWA, K. and LEHRER, M., 2003. Managing local knowledge assets globally: the role of regional innovation relays. *Journal of World Business*, 38(1), pp. 31-42.
- BENNETT, S., 2005. Righting the balance. In: K. SMITH, ed, *Library as place: rethinking roles, rethinking space*. Washington, D.C.: Council on Library and Information Resources, pp. 10-24.
- BLACKLER, F., 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), pp. 1020-1046.
- BLAIR, D.C., 2002. Knowledge management: hype, hope, or help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), pp. 1019-1028.
- BROWN, J.S. and DUGUID, P., 2001. Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), pp. 198-213.
- BROWN, J.S. and DUGUID, P., 2000. Mysteries of the region: knowledge dynamics in Silicon Valley. In: C. LEE, W.F. MILLER, M. HANCOCK and H. ROWEN, eds, *The Silicon Valley Edge*. Stanford (CA): Stanford University Press, pp. 16-39.
- BURNS, T. and STALKER, G.M., 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- BURT, R.S., 2004. Structural holes and good ideas. *The American journal of Sociology*, 110(2), pp. 349-399.
- BURT, R.S., 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp. 339-365.
- CAMAGNI, R., 1991. Introduction: from the local "milieu" to innovation through cooperation networks. In: R. CAMAGNI, ed, *Innovation networks: spatial perspectives*. London: Belhaven Press, pp. 1-9.
- CANIELS, M.C.J. and ROMIJN, H.A., 2003. Firm-level knowledge accumulation and regional dynamics. *Industrial and Corporate Change*, 12(6), pp. 1253-1278.

- CAPPELLIN, R., 2007. The territorial dimension of the knowledge economy: collective learning, spatial changes and regional and urban policies. *American Behavioral Scientist*, 50(7), pp. 897-921.
- CASTELLS, M., 1998. *The rise of the network society*. Cambridge: Blackwell.
- COLLINSON, S. and GREGSON, G., 2003. Knowledge networks for new technology-based firms: an international comparison of local entrepreneurship promotion. *R&D Management*, 33(2), pp. 189-208.
- CONCEIÇÃO, P., GIBSON, D.V., HEITOR, M.V. and SIRILLI, G., 2001. Beyond the digital economy: a perspective on innovation for the learning society. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(2), pp. 115-142.
- CONCEIÇÃO, P. and HEITOR, M.V., 2002. Knowledge interaction towards inclusive learning: promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), pp. 641-651.
- COOKE, P. and MORGAN, K., 1993. The network paradigm : new departures in corporate and regional development. *Environment & Planning D: Society and Space*, 11(5), pp. 543-564.
- COOKE, P. and SCHIENSTOCK, G., 2000. Structural competitiveness and learning regions. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(3), pp. 265-280.
- COOKE, P., 2005. Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: exploring 'Globalisation 2': a new model of industry organisation. *Research Policy*, 34(8), pp. 1128-1149.
- DAVENPORT, S., 2005. Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition. *Research Policy*, 34(5), pp. 683-701.
- DOLOREUX, D. and PARTO, S., 2005. Regional innovation systems: current discourse and unresolved issues. *Technology in Society*, 27(2), pp. 133-153.
- EISENHARDT, K.M., 2002. Building theories from case study research. In: A.M. HUBERMAN and M.B. MILES, eds, *The qualitative researcher's companion*. London: Sage Publications, pp. 5-36.
- EISENHARDT, K.M. and SANTOS, F.M., 2002. Knowledge-based view. A new theory of strategy? In: H. THOMAS, A.M. PETTIGREW and R. WHITTINGTON, eds, *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications, pp. 139-164.
- ENG, T., 2004. Implications of the internet for knowledge creation and dissemination in clusters of hi-tech firms. *European Management Journal*, 22(1), pp. 87-98.
- ESKOLA, J. and SUORANTA, J., 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- ETZKOWITZ, H. and LEYDESDORFF, L., 2000. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), pp. 109-123.
- FERLIE, E., 2002. Quasi strategy: strategic management in the contemporary public sector. In: A. PETTIGREW, H. THOMAS and R. WHITTINGTON, eds, *Handbook of the strategy and management*. London: Sage Publications, pp. 279-298.

- FLORIDA, R., 2002. *The rise of the creative class : and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- GERTLER, M.S. and WOLFE, D.A., 2004. Local social knowledge management: community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. *Futures*, 36(1), pp. 45-65.
- GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H. and ETC., 1994. *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- GRANT, R.M., 2003. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), pp. 491-517.
- HAKANEN, M., HEINONEN, U. and SIPILÄ, P., 2007. *Verkostojen strategiat : menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- HAMEL, G., 2005. Strategies that learn. In: H. MINTZBERG, B.W. AHLSTRAND and J. LAMPEL, eds, *Strategy bites back: it is a lot more and less, than you ever imagined*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, pp. 220-224.
- HANNUS, J., LINDROOS, J. and SEPPÄNEN, T., 1999. *Strateginen uudistuminen : osaamisen ajan toimintaympäristössä : strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros*. Espoo: HM & V Research.
- HARA, N. and SOLOMON, P., s.a. Developing collaboration in a multi-institutional scientific research center: understanding sensemaking during the formative period of an organization. forthcoming edn.
- HARA, N., SOLOMON, P., KIM, S.L. and SONNENWALD, D.H., 2003. An emerging view of scientific collaboration: scientists' perspectives on collaboration and factors that impact collaboration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(10), pp. 952-965.
- HARMAAKORPI, V. and TURA, T., 2006-last update. Practice-based innovation activities and network-facilitating innovation policy. Available: http://www.proact2006.fi/chapter_images/304_Ref_A47_Harmaakorpi_&_Tura.pdf [02/26, 2008].
- HARMAAKORPI, V. and UOTILA, T., 2006. Building regional visionary capability. *Futures research in resource-based regional development. Technological Forecasting and Social Change*, 73(7), pp. 778-792.
- HAYTHORNTHWAITE, C., 2006. Learning and knowledge networks in interdisciplinary collaborations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(8), pp. 1079-1092.
- HENRY, N. and PINCH, S., 2000. Spatialising knowledge: placing the knowledge community of Motor Sport Valley. *Geoforum*, 31(2), pp. 191-208.
- HERTZUM, M., 2008. Collaborative information seeking: the combined activity of information seeking and collaborative grounding. *Information Processing & Management*, 44(Issue 2), pp. 957-962.
- HILTON, S., 2006. Developing local e-democracy in Bristol: from information to consultation to participation and beyond. *Aslib Proceedings*, 58(5), pp. 416-428.

- HIMANEN, P., 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi: katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Helsinki: Eduskunta. Tulevaisuusvaliokunta.
- HOWELLS, J.R.L., 2002. Tacit knowledge, innovation and economic geography. *Urban Studies*, 39(5-6), pp. 871-884.
- HOWELLS, J., 2005. Innovation and regional economic development: a matter of perspective? *Research Policy*, 34(8), pp. 1220-1234.
- HUOTARI, M., HURME, P. and VALKONEN, T., 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- HUYSMAN, M. and DE WIT, D., 2002. Knowledge sharing in practice. Information science and knowledge management 4. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- JOUTSENLAHTI, S., 2007. Metropolisaation käsitteet selviksi. Maakuntaparlamentti 22. - 24.11.2007. PowerPoint-esitys. Helsinki: Uudenmaan liitto.
- KOLEHMAINEN, J., 2006a. Huomioita 28.6. kokouksen pohjalta. Email hanna.lahtinen@laurea.fi 4.7.2006.
- KOLEHMAINEN, J., 2006b. Pääkaupunkiseudun ulkopuolisen metropolialueen innovaatiostrategian laadintaprosessi. Projektisuunnitelma 25.1.2006.
- KOLEHMAINEN, J., 2006c. Pääkaupunkiseudun ulkopuolisen Uudenmaan innovaatiostrategia: teemaryhmien alustavat kysymyksenasettelut. Muistio 12.4.2006.
- KOLEHMAINEN, J., 2006d. Pääkaupunkiseudun ulkopuolisen Uudenmaan innovaatiostrategia: teemaryhmätyöskentelyn perusteet. Muistio 3.5.2006.
- KOSTIAINEN, J. and SOTARAUTA, M., 2003. Great leap or long march to knowledge economy: institutions, actors and resources in the development of Tampere, Finland. *European Planning Studies*, 11(4), pp. 415-438.
- LAGENDIJK, A. and CORNFORD, J., 2000. Regional institutions and knowledge: tracking new forms of regional development policy. *Geoforum*, 31(2), pp. 209-218.
- LI, X., 2006. Library as incubating space for innovations: practices, trends and skill sets. *Library Management*, 27(6), pp. 370-378.
- LUNDEVALL, B. and JOHNSON, B., 1994. The learning economy. *Industry & Innovation*, 1(2), pp. 23-42.
- LUNDEVALL, B., JOHNSON, B., ANDERSEN, E.S. and DALUM, B., 2002. National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31(2), pp. 213-231.
- MELKAS, H. and HARMAAKORPI, V., 2008. Data, information and knowledge in regional innovation networks: quality considerations and brokerage functions. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), pp. 103-124.
- MILES, M.B., 1994. Qualitative data analysis. An expanded sourcebook. Thousand Oaks: Sage.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B. and GHOSHAL, S., 1995. The strategy process. European edn. London: Prentice Hall.

- NONAKA, I., TOYAMA, R. and KONNO, N., 2000. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), pp. 5-34.
- OECD, 2007. *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*. May. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD, 2003. OECD territorial reviews. Finland. Complete Edition edn. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- O'HAGAN, S.B. and GREEN, M.B., 2004. Corporate knowledge transfer via interlocking directorates: a network analysis approach. *Geoforum*, 35(1), pp. 127-139.
- ORLIKOWSKI, W.J., 2002. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), pp. 249-273.
- OSHRI, I., 2006. Knowledge reuse. In: D.G. SCHWARTZ, ed, *Encyclopedia of knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 487-492.
- OSKE, 2007a-last update, historia: taustalla EU-jäsenyyteen valmistautuminen [Homepage of Valtioneuvosto. Osaamiskeskusohjelma], [Online]. Available: http://www.oske.net/mika_oske_on/historia/ [04/14, 2008].
- OSKE, 2007b-last update, mikä OSKE on? [Homepage of Valtioneuvosto. Osaamiskeskusohjelma], [Online]. Available: http://www.oske.net/mika_oske_on/ [04/14, 2008].
- PALMER, C.L., 2001. Work at the boundaries of science: information and the interdisciplinary research process. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- PREKOP, P., 2002. A qualitative study of collaborative information seeking. *Journal of Documentation*, 58(5), pp. 533-547.
- REIJONEN, I. and TALJA, S., 2006. Information sharing practices in multidisciplinary research groups. In: V.P. GUERRERO-BOTE, ed, *Current Research in Information Sciences and Technologies: Multidisciplinary Approaches to Global Information Systems*. Bajadoz: Open Institute of Knowledge, pp. 461-465.
- REIJONEN, I., 2005. Monitieteisen tutkimusryhmän tiedonhankinnan erityispiirteet: kollaorointi, tietämyksen integrointi ja tiedonhankintastrategiat. Tampere: Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- ROGERS, E.M., 2003. Diffusion of Innovations. 5 edn. New York: Simon and Schuster.
- RUTTEN, R., 2004. Inter-firm knowledge creation: a re-appreciation of embeddedness from a relational perspective. *European Planning Studies*, 12(5), pp. 659-673.
- SALMADOR, M.P. and BUENO, E., 2005. Strategy-Making as a complex, double-loop process of knowledge creation: four cases of established banks. *Advances in Strategic Management*, 22, pp. 267-318.
- SCHARMER, C.O., 2001. Self-transcending knowledge: organizing around emerging realities. In: I. NONAKA and D.J. TEECE, eds, *Managing industrial knowledge - creation, transfer and utilization*. London: Sage Publications, pp. 68-90.
- SCHUMPETER, J.A., 1934. The theory of economic development an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Reprinted 1967 edn. Cambridge, Mass: Harvard Publications.

- SHENG, X. and SUN, L., 2007. Developing knowledge innovation culture of libraries. *Library Management*, 28(1), pp. 36-52.
- SHIH, W. and ALLEN, M., 2007. Working with generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1), pp. 89-100.
- SIMMIE, J., 2003. Innovation and urban regions as national and international nodes for the transfer and sharing of knowledge. *Regional Studies*, 37(6), pp. 607-620.
- SOLOMON, P., 1997. Discovering information behavior in sense making. II. The social. *Journal of the American Society for Information Science*, 48(12), pp. 1109-1126.
- SOTARAUTA, M. and SRINIVAS, S., 2006. Co-evolutionary policy processes: understanding innovative economies and future resilience. *Futures*, 38(3), pp. 312-336.
- STEINBOCK, D., 2007. The competitiveness of Finland's large urban regions. Regional Development 2. Helsinki: Ministry of the interior Finland.
- STÅHLE, P. and GRÖNROOS, M., 1999. Knowledge management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2 edn. Helsinki: WSOY.
- STÅHLE, P. and WILENIUS, M., 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- STÅHLE, P., SOTARAUTA, M., MARKKULA, M. and KUISMA, R., eds, 2003. *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa : loppuraportti. Teknologian arviointeja 15*. Helsinki: Eduskunta. Tulevaisuusvaliokunta.
- STÅHLE, P., SOTARAUTA, M. and PÖYHÖNEN, A., eds, 2004. *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Teknologian arviointeja 19*. Helsinki: Eduskunnan kanslia.
- SUURLA, R., 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan : helmiä kalastamassa. Loppuraportti. Teknologian arviointeja 6. Helsinki: Eduskunta. Tulevaisuusvaliokunta.
- TALJA, S., 2002. Information sharing in academic communities: types and levels of collaboration in information seeking and use. *New Review of Information Behaviour Research*, 3, pp. 143-160.
- TALJA, S. and HANSEN, P., 2006. Information sharing. In: A. SPINK and C. COLE, eds, *New Directions in human information behavior*. Dordrecht: Springer, pp. 113-134.
- TALLMAN, S., JENKINS, M., HENRY, N. and PINCH, S., 2004. Knowledge, clusters and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 258-271.
- TEECE, D.J., PISANO, G. and SHUEN, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- TEKEL, 01/01, 2008-last update. Toimintojen kehitys. [Homepage of Suomen teknologiakeskusten liitto Tekel], [Online]. Available: [http://www.tekel.fi/tekel/toimintojen_kehitys/\[04/14, 1008\]](http://www.tekel.fi/tekel/toimintojen_kehitys/[04/14, 1008]).
- THIELE, G., DEVAUX, A., VELASCO, C. and HORTON, D., 2007. Horizontal evaluation. *American Journal of Evaluation*, 28(4), pp. 493-508.

- THOMAS, J.B., SUSSMAN, S.W. and HENDERSON, J.C., 2001. Understanding "strategic learning": linking organizational learning, knowledge management and sensemaking. *Organization Science*, 12(3), pp. 331-345.
- TYNJÄLÄ, P., 2002. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- TÖDTLING, F. and TRIPPL, M., 2005. One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), pp. 1203-1219.
- UUDENMAAN LIITTO, 2006. Uudenmaan liiton maakuntahallituksen pöytäkirja, MHS § 48, pöytäkirjan ote 7.6.2006.
- UUSIMAA INNOVOI -HANKE, 2007-last update. Strategiaprosessi pähkinänkuoressa. [Homepage of Laurea. Uudenmaan liitto], [Online]. Available: <http://velo.laurea.fi/inno/index.php/A2006/AnnualReport> [03/25, 2008].
- UUSIMAA INNOVOI -HANKE, 2006a. Kansainvälisen seminaarin 2.6.2006 ohjelma.
- UUSIMAA INNOVOI -HANKE, 2006b-last update. Raportoinnin ohjeet teemaryhmille. [Homepage of Laurea. Uudenmaan liitto], [Online]. Available: <http://velo.laurea.fi/inno/> [08/03, 2006].
- UUSIMAA INNOVOI -HANKE, 2006c-last update. Teemaryhmä 9. ongelman tai haasteen kuvaus. Available: <http://velo.laurea.fi/inno/index.php/Group9/Vision> [03/25, 2008].
- VAKKARI, M., 2006. Kirjastojen laatuseminaari. *Verkkari. Helsingin yliopiston kirjastojen lehti*, (1).
- WEICK, K.E., 1995. Sensemaking in organizations. London: Sage Publications Inc.
- WICKRAMASINGHE, N., 2006. Knowledge creation. In: D.G. SCHWARTZ, ed, *Encyclopedia of knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 326-335.
- YIN, R.K., 1994. Case study research. Design and methods. London: Sage.
- YSA, 2008-last update. Yleinen suomalainen asiasanasto [Homepage of Helsingin yliopiston kirjasto], [Online]. Available: <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html> [02/07, 2008].
- ZAHRA, S.A. and GEORGE, G., 2002. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185-203.

LIITTEET

Yhteisölliset tietokäytännöt Uusimaa innovoi –hankkeessa LIITE 1
Haastattelurunko

Oma tausta ja kokemus strategiatyöstä / innovaatiotyöstä

Teemaryhmän toiminta

ODOTUKSET / SUHTAUTUMINEN

ALOITUS JA LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN

YHTEISTYÖN MUODOT

TEEMARYHMÄN TOIMINNAN VAIKUTUS STRATEGIAAN

Tiedonhankinta ja jakaminen

TIEDONTARPEET, TIEDONHANKINTA JA TIEDONLÄHTEET

TIEDON JAKAMINEN

KIELI, KÄSITTEET, METAFORAT

KÄYTÖSSÄ OLEVAT JÄRJESTELMÄT

Uuden tiedon luominen

KONTEKSTI

TIEDON KÄYTTÖ

KITEYTTÄMINEN

TIEDON LEVITTÄMINEN

Palaute haastattelusta