

LIIKETOIMINNAN EDISTÄMISTÄ JA IDEALISMIA –
PK-YRITYSTEN OSALLISTUMINEN JULKISEEN TIEDON
JAKAMISEEN KAUPUNKISUUNNITTELUALALLA

Marita Kari

Tampereen yliopisto
Informaatiotieteiden yksikkö
Informaatiotutkimus ja interaktiivinen
media
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2011

TAMPEREEN YLIOPISTO, Informaatitieteiden yksikkö

Informaatitutkimus ja interaktiivinen media

Kari, Marita: Liiketoiminnan edistämistä ja idealismia – pk-yritysten osallistuminen julkiseen tiedon jakamiseen kaupunkisuunnittelualalla.

Pro gradu -tutkielma, 124 s., 16 liites.

Lokakuu 2011

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kaupunkisuunnittelualan pk-yritysten osallistumista julkiseen tiedon jakamiseen eli esimerkiksi esitelmien pitämistä alan seminaareissa ja kirjoittamista alan julkaisuihin. Lisäksi selvitetään ammatillisen tiedon jakamista alalla koordinoivien järjestöjen tietojohdantaa siinä määrin kuin on välttämätöntä pk-yritysten osallistumisen ymmärtämiseksi.

Tutkimuksen teoreettisen kehyksen muodostavat sosiaalisen pääoman, ulkoisen ja sisäisen motivaation ja tietojohdantamisen teorit. Pk-yritysten sisäisen toiminnan tarkastelussa hyödynnetään tietojohdantamisen teorioita ja suunnittelijoiden motiivien tarkastelussa myös teoriaa ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Organisaatioiden väliseen tiedon jakamiseen sovelletaan sosiaalisen pääoman teoriaa. Tutkielmassa osoitetaan kaikkien teorioiden olevan välttämättömiä ilmiön selittämiseksi, koska yksikään teoria ei yksin riitä selittämään pk-yritysten osallistumista tähän toimintaan.

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Keskeisin tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla yhteensä 14 yritysten, järjestöjen ja toimialan edustajaa puolistrukturoitujen haastattelujen avulla maaliskuun ja elokuun 2011 välisenä aikana.

Tutkimuksen mukaan toimialan verkosto tarjoaa pk-yrityksille puitteet, jossa ne pystyvät luomaan, ylläpitämään ja kehittämään välttämättömiä suhteita asiakkaisiin ja alan muihin toimijoihin. Julkinen tiedon jakaminen lisää yrityksen mainetta enemmän kuin pelkkä osallistuminen verkostoihin ja yrityksen houkuttelevuus yhteistyökumppanina kasvaa. Siksi yritysten kannattaa osallistua siihen, vaikka toiminnan suora taloudellinen hyöty on lähes olematonta.

Osallistumiseen on kuitenkin muitakin syitä kuin liiketoiminnan edistäminen. Tiedon jakamiseen osallistuminen on aina oppimistapahtuma. Lisäksi yritykset ja suunnittelijat osallistuvat julkiseen tiedon jakamiseen idealistisemmista syistä, kuten ammattikunnan kehittämisen ja alan ja sen arvostuksen edistämisen vuoksi. Yritykset haluavat myös tuoda esiin näkemyksiään suunnitteluprosessista ja sen kehittämisestä. Liiketoiminnan kehittäminen on ulkoisesti motivoitunutta, ammattikunnan ja alan edistäminen sisäisesti motivoitunutta. Siten molemmilla motivaation lajeilla on merkitystä pk-yritysten osallistumiselle julkiseen tiedon jakamiseen.

Vaikka tutkimus lähti kiinnostuksesta selvittää pk-yritysten motiiveja julkiseen tiedon jakamiseen, järjestöt osoittautuivat toiminnassa keskeisimmiksi. Julkinen tiedon jakaminen on järjestöjen koordinoimaa jäseniä palvelevaa toimintaa. Järjestöjen edustajat käyttävät merkittävää valtaa sen suhteen, kuka alalla pääsee esiin. Järjestöt kiinnittävätkin merkittävää huomiota siihen, että yritysjäseniä kohdellaan tasapuolisesti julkisen tiedon jakamiseen osallistumisessa.

Avainsanat: Tietojohdantaminen, tiedon jakaminen, sosiaalinen pääoma, kaupunkisuunnittelu, sisäinen ja ulkoinen motivaatio.

1	JOHDANTO	6
2	TEORIAT JA AIEMPI TUTKIMUS	9
2.1	Sosiaalisen pääoman merkitys tiedon jakamisessa	9
2.1.1	Sosiaalinen pääoma	9
2.1.2	Tietopääoma	11
2.1.3	Sosiaalinen pääoma, vaihto ja yhdistäminen	14
2.1.4	Sosiaalisen pääoman syntyyn vaikuttavat tekijät	17
2.1.5	Sosiaalisen pääoman hyödyntäminen tietojohdattamisessa	18
2.1.6	Tieteelliset konferenssit tiedon jakamisessa	20
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio tiedon jakamisessa	22
2.2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
2.2.2	Syrjäytymisvaikutus	23
2.2.3	Motivaation ja tiedon lajien yhdistäminen	24
2.2.4	Motivaatiotekijät tiedon jakamisen organisatorisina edellytyksinä	25
2.3	Tietojohdattaminen	27
2.3.1	Käsitteitä ja määritelmiä	27
2.3.2	Pk-yritysten tietojohdattamisen malli	28
2.3.3	Knowledge governance -lähestymistapa	30
2.3.4	Tiedon johdattamisen muodolliset ja epämuodolliset käytännöt pk-yrityksissä	31
2.3.5	Tietojohdattaminen arkkitehtuuri-, suunnittelu- ja rakennusalalla	33
2.3.6	Suomalaiset pk-yritysten tietojohdattamisen tutkimukset	33
2.4	Muu aiempi tutkimus	34
2.4.1	Tiedon jakaminen puolijohdettavuudessa	34
2.4.2	Intohimo vaikuttimena asiantuntijan tiedon jakamisessa	37
2.5	Teorioiden ja empiirisen tutkimuksen suhde	38
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	41
3.1	Tutkimusstrategia	41
3.2	Tutkimuskysymykset	42
3.2.1	Sosiaaliseen pääomaan liittyvät kysymykset	43
3.2.2	Tietojohdattamiseen liittyvät kysymykset	45
3.2.3	Sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyvät kysymykset	46
3.3	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	47
3.3.1	Pk-yritykset ja eri ammattien edustajat kaupunkisuunnittelussa	47
3.3.2	Haastateltavien tunnistaminen ja valinta	48
3.3.3	Haastateltujen yritysten taustatiedot	52
3.3.4	Näytteestä puuttuvat ryhmät	53
3.3.5	Haastattelut	54
3.3.6	Analyysi	57
3.3.7	Analyysin suhde teoriaan	58

4	SUUNNITTELIJOIDEN JA PK-YRITYSTEN OSALLISTUMINEN JULKISEEN TIEDON JAKAMISEEN	60
4.1	Tietojohdaminen	60
4.1.1	Strategiat ja tavoitteet	60
4.1.2	Johtaminen ja vastuuhenkilöt	62
4.1.3	Valmisteluprosessi	63
4.1.4	Tiedon jakamisen itsearviointi	65
4.1.5	Palaute	66
4.1.6	Palkitseminen	67
4.1.7	Julkinen tiedon jakaminen kaupunkisuunnittelualalla pk-yritysten näkökulmasta	68
4.2	Tunteiden merkitys	69
4.3	Motiivit ja hyödyt	70
4.3.1	Suunnittelijoiden motiivit ja hyödyt	70
4.3.2	Yritysten tavoitteet	74
4.3.3	Oppimista, markkinointia ja vaikuttamista	76
4.4	Kontaktit	77
4.4.1	Hankintalainsäädännön muutosten vaikutus julkiseen tiedon jakamiseen	77
4.4.2	Julkisen tiedon jakamisen vaikutus kontakteihin	78
4.4.3	Uudet asiakkaat toiminnan konkreettisin hyöty	79
4.5	Rajoitteet	79
5	JÄRJESTÖT, TILAISUUDET JA TIETOJOHTAMINEN	82
5.1	Järjestöjen asema	82
5.2	Tilaisuuksien tavoitteet	83
5.3	Tiedon muutos ja sen vaikutus tiedon jakamiseen	84
5.4	Aiheiden ja esiintyjien valinta	86
5.5	Tiedon jakamisen järjestelyiden merkitys pk-yritysten osallistumismahdollisuuksiin	88
5.6	Korvaukset esiintyjille	89
5.7	Palaute	89
5.8	Järjestöjen keskeinen asema julkisessa tiedon jakamisessa	90
6	JULKISEN TIEDON JAKAMISEN RAJOITTEET	92
6.1	Osallistumattomuus valintana	92
6.2	Puuttuvat yhteydet alan sisällä ja sen ulkopuolelle	93
6.2.1	Ammattien välisen yhteistyön ongelmia kaupunkisuunnittelun sisällä	93
6.2.2	Heikot yhteydet kaupunkisuunnittelun ulkopuolelle	94
7	JULKISTA TIEDON JAKAMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT	96
7.1	Keskinäinen verkostoituminen	96
7.2	Eri alojen yhteistyö kansallisen arkkitehtuuripoliittisen ohjelman uudistamisessa	97

7.3	Kansainvälistyminen	97
7.4	Uudet vaikutuskanavat	98
7.5	Kohti parempaa yhteistyötä	100
8	DISKUSSIO	101
8.1	Teorioiden ja tulosten välinen tarkastelu	101
8.1.1	Sosiaalisen pääoman merkitys julkisessa tiedon jakamisessa kaupunkisuunnittelualalla	101
8.1.2	Ammattikunnan järjestövetoinen tietojohtamisen malli	104
8.1.3	Pk-yritysten osallistuminen oman alansa julkiseen tiedon jakamiseen: liiketoiminnan edistämistä, oppimista ja idealismia	107
8.1.4	Motivaation merkitys julkisessa tiedon jakamisessa	107
8.1.5	Tunteiden merkitys julkisessa tiedon jakamisessa	108
8.1.6	Järjestövetoinen malli ja tiedon jakamisen rajoitteet	109
8.1.7	Eri teorioiden merkitys empiiriselle tutkimukselle	109
8.2	Tutkimustulosten soveltamismahdollisuudet	110
8.3	Tutkimuksen rajoitteet	111
8.3.1	Julkinen sektori ja muut asiakkaat	112
8.3.2	Tiedon jakamiseen osallistumattomat ja suuret yritykset	113
8.4	Mahdollisia jatkotutkimusaiheita	113
8.5	Miksi tämä tutkimus oli tarpeellinen?	115
	LÄHTEET	117
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee pienten ja keskisuurten (pk-)asiantuntijayritysten tietojohdamista. Tutkimuksen ydinkysymys on, mikä saa pk-yritykset jakamaan tietoa oman alansa muille osapuolille ja siten osallistumaan toimialan yhteisen tiedon kehittämiseen. Pk-yritykset ovat tutkimuskohteena kiinnostavia, koska niiden tietojohdamista on toistaiseksi tutkittu melko vähän. Pk-yritysten ulkoista tiedonhankintaa osana tietojohdamista on tutkittu aiemmin (Beijerse 2000; Chen ym. 2006; Desouza ja Awazu 2006, 39–40; Hutchinson & Quintas 2008). Sen sijaan pk-yritysten ulkopuolelle suuntautuvasta tiedon jakamisesta ei ole olemassa aiempaa tutkimusta tämän tutkielman näkökulmasta.

Pk-yritys on Euroopan komission määritelmän mukaan yritys, jonka palveluksessa on alle 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan komissio 2006, 11–13). Pk-sektorilla on tärkeä asema Suomen taloudessa. Vuonna 2009 noin 320 000 yritystä, eli 99,8 prosenttia kaikista yrityksistä, työllisti alle 250 henkilöä ja kuului siten pk-sektoriin. Niissä työskenteli yli 925 000 henkeä eli 64 prosenttia kaikista yrityksissä työskentelevistä. Niiden liikevaihto oli lähes 172 miljardia euroa eli 51 prosenttia kaikkien yritysten liikevaihdosta. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto 2010).

Tarkastelun kohteena olivat kaupunkisuunnittelualalla toimivat pk-yritykset. Kaupunkisuunnittelu ei ole itsenäinen tutkimusala tai ammattikunta eikä sillä ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Klaasen 2004; Pinson 2004; Schurch 1999). Sillä voidaan tarkoittaa rakennetun ympäristön suunnittelua, missä keskeisiä ammattikuntia ovat arkkitehdit, maisema-arkkitehdit ja kaavoittajat (Schurch 1999, 5). Toisen, julkista tilaa painottavan näkemyksen mukaan kaupunkisuunnittelu sisältää kaiken tilan, johon ihmiset kaupungissa pääsevät tai jonka he näkevät. Se kattaa katujen, aukoiden ja puistojen lisäksi niitä ympäröivät rakennukset. Sen suunnittelussa tarvitaan useiden eri ammattien välistä yhteistyötä, edellä mainittujen lisäksi ainakin maanmittaus- ja liikenneinsinöörien osaamista (Tibbalds 2000, 1, 14). Tässä tutkimuksessa sovellettiin jälkimmäistä, julkista tilaa painottavaa näkemystä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kaupunkisuunnittelualan pk-yritysten osallistumista julkiseen tiedon jakamiseen eli esitelmien pitämistä ja paneelikeskusteluihin osallistumista alan konferensseissa ja

seminaareissa sekä kirjoittamista alan julkaisuihin ja yleismediaan. Ilmaisu julkinen tiedon jakaminen on johdettu siitä, että toiminnassa tiedon jakamisen kanava on julkinen.

Tutkimuksessa keskeistä oli suunnittelijoiden, yritysten ja järjestöjen toiminnan motiivien ymmärtäminen. Tarkoitus oli selvittää, mikä saa suunnittelijan käyttämään aikaansa ja niukat resurssit omaavan pk-yrityksen sitomaan voimavaroja tällaiseen toimintaan. Toiminta on pois yrityksen omasta ydintoiminnasta. Se voi pahimmassa tapauksessa hyödyttää kilpailijoita suoraan, kun ne voivat kopioida esitetyt ideat ja soveltaa tietoa, näkemyksiä ja kokemuksia omassa toiminnassaan. Kuitenkin pk-yrityksissä työskentelevät suunnittelijat osallistuvat jatkuvasti tällaiseen toimintaan työnantajansa luvalla ja kannustamina. Myös alan pk-yritysten johtaja-omistajat osallistuvat toimintaan itse.

Tätä ilmiötä tutkittiin yritysten näkökulmasta prosessina, jossa on kaksi keskeistä vaihetta: tiedon jakajan valinta tai valikoituminen ja jaettavan tiedon synty ja/tai identifiointi, kehittäminen ja jakaminen. Jokainen artikkeli tai esitelmä vaatii syntyäkseen koko tietojohdamisen syklin pienoiskoossa: tiedon synnyn, sen jalostamisen muille esitettävään muotoon ja jakamisen. Prosessissa kokemusperäinen tieto jalostuu eksplisiittiseksi ja pitkälle strukturoiduksi. Tiedon syklistä jaetun tiedon edelleen käyttäminen ei kuulunut tarkasteluun.

Toimialojen näkökulmasta julkinen tiedon jakaminen on tärkeää. Alan kehitystä voidaan edistää jakamalla kokemuksen kautta syntyneitä parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa syntyvän tutkimustiedon lisäksi. Kaupunkisuunnittelualan ammatti- ja muut järjestöt koordinoivat ja edistävät ammatillisen tiedon jakamista alalla. Ne julkaisevat lehtiä ja järjestävät erilaisia tilaisuuksia yksin ja yhteistyössä toisten järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa. Siksi pk-yritysten lisäksi selvitettiin järjestöjen tilaisuuksiin liittyvää tietojohdamisen prosessia siinä määrin kuin se oli välttämätöntä pk-yritysten osallistumisen ymmärtämiseksi. Yksi osa tutkimuksesta oli alan toimijoiden välisten suhteiden ymmärtäminen. Tarkoitus oli selvittää esimerkiksi sitä, tuliko aloite tiedon jakamisesta suunnittelijoilta ja yrityksiltä vai järjestöjen edustajilta. Lehtien toimitusprosessia ei tutkittu. Se olisi ollut journalistisen prosessin, ei tietojohdamisen tutkimusta.

Tutkielmassa on johdannon lisäksi seitsemän lukua. Luvussa 2 kuvataan työn teoreettinen tausta. Se koostuu tietojohdamisen, sisäisen ja ulkoisen motivaation ja sosiaalisen pääoman teorioista. Tietojohdamisessa painopiste on pk-yrityksiin liittyvässä teoriassa ja tutkimuksessa.

Luvussa 3 kuvataan tutkimusmenetelmät eli tutkimusstrategia ja -kysymykset sekä tutkimusaineiston keruu ja analysointi. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimuskysymyksiä oli kuusi. Ne koskivat suunnittelijoiden ja yritysten julkiseen tiedon jakamiseen liittyviä tavoitteita ja sen avulla saavutettuja hyötyjä, kaupunkisuunnittelualalla julkista tiedon jakamista mahdollisesti edistäviä, haittaavia tai estäviä normeja, odotuksia ja velvoitteita, tunteiden merkitystä suunnittelijoiden tiedon jakamiselle sekä tietojohdamisen strategioita ja prosesseja ja niiden johtamista ja ohjaamista. Tutkimusaineiston keruu oli kaksivaiheinen. Ensin selvitettiin kirjallisista ja verkkolähteistä pk-yritysten osallistumista julkiseen tiedon jakamiseen kahden viime vuoden aikana. Sen jälkeen haastateltiin kolmea eri ryhmää: pk-yritysten, järjestöjen ja toimialan edustajia. Viimeisen ryhmän muodostivat suunnittelijat, joilla oli pitkä suunnittelu- ja johtamiskokemus alan pk-yrityksissä sekä merkittäviä muita opetus- ja/tai luottamustehtäviä alalla. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Analyysimenetelminä käytettiin erilaisia sisällönanalyysin keinoja: laskemista, teemoittelua, tyypittelyä ja kehityskulun tarkastelua.

Empiirisen tutkimuksen tulokset raportoidaan luvuissa 4–7. Luku 4 käsittelee suunnittelijoiden ja pk-yritysten osallistumista julkiseen tiedon jakamiseen. Siinä tarkastellaan tietojohdamisen prosessia yrityksissä, toiminnan motiiveja ja saavutettuja hyötyjä sekä rajoitteita. Tunteiden merkityksen kuvaus tiedon jakamisessa sisältyy tähän lukuun. Luku 5 kuvaa järjestöjen tilaisuuksien järjestelyihin liittyvää toimintaa. Luvussa 6 tarkastellaan julkisen tiedon jakamisen rajoitteita alan sisällä sekä puutteita alan ulkopuolelle suuntautuvassa tiedon jakamisessa. Luvussa 7 käsitellään tiedon jakamista edistäviä tekijöitä.

Viimeinen eli kahdeksas luku on diskussio. Siinä tarkastellaan tutkimuksen tulosten suhdetta työn teoreettiseen kehykseen ja esitellään tutkimuksen perusteella syntynyt kaupunkisuunnittelualan järjestövetoinen tietojohdamisen malli. Tässä luvussa pohditaan myös sitä, millaista käytännön arvoa tutkimuksella mahdollisesti on. Lisäksi siinä kuvataan työn rajoitteet ja esitellään erilaisia vaihtoehtoja siitä, miten tutkimusta voisi jatkaa.

2 TEORIAT JA AIEMPI TUTKIMUS

Teoriat esitellään yleisimmästä eli sosiaalisen pääoman teoriasta suppeimpaan eli tietojohdamisen teoriaan, jossa painotetaan pk-yritysten tietojohdamiseen liittyvää tutkimusta. Viimeksi mainitussa hyödynnetään kahta muuta teoreettisen viitekehyksen osaa eli ensin mainitun lisäksi teoriaa ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Sen jälkeen kuvataan aiempaa tutkimusta, joka ei kuulu mihinkään kolmesta keskeisestä teoriasta. Nämä tutkimukset liittyvät yritysten väliseen tiedon siirtoon ja tunteiden merkitykseen asiantuntijoiden tiedon jakamisessa. Lopuksi tarkastellaan teorioiden ja tutkielman empiirisen osan suhdetta.

2.1 Sosiaalisen pääoman merkitys tiedon jakamisessa

Tässä alaluvussa kuvataan sosiaalisen pääoman merkitystä tiedon jakamiselle. Ensin kuvataan Nahapietin ja Ghoshalin (1998) kehittämää mallia siitä, kuinka sosiaalinen pääoma vaikuttaa uuden tietopääoman synnylle välttämättömiin tiedon vaihdon ja yhdistämisen ehtoihin. Sen jälkeen tuodaan esiin Manningin (2010) näkemyksiä sosiaalisen pääoman ja tietojohdamisen tutkimuksellisista yhteyksistä. Lopuksi esitellään Reycharvin ja Te'enin (2009) tutkimus, jossa sosiaalisen pääoman teoriaa on sovellettu tieteellisiin konferensseihin.

2.1.1 Sosiaalinen pääoma

Nahapiet ja Ghoshal (1998) ovat tutkineet sosiaalisen pääoman ja uuden tietopääoman keskinäistä suhdetta ja rakentaneet sitä tarkastelevan mallin. Sen mukaan sosiaalinen pääoma helpottaa tietopääoman kehittymistä vaikuttamalla tiedon vaihdon ja yhdistämisen kannalta välttämättömiin ehtoihin. Toisaalta tietopääoma helpottaa sosiaalisen pääoman kehittymistä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 250.)

Lähtökohtana Nahapietillä ja Ghoshalilla on liiketaloustieteen organisaatiohyödyn tutkimuksen suuntaus. Sen mukaan organisaatioilla on tiedon luomiseen ja jakamiseen liittyviä kyvykkyyksiä, jotka antavat niille selkeän edun muihin järjestelmiin, kuten markkinoihin, nähden. Kyvykkyydet muodostuvat useista eri tekijöistä, joihin kuuluu organisaatioiden kyky luoda ja siirtää hiljaista tietoa sekä niiden luonne sosiaalisina yhteisöinä. Kyvykkyyksiin kuuluvat myös ne rakenteet, joiden avulla yksilöiden ja funktionaalista asiantuntijuutta rakennetaan, koordinoidaan ja viestitään ja joiden puitteissa yksilöt tekevät yhteistyötä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 242.)

Tutkimuksen kirjoittamisen aikaan kuitenkin puuttui yhtenäinen teoria, jonka avulla organisaatioiden ominaisuuksia tietojärjestelminä olisi ollut mahdollista selittää. Tämän tutkimuksellisen puutteen poistamiseksi Nahapiet ja Ghoshal loivat teorian, jossa

1. Yhdistetään sosiaalisen pääoman teorian eri osatekijät määrittelemällä sosiaalinen pääoma kolmeksi ulottuvuudeksi.
2. Kuvataan, miten kukin näistä ulottuvuuksista helpottaa tiedon luomista ja vaihtoa.
3. Perustellaan, miksi organisaatiot instituutioina pystyvät kehittämään paljon sosiaalista pääomaa kaikilla kolmella ulottuvuudella.

Pääpaino on sosiaalisen ja tietopääoman välisellä suhteella, koska tietoprosessit muodostavat perustan organisaatiohyödyille. Tutkimuksen tarkoitus on tarjota teoreettinen selitys tälle ilmiölle. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 242–243.)

Sosiaalisen pääoman käsite nousi esiin yhteisöjen tutkimuksessa 1960-luvulla. Kaupunkien asuinalueiden eloonjäännissä ja toiminnassa korostui pitkän ajan kuluessa rakentuneiden, vahvojen ja monialaisten henkilökohtaisten suhteiden merkitys. Ne muodostivat perustan luottamukselle, yhteistyölle ja kollektiiviselle toiminnalle näissä yhteisöissä. Myöhemmin käsitettä on sovellettu lukuisiin erilaisiin sosiaalisiin ilmiöihin. Huomiota on kiinnitetty paitsi inhimillisen pääoman kehittämiseen myös yritysten taloudelliseen menestymiseen, maantieteellisiin alueisiin ja kansakuntiin. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243.)

Sosiaalisen pääoman teorian keskeinen väite on, että suhdeverkostot muodostavat arvokkaan resurssin sosiaalisten suhteiden hoitamiseksi. Nahapiet ja Ghoshal määrittelevät *sosiaalisen pääoman* yksilön tai sosiaalisen yksikön käytössä ja käytettävissä olevien todellisten ja potentiaalisten resurssien summaksi, joka saadaan käyttöön verkostosuhteilla. Sosiaalinen pääoma kattaa siten sekä verkoston että ne voimavarat, joita voidaan hyödyntää kyseisen verkoston avulla. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243; määritelmän käänös Huotari & Iivonen 2004.)

Koska sosiaalisella pääomalla on lukuisia eri ominaisuuksia, on hyödyllistä jakaa ne kolmeen klusteriin: *rakenteelliseen, kognitiiviseen ja suhdeulottuvuuteen*. Rakenteellisen ja suhdeulottuvuuden erottaminen tehdään Granovetterin (tässä ks. Nahapiet & Ghoshal 1998, 244) kehittämän rakenteellisen ja suhteiden upottuneisuuden avulla. Edellinen liittyy sosiaalisen järjestelmän ja suhteiden verkoston ominaisuuksiin kokonaisuudessaan. Termi kuvaa persoonatonta linkitysten kokoonpanoa ihmisten tai yksiköiden välillä. Sitä käytetään viittaamaan toimijoiden välisten yhteyksien kokonaisuuteen eli siihen, keitä tavoittaa ja miten heidät tavoittaa. Tämän ulottuvuuden tärkeimpiä näkökulmia ovat verkostositeiden esiintyminen tai puuttuminen, verkoston

kokoonpano ja mahdollisuus käyttää jotain tiettyä tarkoitusta varten luotuja verkostoja muihin tarkoituksiin. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244.)

Suhteiden upottuneisuudella tarkoitetaan niitä henkilökohtaisia suhteita, joita ihmiset ovat rakentaneet toistensa välille yhteisen kanssakäymisen kuluessa. Käsite keskittyy heidän käyttäytymiseensä vaikuttaviin suhteisiin, kuten kunnioitukseen ja ystävyyteen. Tämän klusterin keskeisiä osatekijöitä ovat luottamus, normit ja sanktiot, velvoitteet ja odotukset sekä identiteetti ja identifikaatio. Kolmas ulottuvuus on kognitiivinen. Siihen kuuluvat ne resurssit, jotka mahdollistavat jaetut kuvaukset, tulkinnat ja merkitysjärjestelmät osapuolten välille. Siihen kuuluvat jaettu kieli ja koodit sekä jaetut kertomukset. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244.)

Sosiaalinen pääoma on sosiaaliin rakenteisiin liittyvä resurssi ja se on piilevänä ihmisten välisissä suhteissa. Muista pääoman muodoista poiketen se on suhteen osapuolten yhteistä omaisuutta eikä yhdelläkään toimijalla ole yksipuolista omistusoikeutta siihen. Lisäksi, vaikka sillä on käyttöarvoa, sen vaihtaminen ei ole helppoa. Ystävyyssuhteet ja velvoitteet eivät helposti siirry henkilöltä toiselle. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244.)

Tarkasteltaessa sosiaalisen pääoman seurauksia toiminnalle voidaan erottaa kaksi erillistä teemaa. Ensinnäkin sosiaalinen pääoma lisää toiminnan tehokkuutta. Sosiaalisten suhteiden verkostot, erityisesti heikoista siteistä koostuvat tai rakenteellisia aukkoja sisältävät, tehostavat informaation leviämistä vähentämällä toistoa. Toinen teema keskittyy sosiaaliseen pääomaan sopeutumistehokkuuden tukena ja siihen liittyvään luovuuteen ja oppimiseen. Sosiaalisen pääoman on havaittu rohkaisevan yhteistyötä ja siten auttavan uusien yhteistyömuotojen ja innovatiivisen organisaation kehittymistä. Käsite on siksi keskeinen institutionaalisen dynamiikan, innovaation ja arvon synnyttämisen ymmärtämiselle. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245.)

Sosiaalinen pääoma ei ole vain hyödyllinen voimavara. Vahvat normit ja keskinäinen identifikaatio voivat vaikuttaa hyvin myönteisesti ryhmän suoritukseen, mutta samanaikaisesti rajoittaa sen avoimuutta informaation sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen suhteen. Seurauksena saattaa olla kollektiivinen sokeus, jolla voi olla tuhoisia seurauksia. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245.)

2.1.2 Tietopääoma

Tiedon tyypit

Nahapietin ja Ghoshalin artikkelissa *tietopääoma* määritellään sosiaalisen kollektiivin, kuten organisaation, intellektuaalisen yhteisön tai ammattikunnan, tiedoksi tai tietämisen kyvykkyudeksi.

Tiedon tyyppien osalta käytetään Polanyin jakoa hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Filosofissa ja sosiologiassa väitellään siitä, onko kollektiivista tietoa ja tietämistä olemassa. Sen vuoksi Nahapietin ja Ghoshalin oli tutkimuksessaan otettava kantaa siihen, onko organisaation kollektiivinen tai sosiaalinen tieto olemassa erillisenä sen yksittäisten jäsenten tiedon lisäksi. Nahapiet ja Ghoshal tunnustavat arvon lähteeksi tiedon ja tietämisen sosiaalisesti ja kontekstuaalisesti upottuneet muodot yksilöiden tietopääoman summan lisäksi. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245–246.)

Yhdistämällä tiedon lajin ja analyysin tason Nahapiet ja Ghoshal päätyvät käyttämään Spenderin (1996) kehittämää nelikenttää organisaation tietopääoman eri elementeistä (taulukko 1). *Yksilön eksplisiittinen tieto* on Spenderin mukaan *tietoista tietoa*. Se on yksilön saatavilla olevia tosiasioita, käsitteitä ja viitekehyksiä, jotka voidaan hakea muistista tai henkilökohtaisista arkistosta ja tallentaa sinne. *Yksilön hiljainen tieto*, eli *automaattinen tieto*, on erilaista hiljaista tietoa, kuten teoreettista ja käytännöllistä tietoa sekä erilaisten taiteellisten, urheilullisten tai teknisten taitojen harjoittamista. Nämä ihmisten eksplisiittiset tiedot ja hiljaiset taidot ovat tärkeä osa yrityksen tietopääomaa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 247; Spender 1996, 51–52; käsitteiden käännökset Mamia 2006.)

Loput kaksi elementtiä ovat *eksplisiittinen sosiaalinen tieto*, eli *objektivoitu tieto*, ja *hiljainen sosiaalinen tieto*, eli *kollektiivinen tieto*. Edellinen on laaja, jaettu tietokokoelma, kuten esimerkiksi tiedeyhteisön yhteisesti objektivoitu tiedon kokoelma. Sitä pidetään usein tiedon kehittyneimpänä muotona. Jälkimmäinen on sosiaaliin ja institutionaaliin käytäntöihin upottunutta tietoa, joka sisältyy yhteisön hiljaisiin kokemuksiin ja kollektiivin toteuttamiseen. Tällainen tieto saattaa pysyä melko piiloisena yksittäisiltä toimijoilta, mutta se on saatavilla ja sitä ylläpidetään keskinäisessä kanssakäymisessä. Tämäntyyppinen tieto erottaa hyvin menestyvät tiimit muista. Suuri osa organisaatiolle tärkeästä tiedosta on olemassa tässä muodossa. Nämä kaikki elementit yhdessä muodostavat yrityksen tietopääoman. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 247; Spender 1996, 51–52; käsitteiden käännökset Mamia 2006.)

Taulukko 1. Organisaation tietopääoman lajit. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 246–247; Spender 1996, 52.)

	Yksilön tieto	Sosiaalinen tieto
Eksplisiittinen	Tietoinen	Objektivoitu
Hiljainen	Automaattinen	Kollektiivinen

Yhdistäminen ja vaihto uuden tietopääoman synnyssä

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mukaan kaikki uudet resurssit, tietopääoma mukaan lukien, syntyvät kahdessa geneerisessä prosessissa eli yhdistämisessä ja vaihdossa. Yhdistäminen on Schumpeterin (tässä ks. Nahapiet & Ghoshal 1998, 248) mukaan kaiken taloudellisen kehityksen perusta. Tästä näkemyksestä on muodostunut usein käytetty lähtökohta tutkimukselle, jossa tarkastellaan organisaatioita tietojärjestelminä. Siinä on tunnistettu kaksi uuden tiedon syntyprosessia. Ensinnäkin uutta tietoa syntyy vähittäisesti pienin askelin olemassa olevasta tiedosta. Radikaalimpia muutoksia tapahtuu innovaatioissa. Konsensus vallitsee kuitenkin siitä, että molemmat uuden tiedon syntytavat edellyttävät uusia kombinaatioita joko yhdistämällä aiemmin erillisiä elementtejä tai yhdistämällä jollain uudella tavalla jo aiemmin toisiinsa liittyviä elementtejä.

Kun resurssit ovat eri osapuolien hallinnassa, vaihto on välttämätöntä resurssien yhdistämiselle. Tietopääoma syntyy prosessissa, jossa yhdistetään eri osapuolien tietoa ja kokemuksia. Siten se on riippuvainen osapuolten välisestä vaihdosta. Se voi olla yksilöiden tai yhteisöjen eksplisiittisen tiedon siirtämistä, kuten esimerkiksi tiedeyhteisön sisäinen tiedonvaihto. Usein uusi tieto syntyy sosiaalisen kanssakäymisen ja yhdessä tekemisen kautta. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 248.)

Vaihdon ja yhdistämisen ehdot

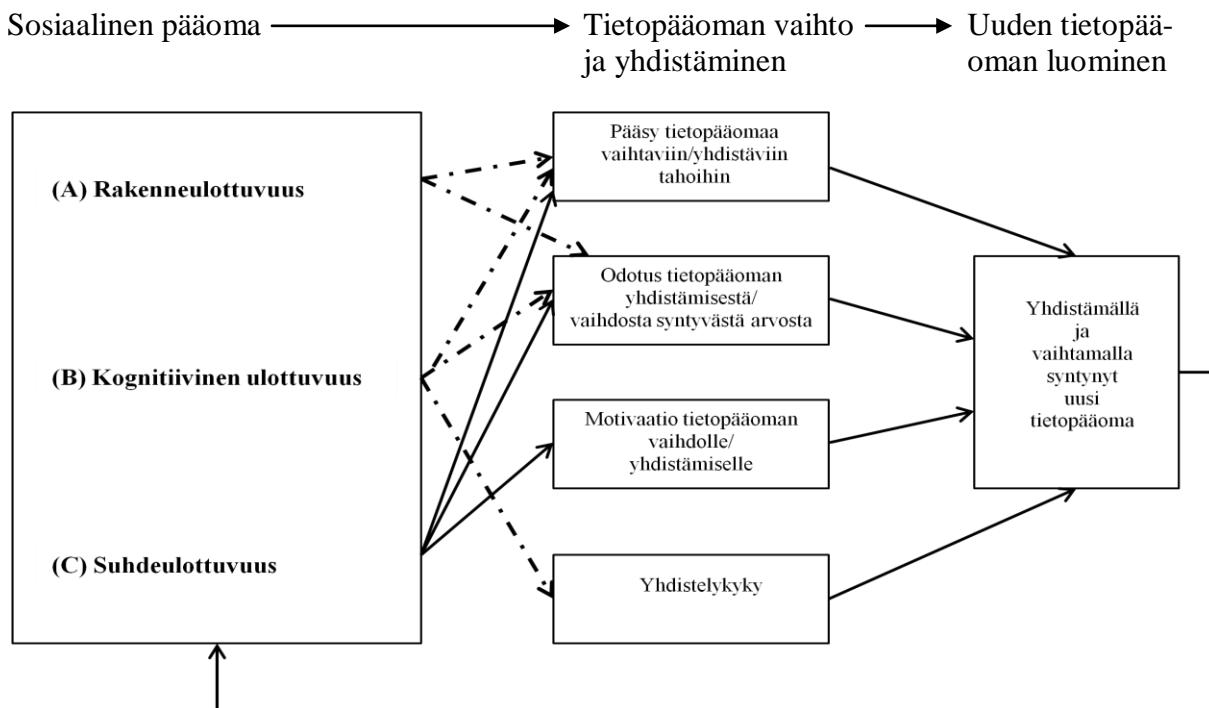
Moran ja Ghoshal (tässä ks. Nahapiet & Ghoshal 1998, 249) ovat tunnistaneet kolme tiedon vaihdon ja yhdistämisen toteutumiseksi välttämätöntä ehtoa. Ensinnäkin yhdistämiselle tai vaihdolle täytyy olla tilaisuus. Sen välttämätön edellytys on pääsy sosiaalisen tiedon kollektiivisiin ja objektifioituihin muotoihin. Uuden tiedon synnylle on välttämätöntä päästä hyödyntämään eri tahojen olemassa olevaa ja erilaista tietoa. Toiseksi, jotta osapuolet ryhtyisivät tiedon vaihtoon, niiden on odotettava toiminnasta syntyvän lisäarvoa. Ne eivät kuitenkaan välttämättä tiedä tarkasti, millaista arvoa tai miten sitä syntyy. Kolmas tärkeä tekijä on motivaatio. Vaikka tiedon vaihdon mahdollisuudet ovat olemassa ja osallistujilla on odotus arvon synnystä vaihdossa, osallistujilla täytyy olla myös tunne siitä, että tiedon vaihto ja yhdistäminen ovat heidän vaivannäkönsä arvoista. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249.)

Nahapiet ja Ghoshal esittivät vielä neljännen vaihdon ja yhdistämisen ehdon eli yhdistämisen kyvykkyyden. Vaikka tiedon vaihdon ja yhdistämisen mahdollisuudet ovat olemassa, niitä pidetään arvokkaina ja osapuolet ovat motivoituneita tiedon jakamiseen, tiedon tai kokemuksen yhdistämisen kyky täytyy olla olemassa. Tämä kyky on välttämätöntä organisaation oppimiselle ja innovaatiolle.

Se ei ole yhdenkään yksittäisen organisaation jäsenen ominaisuus vaan riippuu yksilöiden kyvykkyyksien keskinäisten linkkien muodostamasta mosaiikista eli organisaation kollektiivisesta tiedosta. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249–250.)

2.1.3 Sosiaalinen pääoma, vaihto ja yhdistäminen

Nahapietin ja Ghoshalin keskeinen väittäjä on, että sosiaalinen pääoma helpottaa tietopääoman syntyä vaikuttamalla vaihdon ja yhdistämisen välttämättömiin ehtoihin. Väitteen tutkimiseksi kirjoittajat tarkastelevat sitä, miten kukin sosiaalisen pääoman kolmesta ulottuvuudesta vaikuttaa yllä kuvattuihin neljään resurssien vaihdon ja yhdistämisen ehtoon. Suhteet kuvataan pääpiirteissään kuviossa 1.



Kuvio 1. Sosiaalinen pääoma tietopääoman luomisessa. Yksinkertaistettu malli. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 251)

Analyysissa sosiaalisen pääoman kunkin ulottuvuuden vaikutusta tarkastellaan itsenäisesti. Kuitenkin eri ulottuvuudet ja osatekijät ovat todennäköisesti yhteydessä toisiinsa monin tavoin. Lisäksi on tärkeää huomioida, etteivät kaikki ulottuvuudet ole toisiaan vahvistavia. Esimerkiksi rakenteellisesti tehokas verkosto ei välttämättä luo parhaita edellytyksiä sellaisen kognitiivisen tai suhdepääoman kehitykselle, mikä olisi verkoston tehokkaan toiminnan kannalta välttämätöntä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 250–251.)

Vaihto, yhdistäminen ja sosiaalisen pääoman rakenneulottuvuus

Nahapietin ja Ghoshalin mukaan sosiaalisen pääoman rakenneulottuvuus (komponentti A kuviossa 1) vaikuttaa tietopääoman kehittymiseen lähinnä siten, kuinka sen eri osatekijät vaikuttavat pääsyyn tietoa vaihtaviin tahoihin ja tiedon jakamiseen osallistumiseen. Vaikka rakenteelliset osatekijät saattavatkin olla systemaattisesti yhteydessä muihin tiedon jakamisen ja yhdistämisen ehtoihin, tekijät pitävät näitä yhteyksiä ensisijaisesti epäsuorina. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 251.)

Sosiaalisen pääoman teorian perusväite on, että verkoston solmut tarjoavat pääsyn resursseihin. Yksi sosiaalisen pääoman kirjallisuuden keskeisistä teemoista on, että sosiaalinen pääoma muodostaa tärkeän informaatioetujen lähteen. Colemanin (1988, S104; Nahapiet & Ghoshal 1998, 252) mukaan tieto on tärkeää, koska se muodostaa toiminnan perustan. Se on kuitenkin kallista kerätä. Kun muita tarkoituksia varten perustetut sosiaaliset verkostot muodostavat informaatiokanavia, informaation keräämiseen kuluva aika ja siihen liittyvät investoinnit vähenevät. Burtin (1992) mukaan informaatiohyötyjä on kolmenlaisia: pääsy, ajoitus ja ohjaus. *Pääsillä* tarkoitetaan arvokkaan informaation saamista sekä tietoa siitä, kuka sitä voi käyttää. Pääsy tunnistaa verkostojen tärkeän tehtävän jäsentensä tehokkaina informaation seulonnan ja levittämisen välineinä. *Ajoituksella* tarkoitetaan henkilökohtaisten kontaktien kykyä tarjota tietoa, ennen kuin se tulee sellaisten ihmisten saataville, joilta kontaktit puuttuvat. Tämä voi kasvattaa tällaisen tiedon odotettua hyötyä. *Ohjauksella* tarkoitetaan niitä prosesseja, jotka tarjoavat tietoa mahdollisuuksista verkoston henkilöille tai toimijoille, mikä puolestaan vaikuttaa mahdollisuuteen yhdistellä ja vaihtaa tietoa. (Burt 1992, 14–15, 116; Nahapiet & Ghoshal 1998, 252.)

Myös verkoston kokoonpano on sosiaalisen pääoman tärkeä rakenneosatekijä, joka saattaa vaikuttaa uuden tietopääoman syntyyn. Esimerkiksi verkoston rakenteen kolme ominaisuutta, tiheys, sitovuus ja hierarkia, liittyvät informaation vaihtamisen joustavuuteen ja helppouteen vaikuttamalla siihen kontaktien tasoon tai saatavuuteen, jotka ne mahdollistavat verkoston jäsenille. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 252.)

Rakenneulottuvuuden viimeinen osatekijä on asianmukainen organisaatio (appropriate organization). Nahapiet ja Ghoshal tarkoittavat tällä organisaatiota, joka on olemassa joltain tarkoitusta varten mutta jota voidaan käyttää myös johonkin toiseen tarkoitukseen. Esimerkkinä on ystävyysuhteiden kehittyminen liikesuhteiksi. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 253)

Vaihto, yhdistäminen ja sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus

Merkityksellinen viestintä edellyttää ainakin jossain määrin yhteisesti jaettua kontekstia osapuolten välillä. Tämä vaihto voi tapahtua kahdella päätavalla: (1) jaetun kielen ja sanaston avulla ja (2) jaettujen kertomusten avulla. Ne muodostavat jaetun kognition osatekijät (komponentti B kuviossa 1). Niillä on vaikutusta erityisesti yhdistämiskykyyn. Ne ovat sekä sosiaalisen kanssakäymisen välineitä että tuloksia. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 253.)

Jaettu kieli vaikuttaa jakamisen ja yhdistämisen ehtoihin useilla tavoilla. Ensinnäkin kieli mahdollistaa keskustelun ja tiedon jakamisen. Yhteinen kieli yhdistää, sen puute erottaa ja rajoittaa pääsyä. Toiseksi kieli muodostaa käsitteellisen järjestelmän, jonka avulla vaihdon ja yhdistämisen hyötyjä on mahdollista arvioida. Kolmanneksi jaettu kieli tehostaa yhdistämiskykyä. Tieto edistyy uusien käsitteiden ja kertomusmuotojen kautta. Jotta tämä on mahdollista, osapuolilla täytyy olla jossain määrin päällekkäinen kieli. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 253–254.)

Jaetun kielen ja koodien lisäksi myytit, kertomukset ja vertauskuvat tarjoavat yhteisöille tehokkaita keinoja merkitysten luomiseen, vaihtoon ja säilyttämiseen. Jaetut kertomukset mahdollistavat tapahtumien uusien tulkintojen syntymisen ja siirtämisen tavalla, joka helpottaa tiedon eri muotojen, myös hiljaisen tiedon yhdistämistä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 254.)

Vaihto, yhdistäminen ja sosiaalisen pääoman suhdeulottuvuus

Suuri osa sosiaalisen ja tietopääoman välisen suhteen näytöstä korostaa suhdepääoman merkitystä. Suhdeulottuvuudella (komponentti C kuviossa 1) on vaikutusta kaikkiin vaihdon ja yhdistämisen osa-alueisiin paitsi yhdistelykykyyn. Se koostuu neljästä osatekijästä: luottamuksesta, normeista, velvollisuuksista ja odotuksista ja identifikaatiosta. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 254.)

Luottamus turvaa viestinnän ja vuorovaikutuksen. Useissa tutkimuksissa on osoitettu luottamuksellisten suhteiden vaikuttavan myönteisesti ihmisten haluun osallistua sosiaaliseen toimintaan yleisesti ja yhteistoimintaan erityisesti. Siksi se voi avata pääsyn ihmisten luo tiedon jakamiseksi ja lisätä odotuksia jakamisessa syntyvästä arvosta. Erityisesti tilanteissa, joissa tiedon luomiseen liittyy suurta epävarmuutta ja moniselitteisyyttä, keskinäisen luottamuksen merkitys on suuri. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.)

Normi on olemassa silloin, kun sosiaalisesti määritelty oikeus kontrolloida toimintaa ei ole tekijällä itsellään vaan muilla. Näin se edustaa konsensuksen astetta sosiaalisessa järjestelmässä. Yhteistyön normit voivat muodostaa vahvan perustan tietopääoman luomiselle. Kun niistä muodostuu

tosiasiallisesti sitovia odotuksia, niillä voi olla suuri vaikutus vaihtoprosesseihin. Ne voivat avata pääsyn eri tahoihin tiedon vaihtoa varten ja varmistavat motivaation vaihdossa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.)

Velvoite edustaa sitoumusta tehdä jotain tulevaisuudessa. Colemanin (1990) mukaan odotukset ja velvoitteet, toisin kuin normit, liittyvät henkilöiden välisiin suhteisiin. Velvoitteet toimivat ikään kuin luottotositteina, joiden perusteella A voi vaatia B:tä tekemään jonkin asian. Tietopääoman synnyn osalta velvoitteet vaikuttavat pääsyyn tietoa vaihtaviin ja yhdisteleviin tahoihin sekä tiedon vaihdon ja yhdistämisen motivaatioon. (Coleman 1990, 270; Nahapiet & Ghoshal 1998, 255)

Identifikaatiolla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yksilöt näkevät itsensä osana ryhmää. Tämä voi tapahtua ryhmään kuulumisen kautta tai siten, että ryhmä toimii viiteryhmänä. Identifikaation on todettu lisäävän kiinnostusta yhteisiin prosesseihin ja tuloksiin ja siten lisäävän mahdollisuuksia, että tilaisuus tiedon vaihtoon tunnustetaan. Identifikaatio vaikuttaa odotuksiin tiedon vaihdon ja yhdistämisen arvosta ja vaihdon ja yhdistämisen motivaatioon. Vahva ryhmäidentiteetti ei ainoastaan lisää havaittuja mahdollisuuksia tiedon jakamiseen vaan myös lisää tosiasiallista yhteistyötä. Vastaavasti tilanteissa, joissa ryhmällä on voimakkaita ja vastakkaisia identiteettejä, nämä voivat muodostaa merkittäviä esteitä informaation jakamiselle, oppimiselle ja tiedon luomiselle. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 256.)

2.1.4 Sosiaalisen pääoman syntyyn vaikuttavat tekijät

Sosiaalisen pääoman syntyyn vaikuttavat sosiaalisia suhteita muovaavat tekijät. Nahapiet ja Ghoshal tarkastelevat läheisemmin neljää tällaista tekijää: aikaa, vuorovaikutusta, keskinäistä riippuvuutta ja sulkeutuneisuutta. Kaikki tekijät ovat tyypillisiä organisaatioille, mutta saattavat esiintyä joissain muodossa myös organisaatioiden välisissä verkostoissa, mikä mahdollistaa merkittävän sosiaalisen pääoman kertymisen niihin. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 256–257.)

Sosiaalinen pääoma on kertynyttä historiaa ja heijastaa sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaaliseen organisaatioon tehtyä pitkäaikaista investointia. Aika on tärkeä tekijä, sillä sosiaalinen pääoma on riippuvaista sosiaalisen rakenteen pysyvyydestä ja jatkuvuudesta. Keskinäinen riippuvuus vaikuttaa erityisesti suhdeulottuvuuteen. Odotuksilla ja velvoitteilla on vähemmän merkitystä tilanteissa, joissa ihmisillä on vaihtoehtoisia tuen mahdollisuuksia. Suuri määrä sosiaalista pääomaa on yleensä kehittynyt tilanteissa, joissa keskinäinen riippuvuus on suurta. Vuorovaikutus vahvistaa sosiaalisia suhteita, jotka kuihtuvat pois, jollei niitä ylläpidetä. Toisin kuin monet muut pääoman muodot sosiaalinen pääoma kasvaa käytössä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 257–258.)

Sulkeutuneisuus on tyypillistä sellaisille sosiaalisille suhteille, joissa syntyy paljon kognitiivista tai suhteisiin liittyvää sosiaalista pääomaa. Sulkeutuneisuus edistää normien, identiteetin ja luottamuksen kehittymistä. Yhteisön erillisuus auttaa myös ainutlaatuisten koodien ja kielen syntymistä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 258.)

2.1.5 Sosiaalisen pääoman hyödyntäminen tietojohdamisessa

Manning (2010) on luonut katsauksen jatkuvasti kasvavaan sosiaalisen pääoman ja tietojohdamisen yhdistävään tutkimukseen. Hän esittää neljä tekijää, jotka ovat houkutteleet tietojohdamisen tutkijoita sosiaalisen pääoman piiriin:

1. sosiaalinen pääoma on saavuttanut tieteidenvälisen sateenvarjokäsitteen aseman
2. sosiaalisen pääoman ”hunajainen luonne”
3. sosiaalisen pääoman keskittyminen laadullisiin ilmiöihin
4. sosiaalisen pääoman näennäisesti yksinkertainen sovellettavuus. (Manning 2010, 85.)

Sosiaalisesta pääomasta on muodostumassa kaikille sosiaalitieteille yhteinen käsite.

Tietojohdamisen tutkijat eivät ole halunneet jäädä paitsioon tämän kehittyvän tieteidenvälisen kohtaamispaikan suhteen. Sosiaalinen pääoma on myös sateenvarjokäsite. Sateenvarjokäsitteellä on kognitiivista arvoa jäsenettäessä sellaisia käsitteitä, joilta puuttuu tehokkaasti kehitettävissä oleva yhtenäinen paradigma. Tämä tekee tietojohdamisen ja sosiaalisen pääoman välisestä vuoropuhelusta kiinnostavaa, koska molemmat alueet ovat kiistanalaisia. Mitä vähemmän alueella on teoreettista konsensusta, sitä enemmän sen täytyy nojautua sateenvarjokäsitteisiin tutkimuksen eri elementtien yhteen sitomiseksi. (Manning 2010, 85.)

Toinen sosiaalisen pääoman vetovoimaa lisäävä tekijä ovat siihen liittyvät positiiviset assosiaatiot. Sosiologiassa on taipumusta nähdä sosiaalisuus myönteisen kehityksen taustalla, negatiiviset asiat liittyvät talouteen. Sosiaalinen pääoma nähdään persoonattomien markkinoiden vastakohtana. Lisäksi organisaatioiden tutkiminen sosiaalisuuden ja upottuneiden suhteiden näkökulmasta on intuitiivisesti houkuttelevaa monille tutkijoille. (Manning 2010, 85.)

Kolmanneksi käsitteestä on ollut välineellistä hyötyä huomion kiinnittämisessä kvalitatiivisiin ilmiöihin. Näin se muodosti vastakohtan sellaiselle kvantitatiiviselle tutkimukselle, jossa taloudellinen toiminta erotettiin sosiaalisesta kontekstistaan. Tämä on vedonnut tietojohdamisen tutkijoihin, jotka ovat halunneet sisällyttää sosiaalisen tekijän omaan tutkimuskohteeseensa. (Manning 2010, 85–86.)

Lopuksi vuorovaikutuksen syntyyn vaikutti sosiaalisen pääoman petollinen yksinkertaisuus, mukaan lukien sen näennäinen helppo sovellettavuus ja kvantifiointi. Selkeät ja operationalisoitavissa olevat jaottelut ja käsitteen sallimat erilaiset lähestymistavat ovat houkutelleet tietojohtamisen tutkijoita sosiaalisen pääoman piiriin. (Manning 2010, 86.)

Manningin mukaan on jo klisee, että sosiaalista pääomaa käsittelevät julkaisut luovat katsauksen alueen teoriaan ja sen jälkeen tarjoavat siitä omaan tarkoitukselleen sopivan tulkinnan. Näin sosiaalisesta pääomasta on lukuisia tulkintoja. Kuitenkin on tarpeen asettaa rajat alueen teorialle, jotta sillä olisi merkitystä tietojohtamiselle. Manning nostaa esiin kaksi tietojohtamisen kannalta tärkeää tutkijaa, Granovetterin (tässä ks. Manning 2010, 89) ja Colemanin (1988; 1990). (Manning 2010, 89.)

Granovetter on väittänyt, että taloudellisten päämäärien tavoitteluun liittyy tavallisesti myös taloudesta riippumattomia tavoitteita, kuten seurallisuus, hyväksyntä, status ja valta. Tietojohtamisen kannalta nämä tavoitteet kuuluvat identiteettiin liittyviin aineettomiin hyödykkeisiin, kuten maineeseen vertaisten joukossa. Granovetter on todennut taloudellisen toiminnan, kuten kaiken toiminnan, tapahtuvan sosiaalisessa ympäristössä. Siksi sitä ei voi selittää pelkästään yksilön motiivien avulla. Se on upottunutta olemassa oleviin henkilökohtaisiin verkostoihin, ei erillisten toimijoiden harjoittamaa. Hän on korostanut sosiaalisten rakenteiden pysyvyyttä teknologioiden ja markkinarakenteiden muutoksissa. Näin tietojohtamisen kannalta Granovetterin voidaan tulkita korostaneen historiallista jatkuvuutta. Hän myös painotti humanistisia ja sosiaalisia välttämättömyyksiä taloudessa. Esimerkiksi halulla säilyttää kollegoiden kunnioitus saattaa olla merkittäviä vaikutuksia markkinakäyttäytymiselle. Granovetterin tarkastelussa ihmisten välinen suhde on aina olemassa taloudellisessa kanssakäymisessä. (Manning 2010, 89.)

Coleman (1988) tunnisti kolme sosiaalisen pääoman muotoa. Ensimmäinen oli sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä velvoite toimia vastavuoroisesti ja siihen liittyvänä luottamus toisten vastavuoroisuuteen. Maine ei voi syntyä avoimessa rakenteessa, kuten eivät myöskään luottamuksen arvoisuuden varmistavat kollektiiviset sanktiot. Tietojohtamisen kannalta tämän sosiaalisen pääoman muodon merkitys on, että organisaation sosiaalisen rakenteen muodostuminen vaatii rajalliset verkostot. Näin ollen löyhästi organisoitujen virtuaalisten organisaatioiden on vaikeaa vakiinnuttaa tällaisia normeja. Tämä huomio on verkostoteorian mukainen, jossa verkoston sulkeutuneisuus auttaa maineen syntymistä. (Coleman 1988, S107– S108; Manning 2010, 90; Ruuskanen 2009.)

Toinen Colemanin tunnistama sosiaalisen pääoman muoto on sosiaalisiin suhteisiin sitoutuva informaation kulku. Tämä on tietojohdantiselle tärkeä sosiaalisen pääoman muoto, koska se tarjoaa sille välttämätöntä ajankohtaista ja kontekstuaalista tietoa. Tämän sosiaalisen pääoman muodon voidaan ajatella tukevan hiljaisen, kokemusperäisen tiedon syntymistä. (Coleman 1988, S104; Manning 2010, 90; Ruuskanen 2009.)

Colemanin sosiaalisen pääoman kolmas muoto ovat normit, jotka ovat tärkeitä yhteisöjen yhteisen hyvän ongelman ratkaisemisessa. Colemanin mukaan ohjaavat normit vahvistavat käytöstä. Normit sisäistänyt toimija toimii yhteisön edun mukaisesti ja laittaa oman etunsa taka-alalle.

Tietojohdantisesta näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että organisaation täytyy käyttää resursseja sitoaakseen työntekijät organisaation normeihin ja arvoihin, esimerkiksi korostamalla muita kuin taloudellisia motivaatiotekijöitä, kuten yrityksen sosiaalista vastuuta. Identifikaation vahvistamiseksi on luotava tehokkaat sanktiot. Yrityksen identiteetti ja maine ovat riippuvaisia yksilön omasta harkinnasta. Uskottavan identiteetin kehittäminen on johdon eksplisiittisen kontrollin ulkopuolella, koska työntekijöitä ei voi pakottaa identifioitumaan organisaatioon. (Coleman 1988, S104–105; Manning 2010, 90.)

Tietojohdantisesta kannalta olisi suotavaa, että organisaatiot olisivat mahdollisimman alttiita sosiaaliselle pääomalle, jotta ne pystyisivät edistämään ja kehittämään uusia suhteita. Tämä taas edellyttää dynaamista ja innovatiivista toimintaa ja kulttuuria. Erityisesti heikkojen siteiden hyödyllisyys korostuu. Organisaatioiden täytyy hyödyntää mahdollisimman hyvin sosiaalisen ja kokemusperäisen oppimisen tilaisuudet. Niiden täytyy kuitenkin tunnustaa, ettei näitä prosesseja ole mahdollista ohjailta, koska tässä yhteydessä sosiaalisen pääoman prosessit ovat riippuvaisia onnekaista sattumista. Lisäksi organisaatioiden on tasapainoitava olemassa olevan sosiaalisen pääoman ja rakenteen säilyttämisen sekä uusien mahdollisuuksien ja innovatiivisuuden kanssa. Coleman (1990, 320) pohtii tätä jännitettä näkemyksessään sosiaalisen pääoman tuhoutumisesta epävakaisissa rakenteissa. Näin organisaatiot joutuvat käyttämään harkintaa olemassa olevan sosiaalisen pääoman suojelun ja uuden luomisen mahdollisuuksien tasapainottamisessa. (Manning 2010, 94.)

2.1.6 Tieteelliset konferenssit tiedon jakamisessa

Reychav ja Te'eni (2009) ovat soveltaneet tutkimuksessaan sosiaalisen pääoman teoriaa tieteellisiin konferensseihin. Heidän tutkimuksensa käsittelee tieteellisiä konferensseja tiedon jakamisen välineenä akateemisessa tutkimuksessa. He jakavat akateemiset konferenssit kolmeen päätyyppiin:

teema-, yleis- ja ammatillisiin konferensseihin. Tutkimuksen kohteena olivat yleiset akateemiset konferenssit. Kirjoittajat kuitenkin uskovat, että samaa tutkimusmallia voi soveltaa kaikkiin kolmeen konferenssityyppiin.

Reychavin ja Te'enin mukaan ammatilliset konferenssit eroavat akateemisista konferensseista siinä, etteivät osallistujat tule pelkästään yliopistomaailmasta, vaan niihin osallistuu alan edustajia laajemmin. Käsiteltävät teemat liittyvät kuitenkin akateemisiin asioihin. Ammatillinen konferenssi määritellään tietyn aiheen tai alan parissa työskenteleville suunnatuksi, organisaatioihin liittyviä asioita, ammattikunnan statusta ja tieteellistä tai teknistä kehitystä käsitteleviksi tilaisuuksiksi. Niiden tavoitteet ovat yleisempiä kuin akateemisten konferenssien ja osallistujakunta on laajempi. Niiden järjestäjä on yleensä alan ammatillinen yhdistys ja ne järjestetään kansallisella tasolla. (Reychav & Te'eni 2009, 1267.)

Sosiaalisen pääoman teorian avulla tiedon jakamista kuvataan päämäärien saavuttamiseen tähtäävänä toimintana. Konferenssiin osallistutaan, koska siitä voi olla hyötyä omalle tulevalle tutkimukselle. Konferenssi saattaa ihmiset yhteen ja tukee siten strategisten ja operatiivisten suhteiden muodostumista. Strategisille tasolla konferenssin ilmapiiri tukee sosiaalisia suhteita, työn kehittämistä sekä lisää mahdollisuuksia ehdottaa tapaamisia. Lisäksi tapaamisten sopiminen liittyy operatiiviseen tasoon, koska se on luonteeltaan myös hallinnollinen tapahtuma. (Reychav & Te'eni 2009, 1268.)

Reychavin ja Te'enin tutkimuksen tuloksissa mielenkiintoinen havainto oli, että osallistujat havaitsivat enemmän tiedon jakamista muodollisissa tilaisuuksissa, vaikka oletuksena oli vapaan ympäristön edistävän sitä enemmän. Tämän oletettiin johtuvan siitä, että muodollisessa tilanteessa osallistujat tietävät, mitä luennoitsija ja muut tilassa olevat tietävät. Osallistujilla on mahdollisuus lähestyä tiedon lähdeä, joka on siinä tilanteessa valmis olemaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa tiedon hakijoiden kanssa. Kuitenkin vapaammissa tilanteissa, joissa osallistujat onnistuivat löytämään samojen aiheiden tutkijoita, he tekivät enemmän aloitteita tapaamisista ja hyödynsivät yhteistyötä tulevassa tutkimuksessaan. Lisäksi tiedon jakaminen epämuodollisissa tapaamisissa keskittyi tieteellisiin tuloksiin, mikä johti tulevan tutkimuksen edistymiseen. Konferenssin sosiaaliset puitteet ovat tärkeitä tiedon jakamiselle, etenkin mikäli osallistujat ovat vuorovaikutuksessa sellaisten kollegoiden kanssa, joiden kanssa he voivat olla yhteistyössä tulevassa tutkimuksessa. (Reychav & Te'eni 2009, 1274–1276.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio tiedon jakamisessa

Nahapiet ja Ghoshal ovat osoittaneet edellä (ks. s. 13) motivaation olevan yksi tiedon vaihdon ja yhdistämisen välttämättömistä ehdoista. Tässä alaluvussa tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriaa, erityisesti Osterloh'n ja Freyn (2000) tutkimusta. Soveltavista tutkimuksista esitellään Kangin, Kimin ja Bockin (2010) tutkimus, jossa yhdistyvät sosiaalisen pääoman, sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä tietojohtamisen teoriat.

2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Osterloh ja Frey (2000) ovat tutkineet organisaatioissa tapahtuvan erityyppisen tiedon jakamisen ja motivaation välistä yhteyttä. Tutkimuksessa eksplisiittinen ja hiljainen tieto erotetaan toisistaan yrityksen tietoperäisen tarkastelutavan mukaisesti. Painopiste on hiljaisessa tiedossa ja siinä, millaisia motiiveja sen luomiseen ja jakamiseen liittyy. Selittämisessä hyödynnetään tunnettua sosiaalipsykologista teoriaa sisäisen ja ulkoisen motivaation vuorovaikutuksesta, joka taloustieteissä tunnetaan crowding-teorian¹. Kirjoittajat soveltavat sitä organisaatioteoriaan. (Osterloh & Frey 2000, 538.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijät voivat tyydyttää tarpeensa epäsuorasti erityisesti rahapalkan avulla. Yrityksissä ulkoista motivaatiota koordinoidaan yhdistämällä työntekijöiden rahalliset motiivit yrityksen tavoitteisiin. Kannustinjärjestelmän ihanne on puhdasmuotoinen suoritepalkka. Ulkoiseen motivaatioon liittyy opportunistin vaara. Etenkin vaihdantakustannusteoria olettaa opportunistin olevan normi ja pitää tärkeänä sen riskin minimoivan organisaatioympäristön luomista. (Osterloh & Frey 2000, 539.)

Sisäinen motivaatio on kyseessä silloin, kun toiminta itsessään tyydyttää tarpeet.

Kannustinjärjestelmän ihanne on työn varsinainen sisältö, jonka täytyy olla tyydyttävää. Sisäinen motivaatio ilmenee myös samaistumisena yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja jaettuihin tarkoitukseen sekä normien itsetarkoituksellisen toteuttamisena. (Osterloh & Frey 2000, 538–389.)

¹Suomeksi käytetään termejä syrjäytys- tai syrjäyttämisaikutus vastineena crowding out -termille. Kuitenkin on olemassa myös myönteinen crowding in -ilmiö. Sille ei ole yhtä vakiintunutta käännöstä. Siksi käytän käsitettä syrjäytysvaikutus, kun lähteessä on yksiselitteisesti kyse siitä ja crowding-ilmiötä tai -teoriaa silloin, kun kyseessä voivat olla ilmiön molemmat puolet. Alkuperäisestä tekstistä ei aina käy täsmällisesti selväksi, kumpaa tarkoitetaan.

Yrityksissä sisäisen motivaation käyttöön liittyy kaksi ongelmaa. Ensinnäkin sen muuttaminen on vaikeampaa ja tulokset epävarmempia kuin ulkoista motivaatiota käytettäessä. Toiseksi sisäinen motivaatio voi olla sisällöltään epämiellyttävää. Kateus, kostonhimo ja vallanhalu ovat samalla tavoin sisäisesti motivoituneita kuin altruismi, tunnollisuus ja rakkaus. Sisäisen motivaation epätoivottuja vaikutuksia onkin välttämätöntä hillitä ulkoisten palkintojen ja rangaistusten avulla. (Osterloh & Frey 2000, 539.)

Ongelmistaan huolimatta sisäinen motivaatio on kuitenkin ylivoimainen ulkoiseen motivaatioon nähden tietyissä olosuhteissa. Sitä tarvitaan luovuutta edellyttävissä tehtävissä, koska ulkoisesti motivoituneella työntekijällä on taipumusta tuottaa toistuvasti jo toimivaksi todettua. Lisäksi sisäinen motivaatio auttaa usean tehtävän ongelman ratkaisemisessa, missä sopimusten avulla ei voida määritellä kaikkia työntekijän käyttäytymisen puolia ja niiden toivottuja tuloksia. Taloudellisista tavoitteista ei aina ole mahdollista muodostaa työntekijöiden operationaalisia tavoitteita. Tällaisissa epätäydellisten sopimusten tilanteissa yritykset käyttävät sisäistä motivaatiota huomattavissa määrin. Sisäinen motivaatio mahdollistaa hiljaisen tiedon luomisen ja jakamisen tilanteissa, joissa ulkoinen motivaatio pettää, eli silloin kun tiimeissä yhdistyvät usean tehtävän ongelma ja vapaamatkustaminen. (Osterloh & Frey 2000, 540.)

2.2.2 Syrjäytymisvaikutus

Syrjäytymisvaikutuksen teoreettinen perusta on kognitiivisen arvioinnin ja psykologisten sopimusten teorioissa. Edellisen mukaan sisäinen motivaatio riippuu havaitusta kontrollin sijainnista. Jos toiminnan yllykettä pidetään ulkoisena, koettu kognitiivinen itsemääräämisoikeus pienenee. Kaikella ulkoisella puuttumisella, kuten palkinnolla, on kaksi puolta: kontrolloiva ja informoiva. Kontrolloiva vahvistaa havaittua ulkoista kontrollia ja tunnetta ulkoisesta paineesta. Informoiva vaikuttaa yksilön havaittuun pätevyYTEEN ja vahvistaa sisäistä kontrollia. Riippuen siitä, kumpi ulkoisen puuttumisen puoli on vahvempi, sisäinen motivaatio kasvaa tai pienenee. (Osterloh & Frey 2000, 541.)

Psykologisten sopimusten teorian mukaan sopimukseen voi liittyä voimakkaita tunteita ja siteitä. Ne muodostavat implisiittisen sopimuksen, johon sisältyy sisäisen motivaation molemminpuolinen arvostus. Jos tällaista sopimusta rikotaan, keskinäinen luottamus joutuu kyseenalaiseksi. Siinä tapauksessa osapuolet tulkitsevat sopimuksen muuttuneen ulkoisesti motivoivaksi.

Molemminpuolinen arvostus selittää, miksi käskeminen heikentää sisäistä motivaatiota enemmän kuin palkkiot. Käskeminen ei huomioi kohteen motivaatiota. Palkkiojärjestelmä sen sijaan jättää

avoimeksi, haluaako palkkion vai ei. Havaittu käytös riippuu mieltymyksistä eli sisäisestä motivaatiosta ja rajoitteista eli suhteellisista palkinnoista. Ulkoisella puuttumisella voi olla myönteinen tai kielteinen vaikutus sen mukaan, onko vaikutus rajoitteisiin vai mieltymyksiin voimakkaampi. (Osterloh & Frey 2000, 541–542.)

2.2.3 Motivaation ja tiedon lajien yhdistäminen

Motivaation johtaminen ja erityisesti sisäisen ja ulkoisen motivaation tasapainottaminen on tärkeä ja vaikeasti jäljiteltävä kilpailuetu. Sisäisen motivaation johtaminen on vaikeaa ja riskialtista. Siksi on tärkeää erottaa ne tilanteet, joissa tarvitaan sisäistä motivaatiota niistä, joissa sitä ei tarvita. Taulukossa 2 organisaatiomuodot on jaoteltu niiden soveltuvuuden eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen motivaation tyyppin perusteella. Puhdaslinjaiset muodot ovat kuitenkin harvinaisia. Selkeyden vuoksi asetelmassa ei tarkastella organisaatioiden hybridimuotoja, kuten strategisia alliansseja tai yritysverkostoja. (Osterloh & Frey 2000, 544–545.)

Taulukko 2. Organisaatiomuodot motivaation ja tiedon lajin mukaisesti (Osterloh & Frey 2000, 545).

		Tiedon luominen ja jakaminen	
		Hiljainen	Eksplisiittinen
Motivaatio	Sisäinen	2 Tietoperusteiset tuotantotiimit	3 Tietoa tuottavat tiimit, esim. laatupiirit
	Ulkoinen	4 Itsenäiset tietotyöntekijät	1 Tulosityksiköt, oheisyrietykset, holdingyhtiöt

Solussa 1 kuvataan tilanne, jossa yritystä johdetaan kuin se olisi joukko markkinoita. Tulosityksiköt, oheisyrietykset ja holdingyhtiöt ovat tyypillisiä esimerkkejä tästä. Käskyt pyritään korvaamaan sopimuksilla ja siirtohinnoilla. Tämä sopii hyvin tilanteisiin, joissa tieto on sulautunut myyntikelpoisiin tuotteisiin tai on muuten eksplisiittistä. Solussa 2 kuvataan tietoperusteista tuotantotiimiä. Tietoa jaetaan vain organisaatioyksikön sisällä. Hiljainen tieto sisältyy tuotteeseen tai yritykselle ominaisiin rutinoituneisiin tuotantoprosesseihin. Tieto jää tiimin sisäiseksi, koska

yritysten ja tulosyksiköiden välinen kilpailu estää hiljaisen tiedon jakamisen. (Osterloh & Frey 2000, 544–546.)

Solu 3 kuvaa tilannetta, jossa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi. Osterloh ja Frey viittaavat Nonakan ja Takeuchin (1995, 62–73; Osterloh & Frey 2000, 546) tiedon spiraaliin, jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto vaikuttavat toisiinsa tiedon konversion neljässä vaiheessa. Sosialisatiossa yksilöt jakavat hiljaista tietoa tekemällä oppimalla. Ulkoistamisessa osa hiljaisesta tiedosta muuttuu eksplisiittiseksi, mikä tapahtuu metaforien, analogioiden, kertomusten sekä kuvien ja muiden visuaalisten elementtien avulla. Yhdistämisessä erilaista ulkoista tietoa yhdistellään dokumenttien, sähköisen viestinnän tai koulutuksen avulla. Sisäistämisvaiheessa uusi eksplisiittinen tieto muunnetaan toimintaohjeiksi ja -säännöiksi eli rutiinien muodossa ilmentyväksi organisaatiomuistiksi. (Osterloh & Frey 2000, 546.)

Solussa 4 ovat yrityksen itsenäiset asiantuntijat, kuten lakimiehet tai taloushallinnon asiantuntijat. He eivät jaa hiljaista tietoa organisaatiossa. Heidän avullaan ei ole mahdollista saavuttaa pysyvää kilpailuetua, koska heidät on helppo houkutella työpaikan vaihtoon. Silloin toiset pääsevät hyödyntämään heidän hiljaista tietoaan. (Osterloh & Frey 2000, 546.)

2.2.4 Motivaatiotekijät tiedon jakamisen organisatorisina edellytyksinä

Kang, Kim ja Bock (2010) ovat tutkineet tiedon jakamisen organisatorisia edellytyksiä. He yhdistävät lähestymistavassaan motivaatiotekijät, sosiaalisen pääoman ja tiedon jakamisen muodon. Kirjoittajat lähtevät olettamuksesta, että tiedon jakamista edistävät eri tilanteissa eri motivaatiotekijät. Myös sosiaalisten verkostojen merkitys vaihtelee tilanteittain. Tutkimuksessa erotetaan avoimet ja suljetut tiedon jakamisen tilanteet toisistaan. Suljettua tiedon jakamisen tilannetta verrataan kahdenväliseen viestintään. Siinä jakaja tietää vastaanottajan ja voi rakentaa suhdetta häneen. Avoin tiedon jakamisen tilanne muistuttaa joukkoviestintää. Siinä tietoa jaetaan joukolle vastaanottajia. Jakaja ei voi vaikuttaa kohderyhmän koostumukseen tai rakentaa suhdetta sen kanssa. Kirjoittajat olettavat eri tekijöiden olevan keskeisiä näissä tilanteissa. Motivaatiotekijät jaotellaan sisäisiin ja ulkoisiin sekä suhteisiin liittyviin ja liittymättömiin. (Kang, Kim & Bock 2010, 585–587.)

Kollektiivisen toiminnan teoria selittää, miksi rationaaliset yksilöt valitsevat vapaamatkustamisen kollektiiviseen toimintaan osallistumisen asemesta ja ehdottaa muiden motivaatioiden olevan tarpeen yhteistyön syntymiselle. Tiedon jakamiseen sovellettuna vapaamatkustaminen tarkoittaa yksilön hyötymistä muiden jakamasta tiedosta ilman oman tietonsa jakamista. Teorian mukaan

muut motivaatiotekijät, kuten identifikaatio, odotettu vastavuoroisuus, palkinto tai pystyvyyden tunne, ovat välttämättömiä tiedon jakamiselle. Taulukossa 3 nämä motivaatioedellytykset on jaettu nelikenttään ulottuvuuksien sisäinen–ulkoinen ja suhteisiin liittyvä–liittymätön mukaisesti. (Kang, Kim & Bock 2010, 588.)

Taulukko 3. Motivaatiotekijöiden jaottelu (Kang, Kim & Bock 2010, 588).

	Sisäinen	Ulkoinen
Suhteeseen liittyvä motivaatio	Identifikaatio	Vastavuoroisuus
Suhteeseen liittymätön motivaatio	Pystyvyyden tunne	Palkinto

Ryhmäidentifikaatiolla tarkoitetaan ryhmään kuulumisen tunnetta. Se saa yksilöt tuntemaan ryhmän menestyksen olevan oma menestys. Siksi he ovat sisäisesti motivoituneita auttamaan muita jäseniä ilman ulkoista palkkiota. *Pystyvyyden tunne* tarkoittaa henkilön uskoa omaan kykyynsä suorittaa jokin tehtävä. Henkilö, jolla on korkea pystyvyyden tunne, uskoo oman osallistumisensa parantavan lopputulosta merkittävästi, mikä toimii sisäisen motivaation lähteenä. Ryhmäidentifikaatio syntyy suhteesta ryhmän muihin jäseniin, kun taas pystyvyyden tunne on lähtöisin minäkuvasta. Edellinen on suhteeseen liittyvä, jälkimmäinen ei. *Odotettu vastavuoroisuus* ja *palkinto* motivoivat tiedon lähdeä ulkoisesti. Vastavuoroisuus lupaa muilta ryhmän jäseniltä apua tulevaisuudessa, kun taas palkinnon saa organisaatiolta ilman ryhmän muiden jäsenten vaikutusta. Edellinen on siis suhteeseen liittyvä, jälkimmäinen ei. (Kang, Kim & Bock 2010, 588.)

Kang, Kim ja Bock (2010) tarkastelevat tutkimuksensa empiirisessä osassa yritysten sisäistä tiedon jakamista kahdeksassa tutkimusyksikössä viidessä eteläkorealaisessa yrityksessä. Analyysin mukaan ulkoisesti motivoitunut odotettu palkinto oli merkitsevä vain avoimessa ja odotettu vastavuoroisuus vain suljetussa tiedon jakamisen tilanteessa. Sen sijaan sisäiset motivaatiotekijät ryhmäidentifikaatio ja pystyvyyden tunne vaikuttivat molempiin tiedon jakamisen tyypeihin. Edellinen oli kuitenkin merkitsevämpi suljetussa ja jälkimmäinen avoimessa tilanteessa. Myös sosiaaliset verkostot vaikuttavat motivaatiotekijöihin. Vahvat suhteet näyttävät johtavan suhteisiin liittyviin ja useat suhteet suhteisiin liittymättömiin motivaatiotekijöihin. (Kang, Kim & Bock 2010, 596–598.)

2.3 Tietojohtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan tietojohtamisen teorioita. Erityisesti kiinnitetään huomiota pk-yritysten tietojohtamisen teoriaan ja tutkimukseen.

2.3.1 Käsitteitä ja määritelmiä

Tietojohtamisen teoriaan ja käytäntöön ovat vaikuttaneet monet eri tieteenalat: filosofia, kognitiotiede, sosiologia, liiketaloustiede, tietojenkäsittelyoppi, tietämystekniikka (knowledge engineering), tekoälyn tutkimus ja taloustiede. Siksi *tietojohtamiselle* on lukuisia erilaisia määritelmiä tutkimuksessa ja yrityksissä. Kuitenkin useimmille niistä on yhteistä se, että tietojohtaminen voi sisältää osan tai kaikki seuraavista osatekijöistä: liiketoimintaprosessit, tietotekniikan, tietovarannot ja yksilön käyttäytymisen. Nämä neljä tekevät mahdolliseksi erilaisen tiedon järjestelmällisen hankinnan, varastoinnin, hakemisen, ylläpidon ja käytön organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Kaikille määreille yhteistä on, että tietojohtaminen tarjoaa viitekehyksen, joka perustuu aikaisemmille kokemuksille ja luo uusia tiedon luomisen ja vaihdon mekanismeja. (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin 2003, 79.)

Tietojohtamisessa jako eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon on tärkeä. *Eksplisiittinen tieto* voidaan ilmaista kielen avulla, kuten kieliopillisten lauseiden, matemaattisten kaavojen, käsikirjojen ym., avulla. Tämän tyyppistä tietoa on helppo jakaa ihmisten välillä. Se on länsimaisessa filosofiassa dominoiva tiedon tyyppi. *Hiljaista tietoa* on vaikea ilmaista kielellisesti. Se on henkilökohtaista yksilön kokemuksiin ankkuroitunutta tietoa. Se on tilannesidonnaista. Siihen kuuluvat ihmisen uskomukset, näkemykset ja arvojärjestelmä. (Nonaka & Takeuchi 1995, viii–ix; 59–60.)

Tiedon jakamisesta tietoa tutkivat eri koulukunnat käyttävät nimityksiä tiedon siirto, tietovirrat ja tiedon jakaminen. Beckerin ja Knudsenin (2006, 6) analyysin mukaan käsitettä *tiedon siirto* käytetään yleisesti tietotekniikka-avusteisesta tiedon siirrosta. *Tietovirrat* liittyvät yleensä enemmän tai vähemmän sattumanvaraisiin tietovirtoihin esimerkiksi klusteritutkimuksissa tai muissa maantieteelliseen alueeseen liittyvissä tutkimuksissa. *Tiedon jakamista* käytetään tavallisesti tutkimuksissa, jotka tarkastelevat tiedon jakamista hallinnoituna yksilöiden tai organisaatioiden välisenä prosessina. Termejä voidaan kuitenkin pitää toistensa synonyymeina.

2.3.2 Pk-yritysten tietojohdamisen malli

Beijerse (2000) on kehittänyt tietojohdamisen mallin ja soveltanut sitä pk-yritysten tietojohdamiseen. Se lähtee liikkeellä käsitteiden määrittelyllä. Mallissa *tieto* määritellään kolmen tekijän: informaation, kapasiteetin ja asenteen, yhdistelmäksi. Tieto on se määrä *informaatiota*, joka on toiminnan ja saavuttamisen kannalta välttämätöntä. *Kapasiteettia* tarvitaan luovaan ajatteluun, tulkintaan ja toimintaan. *Asenne* saa ihmiset haluamaan ajatella, tulkita ja toimia. *Organisoinnilla* tarkoitetaan ennalta päätettyjen tavoitteiden saavuttamista tiettyjen keinojen avulla. Tavoitteita voivat olla liikevoiton tekeminen, liikevaihdon optimointi, työpaikkojen luominen, mahdollisimman suuren tietomäärän hankkiminen tai työn ilo. *Organisaatio* on siten ryhmä ihmisiä, jotka ovat vapaaehtoisesti liittyneet yhteen tällaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Beijerse 2000, 163–164.)

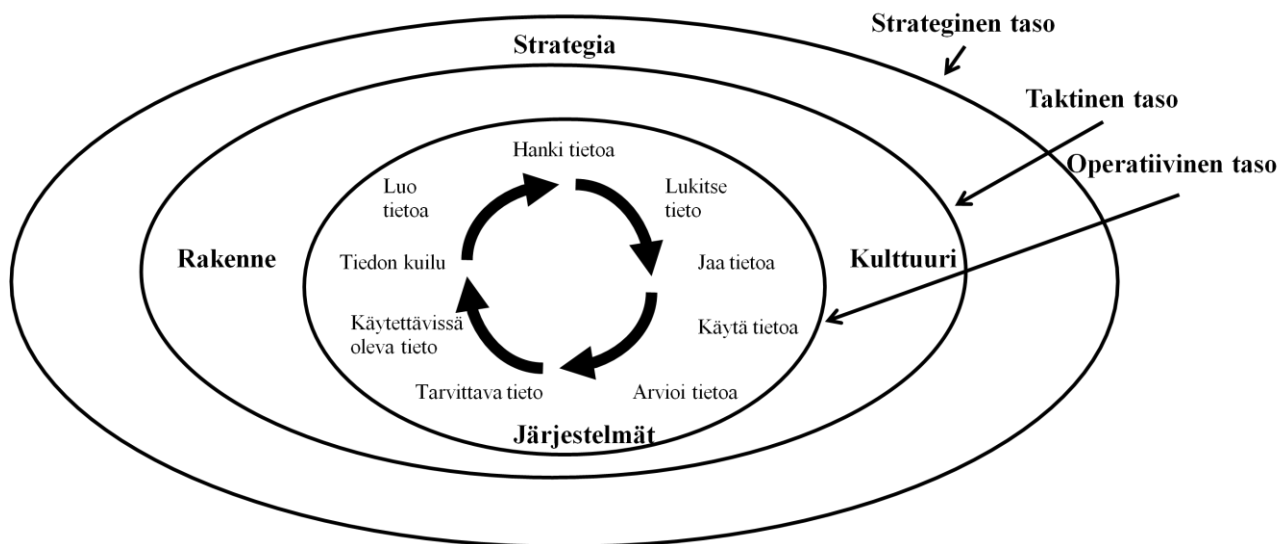
Organisaatiolla on neljä keskeistä keinoa tavoitteiden saavuttamiseksi: strategia, rakenne, kulttuuri ja järjestelmät. *Strategian* tehtävä on viitoittaa yrityksen tie tulevaisuudessa. *Rakenne* on seurausta työn jakamisesta, tehtävistä ja vastuista horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Se muodostuu kaikista eri tavoista, joilla työ on jaettu tehtäviin, ja niiden keskinäisestä koordinoinnista. Organisaation *kulttuuria* voidaan kuvata yrityksen muodostavien ihmisten jakamien arvojen, normien ja näkemysten kokonaisuutena. Rakenne ja kulttuuri yhdessä muodostavat *organisaation taktisen osan*. *Järjestelmät* voidaan määrittellä niiksi säännöiksi, käytännöiksi, toimintaohjeiksi ja välineiksi, jotka helpottavat organisaation jäsenten päivittäistä toimintaa. Beijersen mallissa keskitytään järjestelmiin, koska ne ovat usein keskeisiä pk-yritysten tietojohdamisessa. Niillä on harvoin laajoja tai kristallisoituneita strategioita tai perusteellisesti mietittyjä rakenteita. Niissä vallitsee tietynlainen kulttuuri. Kuitenkin koska kulttuuriin on vaikeinta vaikuttaa eri organisaatiotekijöistä, päähuomio palaa jälleen järjestelmiin. Ne muodostavat *organisaation operationaalisen osan*. (Beijerse 2000, 165.)

Kun määritelmät yhdistetään, voidaan *tietojohdaminen* kuvata organisaation informaation hallinnaksi strategian, rakenteen, kulttuurin ja järjestelmien sekä ihmisten tietoon liittyvien kyvykkyyksien ja asenteiden ohjaamisen avulla. Toisin sanoen tietojohdaminen on organisaation tavoitteiden saavuttamista tiedon tuottavaksi tekemisen avulla. Tämä saadaan aikaan ensisijaisesti tukemalla ja motivoimalla ihmisiä hyödyntämään ja kehittämään kapasiteettiaan (ydinkyvykkyyksiään) ja ruokkimalla heidän sisäisen yrittäjyyden asennettaan. Tämän lisäksi tietojohdamiseen kuuluu se järjestelmien kokonaisuus, jonka avulla informaatiota organisaatiossa voidaan johtaa ja saada käyttöön. (Beijerse 2000, 165.)

Organisaatiossa on yhdeksän mahdollista tiedon virtaa, joilla on merkitystä johdolle tai yrittäjälle (Beijerse 2000, 166–167):

- välttämättömän tiedon määrittely
- käytettävissä olevan tiedon määrittely
- tietokuilun määrittely
- tiedon luominen
- tiedon hankinta
- tiedon lukitseminen
- tiedon jakaminen
- tiedon käyttö
- käytetyn tiedon arviointi.

Kun kaikki edellä kuvatut käsitteet ja tiedon virrat yhdistetään, tuloksena on integroitu tietojohdamisen malli. Koska kyse on pk-yrityksistä, mallissa pääpaino on järjestelmissä. Niiden käyttöä voidaan helpottaa, kannustaa ja motivoida kolmen muun organisaation keinon, strategian, rakenteen ja kulttuurin, avulla. Strategia on tärkeä lähinnä välttämättömän ja käytettävissä olevan tiedon ja tietokuilun määrittelyssä. Toimintaa tukeva rakenne on olennaisin tiedon luomisessa, hankinnassa ja lukitsemisessa, jossa kahdella muulla keinolla, strategialla ja kulttuurilla, ei ole yhtä suurta merkitystä. Toimintaa tukeva tietoon liittyvä rakenne on yleensä joustava, matala ja hajautettu. Motivoiva kulttuuri on keskeisin tiedon jakamisessa ja käytössä. Samoin kuin edellisessä, muilla keinoilla eli strategialla ja rakenteella on merkitystä, mutta kulttuuri on tärkein. Motivoivalle kulttuurille tyypillistä on avoimuus, joustavuus ja riskien ottaminen tai ainakin niiden sietäminen. Virheiden tekeminen nähdään tällaisessa organisaatiossa investointina oppimiseen. Käytetyn tiedon arviointi toimii palautteena ja tekee virrasta syklin. (Beijerse 2000, 167–168.) Beijersen kehittämä malli esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Beijersen integroitu tietojohdamisen malli (Beijerse 2000, 168).

Beijerse testasi mallia empiirisessä tutkimuksessa kahdentoista yrityksen haastattelututkimuksen avulla. Yrityksistä kymmenen oli pk-yrityksiä. Yksi tutkimuksen tuloksista oli, ettei pk-yrityksillä ollut tietostrategiaa tai tietojohdamisen tavoitteita. Tietostrategian puuttumisesta seurasi taktisella tasolla muodollisen tietojohdamisorganisaation puuttuminen ja tiedon jakamista ja käyttöä edistävien kulttuuriin liittyvien toimintaohjeiden puuttuminen. Yritysten kulttuurissa ja rakenteissa oli kuitenkin olemassa tietojohdamista edistäviä ja motivoivia piirteitä. Operatiivisella tasolla yritykset sen sijaan hyödynsivät toiminnassaan monia erilaisia tietojohdamisen välineitä. Niitä löytyi yhteensä 79. Kuitenkaan niitä ei usein pidetty tietojohdamiseen vaan toimintaan yleisesti liittyvinä välineinä. (Beijerse 2000, 174–175.)

2.3.3 Knowledge governance -lähestymistapa

Foss (2007) on tuonut tietojohdamiseen *knowledge governance -lähestymistavan*. Siitä käytetään seuraavassa lyhennettä KGA alkuperäisen englanninkielisen termin knowledge governance approach mukaisesti. Sillä tarkoitetaan uutta tietojohdamisen, organisaatiotutkimuksen, strategian ja henkilöstöhallinnon risteyskohdassa sijaitsevaa lähestymistapaa. Se käsittelee hallinnointimekanismien käyttöönoton vaikutusta tietoprosesseihin, kuten jakamiseen, säilyttämiseen ja luomiseen. (Foss 2007, 29.)

KGA:n lähtökohtana on hypoteesi siitä, että tietoprosesseihin, eli tiedon luomiseen, säilyttämiseen ja jakamiseen, voidaan vaikuttaa ja niitä on mahdollista ohjata ottamalla käyttöön hallinnointimekanismeja. Erityisesti organisaation viralliseen puoleen pystytään vaikuttamaan johtamisella, esimerkiksi organisaatiorakenteella, tehtävänkuvien suunnittelulla,

palkintojärjestelmillä, tietoteknisillä ratkaisuilla, vakiintuneilla toimintatavoilla, kirjanpitojärjestelmällä ja muilla koordinaatiomekanismeilla. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole pystytty teoriapohjaisesti selittämään hallinnointijärjestelmien eri vaihtoehtoja ja niiden käyttökelpoisuutta eri tilanteissa. (Foss 2007, 30–33.)

Toinen merkittävä tutkimuksellinen aukko on organisaation merkityksen ymmärtämisessä. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä virallista ja epävirallista päätösvallan tai omistusoikeuden jakamista ja siihen liittyviä toimeenpanevia mekanismeja. Niistä muodostuvat päätäntävällän jakaminen, hallinnointimekanismien ominaisuudet, organisaatorakenne sekä muut virallisen organisaation ominaisuudet. Ne liittyvät myös epäviralliseen organisaatioon kuten sosiaalisiin suhteisiin ja organisaation sisäisiin verkostoihin. Omistusoikeuden jakaminen on kannusteiden jakamista, mikä kattaa myös tiedon hakemisen ja jakamisen, inhimillisen pääoman kerryttämisen ja tietopääoman hyödyntämisen kannustimet. Omistusoikeudet vaikuttavat neuvottelultaan. Esimerkiksi tietojohdamisen tutkimuksessa paljon korostetut sosiaaliset siteet ja verkostot ovat tärkeitä paitsi tiedon ja korkeampien tuottojen välisten yhteyksien ymmärtämiseksi myös siksi, että ne oikeuttavat työntekijöiden mahdolliset vaatimukset tuottojen suhteen. (Foss 2007, 34.)

Toistaiseksi on olemassa vasta vähän tutkimusta tietoprosessien tietoisien johtamisen vaikutuksista yksilöiden motivaatioon. Foss viittaa tässä Osterloh'n ja Freyn (2000) tutkimukseen ja tarpeeseen vahvistaa siinä teoreettisesti esitettyjä olettamuksia empiirisesti. Lisäksi tarvitaan enemmän teoreettista ymmärrystä siitä, minkä tyyppiset ja vahvuiset kannustimet toimivat parhaiten missäkin tietoprosessissa. Jokin tietty kannustin voi toimia tiedon jakamisessa mutta ei tuottamisessa. Mahdollisesti vain kannustimien voimakkuuden täytyy olla erilainen tai niiden täytyy olla täysin samoja. Voi olla, että ne toimivat vain yhdistettynä joihinkin muihin kannustimiin. Tietoprosessien hallintamekanismien empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä hallintamekanismien yhdistelmät soveltuvat parhaiten tiedon jakamisen, yhdistämisen ja luomisen edistämiseen yritysten sisällä ja välillä. (Foss 2007, 38–41.)

2.3.4 Tiedon johtamisen muodolliset ja epämuodolliset käytännöt pk-yrityksissä

Tietojohdaminen pk-yrityksissä on erilaista kuin suuryrityksissä. Yhtäältä pk-yritysten resurssit ovat rajallisemmat kuin suuryritysten. Toisaalta niillä on vähemmän tiedon jakamiseen ja viestintään liittyviä ongelmia. Erikoistuminen on pk-yritysten keskeinen kilpailukeino. Sen vuoksi niiden tiedontarpeet ovat rajallisemmat ja yksinkertaisemmat kuin suuryritysten. Erikoistumisen takia pk-

yritykset ovat kuitenkin riippuvaisia toisista yrityksistä täydentävien hyödykkeiden osalta ja niiden ulkoisen tiedon tarve on suurempi kuin suuryritysten. (Desouza & Awazu 2006, 38–40; Hutchinson & Quintas 2008, 132–135.)

Muodollisen tietojohdamisen hankkeet keskittyvät usein kalliisiin tietojärjestelmiin, jotka on suunniteltu suuryritysten tarpeisiin. Pk-yrityksillä ei ole varaa tällaisiin hankkeisiin tai järjestelmiin. Kun lisäksi pk-yritysten tietojohdamisen tarpeet ovat erilaisia kuin suuryritysten, pk-yrityksissä voidaan olettaa olevan vähemmän muodollisia tietojohdamisen ja tiedon jakamisen hankkeita kuin suuremmissa organisaatioissa. Tästä syystä pk-yritysten tietojohdamisen tutkimuksen rajoittuminen muodolliseen tietojohdamiseen antaisi ilmiöstä väärän kuvan. Sen vuoksi on tärkeää huomioida myös tiedon epämuodollinen johtaminen. (Hutchinson & Quintas 2008, 132–135.)

*Muodollisella tietojohdamisella*¹ tarkoitetaan sellaisia toimintaohjeita, suunnitelmia, rakenteita, hankkeita ja käytäntöjä, jotka nimetään ja joita hallinnoidaan tietojohdamisen käsitteitä käyttäen. *Tiedon epämuodollisella johtamisella* puolestaan tarkoitetaan tietoprosesseihin liittyviä käytäntöjä, jotka esiintyvät ilman, että niistä käytetään tietojohdamisen käsitteitä tai terminologiaa. On kuitenkin tärkeää, ettei näitä sekoiteta eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon johtamiseen. Muodollinen tietojohdaminen ei tarkoita samaa asiaa kuin eksplisiittisen tiedon johtaminen eikä tiedon epämuodollinen johtaminen hiljaisen tiedon johtamista. Sekä muodollinen tietojohdaminen että tiedon epämuodollinen johtaminen kattavat molemmat tiedon tyypit. (Hutchinson & Quintas 2008, 133.)

Hutchinsonin ja Quintaksen tutkimuksen empiirisessä osassa haastatellut eivät yleisesti ottaen kertoneet muodollisen tietojohdamisen välineistä tai tekniikoista. He eivät käyttäneet tietojohdamisen terminologiaa tai käsitteitä kuvatessaan toimintaohjeita, rooleja, ohjelmia, toimintaa tai kustannuksia yrityksessään. Kymmenen kolmestatoista osallistuneesta yrityksestä kertoi, ettei niillä ollut käytössä minkäänlaista muodollista tietojohdamista. Kuitenkin kaikki yritykset kuvasivat käyttäytymistä ja toimintaa, jotka ilmensivät joitakin, ellei kaikkia, tiedon johtamisen prosesseja tiedon luomisen, jakamisen, hankinnan, yhdistämisen ja käytön alueilla. Nämä tulokset vahvistavat olettamusta siitä, että monet organisaatiot johtavat tietoa riippumatta siitä, käytetäänkö toiminnassa muodollisen tietojohdamisen käsitteitä tai kieltä vai ei. Lisäksi tutkimuksessa vahvistui oletamus

¹ Hutchinson ja Quintas käyttävät englanninkielistä käsitettä ”formal Knowledge Management”, lyhennettynä ”formal KM”, joka on käännetty muodolliseksi tietojohdamiseksi (huom. isot alkukirjaimet sanojen knowledge ja management alussa). Sen vastinparina käytetään käsitettä ”informal knowledge management” tai myös ”informal management of knowledge”. Se on käännetty tiedon epämuodolliseksi johtamiseksi (huom. pienet alkukirjaimet sanojen knowledge ja management alussa).

siitä, että pienet yritykset käyttävät epämuodollisia pikemmin kuin muodollisia tietojohdamisen prosesseja. (Hutchinson & Quintas 2008 138–139.)

2.3.5 Tietojohdaminen arkkitehtuuri-, suunnittelu- ja rakennusalalla

Rezgui, Hopfe ja Vorakulpipat (2010) ovat tutkineet tietojohdamista arkkitehtuuri-, suunnittelu- ja rakennusalalla (AEC-ala). Tutkimuksessa esitellään AEC-alan tietojohdamisesta evolutiivinen malli. Siinä on kolme sukupolvea.

Ensimmäinen suhtautuu tietojohdamiseen objektiivisesti ja korostaa pääsyä dataan, informaatioon ja tietoon. Sille on leimallista vahva orientaatio dokumenttiperusteisiin tietojärjestelmiin. Sen voi määritellä teknologiavetoiseksi.

Toinen sukupolvi näkee tietojohdamisen prosessina ja painottaa kokemuksen, opiskelun ja ajattelun kautta saavutettua tietoa ja ymmärrystä. Sille leimallista on tietoisuus ihmisten ja organisaatioiden merkityksellisyydestä.

Kolmas sukupolvi pitää tietoa kyvykkyytenä, jonka avulla on mahdollista vaikuttaa tulevaan toimintaan ja luoda arvoa yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Arvon luominen perustuu ihmisten välisten verkostojen, sosiaalisen pääoman, tietopääoman ja teknologian sopivaan yhdistelmään, jota tukee muutosorientoitunut kulttuuri. Se on voimakkaasti suuntautunut koko rakennuksen tai rakennelman elinkaaren hallintaan. Se on seurausta ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvistä huolista ja liittyy tarpeeseen tehdä ihmis- ja ympäristöystävällisiä rakennuksia ja kestäväää rakennettua ympäristöä. (Rezgui, Hopfe & Vorakulpipat 2010, 222–223, 226.)

2.3.6 Suomalaiset pk-yritysten tietojohdamisen tutkimukset

Suomalaisten pk-yritysten tietojohdamista on tutkittu suhteellisen vähän. Salojärven (2005) väitöskirja ”Increasing knowledge focus – a means for entrepreneurs to remain on a growth path. Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs” ja Helanderin ym. (2007) selvitys ”Tietojohdamisen käytännöt pirkanmaalaisissa pk-yrityksissä” ovat alueen keskeiset julkaisut.

Salojärven (2005) väitöskirja oli julkaisuaikanaan ollut urauurtava tutkimus tietojohdamisesta suomalaisissa pk-yrityksissä. Salojärvi korostaa tutkineensa yrityksen aineettomia hyödykkeitä. Tietojohdaminen käsitetään tässä traditiossa aineettoman pääoman johtamiseksi. Salojärvi tutki tietojohdamista yleisenä liikkeenjohdon käytäntönä ja mielenkiinnon kohteena olivat yritysten

sisäiset tietojohdamiskäytännöt. Erilaisen tutkimustradition ja näkökulman takia Salojärven tutkimus ei soveltunut tämän tutkimuksen teoreettiseen kehukseen. Kuitenkin suomalaisena pioneerityönä se on syytä mainita tässä.

Helander ym. (2007) selvittivät 128 pirkanmaalaisen pk-yrityksen tietojohdamista lomakekyselyn ja sen analyysin avulla. Tutkimuksen mukaan tietojohdamisen käytäntöjä toteutettiin yrityksissä vähintään hyvin. Kuitenkin ulkoiseen tietoon liittyviä käytäntöjä, johdon kannustusta verkostoitumiseen ja ulkopuolisten osallistumista hallitustyöskentelyyn, toteutettiin selvästi harvemmin kuin muita käytäntöjä. Vain noin puolet vastanneista yrityksistä käytti näitä kahta käytäntöä, mikä oli selvästi vähemmän kuin muita tutkittuja käytäntöjä lukuun ottamatta työkiertoa, jota hyödynnettiin selvästi vähiten kaikista käytännöistä. (Helander ym. 2007, 15, 17.)

Tulosten mukaan yrityskoolla oli merkitystä tietojohdamiselle. Noin puolia esitetystä tietojohdamisen käytännöistä toteutettiin enemmän sellaisissa yrityksissä, jotka kuuluivat isompaan konserniin tai joiden liikevaihto tai henkilöstömäärä oli keskimääräistä pienempi. Tietojohdamisen kannalta myönteisenä tuodaan esiin pienemmän organisaation intiimimpi ilmapiiri, joka parantaa tietojohdamisen käytäntöjen toteuttamista. (Helander ym. 2007, 17.)

2.4 Muu aiempi tutkimus

Tässä alaluvussa käsitellään ne aiemmat tutkimukset, jotka eivät kuulu mihinkään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisimpiin teorioihin. Näissä tutkimuksissa on kuitenkin jokin tälle tutkimukselle tärkeä näkökulma, teoria tai tutkimustulos. Appleyard (1996) on tutkinut yritysten välistä tiedon siirtoa. Sié ja Yakhlef (2009) ovat tutkineet tunteiden vaikutuksia asiantuntijoiden tiedon jakamiseen.

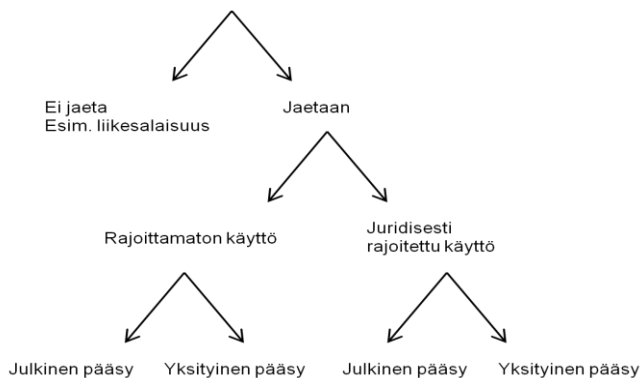
2.4.1 Tiedon jakaminen puolijohdeteollisuudessa

Appleyardin (1996) 15 vuotta sitten julkaistu artikkeli on edelleen urauurtava tutkimus yritysten julkisesta tiedon jakamisesta. Siinä selvitettiin, kuinka tieto leviää yrityksen rajojen yli ja miten toimiala ja eri maiden erilainen normatiivinen toimintaympäristö vaikuttivat siihen. Lisäksi tarkasteltiin sitä, missä määrin yritykset ohjailevat tällaista toimintaa.

Tutkimuksessa tunnistetaan ja tarkastellaan teknisen tiedon jakamisen mekanismeja. Siinä esitetään teoreettinen viitekehys yritysten välisen tiedon jakamisen analysoinnille. Viitekehyksessä

tunnistetaan tiedon jakamisen keskeisimmät edut ja kustannukset tietoon pääsyn ja tiedon käytön osalta. (Appleyard 1996, 137–138.)

Tiedon jakaminen määritellään yritysraajat ylittäväksi hyödyllisen tietotaidon tai tiedon siirroksi. Yritykset tekevät siihen liittyviä päätöksiä odotettujen hyötyjen ja kustannusten perusteella. Kuviossa 3 on kuvattu yrityksen tiedon jakamiseen liittyvät päätökset. Jos yritys päättää jakaa tietoa, se voi tehdä sen yksityisesti tai julkisesti ja asettaa tai olla asettamatta juridisia rajoituksia tiedon käytölle. Jos yritys arvioi yksinoikeuden tietoon olevan hyödyllisempää kuin jakamisen, se voi pitää kyseisen tiedon liikesalaisuutenaan. (Appleyard 1996, 138.)



Kuvio 3. Päätös tiedon jakamisesta (Appleyard 1996, 138).

Taulukossa 4 yritysten välisen tiedon vaihdon mekanismit on jaettu nelikenttään tietoon pääsyn ja tiedon käytön mukaisesti. Pääsy tietoon voi tapahtua julkisten kanavien, eli patenttien, patentoidun teknologian käänteisen mallinnuksen, uutiskirjeiden, yleis- tai ammattilehtien tai konferenssien kautta, tai yksityisten kanavien, eli yritysvierailujen, konsortioiden, vertailututkimuksien, sähköpostin, puhelimen tai henkilökohtaisten tapaamisten, avulla. Vaikka pääsy tietoon voi olla julkisen kanavan kautta, tiedon käyttö voi kuitenkin olla rajoitettua juridisin menettelyin, kuten patenttien tai salassapitosopimusten avulla. (Appleyard 1996, 138.)

Taulukko 4. Tietovirrat puolijohdteollisuudessa (Appleyard 1996, 139).

		Tiedon käyttö	
		Rajoitettu	Rajoittamaton
Pääsy tietoon	Julkinen	<ul style="list-style-type: none"> • patenttien tutkiminen • patentoidun teknologian käänteinen mallinnus 	<ul style="list-style-type: none"> • uutiskirjeet • yleislehdet • ammattilehdet • konferenssit
	Yksityinen	<ul style="list-style-type: none"> • yritysvierailut tuotantolaitoksiin • konsortio • vertailututkimus 	<ul style="list-style-type: none"> • sähköposti • puhelin • henkilökohtaiset tapaamiset

Yrityksen näkökulmasta päätös jakaa tietoa toisen yrityksen kanssa riippuu siitä, ylittävätkö tiedon monopolista luopumisen hyödyt siitä aiheutuvat kustannukset. Paljastaessaan kilpailijalleen tietoa yritys joutuu jakamaan siitä saatavan hyödyn. Niin kauan kun yritys odottaa tiedon vastaanottajan tarjoavan vastavuoroisesti tietoa tai jotain muuta hyötyä, kuten lisenssimaksun, se voi perustella yritysten välisen tiedon paljastamisen. Tiedon rajoittamattomasta ja julkisesta jakamisesta saatavia hyötyjä Appleyard ei kuitenkaan ole määritellyt tarkemmin, vaan toteaa ainoastaan niiden olevan vaihtelevia. (Appleyard 1996, 139–140.)

Tutkimuksen empiirinen osio oli kyselytutkimus, johon saatiin 134 vastausta. Tutkimuslomakkeita lähetettiin 333, joten vastausprosentiksi muodostui 40 %. Tutkimuksen mukaan vastaajat jakoivat tietoa yli yritysrajojen silloin, kun tieto oli luonteeltaan yleistä eli se ei ollut salassa pidettävää tai yksityisluontoista. Myös sellaista tietoa, josta ei saanut kilpailuetua, jaettiin. Kolmanneksi jaettiin sellaista tietoa, jota yrityksen toimintaohjeiden tai esimiehen arvion mukaan sai jakaa. (Appleyard 1996, 144, 150.)

Tiedon jakamisesta oli tutkimuksen mukaan useita hyötyjä yrityksille. Tietoa jakavat yritykset saivat tietoa prosessissa. Yksityisten viestintäkanavien kautta tuotekehitysinsinööri voi kuulla kilpailijan teknisistä ongelmista. Tätä tietoa voitiin hyödyntää oman yrityksen toiminnassa resurssien uudelleen jakamisessa ja odotettujen tulevien tulovirtojen päivityksessä. Monet pitivät tiedon jakamista pääsylippuna ammatillisten ryhmien ”takahuoneissa” käytävään keskusteluun. Näin yritykset pääsivät hyödyntämään näiden ryhmien yksityistä tietoa. Esimerkiksi

epäonnistuneiden kokeiden tuloksia harvoin julkaistaan, mutta niistä kuuleminen estää yritystä toistamasta jo tehtyjä virheitä. Tiedon jakaminen mahdollistaa myös toimialakohtaisten standardien kehittämisen. Siihen liittyy usein yksityistä, epävirallista viestintää teknisen informaation jakamiseksi ja konsensuksen rakentamiseksi. (Appleyard 1996, 151.)

Hyötyjen varmistamiseksi yritysten tulisi tarjota työntekijöilleen tiedon jakamiseen liittyvää koulutusta. Koulutusta tarvitaan viestintä- ja kirjoitustaidoissa mutta myös tiedon laadun arvioinnista ja jakamisen välineistä. Monet yritykset tarkistavat esitykset ennen niiden pitämistä. Yritykset voisivat kuitenkin rohkaista työntekijöitään arvioimaan tiedon jakamisen nettohyötyjä ja hankkia juridista apua sopivan tiedon jakamisen välineen valinnan arviointiin. Tuen puuttuessa työntekijät usein valitsevat sellaisen tiedon jakamisen välineen, jonka transaktiokustannukset ovat mahdollisimman pienet. On myös huolehdittava, että työntekijöiden kannustusjärjestelmä on yhdenmukainen yrityksen tavoitteiden kanssa. (Appleyard 1996, 152.)

Appleyardin tutkimuksessa korostetaan tiedon jakamisen ja aktiivisten ammatillisten verkostojen merkitystä alueelliselle menestykselle käyttäen esimerkkinä Piilaaksoa. Siellä ammatilliset siteet yhdistävät asiantuntijat yli yritysrajojen sekä akateemisiin yhteisöihin ja pääomasijoittajiin. Kansallisella tasolla yritysten välinen tiedon jakaminen yksityisiä ja julkisia kanavia käyttäen on tärkeää puolijohdeteollisuudessa. Sillä ei ole merkitystä ainoastaan yrityksen elinvoimaisuudelle vaan myös talouskasvulle. Tiedon jakamisen nettohyötyihin vaikuttavat institutionaalinen konteksti ja toimiala. Niiden ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta yritysjohtajat ja poliittiset päättäjät voivat pyrkiä kehittämään optimaalisen tietojohdantajärjestelmän. (Appleyard 1996, 152–153.)

2.4.2 Intohimo vaikuttimena asiantuntijan tiedon jakamisessa

Sié ja Yakhlef (2009) ovat tutkineet asiantuntijan tiedon jakamisen motivaatiota. Tutkimuksen kohteena oli öljy-yhtiöiden kokeneiden asiantuntijoiden tiedon jakaminen yrityksen vasta rekrytoituille insinööreille ja siihen vaikuttavat motivoivat ja estävät tekijät. Tutkimuksen pääväittäjä on, mitä intohimoisemmin asiantuntija suhtautuu omaan erityisosaamiseensa, sitä halukkaampi hän on siirtämään ja jakamaan sitä muiden kanssa. Näin tiedon jakamisen prosessi ei ole ainoastaan psykologinen, kognitiivinen ja sosiaalinen, vaan myös emotionaalinen. (Sié ja Yakhlef 2009, 176.)

Asiantuntijuudesta käydyssä keskustelussa ei ole käsitelty tunteita. Kun intohimo mainitaan, sitä kuvataan kontrolloimattomana voimana, joka johtaa epämieluisiin seurauksiin. Artikkelin mukaan intohimo on keskeinen piirre asiantuntijoille, joille tyyppillistä on tuntemattoman jatkuva hakeminen.

Intohimo auttaa heitä jatkamaan toimintaansa pettymyksiä kohdatessaan sekä saa heidät ponnistelemaan yli tämänhetkisen ymmärryksen. Nimenomaan tämä tunnetasolla tapahtuva sitoutuminen selittää päättäväisyyden tutkia tuntemattomia intellektuaalisia alueita ja kokeilla uusia näkökulmia innostuneesti ja sitoutuneesti. Tiedon halu on välttämätöntä yksilön voimavarojen käyttöönottamiseksi sekä väline syvän ja kestävä sitoumuksen ylläpitämiseksi älyllisen ja ammatillisen kehittymisen suhteen. (Sié ja Yakhlef 2009, 178-9.)

2.5 Teorioiden ja empiirisen tutkimuksen suhde

Tutkimuksen alussa oli selvää, että tietojohdamisen ja erityisesti pk-yritysten tietojohdamisen teorit ja tutkimukset tulevat muodostamaan osan työn teoreettisesta kehyksestä. Kuitenkin jo suunnitteluvaiheessa oletettiin, ettei tutkittavaa ilmiötä, pk-yritysten osallistumista julkiseen tiedon jakamiseen ole mahdollista ymmärtää vain pk-yrityksiä tutkimalla. Koska tietojohdamisen piirissä ei ollut olemassa aiempaa tutkimusta julkisesta tiedon jakamisesta, sopivia teoreettisia lähtökohtia etsittiin aihetta jollain tavalla sivuavista tutkimuksista. Rezguin, Hopfen ja Vorakulpipatin (2010) tutkimuksessa tietojohdamisesta arkkitehtuuri-, suunnittelu- ja rakennusalailla ja Reychavin ja Te'enin (2009) tutkimuksessa tietojohdamisesta ja tiedon jakamisesta tieteellisistä konferensseista on molemmissa sovellettu sosiaalisen pääoman teoriaa. Näistä tutkimuksesta saatiin tähän tutkielmaan idea sosiaalisen pääoman teorian soveltuvuudesta ja sen testaamisesta. Sosiaalista pääomaa hyödynnettiin järjestöjen ja ammattikunnan tasolla tapahtuneessa tarkastelussa. Yrityksen sisäinen sosiaalinen pääoma ei ollut tarkastelun kohteena.

Sosiaalisen pääoman osalta valittiin Nahapietin ja Ghoshalin (1998) kehittämä malli. Siinä tehty sosiaalisen pääoman jako kolmeen ulottuvuuteen: rakenteelliseen, kognitiiviseen ja suhdeulottuvuuteen, auttoi merkittävästi teorian soveltamista tutkimuskysymysten ja edelleen konkreettisten haastattelukysymysten muotoiluun. Sosiaalisen pääoman oletettiin olevan keskeinen yrityksiä ja suunnittelijoita julkiseen tiedon jakamiseen kannustava tekijä. Sosiaalisen pääoman rakenteellisesta ulottuvuudesta johdettiin hypoteesi siitä, että pk-yritykset osallistuvat alan julkiseen tiedon jakamiseen kontaktiverkon ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Vastaavasti suhdeulottuvuuden avulla kehitettiin hypoteesi siitä, että yritysten tavoitteena on maineen kasvattaminen, mikä puolestaan lisää houkuttelevuutta yhteistyökumppanina. Molempien toivotaan johtavan liikevaihdon ja -voiton kasvuun. Nahapiet ja Ghoshal toivat kuitenkin esiin sosiaalisen pääoman rajoitteita, kuten eristäytymisen. Myös tämä puoli huomioitiin tutkimus- ja haastattelukysymysten suunnittelussa.

Manning (2010) on kritisoinut sosiaalisen pääoman ja tietojohdamisen yhdistäviä tutkimuksia siitä, että tietojohdamisen tutkijoilla on tapana esittää sosiaalisesta pääomasta omaan tarkoitusperään sopivia tulkintoja. Tämä näkemys on otettu huomioon säilyttämällä näkökulma Nahapietin ja Ghoshalin tulkinnassa sosiaalisesta pääomasta läpi koko tutkielman.

Nahapiet ja Ghoshal (1998) näkevät motivaation tiedon vaihdon ja yhdistämisen välttämättömänä ehtona. He eivät kuitenkaan analysoineet sitä tarkemmin. Koska julkiseen tiedon jakamiseen osallistuminen on suunnittelijoille ja yrityksille täysin vapaaehtoista, motivaatiotekijöiden selvittämistä pidettiin yhtenä tutkimuksen tärkeänä tavoitteena. Niiden erittelyssä käytettiin apuna teoriaa sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta Osterloh'n ja Freyn (2000) esittämässä muodossa. Sitä hyödynnettiin suunnittelijoiden motiivien ymmärtämisessä, koska vain yksilö voi motivoitua. Yritysten ja järjestöjen osalta kuitenkin tarkasteltiin sitä, miten ne pyrkivät motivoimaan suunnittelijoita ja mitä keinoja ne käyttävät.

Kangin, Kimin ja Bockin (2010) tutkimuksen lähestymistavassa yhdistettiin motivaatiotekijät, sosiaalinen pääoma ja tiedon jakamisen muoto. Heidän tutkimuskohteensa oli yritysten sisäinen tiedon jakaminen. Vaikka heidän näkökulmansa oli eri kuin tämän tutkimuksen tutkimuksesta, siitä saatiin vahvistusta sille, että sosiaalisen pääoman ja ulkoisen ja sisäisen motivaation teorioita voisi käyttää myös tämän tutkielman teoreettisessa kehyksessä.

Tietojohdamiselle on lukuisia erilaisia määritelmiä tutkimuksessa ja yrityksissä. Tässä tutkimuksessa käytettiin viitekehyksenä Beijersen kehittämää integroitua tietojohdamisen mallia ja siihen liittyvää tietojohdamisen määritelmää (ks. s. 28–30). Se kattaa kaikki käsitteiden yhteydessä kuvatut, eri tietojohdamisen malleissa esitetyt osatekijät ja tiedon prosessit (ks. s. 27). Organisaation tavoitteita Beijersen malli ei määrittele tyhjentävästi. Beijerse kuitenkin mainitsee niiden voivan olla voiton tekeminen tai liikevaihdon optimointi, joihin yleensä liittyy tuottavuuden ja kilpailukyyn parantaminen. Beijersen malli on tietotekniikan osalta neutraali. Tässä tutkimuksessa kohteena on julkinen tiedon jakaminen, joka tapahtuu ilman tietotekniikan hyödyntämistä. Malli sopisi kuitenkin yhtä hyvin sovellettavaksi tutkimukseen, jossa tietotekniikka on merkittävässä osassa.

Beijersen malli on melko yksinkertainen. Vastaavasti pk-yritysten tietojohdamista käsittelevissä tutkimuksissa on osoitettu niiden tietojohdamisen olevan yksinkertaista (Beijerse 2000; Desouza ja Awazu 2006; Hutchinson & Quintas 2008). Näin malli ja sen avulla kuvattava ilmiö eivät ole ristiriidassa keskenään. Yksi syy Beijersen mallin valintaan oli Fossin (2007) esittämä kritiikki siitä,

että tietojohdamisen tutkijat keskittyvät mielellään ilmiön ”pehmeään”, kulttuuria ja ihmisten välisiä suhteita korostavaan puoleen ja jättävät organisaation virallisen puolen, kuten johtamisen, rakenteen ja palkitsemisjärjestelmät vähemmälle huomiolle. Beijeren malli kattaa sekä rakenteen että kulttuurin. Fossin kritiikki otettiin tässä tutkimuksessa huomioon myös tutkimus- että haastattelukysymyksissä sisällyttämällä niihin tietojohdamisen strategiat ja prosessit. Prosesseihin liittyvissä haastattelukysymyksissä kiinnitettiin huomiota siihen, että johtamiseen ja koordinaatioon liittyvät asiat tulivat niissä esiin.

Hutchinsonin ja Quintasin (2008) tutkimuksessa tuodaan esiin tälle tutkimukselle tärkeä havainto siitä, etteivät pk-yritykset välttämättä tunne tietojohdamisen käsitteitä ja käytäntöjä. Tutkittava ilmiö, tiedon jakaminen, on arkikielessä ja tietojohdamisessa sama ilmaus. Kuitenkin Hutchinson ja Quintas antoivat aiheetta olettaa, että haastattelukysymykset tulisi laatia siten, että ne on mahdollista ymmärtää ilman tietojohdamisen tuntemusta.

Teoreettisessa kehyksessä on kaksi tutkimusta, jotka eivät liity kolmeen keskeisimpään teoriaan. Toinen niistä on Appleyardin (1996) tutkimus yritysten välisestä tiedon siirrosta. Siitä on peräisin tässä työssä keskeinen julkisen tiedon jakamisen käsite. Tiedon jakamisesta on eri tutkimuksissa käytetty eri ilmaisuja, tiedon jakamisen ja siirron lisäksi puhutaan myös tietovirroista. Tässä tutkielmassa siitä käytetään ilmaisua tiedon jakaminen. Eri teorioiden kuvauksessa säilytettiin kuitenkin kirjoittajien käyttämät ilmaukset, tiedon jakaminen ja tiedon siirto. Sién ja Yakhlefin (2009) tutkimuksesta saatiin idea tutkia tunteiden vaikutusta kaupunkisuunnittelijoiden tiedon jakamiseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimus tutkimustyyppinä on lähestymistapa pikemmin kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. (Eriksson & Koistinen 2005, 1, 4.)

Useat menetelmäoppaat suosittelevat tapaustutkimusta lähestymistavaksi, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät:

- Mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisellä sijalla.
- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005 4–5.)

Tässä tutkimuksessa kaikki yllämainitut ehdot täyttyvät. Tutkimuksen kohteena on julkinen tiedon jakaminen eli neljännessä kohdassa tarkoitettu ajan ilmiö. Sitä ei ole aiemmin tutkittu tietojohtamisen näkökulmasta ollenkaan. Tiedon jakaminen on tapahtunut täysin tutkijasta riippumatta. Tutkimuskysymyksiä, jotka ovat pääosin mitä-, miten- ja miksi-kysymyksiä, tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

Tapaustutkimukselle tyypillistä on monimutkaisten ilmiöiden tarkastelu triangulaation avulla. Sillä tarkoitetaan toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Yleensä erotetaan neljä erilaista triangulaation tyyppiä: aineisto-, menetelmä-, teoria- ja tutkijatriangulaatio. Triangulaation avulla on mahdollista syventää empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä tapauksesta. Yksi aineistotriangulaation muoto on erilaisten ryhmien edustajien haastattelu. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 23–25.) Tässä tutkimuksessa sitä sovellettiin haastattelemalla kolmea eri ryhmää: pk-yritysten, järjestöjen ja toimialan edustajia. Tutkimuksessa käytettiin myös muuta aineistoa. Toimialan ja yritysten taustoja selvitettiin tilastojen ja yritystietokantojen avulla. Lisäksi käytettiin erilaista verkkoaineistoa lähinnä järjestöjen toimintaan liittyen.

Toinen käytetty triangulaation muoto oli teoriatriangulaatio. Tutkimuksessa sitä sovellettiin käyttämällä teoreettisena kehyksenä kolmea eri teoriaa: sosiaalisen pääoman, sisäisen ja ulkoisen motivaation ja tietojohdamisen teoriaa. Teoriatriangulaatiota voidaan perustella useista syistä. Ensinnäkin se vähentää todennäköisyyttä koherenttien olettamuksen liian aikaisesta esittämisestä ja ristiriitaisten tulosten unohtamisesta. Toiseksi sen avulla vältetään tilanne, jossa yhtä teoriaa puolustetaan kokonaisuutena tai jätetään se kokonaan käyttämättä. Kolmanneksi se tukee teorian ja tutkimuksen systemaattista jatkuvuutta. Neljänneksi se tarjoaa mahdollisuuden teorioiden synteisiin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 25.)

Tutkimusasetelma oli poikkileikkaustutkimus (Eriksson & Koistinen 2005, 21). Tutkimuksessa tarkasteltiin pk-yritysten osallistumista julkiseen tiedon jakamiseen toimialalla kahden viime vuoden aikana. Ilmiön muutoksia ja siihen vaikuttavia syitä tarkasteltiin kuitenkin pidemmällä aikavälillä 5–10 viime vuoden aikana.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksenä on koko tutkimuksen otsikosta johdettu ”mikä saa pk-yritykset osallistumaan julkiseen tiedon jakamiseen kaupunkisuunnittelualalla?”. Yksittäisenä kysymyksenä tämä on laaja. Tutkimusta varten se jaettiin edellä kuvattuja teorioita, sosiaalisen pääoman, sisäisen ja ulkoisen motivaation ja tietojohdamisen teoriaa, hyödyntäen osakysymyksiin. Ne olivat:

1. Millaisia tavoitteita kaupunkisuunnittelualan pk-yrityksillä ja niissä työskentelevillä suunnittelijoilla on julkisessa tiedon jakamisessa?
2. Millaista hyötyä suunnittelijat ja pk-yritykset ovat saavuttaneet julkisen tiedon jakamisen avulla?
3. Onko alalla sellaisia tekijöitä, kuten normeja tai odotuksia ja velvoitteita, jotka johtavat julkiseen tiedon jakamiseen tai edistävät sitä?
4. Onko alalla sellaisia tekijöitä, kuten normeja tai odotuksia ja velvoitteita, jotka haittaavat julkista tiedon jakamista tai estävät sen kokonaan?
5. Onko tunteilla merkitystä suunnittelijan osallistumiseen julkiseen tiedon jakamiseen?
6. Millaisia tietojohdamisen strategioita ja prosesseja liittyy julkiseen tiedon jakamiseen kaupunkisuunnittelualalla yrityksen, asiantuntijoiden ja järjestöjen osalta? Miten näitä strategioita ja prosesseja johdetaan ja ohjataan?

Ensimmäinen ja toinen kysymys olivat yleisiä ja liittyivät toimintaan yleensä sekä myös sosiaaliseen pääomaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja tietojohdantamiseen sen osina. Kolmas ja neljäs kysymys liittyivät sosiaaliseen pääomaan, kuudes kysymys tietämyksenhallintaan. Viides kysymys liittyi tunteisiin tiedon jakamista edistävänä tekijänä. Kaikki kysymykset jakautuivat edelleen alakysymyksiin, joita sovellettiin varsinaisten haastattelukysymysten muotoilussa.

3.2.1 Sosiaaliseen pääomaan liittyvät kysymykset

Pääsy tietoon on Nahapietin ja Ghoshalin (1998, 251) mukaan tiedon vaihdon ja yhdistämisen välttämätön ehto. Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista rakenne- ja kognitiivinen ulottuvuus vaikuttavat siihen epäsuorasti. Koska kontaktien oletettiin olevan tärkeä syy yritysten osallistumiseen julkiseen tiedon jakamiseen, niihin liittyviä kysymyksiä sisällytettiin tutkimukseen. Mahdollisuuden vaikuttaa kieleen ja visuaaliseen koodiin oletettiin olevan vähemmän tärkeää, joten siihen kohdistettiin vähemmän huomiota haastattelukysymyksissä.

Vain suhdeulottuvuus, tarkemmin sen osatekijät luottamus, normit ja sanktiot, velvoitteet ja odotukset sekä identifikaatio, vaikuttaa tiedon vaihtoon ja yhdistämiseen suoraan. Tässä tutkimuksessa keskinäisen luottamuksen merkitys ei ollut kriittinen, koska tietoa jakavalla yrityksellä oli laajat kontrollimahdollisuudet jaettavan tiedon suhteen. Identifikaation odotettiin tulevan esiin tiedon jakamista toimialalla edistäviä ja haittaavia tekijöitä kysyttäessä. Sosiaalinen pääoma, erityisesti vahva ryhmäidentiteetti, ei ole ainoastaan positiivinen asia. Pahimmillaan se johtaa nurkkakuntaiseen eristäytymiseen ja voi estää tiedon jakamisen oman organisaation tai alan ulkopuolelle. Tämän ilmiön mahdollinen esiintyminen on yksi julkista tiedon jakamista mahdollisesti haittaava tekijä ja siksi kiinnostava selvitettävä asia. Edistäviä ja haittaavia tekijöitä kysyttiin vain järjestöjen ja toimialan edustajilta, ei yritysten edustajilta. Suhdeulottuvuudesta selvitettäväksi yritysten osalta jäivät siten normit sekä odotukset ja velvoitteet.

Tutkimuksessa selvitettiin, onko alalla sellaisia normeja, jotka edistävät tiedon jakamista ja yritysten osallistumista siihen. Velvoitteita ja odotuksia puolestaan muodostuu keskinäisessä kanssakäymisessä. Tässä järjestöjen edustajien henkilökohtaisilla suhteilla ja taidoilla voi olla suuri merkitys. Jos heillä on suostutteluvallaa, he pystyvät vaikuttamaan suunnittelijoiden ja yritysten julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiseen. Yritysten edustajien haastattelukysymyksiksi tämä muotoiltiin kysymällä, mitä kautta aloite tiedon jakamiseen tuli ja oliko pyynnöstä mahdollista kieltäytyä. Samaa asiaa kysyttiin järjestöjen edustajilta tiedustelemalla yritysten edustajien

kieltäytymisestä esiintymispyyntöjen yhteydessä. Taulukossa 5 on kuvattu sosiaaliseen pääomaan liittyviä alakysymyksiä yritysten edustajille.

Taulukko 5. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja hyödyt.

Sosiaalisen pääoman ulottuvuus	Hyöty	Alakysymys
Rakenneulottuvuus	<p>Mahdollisuus uusiin kontakteihin</p> <p>Mahdollisuus aiempien kontaktien syventämiseen</p> <p>Mahdollisuus levittää verkostoa uusille alueille</p>	<p>Auttoiko tiedon jakaminen uusien kontaktien solmimisessa omalla alallasi?</p> <p>Oletko onnistunut tiedon jakamisen avulla sopimaan tapaamisia nykyisten asiakkaiden kanssa?</p> <p>Solmitko tilaisuudessa, jossa jaoit tietoa, jotain kokonaan uusia tuttavuuksia, esim. oman erityisalueesi ulkopuolella tai muun kuin yritysten edustajien kanssa?</p>
Kognitiivinen ulottuvuus	Mahdollisuus vaikuttaa alan kieleen ja visuaaliseen koodiin	Onko esitystäsi/artikkelia siteerattu muualla?
Suhdeulottuvuus – maine	Toiminta lisää toimijan mainetta ja siten houkuttelevuutta yhteistyökumppanina	<p>Ottiko joku yhteyttä sinuun tai yritykseenne tiedon jakamisen seurauksena?</p> <p>Onko sinua/yritystänne pyydetty uudestaan puhumaan samasta tai lähiaiheesta toiseen tilaisuuteen, tai kirjoittamaan toinen artikkeli?</p>

Järjestöjen edustajilta kysyttiin sosiaaliseen pääomaan liittyen esiintyjien valintaperusteista. Yksi tutkimuksen hypoteeseista oli, että julkiseen tiedon jakamiseen osallistuvat yritykset ovat erityisasemassa sillä alueella, josta ne jakavat tietoa. Tämä perustuu oletukseen siitä, tilaisuuksien ja artikkelien halutaan käsittelevän jollain tavalla uutta ja mielenkiintoista tietoa kohdeyleisöä

kiinnostuksen herättämiseksi. Tällaisen tiedon luominen ja omistaminen ovat olleet yksi tekijä, jonka avulla yritys on saavuttanut johtavan aseman jollakin osa-alueella. Jos tietoa jakavilla yrityksillä on kyky tuottaa jatkuvasti uutta tietoa omalla alueellaan, ne ovat ainakin hetkellisesti kilpailijoitaan paremmassa asemassa. Koska ne jakavat eksplisiittistä tietoa, uuden tiedon syntyyn tarvittava hiljainen tieto ei välity jakamisessa. Näin ne eivät jakamisessa menetä kilpailuetuaan. Tutkimuskysymyksissä tämä liittyy järjestöjen tietojohdamisen prosessiin, erityisesti siihen, kuinka tiedon jakajat valittiin.

3.2.2 Tietojohdamiseen liittyvät kysymykset

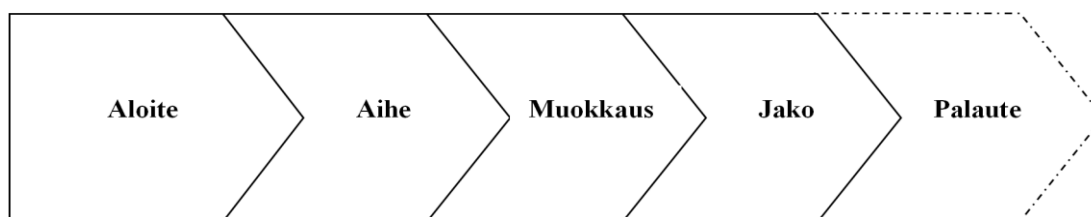
Vain yksi tutkimuskysymys liittyi tietojohdamiseen: ”Millaisia tietojohdamisen strategioita ja prosesseja julkiseen tiedon jakamiseen kaupunkisuunnittelualalla liittyy suunnittelijoiden, yritysten ja järjestöjen osalta? Miten näitä strategioita ja prosesseja johdetaan ja ohjataan?”. Se on kuitenkin laaja ja työn kannalta keskeinen kysymys. Käytännössä se oli välttämätöntä purkaa pienempiin osiin. Haastattelukysymykset jaettiin Beijersen (2000, 168, ks. s. 29–30) mallin mukaisesti strategiaan, rakenteeseen ja prosessiin liittyviin kysymyksiin.

Kulttuuriin liittyviä kysymyksiä ei ollut erikseen. Tutkittujen yritysten kulttuuri oli myönteinen tutkittavan asian suhteen, koska ne olivat osallistuneet julkiseen tiedon jakamiseen. Yritysten yleinen toimintakulttuuri välittyi vastauksissa muihin kysymyksiin, joten se tulee jossain määrin esiin analyysissa. Järjestöjä tutkittiin julkisen tiedon jakamisen koordinoijina ja mahdollistajina. Siksi niiden kulttuuria ei tarkasteltu tarkemmin.

Aiemman tutkimuksen perusteella (Beijerse 2000, 174) odotuksena oli, ettei pk-yrityksillä välttämättä ole ajan tasalla olevaa liiketoimintastrategiaa. Tämän takia niillä ei voi olla myöskään ajantasaista tietostrategiaa. Tietostrategian puuttumisesta seuraa formaalin tietojohdamisorganisaation ja -rakenteiden puuttuminen. Siksi oli tärkeää selvittää, mikä yritysten tilanne oli strategioiden osalta. Pk-yritysten epämuodollisemman toimintatavan takia selvityksen rajaaminen vain kirjalliseen strategiadokumenttiin olisi antanut vaillinaisen kuvan strategioiden ja strategisen ajattelun asemasta ja merkityksestä. Sen vuoksi kirjallisen strategiadokumentin lisäksi yrityksiltä kysyttiin mahdollisista muista toimintaa ohjaavista dokumenteista ja tiedon jakamiseen alalla liittyvistä tavoitteista. Vaikkei pk-yrityksellä olisikaan kirjallista strategiaa, sillä voi kuitenkin olla muodollisia tai epämuodollisia tavoitteita. Ne voivat olla kirjallisia tai suullisia. Pk-yrityksen omistajalla voi myös olla ohjaavia periaatteita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan merkittävästi.

Yrityksen rakenne muodostuu kaikista eri tavoista, joilla työ on jaettu tehtäviin, ja niiden keskinäisestä koordinoinnista (Beijerse 2000, 168–169). Rakenteiden osalta yrityksiltä kysyttiin julkisen tiedon jakamisen johtamisesta ja vastuuhenkilöistä. Prosessin yhteydessä kysyttiin työn tekijästä, muiden osallistumisesta ja hyväksyttämiskäytännöistä. Koordinaatioon liittyivät myös kysymykset palautteen saamisesta omassa organisaatiossa ja aiheen käsittelystä vuosi- tai kehittämiskeskustelussa.

Julkisen tiedon jakamisen prosessi jaettiin kuvion 4 mukaisesti neljään vaiheeseen. *Aloite* tiedon jakamiseen käynnisti prosessin. Siinä tuleva esitys tai artikkeli oli usein idean tasolla. Tämä vaihe oli kuitenkin sikäli tärkeä, että siinä yleensä määräytyi tiedon jakaja eli se, kuka yrityksestä pääsi esille. *Aihevaiheessa* tulevan esityksen tai artikkelin tarkempi aihe muotoutui. Myös tarkempi sisältö alkoi hahmottua. *Muokausvaiheessa* valmisteltiin esitystä ja esitysaineistoa tai kirjoitettiin artikkelia. *Jakovaiheessa* esitys pidettiin tai artikkeli julkaistiin. Prosessiin liittyi myös mahdollinen palaute. Koska palautteen saaminen ei ollut tiedon jakajan tai yrityksen kontrolloitavissa, se on esitetty kaavioissa erillisenä, katkoviivoin rajattuna vaiheena.



Kuvio 4 Tiedon jakaminen alalla. Prosessin vaiheet tiedon jakajan näkökulmasta

Tunteisiin liittyvät kysymykset integroitiin tiedon jakamisen prosessin selvittämiseen. Ne liittyivät prosessin aihe- ja jakamisvaiheisiin. Siksi ne oli luontevinta kysyä osana prosessia eikä erillisenä kokonaisuutena.

3.2.3 Sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyvät kysymykset

Ulkoisiin motivaatiotekijöihin liittyvät kysymykset yhdistettiin tiedon jakamisen prosessiin sekä yritysten että järjestöjen edustajien kysymyksissä. Sisäisen motivaation selvittäminen on jo lähtökohtaisesti vaikeampaa kuin ulkoisen. Esitykset ja artikkelit ovat eksplisiittistä tietoa. Niiden taustalla on kuitenkin suunnittelijan tai tiimin hiljaista tietoa. Kokonaisuus, johon tämä eksplisiittinen tieto julkisessa tiedon jakamisessa yhdistyy, ei ole yritys vaan ammattikunta, järjestön jäsenkunta tai alalla toimivat. Tästä näkökulmasta myös sisäinen motivaatio on mahdollista. Suunnittelijalla voi olla opiskelujen ja ammatissa työskentelyn myötä kehittynyt psykologinen sopimus oman alan kehittämiseen. Lisäksi yritysten ja suunnittelijoiden toimintaan

osallistumisen täydellinen vapaaehtoisuus tukee sisäistä motivaatiota. Tätä selvitettiin kysymällä tiedon jakamiseen ryhtymisen motivaatiosta ja tavoitteista. Myös sosiaalisen pääoman suhdeulottuvuuden osatekijät vaikuttavat tiedon jakamisen motivaatioon. Siten motivaatioon liittyvät kysymykset auttoivat selvittämään myös niiden osuutta toimintaan osallistumiseen.

3.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tässä alaluvussa kuvataan aineiston keruu ja analysointi. Koska aineiston keruu tehtiin pääosin haastattelujen avulla, informanttien valinta oli tärkeää tutkimuksen validiteetin kannalta. Siksi heidän valintaansa kuvataan yksityiskohtaisesti. Tässä alaluvussa esitellään myös haastateltujen yritysten taustatiedot ja kuvataan kaupunkisuunnittelun eri ammattiryhmiä saatavilla olleiden tilastotietojen valossa.

3.3.1 Pk-yritykset ja eri ammattien edustajat kaupunkisuunnittelussa

Kaupunkisuunnittelualan yritykset ovat pääosin pieniä tai mikroyrityksiä. Arkkitehdit ovat kaupunkisuunnittelun keskeinen ammattikunta varsinkin Suomessa, jossa kaavoittajien koulutus tapahtuu arkkitehtuurin koulutusohjelmassa toisin kuin monissa muissa maissa (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011, Schurch 1999). Architects' Council of Europe ACE:n vuonna 2010 julkaistun tutkimuksen mukaan Suomen yksityisellä sektorilla työskenteli vuonna 2010 n. 1 400 arkkitehtiä. Siitä, kuinka moni heistä työskentelee kaupunkisuunnittelussa osa- tai kokoaikaisesti, ei ole olemassa tilastotietoa. Suomen noin 360 arkkitehtitoimistosta 80 prosentissa on alle kuusi työntekijää. Yli 30 arkkitehtiä työllistää kolme toimistoa. Lopuissa n. 70 toimistossa on 6–30 arkkitehtiä. (Architects' Council of Europe ACE 2010, 88.) Lähes kaikki arkkitehtitoimistot ovat siis pk-yrityksiä.

Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liiton SKOL:in tilastossa on yhteensä 14 liikennesuunnitteluyritystä. Alan kymmenen suurimman yrityksen joukkoon mahtuu kuusi pk-yritystä. Alan neljästä suurimmasta yrityksestä kolme on suuryrityksiä. Alan suunnittelijoiden kokonaismäärästä ei ole tilastotietoa. (Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL 2011.)

Maisema-arkkitehtien yhdistyksessä MARKissa on noin 140 jäsentä, joista 70 toimii yksityisissä suunnittelutoimistoissa (Suomen Maisema-arkkitehtiliitto - Finlands Landskapsarkitektförbund MARK 2011a). Tilastotietoa siitä, kuinka moni heistä työskentelee pk-sektorilla ja kuinka moni suuremmissa yrityksissä, ei ole saatavilla. Maisema- ja ympäristösuunnittelun yrityksissä

työskentelee myös muun alan ammattilaisia kuten hortonomeja. Lisäksi kaupunkisuunnittelussa työskentelee projektikohtaisesti muun muassa muiden alojen insinöörejä, muotoilijoita ja valaistussuunnittelijoita, joiden määrästä ei ole tilastotietoa.

3.3.2 Haastateltavien tunnistaminen ja valinta

Koska pääasiallinen aineiston hankintamenetelmä oli haastattelu, haastateltavien valinta oli tärkeää tutkimuksen validiteetin kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189). Tutkimusstrategiassa päätettiin haastatella kolme eri ryhmää: pk-yritysten, järjestöjen ja toimialan edustajia. Tutkimukseen haluttiin saada eri ammateissa toimivia eri-ikäisiä miehiä ja naisia. Tilastotietojen perusteella ei ollut mahdollista päätellä pk-yrityksissä työskentelevien eri ammattien edustajien lukumäärää eikä ammattien edustajien keskinäistä suhdetta. Siksi eri ammattiryhmien painotus suunnittelijoiden, sekä yritysten että toimialan edustajien, osalta täytyi tehdä harkinnanvaraisesti.

Ensimmäinen ja kaikille yhteinen valintakriteeri oli kaupunkisuunnittelualalla toimiminen. Yritysten edustajilta edellytettiin, että henkilö oli itse osallistunut kaupunkisuunnitteluun liittyvään julkiseen tiedon jakamiseen tai oli johtajana yrityksessä, jonka työntekijät olivat osallistuneet tähän toimintaan. Lisäksi yrityksen piti olla riippumaton pk-yritys¹, jossa oli vähintään noin kymmenen työntekijää.

Myös toimialan edustajien piti olla itse osallistunut julkiseen tiedon jakamiseen ja työskennellyt pitkään alalla pk-sektorilla. Lisäksi heiltä edellytettiin opettamista ja/tai osallistumista kaupunkisuunnittelualan järjestöjen toimintaan luottamushenkilöinä. Järjestöjen edustajina haastateltiin kaupunkisuunnittelualan järjestöjen julkista tiedon jakamista koordinoivia henkilöitä.

Toimialan edustajat

Ehdokkaat toimialan edustajiksi oli tunnistettu jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Heillä kaikilla on pitkä työkokemus kaupunkisuunnittelualan pk-sektorilta ja he ovat osallistuneet aktiivisesti julkiseen tiedon jakamiseen ja toimineet muissa alan luottamus- tai opetustehtävissä. Kaikki etukäteen suunnitellut ehdokkaat myös suostuivat haastateltaviksi. Ryhmä käsitti eri alojen edustajia ja koostui hyvin kokeneista suunnittelijoista. Sen muodostivat:

¹ Riippumattoman pk-yrityksen määritelmä ks. Euroopan komissio 2006, 16–25.

- Diplomi-insinööri, professori Pentti Murole, Liikennetekniikka Oy:n¹ (myöhemmin LT-Konsultit Oy) perustaja, joka on toiminut lukuisissa alan luottamustoimissa.
- Sisustusarkkitehti Liisa Ilveskorpi. Hän työskenteli ympäristösuunnittelijana 1970-luvun alusta 2000-luvun alkupuolelle Liikennetekniikassa ja LT-Konsulteissa. Hän työskentelee edelleen alalla LT-Konsultit v. 2001 ostaneessa WSP Finlandissa². Hän on yksi Elävä Kaupunkikeskusta ry:n perustajajäsenistä.
- Arkkitehtitoimisto Harris – Kjisikin osakas, Aalto-yliopiston kaupunkisuunnittelun professori Trevor Harris,
- Arkkitehtitoimisto Harris – Kjisikin osakas, Oulun yliopiston yhdyskuntasuunnittelun professori Henu Kjisik.

Haastattelunsa yhteydessä Kjisik pyysi toimistossaan työskentelevää nuorta arkkitehtiä Ilkka Törmää kertomaan omasta ja omanikäistensä, noin 30-vuotiaiden arkkitehtien osallistumisesta julkiseen tiedon jakamiseen. Muissa kysymyksissä Törmää ei haastateltu.

Yritysten edustajat

Yritysten edustajien tunnistamiseksi tehtiin ensin esiselvitys kaupunkisuunnittelualalla tietoa jakaneista henkilöistä. Sen lähteinä käytettiin kaupunkisuunnittelun eri osa-alojen seminaarien, konferenssien ja päivien ohjelmia, ammattilehtiä ja järjestöjen verkkosivuja. Käytetyt lähteet ovat omana ryhmänään tutkimuksen lähdeluettelossa (ks. s. 122–123). Esiselvityksessä tunnistettiin ensiksi kaikki pk-yritykset, jotka olivat osallistuneet julkiseen kaupunkisuunnitteluun liittyvään tiedon jakamiseen. Mahdollisten haastateltavien joukkoon pääsyyn riitti yksi tiedon jakamisen tilaisuus vuoden 2009 alusta maaliskuuhun 2011 eli hieman yli kahden vuoden ajalta. Useammin kuin kerran osallistuneita löytyi esiselvityksessä vähän.

Kaupunkisuunnitteluun liittyvään julkiseen tiedon jakamiseen osallistuneita pk-yrityksiä löytyi yhteensä noin kolmekymmentä. Seuraavaksi karsittiin pois yksinyrittäjät ja hyvin pienten yritysten edustajat. Koska tutkimuksen yksi tarkoitus oli selvittää, millaisia hallinnointi- ja johtamismekanismeja kaupunkisuunnittelualan pk-yrityksissä on käytössä, yritysten koon alaraja oli noin kymmenen työntekijää. Näin yksinyrittäjät, freelancerit ja työntekijämäärältään hyvin pienten yritysten edustajat eivät kuuluneet potentiaaliseen haastateltavien joukkoon.

¹ LT-Konsultit Oy ja Liikennetekniikka Oy olivat pk-yrityksiä (Häkkinen 2002; L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011).

² WSP Finland on osa kansainvälistä WSP Groupia ja sen työntekijämäärä on 350 (WSP Finland 2011). Siten se ei täytä pk-yrityksen kriteereitä työntekijöiden määrän ja riippumattomuuden osalta (Euroopan komissio 2006).

Tässä vaiheessa oli jo tiedossa, että toimialan edustajina haastateltaisiin erittäin kokeneita, vanhempia suunnittelijoita. Yritysten edustajiksi pyrittiin löytämään keskipolven ja nuoria suunnittelijoita. Esiselvityksessä löytyi kaksi tutkimuksen muut kriteerit täyttäneitä arkkitehtitoimistoa, joista tiedon jakamiseen oli osallistunut tämänikäisiä suunnittelijoita. Niitä pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Toinen suostui, toinen ei.

Maisema-arkkitehtejä haastateltiin yksi, Marja Mikkola MA-arkkitehdeistä. Hän oli ainoa esiselvityksessä löydetty maisema-arkkitehti, jonka yritys täytti tutkimuksen kriteerit. Muut tämän alan edustajat olivat yksinyrittäjiä tai hyvin pienten yritysten edustajia.

Liikennesuunnittelutoimistoja tutkimukseen pyydettiin ja saatiin mukaan kaksi. Nämä yritykset olivat esiselvityksessä eniten kaupunkisuunnitteluun liittyvään julkiseen tiedon jakamiseen osallistuneet liikennesuunnitteluyritykset. Niistä pyydettiin mukaan nuoremman polven suunnittelijoita. Kaksi liikennesuunnitteluyritystä saattaa olla yliedustus suhteessa ammattikunnan kokoon kaupunkisuunnittelualalla. Mikäli näin on, se on perusteltua kahdesta syystä. Ensinnäkin liikennesuunnittelijat jakavat paljon tietoa ammattikunnan kesken. Heillä on useita eri valtakunnallisia seminaareja osana isompia yhdyskuntatekniikan tapahtumia. Lisäksi alalla on useita julkaisuja, joissa kirjoitetaan liikennesuunnittelusta joko pelkästään tai osana isompaa suunnittelualan kokonaisuutta. Toiseksi tutkimuksessa haluttiin tarkastella alaa eri ammattien näkökulmasta. Arkkitehtien ja maisema-arkkitehtien koulutus on arkkitehtuurin laitoksilla. Liikennesuunnittelijat ovat diplomi-insinöörejä tai insinöörejä. Yhtenä tavoitteena oli selvittää, onko näiden ammattikuntien välillä selviä eroja julkisessa tiedon jakamisessa.

Järjestöjen edustajat

Viimeiseksi valittiin järjestöjen edustajat. Ensin valittiin järjestöt ja sen jälkeen henkilöt niitä edustamaan. Mukaan pyrittiin saamaan keskenään mahdollisimman erilaisia järjestöjä. Suomen Arkkitehtiliitto SAFA on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, kaupunkisuunnitteluun liittyvää tiedon jakamista koordinoiva järjestö. Sen jäsenyyden voi saada yliopistotasoisien arkkitehdin tutkinnon perusteella. SAFA on jäsenmäärältään suurin tutkituista organisaatioista. Sieltä haastateltiin koulutusvastaava Pia Selroosia. Hän vastaa SAFAn toimiston osalta koulutustapahtumien järjestämisestä, jotka ovat julkisen tiedon jakamisen kannalta keskeisiä tilaisuuksia.

Toiseksi järjestöksi valittiin erityisalan järjestö eli joukkoliikennealan toimija Paikallisliikenneliitto. Sen varsinaisia jäseniä ovat liikennöitsijät. Pk-yritykset voivat kuulua siihen kannatusjäsenenä, mitä

jotkut liikennesuunnittelutoimistot ovatkin. Paikallisliikenneliitosta haastateltiin toiminnanjohtaja Pekka Aalto. (Suomen Paikallisliikenneliitto 2011.)

Elävä kaupunkikeskusta (EKK) edustaa järjestöä, jonka toimintaan osallistuvat useiden eri alojen edustajia. Se kokoaa yhteen kaupunkikeskustojen toimijoita monilta eri osa-alueilta. Sen jäseniä ovat kaupungit, kaupan edustajat, kiinteistöjen omistajat ja kehittäjät, keskustayhdistykset ja keskustoja suunnittelevat konsulttiyritykset. EKK:sta haastateltiin toiminnanjohtaja Pokko Lemminkäinen. (Elävä kaupunkikeskusta 2011.)

Järjestöjen edustajia haastateltiin kolme, mikä on pieni määrä. Kuitenkin jo näissä kolmessa haastattelussa alkoi esiintyä saturaatiota. Se voidaan määritellä saavutetuksi, kun uudet haastateltavat eivät enää anna mitään olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 60). Järjestöjen toimintaprosessit ja niiden edustajien näkemykset julkisesta tiedon jakamisesta ja sen merkityksestä olivat jopa yllättävän samankaltaisia.

Kahdelta järjestöjen edustajalta, SAFAn Selroosilta ja Paikallisliikenneliiton Aallolta kysyttiin mielipidettä tutkimukseen valituista henkilöistä, heidän sopivuudestaan edustamaan tutkittavia aloja sekä arviota tutkimukseen mahdollisesti tarvittavista henkilöistä. Selroosilta kysyttiin arkkitehteistä, Aallolta liikennesuunnittelijoista, sekä yrityksen että toimialan edustajista. Työn näkökulma ja resurssit huomioon ottaen molemmat olivat sitä mieltä, että nämä henkilöt olivat hyviä tähän tutkimukseen eikä lisähenkilöiden rekrytointiin ollut tarvetta.

Ns. lumipallometodin käyttö

Oli kuitenkin todennäköistä, etteivät esiselvityksessä käytetyt lähteet kattaneet kaikkia kaupunkisuunnittelualan tiedon jakamisen tilaisuuksia ja lehtiä. Siksi käytettiin myös ns. lumipallometodia. Jokaisen haastattelun yhteydessä kysyttiin vinkkejä mahdollisista tutkimukseen sopivista henkilöistä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 59–60).

Vinkkien perusteella lähestyttiin yhtä yrityksen edustajaa, joka myös suostui osallistumaan, ja yhtä toimialan edustajaa, joka ei ollut kiinnostunut osallistumisesta. Muut ehdotetut henkilöt eivät täyttäneet tutkimuksen kriteereitä tai heidät oli jo valittu, kuten Ilveskorpi, Murole ja Harris – Kjisikin toimisto tai heitä ehdotettiin ryhmään, johon oli jo tehty riittävä määrä haastatteluja.

3.3.3 Haastateltujen yritysten taustatiedot

Kiireisten yritysjohtajien haastatteluaika haluttiin varata varsinaisten tutkimuskysymysten käsittelylle. Siksi sellaiset taustatiedot, jotka voi helposti tarkistaa joko viranomaisten ylläpitämistä tai muista luotettavina pidettävistä tietopalveluista, selvitettiin niistä.

Yritysten perustiedot haettiin Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallinnon yhdessä ylläpitämästä YTJ-tietojärjestelmästä (www.ytj.fi) ja Fonecta Finder -yrityshausta (www.finder.fi), jonka tietolähde on Suomen Asiakastieto. Sillä on useita tietolähteitä, joista alla olevien tietojen osalta tärkeimpiä ovat kaupparekisteri ja yritykset itse (Suomen Asiakastieto 2009). Yritysten taustatiedot on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Haastateltujen yritysten perustiedot.

Yritys	Päätoimiala ¹	Perustettu ¹	Henkilöstö	Liikevaihto, milj. euroa ²
Arkkitehtitoimisto JKMM Oy	Arkkitehtipalvelut	1998	23 (03/2010) ²	1,6 (03/2010)
Arkkitehtuuritoimisto B & M Oy	Arkkitehtipalvelut	1992	20 (12/2010) ²	1,9 (12/2010)
MA-arkkitehdit Oy	Arkkitehtipalvelut	1990 ³	9 ⁴	Ei saatavilla
Strafica Oy	Yhdyskuntasuunnittelu	2000	17 (12/2010) ²	1,9 (12/2010)
Trafix Oy	Yhdyskuntasuunnittelu	2007	19 (12/2010) ²	2,0 (12/2010)

¹ Lähde YTJ-tietopalvelu, alkuperäinen tietolähde kaupparekisteri

² Lähde Finder-yrityshaku, toteutettu yhteistyössä Suomen Asiakastieto Oy:n kanssa

³ MA-arkkitehdit oli avoin yhtiö 1990–2011, osakeyhtiö 1.4.2011 alkaen.

⁴ Lähde yrityksen verkkosivut, yritystä ei löydy Finder-yrityshausta

Neljä yrityksistä on työntekijämäärän perusteella pieniä. Niissä on alle 50 työntekijää. Yksi on ns. mikroyritys, jossa työskentelee alle kymmenen työntekijää. Liikevaihdon perusteella kaikki paitsi MA-arkkitehdit, josta tietoa ei ollut saatavana, ovat mikroyrityksiä. Taseen loppusummaa ei ollut saatavilla maksuttomista tietolähteistä näistä yrityksistä. EU:n pk-yrityksen määritelmän mukaan

mikroyrityksiä ovat yritykset, joiden liikevaihto tai taseen loppusumma ovat enintään 2 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2006, 14). Tutkimuksen kannalta yrityksen virallisella määritelmällä mikro- tai pieneksi yritykseksi ei ollut merkitystä. Kaikilla yrityksillä Trafixia lukuun ottamatta on vakiintunut yli kymmenen vuoden pituinen toimintahistoria.

Yksikään yrityksistä ei ole erikoistunut pelkästään kaupunkisuunnitteluun. Arkkitehtitoimisto JKMM ja Arkkitehtuuritoimisto B & M ovat arkkitehtitoimistoja, joille kaupunkisuunnittelu on yksi toimiala (Arkkitehtitoimisto JKMM 2011; Arkkitehtuuritoimisto B & M 2011). MA-arkkitehdit on maisemasuunnitteluun ja kaavoitukseen erikoistunut arkkitehtitoimisto (MA-arkkitehdit 2011). Sitä on tähän tutkimukseen haastateltu maisema- ja ympäristösuunnitteluun liittyen. Strafica ja Trafrix ovat liikennesuunnittelutoimistoja. Strafica on erikoistunut strategiseen liikennesuunnitteluun ja maankäytön suunnitteluun (Strafica 2011). Trafrix toimii liikennesuunnittelun eri osa-alueilla strategisesta suunnittelusta toteutussuunnitteluun (Trafrix 2011).

3.3.4 Näytteestä puuttuvat ryhmät

Jo esiselvitysvaiheessa kiinnitettiin huomiota niihin eroihin, joita julkiseen tiedon jakamiseen osallistumisissa oli alan eri ammattikuntien välillä. Alkuperäinen tavoite oli saada tutkimukseen erikäisiä mies- ja naisuunnittelijoita alan eri ammattiryhmistä. Kuitenkaan esiselvityksessä käytetyistä lähteistä ei löytänyt tutkimuksen kriteerit täyttäviä nuoria arkkitehtejä tai minkään ikäisiä naisarkkitehteja. Myöskään ns. lumipallomenetelmä ei tuottanut tulosta. Kysymys kuka jakaa tietoa nousikin ongelmallisemmaksi kuin mitä tai millaista tietoa jaetaan. Tämän ongelman selvittämisestä tuli tietynlainen avainkysymys toimialan edustajien haastatteluissa. Se herätti heidän kiinnostuksensa ja synnytti pohdintaa.

Ilmiölle on monta syytä. Kaupunkisuunnittelu on monimutkainen ja vaativa alue, kun tarkastellaan koko kaupunkia fyysisenä, toiminnallisena ja sosiaalisena ilmiönä. Suomessa pienenä maana on ylipäänsä vähän ihmisiä, jotka pystyvät tähän. Arkkitehtuurin opinnoissa rakennussuunnittelu on selvästi suosittu vaihtoehto kuin kaupunkisuunnittelu, joten sitäkin kautta tilanne ei ole nopeasti muuttumassa. (T. Harris, haastattelu, 3.8.2011.)

Kaupunkisuunnittelu on Suomessa julkisen sektorin vastuulla, joka suunnittelee itse ja on usein tilaajana yritysten tekemälle suunnittelulle. Tästä seuraa, että virkamiehet ovat kaupunkisuunnittelussa keskeisiä tilaisuuksien järjestäjiä, esitelmien pitäjiä ja artikkelien kirjoittajia. Toinen tärkeä ryhmä julkisessa tiedon jakamisessa ovat alan tutkijat ja opettajat. Arkkitehtitoimistoissa työskentelevät ovat vähemmistönä tässä toiminnassa. Tämä näkyi myös

esiselvityksessä käytetyissä lähteissä. Lisäksi monet arkkitehtitoimistot olivat liian pieniä täyttääkseen tämän tutkimuksen kriteerit. Arkkitehtitoimistot ovat Suomessa keskimäärin pieniä, omistajavetoisia yrityksiä. Toimistot myös leimautuvat omistajaansa tai omistajiinsa. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.) Kun omistaja-yrittäjä kantaa toiminnasta yrittäjän taloudelliset riskit, hän haluaa myös siitä saatavat hyödyt, tiedon jakamisesta saatava julkisuus mukaan lukien. Tämäkin rajoittaa työntekijäasemassa olevien yksityisen sektorin arkkitehtien osallistumista tutkimuksessa käsiteltyyn tiedon jakamiseen.

Haastateltaviksi etsittiin myös muita kaupunkisuunnittelua tekevien erikoisalojen yritysten soveltuvia edustajia, kuten muotoilijoita tai valaistussuunnittelijoita. Tutkimuksen kriteerit täyttäviä yritysten edustajia ei löytynyt. Sekä esiselvityksessä tunnistetut että haastateltujen ehdottamat henkilöt olivat joko yksinyrittäjiä tai mikroyritysten edustajia. Tässä ei kuitenkaan ollut samanlaista ongelmaa kuin arkkitehtien kohdalla, koska kaikki näiden alojen julkiseen tiedon jakamiseen osallistuneet pk-yritykset olivat liian pieniä tähän tutkimukseen.

3.3.5 Haastattelut

Tutkimusta varten haastateltiin 14 henkilöä maaliskuun lopun ja elokuun alun 2011 välisenä aikana. Ensimmäiset haastattelut toimivat samalla esihaastatteluina. Niiden perusteella tutkimusasetelmaan tai haastattelukysymyksiin ei tarvinnut tehdä muutoksia.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, jossa niiden edustajat haastateltiin. Kaikki yritykset kuitenkin työskentelevät valtakunnallisesti. Myös muut haastattelut tehtiin pääkaupunkiseudulla lukuun ottamatta EKK:n toiminnanjohtaja Lemminkäisen haastattelua, joka tehtiin Lahdessa. Yritysten edustajien haastattelut kestivät 30–45 minuuttia. Järjestöjen edustajien haastattelut kestivät noin tunnin ja toimialan edustajien 1–1,5 tuntia.

Alun perin tavoitteena oli haastatella yritysten osalta kahta eri kohderyhmää: työntekijäasemassa olevia suunnittelijoita ja yritysten johdon edustajia. Esiselvityksessä kuitenkin vain liikennesuunnittelusta löytyi tutkimuksen kriteerit täyttäviä ensimmäisen ryhmän edustajia. Kun kolmasosa haastatteluista oli tehty, lumipallomenelmälläkään ei ollut löytynyt vielä puuttuneita 3–4 suunnittelijaa. Alkuperäistä asetelmaa oli muutettava siten, että loppujen yritysten osalta suunnittelijan ja yrityksen johtajan haastattelulomakkeet yhdistettiin ja haastateltiin julkiseen tiedon jakamiseen itse osallistuneita yritysjohtajia.

Yritysten edustajia haastateltiin yhteensä seitsemän. Heistä kaksi oli työntekijäasemassa olevia suunnittelijoita ja kaksi heidän työnantajiansa toimitusjohtajia. Suunnittelijoiden haastattelussa käytettiin suunnittelijan haastattelulomaketta ja toimitusjohtajien haastatteluissa yritysjohtajan haastattelulomaketta. Koska nämä haastatteluryhmät jouduttiin yhdistämään, näitä haastattelulomakkeita ei ole erillisinä liitteinä, vaan niiden yhdistetyt tiedot löytyvät yrityksen edustajan haastattelulomakkeesta (liite 1). Tätä lomaketta käytettiin lopuissa kolmessa haastattelussa.

Yritysten edustajien haastattelut olivat puolistrukturoituja. Aiemman tutkimuksen perusteella oli syytä olettaa, ettei kysytyä asiaa tai ilmiötä välttämättä esiinny haastateltavassa yrityksessä. Lomakehaastattelu sopii hyvin tämäntyyppisen asian selvittämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44). Siksi monessa kohdassa haastateltavalta kysyttiin ensin ilmiön relevanttiutta suljettujen kysymysten avulla. Niitä oli sekä kyllä/ei-tyyppisiä että monivalintavaihtoehtoja. Mikäli ilmiö oli relevantti, vastaajaa pyydettiin sitten kertomaan ilmiöstä omin sanoin.

Ratkaisuun oli kaksi pääsyötä. Toisaalta ajatuksena oli kvantitatiivinen jatkotutkimus. Siksi haluttiin testata lomakekyselyn tyyppisiä ratkaisuja silloin, kun se oli tutkimuksen kannalta järkevä ratkaisu. Toinen tärkeä syy ratkaisuun oli, että haastatellut olivat yritysten ylintä johtoa, joko toimitusjohtajia tai hallituksen jäseniä. Heille haastattelun aika oli pois varsinaisesta työstä. Haastatteluille oli varattu aikaa noin 40 minuuttia, mikä edellytti kohtuullisen ripeää etenemistä kysymyksissä. Strukturoitujen kysymysten avulla pystyttiin jättämään haastattelusta pois kunkin yrityksen toimintaan liittymättömät kysymykset, jotta avoimissa ja puoliavoimissa kysymyksissä voitiin keskittyä kunkin yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää sitä, kuinka julkisen tiedon jakamisen tavoitteita selvitettiin haastatteluissa. Informantilta kysyttiin ensin kyllä/ei-kysymyksen avulla, oliko yritys asettanut tavoitteita tiedon jakamiselle suunnittelualalla. Vain jos informantti vastasi myöntävästi, häntä pyydettiin kuvailemaan tavoitteita ja kertomaan, kuka tavoitteet on asettanut. Jos informantti vastasi kielteisesti, siirryttiin seuraavaan aiheeseen.

Yritysten edustajien haastatteluissa suunnittelijat saivat valita itse haastattelussa käsitellyn esityksen tai artikkelin. Kahta haastateltua pyydettiin kuitenkin kertomaan esiselvityksessä löytyneistä aiheista. Toista ehdotettiin keskustelun aiheeksi aiheen ajankohtaisuuden takia. Toisen keskustelun aiheeksi pyydettiin artikkelia, koska useimmat sitä ennen tehdyt haastattelut olivat käsitelleet esityksiä. Haastatteluissa haluttiin kuitenkin käsitellä molempia tiedon jakamisen yleisimpiä tapoja.

Järjestöjen ja toimialan edustajia haastateltiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Siten se vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja antaa haastateltavien oman äänen päästä esiin. Näissä haastatteluissa tavoitteena oli saada esiin erilaisia tulkintoja ja käsityksiä julkisesta tiedon jakamisesta ja sen muutoksesta. Tähän teemahaastattelu sopii hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Järjestöjen edustajien haastatteluissa käytettiin toimialan edustajan haastattelulomaketta kokonaisuudessaan (liite 2). Murolen, Ilveskorven ja Kjisikin haastatteluissa käytettiin samaa haastattelulomaketta neljännestä kohdasta eteenpäin. Harrisia haastateltiin viimeisenä elokuun alussa. Tutkimuksen analyysi oli tällöin jo melko pitkällä. Siksi hänen haastattelussaan keskityttiin analyysissa esiin nousseisiin asioihin, joihin tarvittiin lisävalaistusta. Hän oli muutenkin sopivin henkilö vastaamaan näihin kysymyksiin paitsi pitkän akateemisen ja suunnittelu-uransa myös taustastansa ansiosta. Harris on syntynyt ja opiskellut Englannissa, minkä ansiosta hän pystyy tarkastelemaan suomalaista kaupunkisuunnittelua eri lähtökohdista kuin suomalaiset Suomessa opiskelleet ja työskennelleet kollegansa. Hänen haastattelussaan keskeiset teemat olivat kaupunkisuunnittelun asema arkkitehtuurin opetuksessa, kaupunkitutkimuksen suhde muihin tutkimus- ja ammattialoihin, suunnitteluparadigma, keskustelukulttuuri, kaupallisuuden ylivallan uhka, alan muutos ja nousevat käytännöt tiedon jakamisessa, kansainvälistymisen merkitys ja kaupunkiseutujen keskinäinen kilpailu. (T. Harris, haastattelu, 3.8.2011.)

Tutkimukseen osallistui koulutustaustan mukaan jaoteltuna viisi diplomi-insinööriä, seitsemän arkkitehtiä, joista yksi oli opiskellut maisema-arkkitehtuuria pääaineena¹, yksi sisustusarkkitehti ja yksi oikeustieteen kandidaatti, arvoltaan varatuomari. Suurimmalla osalla haastatelluista oli jo paljon työkokemusta. Yritysten edustajien alan työkokemuksen keskiarvo² oli noin 26 vuotta ilman suunnittelijoita ja suunnittelijat mukaan lukien noin 21 vuotta. Järjestöjen edustajilla oli alalta kokemusta keskimäärin noin 22 vuotta. Toimialan edustajien työkokemuksen keskiarvo oli 42 vuotta. Tähän ei ole laskettu mukaan Törmää, jota haastateltiin vain yhteen erityiskysymykseen liittyen (ks. s. 49).

¹ Maisema-arkkitehtuurin tutkinto-ohjelmaa ei tuolloin vielä ollut olemassa Suomessa (Mikkola 2011).

² Keskiarvo on laskettu kaavalla $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$ (Tilastokeskus 2007).

3.3.6 Analyysi

Tulosten raportoinnissa haastatellut identifioidaan sikäli eri tavalla, että yritysten edustajista käytetään peitenimiä YR1, YR2, YR3, YR4 ja YR5. Järjestöjen ja toimialan edustajat esiintyvät analyysissä omilla nimillään, mihin on saatu heiltä lupa. Poikkeuksena on empiirisen tutkimuksen tuloksia käsittelevä osa, jossa tarkastellaan tiettyjen ryhmien ja ammattialojen osallistumattomuutta tiedon jakamiseen. Siinä ei ole tiedon lähdettä. On mahdollista, että asian esille tuominen saattaisi hankaloittaa haastateltujen asemaa ja projektien saamista tulevaisuudessa, jos tiedon lähde olisi siinä kohdassa tunnistettavissa.

Kahta yritystä, joista haastateltiin erikseen sekä tietoa jakanut suunnittelija että toimitusjohtaja, tarkastellaan analyysissä omina yksikköinä. Näin neljästä haastatellusta diplomi-insinööristä tuli kaksi analyysiyksikköä. Suunnittelijoille ja yritysjohtajille tehdyt kysymykset yhdistettiin kolmea viime haastattelua varten siten, että kaikki kysymykset yhtä lukuun ottamatta sisällytettiin yhdistetylle haastattelulomakkeelle. Näin kaikkia haastateltuja yrityksiä pystyttiin tarkastelemaan analyysissä yhtenä ryhmänä. Pois jätetty kysymys liittyi palautteen saamiseen omasta organisaatiosta. Suunnittelijat vastasivat siihen lyhyesti ja ylimalkaisesti. Siksi kysymys ei ollut hyödyllinen ja jätettiin pois yritysjohtajien haastatteluista.

Yritysten edustajien haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Järjestöjen ja toimialan edustajien haastattelut litteroitiin sanatarkasti niiltä osin, kuin ne liittyivät tutkimuksen aihepiiriin. Kaikki haastattelut kuunneltiin useaan kertaan. Näin pyrittiin varmistumaan siitä, että kaikki olennaiset osat tulivat litteroiduiksi. Litteroinnit tehtiin haastattelulomaketta hyödyntäen eli vastaukset litteroitiin kysymysten alle. Järjestöjen ja toimialan edustajien osalta tässä tapahtui myös teemoittelun ensimmäinen vaihe, kun haastattelu purettiin haastattelukysymysten mukaisiin teemoihin.

Pääasialliset aineiston analyysitavat olivat sisällönanalyysin keinoja: laskeminen, teemoittelu, tyypittely ja kehityskulun tarkastelu. Asteikointia käytettiin tunteisiin liittyvien kysymysten yhteydessä. *Laskeminen* tarkoittaa tässä sen selvittämistä, kuinka monta kertaa ilmiö esiintyi haastatteluissa. *Teemoittelulla* tarkoitetaan usealle haastatellulle yhteisten aineistoista nousevien piirteiden tarkastelua. *Tyypittelyllä* tarkoitetaan tapausten analysoinnin avulla määriteltyihin yhteisiin piirteisiin perustuvaa ryhmittelyä. Tyypittely on yksi *yhteyksien tarkastelun* tapa. Siinä aineistossa esiin nousevia seikkoja tarkastellaan suhteessa toisiinsa. *Kehityskulun tarkastelu* on yhteyksien tarkastelun erityistapaus, jossa tarkastellaan yhden tai useamman seikan tai teeman

järjestystä tai tiettyä teemaa useampana ajankohtana. *Asteikoinnilla* tarkoitetaan esimerkiksi tapausten luokittelua ulottuvuudella huonosta parempaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 153, 171–178.)

Analyysi aloitettiin kokoamalla yritysten edustajien suljettujen kysymysten vastaukset yhteen taulukkoon. Tästä muodostettiin sitten osataulukoita käyttämällä hyväksi Beijersen integroitua tietojohdantamisen mallia (ks. s. 29–30) ja julkisen tiedon jakamisen prosessimallia (ks. s. 46). Myös motivaatiotekijöistä, hyödyistä kontaktit mukaan lukien ja tavoitteista muodostettiin osataulukot. Analyysin seuraavassa vaiheessa osataulukoihin laskettiin summat eri ilmiöistä. Sitten näihin ilmiöihin liittyvät eri henkilöiden sanalliset kommentit yhdistettiin osataulukoihin. Samantyyppiset kommentit yhdistettiin ja teksti tiivistettiin tarpeen mukaan. Tämän jälkeen avoimien kysymysten avulla kerätty aineisto teemoiteltiin. Lopuksi kustakin teemasta tehtiin yhteenveto tyyppittelyn avulla. Yhteenvetoihin sisältyy useampia kehityskulun tarkasteluja, kuten pk-yrityksen julkiseen tiedon jakamiseen osallistumisen prosessi, järjestöjen tilaisuuksien järjestämisen prosessi mutta myös hankintalainsäädännön muutosten vaikutus julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiseen sekä kansainvälistyminen. Tunteiden merkityksen arvioinnissa hyödynnettiin asteikointia.

3.3.7 Analyysin suhde teoriaan

Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohde on aina yksittäisessä tapauksessa. Kun tarkastellaan tapauksen suhdetta teoriaan, sitä voidaan käyttää teorioiden kehittämiseen tai koetteluun. Tapaustutkimuksen ja teorian suhteesta on erilaisia näkemyksiä selkeästä teorialähtöisyydestä puhtaaseen aineistolähtöisyyteen. Paljon tutkittua ilmiötä tarkasteltaessa voidaan tukeutua laajaan ja yksityiskohtaiseen teoreettiseen viitekehykseen. Tällöin tapaustutkimuksen avulla voidaan testata teoriaan perustuvia oletuksia. Päättely on tällöin deduktiivista. Tällöin kuitenkin tavoitteena on teoreettisen ilmiön arviointi tapauksen avulla, ei tapauksen selvittäminen tai uuden ilmiön teoreettisen pohjan rakentaminen. Selvittävässä eli eksploratiivissa tapaustutkimuksissa kohteesta on hyvin vähän aiempaa tutkimusta ja teoriaa. Tapaustutkimuksen yksi vahvuus onkin uusien tai vähän tutkittujen ilmiöiden selvittäminen. Tällöin tutkimus on aineistolähtöistä eli aineistosta kehitetään teoreettisia ideoita. Päättely on tällöin induktiivista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136; Peuhkuri 2007, 134–136.)

Näiden kahden ääriyyden välissä on kuitenkin maltillisempi suuntaus. Siinä tutkijalla on teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Hän hyödyntää analyysirungoissaan kuitenkin myös aineistosta nousevia kysymyksiä. Päättely on tällöin abduktiivista. Tapauksen ominaispiirteiden teoretisointi tarkoittaa tapauksen tarkastelua mahdollisimman monesta

teoreettisesta näkökulmasta. Tavoitteena on niiden testaus tapauksen suhteen, ei tapauksen käyttäminen ennalta valitun teoreettisen näkökulman vahvistamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136; Peuhkuri 2007, 136.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin abduktiivista lähestymistapaa. Tiedon jakamisesta yksittäisessä yrityksessä on olemassa paljon tutkimusta erilaisista teoreettisista lähtökohdista. Pk-yritysten tietojohdamisesta yleisesti on olemassa jonkin verran. Myös niiden osallistumista organisaatioiden väliseen tietojohdamiseen on tutkittu, kuitenkin lähinnä ulkoisen tiedon hankinnan ja hyödyntämisen näkökulmasta (Chen ym. 2006; Hutchinson & Quintas 2008). Tutkimukselle oli siis tarjolla teoreettisia ideoita muilta tietojohdamisen alueilta. Niiden soveltuvuudesta julkiseen tiedon jakamiseen toimialalla ei kuitenkaan ollut varmuutta. Lisäksi varsinkin ilmiön selittämisessä aineistosta nousi esiin tärkeitä ilmiöön liittyviä erityispiirteitä, joita ei ollut lähtökohtana käytetyissä teorioissa ollenkaan. Siten tämä abduktiivinen lähestymistapa osoittautui toimivaksi analyysissa ja johtopäätöksissä.

4 SUUNNITTELIJOIDEN JA PK-YRITYSTEN OSALLISTUMINEN JULKISEEN TIEDON JAKAMISEEN

4.1 Tietojohtaminen

Tässä alaluvussa käsitellään yritysten julkiseen tiedon jakamiseen liittyviä tietojohtamisen strategioita ja prosesseja. Ensiksi käydään läpi strategioita ja tavoitteita. Sen jälkeen analysoidaan julkisen tiedon jakamisen valmisteluprosessia. Se on jaettu kahteen pääosioon, tiedon jakajan valintaan ja jaettavan tiedon valmisteluprosessiin. Jälkimmäisessä on kolme vaihetta: aloite, aihe ja muokkaus. Valmistelua seuraa tiedon jakaminen. Sen käsittelyssä päähuomio on suunnittelijoiden omilla arvioilla toteutuneesta julkisen tiedon jakamisesta. Jakamisen jälkeen tarkastellaan palautetta. Sen jälkeen kuvataan erilaisia palkitsemismekanismeja, eli palkkaa, palkkioita ja vaikutusta uralla etenemiseen ja myös asian käsittelyä kehityskeskusteluissa. Lopuksi esitetään johtopäätökset.

4.1.1 Strategiat ja tavoitteet

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää liiketoimintastrategian ja siihen sisältyvän tietostrategian sekä muiden julkista tiedon jakamista ohjaavien dokumenttien yleisyyttä yrityksissä. Lisäksi käsitellään yritysten julkiseen tiedon jakamiseen liittyviä tavoitteita. Vaikkei pk-yrityksellä ole kirjallista strategiaa, sillä voi kuitenkin olla muodollisia tai epämuodollisia tavoitteita. Taulukko 7 kuvaa niiden määrällistä jakaumaa.

Taulukko 7. Strategia- ja ohjausdokumentit sekä julkisen tiedon jakamisen tavoitteet tutkituissa yrityksissä (n=5).

Tiedon jakamisen normi	Käytössä yrityksessä	
	Kyllä	Ei
Kirjallinen strategiadokumentti	3	2
Strategiadokumentissa tietoon liittyviä asioita	2	3
Strategiadokumentissa käsitellään julkista tiedon jakamista	1	4
Muu julkista tiedon jakamista ohjaava dokumentti	2	3
Julkiselle tiedon jakamiselle asetettu tavoitteita	3	2

Toisin kuin aikaisemman tutkimuksen perusteella olisi ollut syytä olettaa, jokaisella tutkituista yrityksistä oli jonkinlainen julkiseen tiedon jakamiseen liittyvä ohjaava dokumentti tai periaate. Kirjallinen strategiadokumentti oli kolmella yrityksellä. Kaikki haastatellut kuitenkin liittivät siihen jonkinlaisen varauksen. Yksi totesi yrityksensä olevan kirjallisen strategian osalta vielä aika alkutaipaleella (YR1). Toinen kertoi yrityksen tehneen kirjallisen strategian aloittaessaan toimintansa useita vuosia sitten (YR3). Kolmannella yrityksellä oli kirjallinen strategia laajasti ymmärrettynä (YR2).

Tietoon liittyviä asioita oli kahden yrityksen strategiassa. Tämä ei ole yllättävää, koska tutkittavat suunnittelualueet ovat tietointensiivisiä ja tietotekniikasta riippuvaisia. Yhden yrityksen strategiadokumentissa käsitellään julkista tiedon jakamista alalla. Tämä yritys osallistui tiedon jakamiseen intensiivisesti. Haastateltu arvioi yrityksen eri henkilöiden osallistuneen toimintaan kymmeniä kertoja pelkästään puolen viime vuoden aikana. Tällä yrityksellä oli myös suulliseen yhteisymmärrykseen perustuvia toimintaan liittyviä tavoitteita. Oman liiketoiminnan kasvattaminen oli itsestään selvä tavoite. Yrityksellä oli myös idealistisempia tavoitteita kuten oman alansa kehitykseen ja ympäristön laatuun vaikuttaminen. Tavoitteita myös seurattiin ja kehitettiin. (YR2.)

Tämä yritys oli pisimmällä tutkituista yrityksistä julkisen tiedon jakamisen strategian ja tavoitteiden osalta. Se myös osallistui toimintaan enemmän kuin muut tutkitut yritykset. Toiminta ja tavoitteet todennäköisesti vaikuttavat toisiinsa. Julkisen tiedon jakamisen ollessa jatkuvaa on syntynyt tarve strukturoida sitä pidemmälle kuin sellaisissa yrityksissä, joissa toiminta on satunnaisempaa.

Niistä yrityksistä, joiden kirjallinen strategiadokumentti ei käsitellyt julkista tiedon jakamista, toisella yrityksistä oli tähän liittyvä sisäinen toimintaohje. Se tosin kattoi vain tietyn tyyppisen toiminnan eli ulkomaiset seminaarit. (YR3.) Toinen niistä yrityksistä, joilla ei ollut kirjallista strategiadokumenttia, nimesi laatujärjestelmänsä muunlaiseksi tiedon jakamista ohjaavaksi asiakirjaksi (YR5).

Kahdella yrityksellä, joilla ei ollut julkista tiedon jakamista ohjaavaa dokumenttia, oli kuitenkin tälle toiminnalle määritellyt tavoitteet. Toinen ilmoitti epämuodolliseksi tavoitteekseen pyrkimyksen lisätä rakennusalaan liittyvää positiivista asioiden käsittelyä. Tavoite on peräisin oman alan järjestön alaosaston tavoitteista. Yritys on näin sitoutunut ammattikunnassa yhteisesti määriteltyihin tavoitteisiin. Kyseinen alaosasto myös seuraa ja kehittää näitä tavoitteita. Yritys kertoi voivansa vaikuttaa näihin yhteisiin tavoitteisiin tekemällä aloituksia ja ehdotuksia. Kehittämisessä on näin dialogia järjestön ja jäsenistön välillä. (YR4.) Toinen yritys taas noudatti omia yleistä avoimuutta ja tiedon jakamiseen kannustavia periaatteitaan. Omistaja kertoi yrityksen toimineen näin jo alusta asti. Näitä tavoitteita ei erikseen seurattu tai kehitetty. Kuitenkin jos tarvetta ilmenee, kehittämiseen voidaan ryhtyä. (YR1.)

Dokumenttien osalta yhteistulos on, että kolmella viidestä tutkitusta yrityksestä oli julkista tiedon jakamista ohjaava asiakirja. Samoin kolmella yrityksellä oli julkiseen tiedon jakamiseen liittyviä tavoitteita. Kuitenkin vain yhdessä yrityksessä julkista tiedon jakamista käsiteltiin strategiassa ja sille oli määritelty tavoitteita.

4.1.2 Johtaminen ja vastuuhenkilöt

Johtamisen ja vastuuhenkilöiden osalta tarkoituksena oli selvittää, millaisia tietojohdamisen rakenteita yrityksissä oli käytössä sekä niiden muodollisuutta. Johtamista selvitettiin kysymällä julkisen tiedon jakamisen käsittelystä yrityksen johtoryhmässä. Kolme yrityksistä ei käsitellyt sitä ollenkaan johtoryhmässään. Yksi yrityksistä kertoi, ettei sillä ole johtoryhmää mutta asiasta keskustellaan kaikkien kanssa yrityksessä (YR4). Yhdessä yrityksessä omistajista koostuva johto keskustelee asiasta keskenään. (YR2.)

Yhdelläkään yrityksellä ei ollut nimettyä vastuuhenkilöä julkiselle tiedon jakamiselle. Tässä pk-yritysten epämuodolliset johtamiskäytännöt ja matala hierarkia näkyvät selvästi. Kyse ei myöskään ole yritysten ydintoiminnasta eli suunnittelusta. Osallistuminen julkiseen tiedon jakamiseen on useimmissa yrityksissä satunnaista toimintaa, joten sille ei ole ollut tarvetta nimetä vastuuhenkilöä.

Kolmella yrityksellä oli epävirallinen vastuuhenkilö. Yhdessä yrityksessä vastuuhenkilö oli verkkosivujen tekninen vastuuhenkilö. Sisällöstä vastaavaa henkilöä ei ollut, vaan omistajat vastasivat toiminnasta yhdessä. (YR2.) Yhdessä yrityksessä epävirallinen vastuuhenkilö oli toimitusjohtaja (YR5), toisessa hallituksen puheenjohtaja (YR1). Molemmissa yrityksissä hän toimi yhteyshenkilönä suunnittelualan edustajien yhteydenotoille. Toisessa yrityksessä vastuuhenkilö piti lisäksi yhteyttä suunnittelualan edustajiin itse sekä jakoi tietoa tulevista tiedon jakamisen mahdollisuuksista yrityksen sisällä (YR5). Toisessa vastuuhenkilö puolestaan keräsi lisäksi kokemuksia pidetyistä esityksistä ja julkaistuista artikkeleista (YR1).

4.1.3 Valmisteluprosessi

Julkisen tiedon jakamisen valmisteluprosessi jaettiin tutkimuksessa kahteen pääosioon, tiedon jakajan valintaan ja jaettavan tiedon valmisteluprosessiin. Jälkimmäisessä on kolme vaihetta: aloite, aihe ja muokkaus (ks. s. 46). Aloitevaihe oli työmäärältään tiedon jakajan ja yrityksen kannalta pieni mutta tärkeä vaihe. Siinä määräytyi se, kuka yrityksestä pääsi esille ja käsiteltävä aihe. Haastatteluissa tuli esille kaksi päämenettelyä esitysten ja artikkelien laatijan valinnassa: kutsumenettely ja suora yhteydenotto tiettyyn henkilöön. Kutsumenettelyssä tilaisuuden järjestäjä tai lehti julkistaa tilaisuuden teemat ja aihealueet ja lähettää kutsun, jossa pyydetään niihin liittyviä esitysaiheita. Määräajan umpeuduttua järjestäjä valitsee tarjotuista ehdotuksista mielestään kiinnostavimmat aiheet ja esiintyjät. Esimerkiksi liikennealalle tärkeä Väylät & Liikenne - tapahtuma käyttää kutsumenettelyä. Suorissa pyynnöissä otetaan yhteyttä tiettyyn henkilöön ja pyydetään häntä esitelmöimään tai kirjoittamaan tietystä aiheesta. Joissakin tapauksissa yritys voi myös olla itse aktiivinen ja tarjota esitystä tai artikkelia. Tämä on kuitenkin harvinaisempaa. Yhtään tällaista tapausta ei tullut esiin yritysten edustajien haastatteluissa.

Kaksi yritystä kertoi haastattelussa kutsumenettelystä. Tarkasteltava konferenssi järjestetään joka toinen vuosi ja on yksi alan tärkeimmässä Suomessa. Toinen yrityksistä kuvasi omaa prosessiaan yksityiskohtaisesti. Yritys sai tiedon tulossa olevan konferenssin kutsumenettelystä suoraan yritykseen postitse noin vuoden ennen tapahtumaa, koska yritys oli järjestävän yhdistyksen jäsen. Kutsussa oli kerrottu tilaisuuden aihepiirit, joihin esityksiä sai tarjota. Yrityksessä tiedotettiin kutsusta ja pyydettiin kaikkia miettimään sopivia aiheita. Tämän jälkeen kaikki halukkaat saivat tehdä esitelmäehdotuksen. Sopivia aiheita mietittiin myös yhdessä. Yrityksen toimitusjohtaja myös ehdotti joillekin, että heidän kannattaisi tehdä ehdotus omaan osaamiseensa tai projektiinsa liittyvästä aiheesta. Yritys jätti lopulta useamman ehdotuksen, joista melkein kaikki myös hyväksyttiin. (YR5.) Toisessa kutsumenettelyyn osallistuneessa yrityksessä prosessi oli

samankaltainen. Tilaisuus laitettiin kaikille tiedoksi, työntekijät olivat aktiivisia ja tekivät ehdotuksia, joitakin lisäksi vielä erikseen kannustettiin ja muistutettiin asiasta. (YR3.)

Yleisempi tapa valita tiedon jakaja oli kuitenkin suora tietylle henkilölle kohdistettu pyyntö. Kuudesta tarkastellusta tiedon jakamisesta¹ neljä oli seurausta suorasta pyynnöstä. Jokaisessa tutkitussa tapauksessa pyynnön teki eri taho: alan järjestön edustaja (YR3), lehden toimittaja (YR1), asiakas (YR3) ja korkeakoulun professori (YR2). Kun yrityksiltä kysyttiin aloitteiden tai pyyntöjen tekijöitä yleisesti, edellä mainittujen lisäksi nimettiin henkilöt koti- ja ulkomaisista yhteistyöyrityksistä sekä Suomen suurlähetystöt ja niiden järjestämät tilaisuudet. Kaikki pyynnot liittyivät kuitenkin jollain tavoin rakennusalaan.

Pyynnot olivat suullisia tai kirjallisia. Tavallisin pyyntö oli hyvin vapaasti määritelty aihe tai korkeintaan muutama pääidea yleisellä tasolla. Myös otsikkotasoiset pyynnot olivat melko yleisiä. Yksi yritys kertoi myös tapahtuvan, että heiltä tiedusteltiin halua esiintyä ylipäänsä. Jos yritys suostui, tarkempaa aihetta tai aiheen muotoilua mietittiin sitten yhdessä yhteydenottajan kanssa. (YR2.)

Sisällöllisesti tavallisin pyyntö oli kertoa yrityksen projekteista. Kaikkia yrityksiä oli pyydetty kertomaan niistä. Yksi yritys kertoi heillä olevan kaksi erityisosaamisen aluetta, joista heitä myös pyydetään jakamaan tietoa (YR1). Yksi yritys kertoi pyyntöjen liittyvän projektien lisäksi ammattiin yleisemmin tai laajemmin kulttuuriin (YR2).

Kolmessa tiedon jakamisen tilanteessa toimialajärjestön tai -organisaation jäsenyydellä oli yrityksen mielestä merkitystä. Yllä kuvattu kutsumenettely oli yksi näistä tapauksista. Toisessa tapauksessa haastateltu kertoi tutustuneensa pyytäjään alan tutkimusyhteistyössä ja siihen osallistuneiden organisaatioiden puitteissa. (YR2.) Kolmas haastateltu kertoi jäsenyydellä olevan yleistä merkitystä. Verkostoitumisen kautta tutustuu ihmisiin, mikä lisää tiedon jakamisen pyyntöjä, koska tuttuja on helpompi pyytää kun vieraita. (YR4.)

Myös aiemmalla tiedon jakamisella samasta aiheesta oli haastateltujen mielestä vaikutusta uusiin pyyntöihin. Yksi haastateltu kertoi, että hänelle oli tullut pidetyn esityksen jälkeen usein uusia pyyntöjä pitää esitys samasta aiheesta muualla. Sitten kun hän oli vaihtanut aihepiiriä, hänelle alkoikin tulla pyyntöjä tästä uudesta aiheesta. Pyynnot tulivat hänelle tuntemattomilta mutta

¹ Haastateltuja yrityksiä oli viisi, joista kahdessa oli kaksi haastateltua, suunnittelija ja toimitusjohtaja. Näistä yhdessä yrityksessä molemmat haastatellut kuvasivat samaa tiedon jakamisen tilaisuutta, toisessa suunnittelija ja toimitusjohtaja kuvasivat eri tilaisuutta. Näin tiedon jakamisen tilaisuuksia oli yhteensä kuusi.

kuitenkin jollain lailla alaan liittyviltä ihmisiltä tai toimittajilta. Hän ei tiennyt, kuinka tieto oli levinnyt heille, mutta piti ilmiötä mielenkiintoisena. (YR1.)

Esityksen tai artikkelin laatijaa kysyttiin vasta aihevaiheessa. Kaikissa paitsi yhdessä tapauksessa tarkempaa aihetta alkoi työstää se, johon oli otettu yhteyttä. Kutsumenettelyyn kuului se, että järjestäjän hyväksymän ehdotuksen laatija myös työsti aiheen ja piti esityksen. Kuitenkin useimmissa muissakin tapauksissa pyynnön tai yhteydenoton kohde oli myös tiedon jakaja. Ainoastaan yksi yritys kertoi, että heillä aihetta alkoi työstää se, joka piti esityksen tai kirjoittaa artikkelin. Hänet valitsi pyynnön saanut. Hän osasi ohjata pyynnön yrityksessä sille, jolla oli sen alueen paras asiantuntemus ja joka siksi valittiin tiedon jakajaksi. Yhdessäkään tutkituista yrityksistä valintaa ei tarvinnut hyväksyttää millään tavalla.

Paras asiantuntemus ja oma halu olivat tärkeimmät valintakriteerit. Kahdessa yrityksessä valinta perustui pelkästään asiantuntemukseen (YR2, YR1), yhdessä henkilön omaan haluun tai asiakkaan pyyntöön (YR3) ja yhdessä sekä parhaaseen asiantuntemukseen ja omaan haluun (YR5).

Useimmissa yrityksissä aihetta ei työstänyt kukaan muu kuin tiedon jakajaksi valittu. Yhdessä yrityksessä aiheita mietittiin myös yhdessä kaikkien kesken, mutta tällöin kyseessä oli kutsumenettelyn aiheiden ideointi (YR5). Yhdessä yrityksessä aiheita kehitettiin yhdessä asiakkaan kanssa. Nämä liittyivät tilanteisiin, joissa esityksen aihe oli tilaajan kanssa yhteinen, vaikka yrityksen edustaja piti esityksen yksin. (YR3.)

Muokausvaiheessa esitys tai artikkeli sai lopullisen asunsa. Vain kahdessa tapauksessa siihen osallistui muita. Yhdessä tapauksessa esitysaineistoa tuotti ja muokkasi toinen henkilö (YR4). Toisessa tapauksessa tekijä keskusteli useiden ihmisten kanssa omassa yrityksessään ja muualla sekä esityksen pyytäjän kanssa. Aihe oli vaativa ja esityksen laatija tiesi muidenkin työskennelleen sen parissa. Siksi hän otti heihin yhteyttä. (YR3.) Kenenkään ei tarvinnut hyväksyttää esitystä sen valmistuttua, mutta yksi lähetti omansa kommentoitavaksi (YR1).

4.1.4 Tiedon jakamisen itsearviointi

Tiedon jakamisen tapahtumasta kysyttiin, mikä haastatellun mielestä onnistui ja mihin jäi parantamisen varaa. Haastatellut kuvasivat onnistuneita asioita yllättävänkin samalla tavalla:

- vaikean aiheen tiivistäminen helposti ymmärrettävään muotoon
- uusien näkemysten avaaminen
- viihdyttävyys

- onnistunut visuaalinen ilme
- keskustelun viriäminen tilaisuudessa ja sen jälkeen.

Esiintyjät olivat erityisen tyytyväisiä, jos olivat onnistuneet esittämään vaikean ja monimutkaisen aiheen siten, että yleisö selvästi ymmärsi esityksen. Myös keskustelun viriäminen nähtiin positiivisena.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että esitykseen tai artikkeliin jäi myös parantamisen varaa. Yhden haastatellun mielestä artikkelin taitto olisi voinut onnistua vielä paremmin (YR1). Esityksissä parannettavaa jäi sekä rakenteeseen että sisältöön. Yksi haastateltu totesi, että olisi voinut strukturoida esityksensä paremmin (YR2). Kaksi haastateltua olisi halunnut tarkastella aihetta toisesta näkökulmasta, toinen laajemmin ja teoreettisemmin (YR4), toinen pohdiskelevammin (YR5). Yleisesti ottaen haastatellut kuitenkin kuvasivat laajemmin esitysten onnistuneita puolia kuin niitä osia, joihin jäi parantamisen varaa.

4.1.5 Palaute

Pidettyjen esitysten osalta haastatteluissa kysyttiin yleisön reaktioista. Yksi haastatelluista oli pitänyt esityksen alan konferenssissa, jossa oli koko ajan useita esityksiä eri saleissa. Hän kertoi täyden salin osoittaneen kiinnostustaan. Kukaan ei ollut poistunut kesken esityksen ja lopuksi oli esitetty muutamia kysymyksiä. (YR5.) Myös toisessa haastattelussa mainittiin keskustelun viriäminen kiinnostuksen merkinä. Esityksen jälkeen oli ollut tauko, jonka aikana oli tullut keskustelua. (YR3.)

Kolmas haastateltu kertoi saaneensa palautetta, jonka mukaan hänen esityksensä oli ollut tilaisuuden paras. Kollegat kiittivät, koska hän oli uskaltanut puuttua alalla arkaan asiaan. Lisäksi tilaisuuteen osallistuneet tutkijat olivat esittäneet toivomuksen, että voisivat olla myöhemmin häneen yhteydessä esitettyjen ajatusten syventämiseksi. (YR2.)

Kaikki esitelmän pitäneet olivat myös keskustelleet siitä yhteistyökumppaneidensa tai asiakkaidensa kanssa heidän aloitteestaan. Kaikki keskustelut käytiin itse tilaisuudessa. Kaikissa yrityksissä tiedon jakamisesta keskusteltiin myös yrityksen sisäisesti tapahtuman jälkeen. Keskustelut olivat lähes aina epämuodollisia ja käytiin joko itse tilaisuudessa tai sen jälkeen esimerkiksi työpaikan kahvipöydässä. Vain yhdessä yrityksessä keskusteluja saatettiin käydä myös muodollisissa kuukausipalavereissa. Kolme haastateltua kertoi käyneensä keskusteluja kaikkien kanssa omassa yrityksessään. Yhdessä keskusteltiin oman projektitiimin ja yrityksen

toimitusjohtajan kanssa (YR3). Yhdessä yrityksessä osakkaat, jotka myös yleisimmin yrityksestä osallistuvat tiedon jakamiseen, keskustelivat keskenään (YR2).

Yrityksiltä kysyttiin myös palautteen keräämisestä yleisemmin. Vain yksi yritys keräsi palautetta silloin, kun se sai sitä. Haastateltu kuitenkin totesi, että yleensä kun palautetta ei tullut, niin silloin asiat olivat hyvin. Yritys ei ollut muuttanut toimintaansa palautteen perusteella, koska ei ollut saanut sellaista palautetta, joka olisi antanut aiheita siihen. (YR1).

4.1.6 Palkitseminen

Ulkoiseen motivaatioon liittyen haastateltavilta kysyttiin palkasta ja palkkioista sekä vaikutuksesta uralla etenemiseen. Aiheen merkitystä henkilöstön kehittämisessä selvittiin kysymällä asian käsittelystä kehitys- tai vuosikeskusteluissa.

Useimmissa yrityksissä esityksiin ja artikkeleiden kirjoittamiseen kuluva aika oli normaalia työaikaa, josta maksettiin normaali palkka. Yksi haastateltu kertoi käyttäneensä tiedon jakamisen valmisteluun myös omaa aikaansa, mutta saaneensa yritykseltä siitä 500 euron suuruisen palkkion. Hän kertoi päättäneensä itse, ettei merkinnyt kaikkea esitykseen kulunutta aikaa tuntikorttiinsa. Yleistä ohjetta yrityksellä ei asiasta ollut. (YR5.) Palkallisen ajankäytön hyväksyi esimies kaikissa yrityksissä.

Kysyttäessä yrityksen tai tiedon jakajan mahdollisesti muualta saamaa palkkiota yleisin käytäntö oli, että esiintyjä pääsi tilaisuuteen ilmaiseksi tai alennetulla hinnalla. Alennus tai ilmainen seminaari osoitettiin tiedon jakajalle henkilökohtaisesti. Kuitenkin yritys olisi kustantanut tilaisuuteen osallistumisen, jos esitystä ei olisi ollut. Mistään tulovirrasta ei kummankaan kohdalla kuitenkaan ole kyse vaan ainoastaan pienestä kulusäästöstä yrityksen osalta. Artikkeleista maksettiin julkaisupalkkio kirjoittajille. Vain yhdessä tapauksessa tiedon jakamisesta ei ollut maksettu minkäänlaista korvausta (YR4).

Yhdellä yrityksellä oli poikkeava lähestymistapa. Siellä esitykset ja artikkelit valmisteltiin omalla ajalla ja esiintymis- ja julkaisupalkkiot otettiin yleensä henkilökohtaisena sivutulona. Niitä ei kierrätetty yrityksen kautta ollenkaan. (YR2.)

Kaikissa yrityksissä käytiin kehitys- tai vuosikeskusteluja. Vain kaksi haastateltua, molemmat asiantuntijat, kertoi niissä käsiteltävän julkista tiedon jakamista. Asiaa käsiteltiin esimiehen kanssa yhdessä. Toinen asiantuntijoista kertoi osallistumisen tiedon jakamiseen alalla olevan niin olennainen tapa olla esillä alalla, ettei sitä kuitenkaan välttämättä otettu keskusteluissa esille omana,

esimerkiksi johonkin jo pidettyyn esitykseen liittyvänä kohtana. (YR3.) Suurin osa haastatelluista oli yritysten johtaja-omistajia. Yrityksissä, joissa omistajat hoitavat pääosin julkista tiedon jakamista, ei tietenkään ole tarvetta keskustella asiasta työntekijöiden kanssa.

Vain yhdessä yrityksessä tiedon jakamisella alalla oli merkitystä ylennyksiin tai uralla etenemiseen. Julkiseen tiedon jakamiseen osallistuvat markkinoivat yritystä ja ovat siksi tärkeämpiä työntekijöitä kuin ne, jotka ovat vain toimistolla. (YR5.) Kaksi haastateltua kertoi, ettei sillä ole suoraa vaikutusta, mutta asioilla on jonkinlainen korrelaatio. (YR1, YR3.)

4.1.7 Julkinen tiedon jakaminen kaupunkisuunnittelualalla pk-yritysten näkökulmasta

Julkinen tiedon jakaminen alalla näyttää olevan melko suoraviivaista ja ongelmatonta toimintaa kaupunkisuunnittelualan pk-yrityksissä. Pikemminkin kuin strukturoitu, kirjallisessa strategiadokumentissa ilmaistu tavoite kyseessä on tahtotila osallistua. Tiedon jakaminen on reaktiivista, impulssi siihen tulee yrityksen ulkopuolelta joko tietona käynnistyvästä kutsumenettelystä tai suorana pyyntönä tulla pitämään esitys tai kirjoittaa artikkeli. Tavanomaisin jaettava tieto liittyy yrityksen aiemmin tekemään työhön, yleensä johonkin jo valmistuneeseen suunnitteluprojektiin. Näissä tapauksissa kyse ei ole kokonaan uuden tiedon luomisesta vaan olemassa olevan tiedon muokkaamisesta. Näin myös työmäärä tiedon jakamiseen osallistumisessa on yrityksissä pienempi.

Yritysten julkiseen tiedon jakamiseen liittyvät sisäiset prosessit ovat yksinkertaisia. Tiedon jakamiseen ryhtyy yleensä se, jota pyydetään tai jonka ehdotus hyväksytään kutsumenettelyssä. Tätä ei tarvitse yrityksissä hyväksyttää mitenkään erikseen, kuten ei myöskään valmista esitystä tai artikkelia. Tämä on rationaalista hallinnoinnin välttämistä. Julkisesti jaettava tieto on yleensä yrityksen johdolle jo tuttua, koska se perustuu useimmiten jo valmistuneeseen projektiin. Lisäksi yritykset ja niiden suunnittelijat osallistuivat julkisen tiedon jakamiseen säännöllisesti, mikä osaltaan lisää luottamusta työntekijöiden osaamiseen.

Epämuodollisuus näkyy myös esityksen pitämisen tai artikkelin julkaisemisen jälkeisissä keskusteluissa oman yrityksen ihmisten kanssa. Ne käydään useimmiten epämuodollisesti joko itse tilaisuudessa tai sen jälkeen esimerkiksi työpaikan kahvipöydässä ja yleensä kaikkien kanssa.

Vaikka tiedon jakamisessa alalla liittyvät johtamis- ja hallinnointiprosessit ovat yksinkertaisia, yrityksille oli hyvin selvää, miten toimintaa käsitellään palkanmaksussa. Useimmissa yrityksissä

esityksiin ja artikkeleihin kuuluva aika on normaalia työaika, josta maksetaan normaali palkka. Tämä on selkeä indikaatio toiminnan arvostamisesta. Jos sitä ei pidettäisi tärkeänä, ei siitä maksettaisi palkkaa ollenkaan tai vain joku osa normaalista palkasta. Palkallisen ajankäytön hyväksyy esimies. Palkankorotuksiin tai uralla etenemiseen julkiseen tiedon jakamiseen osallistuminen ei kuitenkaan yleensä vaikuttanut.

4.2 Tunteiden merkitys

Tässä alaluvussa tarkastellaan tunteiden vaikutusta suunnittelijoiden osallistumiseen julkiseen tiedon jakamiseen. Tunteista kysyttiin aiheeseen ja esitykseen liittyen (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Arvio omista tunteista (n=5).

Aihe	1	2	3	4	5	ka. ¹
Innostuneisuus aiheesta, 1 = en ollenkaan innostunut, 5 = erittäin innostunut	–	–	1	2	2	4,2
Suhtautuminen esiintymiseen/julkaisuun etukäteen, 1 = erittäin huolestunut, 5 = erittäin luottavainen	–	–	2	3	–	3,6
Tyytyväisyys esityksen jälkeen/artikkelin ilmestyttyä, 1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen	–	–	1	2	2	4,2

Aiheen kohdalla kysyttiin tyytyväisyyttä ja innostuneisuutta. Tyytyväisyyttä kysyttiin kyllä/ei-kysymyksellä. Kaikki haastatellut olivat tyytyväisiä omaan aiheeseensa. Innostuneisuutta kysyttiin asteikolla 1–5. Yksi arvioi olleensa neutraali innostuksen suhteen, loput joko innostuneita tai erittäin innostuneita. Keskiarvoksi tuli 4,2. Vaikka siihen täytyy suhtautua suuntaa-antavasti tapausten pienen määrän takia, on kuitenkin luonnollista, että haastatellut olivat innostuneita aiheistaan. Heidäthän oli valittu tai pyydetty joko aiheen parhaan asiantuntemuksen tai oman halunsa takia. Lisäksi haastatellut saivat itse vaikuttaa siihen, mitä tiedon jakamisen tilaisuutta

¹ Keskiarvo on laskettu kaavalla $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$ (Tilastokeskus 2007).

haastatteluissa käsiteltiin. Kaksi haastateltua valitsi nimenomaan sellaisen tapauksen, johon he olivat erityisen tyytyväisiä.

Innostuneisuus välittyi erityisesti siinä haastattelussa, jossa haastateltu kertoi käyttämiensä kuvien tarinan. Hän oli ajanut kuvauspaikkakunnalle yön yli ja nukkunut autossa kaksi tuntia, minkä jälkeen hän oli lähtenyt kuvaamaan. Aito innostus välittyi hyvin myös haastattelutilanteessa:

Ja sit viideltä, kun aurinko nousi, niin kuvaamaan. Siis ihan fantastinen valo. (YR1)

Toinen kohta, jossa kysyttiin tunteista, oli tiedon jakamisen tilanne eli esitys tai artikkelin julkaisu. Haastateltavilta kysyttiin huolestuneisuutta tai luottamusta ennen tiedon jakamista sekä tyytyväisyyttä tiedon jakamisen jälkeen. Luottavaisuus/huolestuneisuus-kysymyksessä vastaajat olivat joko neutraaleja tai melko luottavaisia keskiarvon ollessa 3,6. Tyytyväisyys tiedon jakamisen jälkeen sai aivan samat arvot kuin innostuneisuus aiheesta: yksi oli neutraali, kaksi tyytyväisiä ja kaksi erittäin tyytyväisiä. Keskiarvoksi tuli 4,2.

Haastatteluissa ei pyritty analysoimaan tunteista annettuja arvioita pidemmälle. Useimmista tiedon jakamisen tilanteista oli kulunut jo jonkin verran tai melko paljon aikaa. Koska tunteiden vaikutuksesta tiedon jakamiseen on vähän aikaisempaa tutkimusta, ei myöskään ole tietoa, muuttuvatko arviot omista tunteista ajan mittaan myönteisemmiksi vai kielteisemmiksi. Nämä kysymykset olivat mukana mahdollisen jatkotutkimuksen takia. Tarkoitus oli saada viitteitä siitä, miten vastaajat suhtautuvat tunteisiin liittyviin kysymyksiin. Ajatuksena oli myös selvittää yleisluontoisesti sitä, oliko myönteisillä tunteilla ja tiedon jakamisella yhteyttä toisiinsa.

4.3 Motiivit ja hyödyt

Tässä alaluvussa käsitellään suunnittelijoiden motiiveja ja hyötyjä ja yritysten tavoitteita. Yritysten kannalta keskeisiä hyötyjä, kontakteja, tarkastellaan omassa alaluvussaan tämän luvun jälkeen.

4.3.1 Suunnittelijoiden motiivit ja hyödyt

Motiivit käsittävät toimijoiden tavoitteet ja motivaatiotekijät. Suunnittelijoina tarkastellaan tässä sekä yritysten että toimialan edustajia.

Yritysten edustajat kertoivat julkiseen tiedon jakamiseen ryhtymisen johtuvan osin henkilökohtaisista, osin yleisemmistä syistä. Yksi haastatelluista nimesi pyynnön syyksi. Hän oli

kokenut henkilökohtaisesti osoitetun pyynnön mieluisammaksi impulssiksi osallistua verrattuna esitelmän tarjoamiseen kutsumenettelyä käyttäviin seminaareihin, joissa hän on myös ollut esitelmöimässä. (YR3.) Nuorimmalle haastatellulle oppiminen oli tärkein syy. Hän halusi oppia esitelmöintiä, esitelmän pitämisen lisäksi myös todella mielenkiintoisen aiheen keksimistä. (YR5.) Nämä olivat loogisia tavoitteita, koska hänellä oli selvästi vähemmän esiintymiskokemusta kuin muille haastatelluilla. Yksi kokeneimmista esiintyjistä kertoi perimmäisen syyn olevan halu jäsentää omia ajatuksiaan, mihin tiedon jakaminen tarjosi motiivin. (YR2.)

Neljä vastaajaa toi esiin myös yleisemmällä tasolla olevia syitä. Yksi kertoi haluavansa esiintymisten avulla markkinoida itseään ja yritystään, koska muuta markkinointia ei juuri ole (YR3). Kaksi suunnittelijaa kertoi syyksi alan ja ammattikunnan kehittämisen (YR4, YR2). Heistä toinen haluaa lisäksi kertoa arkkitehtuurinsa teoreettisesta sisällöstä ja vaikutuksista sekä yhteiskuntavaikutuksista (YR2). Neljäs kertoi osallistumisen syyksi huomanneensa jo uransa alkuvaiheessa tiedon jakamisesta olevan paljon hyötyä eikä ollenkaan haittaa. Häntä on myös aina harmittanut kateudesta johtuva tiedon panttaaminen, jota hän on koko uransa ajan vastustanut osallistumalla aktiivisesti tiedon jakamiseen alalla. (YR1.)

Haastateltuja pyydettiin myös valitsemaan sopivat valmiit vastausvaihtoehdot. Niiden jakauma esitetään taulukossa 9.

Taulukko 9. Julkisen tiedon jakamisen motiivit, valmiit vaihtoehdot. Useampi vaihtoehto sallittu.

Tekijä	Vastaajien määrä
Uuden oppiminen	4
Vastavuoroisuus	3
Pyydettiin enkä kehdannut kieltäytyä	2
Vaihtelua arkiseen puurtamiseen	2
Asian tärkeys	2
Oman osaamisen esille tuominen ja mahdollinen hyödyntäminen	2
Pidän esiintymisestä	1

Valmiista vastausvaihtoehdoista suosituimmaksi nousi uuden oppiminen, jonka valitsi neljä viidestä vastaajasta. Heiltä kysyttiin vielä erikseen, mitä he olivat oppineet. Haastateltu, joka oli asettanut omaksi tavoitteekseen oppia lisää esitelmöinnistä, koki saavuttaneensa tavoitteensa (YR5). Yksi haastateltu oli oppinut muista tilaisuudessa pidetyistä esityksistä (YR4). Kaksi haastateltua oli oppinut uutta aiheestaan. Toinen oli joutunut perehtymään siihen entistä syvemmin (YR3). Toinen taas oli esitystään varten lukenut juuri valmistuneen tutkimusraportin ja oppinut sen aihepiiristä uutta. Hän ei kuitenkaan ollut nimennyt uuden oppimista syyksi osallistua haastattelussa käsitelyyn tiedon jakamisen tilaisuuteen vaan henkilökohtaisesti hänelle osoitetun pyynnön. (YR2.) Toisaalta taas haastateltu, joka mainitsi uuden oppimisen yhtenä syynä ryhtyä tiedon jakamiseen, ei loppujen lopuksi ollutkaan oppinut mitään uutta. Hän koki kuitenkin oppineensa siinä mielessä, että oli joutunut strukturoimaan asian. (YR1.) Näissä kahdessa vastauksessa näkyy, ettei oppiminen toimintaan ryhtymisen motivaationa aina korreloinut toteutuneen oppimisen kanssa.

Toisin kuin aiemman tutkimuksen perusteella olisi ollut syytä olettaa, vastavuoroisuus oli toiseksi suosituin vaihtoehto. Kaikki tämän vaihtoehdon valinneet olivat arkkitehtejä. Arkkitehtuurin opinnoissa henkilökohtaisella ohjauksella ja tutoroinnilla on tärkeä asema (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011). Yksi vastanneista viittasikin saaneensa opintoaikanaan muilta, mitä hän nyt halusi välittää takaisin etenkin opettamalla itse, mutta jossain määrin myös osallistumalla tiedon jakamiseen (YR2). Vastavuoroisuutta ei siis käsitelty pelkästään siinä mielessä, jos itse pitää nyt esitelmän, joku muu pitää esitelmän jossain toisessa tilaisuudessa, vaan myös oman ammatillisen kehityskaaren kontekstissa. Tällöin sosiaalisen pääoman teorian kannalta tarkasteltuna kyseessä on kuitenkin pikemminkin normi kuin henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvä vastavuoroisuus.

Pyyntö, vaihtelu arkiseen työntekoon, tärkeän asian esille nostaminen ja oman osaamisen esille tuominen saivat kaksi valintaa kukin. On ymmärrettävää, että asiantuntijoina haastatellut henkilöt valitsivat vaihtoehdon oman osaamisen esille tuominen ja hyödyntäminen palkkaneuvotteluissa tai työpaikan vaihdon yhteydessä. Omistaja-johdajille tämä ei ole relevanttia. Vaihtoehto ”pidän esiintymisestä” oli selvästi vähiten suosittu, sillä sen valitsi vain yksi haastatelluista.

Sosiaalisen pääoman näkökulmasta velvoittavana koetun pyynnön suhteellisen huono sijoittuminen näyttää ongelmalliselta. Haastattelukysymyksessä ei kuitenkaan yksilöity millään tavalla pyytävää tahoja. Yksi vastaajista avasi omaa näkemystään tavalla, joka auttaa ymmärtämään vaihtoehdon melko vähäistä suosiota. Ensinnäkin suostumiseen vaikuttaa, saako tiedon jakamisesta palkkion, koska jonkinlainen korvaus pitää saada. Kuitenkin palkkio voi olla myös symbolinen, kuten oman ammatin edistäminen. Sen sijaan jos järjestäjä itse hyötyy tilaisuudesta taloudellisesti, kynnys

osallistua esitelmöijänä ilmaiseksi on hyvin korkea. (YR2.) Suostumiseen vaikuttavat siis pyynnön esittäjä, mahdollinen palkkio ja tilaisuuden tarkoitus.

Yhtenä indikaationa haastateltujen motivaatiosta julkiseen tiedon jakamiseen alalla voinee pitää sitä, että kaikki haastatellut aikoivat osallistua siihen myös tulevaisuudessa. Kolme aikoi osallistua ehdottomasti ja kaksi sopivan tilaisuuden tullen.

Myös toimialan edustajina haastatellut kertoivat omista tiedon jakamisen motiiveistaan. Toisen periaate on erikoistumisen välttäminen. Hän on uransa aikana toiminut yhtä aikaa suunnittelijana ja opettajana korkeakoulussa ja toimii edelleen. Tämä on ollut hyvin tietoinen valinta. Hän on myös aina pitänyt luennoinnista alan tilaisuuksissa ja artikkelien kirjoittamisesta silloin tällöin. Myös esiintymisiin liittyvä matkustaminen on ollut mukavaa. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.)

Hänellä on kuitenkin tiedon jakamiseen liittyviä yleisempiä tavoitteita. Hän oli opettanut 17 vuotta kehitysmää-arkkitehtuuria teknillisessä korkeakoulussa Otaniemessä. Hän on halunnut tuoda kehitysmaiden ongelmia esiin myös esitelmöimällä ja kirjoittamalla. Vaikka hänen luentonsa olisi käsitellyt muuta aihetta, hän on usein tuonut esille sen lopussa länsimaiden hyväosaisuuden maailman suureen enemmistöön verrattuna. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.)

Toinen hänelle tärkeä aihe on arkkitehti- ja kaupunkisuunnittelukilpailujen merkityksen esille tuominen, mikä hänestä on yhteydessä erikoistumisen vastustamiseen. Kilpailut ovat aina olleet tärkeä kanava nuorille arkkitehdeille päästä esiin. Niiden merkitys on jatkuvasti vain korostunut, koska nuorten on yhä vaikeampaa päästä esiin millään muulla tavalla. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.)

Esiintymispalkkioilla ei ole merkitystä, koska niitä ei juuri koskaan makseta. Tilaisuuksien järjestäjät ovat yleensä aina julkiselta sektorilta. Yleensä ne maksavat matkat ja ylläpidon ja parhaassa tapauksessa muutaman sata euroa vaivanpalkkaa. Kukaan ei yleensä edes kysy, haluaisiko luennoija palkkion. Toimintaa motivoivat vastavuoroisuus ja suhteiden solmiminen ja ylläpitäminen. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.)

Toinen toimialan edustajana haastateltu kertoi ryhtyneensä julkiseen tiedon jakamiseen uransa melko alkuvaiheessa, koska tiedolle oli tarvetta ja kysyntää. Hänen oma erikoisalansa, ympäristösuunnittelu, nousi tuolloin yleisesti kiinnostuksen kohteeksi. Koska ala oli tuolloin 1970-luvulla vielä nuori Suomessa, tekijöitä oli vähän. Esiin oli helppo päästä, jos halusi. Hän tarjosi itse

juttujaan lehtiin mutta niitä myös pyydettiin häneltä. Hän myös esiintyi rakennusalan tilaisuuksissa. (L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011.)

Kirjoituspalkkioilla ei ollut merkitystä niiden pienuuden takia. Yhdestä lehtiartikkelista maksettiin sata markkaa. Hänen työnantajansa maksoi sen lisäksi julkaisupalkkiota muutaman sata markkaa. Hän koki tämän symbolisesti tärkeäksi arvostuksen osoitukseksi. Tärkeä syy esiintymiseen ja kirjoittamiseen on ollut se, että hän on sitä kautta saanut itselleen tilaa suunnittelijana. Koska asiakasprojekteissa toimitaan asiakkaan ehdoilla, julkinen tiedon jakaminen toimi kanavana omien ajatusten ja mielipiteiden ilmaisulle. Niiden avulla pystyy myös vaikuttamaan alan kehitykseen. (L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011.)

4.3.2 Yritysten tavoitteet

Kaikkein tärkein syy yritysten julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiseen oli markkinointi. Tämän useimmat vastaajat toivat esiin jo spontaaneissa vastauksissa. Osa vastaajista yksilöi vielä tarkemmin haluavansa tuoda esiin erityisesti yrityksen ja sen työntekijöiden osaamista.

Yksi vastaajista kertoi havainnollisesti, miksi nimenomaan pk-yrityksille on tärkeää päästä esiin oman alansa tilaisuuksissa. Isot yritykset voivat järjestää omia tilaisuuksia nykyisille ja tavoiteasiakkailleen. Pk-yrityksillä ei niukkojen resurssien takia ole tällaiseen mahdollisuutta. Siksi niille on suuria yrityksiä tärkeämpää päästä esiin alan yhteisissä tapahtumissa paitsi puhtaasti markkinoinnillisessa mielessä myös verkostoitumismahdollisuuksien takia. Alan yleiset tilaisuudet ovat niille tärkeitä olemassa olevien suhteiden ylläpitämisessä ja uusien solmimisessa, koska niillä ei ole omia suljettuja tilaisuuksia. (YR5)

Valmiiden vaihtoehtojen jakauma esitetään taulukossa 10. Kaikki yritykset valitsivat markkinoinnin mutta myös yritykselle tärkeiden asioiden esille tuomisen suunnittelualalla. Työntekijöiden mahdollisuus oppia uusia taitoja ja heidän saamansa näkyvyys esitelmöinnin avulla olivat kaikkien paitsi yhden yrityksen tavoitteena. Tämän yrityksen työntekijät esiintyvät hyvin vähän, siksi nämä tavoitteet eivät olleet sen kannalta relevantteja. Vaihtelu normaaleista työtehtävistä oli kolmelle yritykselle syy osallistua. Velvoittavaksi koettu pyyntö jäi viimeiseksi vain yhden yrityksen nimetessä sen. Mahdollisia syitä tähän pohdittiin suunnittelijoiden yhteydessä (ks. s. 72).

Yksi yritys kertoi hyötynensä tilaisuuksiin osallistumisesta myös siten, että yrityksen muut työntekijät olivat saaneet osallistua koko kyseiseen tilaisuuteen, kun yrityksen edustaja piti siellä esityksen. Näin hekin olivat oppineet tilaisuuden esityksistä. (YR1.)

Taulukko 10. Yritysten saamat hyödyt, valmiit vaihtoehdot

Hyöty	Vastaajien määrä
Markkinointi	5
Yrityksellemme tärkeiden asioiden esille tuominen suunnittelualalla	5
Työntekijöiden uusien taitojen oppiminen	4
Enemmän näkyvyyttä esitelmien avulla pelkkään osallistumiseen verrattuna	4
Työntekijöille vaihtelua normaaleista työtehtävistä	3
Pyydetään emmekä kehtaa kieltäytyä	1

Yrityksiltä kysyttiin erillisessä kysymyksessä, pyrkivätkö ne vaikuttamaan suunnittelualan kehitykseen (ks. taulukko 11). On mielenkiintoista, että kaikki kertoivat tämän olevan tavoitteenaan. Pk-yrityksille tyypillistä on hyvin rajallinen markkinavoima. Kuitenkin haastatellut yritykset kokivat asemansa omalla erityisalallaan niin vahvaksi, että ne ilmoittivat tavoitteekseen oman alansa kehitykseen vaikuttamisen.

Taulukko 11. Suunnittelualan kehitykseen vaikuttaminen (n=5). Valmiit vaihtoehdot.

Tavoite	Vastaajien määrä
Alan yhteiskunnalliset vaikutukset	5
Alan opetussisällöt ja käytännöt	3
Suunnittelunormien kehittäminen	2
Alan kieleen ja muun ilmaisuun	1

Erityisen tärkeä tavoite oli pyrkimys puuttua alan yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Sen valitsivat kaikki. Kolme yritystä pyrki vaikuttamaan alan opetussisältöihin ja -käytäntöihin, suunnittelunormien kehittämiseen kaksi. Vain yksi yritys halusi vaikuttaa alan kieleen ja muuhun ilmaisuun.

Yritysten yhteiskunnallisen vaikuttamisen tavoitteet perustuivat siihen, että kaupunkisuunnittelun projekteilla on aina yhteiskunnallisia seurauksia ja yhteiskunnallista merkitystä. Kaksi yritystä kertoi haluavansa vaikuttaa erityisesti suunnitteluprosessiin. Toinen halusi kehittää suunnittelua käyttäjälähtöisemmäksi. Se piti myös tärkeänä sitä, ettei suunnitteluprosessissa tapahdu mittakaavavirheitä. (YR5.) Toinen taas halusi kehittää suunnittelun tekemistä (YR3). Kahdelle yritykselle ammattikunnan kehittäminen oli tärkeä. Siihen kuuluivat sekä ammattikunnan arvostuksen lisääminen että ammattitaidon parantaminen. (YR4, YR2.) Yksi yritys kertoi sponsoroineensa osaston alan pysyvään näyttelyyn, koska halusi sitä kautta tuoda esiin uudentyyppistä, tietyllä tavalla hyvin yksinkertaista suunnittelua. Tämä yritys oli myös laatinut tietystä aiheesta suunnitteluoppaan ja siten vaikuttanut siihen liittyviin suunnittelunormeihin ja suunnitteluun. (YR1.)

Kun yrityksiltä kysyttiin, millä keinoin ne pyrkivät alan kehitykseen vaikuttamaan, kaikki nimesivät tiedon jakamisen, opettaminen mukaan lukien. Kaksi yritystä vaikutti myös alan järjestöjen toimintaan osallistumalla. Toinen näistä kertoi vaikuttavansa tätä kautta myös suunnittelunormien kehittämiseen, koska järjestöt käsittelevät niitä.

4.3.3 Oppimista, markkinointia ja vaikuttamista

Eri uravaiheissa ja asemassa olevilla suunnittelijoilla oli osin samanlaisia, osin erilaisia julkisen tiedon jakamisen motiiveja. Oppiminen oli kaikille tärkeää. Useimmat olivat oppineet oman esityksensä tai artikkelinsa yhteydessä uutta joko teknisesti tai sisällöllisesti. Tilaisuuksissa opittiin myös muiden esityksistä, joko esiintyjä itse tai esiintyjän lisäksi yrityksen muut työntekijät.

Oman osaamisen esille tuomisen kokivat tärkeäksi vain asiantuntija-asemassa olevat, nuorimmat haastatellut. Itselle tärkeiden asioiden esille tuomista korostivat kokeneimmat suunnittelijat, molemmat toimialan edustajat sekä kokenein yritysten edustajista. Vastavuoroisuus oli tärkeää vain arkkitehdeille. Esiintymis- tai julkaisupalkkioilla ei juuri ollut merkitystä kenellekään, koska niistä ei yleensä saanut merkittävää taloudellista hyötyä.

Kaikki yritykset osallistuivat julkiseen tiedon jakamiseen yhtäältä markkinoinnin, toisaalta yritykselle tärkeiden asioiden esille tuomiseksi. Kaikki yritykset pyrkivät julkisen tiedon jakamisen avulla puuttumaan alan yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Toinen keino tähän oli opettaminen, johon kaikki tarkastellut yritykset myös osallistuivat.

Motivaatio on yhdistelmä sisäistä ja ulkoista. Markkinointi on ulkoisesti motivoitunutta. Työntekijäasemassa olevat suunnittelijat voivat sen avulla nostaa omaa markkina-arvoaan ja käyttää tätä valttina palkkaneuvotteluissa. Yritykset puolestaan pyrkivät sen avulla parantamaan liiketoimintaansa ja lisäämään tuottoja omistajille. Oppiminen ja tärkeiden asioiden esille tuominen ovat sisäisesti motivoituneita. Sosiaalisen pääoman merkitys näkyy eniten vastavuoroisuuden merkityksessä.

4.4 Kontaktit

4.4.1 Hankintalainsäädännön muutosten vaikutus julkiseen tiedon jakamiseen

Kilpailutus tuli Suomen lainsäädäntöön, kun Suomi liittyi ETA-sopimukseen 1.1.1994. Tällöin tuli voimaan laki julkisista hankinnoista (1505/1992). (HE 50/2006, 6.) Tätä koskeva uusi laki on vuodelta 2007. Sen mukaan hankintayksiköllä on kaksi tapaa tehdä päätös siitä, minkä tarjouksen se hyväksyy. Joko hyväksytään yksiselitteisesti hinnaltaan halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen vertailuperusteina voidaan käyttää esimerkiksi laatua, hintaa, teknisiä ansioita, esteettisiä ja toiminnallisia ominaisuuksia, ympäristöystävällisyyttä tai elinkaarikustannuksia. Kun tarjousmenettelyssä käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta valintaperusteena, tarjouksen vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus on kerrottava tarjouspyynnössä EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa. EU-kynnysrajat alittavissa hankinnoissa kriteerit ilmoitetaan tärkeysjärjestyksessä. Vuoden 2007 laissa näitä kokonaistaloudellisuuden liittyviä määritelmiä täsmennettiin merkittävästi vuoden 1992 lakiin verrattuna, jossa kokonaistaloudellisuutta ei määritelty tarkemmin millään tavoin. (Laki julkisista hankinnoista 348/2007, § 41, § 62, hankintalaki 1505/1992, § 7.)

Hankintamenettelyjä on erilaisia. Avointa menettelyä, jossa kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä tarjouksen, ei käytännössä käytetä isoissa suunnitteluhankkeissa. Niissä sovelletaan rajoitettua menettelyä. Siinä hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen, johon toimittajat ilmoittavat halunsa osallistua. Ilmoittautuneista hankintayksikkö valitsee ne ehdokkaat, jotka saavat tehdä tarjouksen. Yleensä tarjous pyydetään miltä hyvänsä kolmen ja kymmenen halukkaan väliltä. (Laki julkisista hankinnoista 348/2007, § 5; H. Kjisik, haastattelu 3.5.2011.)

Kun käytetään rajoitettua menettelyä ja kokonaistaloudellisia vertailuperusteita, suunnitteluyrityksille annettavat pisteet perustuvat käytännössä paljolti siihen, että yritys pystyy

esittelemään mahdollisimman suuren määrän mahdollisimman suuria projekteja. Tämä käytäntö on selvästi lisännyt yritysten kiinnostusta päästä esiintymään erilaisiin seminaareihin tai tilaisuuksiin. Samalla kuitenkin varsinkin isommista yrityksistä on tullut entistä harkitsevampia sen suhteen, mihin tilaisuuksiin ne osallistuvat. Yrityksillä on ennakkotietoja ja -odotuksia siitä, millaisia suunnitteluhankkeita on alkamassa. Ne haluavat osallistua niihin tilaisuuksiin, joissa todennäköisimmin on näistä hankinnoista päättäviä virkamiehiä. (H. Kjisik, haastattelu 3.5.2011.)

Lisäksi pisteytys on muuttanut esitysten sisältöä avoimesti kaupallisempaan suuntaan. Aiemman yleisen projektiesittelyn asemesta yritykset kertovat enemmän tavastaan tehdä suunnittelua. Tavoitteena on, kun sopivia tarjouskilpailuja lähtee liikkeelle ja ilmoittautumisia ja tarjouksia tarkastellaan, joukossa olisi niitä henkilöitä, jotka ovat nähneet yrityksen mahdollisimman monta kertaa esittelemässä töitään. (H. Kjisik, haastattelu 3.5.2011.)

Kilpailutuksen muutokset ovat lisänneet osallistumishalukkuutta eri tilaisuuksiin myös epäsuoremmin. Isommissa kilpailuissa menestyminen edellyttää varsinkin pienemmältä pk-yritykseltä yhteisiä tarjouksia muiden eurooppalaisten toimijoiden kanssa, koska tarjoamalla yhdessä voi saada lisää pisteitä kilpailussa. Suhteet ulkomaisiin kumppaniyrityksiin täytyy käytännössä olla olemassa siinä vaiheessa, kun tarjousta tehdään. Hyvä tilaisuus näiden suhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen ovat erilaiset alan tapahtumat paitsi Suomessa myös ulkomailla. (H. Kjisik, haastattelu 3.5.2011.)

4.4.2 Julkisen tiedon jakamisen vaikutus kontakteihin

Tässä tutkimuksessa julkisen tiedon jakamisen vaikutusta yritysten kontaktiverkkoon selvitettiin kysymällä yhteydenotoista yrityksiin ja yritysten itse sopimista tapaamisista tiedon jakamisen seurauksena. Lisäksi kysyttiin mahdollisista uusista tiedon jakamisen tilaisuuksista samasta aiheesta.

Tarkasteltaessa yhteydenottoja yritykseen päin kolmeen viidestä yritykseen oli otettu yhteyttä tiedon jakamisen seurauksena viimeksi kuluneen vuoden aikana. Jokainen näistä yrityksistä arvioi yhteydenottoja olleen kolmesta neljään. Yhteen yritykseen ei ollut otettu yhteyttä ja yksi haastatelluista ei tiennyt, oliko yritykseen otettu yhteyttä vai ei.

Neljä yritystä viidestä oli pystynyt sopimaan tapaamisia tiedon jakamisen avulla. Kaksi yritystä oli sopinut tapaamisia vain uusien asiakkaiden kanssa. Yksi yritys oli sopinut tapaamisia vanhojen asiakkaiden ja muiden kuin asiakkaiden kanssa. Yksi yritys oli sopinut tapaamisia uusien ja

vanhojen asiakkaiden sekä muiden kuin asiakkaiden kanssa. Erityisen tyytyväinen esityksensä avulla saatuun asiakaskontaktiin oli haastateltu, jonka esitys johti samaan aiheeseen liittyvään projektitulaukseen uudelta asiakkaalta. Haastateltu kertoi, ettei se ollut ollut esityksen tavoite. Kuitenkin tämä uusi asiakas oli lähestynyt häntä jo tilaisuudessa ja kysynyt hänen halukkuuttaan tehdä heille projekti asiaan liittyen. (YR3.)

Haastatteluissa kysyttiin myös, oliko yritystä pyydetty jakamaan tietoa uudestaan samasta aiheesta esitelmän tai artikkelin muodossa. Neljää yritystä oli pyydetty ja kaikki pyynnöt olivat myös toteutuneet.

4.4.3 Uudet asiakkaat toiminnan konkreettisin hyöty

Kilpailulainsäädännön muutokset ja lain soveltaminen ovat lisänneet kontaktien merkitystä ja luoneet paineita niiden määrän kasvattamiselle. Julkista tiedon jakamista käytetään aiempaa enemmän ja tietoisemmin yrityksen tunnetuksi tekemisessä ja kontaktiverkoston ylläpitämisessä ja laajentamisessa.

Tutkitut yritykset olivat onnistuneet lisäämään näkyvyyttään ja kontaktejaan julkisen tiedon jakamisen avulla. Yrityksiin oli otettu yhteyttä ulkopuolelta ja yritykset olivat myös itse olleet aktiivisia ja hyödyntäneet tiedon jakamista kontaktien solmimisessa. Kolme yritystä viidestä oli onnistunut hankkimaan uusia asiakkaita sen avulla. Toiminnan liiketoimintaa edistävä vaikutus näkyy tässä konkreettisimmillaan.

4.5 Rajoitteet

Julkisen tiedon jakamisen rajoitteina tarkasteltiin suunnittelijoiden ja yritysten näkemyksiä vältettävistä asioista ja aiheista sekä julkista tiedon jakamista haittaavista tai estävistä tekijöistä. Suunnittelijoiden ehdottomasti yleisin varaus oli ajankäyttö. Tiedon jakaminen oli ylimääräistä työtä normaalien työtehtävien päälle. Siihen kuluva aika oli pois normaalien työtehtävien hoitamisesta, jotka voivat kärsiä ajan muunlaisesta käytöstä. Tämän vaihtoehdon valitsi neljä viidestä vastaajasta. Sitä ei kuitenkaan pidetty tiedon jakamista estävänä tekijänä kahdesta syystä. Suunnittelijat olivat sitä mieltä, että osa heidän ammattitaitoaan on osata valita hyödyllisimmät tilaisuudet ja sitten sovittelaa tiedon jakamiseen kuluva aika muiden töiden oheen. (YR3, YR2, YR1.)

Kaksi vastaajaa valitsi kiinnostuksen puutteen. Toinen totesi, että olisi hyvin ikävää pitää esitys, joka ei kiinnosta ketään. Hänen mukaansa on kuitenkin yleensä etukäteen arvattavissa, onko aihe kiinnostava vai ei. Näin tämä pelko ei oikeastaan ollut realistinen. Toinen haastateltu ehti valita vaihtoehdon, ennen kuin se oli luettu loppuun ja kommentoi, ettei hän missään tapauksessa lähde puhumaan aiheesta, josta ei ole kiinnostunut. (YR2.) Haastateltu oli erittäin kokenut esiintyjä. Hänellä ilmeisesti oli sen myötä kertynyt varmuus siitä, että hänen esityksensä yleensä kiinnostavat kuulijoita silloin, kun hän itse on aiheesta kiinnostunut.

Vain yhden haastatellun ongelmana oli, että hän joutui käyttämään tehtävään omaa aikaansa (YR5). Kukaan ei pelännyt epäonnistumista tai oman erityisaseman heikkenemistä. Myöskään vastavuoroisuuden puute ei ollut ongelma.

Tiedon sisällön suhteen suunnittelijoilla oli yleisesti ottaen vähän rajoitteita. Yleisin asia, mistä tietoa ei voi jakaa, olivat keskeneräiset projektit. Tämä on alan yleinen käytäntö. Muut esille tulleet rajoitteet olivat luonteeltaan henkilökohtaisempia. Yksi haastatelluista kertoi, ettei halua jakaa tietoa sellaisesta, mistä ei tiedä mitään (YR2). Toinen taas haluaa salata sellaiset ideat, joista ajattelee voivansa joskus hyötyä itse (YR5).

Yleisesti ottaen yrityksillä oli vähän rajoitteita julkisesti jaettavan tiedon suhteen. Kaksi yritystä ei nimennyt yhtään asiaa, josta tietoa ei voi jakaa. Yleisin asia, mistä yritykset eivät voi jakaa tietoa, olivat keskeneräiset projektit. Ne voivat olla asiakasprojekteja, jolloin asiakas ei halua keskeneräisestä työstä jaettavan tietoa, mutta myös yrityksen omia projekteja, kuten suunnittelukilpailuja. Kuitenkin näistä projekteista voi jakaa tietoa niiden valmistuttua. (YR5, YR1.)

Toimialan luonne vaikuttaa rajoitteiden vähäisyyteen. Koska julkinen sektori on yleensä aina suunnittelussa mukana, projektit ovat valmistuttuaan julkisia. Toteutetut projektit ovat tietenkin avoimesti nähtävillä.

Suunnitteluvirheet olivat toinen alue, josta ei voida puhua. Suunnitteluvirheen sattuessa suunnittelijayritys voi olla sitä mieltä, ettei se ollut tehnyt virhettä, vaan virhe oli tapahtunut jossain muussa prosessin vaiheessa. Kuitenkaan yritys ei voi mennä selittelemään ohi asiakkaansa, ettei se tehnyt virhettä. (YR5.)

Yksi yritys pitää linjanaan, ettei se jaa tietoa negatiivisista asioista. Rakennusala on julkisuudessa paljon negatiivisia asioita. Yritys haluaa omassa toiminnassaan tuoda esiin alan myönteisiä asioita. (YR4.)

Yleisesti ottaen haastatellut suunnittelijat ja yritykset olivat suhteellisen avoimia jaettavan tiedon suhteen ja osallistumista haittaavia rajoitteita oli melko vähän. Tähän vaikuttanee myös se, että haastatellut suunnittelijat ja yritykset olivat kokeneita julkisen tiedon jakajia. Kokemuksen myötä varaukset ja rajoitteet ovat voineet vähentyä, kun toiminnan hyödyt on koettu haittoja merkittävimmiksi. Kokemus myös auttaa valitsemaan jaettavaksi sellaista tietoa, jonka jakaminen ei ole vahingollista suunnittelijan tai yrityksen näkökulmasta.

5 JÄRJESTÖT, TILAISUUDET JA TIETOJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan järjestöjen asemaa ja merkitystä oman alansa ja koko kaupunkisuunnittelualan tietojohdamisessa. Järjestöjen tilaisuuksiin liittyvää tietojohdamista käsitellään niiltä osin, kuin se liittyy pk-yritysten osallistumismahdollisuuksiin julkiseen tiedon jakamiseen. Tiedon jakamista ei tarkastella lehtien osalta. Se olisi tarkoittanut journalistisen prosessin tutkimista, mikä on tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Ensiksi tarkastellaan järjestöjen asemaa alalla yleisesti. Sitten kuvataan tilaisuuksien tiedon jakamiseen liittyviä tavoitteita. Tässä yhteydessä käsitellään myös tiedon määrän ja laadun muutoksen vaikutusta tavoitteisiin ja tilaisuuksien suunnitteluun. Sitten kuvataan järjestöjen tietojohdamisen strategioita ja prosesseja ja niiden johtamista ja ohjaamista siinä laajuudessa, kuin on välttämätöntä yritysten ja suunnittelijoiden osallistumisen ymmärtämiseksi. Tällaisia ovat aiheen ja esiintyjän valinta, esityspalkkiot ja palaute.

5.1 Järjestöjen asema

Monet kaupunkisuunnittelualan järjestöt ovat toimineet pitkään. Suomen Arkkitehtiliitto SAFA on perustettu vuonna 1892 (Suomen Arkkitehtiliitto SAFA 2011a). Suomen Tiejyhdistys, Väylät & Liikenne -tapahtuman järjestäjä, on perustettu vuonna 1917. Se on Euroopan vanhin toimiva kansallinen tieyhdistys. (Suomen tieyhdistys 2011.) Pienempien alojen järjestöistä Suomen maisema-arkkitehtiliitto – Finlands landskapsarkitektförbund MARKin edeltäjä Suomen Puutarha-arkkitehdit – Finlands Trädgårdsarkitekter perustettiin vuonna 1946 (Suomen maisema-arkkitehtiliitto – Finlands landskapsarkitektförbund MARK 2011b). Suomen Paikallisliikenneliitto on uudempi. Se on perustettu vuonna 1970. (Suomen Paikallisliikenneliitto 2011.) Järjestöillä on pitkät perinteet ja vakiintunut toimintahistoria ja paljon sitä kautta syntynyttä sosiaalista pääomaa.

Isommilla järjestöillä, kuten SAFAlla, on myös toimintaa erilaisille ryhmille koko ammattikunnan yhteisten toiminnan lisäksi. Kaikki SAFAn jäsenet kuuluvat asuinpaikkansa perusteella johonkin liiton paikallisosastoon. Lisäksi järjestöllä on viisi alaosastoa, jotka keskittyvät tiettyyn aihealueeseen. Alaosastoihin täytyy liittyä. Jäsen voi kuulua niin moneen alaosastoon kuin haluaa. Sekä paikallis- että alaosastot järjestävät jäsenilleen tilaisuuksia ja jakavat tietoa niiden alueelle kuuluvista asioista. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Koko rakennusalan tärkeä julkisen tiedon jakamisen kanava ovat eri järjestöjen jäsenetuina tarjoamat julkaisut. Näitä lehtiä julkaisevat yhdistysten, järjestöjen ja kaupallisten kustantajien lisäksi alan teollisuus. Lehdet ovat ajankohtaisia ja monet niistä korkealaatuisia. Niitä myös luetaan. Ne tarjoavat kaupunkisuunnittelualan edustajille kanavan seurata koko rakennusalan kehitystä oman erikoisalan ohella. (P. Murole, haastattelu 26.3.2011.) Lehdet ovat myös yksi kanava alan toimijoille, pk-yritykset mukaan luettuna, julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiselle.

5.2 Tilaisuuksien tavoitteet

Järjestöjen ja yhdistysten tilaisuuksille asettamia tavoitteita tarkastellaan lähtökohtana pk-yritysten osallistumiselle. Haastatteluissa käsiteltiin SAFAn Arkkitehtipäiviä, Elävä kaupunkikeskusta ry:n (EKK) vuosikonferenssia ja Paikallisliikenneliiton Paikallisliikennepäiviä. Tilaisuudet ovat kunkin organisaation vuosittainen päätapahtuma. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011; P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Paikallisliikennepäivien tarkoitus on alan edistäminen tuomalla siihen uusia ajatuksia ja esittelemällä parhaita käytäntöjä mutta myös ongelmakohtia esiin nostamalla. Toinen tavoite on ammatillisen tason ylläpitäminen ja kohottaminen ja asioiden yleinen eteenpäin vieminen. Myös jäsenten välisten verkostoitumismahdollisuuksien edistäminen on tärkeää, etenkin tilaisuuteen osallistuville yrityksille. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.)

EKK:n vuosikonferenssin tarkoitus on tarjota laajasti virikkeitä sovellettavaksi omassa kaupungissa tai konsulttityössä. Koska kaikki kaupungit ovat erilaisia, yhdistys ei katso voivansa tarjota selkeitä toimintaohjeita vaan ainoastaan erilaisia vaihtoehtoja. Niitä kukin osallistuja voi sitten soveltaa tai olla soveltamatta. Myös verkottuminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Arkkitehtipäivät ovat paitsi SAFAn vuosittainen päätapahtuma myös pääkoulutustapahtuma. Sinne pyritään houkuttelemaan mahdollisimman paljon jäseniä. Siellä jaetaan myös SAFAn tietyt palkinnot ja huomionosoitukset, tunnetuimpana ehkä vuosittainen SAFA-palkinto, mikä saattaa kiinnostaa alan lisäksi yleismediaa. Tilaisuudessa on seminaariosuuden lisäksi useita keskinäisen kanssakäymisen tilaisuuksia. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

5.3 Tiedon muutos ja sen vaikutus tiedon jakamiseen

Verkostoitumisen korostamisen taustalla vaikuttaa tiedon määrän lisääntyminen ja samanaikainen laadun heikkeneminen, jonka järjestöjen edustajat näkivät keskeisenä lyhyen ajan muutostrendinä. Ilmiötä kuvattiin hämmästyttävän samalla tavalla kuin Whitworth (2009) on tutkimuksessaan tehnyt. Erityisesti sähköposti koettiin ongelmalliseksi. Ihmiset lähettävät toisilleen keskeneräisiä yhteydenottoja sähköpostilla (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011). Tietoa lähetetään paljon linkkien muodossa ja vastaanottajan täytyisi itse katsoa ja selvittää linkitetyn asian tärkeys. Kuitenkaan kenenkään aika ei riitä merkityksellisen tiedon seulomiseen. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.) Lisäksi vastaanottajan odotetaan reagoivan viesteihin entistä nopeammin (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011). Kuitenkin sähköpostista puuttuu henkilökohtaisen, kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin välittömyys. Näin henkilökohtaisen vuorovaikutuksessa mahdollisen asioiden nopean pallottelun tilalle on tullut raskassoutuista heittäilyä. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Syynä tiedon määrän kasvuun ja laadun heikkenemiseen pidetään osaamisen puutetta paitsi lähettäjän myös vastaanottajan päässä. Kanavien määrä on kasvanut, mutta niitä ei osata hyödyntää. Lisäksi myös ihmisten kyky kommunikoida on heikentynyt. Vastaanottaja tuntee itsensä voimattomaksi tiedon tulvassa. Ajan puutteen lisäksi myös oma osaaminen epäilyttää, osaako erottaa merkityksellisen tiedon. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Tämän kehityksen vuoksi järjestöjen edustajat näkevät järjestönsä tärkeäksi tehtäväksi tiedon jalostamisen jäsenkunnalle helpommin saavutettavaan muotoon. Toisaalta kyse on siitä, että hajallaan eri lähteissä oleva tieto kootaan yhteen paikkaan ja jakelukanavaan. Näin yksittäisten jäsenten ei tarvitse itse seurata suurta määrää tiedonlähteitä, vaan he voivat luottaa järjestön tuottavan osan toiminnassa tarvittavasta tiedosta. Näin jäseniltä vapautuu aikaa ja resursseja muuhun toimintaan. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.) Toisaalta halutaan tarjota enemmän mahdollisuuksia henkilökohtaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Se on erityisen tärkeää silloin, kun täytyy luoda yhteisöllisesti ja vuorovaikutuksessa uutta yhteistä tietoa, johon kaikki sitoutuvat. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

EKK:lla onkin selvä tavoite omissa vuosikonferensseissaan tarjota mahdollisimman paljon verkottumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Vuosikonferenssiin pyritään aina kiinnittämään ulkomaisia avainpuhujia, joiden toivotaan houkuttelevan mahdollisimman suuren

osan jäsenistöä paikalle. Esitykset pyritään pitämään lyhyinä. Niiden halutaan olevan elämyksellisiä ja kuvallisia, jotta ne olisivat mahdollisimman monella tavalla inspiroivia. Niiden on tarkoitus toimia alustuksina jäsenten väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jossa uusi tieto varsinaisesti sitten luodaan ja syntyy. Tämän takia konferenssiin varataan tarpeeksi pitkät kahvi- ja ruokatauot. Lisäksi ohjelmaan kuuluvat iltatilaisuudet ja ekskursiot. Nämä saattavat toiminnanjohtajan mukaan olla osallistujille tärkeämpiä kuin virallisen seminaariohjelman esitykset. Vuosikonferenssin lisäksi järjestetään talviseminaareja ja ekskursioita. Jäsenet tekevät myös keskenään vierailuja. Kaiken tämän tarkoitus on luoda ja lisätä henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita. Tietenkään jäseniä ei voida pakottaa vuorovaikutukseen, joten tärkeää on tarjota mahdollisuuksia. Jäsenet voivat sitten osallistua niihin haluamassaan määrin. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Myös Paikallisliikenneliitossa mahdollisuutta keskusteluihin ja vuorovaikutukseen yhteisön piirissä pidetään hyvin tärkeänä. Liitto on hyvin pieni kahden työntekijän organisaatio. Jäsenorganisaatiot ovat suurempia ja ne seuraavat alan kehitystä aktiivisesti. Liitolla on kuitenkin tärkeä asema jäsenten välisen tiedon jakamisen yhteisönä. Liiton puitteissa käydyissä keskusteluissa ja väittelyissä ja järjestämissä tilaisuuksissa jäsenten ja ulkopuolisten tieto välittyy. Usein merkityksellisimmät ja tärkeimmät keskustelut käydään kuitenkin kahdenkeskinä keskusteluina, joko kasvokkain tai sähköpostitse. Yhteisö auttaa myös tiedon valikointia nykyisessä tilanteessa, jossa suuresta määrästä tietoa pitää löytää sen merkityksellinen osa. Tässä verkostossa tapahtuvassa seulonnassa pystytään hyödyntämään eri ihmisten erilaista ammattitaitoa, eikä kukaan ole vain oman ammattitaitonsa varassa. Osallistuminen tilaisuuksiin ja niissä esiintyminen avaa pk-yrityksille pääsyn tähän tiedon jakamisen yhteisöön. Nekin pystyvät hyödyntämään verkoston voimavaroja tiedon tulvan hallinnassa. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.)

Järjestöt ovat olemassa jäsenkuntaansa varten ja saavat toimintaansa tarvittavat varat jäseniltään. Järjestöjen on välttämätöntä uusiutua, jotta niiden kiinnostavuus säilyisi. Koska niillä on jo aiemmin ollut erilaisia tiedon jakamisen tehtäviä ja välineitä, kuten erilaisia tilaisuuksia, koulutusta ja jäsenlehtiä, niiden on ollut varsin luonnollista laajentaa toimintaansa haastateltujen kuvaamaan tiedon organisointiin ja seulontaan. Lisäksi tiedon määrän kasvaessa ja välineellistyessä ne ovat huomanneet henkilökohtaisten suhteiden ja keskinäisen kanssakäymisen tärkeyden ja ovat nostaneet sen esiin yhtenä toimintansa painopisteenä ja oikeutuksena.

5.4 Aiheiden ja esiintyjien valinta

Tilaisuuteen liittyvä valmisteluprosessi oli yllättävän samanlainen kaikilla järjestäjillä. Jokaisella sen formaatti oli vakiintunut ja sitä noudatettiin vuodesta toiseen. Sitä tarkastellaan aiheiden ja esiintyjien valintojen osalta. Prosessin keskeiset toimijat ovat hallitus, sen nimittämä valmisteluelin ja järjestön tai yhdistyksen toiminnanjohtaja tai muu vastuuhenkilö. Suunnittelu aloitetaan hyvissä ajoin, SAFA:ssa vuosi, jopa kaksikin ja EKK:ssa reilu vuosi etukäteen. SAFAssa ja EKK:ssa paikan valinta on prosessin ensimmäinen vaihe. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011; P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

SAFAssa tilaisuuden valmistelusta vastaa suunnittelutyöryhmä, jonka puheenjohtaja valitaan tilaisuuden pitopaikkakunnalta. Hän kokoaa työryhmän, joka päättää tilaisuuden aiheen. Se voi olla jokin ajankohtainen aihe, liittyä jollakin tavalla paikkakuntaan tai olla myös jotain aivan muuta. Tilaisuuteen pyritään saamaan aina kahdesta kolmeen ulkomaista avainpuhujaa, joiden toivotaan erityisesti kiinnostavan jäsenkuntaa. Tämän jälkeen mietitään, ketkä suomalaiset arkkitehtitoimistojen edustajat mukaan lukien sopisivat tilaisuuteen. Pyydettävät ovat yleensä olleet jollain tavalla julkisuudessa tai suunnitelleet jotain yleisesti tunnettua maankäytössä tai rakentamisessa. Lisäksi on tärkeää, että heidän aiheensa sopii tilaisuuden teemaan. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

EKK:hon kuuluu kaupunkikeskustojen kehittämisestä kiinnostuneita tahoja monilta eri alueilta. Siksi ohjelman pitää olla mahdollisimman monipuolinen. Vuosikonferenssissa on yleensä ulkomainen avainpuhujaa. Sen lisäksi tilaisuuteen pyritään saamaan kuudesta kahdeksaan lyhyempää noin parinkymmenen minuutin esitystä. Paikallisella kaupungilla on merkittävä rooli ohjelmassa ja osa tilaisuuden ideoista tulee sieltä. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Paikallisliikenneliitossa valitaan ensin teemat, sitten aiheet ja sen jälkeen esiintyjät (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011).

EKK:ssa ja Paikallisliikenneliitossa toiminnanjohtajalla on keskeinen asema ohjelman suunnittelussa ja esiintyjien valinnassa. He esittelevät ohjelmaluonnokset järjestössään. EKK:ssa luonnos hyväksytään ensin valmisteluvaliokunnassa ja sen jälkeen hallituksessa, Paikallisliikenneliitossa suoraan hallituksessa. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Verkostoituminen on tärkeä keino tunnistaa mielenkiintoisia aiheita ja esityksiä. EKK:n ja Paikallisliikenneliiton toiminnanjohtajat käyvät muiden järjestämässä tilaisuuksissa, joista aina välillä löytyy mielenkiintoinen aihe ja esiintyjä myös omaan tapahtumaan (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011). Paikallisliikenneliiton Aalto kertoi myös jäseniltä ja muilta yhteistyökumppaneilta tulevan viestejä, jossa suositellaan jotain esitystä oman tilaisuuden ohjelmaan. Joissakin tapauksissa ehdotus myös kelpuutetaan Paikallisliikennepäiville. Avoimen kaupallisia esityksiä tai puhtaita mainospuheenvuoroja ei sallita. Toisaalta tällaisia puheenvuoroja ei vielä ole tullut esiin. Yrityksen logon näkyminen esityksen kalvoissa ja vastaavanlaiset pienet vivahteet ovat kuitenkin sallittuja. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.)

Yleisesti ottaen tilaisuuksien järjestäjät eivät kuitenkaan suhtaudu positiivisesti yritysten aktiivisesti tarjoamiin esityksiin. Kaksi muuta haastateltua kertoi, ettei heidän vuosittaiseen päätapahtumaan oteta yritysten tarjoamia esityksiä. Tilaisuuksien valmistelusta vastaava työryhmä valitsee ja pyytää esiintyjät itse. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011; P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Aiheiden osalta kaksi haastateltua piti yllätyksellisyyttä ja uusien, poikkeavien näkökulmien tarjoamista kuulijoille tärkeänä tarjottavan tiedon kriteerinä. Aalto on kutsunut Paikallisliikennepäiville myös aivan muiden alojen edustajia, kuten elokuvaohjaaja Klaus Härön tai psykiatrian tutkimusprofessori Hannu Lauerman (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011). Yllätyksellisyys ei tietenkään ole itsetarkoitus, vaan uusien näkökulmien tarjoamisen toivotaan auttavan jäsenkuntaa uusien, innovatiivisten ideoiden löytämisessä. Myös EKK:n vuosikonferensseissa on ollut esiintymässä alaan täysin liittymättömiä ihmisiä, kuten filosofi Esa Saarinen, jotka kuitenkin ovat elävöittäneet tilaisuutta. Esiintyjällä pitää olla hyvä lavashow ja mielenkiintoinen, kuvallinen esitys. Tämä lisää tilaisuuksissa tavoiteltua elämyksellisyyttä. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Esiintyjäkunnan jatkuva uusiutuminen on tärkeää. EKK:ssä ehdoton periaate on, että esiintymään pääsee vain kerran (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011). Arkkitehtipäivillä on puolestaan kolmen viime vuoden tilaisuuksissa annettu oma puheenvuoro opiskelijoille. Tavoitteena on yhtäältä tehdä järjestöä tutuksi ja lähestyttäväksi opiskelijoille ennen valmistumista, toisaalta tarjota ammatissa toimiville tilaisuus tutustua tämän päivän opiskeluun ja opiskelijoihin, heidän tietoihinsa, taitoihinsa, kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä. Vuonna 2011 tilaisuudessa olikin ennätysmäärä opiskelijoita. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Myös Paikallisliikennepäiville pyritään saamaan tuoreita kasvoja. Lisäksi on tärkeää, ettei yksittäisiä yrityksiä suosita. Aloitteleville yrityksille annetaan kuitenkin mielellään tilaisuus päästä

esiin, jos niillä on jotain sopivaa annettavaa kuulijakunnalle. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.)

Myös EKK:ssa kiinnitetään huomiota jäsenten tasapuoliseen kohteluun esiintyjien valinnassa.

Koska jäsenistössä on useita konsulttiyrityksiä samoilta aloilta, ei yhtä yritystä voi suosia päästämällä sen edustaja esiintymään. Toiminnanjohtaja onkin kaavaillut vaihtoehtoa, että yritykset voisivat halutessaan ostaa tilaisuuteen esittelypisteen, jossa voisivat kertoa toiminnastaan osallistujille. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Järjestöjen edustajat käyttävät merkittävää valtaa sen suhteen, kuka alalla pääsee esiin. Kysyttäessä kieltäytyvätkö pyydetty esiintyjät tulemasta, he vastasivat, ettei näin tapahdu.

Paikallisliikennepäiville pyydettyistä esiintyjistä joku on joskus ollut estynyt aiemmin sovitun muun menon takia. Tällöin esiintymään pyydetty on ehdottanut tilalleen jotain toista henkilöä muutenkin tehtävään parempana vaihtoehtona. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.) SAFAn Selroos kertoi pidettävän tietyllä tavalla kunniana päästä puhumaan kollegoille alan päätapahtumassa (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011). EKK:n toiminnanjohtaja Lemminkäinen puolestaan kommentoi kysymystä kieltäytymisestä:

Se on sulaa hulluutta, jos joku kieltäytyy, mun mielestä, sen itsensä markkinoinnin kannalta. (P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

5.5 Tiedon jakamisen järjestelyiden merkitys pk-yritysten osallistumismahdollisuuksiin

Liikennepuolen päätapahtuma Väylät & Liikenne -tapahtuma käyttää kutsumenettelyä. Joka toinen vuosi järjestettävässä tilaisuudessa on lähes parikymmentä erilaista teihin ja liikenteeseen liittyvää teemaa ja aihealuetta. Halukkaat yritykset, julkisyhteisöt ja muut toimijat tarjoavat niihin esitysehdotuksiaan. Kun jokaisesta aiheesta on monta esitystä, tilaisuuteen on käytännössä helppoa päästä. Yksi haastatelluista kertoi pitäneensä siellä esityksen lähes joka kerta (YR3). Toinen haastatelluista liikennesuunnitteluyrityksistä kertoi saaneensa sinne melkein jokaisen tarjoamansa esityksen (YR5). Lisäksi alalla on muita tilaisuuksia ja lehtiä, jotka tarjoavat lisää osallistumismahdollisuuksia julkiseen tiedon jakamiseen.

Arkkitehtipäivien ohjelma suunnitellaan eri lähtökohdista. Siellä seminaariosuudessa on yksi, yhteinen ohjelma, josta pyritään rakentamaan jäsenistölle mahdollisimman kiinnostava. Sinne kiinnitetään pääesiintyjiksi ulkomaisia, alueensa tunnettuja huippuja. Sen jälkeen kiinnitetään kotimaiset esiintyjät. Vaikka tilaisuudessa onkin potpurreiksi kutsuttuja osia, joissa kukin esiintyjä

saa 10–15 minuuttia aikaa, esiintyjä on kuitenkin paljon vähemmän kuin esimerkiksi Väylät & Liikenne -päivillä. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Arkkitehtuurissa on muitakin tilaisuuksia ja erilaisia lehtiä ja julkaisuja. Kuitenkin esiin pääseminen edellyttää, että on tehnyt jotain kiinnostavaa. Nuorten kohdalla tämä nykyisin tarkoittaa usein arkkitehtuuri- tai kaupunkisuunnittelukilpailussa menestymistä (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011). SAFA on tiedostanut ongelman ja pyrkii vaikuttamaan siihen osaltaan. Arkkitehtipäivillä on viime vuosina annettu puheenvuoro opiskelijoille (ks. s. 87). Tämänvuotisilla päivillä myös kolme nuorta suomalaista toimistoa esittelivät tuoretta asuntorakentamista (Arkkitehtipäivät Turun Logomossa...2011). Toimistot oli ilmeisesti valittu viimeaikaisen kilpailumenestyksen ansiosta, joten kilpailumenestys oli avain Arkkitehtipäiville pääsyyn (Yhteisöllinen sisäpiha Viikinmäen...2011, Jätkäsaassa kilpailu poiki... 2009).

5.6 Korvaukset esiintyjille

Järjestöillä on hieman toisistaan poikkeavat käytännöt esiintymispalkkioiden osalta. Paikallisliikenneliitto ei pääsääntöisesti maksa palkkiota, mutta tarjoaa esiintyjille mahdollisuuden osallistua tilaisuuteen ilmaiseksi kestitykset mukaan lukien. Vain poikkeustapauksissa voidaan maksaa pieni luentopalkkio. Tällöin kyseessä on työtä vaativa esitys, jolla ei ole markkinoinnillista arvoa. Tämä toimintapolitiikka on toistaiseksi toiminut aika hyvin. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.)

SAFA taas pääsääntöisesti maksaa esiintymispalkkion. Liitto korostaa jäsenistön etuja ajaessaan sitä, että asiantuntijatyöstä pitää saada asiantuntijapalkkio. Omissa tilaisuuksissaan se noudattaa tätä samaa periaatetta. Linjauksena on, että lyhyestä 10–15 minuutin esityksestä, esimerkiksi osana niin kutsuttuja potpurreja, on tarjottu Arkkitehtipäivät majoituksineen ilmaiseksi. Puolen tunnin tai pidemmästä esityksestä on maksettu palkkio. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

5.7 Palaute

Kaikki järjestäjät keräsivät palautetta, muodollisesti tai epämuodollisesti. Osa palautteesta annettiin paikan päällä suoraan järjestön vastuuhenkilöille, osa tuli sähköpostilla tilaisuuden jälkeen. Palaute voi liittyä asioihin, joihin järjestäjät eivät voineet vaikuttaa, kuten säähän. Sitä tuli myös käytännön järjestelyihin liittyen, kuten moitetta pysäköintipaikkojen puutteesta tai kiitosta hyvistä ruuista.

Useimmiten palaute on kuitenkin ollut jopa yllättävän myönteistä. Palautteessa esiin tulleet vahvuudet ovat tärkeitä, jotta ne voidaan turvata myös tulevaisuudessa. Palautteen tulkinta on tärkeätä, jotta ensi kerralla voidaan tarvittaessa tehdä asioita eri tavalla. EKK:ssa toiminnanjohtaja koostaa palautteesta tiiviin, suunnittelukoodiksi kutsutun yhteenvedon. SAFA:ssa, jossa tilaisuuden järjestää joka vuosi aina uusi ryhmä, vanha ja uusi suunnitteluryhmä pyrkivät pitämään yhteisen palautepalaverin. Siinä käydään läpi parannettavat ja onnistuneet asiat seuraavan kerran suunnittelua varten. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011; P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Palautetta ei jaeta tiedon jakamiseen osallistuneille pk-yritysten edustajille. Koska yritykset eivät muutenkaan juuri saaneet tai keränneet palautetta esityksistään tai artikkeleistaan, siitä voisi olla niille hyötyä.

5.8 Järjestöjen keskeinen asema julkisessa tiedon jakamisessa

Kaupunkisuunnittelualueen järjestöillä on pitkät perinteet. Vaikka jotkut ovat uudempia, yhteistä järjestöille on kuitenkin vakiintunut toimintahistoria ja paljon tätä kautta syntynyttä sosiaalista pääomaa. Yhtenä jäsenetunaan ne tarjoavat erilaisia julkaisuja. Ne ovat alan toimijoille, pk-yritykset mukaan luettuna, tärkeä kanava julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiselle.

Eri järjestöt järjestävät kerran vuodessa tai joka toinen vuosi alan kansallisen päätapahtuman. Eri järjestöjen tilaisuuksilla on yhteneväisiä tavoitteita, kuten alan ja ammatillisen tason yleinen edistäminen ja asioiden eteenpäin vieminen. Myös jäsenten välisten verkostoitumismahdollisuuksien edistäminen on tärkeää.

Tiedon jalostaminen jäsenkunnalle helpommin saavutettavaan muotoon on viime aikoina noussut järjestöissä entistä tärkeämmäksi tehtäväksi. Hajallaan eri lähteissä olevaa tietoa kootaan yhteen paikkaan ja jakelukanavaan jäsenten tiedonhankinnan helpottamiseksi ja tukemiseksi. Toisaalta pyritään lisäämään mahdollisuutta henkilökohtaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Niiden toivotaan erityisesti edistävän yhteisöllisesti ja vuorovaikutuksessa syntyvän uuden tiedon luomista, johon kaikki voivat sitoutua.

Järjestöjen tilaisuuksien järjestämisen prosessi on hyvin systemaattinen, varsinkin verrattuna pk-yritysten sisäiseen tiedon jakamiseen osallistumiseen liittyvään prosessiin. Vastuut, aikataulut sekä aiheiden ja esiintyjien valinta on pitkälle strukturoitua. Vuosittaisiin päätilaisuuksiin pyritään

saamaan jäsenistöä mahdollisimman monipuolisesti kiinnostavaa ja virikkeitä tarjoavaa ohjelmaa. Järjestöt valitsevat useimmiten esiintyjät itse, yritysten esiintymistarjouksia ei kelpuuteta.

Järjestöjen edustajat käyttävät merkittävää valtaa sen suhteen, kuka alalla pääsee esiin.

Yritysjäsenten tasapuolinen kohtelu on tärkeää esiintyjä valittaessa eikä yhtä yritystä voi suosia muiden kustannuksella. Koska esiintyjäkunnan halutaan uudistuvan jatkuvasti, uusille esiintyjille, kuten opiskelijoille tai uusille yrittäjille, annetaan mielellään mahdollisuus päästä esiin. Esiintyjät eivät yleensä koskaan kieltäydy kutsusta, koska tilaisuuksissa esille pääseminen koetaan kunniaksi. Lisäksi järjestöt pitävät esiintymisten markkinointiarvoa merkittävänä.

Korvauksia ei yleensä makseta vaan osallistujille annetaan alennusta tilaisuudesta tai tarjotaan osallistuminen kestityksineen ilmaiseksi. Yksi järjestö, SAFA, on omaksunut eri linjan. Pidemmistä esityksistä maksetaan aina palkkio. Järjestö haluaa näin korostaa noudattavansa omaa palkkioita jäsenilleen vaativaa linjaansa myös omassa toiminnassaan.

Tilaisuuksien järjestelyprosessiin liittyy olennaisena palaute. Järjestäjät saavat sitä spontaanisti ja keräävät sitä systemaattisesti. Sitä hyödynnetään tilaisuuksien vahvuuksien ja kehitystarpeiden tunnistamisessa. Sitä ei kuitenkaan jaeta tiedon jakamiseen osallistuneille. Pk-yritykset eivät juuri saa tai kerää palautetta esityksistään tai artikkeleistaan. Siksi ne voisivat hyötyä siitä, että järjestöt jakaisivat yrityksiin liittyvän palautteen niiden kanssa.

6 JULKISEN TIEDON JAKAMISEN RAJOITTEET

Rajoitteiden osalta tarkastellaan ensiksi, mitkä yritykset eivät osallistu julkiseen tiedon jakamiseen alalla sekä syitä osallistumattomuuteen. Sen jälkeen tuodaan esiin joitakin keskeisiä yleisiä julkista tiedon jakamista rajoittavia tekijöitä.

6.1 Osallistumattomuus valintana

Osallistumattomuus oman alan julkiseen tiedon jakamiseen voi olla tietoinen valinta. Vaikka tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan osallistuvia yrityksiä, osallistumattomuus on kuitenkin koko alan kannalta rajoite. Siksi se on syytä ottaa lyhyesti esiin. Osallistumattomuuden tarkempi tutkiminen olisi oman tutkimuksensa arvoinen aihe.

Osa arkkitehtitoimistoista, varsinkin isommista, ei halua osallistua tiedon jakamiseen tai ainakin valitsee hyvin tarkkaan, mihin kannattaa osallistua. Valinnalla ei ole tekemistä toimiston koon tai menestyksen kanssa, vaan kyse on omistajien tietoisesta päätöksestä keskittää yrityksen voimavarat varsinaiseen liiketoimintaan alan yhteisen toiminnan asemesta. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.)

Toisaalta on myös arkkitehtitoimistoja, joiden liiketoiminta on sen luonteista, ettei siinä synny mitään alaa yleisemmin kiinnostavaa suunnittelua (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011). Näiden toimistojen kohdalla kyse ei ole valinnasta olla osallistumatta tiedon jakamiseen alalla, vaan valinnasta painottaa toiminta tiettyntyyppiseen suunnitteluun.

Kaupunkisuunnittelun sisällä on myös erityyppisiä ryhmiä, jotka eivät halua toimia yhdessä muiden kanssa. Ne voivat olla kokonaisia suunnittelun erityisalvoja, jotka ovat hyvin sulkeutuneita eivätkä halua muiden ammattien edustajia sotkemaan omia kuvioitaan. Toisaalta ammattialan sisällä voi olla joitakin pienempiä ryhmiä, jotka eivät halua muita saman alan edustajia omiin tilaisuuksiinsa. Näissä tapauksissa ammattialan julkinen tiedon jakaminen toimii koko alan tasolla, jolloin kaikki alan ihmiset kutsutaan. Ongelmana ovat nämä tiettyjen ryhmien järjestämät tapahtumat. Käytäntö on luonnollisesti haitallinen niiden kannalta, joita ei kutsuta. He eivät ainoastaan jää paitsi tilaisuuksien tiedollisesti annista vaan myös mahdollisuudesta luoda siteitä näihin erillisiin ryhmiin.

Sosiaalisen pääoman negatiivinen puoli, nurkkakuntaisuus, näkyy selvästi tässä. Yllä kuvatut ryhmät ovat esimerkkejä nurkkakuntaisesta eristäytymisestä, joka estää tiedon jakamisen oman

organisaation tai alan ulkopuolelle. Asian esille tuominen saattaisi vaikeuttaa haastateltujen projektien saamista jatkossa. Siksi ryhmistä ei ole kerrottu yhtään tarkemmalla tasolla. Myös lähde puuttuu (ks. s. 57).

6.2 Puuttuvat yhteydet alan sisällä ja sen ulkopuolelle

Niin kauan kun pysytään ammattialojen sisällä tapahtuvassa julkisessa tiedon jakamisessa, näkymät ovat rajoitteista huolimatta melko myönteisiä. Ne suunnittelijat ja yritykset, jotka haluavat osallistua tähän toimintaan, ovat avoimia ja niillä on vähän varauksia toiminnan suhteen. Kun tarkastellaan koko kaupunkisuunnittelualaa tai kaupunkisuunnittelun yhteyksiä muihin suunnittelun aloihin tai yhteiskuntaan yleensä, asetelma muuttuu olennaisesti.

6.2.1 Ammattien välisen yhteistyön ongelmia kaupunkisuunnittelun sisällä

Kaupunkisuunnittelussa ei ole mitään selkeää tahoa, joka koordinoisi ja edistäisi eri alojen välistä tiedon jakamista systemaattisesti. Rakennusalalla on eri toimialoja yhdistäviä toimijoita, kuten ARMI ry., Kiinteistö- ja rakentamisfoorumi ja Rakennustietosäätiö RTS. Niiden toiminta kuitenkin painottuu talonrakentamiseen. Kaupunkisuunnitteluun erikoistunutta yhteistyöfoorumia ei ole.

Kaupunkisuunnittelualan eri alueiden opintoihin ei kuulu ammattien välisen yhteistoiminnan opettelu. Työelämään siirtyvät opiskelijat eivät tunne toisia toimialoja eivätkä niiden kieltä tai ilmaisutapoja. Kuitenkin käytännön työelämässä projektitiimit koostuvat eri alojen edustajista. Siihen liittyvä osaamisen kehittäminen jää suurimmaksi osaksi työnantajien, yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden, tehtäväksi. Kun yhteistyön mallit eri organisaatioissa voivat vaihdella paljon, kaupunkisuunnittelualalle ei voi syntyä kaikille yhteistä tekemisen tapaa. Kuitenkaan tästä aiheesta ei juuri keskustella kaupunkisuunnittelualan sisällä. Tätä voi pitää tavallaan muna-kana-ongelmana: kun tiedon jakaminen tapahtuu ja keskustelua käydään eri ammattialojen omien järjestöjen keskuudessa, niissä keskitytään omalle erityisalalle tärkeisiin asioihin. Koko alan kannalta tärkeistä asioista ei voi keskustella yhdessä, koska ei ole mitään luontaista yhteistyön foorumia. (L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011.)

Rakennusalaan liittyvissä opinnoissa ei opita näkemään asioita kokonaisvaltaisesti.

Kaupunkisuunnittelun erikoisaloilla työskentelee ihmisiä, joiden opintoihin ei ole kuulunut kaupunkisuunnittelua. Heillä ei työelämään tullessaan välttämättä ole ollut mitään käsitystä siitä suunnittelun kokonaisuudesta, joihin heidän työpanoksensa vaikuttaa. Siksi he eivät halua tai osaa

nähdä suunnittelun kokonaisvaltaisuutta ja sitä, että oma osaaminen on isomman kokonaisuuden osa, mutta ei koko työn ainoa tai edes tärkein osa. Seurauksena ovat vaikeudet käytännön projekteissa ja alan mahdollinen eristäytyminen kaupunkisuunnittelualan yhteisestä keskustelusta ja tiedon jakamisesta. (T. Harris, haastattelu, 3.8.2011.)

Eri ammattialojen välillä on myös valtataistelua. Suomessa elinkeinoelämä on ollut insinöörivetoista. Kaupunkisuunnittelussa projekteja kuitenkin yleensä johtaa arkkitehti, koska arkkitehtuurin koulutukseen kuuluu kaupunkisuunnittelun kokonaisuuden ymmärtäminen. Insinööreille on voinut olla vaikeaa hyväksyä tätä. Yksi erityisala on esimerkiksi lähes eristäytynyt. He eivät halua muiden alojen asiantuntijoita omiin projekteihinsa tai tilaisuuksiinsa sotkemaan asioitaan. (T. Harris, haastattelu, 3.8.2011, L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011.)

Tiedon jakamista vähentää myös konsensushakuisuus. Kun suunnittelussa on vain yksi hyväksytty paradigma, ei synny keskustelua eikä tarvetta tiedon jakamiselle, jonka idea on herättää ajatuksia ja keskustelua. (T. Harris, haastattelu, 3.8.2011.) Toisenlaiset mielipiteet ja näkemykset eivät pääse esiin tilaisuuksissa tai lehdessä, koska ne ovat vallitsevan suuntauksen vastaisia. Tilaisuuksien tärkeä tehtävä on välittää ajan hengen virtauksia (P. Murole, haastattelu 26.3.2011).

Kaikelle tiedon jakamiselle, niin projekteissa kuin alalla julkisestikin, on ollut haitallista rakentamisen siirtyminen lähes kokonaan pois julkiselta vallalta yksityiselle sektorille. Yksityinen rakennuttaja haluaa minimoida hankkeen suunnittelu- ja rakennusaikaiset rahoituskulut. Tämä taas tarkoittaa, että hankkeista käytävä keskustelu, niin luottamuselimissä, asukkaiden kanssa kuin suunnittelussakin, pyritään minimoimaan, jotta projektin läpimenoaika olisi mahdollisimman lyhyt. (T. Harris, haastattelu, 3.8.2011.)

6.2.2 Heikot yhteydet kaupunkisuunnittelun ulkopuolelle

Ammattien välisen yhteistyön ongelmien lisäksi toinen samantapainen keskustelun ulkopuolella oleva alue on kaupunkisuunnittelun yhteydet muihin kaupunkia tutkiviin tieteesiin, kuten kaupunkitutkimukseen ja sosiologiaan, sekä yhteiskuntaan laajemmin. Yhteistyötä on, mutta sille ei ole vakiintuneita toimintatapoja tai vahvaa ja säännöllisesti toimivaa yhteistyöelintä tai -foorumia. Tutkimuksen tasolla tapahtuvaa yhteistyötä on pyritty vahvistamaan EU-tasolta alkaen jo toistakymmentä vuotta, mutta melko laihoihin tuloksiin (P. Murole, haastattelu 26.3.2011). Esimerkiksi liikenneturvallisuutta sinänsä tutkitaan. Sen sijaan monen alueen yhteistyötä juuri ei tehdä, esimerkiksi arviointia siitä, kuinka paljon terveydenhuollossa on säästetty valtakunnallisesti,

kun liukastumisonnettomuudet ovat vähentyneet katulämmityksen avulla (L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011).

Toinen esimerkki poikkitieteellisen ja -alaisen yhteistyön tarpeesta on maahanmuuton vaikutus kaupunkisuunnitteluun (P. Murole, haastattelu 26.3.2011). Kaupunkisuunnittelussa suunnittelijat ja rakentajat näkevät maahanmuuton lähinnä sosiaalipoliittisena kysymyksenä, josta alan sisällä ei keskustella juuri lainkaan. Kaupunkirakenteen vaikutusta monikulttuurisen kaupungin onnistumiseen ei tutkita eikä aiheesta keskustella. Koska kaupunkirakenne kuitenkin syntyy hitaasti ja sen sisälle syntyviä sosiaalisia ja kulttuurisia muutoksia on vaikea hallita, asiaan olisi syytä paneutua. Asia on erityisen tärkeä Helsingin seudulle, jonne maahanmuuton aiheuttamat paineet eniten kohdistuvat ja jossa suunnitellaan ja rakennetaan merkittävä määrä uusia asuinalueita lähivuosina. Tiedot maahanmuuttajien sijoittumisesta kertovat keskittymisestä sosioekonomisesti heikoimmille alueille. Nyt kehitykseen olisi kuitenkin vielä mahdollista vaikuttaa, mutta se vaatii heräämistä ja keskustelua koko kaupunkisuunnittelualan sisällä. (Lapintie 2009.)

Kaupunkisuunnittelua ja -tutkimusta sekä sosiologiaa yhdistävän tutkimuksen edistämisen ja suunnittelun muuttamisen tällaisen tutkimuksen tuloksien perusteella pitäisi lähteä valtiovallan, ministeriöiden taholta. Nyt vastuu on jakautunut eri ministeriöihin, kuten liikenne- ja viestintäministeriöön, sosiaali- ja terveysministeriöön ja ympäristöministeriöön. Strategista ajattelua ja laajaa yhteistyötä pitäisi johtaa valtiovallan taholta. Sieltä se pitäisi sitten jalkauttaa alemmalle tasolle. Tätä kautta yhteistyö syntyisi luontevasti. Kun tiedettäisiin, millainen lopputulos halutaan saada aikaan, pystyttäisiin myös määrittämään tavoitteet eri osa-alueille, insinööriyölle, arkkitehtityölle, rakentamiselle ja kunnossapidolle. (L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011.)

7 JULKISTA TIEDON JAKAMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT

Tässä luvussa kuvataan yhtäältä sellaisia tekijöitä, jotka edistävät julkista tiedon jakamista kaupunkisuunnittelualalla tällä hetkellä. Toisaalta kuvataan erilaisia kehityskulkuja, jotka muuttavat julkisen tiedon jakamisen käytäntöjä tällä hetkellä tai joissa nähdään potentiaalia niiden muuttamiseen tulevaisuudessa.

7.1 Keskinäinen verkostoituminen

Tärkeä tiedon jakamista kaupunkisuunnittelualalla yleisesti edistävä asia on sen monialaisuus. Kaupunkisuunnittelua ei voi tehdä yhden ammattialan sisällä, vaan projektitiimit koostuvat aina eri ammattien edustajista. Tiimit kootaan aina kulloisenkin projektin tarpeiden mukaan. Pk-yrityksille tämä tarkoittaa sitä, että projektissa on useiden eri yritysten edustajia. Isommat yritykset voivat koota tällaiset tiimit oman organisaationsa sisältä. (L. Ilveskorpi, haastattelu, 26.3.2011.) Vaikka ammattien välisessä yhteistyössä on ongelmia, se on kuitenkin myös mahdollisuus ja rikkaus.

Kaupunkisuunnittelualan eri ammattialoilla on tiettyjä samanlaisia erityispiirteitä, jotka edistävät tiedon jakamista näiden alojen sisällä. Kaikki alat ovat melko pieniä. Alan yliopistotasosta koulutusta on vain muutamassa yliopistossa ja korkeakoulussa. Lisäksi alalla työskentelee jonkin verran opisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita. Kun alalle on kerran hakeutunut, siellä usein myös pysytään. Työpaikkaa vaihdetaan alan ja usein saman työnantajasektorin sisällä. Sekä arkkitehdit että liikennesuunnittelijat vaihtavat yhdestä suunnittelutoimistosta toiseen. Jonkin verran vaihtoa tapahtuu myös yksityiseltä puolelta julkiselle ja päinvastoin. On kuitenkin varsin harvinaista, että alalle tulisi jollain toisella toimialalla kokemuksensa hankkineita. Tämä kaikki edistää sitä, että ammattialoilla ihmiset tuntevat toisensa, ja siten helpottaa myös tiedon jakamista, niin julkista kuin henkilökohtaistakin. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Keskinäiset suhteet tekevät mahdolliseksi myös sen, että keskenään kilpailevat yritykset voivat tarjota projekteja yhdessä, silloin kun kummankaan voimavarat eivät yksin riittäisi projektiin. Näissä tilanteissa yhteistarjouksen osapuolilla on yleensä eri vahvuudet ja molemmat hyötyvät yhteistyöstä. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011.)

7.2 Eri alojen yhteistyö kansallisen arkkitehtuuripoliittisen ohjelman uudistamisessa

Kansainvälistyminen ja talouden avautuminen ovat lisänneet kilpailua maiden, alueiden ja kaupunkien välillä. Korkealaatuinen rakennettu ympäristö on yksi valtti tässä kilpailussa. Tästä syntyi tarve kansallisen arkkitehtuuripoliittikan laatimiseen. Suomen ensimmäinen kansallinen arkkitehtuuripoliittinen ohjelma hyväksyttiin vuonna 1998. Sen tavoitteita ovat yhteisen toimintakulttuurin kehittäminen ja kestävä elinympäristön perustan luominen. Ohjelma kohdistettiin ennen kaikkea julkisille toimijoille. 2000-luvulla ohjelmia on laadittu myös alue- ja kaupunkitasolle. Kaikilla Suomen suurimmilla kaupungeilla Espoota lukuun ottamatta on ohjelma ja Espoosakin se on valmisteilla. Näissä ohjelmissa arkkitehtuuripoliittikka viedään käytännön tasolle. (Arkkitehtuuripoliittikka 2011.)

Uuden arkkitehtuuripoliittisen ohjelman laadinta on parhaillaan käynnissä ympäristöministeriön johdolla. Siihen osallistuvat myös opetus- ja kulttuuriministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö sekä valtion rakennustaidetoimikunta. Sen pitäisi valmistua vuoden 2011 loppuun mennessä.

Uudistustyötä varten kartoitetaan rakennetun ympäristön uusinta tietoa ja kehittämistarpeita. Sitä varten järjestettiin sarja asiantuntijatyöpajoja, joista yhden aiheena oli kaupunkien kehittäminen ja suunnittelu. Työpajojen osallistajat edustivat politiikkaa ja talouselämää, valtion ja kuntien virkamiehiä, yliopistoja ja korkeakouluja, rakennus- ja kiinteistöalaa sekä kansalaisverkostoja. Niihin osallistui arkkitehtejä ja kaupunkitutkijoita monien muiden alojen edustajien lisäksi. (Arkkitehtuuripoliittikka 2011.)

Vielä ei ole tietoa siitä, mitä uusi ohjelma tulee sisältämään. Sillä on kuitenkin mahdollisuus toimia tulevaisuudessa kaupunkisuunnittelualan sisäistä ja ammattiryhmien välistä tiedon jakamista edistävänä ohjelmana. Ainakin valmistelussa eri yhteiskunnan tahot ja ammattialat ovat olleet edustettuina.

7.3 Kansainvälistyminen

Merkittävä osa kansainvälistymistä on opiskelija- ja harjoittelijavaihto Suomesta ja Suomeen sekä suomalaisten työskentely ulkomailla ja ulkomaalaisten Suomessa. Suomesta on myös jonkin verran suunnitteluvientä muualle, mutta sen merkitys on toistaiseksi vielä pientä. (P. Selroos, haastattelu 17.6.2011.)

Ulkomailla opiskelulla ja työskentelyllä ja ulkomaisten tulolla Suomeen vaikuttaa julkiseen tiedon jakamiseen enemmän epäsuorasti. Muutos tapahtuu vähittäisesti mutta on hyvin perustavanlaatuinen. Kansainvälistymisen myötä nuoremmasta sukupolvesta on tullut uudella tavalla itsevarmaa. Ulkomailla oleskelun myötä he ovat oppineet huomaamaan, etteivät suomalaiset ole muita parempia tai huonompia. He ovat myös omaksuneet uusia ideoita. Tämä taas on johtamassa vähittäiseen yhden suunnitteluparadigman hegemonian murtumiseen. Nuorille ei ole ongelma, että asioita voidaan tarkastella monella tavalla ja erilaiset suunnittelun tavat ja ideologiat voivat esiintyä rinnakkain. (T. Harris, haastattelu, 3.8.2011.) Tämä taas lisää keskustelua ja sitä kautta myös julkista tiedon jakamista.

Kun esille pääseminen kotimaassa perinteisin keinoin on jatkuvasti vaikeutunut, nuoremmat arkkitehdit ovat löytäneet kansainvälistymisen avulla myös uusia mahdollisuuksia toteuttaa ammatillisia ambitiesiöitä. Sajja Hollmén, Jenni Reuter ja Helena Sandman ovat nykyisin Suomen kansainvälisesti tunnetuimpia arkkitehtejä. Heidän maineensa perustuu pitkälti palkittuun Senegalin naistentaloon, jonka he tekivät perustamansa kansalaisjärjestö Ukumbin puitteissa. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.) He pyrkivät työssään toteuttamaan henkilökohtaisia arvojaan. Lähtökohtana ei kuitenkaan ole maailmanparannus, vaan mielenkiintoisten ja mielekkäiden asioiden tekeminen. (Yritykset kantavat vastuuta yhteiskunnasta 2009.) He ovat taitavia yhdistämään kehitysmaissa tehtävät projektit ja omat ammatilliset tavoitteensa sekä myös kertomaan työstään ja tavoitteistaan. Heidän työnsä on päässyt useisiin kansainvälisiin arkkitehtuuria käsitteleviin julkaisuihin ja he ovat esiintyneet useissa rakennusalan tilaisuuksissa Suomessa ja ulkomailla. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.) Tämä projekti ei ole kaupunkisuunnittelua vaan esimerkki siitä, miten nuoremmat suunnittelijat hankkiutuvat uusille suunnittelun aloille, kun kotimaan rakennus- ja kaupunkisuunnittelussa ei ole mahdollista toteuttaa ammatillisia ja suunnittelutavoitteita.

7.4 Uudet vaikutuskanavat

Nuoremmat arkkitehdit käyttävät uusia, erilaisia ja ehkä rennompia vaikuttamisen kanavia kuin perinteisiä esitelmöintiä ja artikkeleita. He toimivat erilaisissa yhteisöissä, kuten Cycleinhelissä tai Dodossa. Edellisen tavoite on kaupunkipyöräilyn edistäminen (Cycleinhel 2011). Jälkimmäinen on ympäristöongelmia yhteiskunnallisesti tarkasteleva ympäristöjärjestö (Dodo 2011). Dodo järjestää vuosittaisen Megapolis-tapahtuman, jonka yksi tarkoitus on saada yleistä mediahuomiota. Siinä on onnistuttukin, esimerkiksi Helsingin Sanomat on kirjoittanut tapahtumasta. (I. Törmä, haastattelu 3.5.2011.) Näissä yhteisöissä toimii osittain samoja henkilöitä kuin kehitysmaiden ongelmien

parissa. Esimerkiksi Inari Virkkala, nuori arkkitehti, toimii sekä Cycleinhelissä ja Ukumbin Komitu-projektissa, jossa rakennetaan nuorisotaloa Kambodzhaan. (Ukumbi Teams s.a.; H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011; I. Törmä, haastattelu 3.5.2011.)

Osallistumiseen käytetään myös sosiaalista mediaa, kuten Facebookia. Siellä käytiin keväällä 2011 aktiivista keskustelua moottoriteiden muuttamisesta bulevardeiksi Helsingissä. Idea oli lähtöisin Carlos Lamuelan arkkitehtuurin diplomityöstä. Se esiteltiin Dodon kaupunkiryhmässä maaliskuussa, jossa siitä innostuttiin. Siinä nähtiin mahdollisuus suurisuuntaisen vision kehittämiseksi liikenteeseen ja maankäyttöön, tai ainakin vaihtoehtoiselle visiolle. Kaupunkiryhmän kokouksessa alkanutta keskustelua jatkettiin Facebookissa, jossa viestiketjuun lisättiin monet Helsingin kaupunkisuunnittelulautakunnan jäsenistä asian eteenpäin viemiseksi. Mitään muualle näkyvää asiasta ei ollut kuitenkaan vielä ollut kehkeytynyt haastattelun ajankohtana toukokuussa 2011. (Kaupunkiryhmä keskusteli moottoriteiden...2011; I. Törmä, haastattelu 3.5.2011.)

13.9.2011 järjestettiin kriittinen pyöräretki -tapahtuma, jossa 260 pyöräilijää ajoi Länsiväylällä Helsingissä ja vaati sen muuttamista kaduksi. Hankkeen osallistajat olivat laskeneet, että moottoritien tilalle olisi mahdollista rakentaa asunto 16 000 asukkaalle ja toimitilat 10 000 työpaikalle. Asiasta oli myös tekeillä aloite Helsingin valtuustolle. (Palttala 2011.)

Sosiaalinen media ei ole vain järjestöjen toimintakanava. Arkkitehtuuripolitiikan uudistumisesta voi keskustella Facebookin Uusi arkkitehtuuripolitiikka -ryhmässä. Perinteisten työpajojen lisäksi kokeillaan myös virtuaalikeskustelua. (Arkkitehtuuripolitiikka 2011.)

Mielenkiintoinen uusi konsepti on myös Helsingin kaupunkisuunnitteluviraston info- ja näyttelytila Laituri. Helsingin kaupunkirakenne on muuttumassa nopeammin kuin kertaakaan sataan vuoteen, kun uudisrakentamisen piiriin tulee kiinnostavia ja usein merellisiä alueita Jätkäsaarella, Hernesaarella, Sörnäisten ja Hermannin rannan alueilla, Keski-Pasilassa ja entisellä Sipoon alueella. Jotta asukkaat ja muut kaupunkisuunnittelusta kiinnostuneet voisivat tutustua suunnitelmiin, Helsingin kaupunkisuunnitteluvirasto perusti näyttelytila Laiturin Kamppiin vanhan linja-autoaseman rakennukseen. Asukkaiden lisäksi kohdeyleisöksi on määritelty arkkitehtuurista ja kaupunkisuunnittelusta kiinnostuneet matkailijat, asiantuntijat ja opiskelijat. Fyysisen näyttelytilan lisäksi Laiturilla on omat verkkosivut, joilla näyttelyt esitellään virtuaalisesti. Verkkosivujen käyttäjät voivat lisätä omia kommenttejaan näyttelyiden sivuille ja käydä verkkokeskustelua muiden kävijöiden kanssa. (Laituri 2011.)

Vaikka tila on Helsingin kaupunkisuunnitteluviraston, se tarjoaa kaupunkisuunnittelualan yrityksille, erityisesti arkkitehtitoimistoille, mahdollisuuden päästä esille projektien suunnittelijoina. Helsinki on viime vuosina järjestänyt useita arkkitehtuurikilpailuja. Laiturilla esitellään niistä voittajan lisäksi myös muut palkitut ehdotukset. (Laituri 2011.) Vaikkei näyttelytoiminta sinänsä kuulu tämän tutkimuksen piiriin, Laituri on uudenlainen fyysisen ja virtuaalisen tilan yhdistävä konsepti, jonka tarjoamaa keskustelumahdollisuutta myös käytetään. Siksi se on yhdenlainen mahdollisuus siitä, mihin suuntaan kaupunkisuunnittelualan julkinen tiedon jakaminen voi olla kehittymässä. Yksi palvelu yhdistää viranomaisen ja suunnittelutoimiston työn eli suunnitteluprojektin tuloksen, joka on yhtä lailla asukkaiden kuin alan ihmisten saavutettavissa fyysisesti ja virtuaalisesti.

7.5 Kohti parempaa yhteistyötä

Alan ammattialoilla on pitkät perinteet, paljon sosiaalista pääomaa ja vahva, vakiintunut toimintakulttuuri. Tällä on hyviä puolia, kuten hyvin toimiva alan sisäinen julkinen ja henkilökohtainen tiedon jakaminen ja toimijoiden hyvät suhteet, jotka mahdollistavat esimerkiksi kilpailijoiden yhteistarjoukset tilaisuuden niin vaatiessa.

Ilmiön käänttöpuolesta, nurkkakuntaisesta eristäytymisestä, on kuitenkin paljon haittaa. Sitä esiintyy niin ammattiryhmien sisällä kuin niiden välillä. Eristäytymisen lisäksi se näkyy valtataisteluna varsinaisessa projektityöskentelyssä. Vanhat toimintamallit ovat niin syvään juurtuneita, että niihin on vaikea vaikuttaa olemassa olevien rakenteiden puitteissa. Nuoremmat suunnittelijat ovat kansainvälistyneet ja sitä kautta omaksuneet uudenlaista itsetuntoa ja moniarvoisemman suunnitteluideologian, jota he toteuttavat eri aloja ja ammatteja yhdistävissä kansalaisjärjestöissä. He osaavat hyödyntää sosiaalisen median mahdollisuuksia paitsi oman ryhmän sisällä myös päättäjien suuntaan. Tämä on yksi mahdollisuus tulevaisuuden paremmasta ammattiryhmien yhteistyöstä ja keinoista sen toteuttamiseen.

Rajoitteiden kova ydin on kuitenkin kaupunkisuunnittelun ja -tutkimuksen sekä sosiaalitieteiden kohtaamattomuus. Tutkimus tuottaa tietoa, joka ei välity suunnittelulle. Tutkimus ei siten vaikuta suunnitteluun. Toisaalta suunnittelua joudutaan tekemään ilman tutkimuksen kautta syntyneitä tietoja, tai tietoa hyödynnetään vajavaisesti. Näiden tieteiden välisen yhteyden puuttuminen on keskeinen julkiseen tiedon jakamiseen liittyvä ongelma ja vastaavasti yhteyden luominen kehityksen mahdollisuus.

8 DISKUSSIO

8.1 Teorioiden ja tulosten välinen tarkastelu

8.1.1 Sosiaalisen pääoman merkitys julkisessa tiedon jakamisessa kaupunkisuunnittelualalla

Sosiaalisen pääoman teoria Nahapietin ja Ghoshalin kehittämän mallin muodossa on tutkimuksen keskeinen teoreettinen viitekehys. Mallissa tarkasteltu yksikkö on organisaatio ja sen sisäinen toiminta. Nahapiet ja Ghoshal pitävät kuitenkin mahdollisena mallin soveltamista organisaatioiden väliseen toimintaan ja näkevät sen yhtenä tutkimuksen mahdollisena laajentamisalueena. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 261.) Tätä soveltuvuutta on testattu tässä tutkimuksessa.

Nahapiet ja Ghoshal tarkasteleva neljää sosiaalisen pääoman kehittymiselle välttämätöntä ehtoa, jotka ovat tyypillisempiä sisäiselle organisaatiolle kuin markkinoille (Nahapiet & Ghoshal 1998, 257–258):

1. pitkä aikahorisontti
2. korkea keskinäinen riippuvuus
3. vuorovaikutus
4. sulkeutuneisuus.

Teorian soveltamisen kannalta on välttämätöntä arvioida, täytyivätkö ehdot tässä tutkimuksessa. Pitkä aikahorisontti tuli esiin kahdessa eri yhteydessä. Alan järjestöillä on pitkä toimintahistoria. Julkista tiedon jakamista on harjoitettu kauan järjestöjen puitteissa. Tiedon jakaminen myös on jatkuvaa ja toistuvaa toimintaa. Toinen tekijä on työntekijöiden pysyvyys alalla. Alan eri erikoisalueille kouluttaudutaan muutamassa oppilaitoksessa, varsinkin ylemmän korkeakoulututkinnon voi suorittaa vain muutamassa yliopistossa ja korkeakoulussa. Alan ihmisten ystävyysuhteet saavat alkunsa jo opiskeluaikoina. Niitä syntyy myös työpaikoilla. Nämä suhteet saattavat jatkua, vaikka osapuolet myöhemmin vaihtaisivat työpaikkaa. Tämä kehitys tapahtuu luonnollisesti pidemmän ajan kuluessa.

Alan toimijoiden keskinäinen riippuvuus ja vuorovaikutus ovat suurta. Kaupunkisuunnittelualan yritykset ovat verkottuneita sekä keskenään että asiakkaidensa kanssa monin erilaisin siten.

Varsinkin pk-yritysten, mutta myös suuryritysten, on tehtävä projekteja yhdessä, jotta tiimissä olisi riittävän monipuolista asiantuntemusta. Samat yritykset voivat olla kilpailijoita yhdessä ja yhteistyökumppaneita toisessa hankkeessa. Tämän takia yritysten mahdollisuudet menestyä vaativat toimivia yhteistyösiteitä myös kilpailijoiden välillä. Arkkitehtuurissa myös alan korkeakouluopetuksella ja suunnittelulla on tiivis yhteys. Alan professuureissa suunnittelu on keskeinen meriitti (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011).

Sulkeutuneisuus muodostuu alalla pysymisen lisäksi ammattipätevyyden saavuttamisen prosessin kautta. Koulutus ja sen myötä saatu muodollinen pätevyys on vasta ensimmäinen edellytys asiantuntijaksi kasvamisessa, mikä tapahtuu työkokemuksen karttuessa erilaisissa hankkeissa. Pätevöityminen on ajallisesti useamman vuoden prosessi, jonka aikana omaksutaan myös alan normit ja kulttuuri. Sulkeutuneisuutta lisää myös se, ettei alalle juurikaan hakeudu toisilla toimialoilla jo pätevöityneitä työntekijöitä. Kaikki sosiaalisen pääoman kehittymisen ehdot täyttyvät kaupunkisuunnittelun eri asiantuntija-alueilla. Sosiaalisen pääoman teoriaa on näin mahdollista käyttää viitekehystenä, kun tarkastellaan alan pk-yritysten tiedon jakamista kaupunkisuunnittelun osa-alueilla. Koko kaupunkisuunnittelualaan sitä ei kuitenkaan voi soveltaa (ks. s. 109).

Yritykset pitivät sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista rakenteellista ja suhdeulottuvuutta tärkeämpinä kuin kognitiivista ulottuvuutta. Tälle on kaksi selitystä. Kontaktiverkko ja henkilökohtaiset suhteet ovat keskeisessä asemassa liiketoiminnassa, joten niitä ylläpidetään ja kehitetään tietoisesti. Esitykset ja artikkelit ovat eksplisiittistä tietoa. Kuitenkin käytäntö, jossa alan kieli ja visuaalisen koodi kehittyvät julkisen tiedon jakamisen myötä, on hiljaista sosiaalista tietoa. Siksi se on piiloista yksittäisiltä toimijoilta. Tietoa jakavat suunnittelijat eivät siten miellä kehittävänsä sitä. Alan eri toimijoiden välisen yhteisen kielen ongelmat ja puutteet tunnistettiin kuitenkin tiedon jakamista haittaavaksi tai estäväksi tekijäksi.

Rakennelottuvuudessa verkoston rakenteeseen liittyvät ja etenkin harvojen verkostojen heikkojen siteiden edut ovat tärkeitä. Niitä tarvitaan esimerkiksi tiedon saamiseen suunnitteilla olevista, varsinkin yksityisen sektorin, hankkeista, jotta yritys voi tarjota niihin osaamistaan. Julkisista hankkeista järjestetään tarjouskilpailu, josta tiedotetaan. Niiden osalta verkosto ei ole yhtä kriittinen. Suhteiden tiheydelläkin on merkitystä. Tilaajat, etenkin yksityiseltä sektorilta, ottavat myös suoraan yhteyttä suunnittelijoihin ja pyytävät mukaan hankkeisiin. Julkisella sektorilla puitesopimukset mahdollistavat suorat pyynnöt niiden piirissä oleville yrityksille. Mitä enemmän aiempia yhteyksiä yrityksillä on ollut, sitä todennäköisemmin yritys pyydetään uudestaan mukaan hankkeisiin. Lisäksi yritykset saavat töitä toisten yritysten alikonsultteina. Siinäkin yrityksen

verkostoituminen on tärkeää. Myös järjestöjen jäsenyydellä ja yrityksen tunnettuudella järjestössä on merkitystä. Järjestöt suosittelivat jäsenyrityksiään toisille jäsenyrityksilleen, jos ne tarvitsevat apua jossakin hankkeessa. (P. Aalto, haastattelu, 28.6.2011; P. Lemminkäinen, haastattelu, 16.6.2011.)

Kontaktiverkoston ylläpitäminen, laajentaminen ja syventäminen olivat kaikki tärkeitä syitä pk-yritysten julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiselle. Julkinen tiedon jakaminen kasvattaa yrityksen mainetta, mikä lisää verkostoitumista ja siten myös asiakaskontakteja epäsuorasti. Mitä tunnetumpi yritys alalla on, sitä helpommin siihen otetaan yhteyttä. Yritykset olivat pystyneet myös solmimaan uusia kontakteja esiintymisten avulla. Niitä oli solmittu erityisesti uusien asiakkaiden kanssa, mikä oli yritysten liiketoiminnan kannalta myönteinen toiminnan avulla saavutettu tulos.

Suhdeulottuvuus ja pyrkimys sen vahvistamiseen olivat myös tärkeitä syitä tiedon jakamiseen osallistumiseen. Sen eri osatekijöillä on erilainen painoarvo. Luottamuksen ylläpitäminen ja vahvistaminen olivat odotusten mukaisesti vähemmän tärkeitä julkisessa tiedon jakamisessa kuin monissa muissa yhteyksissä, joissa sosiaalista pääomaa on tutkittu. Jaettu tieto oli eksplisiittistä ja dokumentoitua, kuten kuvaus toteutetusta projektista. Julkishallinnon asiakkaille tehdyt suunnitelmat ovat julkisia. Rakennetut kohteet ovat konkreettisesti olemassa. Lisäksi yrityksillä ja suunnittelijoilla oli mahdollisuus vaikuttaa esiteltävään aiheeseen ja sen käsittelyyn, koska tiedon jakamisen pyynnöt olivat yleensä väljästi määriteltyjä. Ylipäänsä tämäntyyppisen tiedon jakamisessa molemminpuolinen luottamus on huomattavasti vähemmän tärkeää kuin tilanteessa, jossa on kyse liikesalaisuuksista. Tämä näkyi selvimmin siinä, että suunnittelijoilla ja yrityksillä oli hyvin vähän rajoitteita julkisen tiedon jakamisen suhteen. Yleisin rajoite oli nimenomaan se, ettei keskeneräisistä projekteista voinut jakaa tietoa.

Normeilla, velvoitteilla ja odotuksilla sekä identifikaatiolla sen sijaan oli keskeinen asema tiedon jakamisessa. Normien olemassaolo näkyi selvimmin siinä, ettei tiedon jakamisen pyyntöjä jätetty toteuttamatta kuin ylivoimaisen esteen sattuessa. Sanktio oli jaettu käsitys siitä, että pyyntö tiedon jakamiseen tulee yksittäisen suunnittelijan ja pk-yrityksen kohdalle harvoin. Siksi seuraavaa pyyntöä saa odottaa kauan. Normin olemassaolosta kertoo myös se, että varsinkin pyyntöä esiintyä kollegoille vuosittaisessa alan päätilaisuudessa pidetään kunnianosoituksena. Lisäksi henkilökohtaisesti esitettyjä pyyntöjä arvostettiin enemmän kuin kutsumenettelyn kautta tilaisuuteen pääsyä. Identifikaatio puolestaan näkyy sitoutumisessa alan ja ammattikunnan kehittämiseen. Oman ammattikunnan ja toimialan tilaisuudessa suostutaan esiintymään nimellistä palkkiota vastaan. Velvoitteet ja odotukset näkyivät selvimmin siinä, että suunnittelijat harkitsivat

tarkkaan, kenen pyyntöön kannatti suostua ja kenen ei. Kuitenkin useimmiten suunnittelijan suostuessa kyseessä oli normin, identifikaation ja velvoitteiden yhdistelmä, johon vaikutti myös suunnittelijan oma kiinnostus aiheeseen.

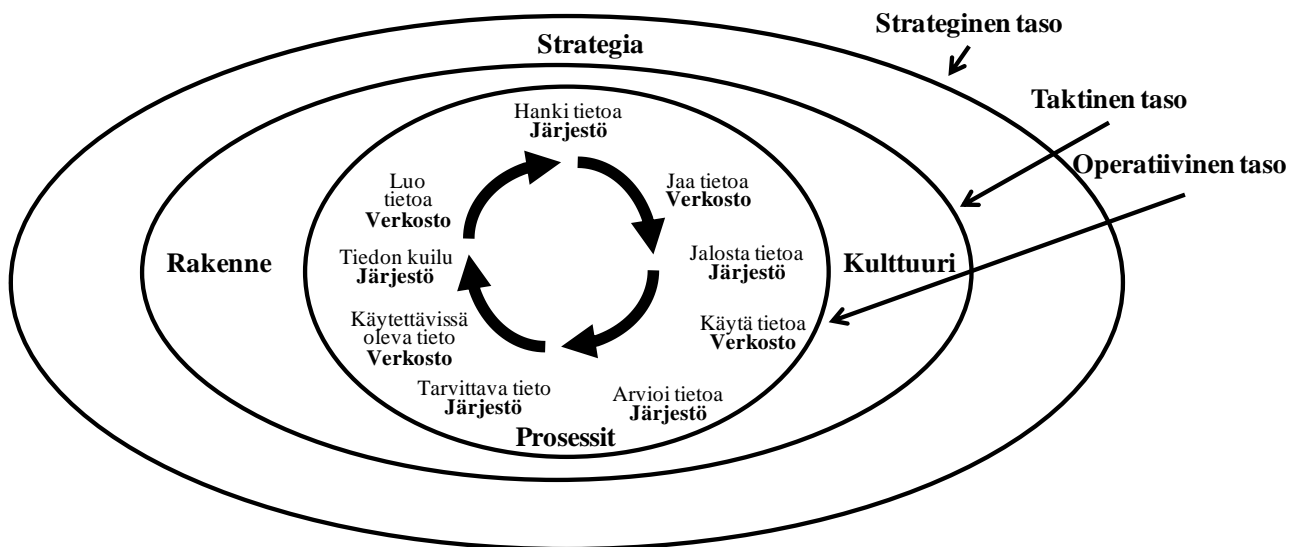
Sosiaalinen pääoma ei ole ainoastaan positiivinen asia. Pahimmillaan se johtaa nurkkakuntaiseen eristäytymiseen ja voi estää tiedon jakamisen oman organisaation tai alan ulkopuolelle.

Kaupunkisuunnittelu on tieteidenvälinen ala. Osalla ammattikunnista on vahva koulutuksen ja toimintakulttuurin myötä kehittynyt identiteetti. Ne ovat myös keskenään erilaisia. Arkkitehtien ja insinöörien erot ovat lähes klisee. Tutkimuksessa selvisi, että julkinen tiedon jakaminen tapahtuu pääosin oman ammattikunnan sisällä, ei koko alan yhteisissä puitteissa. Yhteisen hyödyn ja nurkkakuntaisuuden suhde olikin tärkeä teema.

Tutkimuksessa tuli esiin suuria eroja eri ammattikuntien suhtautumisessa ja osallistumisessa alojen väliseen yhteistyöhön. Se vaihteli lähes täydellisestä eristäytymisestä ja suuresta ennakkoluuloisuudesta avoimuuteen ja ammattirajat ylittävään hedelmälliseen yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Tässä julkisen tiedon jakamisen rakenteilla oli tärkeä merkitys. Parhaiten ammattirajat ylittävä tiedon jakaminen onnistui tässä tutkimuksessa EKK:ssa, joka on eri alojen toimijoita yhdistävä järjestö. Sen jäseneksi hakeutuneet ovat jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita monitahoisesta yhteistyöstä ja pitävät sitä tärkeänä. Näin osapuolilla on jo valmiiksi motivaatio tiedon jakamiseen osallistumisesta ja odotus siitä syntyvästä arvosta.

8.1.2 Ammattikunnan järjestövetoinen tietojohtamisen malli

Vaikka tutkimus lähti kiinnostuksesta selvittää pk-yritysten motiiveja julkiseen tiedon jakamiseen, järjestöt osoittautuivat toiminnassa keskeisimmiksi. Haastatteluissa käsitellyistä julkisen tiedon jakamisen tilaisuuksista vain yhtä ei organisoanut järjestö yksin tai yhteistyössä toisten kanssa. Järjestöjen tiedon jakamista tarkasteltiin Beijersen integroidun tietojohtamisen pohjalta muokatun mallin avulla (kuvio 5).



Kuvio 5. Ammattikunnan järjestövetoinen tietojohdamisen malli (muokattu Beijersen 2000, 168 esittämän tietojohdamisen mallin pohjalta; vrt. kuvio 2, s. 29).

Tutkittuja järjestöjä oli kolme. Jokaisella oli toimintastrategia. Yhdelläkään ei ollut tietostrategiaa. Siihen liittyviin kysymyksiin vastattiin kuvailemalla viestintästrategiaa. Järjestöt olivat selvästi samantyyppisessä tilanteessa kuin pk-yritykset. Ne johtavat tietoa omalla alallaan, mutta toimintaa ei kuvata tietojohdamisen käsitteiden avulla.

Strategiatyössä keskeisiä ovat järjestön johtajat ja sen hallitus. Jäsenkunta pystyy vaikuttamaan siihen kahdella tavalla: hallituksen jäsenyyden kautta ja aloitteiden ja ehdotusten avulla. Tiedon jakamisen viralliset rakenteet ovat sitä monimutkaisempia mitä suurempi järjestö on kyseessä. Pienissä järjestöissä, kuten Paikallisliikenneliitossa tai EKK:ssa, toiminnanjohtaja vastaa käytännössä lähes kaikesta tiedon jakamisen suunnittelusta ja hallitus päättää. Isommassa järjestössä, kuten SAFAssa, rakenteet ovat monimutkaisempia. Niiden puitteissa toimii sekä järjestön palkattuja työntekijöitä että jäseniä. Yritykset pystyvät vaikuttamaan julkiseen tiedon jakamiseen toimialajärjestön rakenteiden puitteissa. Esimerkiksi tutkimukseen osallistuneen JKMM:n osakas Teemu Kurkela on Arkkitehti-lehden toimitusneuvoston puheenjohtaja. Arkkitehti-lehti on lukijatutkimuksen mukaan arkkitehtien mielestä ammatin kannalta tärkein julkaisu (SAFA 2011b.)

Beijersen mallin järjestelmät on tässä yhteydessä korvattu prosesseilla. Järjestelmät herättävät mielikuvan tietojärjestelmistä, kun Beijerse tarkoittaa niillä sääntöjä, käytäntöjä, toimintaohjeita ja välineitä, jotka helpottavat organisaation jäsenten päivittäistä toimintaa (Beijerse 2000, 165). Näitä tietojohdamisessa kutsutaan usein prosesseiksi.

Kun tarkastellaan tietoprosesseja, järjestön rooli on koordinoiva pikemminkin kuin tuottava. Tarvittavan ja käytettävissä olevan tiedon määrittelee järjestö tai sen osa. Käytettävissä oleva tieto on se tieto, joka järjestöllä on käytettävissään jäsenistön muodostaman verkoston kautta. Siihen kuuluu myös se tieto, jonka jäsenistö pystyy saavuttamaan. Olennaista on pystyä hyödyntämään virallisen organisaation lisäksi alan sosiaalisia verkostoja. Täytyy tietää, millaista tietoa kenelläkin on. Toisaalta täytyy arvioida, mikä on milloinkin jäsenistölle tarpeellista ja kriittistä tietoa. Tätä prosessia järjestöjen edustajat kuvasivat hyvin tilaisuuksien tavoitteiden ja järjestelyiden yhteydessä.

Järjestöjen kautta jaettava tieto syntyy suunnitteluprojektien lisäksi tutkimuksessa ja kehittämisessä. Tieto hankitaan rekrytoimalla tiedon omistava taho jakamaan se esimerkiksi esitelmänä tai artikkelina. Muita jakelukeinoja ovat paneelikeskustelut, sähköiset uutiskirjeet tai työryhmien tilaisuudet. Järjestöt pitivät tärkeänä sitä, että tietoa jaettiin innovatiivisista tai muuten erityisen kiinnostavista hankkeista. Näin hypoteesi siitä, että tietoa jakamaan pyydettyt yritykset olivat erityisasemassa sillä alueella, josta ne jakoivat tietoa, vahvistui etenkin arkkitehtien osalta. Heidän tiedon jakamisensa liittyi usein aiempaan kilpailumenestykseen. Sen sijaan liikennesuunnitteluinsinöörit pääsivät melko helposti esiintymään kutsumenettelyä käyttävissä tilaisuuksissa. Heidän osaltaan innovatiivisuudella ei ollut yhtä ratkaisevaa merkitystä, vaan tilaisuuden ohjelmaan sopiva projekti oli riittävä.

Beijersen mallista puuttuu tiedon yhdistely. Siinä on lukitseminen, mitä ei yleensä lueta osaksi tietoprosesseja (vrt. Hutchinson & Quintas 2008, 138). Siksi lukitseminen on tässä esitetyssä mallissa korvattu yhdistelyllä. Yhdistelyä on järjestön näkökulmasta kahdenlaista. Toisaalta kootaan tietoa yhteen, kuten tilaisuuden ohjelmaan tai julkaisuun. Toisaalta alan toimijat yhdistävät toiminnassaan uutta tietoa aiempaan tietoon. Tiedon käyttö tapahtuu pääosin alan toimijoissa, yrityksissä ja viranomaisissa. Tiedon arviointi on osa järjestön tietoprosessia, sikäli kun sitä tarkastellaan osana ammattikunnan tietoprosesseista muodostuvaa sykliä. Siinä tiedon arviointi johtaa uuteen tiedon tarpeen arviointiin. Tästä hyvä esimerkki olivat SAFAn ja EKK:n vuosittaisen päätapahtuman palautteen arviointi, jota hyödynnettiin seuraavan tapahtuman suunnittelussa.

Toisaalta, jos tietoa on saatavilla jopa liikaa, mutta sen laatu on huonoa, pääsy tietoon ei ole enää yhtä kriittistä kuin silloin, kun tietoon oli ylipäänsä vaikeampaa päästä. Sopeutumiskykyiset verkostot ovatkin alkaneet painottaa tiedon seulomista ja arviointia. Ammatilliset verkostot ovat edelleen informaatiohyötyjen lähde, mutta hyödyn painopiste on muuttumassa tai muuttunut. Tässä mielessä tiedon arviointi on kasvavassa määrin myös jäsenistön tehtävä.

8.1.3 Pk-yritysten osallistuminen oman alansa julkiseen tiedon jakamiseen: liiketoiminnan edistämistä, oppimista ja idealismia

Pk-yrityksille toimialan verkostoon osallistuminen on tärkeää, jopa kriittistä. Alan verkosto ja sen sosiaalinen pääoma tarjoavat puitteet, jossa ne pystyvät luomaan, ylläpitämään ja kehittämään välttämättömiä suhteita asiakkaisiin ja alan muihin toimijoihin, kilpailijat mukaan lukien. Julkinen tiedon jakaminen lisää yrityksen mainetta enemmän kuin pelkkä osallistuminen verkostoihin. Siten yrityksen houkuttelevuus yhteistyökumppanina kasvaa. Siksi julkinen tiedon jakaminen on yritysten kannalta rationaalista toimintaa, vaikka siitä saatava suora taloudellinen hyöty on lähes olematonta.

Osallistumiseen on kuitenkin muitakin syitä kuin liiketoiminnan edistäminen. Tiedon jakamiseen osallistuminen on aina myös oppimistapahtuma. Oppiminen on yksilön tavoite, mutta myös yrityksen etu. Asiantuntijayritys myy aina työntekijöidensä osaamista, jota kaikenlainen oppiminen kartuttaa. Kaupunkisuunnittelualalla esiintyminen on osa itse työtä esimerkiksi silloin, kun suunnitteluprojektia esitellään asukkaille tai luottamushenkilöille. Esiintyminen alan tilaisuuksissa on myös harjoittelua näitä tilanteita varten varsinkin nuorempien suunnittelijoiden kohdalla.

Kolmanneksi yritykset ja suunnittelijat osallistuvat julkiseen tiedon jakamiseen idealistisemmista syistä. Niitä ovat ammattikunnan kehittäminen, alan ja sen arvostuksen edistäminen ja tärkeiden asioiden esille tuominen. Kaupunkisuunnitteluprojekteilla on aina yhteiskunnallista merkitystä, koska kaupungin fyysinen, funktionaalinen ja sosiaalinen rakenne vaikuttavat asukkaiden elämään ja sen laatuun. Julkiseen tiedon jakamiseen osallistuvat suunnittelijat ja yritykset haluavat keskustella alan kehityksestä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä ja vaikuttaa siihen omia näkemyksiään ja tavoitteitaan esille tuomalla.

8.1.4 Motivaation merkitys julkisessa tiedon jakamisessa

Julkinen tiedon jakaminen on sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoitunutta. Ulkoinen motivaatio on kuitenkin tässä yhteydessä epäsuoraa ja siksi palkinnon saaminen on epävarmaa. Suunnittelijoiden yksi tiedon jakamisen tavoite oli maineen kasvattaminen ja mahdollinen myöhempi hyödyntäminen palkkaneuvotteluissa tai työpaikan vaihdossa. Yrityksille maineen kasvun avulla pyritään tietenkin liikevaihdon ja -voiton kasvattamiseen.

Ammattikunnan ja alan kehittäminen on sisäisesti motivoitunutta. Sisäistä motivaatiota indikoi myös esiteltävien projektien luonne. Tietoa halutaan jaettavan jollain tavalla uusista ja innovatiivisista projekteista eli luovuutta vaativista hankkeista. Tietoa jakavat suunnittelijat,

varsinkin johtajat, ovat jatkuvasti monen tehtävän ongelman edessä. He johtavat suunnittelua ja liiketoimintaa, suunnittelevat itse, osallistuvat julkiseen tiedon jakamiseen alalla ja sen järjestöjen toimintaan, opettavat ja osallistuvat suunnittelukilpailuihin. Monen tehtävän ongelman ratkaisu ja luovuus vaativat sisäisesti motivoituneita ihmisiä. Myös toimintaan osallistumisen vapaaehtoisuus tukee sisäistä motivaatiota. Näin myös sisäinen motivaatio on julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiseen vaikuttava tekijä.

8.1.5 Tunteiden merkitys julkisessa tiedon jakamisessa

Teoreettisessa kehyksessä tunteita tarkasteltiin sisäisen motivaation osana. Kang, Kim ja Bock (2010) ovat osoittaneet pystyvyyden tunteen edistävän tiedon jakamista sekä avoimessa että suljetussa tilanteessa. Sillä oli enemmän merkitystä edellisessä kuin jälkimmäisessä. Pystyvyyden tunne vähentää pelkoa epäonnistumisesta. Tässä tutkimuksessa sillä oli selvästi merkitystä tilanteissa, joissa suunnittelijalla oli tarve tuoda kollegoiden tietoon asioita, jotka hänen mielestään voivat vaikuttaa koko alan kehitykseen myönteisesti. Kuitenkin suunnittelijat olivat vähemmän luottavaisia ennen tiedon jakamisen tilaisuutta, kuin mitä he olivat innostuneita aiheestaan tai tyytyväisiä tiedon jakamisen jälkeen. Pystyvyyden tunteella näyttäisi kuitenkin olevan merkitystä julkisessa tiedon jakamisessa.

Sié ja Yakhlef (2009) puolestaan osoittivat tutkimuksessaan intohimoisen suhtautumisen omaan osaamisalueeseen korreloivat positiivisesti tiedon jakamiseen yrityksen sisällä. Tässä tutkimuksessa intohimon käyttämisen haastatteluissa pelättiin herättävän negatiivisia reaktioita. Siksi se korvattiin lievemällä innostuneisuudella. Kokemus näytti lisäävän innostusta omaan aiheeseen. Kokeneimmat haastatellut olivat kaikkein innostuneimpia. Pienen otoksen takia tämä saattaa olla täysin sattumaa. Toisaalta on mahdollista, että kokemuksen myötä myös kyky nähdä aiheen mahdollisuudet harjaantuu. Tyytyväisyydessä tällaista kehitystä ei ollut. Erona näissä on kuitenkin myös se, että tyytyväisyyden osalta haastatellut arvioivat omaa suoritustaan, kun taas aihe oli useimmissa tapauksissa tullut muualta pyyntönä.

Jo nämä esimerkit viittaavat siihen, että tunteiden vaikutus on monitahoinen ja siten vaativa, oman tutkimuksen ansaitseva tutkimuskohde. Tämän suppean tarkastelun perusteella tunteiden merkitystä julkisessa tiedon jakamisessa kannattaisi selvittää tarkemmin.

8.1.6 Järjestövetoinen malli ja tiedon jakamisen rajoitteet

Kaupunkisuunnittelualan julkisen tiedon jakamisen ongelmia on mahdollista tarkastella järjestökeskeisen mallin pohjalta. Julkinen tiedon jakaminen on järjestöjen koordinoimaa toimintaa, jonka tarkoitus on palvella sen jäsenistöä. Järjestöjen näkökulmasta ei ole olemassa mitään yhtenäistä kaupunkisuunnittelualaa. Kaupunkisuunnittelua ei ole olemassa itsenäisenä tutkimuksena tai ammattikuntana. Siten ei ole olemassa luontevaa tahoja, joka voisi perustaa järjestön tiedon jakamista koordinoimaan. Näin ei myöskään ole olemassa sosiaalisen pääoman synnylle välttämätöntä suljettua rakennetta.

Kaupunkisuunnittelualan vahvuus on eri yhteiskunnallisten tahojen ja toimijoiden ja eri ammattikuntien edustajien yhteistoiminta käytännön hankkeissa. Näillä yhdessä toimivilla ihmisillä on kuitenkin tarve keskustella ja jakaa tietoa julkisesti ja henkilökohtaisesti työprojektien ulkopuolella, joten tarvetta tiedon jakamista koordinoivalle taholle olisi. Tämä taho voisi olla myös se, joka rakentaisi toimivampia yhteyksiä kaupunkitutkimukseen ja muihin tutkimuksen aloihin ja yhteiskunnan eri toimijoihin.

Tiedon jakamista edistävissä tekijöissä on kuvattu erilaisia kehityskulkuja, jotka tarjoavat alan ihmisille yhteistyön ja tiedon jakamisen mahdollisuuksia, kuten Helsingin kaupunkisuunnitteluviraston Laituri-palveluportaali ja Dodon kaupunkiryhmä. Ne kattavat kuitenkin vain jonkin aiheen tai alueellisesti rajallisen alan osan, kuten myös järjestönä tutkittu EKK.

Isossa-Britanniassa kaupunkisuunnittelulle on oma kattojärjestö Urban Design Group (UDG). Sen jäsenkunta koostuu useiden eri ammattien edustajista ja se toimii yhteistyössä eri alojen ammatillisten järjestöjen kanssa. (Urban Design Group 2011.) Suomessa alan järjestöt järjestävät yhdessä vuotuisen kaupunkisuunnitteluseminaarin. Tämänvuotinen seminaari on jo kymmenes. Olisiko tätä yhteistyötä mahdollista laajentaa kattamaan myös muunlaista toimintaa, on tämän tutkimuksen ulkopuolinen asia. Koska tutkimuksessa on kuitenkin tullut useassa kohdassa esiin myös erilaisten ryhmien julkista tiedon jakamista haittaava ja estävä sosiaalinen pääoma, se on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon yhteistyön suunnittelussa, tiedon jakaminen mukaan lukien.

8.1.7 Eri teorioiden merkitys empiiriselle tutkimukselle

Tämän tutkimuksen tarkastelut tapahtuivat kahdella eri tasolla. Yhtäältä julkista tiedon jakamista tarkasteltiin pk-yrityksen sisäisenä ilmiönä, toisaalta organisaatioiden välisenä toimintana.

Edellisessä hyödynnettiin tietojohtamisen teorioita, myös knowledge governance -lähestymistapaa (KGA), josta saatiin ideoita etenkin kannustusjärjestelmiin ja kontrollimekanismeihin liittyen. Koska tavoitteena oli ymmärtää suunnittelijoiden motiiveja, myös teoria ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta oli tärkeä tämän tason tarkastelussa.

Tietojohtamisen ja ulkoisen ja sisäisen motivaation teorioiden selitysvoima ei kuitenkaan enää toimi, kun järjestötaso ja ammattikunta otetaan mukaan analyysiin. Järjestöjen edustajien tehtäviin kuuluu saada esiintyjä tilaisuuksiin ja kirjoituksia lehtiin. Toiminnasta maksettavat palkkiot ovat pieniä tai niitä ei ole ollenkaan, joten rahalla osallistumista ei voi motivoida. Vaikka yritykset näkevät toiminnan markkinointina, niillä on myös useita muita markkinointikanavia käytettävissä. Mitään pakkoa yrityksillä ei osallistumisen suhteen ole eivätkä kaikki yritykset osallistukaan. Kuitenkin järjestöjen edustajat käyttävät niin merkittävää suostutteluvälitettä, että saavat suunnittelijat osallistumaan tiedon jakamiseen. Suorat pyynnöt olivat tärkein syy julkiseen tiedon jakamiseen.

Yksittäisen suunnittelijan tavoitteet, niin ulkoisesti kuin sisäisesti motivoituneet, ovat tärkeä syy julkiseen tiedon jakamiseen osallistumiseen. Toinen kuitenkin on alan sosiaalinen pääoma, jota järjestöjen edustajat hyödyntävät suunnittelijan suostuttelussa. Foss (2007) kritisoi vahvasti tietoliikkeen ”pehmeää”, yhteisöllisyyttä korostavaa selitysmallia. Niin kauan kun tarkastelu on yksilön ja organisaation suhteessa, KGA pystyy selittämään tietotransaktioita melko kattavasti. Kun tarkastelu siirtyy toimialan tasolle, yksittäisen yrityksen mahdollisuudet ohjata tai määrätä toimialan edustajien toimintaa ovat rajalliset. Toki yrityksen on mahdollista vaikuttaa siihen esimerkiksi osallistumalla järjestöjen hallituksiin. Yksittäisen yrityksen, varsinkin pk-yrityksen, vaikutusmahdollisuus on kuitenkin pieni verrattuna vaikutusmahdollisuuksiin yrityksen sisällä. Järjestöjen edustajien mahdollisuutta vaikuttaa tiedon jakamiseen osallistumiseen on mahdotonta selittää ilman sosiaalisen pääoman teoriaa.

Yhteenvedona voi todeta, että yrityksen ja työntekijöiden toiminnan ymmärtämisessä yrityksen sisällä tietojohtamisen teorian KGA mukaan lukien on toimiva viitekehys. Järjestöjen ja ammattikunnan tasoisen tiedon jakamisen ilmiön ymmärtämiseen tarvitaan kuitenkin myös sosiaalisen pääoman teoriaa.

8.2 Tutkimustulosten soveltamismahdollisuudet

Tutkimuksen konkreettisin soveltamismahdollisuus kävi ilmi haastatteluissa. Haastatellut yritykset ja järjestöjen ja toimialan edustajat eivät tunnistaneet julkista tiedon jakamista sellaiseksi

toiminnaksi, jossa on mahdollisuus hyödyntää tietojohdamista. Tietojohdamisen käsitteet olivat vieraita. Niiden käyttäminen johti haastatteluita usein viestinnän kuvailuun. Vaikka tietojohdamisessa hyödynnetään viestintää, kyse ei kuitenkaan ole samasta asiasta.

Pk-yritykset ja järjestöt voisivat hyötyä tietojohdamisen käyttöönotosta. Yrityksissä käytännön soveltamismahdollisuus olisi esimerkiksi julkisen tiedon jakamisen aiempaa systemaattisempi johtaminen. Julkiselle tiedon jakamiselle voisi myös asettaa selkeämpiä tavoitteita ja sitä voisi käyttää aiempaa useammin ja määrätietoisemmin henkilöstön oppimisen tukena. Esimerkiksi yrityksessä, jonka johtaja-omistajat osallistuvat julkiseen tiedon jakamiseen usein, vastuuta voisi siirtää muille projekteissa mukana olleille. Näin he oppisivat esiintymistä tai artikkelien kirjoittamista, mikä vapauttaisi omistajien aikaa muihin tehtäviin. Jos yritys olisi miettinyt etukäteen, milloin omistajien kannattaa osallistua itse ja milloin delegoida, päätöstä ei myöskään tarvitsisi tehdä aina tapauskohtaisesti, mikä myös säästäisi aikaa.

Järjestöt puolestaan saivat tietojohdamisen soveltamisen avulla käyttöönsä systemaattisen mallin, jonka avulla ne pystyisivät entistäkin paremmin vastaamaan jäsenkuntansa tiedontarpeisiin. Myös järjestöille suurin etu olisi toiminnan aiempaa tietoisempi jäsentäminen. Sen avulla voidaan tunnistaa tällä hetkellä hyvin toimivat käytännöt ja kehittämisalueet. Huomiota voi kiinnittää eri osa-alueisiin eri vaiheissa. Olisi mahdollista lähteä liikkeelle strategiasta ja edetä rakenteiden ja kulttuurin kautta prosesseihin. Toisaalta voitaisiin myös aloittaa jostain yksittäisestä prosessista, jos jossain kohtaa kehittämisestä saataisiin erityisen selvää hyötyä, ja palata myöhemmin muihin osa-alueisiin.

Tutkimuksesta voi olla käytännön hyötyä myös kaupunkisuunnittelualan eri ammattikuntien ja järjestöjen välisen yhteistyön suunnittelussa ja kehittämisessä sekä yhteyksien rakentamisessa alan ulkopuolelle. Tutkimuksessa tuli useasti esiin ammattikuntien vahva sosiaalinen pääoma, joka on ammattikunnan sisällä tiedon jakamista edistävä tekijä mutta ulkopuolisia suhteita rajoittava tekijä. Se täytyy ottaa huomioon yhteistyön käytäntöjen suunnittelussa, jottei se haittaa tai estä sitä.

8.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimus on pro gradu -tasoinen opinnäyte. Siinä on mahdollista käsitellä vain tarkasti rajattu tutkimusongelma. Tämän vuoksi tutkimuksella on useita rajoitteita. Sen kohteena oli suomalainen kaupunkisuunnitteluala ja kaikki haastatellut yritykset sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Valitulla tutkimusstrategialla, tapaustutkimuksella, on omat rajoitteensa. Tapaustutkimuksen avulla ei päästä

tilastolliseen yleistämiseen vaan sen tarkoitus on tapauksen ymmärtäminen, sen tarkka ja syvä kuvaaminen. Tämä itsetarkoituksellisuus on sekä sen heikkous että vahvuus (Eriksson & Koistinen 2005, 34).

Tarkan rajauksen takia työstä karsittiin suunnitteluvaiheessa opettaminen, joka on samankaltaista tiedon jakamista kuin julkinen tiedon jakaminen. Suunnittelijat jakavat opettaessaan omia kokemuksiaan, näkemyksiään ja tietoaan. Sillä on kuitenkin eri kohderyhmä eli alan opiskelijat. Ilmiöiden yhteys näkyi tässä tutkimuksessa siinä, että kaikki haastatellut yritysten edustajat olivat toimineet myös opettajina.

8.3.1 Julkinen sektori ja muut asiakkaat

Tutkimuksessa käsiteltiin kahta kaupunkisuunnittelualan toimijaryhmää, pk-yritysten ja toimialan edustajia. Asetelmasta puuttuu kolmas tiedon jakamisen kannalta keskeinen ryhmä eli yritysten asiakkaat. Pk-yritysten edustajat pitivät markkinointia tärkeimpänä syynä osallistua tiedon jakamiseen toimialalla. Markkinoinnin kohderyhmänä ovat luonnollisesti yrityksen asiakkaat. Kaupunkisuunnittelussa virkamiehet ovat tärkeä asiakasryhmä ja heihin vaikuttaminen on keskeinen tiedon jakamisen motiivi. Virkamiehiin halutaan vaikuttaa myös siksi, että he luovat, kehittävät ja ylläpitävät alan säädöksiä ja normeja. Tämän vuoksi he ovat tärkeitä vaikuttajia pk-yritysten yleisessä toimintaympäristössä.

Muita merkittäviä asiakasryhmiä ovat rakennusliikkeet ja kiinteistösijoittajat. Ne ovat kuitenkin osallisia vain tietyntyyppisissä hankkeissa. Yrityksen maineen kannalta ne muodostavat kuitenkin tärkeän ryhmän, mikäli yritys haluaa olla mukana niiden hankkeissa. Yrityksen maine vertaisten tai ammattikunnan keskuudessa ei välttämättä ole sama kuin asiakkaiden ja asiakasryhmien keskuudessa. Rakennusliikkeelle tai kiinteistösijoittajalle nopea suunnittelu ja toteutus ovat arvokkaita, koska ne vähentävät hankkeen kustannuksia, etenkin rahoituskuluja. Sellaista suunnittelijaa, jolla on maine keskustelun herättämisestä hankkeista, ei valita, koska se hidastaisi hankkeen etenemistä. Tällaisen kaupallisuuden ylivallan voivat estää virkamiehet – osa ammattikuntaa – jos heillä on kykyä, halua ja valtaa toimia. (T. Harris, haastattelu 3.8.2011.) Jotta koko alan julkista tiedon jakamista voisi kuvata ja ymmärtää paremmin, asiakkaiden, julkisen ja yksityisen sektorin, ottaminen mukaan tarkasteluun olisi tärkeää.

8.3.2 Tiedon jakamiseen osallistumattomat ja suuret yritykset

Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain tiedon jakamiseen osallistuneiden yritysten edustajia. Yksi mahdollinen tutkimuksen laajentamissuunta olisi tutkimuksen ulottaminen tiedon jakamiseen osallistumattomien tai hyvin vähän osallistuvien yrityksiin ja pyrkiä selvittämään syitä osallistumattomuuteen. Tämä vaatisi sisällöllisen laajentamisen muuhun tietojohdantamiseen.

Kaikki suuret yritykset ja konserniyritykset olivat tutkimuksen ulkopuolella. Koska ne osallistuvat merkittävästi julkiseen tiedon jakamiseen etenkin liikenne- ja ympäristösuunnittelussa, niiden puuttuminen on myös yksi työn rajoitteista.

8.4 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Edellä kuvattiin jo tunteiden merkityksen syvällisempää selvittämistä yhtenä jatkotutkimuksen aiheena. Myös yllä kuvatut rajoitteet antavat ideoita tutkimuksen laajentamiseen. Yksi mahdollisuus olisi säilyttää näkökulma julkisessa tiedon jakamisessa ja kaupunkisuunnittelualassa ja laajentaa tutkimus kattamaan kaikki alan toimijat. Tätä tutkimusta olisi mahdollista laajentaa vielä edelleen kattamaan koko rakennusalan julkinen tiedon jakaminen. Sellainen tutkimus olisi jo varsin laaja.

Toinen laajentamissuunta olisi tutkia kaikkia erilaisia tiedon jakamisen tapoja kaupunkisuunnittelualan sisällä. Silloin tutkimus kattaisi julkisen tiedon jakamisen lisäksi erityyppisen rajoitetun tiedon jakamisen ja erilaiset yhteistoimintasuhteet. Tässä voitaisiin keskittyä pk-yritysten väliseen tiedon jakamiseen tai tutkia kaikkien toimijoiden välistä tiedon jakamista.

Vaikkei tapaustutkimuksella päästä tilastolliseen yleistettävyyteen, sen avulla on kuitenkin mahdollista pyrkiä analyttiseen yleistämiseen. Siinä uusien tapausten avulla replikoidaan eli todennetaan tiettyä tapausta varten luodun teorian tai käsitejärjestelmän yleistettävyyttä muihin tapauksiin. Tässä se tarkoittaisi jonkin toisen toimialan ja sen järjestöjen ja julkisen tiedon jakamisen tutkimista ja tuloksien vertaamista tähän tutkimukseen. Näin pystyttäisiin selvittämään, onko julkisella tiedon jakamisella eroja eri toimialoilla. (Eriksson & Koistinen 2005, 34–35; Peuhkuri 2007, 133–134.) Appleyardin (1996) tutkimuksen mukaan amerikkalaisen minimilliterästeollisuuden ja puolijohdeteollisuuden tiedon jakamisen käytännöissä oli selviä eroja. Tämä tukee ajatusta eri toimialojen vertailusta. Appleyard havaitsi eroja tiedon jakamisessa myös japanilaisten ja amerikkalaisten välillä puolijohdealan sisällä. Haastatteluissa puolestaan viitattiin

kaupunkisuunnittelualan vähäiseen keskusteluun Suomessa. Siten myös eri maiden julkisen tiedon jakamisen vertailu kaupunkisuunnittelualalla olisi kiinnostava tutkimuskohde.

Tutkimusta voisi myös laajentaa kattamaan kaupunkisuunnittelualan pk-yritysten tietojohdaminen kokonaisuudessaan. Tällöin olisi mahdollista selvittää tiedon jakamiseen osallistuvien ja osallistumattomien tai hyvin vähän osallistuvien yritysten mahdollisia eroja tietojohdamisen muilla alueilla. Komplementaarisuusteorian soveltamisella on tietojohdamisen tutkimuksessa saavutettu lupaavia tuloksia (Choi, Poon & Davis 2008). Sitä olisi mielenkiintoista soveltaa tiedon jakamiseen osallistuvien ja osallistumattomien yritysten tietojohdamisen vertailussa.

Toinen mielenkiintoinen vertailu olisi tietoa alalla jakavien ja jakamattomien yritysten taloudellinen menestyminen. Yksi selvitettävä alue olisi ainakin yritysten kasvuhakuisuus ja -halu.

Liiketoiminnan kasvattaminen ei vaikuta olevan tässä tarkasteltujen yritysten päätavoite. Vaikka ne yhtä lukuun ottamatta ovat toimineet jo yli kymmenen vuotta, ne ovat edelleen pk-yrityksiä ja liikevaihdoltaan mikroyrityksiä. Arkkitehtuurissa ei Suomessa ole itsenäisissä yrityksissä kuin pk-yrityksiä. Kuitenkin Suomessa on arkkitehtitoimistoissa isohkoja toimistoja, jotka keskittyvät isojen hankkeiden toteuttamiseen. On loogista, että tietyt toimistot keskittyvät tällaisiin hankkeisiin ja kehittävät itselleen sentyyppisissä projekteissa tarvittavaa erityisosaamista. (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011.)

Isojen projektien toteuttaminen yrityksen ydinosaisena ei selvästikään ole tässä tutkittujen yritysten omistajien tavoitteena. Niillä olisi toimintahistoriansa aikana ollut aikaa hakeutua tällaiseen toimintaan. Ison toimiston johtaminen vaatii kuitenkin erityyppistä liikkeenjohdollista toimintaa kuin pienemmän. Isompi työntekijäkunta vaatii enemmän hankkeita, jotta kaikki ovat työllistettyjä. Näin alalla, jolla omistajat myyvät yrityksen työn itse, myyntityöhön kuluva aika rajoittaa omaan suunnitteluun käytettävissä olevaa aikaa. Tutkittujen yritysten johtaja-omistajille mahdollisuus omaan suunnittelutyöhön vaikuttaa olevan mahdollisimman suurta liikevaihdon ja -voiton tavoittelua tärkeämpää. Näille ihmisille ammatti on paitsi tulonlähde myös valinta ja tapa elää. Kyse on kuitenkin myös arvovalinnoista, esimerkiksi siitä, miten tärkeitä ammatillisten, esteettisten ja ekologisten arvojen ja näkemysten toteuttaminen on yrityksen omistajille. Olisi mielenkiintoista selvittää, onko arvoissa eroa tietoa jakavien ja jakamattomien yritysten omistaja-johtajien välillä.

8.5 Miksi tämä tutkimus oli tarpeellinen?

Suppeudestaan huolimatta tässä tutkimuksessa saatiin uutta tietoa pk-suunnitteluyritysten tietojohdamisesta, erityisesti julkiseen tiedon jakamiseen liittyen. Esimerkiksi aiempi käsitys strategioiden vähäisestä asemasta pk-yritysten tietojohdamisessa ei vahvistunut tässä tutkimuksessa, jossa kohteena olivat asiantuntijayritykset. Sen sijaan käsitys epämuodollisesta tietojohdamisesta, jossa henkilökohtaisilla suhteilla on tärkeä asema, vahvistui.

Organisaatioiden välistä tietojohdamista on tutkittu vielä melko vähän. Järjestöjen roolia ammattikunnan tai toimialan tietojohdamisessa ei ole tutkittu aiemmin ollenkaan. Tässä tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että tietojohdaminen on yksi niiden tärkeimmistä jäsenkunnalleen tarjoamista eduista. Siksi huomion kiinnittäminen alueeseen oli avaus mahdolliselle jatkotutkimukselle.

Tutkimus liittyy myös muuhun ajankohtaiseen tutkimukseen sekä tietojohdamisen sisällä että sen ulkopuolella. Tietojohdamisessa se liittyy toisaalta Rezguin, Hopfen ja Vorakulpipatin (2010) tutkimukseen tietojohdamista arkkitehtuuri-, suunnittelu- ja rakennusalailla (AEC-alalla), tarkemmin heidän AEC-alan tietojohdamisen evolutiivisen mallin kolmanteen sukupolveen. Kuten siinä, tässäkin tutkimuksessa ihmisten väliset verkostot, sosiaalinen pääoma ja tietopääoma ovat arvon luomisen lähteitä. Vaikka näkökulma on ammattikunnan sisäisessä tiedon jakamisessa, huoli alan ja yhteiskunnan kehityksestä on siinäkin merkittävä toimintaa ylläpitävä voima.

Tietojohdamisen ulkopuolella työllä on yhtymäkohtia arkkitehtuurissa tekeillä olevaan väitöskirjaan arkkitehtuurin ja kaupunkisuunnittelun näyttely- ja kuraattoritoiminnasta ja sen muuttumisesta globaalisti viime vuosina sekä jo valmistuneeseen väitöskirjaan, jossa tarkasteltiin suomalaisen arkkitehtuurin vientiä valokuvien avulla funktionalismin alkuaikoina (H. Kjisik, haastattelu, 3.5.2011). Kaikille yhteistä on tieto, tiedon jakaminen ja välittäminen laajasti ymmärrettynä ja arkkitehtuuri ja/tai kaupunkisuunnittelu.

Työn tärkein anti on kuitenkin tietojohdamisen teorianmuodostukselle. Työn aiheeksi valittiin tarkasti rajattu tietoprosessi, joka ei edes ole osa suunnittelijoiden ja yritysten päivittäistä ydintoimintaa. Silti se osoittautui näennäisestä yksinkertaisuudestaan huolimatta monimutkaiseksi ilmiöksi, jonka eri osien ymmärtämisessä tarvittiin useita eri teoreettisia kehyksiä. Tutkimus auttaa ymmärtämään, miksi organisaatioiden välistä tietojohdamista on tutkittu vielä vähän. Kun organisaation sisäisestääkään tietojohdamisesta ei ole teoreettista yksimielisyyttä, vielä vaikeampaa

olisi saavuttaa sitä organisaatioiden välisessä tietojohdamisessa, jossa vaikuttavia tekijöitä on vielä enemmän. Hyvä osoitus alueen teoreettisesta kehittymättömyydestä on se, että sekä selitettävä että selittävä ilmiö olivat sateenvarjokäsitteitä, kun organisaatioiden välistä tietojohdamista tarkasteltiin sosiaalisen pääoman teorian avulla. Kuitenkaan pelkästään tietojohdamisen teorian avulla tutkimusta olisi ollut mahdotonta tehdä.

LÄHTEET

- Appleyard, M. 1996. How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal* 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 137–154. Saatavilla JSTOR-tietokannasta <<http://www.jstor.org/>> (käytetty 23.1.2011)
- The Architects' Council of Europe ACE. 2010. The architectural profession in Europe 2010. Country Factsheets. <http://www.ace-cae.eu/public/contents/getdocument/content_id/1081> (käytetty 21.6.2011)
- Arkkitehtipäivät Turun Logomossa – teemana ASUKAS. 2011. Suomen Arkkitehtiliitto SAFA:n lehdistötiedote 11.5.2011. <<http://www.safa.fi/fin/ajankohtaista/uutiset/?nid=165>> (käytetty 25.7.2011)
- Arkkitehtitoimisto JKMM Oy (JKMM). 2011. CV 5.4.2011. <http://jkmm.fi/JKMM_CV_fin.pdf> (käytetty 29.8.2011)
- Arkkitehtuuripoliittikka. 2011. <<http://www.apoli.fi/etusivu>> (käytetty 4.8.2011)
- Arkkitehtuuritoimisto B & M Oy (B & M). 2011. <http://www.bm-ark.fi/office_about.html> (käytetty 29.8.2011)
- Becker, M. C. & Knudsen, M. P. 2006. Intra and inter-organizational knowledge transfer processes identifying the missing links. DRUID Working Paper no. 06-32. <<http://www3.druid.dk/wp/20060032.pdf>> (käytetty 26.8.2011)
- Beijerse, uit R.P. 2000. Knowledge management in small and medium-sized companies. *Journal of Knowledge Management* 4 (2), 162–179. Saatavilla Emerald-tietokannasta <<http://www.emeraldinsight.com/>> (käytetty 19.1.2011)
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. S. & Lehaney, B. 2006. Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management* 10 (3) 6–23. doi: 10.1108/13673270610670821
- Choi, B., Poon, S. K. & Davis, J. G. 2008. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36 (2), 235–251. doi: 10.1016/j.omega.2006.06.007
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94, S95-S120. Saatavilla JSTOR-tietokannasta <<http://www.jstor.org/>> (käytetty 30.8.2011)
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Cycleinhel. 2011. <<http://cycleinhel.fi/>> (käytetty 25.7.2011)
- Desouza, K. C. & Awazu, Y. 2006. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management* 10 (1), 32–43. doi: 10.1108/13673270610650085

- Dodo. 2011. <<http://dodo.org/>> (käytetty 25.7.2011)
- Elävä kaupunkikeskusta. 2011. <<http://kaupunkikeskustat.fi/>> (käytetty 2.8.2011)
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus 4:2005.
- Euroopan komissio. 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut.
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf> (käytetty 21.6.2011)
- Finder-yritystiedon hakupalvelu. 2011. <<http://www.finder.fi/>> (käytetty 17.8.2011)
- Foss, N. J. 2007. The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization* 14 (1), 29–52. DOI 10.1177/1350508407071859.
- HE 50/2006. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi julkisista hankinnoista sekä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (Hankintalaki). 2006.
- Helander, N., Kukko, M., Virtanen, P., Väisänen, J. & Yliniemi, T. 2007. Tietämyksenhallinnan käytännöt pirkanmaalaisessa pk-yrityksessä. eBRC Research Reports 40. Tampere: Tampere University of Technology & University of Tampere. <http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_rr40.pdf> (käytetty 2.12.2009)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huotari, M.-L. & Iivonen, M. 2004. Yliopistokirjaston strateginen kumppanuus yliopiston tietoprosesseissa. *Informaatiotutkimus* 23 (3), 70–83. Saatavilla Informaatiotutkimus-lehden verkkosivuilta <<http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/index>> (käytetty 22.9.2011)
- Hutchinson, V. & Quintas, P. 2008. Do SMEs do knowledge management?: Or simply manage what they know? *International Small Business Journal* 26 (2), 131–154. doi: 10.1177/0266242607086571
- Häkkinen, A. 2002. LT-Konsultit briteille. *Rakennuslehti* 10.01.2002. Lehtiarkisto. <<http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/2424.html>> (käytetty 29.8.2011)
- Jätkäsaarella kilpailu poiki korkeatasoista arkkitehtuuria vuokra-asunnoille. 2009. Uutta Helsinkiä uutiset 28.10.2009. <<http://www.uuttahelsinki.fi/uutiset/848>> (käytetty 25.7.2011)
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., Kouzmin, A. 2003. Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy". *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 75 – 91. doi: 10.1108/13673270310492967
- Kang, M., Kim, Y-G. & Bock, G-W. 2010. Identifying different antecedents for closed vs open knowledge transfer. *Journal of Information Science* 36 (5), 585–601. doi 10.1177/0165551510375667.

- Kaupunkiryhmä keskusteli moottoriteiden muuttamisesta bulevardeiksi. 2011. Dodo uutiset 20.03.2011. <<http://dodo.org/uutiset/kaupunkiryhm-keskusteli-moottoriteiden-muuttamisesta-bulevardeiksi>> (käytetty 25.7.2011)
- Klaasen, I. T. 2004. Knowledge-based design: Developing urban and regional design into a science. Amsterdam: Delft University Press. eKirja. Saatavana ebrary-tietokannasta <www.ebrary.com/> (käytetty 4.9.2011)
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Laituri. 2011. <<http://laituri.hel.fi/fi>> (käytetty 4.8.2011)
- Laki julkisista hankinnoista (kumottu). 1992. L 23.12.1992/1505
- Laki julkisista hankinnoista. 2007. L 30.3.2007/348.
- Lapintie, K. 2009. Monikulttuurisuuden haaste kaupunkisuunnittelussa. RY Rakennettu ympäristö 4/2009, 6. <<http://www.rakennustieto.fi/lehdet/ry/index/lehti/5loqxfU41.html>> (käytetty 26.7.2011)
- MA-arkkitehdit. 2011. <<http://www.ma-arkkitehdit.fi/>> (käytetty 17.8.2011)
- Mamia, T. 2006. Tiedon merkityksen kasvu ja työn organisointi tietoyhteiskunnassa. <http://www.uta.fi/~tero.mamia/opetus/luennot/ts_4.pdf> (käytetty 30.11.2010)
- Manning, P. 2010. Explaining and developing social capital for knowledge management purposes. Journal of Knowledge Management, 14 (1), 83–99, doi: 10.1108/13673271011015589
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. The Academy of Management Review, 23, (2), 242–266. Saatavilla JSTOR-tietokannasta <<http://www.jstor.org/>> (käytetty 28.10.2011)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York : Oxford University Press.
- Osterloh, M. & Frey B. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. Organization Science 11, 538–550. Saatavilla JSTOR-tietokannasta <<http://www.jstor.org/>> (käytetty 13.2.2011)
- Palttala, P. 2011. Pyöräilijät valtasivat Länsiväylän. Helsingin Sanomat 14.9.2011.
- Peuhkuri, T. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Pinson, D. 2004. Urban planning: An ‘undisciplined’ discipline? Futures 36 (4), 503–513. doi: 10.1016/j.futures.2003.10.008
- Rezgui, Y., Hopfe C. J. & Vorakulpipat, C. 2010. Generations of knowledge management in the architecture, engineering and construction industry: An evolutionary perspective. Advanced Engineering Informatics 24, 219–228. doi:10.1016/j.aei.2009.12.00

Reychav, I. & Te'eni, D. 2009. Knowledge exchange in the shrines of knowledge: The “how’s” and “where’s” of knowledge sharing processes. *Computers & Education* 53 (4) 1266–1277. doi:10.1016/j.compedu.2009.06.009

Ruuskanen, P. 2009. Sosiaalinen pääoma. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>> (käytetty 3.12.2010)

Salojärvi, S. 2005. Increasing knowledge focus – a means for entrepreneurs to remain on a growth path. *Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration* 145. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. <<http://dhanken.shh.fi/dspace/bitstream/10227/117/2/145-951-555-880-8.pdf>> (käytetty 28.7.2010)

Schurch, T. 1999. Reconsidering urban design: Thoughts on its definition and status as a field or profession. *Journal of Urban Design*, 4 (1), 5–28. doi: 10.1080/13574809908724436

Sié, L. & Yakhlef, A. 2009. Passion and expertise knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* 13 (4), 175-186. doi: 10.1108/13673270910971914

Spender, J.-C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, (Special Winter Issue), 45-62. Saatavilla JSTOR-tietokannasta <<http://www.jstor.org/>> (käytetty 25.08.2011)

Strafica. 2011. Strategista liikenteen ja maankäytön suunnittelua.<<http://strafica.fi/>> (käytetty 17.8.2011)

Suomen Asiakastieto. 2009. Luotettavat tietolähteet takaavat rekisterimme laadun. <http://www.asiakastieto.fi/myynti_markkinointi/tietolahteet/> (käytetty 17.8.2011)

Suomen Arkkitehtiliitto SAFA. 2011a. Liiton esittely. <http://www.safa.fi/fin/safa/liiton_esittely/> (käytetty 11.8.2011)

Suomen Arkkitehtiliitto SAFA. 2011b. Mediatiedot 2011. Esite.

Suomen Maisema-arkkitehtiliitto - Finlands Landskapsarkitektförbund MARK. 2011a. Ammattikuva. <<http://www.m-ark.fi/ammattikuva.html>> (käytetty 21.6.2011)

Suomen Maisema-arkkitehtiliitto – Finlands Landskapsarkitektförbund MARK. 2011b. Yhdistyksen historia. <<http://www.m-ark.fi/yhdistyksen-toiminta/yhdistyksen-historia.html>> (käytetty 2.8.2011)

Suomen Paikallisliikenneliitto ry. 2011. <<http://www.paikallisliikenneliitto.com/>> (käytetty 2.8.2011)

Suomen Tieyhdistys. 2011. <<http://www.tieyhdistys.fi/etusivu/>> (käytetty 2.8.2011)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto. 2010. 2009, Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin. Helsinki: Tilastokeskus. <http://stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001_fi.html> (käytetty 31.8.2011)

- Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry. 2011. Laskutustilasto 2010. <http://www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/files/laskutustilasto_jasyr/SKOL_Laskutustilasto_2010.pdf> (käytetty 21.6.2011)
- Tibbalds, F. 2000. Making people friendly towns: Improving the public environment in towns and cities. Lontoo: Spon Press. eKirja. Saatavana ebrary-tietokannasta <www.ebrary.com/> (käytetty 4.9.2011)
- Tilastokeskus. 2007. Keskiluvut - aritmeettinen keskiarvo. <<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/02/04/index.html>> (käytetty 23.8.2011)
- Trafix. 2011. Trafix – Yritys. <<http://www.trafix.fi/yritys.html>> (käytetty 17.8.2011)
- Ukumbi. s.a. Teams. <<http://ukumbi.org/en/teams.html>> (käytetty 26.7.2011)
- Urban Design Group. 2011. Urban Design as a Career. <<http://www.neighbourhood-design.org/careers>> (käytetty 9.9.2011)
- Whithworth, A. 2009. Information obesity. Oxford, UK: Chandos.
- WSP Finland Oy. 2011. Yritysesittely. <<http://www.wspgroup.com/fi/Tervetuloa-WSP-Finlandin-sivuille/WSP-Finland/Yritysprofiili/>> (käytetty 29.8.2011)
- Yhteisöllinen sisäpiha Viikinmäen kutsukilpailun parasta antia. 2011. Helsingin kaupungin uutisia 25.01.2011. <<http://www.hel.fi/hki/Helsinki/fi/uutiset/viikinmaen+kutsukilpailu>> (käytetty 25.7.2011)
- Yritykset kantavat vastuuta yhteiskunnasta. 2009. Kirkko & Kaupunki 02.06.2009. <<http://www.kirkkojakaupunki.fi/arkisto/paakirjoitus-ja-kolumnit/11598/>> (käytetty 25.7.2011)
- Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä (YTJ), YTJ-tietopalvelu. Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallinnon yhdessä ylläpitämä tietojärjestelmä. <www.ytj.fi> (käytetty 12.7.2011)

Esiselvityksessä käytetty aineisto

Lehdet

Rakennusinsinöörit ja -arkkitehdit RIA ry. Rakennusinsinööri ja -arkkitehti -lehti 1/2009–1/2011, <http://www.ria.fi/fin/jasenedut_ja_palvelut/ria-lehti/ria-lehden_digiversiot/> (käytetty 10.3.2011)

Suomen Arkkitehtiliitto SAFA. Arkkitehti 1/2009–3/2011.

Suomen Tieyhdistys. Tie ja Liikenne 1/2009–1/2011. <<http://www.tieyhdistys.fi/julkaisut/lehdet/tie+ja+liikenne+lehtiarkisto/>> (käytetty 10.3.2011)

KL-Kustannus. Kuntatekniikka 1/2009–2/2011. <<http://lehti.kuntatekniikka.fi/lehtiarkisto>> (käytetty 10.3.2011)

Tilaisuuksien ohjelmat

SAFA-ACE Architecture Seminar. Communications. 25.4.2009. (Aineisto tekijän hallussa.)

Suomen Arkkitehtiliitto SAFA. Arkkitehtipäivät 2010. Ohjelma. (Aineisto tekijän hallussa.)

Suomen Arkkitehtiliitto SAFA. Arkkitehtipäivät 2011. Ohjelmaluonnos. (Aineisto tekijän hallussa.)

Suomen Arkkitehtiliitto (SAFA), Suomen Kaavoitusinsinöörien yhdistys (SKI), Suomen Maisema-arkkitehtiliitto (MARK), Rakennusinsinöörit ja -arkkitehdit ry (RIA), Suomen Suunnittelumaantieteilijöiden liitto (SUM). 2009. Kaupunkia tekeillä. VIII Kaupunkisuunnitteluseminaari. 28.10.2009. <http://www.kaavoitusinsinöörit.fi/wordpress/wp-content/uploads/2009/10/2009_ohjelma_korjattu1.pdf> (käytetty 16.3.2011.)

Suomen Arkkitehtiliitto (SAFA), Suomen Kaavoitusinsinöörien yhdistys (SKI), Suomen Maisema-arkkitehtiliitto (MARK), Rakennusinsinöörit ja -arkkitehdit ry (RIA), Suomen Suunnittelumaantieteilijöiden liitto (SUM). 2010. Uhattu kaupunki. IX Kaupunkisuunnitteluseminaari. 20.10.2010. <www.safa.fi/event_pdf.php?Event_ID=229&SEC=3a81c8> (käytetty 10.3.2011.)

Suomen Kuntaliitto. 2010. Tulevaisuuden kaupunki – eväitä kuntien tämän päivän päätöksentekoon. 18.11.2010. <http://www.kuntaportaali.org/binary.asp?page=1;29;62;164466&field=k_Tiedosto> (käytetty 16.3.2011)

Suomen kuntatekniikan yhdistys (SKTY). 2009. Kuntatekniikan päivät 28.-30.5.2009. Ohjelma. <<http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/skty/Kuntatekniikan%20paivat%2020098/Sivut/default.aspx>> (käytetty 17.4.2011.)

Suomen kuntatekniikan yhdistys (SKTY). 2010. Kuntatekniikan päivät 3.-5.6.2010. Ohjelma. <<http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/skty/Kuntatekniikan%20paivat%202010/Sivut/default.aspx>> (käytetty 17.4.2011.)

Suomen kuntatekniikan yhdistys (SKTY). 2011. Kuntatekniikan päivät 19.-21.5.2011. Ohjelma. <<http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/skty/Kuntatekniikan%20paivat%202011/Sivut/default.aspx>> (käytetty 17.4.2011.)

Suomen Tieyhdistys. Väylät ja liikenne 2010. Ohjelma. (Aineisto tekijän hallussa.)

Viherympäristöliitto. 2011. Viherpäivät ja vihertekniikka. Ohjelma. 8.-9.2.2011. <http://data.vyl.fi/files/resourcesmodule/@random495914b0610d7/1290597833_Kevyt_VP_2011_Esite_T_M_POHJA_PL.pdf> (käytetty 16.3.2011)

Verkkosivut

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA). 2011. <<http://www.ara.fi/>> (käytetty 14.3.2011)

Elävä kaupunkikeskusta.2011. <<http://kaupunkikeskustat.fi/>> (käytetty 11.3.2011)

Rakennusinsinöörit ja -arkkitehdit RIA. 2011. <<http://www.ria.fi/>> (käytetty 11.3.2011)

Suomen Arkkitehtiliitto SAFA. 2011. <<http://www.safa.fi/>> (käytetty 11.3.2011)

Suomen Kaupunkitutkimuksen Seura. 2011. <<http://www.kaupunkitutkimuksenseura.fi/>> (käytetty 11.3.2011)

Suomen Maisema-arkkitehtiliitto - Finlands Landskapsarkitektförbund ry MARK. 2011. <<http://www.m-ark.fi/>> (käytetty 21.3.2011)

Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL. 2011. <<http://www.ril.fi/>> (käytetty 15.3.2011)

Uudenmaan liitto. 2011. <<http://www.uudenmaanliitto.fi/>> (käytetty 11.3.2011)

Haastattelut

Aalto, P. 2011. Oikeustieteen kandidaatti, varatuomari. Toiminnanjohtaja, Paikallisliikenneliitto. Haastattelu 28.6.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)

Bäckström, J. 2011. 2011. Diplomi-insinööri. Toimitusjohtaja Trafix Oy.¹ Haastattelu 28.4.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)

Harris, T. 2011. Arkkitehti SAFA, RIBA. Kaupunkisuunnittelun professori, arkkitehtuurin laitos, Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Arkkitehtitoimisto Harris – Kjisikin osakas. Haastattelu 3.8.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)

¹ Kirjoittajan puoliso Jouni Ikäheimo työskentelee Trafix Oy:ssa projektipäällikkönä. Hän on myös yksi yrityksen perustajaosakkaista.

- Holm, M. 2011, Diplomi-insinööri. Nuorempi projektipäällikkö, suunnittelija Trafix Oy. Haastattelu 28.4.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Ilveskorpi, L. 2011. Sisustusarkkitehti, Elävä kaupunkikeskusta ry:n perustajajäsen. Haastattelu 26.3.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Kjisik, H. 2011. Arkkitehti SAFA, tekniikan tohtori. Yhdyskuntasuunnittelun professori, arkkitehtuurin laitos, Oulun yliopisto. Arkkitehtitoimisto Harris – Kjisikin osakas. Haastattelu 3.5.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Lemminkäinen, P. 2011. Arkkitehti SAFA. Toiminnanjohtaja, Elävä Kaupunkikeskusta ry. Haastattelu 16.6.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Murole, J. 2011. Arkkitehti SAFA. Toimitusjohtaja, pääsuunnittelija, pääomistaja Arkkitehtuuritoimisto B & M Oy. Haastattelu 17.6.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Murole, P. 2011. Diplomi-insinööri, professori. Haastattelu 26.3.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Miettinen, S. 2011. Arkkitehti SAFA. Osakas Arkkitehtitoimisto JKMM Oy. Haastattelu 15.6.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Mikkola, M. 2011. Arkkitehti SAFA. Hallituksen puheenjohtaja, MA-arkkitehdit Oy. Haastattelu 21.6.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Pesonen, H. 2011. Diplomi-insinööri, toimitusjohtaja Strafica Oy. Haastattelu 4.5.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Rinta-Piirto, J. 2011. Diplomi-insinööri. Projektipäällikkö Strafica Oy. Haastattelu 4.5.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Selroos, P. 2011. Arkkitehti SAFA, taiteiden kandidaatti. Koulutusvastaava, Suomen Arkkitehtiliitto SAFA. Haastattelu 17.6.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Törmä, I. 2011. Arkkitehti SAFA. Arkkitehtitoimisto Harris – Kjisik. Haastattelu 3.5.2011. (Aineisto tekijän hallussa.)

LIITE 1: YRITYKSEN EDUSTAJA

1 Taustatiedot

Vastaajan nimi

Organisaatio

Titteli

Asema organisaatiossa

Koulutus

Työkokemus nykyisessä tehtävässä, vuosia, puolen vuoden tarkkuudella

Työkokemus alalta, vuosia, puolen vuoden tarkkuudella

1.1 Tiedon jakamiseen osallistuminen

1.1.1 Yrityksen osallistuminen

Kuinka monta kertaa yrityksenne on osallistunut tiedon jakamiseen kaupunkisuunnittelualalla viimeisten kahden vuoden aikana?

Avuksi vastaajalle: tiedon jakamista kaupunkisuunnittelualalla on esimerkiksi esitelmän pitäminen tai paneelikeskusteluun osallistuminen alan tapahtumassa, artikkelin kirjoittaminen alan julkaisuun (ei yrityksen omaan lehteen).

- Kerran
- Kaksi kertaa
- 3-4 kertaa
- 5 kertaa tai enemmän
- En tiedä

Mitkä olivat esitysten tai artikkelien aiheet ja missä esitykset pidettiin tai artikkelit julkaistiin?

1.1.2 Oma osallistumisesi

Kuinka monta kertaa olet osallistunut tiedon jakamiseen toimialalla viimeisten kahden vuoden aikana?

- Kerran
- Kaksi kertaa
- 3-4 kertaa
- 5 kertaa tai enemmän

Mitkä olivat esityksiesi tai artikkeliesi aiheet ja missä esityksesi pidit tai artikkelisi julkaistiin?

Jos sinulla on ollut useampia artikkeleita ja/tai esityksiä, mihin niistä keskitymme jatkossa esitettävissä kysymyksissä? Miksi valitsit juuri tämän?

1.2 Toimialajärjestöjen jäsenyydet

Kuuluuko yrityksenne johonkin suunnittelualan yhteistyöjärjestöön?

KYLLÄ EI

Jos kuuluu, nimeä järjestöt:

Onko yrityksenne työntekijöillä hallituksen tai toimikuntien jäsenyyksiä näissä järjestöissä?

KYLLÄ EI

Jos on, mitä?

2 Tiedon jakamisen strategia ja johtaminen

2.1 Strategia

2.1.1 Yrityksen strategian dokumentointi

Onko yrityksellänne kirjallinen strategiadokumentti?

KYLLÄ EI

2.1.2–3 Kysy vain jos 2.1.1 KYLLÄ

2.1.2 Tietostrategia strategiadokumentissa

Käsitelläänkö yrityksenne strategiadokumentissa tietoon liittyviä asioita?

KYLLÄ EI

2.1.3 Tiedon jakaminen strategiadokumentissa

Käsitelläänkö yrityksenne strategiadokumentissa tiedon jakamista suunnittelualalla?

KYLLÄ EI

Jos käsitellään, kuvaile lyhyesti sisältö tiedon jakamisen osalta (jos liikesalaisuus, siitä ei tarvitse kertoa)

2.1.4 Muu tiedon jakamisen ohjaus

Onko teillä joku muu dokumentti, joka ohjaa tiedon jakamista suunnittelualalla yrityksessänne?

Ohjaa tarvittaessa laatujärjestelmä, suunnitteluohjeet, osallistumissuunnitelma seminaareihin, julkaisusuunnitelma

KYLLÄ EI

Jos on, mikä?

2.2 Tavoitteet

2.2.1 Tavoitteiden asettaminen

Onko tiedon jakamiselle suunnittelualalla asetettu tavoitteita yrityksessänne?

Kirjalliset ja suulliset, muodolliset ja epämuodolliset, määrälliset ja laadulliset

KYLLÄ EI

2.2.2–5 Kysy vain jos 2.2.1 KYLLÄ

2.2.2 Tavoitteiden kuvaus

Kuvaile lyhyesti asetetut tavoitteet

2.2.3 Tavoitteiden asettaja

Kuka asetti tavoitteet? Useampi vaihtoehto sallittu

- Johtoryhmä/omistajat
- Toimitusjohtaja
- Muu johtaja
- Tiedon jakamisen vastuhenkilö
- Muu, kuka _____

2.2.4 Tavoitteiden seuranta

Seurataanko tavoitteiden toteutumista?

KYLLÄ EI

Jos seurataan, miten?

2.2.5 Tavoitteiden kehittäminen

Kehitetäänkö tavoitteita?

KYLLÄ EI

Jos kehitetään, miten ja kuinka usein?

2.3 Asema johtoryhmässä

2.3.1 Käsittely johtoryhmässä

Käsittelettekö tiedon jakamista suunnittelualalla yrityksenne ja/tai yksiköiden johtoryhmissä tms. elimissä?

KYLLÄ EI

2.3.2 Käsittelyn systemaattisuus

Kysy vain, jos 2.3.1 on KYLLÄ

Jos käsittelette, onko toiminta

- Systemaattista (asiaa käsitellään tietyn väliajoin, vaikkei jakamiseen olisi hiljattain osallistuttu tai oltaisi osallistumassa)
- Spontaania (asiaa käsitellään aiheen ilmetessä, esim. otetaan kantaan, lähteekö joku esiintymään vai ei)

2.4 Vastuuhenkilöt

2.4.1 Nimetty vastuuhenkilö

Onko yrityksessänne nimetty vastuuhenkilö tiedon jakamiselle suunnittelualalla? Henkilö, jolla on yksilöity vastuu tästä toiminnasta

KYLLÄ EI

Jos on, kuka?

- Itse
- Toimitusjohtaja
- Muu johtaja
- Projektipäällikkö
- Asiantuntija
- Muu henkilö omasta yrityksestä

2.4.2 Raportointisuhde

Kysy vain, jos 2.4.1 on KYLLÄ

Kenelle tämä vastuuhenkilö raportoi toiminnasta?

- Toimitusjohtaja
- Muu johtaja
- Projektipäällikkö
- Muu henkilö omasta yrityksestä

2.4.3 Nimeämätön vastuuhenkilö

Kysy vain, jos 2.4.1 on EI

Onko yrityksessänne epävirallinen vastuuhenkilö tiedon jakamiselle suunnittelualalla? Henkilö, jolla ei ole virallista nimitystä tähän tehtävään, mutta joka hoitaa sitä käytännössä

KYLLÄ EI

Jos on, kuka?

- Toimitusjohtaja

- Muu johtaja
- Projektipäällikkö
- Muu henkilö omasta yrityksestä

2.4.4 Vastuuhenkilön kuuluminen johtoryhmään

Kuuluuko vastuuhenkilö johtoryhmään?

KYLLÄ EI

Jos kuuluu, mihin johtoryhmään?

- Yrityksen
- Osaston, tiimin tms.
- Muuhun, mihin

2.4.5 Vastuuhenkilön tehtävät

Mitä nimetty tai nimeämätön vastuuhenkilö yrityksessänne tekee?

- Toimii suunnittelualan edustajien yhteyshenkilönä heidän yhteydenotoilleen
- Pitää yhteyttä suunnittelualan edustajiin itse
- Jakaa tietoa tulevasta tiedon jakamisen mahdollisuuksista yrityksenne sisällä
- Kerää kokemuksia pidetyistä esityksistä ja julkaistuista artikkeleista
- Muuta, kuvaile tehtäviä

3 Tiedon jakaminen

3.1 Tiedon ominaisuudet

3.1.1 Jaettava tieto

Millaisista asioista yrityksenne haluaa jakaa tietoa? Mistä itse haluat jakaa tietoa? Onko näissä eroa?

3.1.2 Jaettavan tiedon rajoitteet

Millaisista asioista yrityksenne ei voi tai halua jakaa tietoa? Mistä itse et halua jakaa tietoa? Onko näissä eroa?

3.2 Aloite/pyyntö

Aloite/pyyntö jakaa tietoa on käynnistää tiedon jakamisen prosessin. Siinä tuleva esitys tai artikkeli on lähinnä idean tasolla. Se voi olla hyvin yleisluontoinen pyyntö esim. tulla pitämään esitys melko yleisluontoisesti määritellystä aiheesta, mutta myös tarkemmin määritelty

3.2.1 Aloitteentekijä

Palataan alussa valittuun esitykseen tai artikkeliin. Kuka teki aloitteen tiedon jakamisesta tai pyysi jakamaan tietoa?

Nimi

Organisaatio

Asema organisaatiossa

3.2.2 Toimialajärjestön jäsenyyden vaikutus

Vaikuttiko mielestäsi yrityksenne jäsenyys suunnitteluala- tms. järjestöissä tai organisaatioissa aloitteen tekemiseen tai pyyntöön?

KYLLÄ EI EN OSAA SANOA

Jos vaikutti, kuvaile, millä tavalla

3.2.3 Aloitteen/pyynnön kohde

Kun tarkastellaan kaikkia yrityksenne tiedon jakamisen tilaisuuksia, kuka teki aloitteita tai pyyntöjä tiedon jakamisesta? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- Itse
- Projektiryhmän jäsen
- Toimitusjohtaja
- Muu johtaja yrityksessä
- Muu henkilö omasta yrityksestä
- Henkilö yhteistyökumppaniyrityksessä
- Henkilö suunnittelualalta
- Muu

3.2.4 Aloitteen/pyynnön kuvaus

Kuvaile aloitteita/pyyntöjä lyhyesti; oliko niissä joku yhtenäinen teema?

3.2.5–6 Kysy vain, jos muu kuin oma aloite

3.2.5 Yhteydenoton muoto

- Suullinen
- Kirjallinen
- En muista

3.2.6 Pyynnön tarkkuus

Kuinka tarkasti yhteydenotoissa kuvattiin toivottu tehtävä? Jos kyseessä oli suullinen yhteydenotto, koeta hahmottaa, kuinka paljon se olisi ollut kirjoitettuna. Kysymyksen avulla on tarkoitus hahmottaa, kuinka tarkkaan pyytjä oli määritellyt jaettavan tiedon.

Valitse kaikki sopivat:

- Otsikkotasolla
- Yleisellä tasolla: muutama pääidea/aihe, tekstiä n. 0,5 A4-sivua
- Melko tarkasti, tekstiä 0,5-1 A4-sivua
- Tarkasti, tekstiä yli 1 A4-sivua

3.3 Aihe

Aihe on tulevan esityksen tai artikkelin tarkempi aihe. Myös sisällöstä on jo jonkinlainen käsitys

3.3.1 Aiheen vastuuhenkilö

Kuka yrityksessänne alkoi työstää aloitteesta/pyynnöstä varsinaista esityksen aihetta?

- Se, johon otettiin yhteyttä
- Muu asiantuntija
- Muu projektipäällikkö
- Muu johtaja
- Muu henkilö omasta yrityksestä

3.3.2 Vastuuhenkilön valinta

Kuka vastuuhenkilön valitsi?

- Se, johon otettiin yhteyttä
- Muu asiantuntija
- Muu projektipäällikkö
- Muu johtaja

- Muu henkilö omasta yrityksestä

3.3.3 Valinnan hyväksyttäminen

Pitkö jonkun hyväksyä valinta?

KYLLÄ EI

Jos piti, kenen?

- Esimies
- Projektipäällikkö
- Toimitusjohtaja
- Muu johtaja
- Muu henkilö omasta yrityksestä

3.3.4 Valinnan perustelu

Miksi juuri kyseinen henkilö valittiin?

- Halusi itse
- Aiheen paras asiantuntemus
- Henkilön osaamisen kehittäminen (esiintymiskokemus, artikkelin kirjoittaminen)
- Henkilöllä parhaiten aikaa ko. tehtävään
- Muu, kuvaile

3.3.5 Muiden osallistuminen

Osallistuiko joku muu aiheen työstämiseen?

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

Jos osallistui, kuka?

- Projektiryhmän jäsen, kollega samalta organisaatiotasolta
- Esimies
- Muu henkilö omasta yrityksestä
- Henkilö yhteistyökumppaniyrityksessä
- Henkilö suunnittelualalta
- Muu

3.3.6 Miten osallistuivat

Jos sait apua aiheen kehittelyssä, miten sinua autettiin?

Avusta tarvittaessa: auttoi aiheen keksimisessä tai tarkentamisessa, ideoi sisältöä kanssasi, kommentoi suunnitelmaasi/tekstiäsi

3.3.7 Muiden osallistumisen perustelu

Miksi aiheen työstämiseen osallistui joku muu?

3.3.8 Tyytyväisyys aiheeseen

Olitko tyytyväinen aiheeseen?

KYLLÄ EI EN OSAA SANOA

3.3.9 Innostuneisuus aiheesta

Olitko innostunut aiheesta? Arvioi asteikolla 1-5 _____

1 = en ollenkaan innostunut, 5 = erittäin innostunut

3.4 Muokkaus

Muokkauksella tarkoitetaan varsinaista esityksen valmistelua tai artikkelin kirjoittamista.

3.4.1 Muiden osallistuminen

Osallistuiko joku muu aiheen työstämiseen?

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

Jos osallistui, kuka?

- Projektiryhmän jäsen, kollega samalta organisaatiotasolta
- Esimies
- Muu henkilö omasta yrityksestä
- Henkilö yhteistyökumppaniyrityksessä
- Henkilö suunnittelualalta
- Muu

3.4.2 Muiden osallistumisen perustelu

Miksi varsinaisen esityksen työstämiseen osallistui joku muu?

3.4.3 Valmiin työn hyväksyttäminen

Pitääkö yrityksessänne hyväksyttää valmis työ (artikkeli, esitelmä)?

KYLLÄ EI

Jos pitää, kenellä?

- Projektiryhmän jäsen, kollega samalta organisaatiotasolta
- Esimies
- Muu henkilö omasta yrityksestä
- Henkilö yhteistyökumppaniyrityksessä
- Henkilö suunnittelualalta
- Muu

3.4.4 Hyväksyttämisen syy

Jos valmis työ piti hyväksyttää, miksi?

Avusta tarvittaessa: pelko liikesalaisuuksien paljastamisesta, laatujärjestelmän takia, muuten sisällön tarkistamisen takia

3.5 Jakaminen

Tässä vaiheessa esitys pidetään tai artikkeli julkaistaan.

3.5.1 Tiedon jakamisen tapa

- Esitys seminaarissa
- Artikkeli alan lehdessä
- Muu

3.5.2 Huolestuneisuus/luottavaisuus

Miten suhtauduit esiintymiseen/julkaisuun etukäteen?

Arvioi asteikolla 1-5, 1 = erittäin huolestunut, 5 = erittäin luottavainen

3.5.3 Tyytyväisyys jakamiseen

Miten tyytyväinen olit esitykseesi sen pidettyäsi tai artikkeliisi sen ilmestyttyä?

Arvioi asteikolla 1-5, 1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen

3.5.4 Onnistuminen

Mikä mielestäsi onnistui esityksessä/artikkelissa?

3.5.5 Parannettavaa

Jäikö mielestäsi esitykseen/artikkeliin parantamisen varaa? Jos jäi, mitä?

3.5.6 Jakamiseen osallistumisaikeet jatkossa

Aikooko yrityksenne osallistua tiedon jakamiseen suunnittelualalla myös jatkossa?

- Kyllä, ehdottomasti
- Kyllä, sopivan tilaisuuden tullen
- Ei

3.6 Palaute

3.6.1 Yleisön reaktiot esitykseen

Kysy vain, jos kyseessä on esitys: miten yleisö reagoi esitykseesi?

3.6.2 Palaute artikkelista

Kysy vain, jos kyseessä on artikkeli; oletko saanut lukijoilta oman organisaatiosi ulkopuolelta palautetta artikkelistasi?

KYLLÄ EI EI OSAA SANOA

3.6.3 Palautteen laatu

Millaista palautetta olet saanut?

3.6.4 Siteeraus

Onko artikkeliasi siteerattu muualla?

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

Jos on, missä

3.6.5 Keskustelut asiakkaiden ja/tai yhteistyökumppaneiden kanssa

Oletko keskustellut artikkelistasi/esityksestäsi yhteistyökumppaneittesi tai asiakkaittesi kanssa heidän aloitteestaan?

KYLLÄ EI

Jos kyllä, mistä keskustelitte?

3.6.6 Palautteen kerääminen

Keräättekö yrityksessänne palautetta työntekijöidenne esityksistä tai kirjoittamista artikkeleista?

KYLLÄ EI

Jos keräätte, millaista palautetta keräätte?

- Ulkopuolista palautetta
- Yrityksen sisäistä palautetta

3.6.7 Palautteen laatu

Analysoitteko saamanne palautetta?

KYLLÄ EI

Miten?

3.6.8 Toiminnan muutos palautteen perusteella

Oletteko muuttaneet toimintaanne palautteen perusteella?

KYLLÄ EI
Miten?

3.6.9 Keskustelu palautteesta

Onko yrityksessänne tapana keskustella tiedon jakamisesta tiedonjakamistapahtuman jälkeen?

KYLLÄ EI

3.6.10–11 Kysy vain, jos 3.6.9 kyllä

3.6.10 Keskustelukumppani

Kenen kanssa keskustellaan? Useampi vaihtoehto sallittu

- Oman projektiryhmän jäsen
- Projektipäällikkö
- Esimies
- Johtaja
- Yrityksen johdon edustaja
- Muu henkilö omasta yrityksestä
- Kaikki

3.6.11 Keskustelutilanne

Ovatko keskustelut

- Formaali juuri tähän tilaisuuteen liittyvä ja ennalta sovittu ennen tilaisuutta, millainen? Esimerkiksi palautekeskustelu tästä tapahtumasta tai vuosi- tai kehityskeskustelu
- Formaali juuri tähän tilaisuuteen liittyvä mutta spontaani, millainen? Esim. esimies tai johdon edustaja sopi jälkikäteen tapaamisen juuri tästä aiheesta
- Formaali mutta osa yrityksen normaalia toimintaa (esim. osa viikko- tai tiimipalaveria)
- Informaali, millainen (esim. kahvipöytä- tai lounaskeskustelu)

3.6.12 Keskustelun sisältö

Millaisista asioista keskustellaan?

4 Motivaatiotekijät

4.1 Rahallinen korvaus

4.1.1 Työajan käyttäminen

Saako työntekijänne käyttää työaika esitelmän/artikkelin tekemiseen ja esittämiseen?

- Tehdään kokonaan osana normaalina työaika
- Tehdään työajan ulkopuolella, mutta normaalilla palkalla, esim. käytetyn ajan saatava myöhemmin vapaana
- Ylitöinä, normaali ylityökorvaus
- Osin työaikana, osin omalla ajalla
- Ei saa, tehtävä kokonaan omalla ajalla
- Ei vastausta, liikesalaisuus

4.1.2 Palkallisen ajankäytön hyväksyntä

Kysy vain, jos 4.1.1 KYLLÄ

Kuka hyväksyy palkallisen ajankäytön tehtävään?

- Esimies
- Muu oman yrityksen johdon edustaja, kuka

- Muu henkilö omassa yrityksessä, kuka (esim. henkilöstöhallinnon tai markkinoinnin edustaja)
- Joku muu, kuka

4.1.3 Rahallinen korvaus työnantajalle

Jos maksatte palkkaa, saatteko palkkiota joltain muulta taholta?

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

4.1.4 Muu rahallinen korvaus itselle

Saitko palkkaa tai palkkion joltain muulta taholta omasta esityksestäsi?

KYLLÄ EI

4.2 Henkilöstön kehittäminen

4.2.1 Kehitys- tai vuosikeskustelujen käyminen

Käydäänkö yrityksessänne kehitys- tai vuosikeskusteluja?

KYLLÄ EI

4.2.2 Kysy vain, jos 4.2.1 KYLLÄ

4.2.2 Keskustelu tiedon jakamisesta

Käsitelläänkö tiedon jakamista suunnittelualalla keskusteluissa?

KYLLÄ EI

Jos käsitellään, kenen aloitteesta?

- Työntekijän
- Esimiehen

4.2.3 Vaikutus ylennyksiin tai uralla etenemiseen

Onko tiedon jakamisella suunnittelualalla merkitystä ylennyksiin tai uralla etenemiseen yrityksessänne?

KYLLÄ EI EN OSAA SANOA

Jos on merkitystä, miten vaikuttaa

4.2.4 Tiedon jakamisen perustelut

Kuvaile omin sanoin, miksi ryhdyit tiedon jakamiseen toimialalla?

Odota ensin spontaani vastaus, sen jälkeen ohjaile tarvittaessa, ks. alla; useampi vaihtoehto sallittu

- pyydettiin, enkä kehdannut kieltäytyä
- ajattelin oppivani jotain uutta
- vaihtelua arkiseen puurtamiseen
- pidän esiintymisestä
- asia oli mielestäni niin tärkeä että siitä oli hyvä kertoa laajemmaltikin
- oman osaamisen esille tuominen ja mahdollinen hyödyntäminen palkkaneuvotteluissa tai työpaikan vaihdon yhteydessä
- vastavuoroisuus

4.2.5 Tiedon jakamisen rajoitteet

Oliko sinulla jotain varauksia tiedon jakamisen suhteen?

Odota ensin spontaani vastaus, sen jälkeen ohjaile tarvittaessa, ks. alla; useampi vaihtoehto sallittu

- esitykseen/artikkeliin kulunut aika on poissa muusta työstäni, varsinaiset työtehtäväni kärsivät

- joudun käyttämään esitykseen/artikkeliin omaa aikaani
- oma erityisasema heikkenee, kun muut pääsevät osallisiksi omaan erityisosaamiseeni
- epäonnistumisen pelko; epäonnistuminen heikentäisi kuvaani asiantuntijana
- kiinnostuksen puutteen pelko, esitykseni ei kiinnosta ketään
- vastavuoroisuuden puute

4.2.6 Uudelleen osallistuminen

Aiotko osallistua tiedon jakamiseen toimialallasi myös jatkossa?

- Kyllä, ehdottomasti
- Kyllä, sopivan tilaisuuden tullen
- Ei

4.2.7 Oppiminen

Opitko tehtävään liittyen (tiedon jakamiseen toimialalla) jotain uutta? Kuvaile omin sanoin
Ohjaile tarvittaessa, esim.

- seminaariesityksen laatimista
- esiintymistä

4.3 Kontaktit

4.3.1 Yhteydenottojen määrä

Onko yrityksenne otettu yhteyttä tiedon jakamisen seurauksena viimeisen vuoden aikana?

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

Jos yrityksenne otettiin yhteyttä, onko yhteydenottoja ollut

- 1
- 2
- 3-4 kertaa
- 5 tai enemmän

4.3.2 Tapaamisten sopiminen

Onko yrityksenne pystynyt sopimaan tapaamisia tiedon jakamisen avulla

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

4.3.3 Tapaamisten tyyppi

Kysy vain, jossa 4.3.2 KYLLÄ

Onko tapaamisia sovittu

- Uusien asiakkaiden kanssa
- Nykyisten asiakkaiden kanssa
- Muiden kuin asiakkaiden (nykyiset, potentiaaliset) kanssa, esim. palvelun/tavarantoimittajan, suunnittelualan tai oppilaitoksen edustajan kanssa, kuvaile kenen

4.3.4 Tiedon jakamisen vaikutus tapaamisiin

Miten tiedon jakaminen vaikutti tapaamisten sopimiseen?

Auta tarvittaessa helppons, toisen osapuolen kiinnostus

4.3.5 Uudet tiedon jakamisen pyynnöt

Onko sinua/yritystänne pyydetty uudestaan puhumaan samasta tai lähiaiheesta toiseen tilaisuuteen, tai kirjoittamaan toinen artikkeli?

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

4.3.6 Pyyntöjen toteutuminen

Jos yritystänne on pyydetty uudestaan puhumaan samasta tai lähiaiheesta toiseen tilaisuuteen tai kirjoittamaan toinen artikkeli, toteutuiko pyyntö?

KYLLÄ EI EN TIEDÄ

4.4 Tiedon jakamisen muut hyödyt

Mistä muista syistä yrityksenne osallistuu tiedon jakamiseen suunnittelualalla?

Odota ensin spontaali vastaus, sen jälkeen ohjaile tarvittaessa, esim.

- Pyydetään, emmekä kehtaa kieltäytyä
- Markkinointi, brändin tunnetuksi tekemisen mielessä
- Haluamme tuoda esiin yrityksellemme tärkeitä asioita suunnittelualalla, tämä on keino siihen
- Haluamme työntekijöidemme oppivan uusia taitoja
- Työntekijät osallistuisivat tilaisuuteen joka tapauksessa, saamme enemmän näkyvyyttä jos esitelmöivät
- Tarjoaa työntekijöille vaihtelua normaaleista työtehtävistä

4.5 Alan kehitykseen vaikuttaminen

4.5.1 Halu vaikuttaa

Pyrittekö yrityksenä vaikuttamaan suunnittelualan kehitykseen?

KYLLÄ EI

4.5.2–4 Kysy vain, jos 4.5.1 on KYLLÄ

4.5.2 Vaikuttamisen kohteet

Mihin pyritte vaikuttamaan?

Auta tarvittaessa: suunnittelunormien kehittämiseen, alan opetussisältöihin ja käytäntöihin, alan kieleen ja muun ilmaisuun, alan yhteiskunnallisiin vaikutuksiin

4.5.3 Vaikuttamisen keinot

Millä keinoin pyritte vaikuttamaan?

Auta tarvittaessa: alan järjestöjen toimintaan osallistuminen, suunnittelunormien kehittämiseen osallistumalla, tiedon jakaminen suunnittelualalla mukaan lukien opettaminen

5 Vapaat kommentit

Tuliko sinulle haastattelun aikana mieleen jotain aiheeseen liittyvää?

Voitko suositella ketään haastateltavaa tähän tutkimukseen?

Mikäli sinulle tulee myöhemmin mieleen jotain aiheeseen liittyvää, toivon, että otat minuun yhteyttä sähköpostitse [sähköpostiosoite poistettu] tai puhelimitse [puhelinnumero poistettu]

Kiitos haastattelusta!

LIITE 2: TOIMIALAN EDUSTAJAN HAASTATTELULOMAKE

1 Taustatiedot

Vastaajan nimi

Organisaatio

Titteli

Asema organisaatiossa

Koulutus

Työkokemus nykyisessä tehtävässä, vuosia, puolen vuoden tarkkuudella

Työkokemus alalta, vuosia, puolen vuoden tarkkuudella

2 Tiedon jakaminen – tietty tapahtuma

2.1 Pääteeman ideointi

Organisaationne järjestää tapahtuman x. Nimeä tapahtuma, jota tarkastellaan jatkossa.

Kuvaile, kuinka suunnittelitte tapahtuman x. Ketkä osallistuivat prosessiin?

2.2 Tilaisuuden tarkoitus

Mikä oli tilaisuuden tarkoitus?

2.3 Yksittäiset esitykset

2.3.1 Aiheiden ja henkilöiden valinta

Miten yksittäisten esitysten aiheet ja esittäjät valittiin? Kuinka aktiivisia/passiivisia yritysten edustajat ovat osallistumaan?

2.3.2 Esitelmöitsijöiden rekrytointi

Oliko pitäjiä helppoa vai vaikeata saada rekrytoitua?

2.3.3 Esitelmöitsijöiden aiempi osallistuminen

Ovatko samat henkilöt tai samojen yritysten edustajat osallistuneet vastaavaan toimintaan aiemmin? Vaikuttiko tämä siihen, että he osallistuivat tällä kertaa?

2.3.4 Yksittäisten esitysten pitäjien motivointi

Pitkö yksittäisten esitysten esittäjiä motivoida jollakin tavoin? Miten? Rahallisesti? Muulla tavoin: esim. kilpailija jo luvannut osallistua?

2.3.5 Motivoinnin tavanomaisuus

Onko tällainen motivointi tavanomainen käytäntö?

2.4 Tavoitteiden saavuttaminen

Saavutettiin mielestäsi tilaisuudelle asetetut tavoitteet?

2.5 Palaute

2.5.1 Spontaani palaute

Saitteko tilaisuudesta palautetta osallistujilta? Jos saitte, millaista?

2.5.2 Palautteen pyytäminen

Pyysittekö tilaisuudesta palautetta osallistujilta? Jos pyysitte, miten?

2.5.3 Palautteen hyödyntäminen

Hyödynsittekö saamaanne palautetta? Jos hyödynsitte, miten?

3 Tiedon jakamisen strategia ja johtaminen

3.1 Tavoitteiden kuvaus

Kuvaile lyhyesti, millaisia tavoitteita tiedon jakamisella järjestössänne on

3.2 Pk-yritysten asema ja merkitys

Mikä on pk-yritysten asema ja merkitys tiedon jakamisessa?

3.3 Tavoitteiden seuranta

Seurataanko tavoitteiden toteutumista?

KYLLÄ EI

Jos seurataan, miten?

3.4 Tavoitteiden kehittäminen

Kehitetäänkö tavoitteita?

KYLLÄ EI

Jos kehitetään, miten ja kuinka usein?

3.5 Vastuhenkilö ja hänen tehtävänsä

Onko organisaatiossanne tiedon jakamisesta vastaava henkilö? Jos on, mitä hän tekee?

- Kantaa päävastuun tiedon jakamisen organisoinnista
- Suunnittelee tapahtumia, joissa jaetaan tietoa = tapahtumien sisällön suunnittelu
- Organisoii tapahtumia, joissa jaetaan tietoa = tapahtumien käytännön toteuttamisen suunnittelu
- Tiedottaa tulevista tapahtumista, joissa jaetaan tietoa
- Kerää palautetta toteutuneista tapahtumista, joissa jaetaan tietoa
- Toimii toimialan organisaatioiden (kunnat, valtio, yritykset, oppilaitokset) yhteyshenkilönä heidän yhteydenotoilleen
- Pitää yhteyttä toimialan organisaatioihin itse
- Muuta, kuvaile tehtäviä

4 Tiedon jakamisen merkitys

Kuinka tärkeänä pidät tiedon jakamista kaupunkisuunnittelualalla? Mistä syystä?

5 Tiedon jakamisen muutos

5.1 Tiedon jakamisen muutos viimeisten kahden vuoden aikana

Onko tiedon jakamisessa tapahtunut muutosta viimeisten kahden vuoden aikana? Jos on, millaista?

Esim. esitelmien pitäjiä tai artikkelien kirjoittajia on aiempaa helpompaa/vaikeampaa saada rekrytoitua, yritykset haluavat aiempaa enemmän/vähemmän vaikuttaa jaettavaan sisältöön aiheen, käsittelyn suhteen.

5.2 Muutoksen syyt

Mistä arvelet muutoksen johtuvan? Kiristynyt kilpailu, yritysten lisääntynyt keskinäinen yhteistyö, yleisten trendien muutos, esim. kasvavat vaatimukset ilmastonmuutoksen torjumiseksi, sukupolven vaihtuminen

5.3 Tiedon jakamisen muutos pidemmällä ajalla

Onko tiedon jakamisessa tapahtunut muutosta pidemmällä ajalla? Jos on, millaista?

Esim. esitelmien pitäjiä tai artikkelien kirjoittajia on aiempaa helpompaa/vaikeampaa saada rekrytoitua, yritykset haluavat aiempaa enemmän/vähemmän vaikuttaa jaettavaan sisältöön aiheen, käsittelyn suhteen.

5.4 Muutoksen syyt pidemmällä ajalla

Mistä arvelet muutoksen johtuvan? Kiristynyt kilpailu, yritysten lisääntynyt keskinäinen yhteistyö, yleisten trendien muutos, esim. kasvavat vaatimukset ilmastonmuutoksen torjumiseksi, sukupolven vaihtuminen

6 Tiedon jakamista edistävät tekijät

Mitkä tekijät mielestäsi edesauttavat sitä, että toimialallanne jaetaan tietoa?

7 Rajoitteet

7.1 Vältettävät aiheet

Onko jotain asioista, mistä toimialallanne ei jaeta tietoa? Esimerkiksi epäonnistuneet tai keskinkertaiset projektit?

7.2 Välttämisen syyt

Miksi tietyistä aiheista/asioista ei jaeta tietoa? Esimerkiksi epäonnistuneet tai keskinkertaiset projektit?

8 Asiantuntijoiden vähäinen osallistuminen tiedon jakamiseen

Pk-yrityksissä työskentelevät asiantuntijat, jotka eivät ole johtavassa asemassa tai osaomistajia, ovat viimeisten kahden vuoden aikana osallistuneet tiedon jakamiseen toimialalla selvästi vähemmän kuin johtavassa asemassa olevat tai osaomistajat pk-yrityksissä. Mistä tämä voi johtua?

9 Muuta aiheeseen liittyvää, vapaat kommentit

Tuleeko Sinulle mieleen muuta tiedon jakamiseen alallanne liittyvää, jonka haluaisit tuoda esille tässä yhteydessä? Sana on vapaa.

Voitko suositella ketään haastateltavaa tähän tutkimukseen?

Mikäli Sinulle tulee tämän haastattelun jälkeen mieleen jotain lisättävää, toivon Sinun olevan minuun yhteydessä puhelimitse [puhelinnumero poistettu liitteestä] tai sähköpostitse [sähköpostiosoite poistettu liitteestä].

Kiitos haastattelusta!