



**ARVOA TUOTTAVAN YHTEISTYÖN SYNTYMINEN SAMAAAN KONSERNIIN  
KUULUVIEN KORKEAKOULUJEN VÄLILLE**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Riikka Sund

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila

Erikoistutkija Satu Parjanen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Riikka Sund

### **Arvoa tuottavan yhteistyön syntyminen samaan konserniin kuuluvien korkeakoulujen välille**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

71 sivua, 1 kuva, 5 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila ja erikoistutkija Satu Parjanen

Avainsanat: korkeakoulukonserni, arvon luominen, sosiaalinen pääoma, tietopääoma, verkosto, yhteistyö, heikot linkit, vahvat linkit, broker

Tässä työssä tutkittiin sitä, miten mahdollistetaan arvoa luovan yhteistyön syntyminen kahden samaan konserniin kuuluvan korkeakoulun välille tutkimus- ja tki-toiminnassa. Viime vuosina Suomeen on syntynyt kolme korkeakoulukonsernia, joissa yliopisto on emo-organisaatio ja ammattikorkeakoulu tytär. Niiden tarkoitus on vahvistaa korkeakouluja näiden tekemän yhteistyön kautta. Tutkimusta varten case-yliopiston ja -ammattikorkeakoulun henkilöstöltä kerättiin tietoa puolistrukturoidussa teemahaastattelussa ja kyselylomakkeella. Kyseessä on empiirinen laadullinen case-tutkimus ja analyysimenetelmä on teoriaohjattu sisällön analyysi.

Työssä havaittiin, että korkeakoulujen välille on syntynyt melko tiivistä yhteistyötä tutkimuksessa ja tki-toiminnassa. Syntyneet verkostot ovat tiheitä ja yhteistyö on melko runsasta. Verkostoista on tunnistettavissa broker-asemassa olevia henkilöitä. Yhteistyö ei ole riippuvaista yhdestä toimijasta, vaan yhteistyötä tekeviä henkilöitä on paljon. Näin ollen sosiaaliseen pääomaan liittyvälle tiedon vaihtamisen ja yhdistämisen prosessille on olemassa edellytykset samoin kuin pysyvää kilpailuetua tuovan tietopääoman kehittymiselle.

Yhteistyötä tekevät henkilöt näkevät yhteistyön molempia osapuolia hyödyttävänä. Jatkossa yhteistyön toivottiin lisääntyvän ja tiivistyvän ja osapuolten erilaisten toiminnan tarkoitusten ohjaavan yhteistyötä. Osapuolten välillä ei nähty olevan merkittävää kilpailua kuin enintään yksittäisen rahoituslähteen osalta.

Tärkeimmäksi tulevaisuuden yhteistyötä edistäväksi asiaksi havaittiin toisen osapuolen tunteminen. Yhteistyön onnistumiseksi toimijoiden tulee löytää syy, miksi yhteistyö on edullista heille sen sijaan että tekisi yksin.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Riikka Sund

### **Formation of value creating cooperation between higher education institutions of the same group**

Master's thesis

2022

71 pages, 1 figure, 5 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Tuomo Uotila and Senior Researcher Satu Parjanen

Keywords: Group of higher education institutions, value creation, social capital, intellectual capital, network, cooperation, collaboration, weak ties, strong ties, broker

This thesis examined how to enable the formation of value creating cooperation in research and RDI-activity between university and university of applied sciences belonging to the same group. In Finland there are three group of higher education institutions (HEI), all established recently. The meaning of these groups is to strengthen the HEIs through the cooperation within the group. The material of this study was gathered by interviewing, by the means of semi-structured interview, the staff of case HEIs and by using a questionnaire. This study is empirical qualitative case research and the used analysis method is theory-guided content analysis.

The result of the research shows that there is quite close cooperation between the case HEIs in research and RDI-activity. The networks are dense and cooperation is quite abundant. There are people in the network who can be recognized as brokers. The cooperation is not depending on one people, instead there are many persons acting actively in the network. Preconditions relating to the knowledge exchange and combine processes are met which enables the creation of new social and intellectual capital.

Persons involved in cooperation find it beneficiary for both HEIs. They wish that in the future there will be more cooperation and differing purposes of the university and university of applied sciences will guide the cooperation. No significant competition between the HEIs were recognized, however there is one source of funding where case-HEIs clearly compete with each other.

The most important factor enabling the future cooperation is knowing the other HEI's activity and personnel. To be successful in cooperation, the personnel have to find the reason why to cooperate and why the cooperation leads to the better result than acting alone.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet.....	4
1.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	5
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	7
1.4	Työn rakenne .....	8
2	Uuden arvon luominen organisaatiossa.....	9
2.1	Uusi tieto.....	9
2.2	Tiedon vaihtaminen ja yhdistäminen ja niiden edellytykset.....	10
3	Sosiaalinen pääoma arvon luomisen välineenä .....	12
3.1	Sosiaalisen pääoman käsite.....	12
3.2	Sosiaalisen pääoman tekijät.....	14
4	Arvon luominen tietopääoman avulla .....	17
4.1	Inhimillinen pääoma.....	18
4.2	Rakennepääoma .....	19
4.3	Sisäinen ja ulkoinen suhdepääoma.....	19
4.4	Yrittäjyyspääoma .....	20
4.5	Uudistumis pääoma .....	21
4.6	Luottamus pääoma .....	21
5	Tiedon ja osaamisen jakaminen yhteistyöverkostoissa .....	22
5.1	Organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö .....	22
5.2	Verkostot .....	25
5.3	Vahvat ja heikot linkit verkostossa .....	26
5.4	Brokerit ja heidän roolinsa verkostoissa.....	28
6	Tutkimuksen toteutus .....	30
6.1	Case-korkeakoulujen esittely .....	30
6.1.1	LUT-konsernin esittely.....	30
6.1.2	LUTin esittely .....	31

6.1.3	LABin esittely .....	32
6.2	Tutkimusmenetelmät .....	32
6.3	Empiirisen aineiston keräämisen tavat ja sen analysointi .....	33
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus .....	38
7	Empiiristen tulosten esittely .....	40
7.1	Yhteistyön muoto ja syyt yhteistyölle .....	41
7.2	Yhteistyön ongelmat ja onnistumiset .....	46
7.2.1	Ongelmat .....	46
7.2.2	Onnistumiset ja hyödyt .....	50
7.3	Yhteistyötä tekevien henkilöiden verkostot .....	51
7.4	Konsernirakenne ja sen vaikutukset yhteistyöhön .....	54
7.5	Kilpailu organisaatioiden välillä .....	56
7.6	Yhteistyö tulevaisuudessa .....	57
7.6.1	Odotuksia tulevaisuuden yhteistyölle .....	57
7.6.2	Yhteistyön esteet .....	58
7.6.3	Yhteistyön kehittäminen ja tukeminen .....	60
8	Johtopäätökset .....	62
8.1	Sosiaalinen pääoma korkeakoulujen välisessä yhteistyössä .....	63
8.2	Tietopääoman merkitys korkeakoulujen välisessä yhteistyössä .....	64
8.3	Korkeakoulujen välinen yhteistyö ja verkostot .....	65
8.4	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	67
8.5	Tutkimuksen vaikuttavuus .....	69
8.6	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet .....	70
	Lähteet .....	72

## **Liitteet**

Liite 1: Haastattelurunko

Liite 2: Kyselylomake

## **Kuvaluettelo**

Kuva 1: Haastateltavien verkostot

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1: Haastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset

Taulukko 2: Haastateltavien työskentelyvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa

Taulukko 3: Yhteistyön muodot

Taulukko 4: Yhteistyön syyt

Taulukko 5: Yhteistyötä tukevat tekijät

# 1 Johdanto

Tämän työn aiheena on kahden samaan konserniin kuuluvan korkeakoulun välille syntynyt arvoa tuottava yhteistyö tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa (tki-toiminta). Korkeakoulukonsernit ovat Suomessa uusia ja niiden sisällä syntynyttä yhteistyötä ei ole merkittävässä määrin tutkittu aiemmin. Yhteistyötä tutkimalla voidaan päätellä, onko konsernin muodostuminen lisännyt yhteistyötä korkeakoulujen välillä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet

Korkeakoulukonsernit, joissa yliopisto toimii ammattikorkeakoulun emo-organisaationa, ovat melko uusi ilmiö Suomessa. Ne mahdollistuivat ammattikorkeakoululain muuttuessa vuonna 2015, kun ammattikorkeakouluista tuli osakeyhtiöitä. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT (jäljempänä LUT) sai omistukseensa 100 % Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n ja Saimaan ammattikorkeakoulu Oy:n osakekannoista joulukuussa 2017 (LUT-yliopisto 2021). Kaksi ammattikorkeakoulua sulautui LAB ammattikorkeakoulu Oy:ksi (jäljempänä LAB) myöhemmin. Vuonna 2018 myös Tampereella syntyi vastaava konserni, kun Tampereen ammattikorkeakoulu Oy:stä tuli Tampereen korkeakoulusäätiön tytäryhtiö (Tampereen yliopisto 2020). Tampereen korkeakoulusäätiö on nykyisen Tampereen yliopiston oikeudellinen nimi. Myös Lapin yliopisto omistaa Lapin ammattikorkeakoulu Oy:stä yli 50 % (Lapin yliopisto 2018).

Koska korkeakoulukonsernit ovat uusi ilmiö Suomessa, ei niiden osapuolten keskinäisestä yhteistyöstä ole vielä merkittävästi tutkimusta. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kulttuurit ja toiminnan tarkoitus ovat kuitenkin erilaiset ja sen takia on tarpeellista tutkia sitä, minkälaista yhteistyötä on yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välille syntynyt ja miten yhteistyötä voidaan tukea. Yhteistyön syntyminen ja lisääntyminen on olennaista, jotta korkeakoulut voivat laissa säädettyjen tehtäviensä mukaisesti luoda toiminnallaan uutta arvoa sekä yrityksille että laajemmin yhteiskunnalle.

Seuraavassa esitellään tämän työn kannalta keskeisiä käsitteitä:

*Korkeakoulukonserni* tarkoittaa yleensä omistuksellista yhteyttä, jossa yliopistolla on yleensä omistusoikeuteen perustuva yli 50 %:n äänivalta ja sitä kautta lain mukainen määräysvalta ammattikorkeakoulussa.

*Arvon luominen* on olennainen asia kumppanuuksien perustamisessa, ylläpidossa ja siinä, että kumppanuudella on merkitystä (Austin 2011, 13). Uutta arvoa luodaan vaihtamalla ja yhdistämällä tietoa muiden kanssa (Moran & Ghoshal 1996, 42).

*Sosiaalinen pääoma* tarkoittaa yksilön tai yhteisön verkostoja ja niiden kautta käytössä olevaa resurssien yhdistelmää (Nahapiet & Ghoshal 1997, 35 ja 1998, 243).

*Tietopääoma* on määritelty monilla tavoin eri yhteyksissä. Yleensä sen ymmärretään koostuvan seuraavista kolmesta tekijästä: 1) inhimillinen pääoma eli asiantuntemus ja tiedon kerääntyminen organisaatiossa, 2) rakennepääoma eli miten toiminnot on järjestetty ja 3) Suhdepääoma eli yhdessä muiden tahojen kanssa arvon luominen (Tarjanne & Perttunen 2015, 10).

*Yhteistyö* tarkoittaa kahden organisaation välistä yhteistyötä, jonka tarkoituksena on edistää kummankin osapuolen päämääriä.

*Verkosto* tarkoittaa organisaation ja henkilöiden yhteyksiä muihin organisaatioihin ja henkilöihin.

*Heikot linkit* tarkoittavat satunnaisia ja kaukaisempia tuttavuuksia (Hauser, Tappeiner & Walde 2007, 77).

*Vahvat linkit* tarkoittavat hyviä ystäviä ja muita läheisiä ihmisiä (Hauser et al. 2007, 77). Henkilön vahvoista linkeistä muodostuu hänen tiheä verkostonsa, jossa yhteistyötä on paljon (Granovetter 1973, 1370).

*Broker* toimii kahden ryhmän välissä luoden sosiaalista pääomaa ja mahdollistaen kahden eri osapuolen osaamisen ja tietojen kohtaamisen (Burt 2004, 349).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän työn tarkoituksena on tutkia kahden samaan korkeakoulukonserniin kuuluvan korkeakoulun välistä arvoa luovaa yhteistyötä tutkimus ja tki-toiminnassa.



Korkeakoulukonserneissa kummallakin korkeakoululla on pyrkimys palvella toiminnallaan ympäröivää yhteiskuntaa – yliopiston osalta globaalisti ja ammattikorkeakoulun osalta enemmän paikallisesti. Myös toiminnan tarkoituksessa on selvä ero yliopiston keskittyessä tieteelliseen tutkimukseen ja ammattikorkeakoulun käytännönläheiseen kehitystoimintaan.

Verkostojen ja innovaatiotoiminnan syntymistä yliopiston ja yrityksen välille on käsitelty ainakin Johnston, Robinson ja Lockettin (2010) artikkelissa ja yliopistojen ja yritysten välistä kumppanuutta Hauserin ja Ryanin (2021) artikkelissa. Näkökulma on kuitenkin eri kuin puhuttaessa perinteisestä korkeakoulujen ja yritysten välisestä yhteistyöstä, koska tässä työssä on tarkoitus tarkastella nimenomaan samaan konserniin ja näin ollen tiukasti toisiinsa kytköksissä olevien korkeakoulujen yhteistyötä.

Toisaalta yliopiston kansainvälisiä kumppanuuksia muiden yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa ja niihin liittyvää tietämyksen jakamista on käsitelty Kuirin (2020) pro gradu -työssä. Näkökulma asiaan on kuitenkin myös Kuirin työssä eri kuin tässä työssä, sillä tässä työssä on tarkoitus keskittyä nimenomaan tilanteeseen, jossa kahdella korkeakoululla on myös omistajuuteen liittyvä intressi tehdä yhdessä tutkimus- ja tki-toimintaa ja jossa korkeakoulut toimivat samassa maassa.

Diamond ja Rush (2011) puolestaan käsittelevät artikkelissaan saman korkeakoulun eri osien välistä yhteistyötä ja Diamond ja Roberts (2006) sekä monet muut samaan organisaatioon kuuluvien eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Nämäkin tutkimukset eivät kuitenkaan ota kantaa tilanteeseen, jossa korkeakoulut ovat omia erillisiä organisaatioitaan, mutta kuitenkin kuuluvat samaan konserniin ja ovat sitä kautta tiukasti sidoksissa toisiinsa.

En löytänyt tutkimusta, jossa olisi tutkittu samaan korkeakoulukonserniin kuuluvien korkeakoulujen yhteistyötä. Olennainen ero edellä kerrottuihin aiempiin tutkimuksiin on se, että näkökulma yhteistyöhön on erilainen korkeakoulujen liittyessä toisiinsa omistuksellisesti ja yhteistyön erityispiirteet saattavat olla erilaisia kuin täysin erillisten korkeakoulujen välisessä yhteistyössä tai saman korkeakoulun eri yksiköiden välisessä yhteistyössä.

Työssä käydään läpi arvon luomista, sosiaalista pääomaa ja tietopääomaa koskevaa teoriaa sekä yhteistyötä ja verkostoja koskevaa teoriaa. Arvon luominen tiedon vaihdannan ja yhdistämisen kautta on organisaatioiden keskeinen tehtävä ja työssä esitellään tätä sekä sosiaalisen pääoman merkitystä. Sosiaalisella pääomalla ja arvon luonnilla vaikutetaan organisaation tietopääoman määrään, joka puolestaan vaikuttaa organisaation kykyyn luoda uutta

arvoa ja sosiaalista pääomaa. Tietopääoma on asiantuntijaorganisaatiossa ja tietovaltaisella alalla keskeinen tuotannontekijä, jonka vahvuus tai heikkous määrittää organisaation kykyä menestyä nyt ja tulevaisuudessa.

Työssä käydään läpi haastateltavien henkilöiden verkostoja verkostanalyysin avulla. Verkostanalyysi ei ole kattava, koska haastateltavia oli vain 15, kun taas verkostoihin mahdollisesti osallistuvia työntekijöitä on korkeakoulujen sisällä noin 1500. Tarkoituksena oli kuitenkin saada yleiskuva siitä, linkittyvätkö eri yhteistyöhankkeiden toimijat toisiinsa ja erotuuko joukosta selkeästi broker-asemassa olevia henkilöitä.

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen rajaamiseksi tässä työssä ei tarkastella tietopääoman mittaamista eikä syvällisesti kaikki aspekteja sen johtamisesta. Työssä ei myöskään käsitellä verkostoihin liittyvää teoriaa syvällisesti, vaan ainoastaan siinä laajuudessa, kun on tarpeen tämän työn tarkoituksen saavuttamiseksi. Työssä ei käsitellä koulutukseen tai tukipalveluihin liittyvää yhteistyötä tai muuta yhteistyötä kuin maininnan tasolla pääfokuksen ollessa tki- ja tutkimustoimintaan liittyvissä asioissa.

Korkeakoulukonserneissa syntyy yhteistyötä korkeakoulujen sisällä, niiden välillä ja korkeakouluista ulospäin muiden toimijoiden suuntaan. Tässä työssä on tarkoitus keskittyä nimenomaan kahden samaan korkeakoulukonserniin kuuluvan korkeakoulun väliseen yhteistyöhön ja sen muodostumiseen ja näin ollen korkeakoulujen sisäinen ja korkeakoulukonsernista ulospäin suuntautuva yhteistyö on rajattu pois tutkimuksesta.

Tämän työn tutkimuskysymys ja sen alakysymykset ovat seuraavat:

Miten mahdollistaa arvoa tuottavan yhteistyön syntymistä kahden korkeakoulun välillä konsernirakenteessa?

1. Minkälaista konsernin korkeakoulujen välinen yhteistyö tutkimuksessa ja tki-toiminnassa on?
2. Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät yhteistyön/yhteistyöverkostojen syntymistä?

3. Miten tulevaisuuden yhteistyön/yhteistyöverkostojen muodostumista voidaan edistää konsernirakenteessa?

#### 1.4 Työn rakenne

Työn alussa Johdanto-kappaleessa esitellään tutkimuksen tausta sekä keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen käydään läpi se, miksi tämä tutkimus on tehty, miten se on rajattu ja mihin kysymyksiin tutkimuksen avulla on tarkoitus vastata. Johdannon viimeisenä asiana käydään läpi työn rakenne.

Työn luvut 2 – 5 ovat tutkimuksen teoriaosa. Aluksi teoriassa käydään läpi arvon luomiseen liittyvää teoriaa luvussa 2 ja sen jälkeen luvussa 3 siihen läheisesti kuuluvaa sosiaalisen pääoman teoriaa. Luvussa 4 käsitellään tietopääomaa ja luvussa 5 yhteistyöhön ja verkostoihin liittyvää teoriaa.

Luvussa 6 kuvataan tutkimuskohteet sekä se, miten tutkimus on toteutettu eli käydään läpi käytetyt metodit. Tähän kuuluu tutkimusmenetelmän kuvaaminen, aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmien kuvaaminen ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

Empiiristen tulosten esittely on luvussa 7 ja sen jälkeen luvussa 8 esitellään johtopäätökset edellä kerrotun teorian ja empiiristen tulosten pohjalta. Sen lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen merkitystä ja rajoitteita sekä esitetään suosituksia tuleviksi tutkimusaiheiksi.

## 2 Uuden arvon luominen organisaatiossa

Yritysten, mutta myös muiden organisaatioiden tärkeä tehtävä on luoda uutta arvoa. Kuten Moran ja Ghoshal (1996, 41) toteavat, arvon omimisen lisäksi arvon luominen on oleellista pidemmällä tähtäimellä, sillä luomalla paljon uutta arvoa, organisaatio todennäköisesti saa myös enemmän hyötyä luomastaan arvosta ja lisäksi hyödyttää myös yhteiskuntaa enemmän. Uuden arvon luominen on olennainen asia kumppanuuksien perustamisessa, ylläpidossa ja siinä, että kumppanuudella on merkitystä (Austin 2011, 13).

Uuden arvon luominen vaatii tiedon vaihtamista ja yhdistämistä muiden kanssa, sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolisten tahojen kanssa. Ongelmana uuden, aineettoman arvon luomisessa on, että sitä ei voi mitata samoin kuin esim. tavaroiden arvoa, vaan arvoa joudutaan määrittämään jopa ilman, että tukena on mitään rahassa mitattavia transaktioita (Bontis 1998, 64). Tässä luvussa käydään läpi organisaation arvon luomisen merkitystä ja edellytyksiä.

### 2.1 Uusi tieto

Uutta tietoa ja sitä kautta arvoa saadaan aikaiseksi sekä odottamattomasti, eli käytännössä vahingossa, että systemaattisella työllä. Jälkimmäistä organisaatio voi edesauttaa pitämällä huolta siitä, että sillä on tarvittava kyky omaksua tietoa ja yhdistellä sitä niin, että syntyy uutta tietoa ja arvoa. Uusi tieto ja arvo voivat hyödyttää yritystä, yhteiskuntaa tai molempia. (Moran & Ghoshal 1996, 41)

Arvonluontiprosessin eri vaiheissa on erilaisia asioita, jotka rajoittavat sitä, mutta Moranin ja Ghoshalin (1996, 43) mukaan resurssiniukkuus on ehkä suurin rajoite. Täydellisessä maailmassa kaikki tieto olisi kaikkien käytettävissä ja jokainen voisi tehdä mahdollisimman optimaalisia tiedon yhdistelmiä vapaasti ja näin luoda rajattomasti uutta arvoa. Kun näin ei tosielämässä ole, niin tiedon yhdistely ei ole koskaan optimaalista, koska tarvittava tieto ei välttämättä ole paikalla yhdistelyä tehtäessä tai välity kaikille osallistujille.

## 2.2 Tiedon vaihtaminen ja yhdistäminen ja niiden edellytykset

Organisaatioissa ja yksilöillä on paljon tietoa, joka sellaisenaan, kyseisen organisaation tai yksilön hallussa ei luo uutta arvoa. Jotta uutta arvoa voisi syntyä, tietoa pitää yhdistää muilla olevaan tietoon eli tehdä uusia yhdistelmiä olemassa olevasta tiedosta. Tietoa pysytään yhdistämään vain, jos tietoa myös vaihdetaan eli saatetaan tieto yhteen pisteeseen käytettäväksi. Tiedon vaihtaminen mahdollistaa siinä piilevän potentiaalisen arvon realisoitumisen, kun eri osapuolten tietoja pystytään yhdistelemään uudella tavalla. (Moran & Ghoshal 1996, 42)

Tiedonvaihtoon liittyy myös aina transaktiokustannuksia. Rutiinit aiheuttavat ongelman silloin, kun uutta tietoa pyritään yhdistämään ja luomaan uusia tapoja tehdä asioita, koska vakiintuneiden rutiinien ja tapojen muuttaminen on vaikeaa ja aiheuttaa paljon kustannuksia (Moran ja Ghoshal 1996, 42).

Uuden tiedon luomisprosessi on herkkä ja sekä Moran ja Ghoshal (1996, 42) että Nahapiet ja Ghoshal (1997, 36) ovat hahmottaneet edellytyksiä, joiden täytyy täytyä, jotta tiedon tarkoituksellinen, uuteen tietoon ja arvoon tähtäävä vaihtaminen ja yhdistäminen olisi mahdollista. Ensinnäkin tiedon oltava saavutettavissa eli osapuolella pitää olla mahdollisuus saada tietoa. Toiseksi osapuolten pitää odottaa saavansa tiedon vaihtamisesta ja yhdistämisestä arvoa eli uutta tietoa. Kolmanneksi osapuolella täytyy olla motivaatio tiedonvaihtoon ja yhdistämiseen eli heidän pitää nähdä toiminta itselleen tavalla tai toisella hyödylliseksi. Neljänneksi osapuolen pitää olla kykenevä vaihtamaan tietoa ja käyttämään saamaansa tietoa hyväksi yhdistämällä se sillä jo aiemmin olevaan tietoon. Lisäksi tiedon vaihtoon tarvittavien osapuolten mielenkiinnon tulee kiinnittyä asiaan, jotta tiedonvaihto ylipäättään toteutuu.

Moranin ja Ghoshalin (1996, 42) mukaan uuden arvon luomiseksi välttämättömien edellytysten pitää toteutua kaikkien mukana olevien osapuolten osalta saman aikaisesti. Tämä aiheuttaa erityisen vaikeuden toteuttaa tiedon vaihtoa, koska edellytysten yhtäaikainen täyttyminen kaikkien osapuolten osalta on osittain myös sattuman varassa.

Tiedon vaihtaminen ja yhdistäminen edellyttävät osapuolten yhteistyötä tukevaa käyttäytymistä ja sen edellytyksenä on osapuolten välinen luottamus. Vuorovaikutussuhteissa olennaista on myös epäviralliset suhteet, koska ne edesauttavat vaihtamisen ja yhdistämisen

edellyttämään luottamusta ja sitä kautta saavat aikaan enemmän uusia innovaatioita. (Tsai & Ghoshal 1998, 467, 473)

Jotta yhteistyö voisi toimia vakaalla pohjalla, molempien osapuolten on saatava siitä etua (Austin 2011, 13). Mikäli yhteistyösuhde eli tietojenvaihtosuhde ei enää hyödytä kaikkia osapuolia, loppuu suhde melko nopeasti. On kuitenkin mahdollista, että toiminta ei hyödytä vaihtoon osallistuvaa yksilöä itseään kuin välillisesti, mutta hyödyttää hänen edustamaansa organisaatiota. Tämän tyyppinen vaihto on edullista organisaatiolle ja on paljolti kiinni organisaatiosta, tukeeko se tämän tyyppistä toimintaa ja hyödyttää näin samalla itseään vai tuhahtuuko tämän tyyppinen toiminta sen alle, että siihen osallistuvat henkilöt eivät saa siitä henkilökohtaista etua vaan sen sijaan heille saattaa tulla jopa negatiivisia seuraamuksia siitä, jos he eivät esimerkiksi saavuta heille asetettuja tavoitteita. (Moran & Ghoshal 1996, 44)

Sosiaalinen pääoma, sen määrä, muodot ja rakenne vaikuttavat oleellisesti tiedon vaihtamisen ja yhdistämisen prosessiin, joten se on välttämätön edellytys sille, että organisaation tietopääomaa saadaan kasvatettua ja kehitettyä. Mitä tiiviimpiä suhdeverkostot ja suhteet ovat, sitä enemmän vaihtuu tietoa, syntyy uutta tietopääomaa ja näiden seurauksena organisaatiot saavat uutta arvoa. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 35, 36, 39; Demartini 2015, 101 - 102).

### 3 Sosiaalinen pääoma arvon luomisen välineenä

Organisaatiot luovat arvoa itselleen ja koko yhteiskunnalle. Arvon luominen ja potentiaalisen arvon realisoiminen todelliseksi arvoksi vaativat yleensä tietoista toimintaa, vaikka ne joskus voivat tapahtua sattumaltakin. (Moran & Ghoshal 1996, 41)

Arvoa on perinteisesti luotu erilaisilla konkreettisilla, fyysisillä tuotannontekijöillä, kuten koneilla ja laitteilla. Kehityksen myötä olemme siirtyneet kohti tietotyötä ja tiedosta on tullut merkittävä resurssi arvon luomisessa. Bontisin (1998, 63, 71) mukaan tietopääomalla on merkittävä vaikutus organisaation aikaansaamaan tulokseen ja tiedon strateginen johtaminen on organisaatioiden tulevaisuuden menestymisen edellytys.

Tietopääomaa eli organisaation halussa olevia aineettomia voimavaroja pystytään kartuttamaan sosiaalisen pääoman avulla (Nahapiet & Ghoshal 1997, 36). Sosiaalinen pääoma on tuotannontekijä aivan kuten fyysinen pääomakin ja lisäksi se on kaikkein aineettomin pääoman muoto, koska se sijaitsee ihmisten välisissä suhteissa (Coleman 1988, S100 - 101).

Sosiaalista pääomaa voidaan siirtää organisaatiosta toiseen. Tämä ei kuitenkaan ole itsensänselvyys, vaan voi olla tilanteita, joissa yhden organisaation sosiaalinen pääoma ei ”sovi” toisen organisaation käyttöön. Kuitenkin kahden henkilön välille esimerkiksi ystävyyden kautta syntynyt luottamus on mahdollista siirtää koskemaan myös näiden henkilöiden työnantajaorganisaatioita ja näin ollen liikesuhteita. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 37)

Tässä luvussa kerrotaan sosiaaliseen pääomaan liittyvästä teoriasta ja kuvataan sen merkitystä organisaation toiminnalle.

#### 3.1 Sosiaalisen pääoman käsite

Sosiaalinen pääoma on käsite, jota alkujaan on käytetty yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Se on kuitenkin aikojen kuluessa laajentunut käytettäväksi yleisemminkin esimerkiksi tutkittaessa organisaatioita ja niiden kilpailukykyä. Colemanin (1988, S98) mukaan sosiaalinen pääoma on toimijoiden joukossa ja välillä oleva suhteiden rakenne ja sitä voi syntyä yhtä hyvin henkilöiden kuin organisaatioiden välille. Nahapiet ja Ghoshal (1997, 35 ja 1998,

243) puolestaan määrittelevät sosiaalisen pääoman olevan yksilön tai yhteisön käytössä verkostojensa kautta olevien todellisten ja mahdollisten resurssien yhdistelmä eli verkostojen kautta yksilöllä tai yhteisöllä on käytettävissä laajemmat resurssit kuin sillä muuten olisi. Määritelmä pitää sisällään sekä verkoston että sen kautta käytettävissä olevat tiedot ja taidot.

Sosiaalinen pääoma myös pitää sisällään monia ilmiöitä, jotka vaikuttavat yksilöön tämän toimiessa tietyssä sosiaalisessa ympäristössä (Tsai & Ghoshal 1998, 465). Sosiaalinen pääoma mahdollistaa lopputuloksia, joita ei muuten saataisi aikaiseksi ja sen hyödyllisyys on tilannesidonnaista: yhdessä tapauksessa hyödyllinen sosiaalinen pääoma voi toisessa tapauksessa olla haitallista (Coleman 1988, S98).

Sosiaalisen pääoman vahvistuminen on Walkerin, Kogutin ja Shanin (1997, 109, 118) mukaan kierre: kun verkostoissa tehdään yhteistyötä, syntyy sosiaalista pääomaa, joka puolestaan aiheuttaa sen, että yhteistyö lisääntyy, sitä ylläpidetään ja siihen investoidaan lisää. Toisin sanoen verkostomaisen yhteistyön lisääntyminen aiheuttaa sosiaalisen pääoman vahvistumista ja toisin päin. Edellä kerrotusta johtuu, että sosiaalisen pääoman kehittäminen ja ylläpito ovat keskeisiä tekijöitä yhteistyössä. Sosiaalisen pääoman syntymistä ja muodostumista voidaan arvioida myös kestävien yhteistyösuhteiden olemassaolosta (Austin 2011, 15).

Sosiaalisen pääoman määrä on riippuvainen siitä, kuinka paljon aikaa käytämme sosiaalisiin suhteisiimme, kuinka paljon meillä on vuorovaikutusta muiden kanssa ja minkälaisia riippuvuussuhteita meillä on muiden kanssa. Aika vaikuttaa suhteen vakauteen ja jatkuvuuteen ja tätä kautta mm. luottamuksen muodostumiseen. Ilman vuorovaikutusta suhde ei voi kehittyä eikä sitä saa ylläpidettyä ja toisaalta vuorovaikutuksen voimasta suhde voi myös kehittyä monitahoisemmaksi ja näin kestävämmiksi. Pysyvät kontaktit, säännöllinen keskustelu ja suhteen hoitaminen auttavat säilyttämään suhteen hyvänä. Keskinäisten riippuvuussuhteiden puute puolestaan heikentää sosiaalista pääomaa, koska ihmisten ollessa riippumattomia toisistaan, ei myöskään yhteistyötä nähdä niin tärkeänä. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 39)



### 3.2 Sosiaalisen pääoman tekijät

Coleman (1988, S119) erotti sosiaalisesta pääomasta kolme selittävää tekijää, jotka ovat velvollisuudet ja odotukset, tiedon välittämiskyky sekä normit ja sanktiot. Nahapiet ja Ghoshal (1997, 35 ja 1998, 243) puolestaan jakoivat sosiaalisen pääoman kolmeen toisiinsa vaikuttavaan tekijään: rakenteelliseen ulottuvuuteen, suhde ulottuvuuteen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen ja tämän jaottelun pohjalta sosiaalisen pääoman ulottuvuudet esitetään alla. Vaikka sosiaalinen pääoma voidaan kaikkien organisaatioiden kohdalla jakaa edellä kerrottuihin kolmeen eri tekijään, se on kuitenkin jokaisella toimijalla ainutlaatuinen (Demartini 2015, 101).

#### Rakenteellinen ulottuvuus

Rakenteellinen ulottuvuus osana sosiaalista pääomaa viittaa yksilöllä tai yhteisöllä oleviin verkostoihin ja niiden rakenteeseen. Verkostot ja niiden rakenteet vaikuttavat siihen, kuinka helppoa tai vaikeaa yksilön tai yhteisön on saada uutta tietoa. Toisin sanoen verkoston kokoonpano luo informaatioväyliä sen jäsenten kesken ja vaikuttaa näin sekä tiedon kulkeutumiseen että kulkeutumisen nopeuteen, jotka puolestaan vaikuttavat suoraan yksilön tai yhteisön mahdollisuuksiin luoda itselleen uutta tietopääomaa. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 36 - 37)

Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus näkyy erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jonka kautta on mahdollista saada pääsy laajempiin resursseihin. Eri yksiköiden välinen sosiaalinen kanssakäyminen myös hämärtää yksiköiden välisiä raja-aitoja ja avaa mahdollisuuksia tiedon ja muiden resurssien vaihto- tai yhdistämisprosessiin. (Tsai & Ghoshal 1998, 464, 467).

#### Suhdeulottuvuus

Osapuolten väliset suhteet vaikuttavat osapuolten motivaatioon toimia yhteistyössä ja vaihtaa ja yhdistää tietoja keskenään. Suhdeulottuvuus onkin olennainen tekijä uuden tietopääoman syntymisessä. Suhdeulottuvuuteen kuuluvat luottamus, normit, velvollisuudet ja odotukset sekä yhteenkuuluvaisuuden tunne. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 38)

Nahapiet ja Ghoshalin (1997, 38) mukaan vahva *luottamus* saa osapuolet toimimaan yhteistyössä, kun taas huono luottamuksen taso toimii yhteistyötä estävänä tekijänä. Koska vahva luottamus saa osapuolet ottamaan enemmän riskiä yhteistyössään, olemaan avoimempia uusia mahdollisuuksia kohtaan ja selviytymään paremmin monimutkaisista asioista, edesauttaa se uuden tiedon syntymistä. Luottamus hälventää huolia tulemisesta hyväksikäytetyksi sekä mahdollistaa muiden tuen saamisen ja auttaa näin tavoitteiden saavuttamisessa (Tsai & Ghoshal 2008, 464 – 465, 467). Jos joukon jäsenet ovat luotettavia ja ryhmässä vallitsee hyvä luottamuksen taso, pystyy ryhmä saavuttamaan asioita, joita se ei muuten pystyisi saavuttamaan (Coleman 1988, S101). Verkostoissa merkittävässä solmukohdissa toimivia henkilöitä pidetään yleensä luotettavina ja Tsai ja Ghoshal (1998, 466) selittävät asiaa sillä, että muilla on tällaisiin henkilöihin säännöllinen ja läheinen yhteys, jonka avulla sekä tiedon siirtyminen ja yhteisen ymmärryksen luominen helpottuu.

*Yhteiset normit* luovat kaiken yhteistyön pohjan. Ne avaavat ovia tiedon vaihdolle ja samalla lisäävät osapuolten motivaatiota toiminnalle. Yhteistyötä edesauttavat myös toisen osapuolen erilaisuuden ymmärtäminen ja valmius ottaa vastaan kritiikkiä. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 38)

*Velvollisuudet ja odotukset* ohjaavat osapuolten käytöstä yhteistyötä tehdessä ja tekevät toiminnasta ennustettavampaa. Kun osapuolella on velvollisuus antaa tietoa toiselle, helpottaa se tiedon saajan pääsyä tiedon lähteille ja saa molemmille puolille aikaan suuremman motivaation tehdä yhteistyötä. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 38)

*Yhteenkuuluvaisuuden tunne* eli tunne siitä, että osapuolet ovat samaa ryhmää, saa aikaan sen, että osapuolilla on suurempi intressi saada aikaan hyviä lopputuloksia ja siksi saa osapuolet panostamaan yhteistyöhön. Näin se lisää mahdollisuuksia tietojen vaihtamisen ja yhdistämisen onnistumiseen lisäämällä yhteistyön oletettua arvoa ja osapuolten motivaatiota yhteistyöhön. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 38)

### Kognitiivinen ulottuvuus

Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan mm. osapuolten välistä yhteisymmärrystä ja yhteisiä tulkintoja asioista. Jotta tietoa osapuolten välillä voi vaihtua, pitää osapuolilla olla yhteinen kieli. Ilman yhteistä kieltä ja termejä tiedon vaihtaminen ja välittyminen on vähintäänkin vajavaista tai se voi puuttua kokonaan. Tiedon välittymistä edesauttaa myös se, jos

osapuolilla on yhteistä hiljaista tietoa ja jos osapuolia yhdistää yhteiset kertomukset. (Nahapiet & Ghoshal 1997, 35, 37, 38)

Yhteinen visio, arvot ja tapa olla vuorovaikutuksessa muodostavat osapuolia yhteen sitovan mekanismin, joka ehkäisee väärinymmärryksiä kommunikoinnissa ja mahdollistaa sujuvaman tietojen vaihdon. Luonnollisesti yhteisen vision avulla myös yhteistyön merkitys hahmottuu osapuolille paremmin ja tämä edesauttaa tiedon ja resurssien vaihtoa ja yhdistämistä. (Tsai & Ghoshal 1998, 467)

## 4 Arvon luominen tietopääoman avulla

Tiedon merkitys organisaatioissa on kasvanut vuosi vuodelta ja loppua merkityksen kasvulle ei näy. Kuten edellä on kuvattu, uusi tieto voidaan nähdä tuotannontekijänä, joka mahdollistaa arvon luomisen sekä organisaatiolle että laajemmin yhteiskunnalle ja Hejazin, Ghanbarin ja Alipourin (2016, 262) mukaan se on syrjäyttänyt fyysiset ja taloudelliset resurssit merkityksellisyydessä, ainakin tietovaltaisissa organisaatioissa.

Tietopääoma on tärkeä kilpailuedun tuoja organisaatioille ja sitä mittaamalla pystytään tuomaan näkyviksi aineettomia tuotannontekijöitä, jotka eivät näy tilinpäätöksessä (Hejazi et al. 2016, 260 - 261). Arvon luomista ja uutta tietoa on käsitelty jo edellä, mutta tässä kappaleessa käsitellään tietopääoman käsitettä ja sen merkitystä organisaatioille.

Tietopääomalle on monta määritelmää, joista osa on suppeampia ja osa laajempia. Nahapiet ja Ghoshal (1997, 35) määrittelivät tietopääoman olevan organisaatioissa olevaa tietoa ja tietokapasiteettia. Laajempi ja varsin laajasti hyväksytty tietopääoman määritelmä lähtee siitä, että sillä tarkoitetaan organisaatiolle etuja tuovia aineettomia resursseja. Usein se jaetaan 1) inhimillinen pääomaan eli asiantuntemukseen ja tiedon kerääntymiseen organisaatioissa, 2) rakennepääomaan eli miten toiminnot on järjestetty ja 3) suhdepääomaan tai asiakaspääomaan eli yhdessä muiden tahojen kanssa arvon luomiseen (esimerkiksi Tarjanne & Perttunen 2015, 10; Bontis 1998, 66). Koska tietopääoman jakaminen vain kolmeen tekijään on sekin vielä hyvin karkea jako, voidaan jako tietopääoman käsitettä laajentamatta tarkentaa käsittämään seuraavat osa-alueet 1) inhimillinen pääoma, 2) rakennepääoma, 3) sisäinen suhdepääoma, 4) ulkoinen suhdepääoma, 5) uudistumispääoma, 6) luottamuspääoma ja 7) yrittäjyyspääoma (Inkinen, Kianto, Vanhala & Ritala 2017, 1166 – 1167).

Bontis (1998, 71) totesi tutkimuksessaan, jossa hän tutki tietopääoman mittaamista ja siihen liittyviä malleja sekä tietopääoman vaikutusta menestymiseen, että inhimillisen pääoman, rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman välillä täytyy olla saumaton vuorovaikutus. Mikäli näin ei ole, tietämys jää yksittäisten työntekijöiden päähän eikä koskaan muutu organisaation resurssiksi eikä näin ollen myöskään silloin edistä organisaation pyrkimyksiä. Koska tietopääomaa ei synny itsestään, organisaation on pidettävä huolta siitä, että työntekijöitä tuetaan

jakamaan heidän inhimillistä pääomaansa muille, jolloin se voi muuttua yhteiseksi tietopääomaksi organisaation oppimisen kautta.

Demartini (2015) tutki sitä, onko sosiaalisella pääomalla positiivinen vaikutus organisaation kykyyn synnyttää tietopääomaa. Asian selvittämiseksi hän tutki sosiaalisen pääoman tekijöiden eli rakenteellisen, kognitiivisen ja organisatorisen tekijän vaikutusta tietopääoman komponentteihin eli inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja organisaatiopääomaan. Hän totesi, että tietopääoma on pysyvän kilpailuedun kriittinen tekijä. Tutkimuksen mukaan tietopääoman kehittämiseksi on tärkeätä mitata sosiaalista pääomaa. Tämä johtuu siitä, että sosiaalisen pääoman suhdeulottuvuus vahvistaa inhimillisen pääoman arvoa ja toisaalta tietopääoman suhdepääoman arvo on yhteydessä sosiaalisen pääoman suhdeulottuvuuden kanssa. Myös sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa positiivisesti, samoin kuin tietopääoman eri tekijät toisiinsa.

#### 4.1 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma on tietopääoman perusta ja siihen kuuluu henkilöstön ideat, taidot, kyvyt ja osaaminen (Rosińska-Bukowska 2019, 144 – 145). Toisin sanoen, siinä yhdistyy henkilöstön kyvykkyys luoda uutta arvoa organisaatiolleen käyttämällä hyödykseen ideoitaan ja tietoaan (Hejazi et al. 2016, 261 – 262).

Inhimillinen pääoma on tärkeää innovaatioiden ja strategisen uudistumisen kannalta, mutta sitä on vaikea saattaa kirjalliseen muotoon, sillä se sijaitsee työntekijöiden päässä (Bontis 1998, 65). Tämän takia myöskin inhimillinen pääoma häviää organisaatiosta erittäin herkästi, sillä organisaatio menettää aina inhimillistä pääomaa, kun yksilö lähtee pois organisaation palveluksesta (Hejazi et al. 2016, 262).

Inhimillisen pääoman ydintä on organisaation jäsenten älykkyys. (Bontis 1998, 66). Inhimillisen pääoman synnyssä olennaista on ihmisten osaaminen ja kyvyt ja niiden yhdistely sekä sitä kautta mahdollistuva ihmisten toimiminen eri tavoin kuin ennen (Coleman 1988, S100).

Hejazi et al. (2016) tutkivat sitä, onko tietopääomalla ja erityisesti inhimillisellä pääomalla vaikutusta iranilaisten yritysten tuloksiin. Tutkimuksen tulos tuki aikaisempaa kirjallisuutta siinä, että inhimillisellä pääomalla ja tuloksilla on merkittävä positiivinen yhteys. Tästä

syystä he totesivat, että inhimillinen pääoma on avainroolissa tuloksen tekemisessä ja yritysten tuloksia voidaan parantaa investoimalla inhimilliseen pääomaan eli parantamalla henkilöstön tietoja, taitoja ja kykyjä. He kuitenkin totesivat myös, että kaikkiin tietopääoman osa-alueisiin pitää kiinnittää huomiota, mikäli haluaa yrityksen tuloksen paranevan.

#### 4.2 Rakennepääoma

Rakennepääomalla tarkoitetaan niitä organisaatorakenteita ja muita tapoja toimia, jotka auttavat henkilöstöä saavuttamaan tulosta. Inhimillinen pääoma pelkästään ei pysty optimaaliseen suoritukseen, jos rakenteet ja prosessit eivät tue sitä ja mikäli rakennepääomaa ei olisi, tietopääoma koostuisi pelkästään inhimillisestä pääomasta. Vahva rakennepääoma ja sen luoma kulttuuri rohkaisee työntekijöitä yrittämään ja tukee, jos he epäonnistuvat. Rakennepääoma on luonteeltaan yrityksen sisäistä ja se pitää sisällään esimerkiksi tehokkuuden, innovatiivisuuden ja pääsyn tietoon. Rakennepääomaa pystytään mittaamaan ja se voidaan saattaa kirjalliseen muotoon. (Bontis 1998, 66)

#### 4.3 Sisäinen ja ulkoinen suhdepääoma

Peñalba-Aguirrezabalaga, Ritala ja Saenz (2022) määrittelevät tutkimuksessaan suhdepääoman ”tiedoksi, joka on yrityksen saavutettavissa sen sisäisten ja ulkoisten suhteiden kautta”. Słupska, Posadzińska ja Karaszewski (2019, 350) puolestaan kuvaavat samaa asiaa määrittelemällä suhdepääoman ”...tiedoksi, joka sijaitsee tiukasti (*kirjoittajan lisäys: organisaation*) suhteissa sidosryhmien kanssa...”.

Suhdepääomalla tarkoitetaan myös organisaation suhdetta työntekijöihinsä ja organisaation kykyä käyttää työntekijöidensä suhteita hyväkseen. Suhdepääoman ja työntekijöidensä osamisen avulla organisaatio pystyy hankkimaan itselleen synergiaetuja. Organisaation tulisikin huolehtia ulkoisten suhteidensa lisäksi sekä omista suhteistaan työntekijöihinsä että työntekijöidensä suhteista toisiinsa. (Słupska et al. 2019, 350)

Ulkoinen suhdepääoma pitää sisällään toimimista omaan organisaatioon nähden ulkoisten tahojen kanssa ja kuvastaa yrityksen potentiaalia hyödyntää yrityksen ulkopuolista hiljaista

tietoa. Tähän kuuluvat mm. tietämys markkinointikanavista, asiakassuhteista, toimittajista ja muista yhteistyökumppaneista. Ulkoinen suhdepääoma on vaikeasti hallittavaa, sillä se sijaitsee organisaation ja sen ydintoimintojen ulkopuolella ja sitä on hyvin vaikea saattaa kirjalliseen muotoon. (Bontis 1998, 67)

Suhdepääoman luominen vaatii ponnisteluja ja aikaa. Olennaista suhteen toimivuudelle on avoimuus, luottamus ja päätöksenteon läpinäkyvyys. Suhdepääomaa voidaan luoda mm. osapuolten yhteisillä strategiakeskusteluilla, kokouksilla ja johtoryhmillä, joissa asioita ja osapuolten tavoitteita voidaan käydä läpi avoimesti. (Kohtamäki, Partanen & Möller 2013, 79)

Peñalba-Aguirrezabalaga et al. (2022) totesivat tutkiessaan markkinointiin liittyvän suhdepääoman vaikutusta menestymiseen tuote- tai palveluinnovaatioiden saralla, että markkinointiin liittyvällä ulkoisella, saman yrityksen osastojen välisellä sekä osaston sisäisellä suhdepääomalla on vahva yhteys innovaatioiden menestymiseen markkinoilla. Toisin sanoen tästä voidaan päätellä, että sekä sisäinen että ulkoinen suhdepääoma on merkittävässä roolissa pyrittäessä saamaan aikaan innovaatioita, jotka menestyvät markkinoilla ja jotka otetaan käyttöön. Koska tutkimuksessa tutkittiin vain markkinointiin liittyvää suhdepääomaa, on mahdollista, että tulokset eivät täysin sovi muihin toimintoihin liittyvän suhdepääoman arviointiin.

#### 4.4 Yrittäjyyspääoma

Millerin mukaan yrittäjyyspääoma muodostuu kolmesta päätekijästä: riskinottamisesta, innovaatioista ja proaktiivisuudesta (Miller 2011, 874). Yrittäjyyspääomalla, joka muodostuu työntekijöiden yrittäjämäisestä käytöksestä, on vahvoja yhteyksiä rakennepääomaan, mutta koska yrittäjyyspääomalla on keskeinen rooli organisaation menestyksen varmistamisessa, voidaan se esittää omana tietopääoman tekijänään. (Inkinen et al. 1168 - 1169)

Vahvan yrittäjyyspääoman olemassaolo on suorassa yhteydessä siihen, kuinka paljon organisaatio tuottaa innovaatioita. Tähän vaikuttaa kyvykkyys tunnistaa uusia mahdollisuuksia, ottaa riskejä ja tehdä vaikeita päätöksiä. (Buenechea-Elberdin et al. 2017, 377)

#### 4.5 Uudistumispääoma

Uudistumispääomalla viitataan organisaation kykyyn oppia ja luoda uutta. Uudistumista tapahtuu, kun organisaation toimijat hankkivat uutta tietoa ja uusia taitoja ja samalla mahdollistuu myös uuden innovointi. Uudistumispääoma linkittyy rakenepääomaan, mutta on kuitenkin erotettavissa siitä omaksi erilliseksi tekijäkseen osana tietopääomaa. (Inkinen et al. 2017, 1168)

Uudistumispääomaan vaikuttaa merkittävästi sekä inhimillinen pääoma, kuten osaaminen ja motivaatio että yrittäjyyspääoma, koska oppiminen on riippuvaista myös uteliaisuudesta ja uusien mahdollisuuksien etsimisestä. Uudistumispääoman merkitykseen vaikuttaa myös yrityksen toimiala ja toiminnan luonne – korkean teknologian yrityksessä uudistuminen on tärkeämpää kuin matalan teknologian yrityksissä. Uudistumispääoma auttaa muuttamaan yrittäjyyspääomaa innovaatioiksi (Buenechea-Elberdin, Sáenz & Kianto 2017, 377)

#### 4.6 Luottamuspääoma

Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) mukaan luottamussuhteessa toimija asettaa itsensä haavoittuvaksi sille, että toinen osapuoli suorittaa tietyn toimenpiteen, joka on toimijalle tärkeä ja jota toimija ei pysty kontrolloimaan. Luottamus kuitenkin kannattaa, sillä osapuolten tuntema luottamus toisiaan kohtaan edesauttaa sekä organisaation sisäistä että organisaatioiden välistä tiedon vaihtoa ja luo näin arvoa esimerkiksi innovaatioiden tai paremman suoriutumisen muodossa (Inkinen et al. 2017, 1170).

Nahapiet ja Ghoshalin (1998, 255) mukaan luottamus voi tuoda mukaan sen, että toimijat ovat valmiimpia luomaan arvoa vaihtamalla ja yhdistelemällä tietoa. He myös totesivat, että luottamus ja yhteistyö muodostavat kehän: luottamus edesauttaa yhteistyötä, joka puolestaan ruokkii luottamusta.



## 5 Tiedon ja osaamisen jakaminen yhteistyöverkostoissa

Yhä monimutkaisemmassa maailmassa yhteistyö on välttämätöntä, koska uutta arvoa voidaan luoda yhdessä kumppaneiden kanssa yhdistämällä eri osapuolten erilaiset osaamiset ja resurssit ja näin saavutetaan yhdistelmä, joka pystyy tekemään enemmän kuin kukaan osapuolista yksin (Austin 2011, 13). Yhteistyötä tehdään henkilöiden välisten verkostojen kautta välittämällä ja yhdistelmällä erilaisia tietoja ja resursseja eli hyödyntämällä sosiaalista pääomaa ja tietopääomaa. Yhteistyötä voidaan tehdä saman organisaation eri osien välillä tai kahden eri organisaation välillä. Yhteistyöllä voi olla vaikutusta yksilötasolla, organisaatiotasolla ja/tai yhteiskunnan tasolla (Seitanidi & Lindgreen 2011, 1).

Erilaiset oman lähipiirin ulkopuolelle ulottuvat verkostot mahdollistavat laajemman tieto- ja osaamis pohjan hyväksikäyttämisen organisaation toiminnan kehittämisessä ja uuden luomisessa (Sie, Bitter-Rijkema, Stoyanov & Sloep 2014, 377). Tämän takia hyvien ja toimivien verkostojen luominen organisaatioiden sisäisten ryhmien välille sekä eri organisaatioiden välille on olennaista ja johtaa parhaimmillaan molemmille osapuolille edulliseen win-win -tilanteeseen.

### 5.1 Organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö

Yhteistyö voidaan määritellä monella tapaa, mutta yksi ulkoisen yhteistyön määritelmä on, että se on kahden organisaation välinen yhteistoimintasuhde, jonka sisällöstä neuvotellaan jatkuvasti yhteistyön aikana ja joka ei ole riippuvainen markkinatekijöistä eikä myöskään sisällä kummankaan osapuolen mahdollisuutta kontrolloida toista (Hardy, Phillips & Lawrence 2003, 323). Organisaation sisäisessä yhteistyössä osapuolilla on tyypillisesti paljon enemmän tietoa toisistaan kuin organisaatiosta ulospäin suuntautuvassa yhteistyössä. Kontrollointia lukuun ottamatta edellä kerrottu määritelmä sopii myös sisäiseen yhteistyöhön, sillä Diamond ja Rush (2011, 292) tutkivat yliopiston eri osastojen yhteistyötä ja totesivat, että organisaation sisäinen yhteistyö ei ole selkeä lineaarisesti etenevä prosessi, vaan monitasoinen ilmiö, jolla ei ole selkeitä alkua ja loppua. Tämä tukee aiemmin esitettyä ajatusta siitä, että yhteistyön sisällöstä käydään keskusteluja yhteistyön aikana.

Hardy et al. (2003, 324 - 328) jakavat ulkoisen yhteistyön vaikutukset kolmeen kategoriaan, nimittäin strategisiin vaikutuksiin, tiedon luomiseen ja poliittisiin vaikutuksiin. Strategisilla vaikutuksilla he tarkoittavat yhteistyön mukanaan tuomaa mahdollisuutta jakaa resursseja kumppaneiden kesken ja siitä aiheutuvaa organisaation kyvykkyyttä ja kilpailuetua. Tiedon luomisella he tarkoittavat sekä tiedon siirtämistä organisaatiosta toiseen että uuden tiedon luomista, joka tapahtuu yhteistyön aikana osana sosiaalista toimintaa. Hardy et al. nimittävät kolmatta kategoriaansa poliittisiksi vaikutuksiksi, mutta itse asiassa kyseessä on organisaation asemaan verkostossa liittyvät vaikutukset eli organisaation vaikuttavuus. Toisin sanoen kyse on siitä, että yhteistyön avulla organisaatio voi vaikuttaa siihen, kuinka keskeinen tekijä se on laajemmassa yhteistyöverkostossa ja kuinka paljon sillä on vaikutusvaltaa muihin organisaatioihin.

Hardy et al. (2003, 339 - 341) havaitsivat tutkimuksessaan, että yhteistyöhön sitoutumisen aste on oleellinen tekijä sille, kuinka paljon osapuolet saavat yhteistyöstä hyötyä erilaisten resurssien muodossa eli strategisia vaikutuksia. Sekä yhteistyöhön sitoutuminen että yhteistyön kattavuus ovat merkittävässä roolissa siinä, kuinka paljon yhteistyössä saadaan luotua uutta tietoa. Yhteistyön kattavuus oli tutkimuksen mukaan merkittävä tekijä siihen, kuinka vaikuttava organisaatio oli verkostossaan.

Mikäli kumpikin osapuoli näkee hyödyttävämmäksi toimia yhdessä kuin yksin, on tällä merkittävä rooli yhteistyön syntymisessä (Diamond & Roberts 2006, 35). Austinin (2011, 14) mukaan yhteistyöstä saadaan eniten arvoa silloin, kun osapuolilla on erilaiset ydinkompetenssit ja he käyttävät näitä ydinkompetenssejaan yhteistyössä.

Organisaation sisäinen yhteistyö on usein disruptiivista, jolloin sen toteuttaminen muuttaa tietyn ryhmän olemassa olevia rakenteita, tapoja ja kulttuuria, kun ryhmän jäsenet muodostavat uusia luottamukseen ja molemminpuolisuuteen perustuvia yhteistyösuhteita. Yhteistyö ja esimerkiksi siihen liittyvät roolit ja vastuut eivät ole aina selviä siihen osallistujalle ja lisäksi yhteistyön laatuun vaikuttavat yhteisen ymmärryksen ja arvojen puute. Se voi myös vaatia muutoksia ryhmän johtamiseen ja horjuttaa yksittäisten ryhmään kuuluvien henkilöiden käsitystä omasta asemastaan organisaatiossa. (Diamond & Rush 2011, 292 - 293, 296 - 297)

Diamondin ja Rushin (2011, 293) mukaan valistuneet yksilöt osallistuvat positiivisella tavalla uuden yhteistyön synnyttämiseen ja eteenpäin viemiseen. Heitä kutsutaan myöhemmin

tässä työssä brokereiksi ja usein yksittäisen yhteistyötä eteenpäin ajavan henkilön työ on olennaista yhteistyön alkamisella ja onnistumiselle. Tärkeää on kuitenkin myös se, ettei yhteistyö jatku liian henkilösidonaisena, vaan brokerin pitäisi pystyä institutionalisoimaan yhteistyö siten, ettei se riipu enää hänen mukanaolosta ja yhteistyö jatkuu, vaikka hän poistuisi siitä (Austin 2011, 14 – 15).

Diamond ja Rush (2011, 294 - 295) jakoivat yhteistyön neljään ryhmään sen piirteiden mukaisesti, nimittäin *rinnakkaineloon*, jossa yhteistyötä ei juurikaan ole; *yhteistoimintaan*, jossa yhteistyö on hierarkkista ja jokaisella osallistuvalla on oma roolinsa; *koordinointiin*, jossa yhteistyöhön osallistuvien kesken on dialogia, päätöksiä yhteistyöstä tehdään yhdessä ja ongelmia ratkaistaan yhdessä; sekä *yhteisesti omistettuun yhteistyöhön*, jossa on jaettu vastuu yhteistyöstä, liiat säännöt eivät rasita toimintaa ja toimintaa tehdään yhteisen hyvän eteen. He myös havaitsivat, että dominoiva, autoritäärisin ottein toimiva johtaja heikentää organisaation sisäisen yhteistyön laatua.

Yhteistyön alkamiseen vaikuttaa muiden tekijöiden ohella kummankin osapuolen maine ja jo ennen yhteistyön alkua vallitseva käsitys siitä, minkälainen yhteistyökumppani toinen osapuoli on. Yhteistyön sujuvuuteen vaikuttaa myös osapuolten toimijoiden erilaiset taidot, arvot ja kulttuurit. Mikäli nämä asiat otetaan huomioon jo ennakolta, voidaan välttää paljon väärinymmärryksiä ja sekaannusta. (Diamond & Roberts 2006, 35)

Diamondin ja Rushin (2011, 296) mukaan ilman luottamuksen ja ennakoitavuuden kehittämistä ei ole mahdollista lähteä suunnittelemaan menestyksestä yhteistyötä. Johdon tuki muutokselle ja rajat ylittävälle yhteistyölle on välttämätöntä. Onnistuneen ja menestyksekkään yhteistyön pitää olla selkeästi johdettua (Diamondin & Rush 2011, 296; Austin 2011, 14), kaikkien osallistujien tulee ymmärtää sen syy, rooli ja tarkoitus, sääntelyä pitää vähentää sekä pitää huolehtia, että yhteistyöhön osallistuvia rohkaistaan tekemään yhteistyötä sekä keskustelemaan asioista ja haastamaan niitä (Diamondin & Rush 2011, 296 - 297). Olennaista on myös se, että kumpikin osapuoli kunnioittaa toisen osapuolen arvoja ja jakaa yhteisen arvopohjan (Austin 2011, 14). Organisaation sisäisessä yhteistyössä tarvitaan myös erilaisia tietoja ja taitoja, kuten neuvottelu- ja kuuntelutaidot, halu reflektoida asioita ja ottaa riskiä, itsenäisyys ja asioiden katsominen ulkopuolisen silmin (Diamondin & Roberts 2006, 32).

Yhteistyössä on monenlaisia haasteita ja ongelmia, jotka pitää voittaa, jotta yhteistyö olisi onnistunutta. Tällaisia voivat olla strategioiden ja missioiden erilaisuus, erilaiset arvot ja kulttuurit, osaaminen ja resurssit, organisaatorakenteet ja päätöksentekoprosessit (Austin 2011, 13) sekä sopivan ajan ja tilanteen löytäminen yhteiselle keskustelulle ja innovoinnille, teoreettisen ja käytännöllisen ajattelun yhdistäminen, riittävän autonomian luominen ryhmälle, käytäntöihin liittyvien riskien arviointi ja yhteisen innovoinnin tuloksen arviointi ja tulevan tekemisen suunnittelu (Diamond & Roberts 2006, 31).

Diamondin ja Robertsin (2006, 33 - 34) tutkimuksessa organisaation sisäisen yhteistyön saavutuksina mainittiin mm. yhteistyö sitä haluavien kumppaneiden kanssa, lisääntynyt kyvykyys ja taidot, lisääntynyt mahdollisuus kehittämiselle ja tutkimukselle, sidokset muiden yhteisöjen kanssa, synergiat, palaute ja erilaistuminen. Huonoina puolina mainittiin mm. itenäisyyden väheneminen, rahoittajien tarpeiden vaikutus tekemiseen, ajan löytäminen yhteistyöhön liittyviin keskusteluihin sekä erilaistuminen, josta seuraa enemmän tekemistä, joka ei välttämättä liity suoraan muuhun tekemiseen.

## 5.2 Verkostot

Granovetter (1973, 1360) totesi, että henkilöiden väliset verkostot ovat olennaisia mietittäessä organisaatioiden välistä yhteistyötä. Verkostot mahdollistavat yhteistyön toisten toimijoiden kanssa, koska verkostossa voidaan jakaa tietoa, josta seuraa mahdollisuus yhdistellä sitä uudella tavalla osapuolella jo aiemmin olleeseen tietoon ja näin synnyttää uutta tietopääomaa ja tätä kautta uutta arvoa. Myös vaikeasti siirtyvää hiljaista tietämystä siirtyy kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa (Hauser et al. 2007, 76).

Sosiaalinen verkosto syntyy kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Verkostoja syntyy sekä lähes huomaamatta että tietoisien työn seurauksena. Yleensä kuitenkin toimivan ja hyödyllisen yhteistyön aikaansaamiseksi täytyy päättää, kenen kanssa yhteistyötä kannattaa lähteä tekemään (Sie, Bitter-Rijpkema, Stoyanov & Sloep 2014, 377). Kumppanin valinta suuresta joukosta voi kuitenkin olla vaikeaa.

Sie et al. (2014, 383) tutkivat verkkokyselyn avulla yhteistyötä tekevien henkilöiden näkemyksiä siihen, mitä tekijät vaikuttavat yhteistyöhön verkostoissa. He muodostivat tekijöistä seuraavat ryhmät: 1) henkilökohtaiset luonteenpiirteet, 2) moninaisuus/erilaisuus, 3) tehokas

yhteistyö ja 4) johto ja henkilöiden väliset suhteet. Nämä tekijät toimijoiden mukaan siis vaikuttavat siihen, miten yhteistyö toimii verkostoissa ja syntyykö siitä ylipäätään. Mielenkiintoista heidän mukaansa tutkimuksessa oli se, että yhteistyötä tekevien henkilöiden vastauksista ei noussut esiin esim. luotettavuus, sosiaalinen vetelehtiminen, valta, status, maine ja samankaltaisuus.

Kuten edellä on kerrottu, verkostoissa tehtävän yhteistyön seurauksena syntyy uutta sosiaalista pääomaa ja tämän vaikutuksesta yhteistyö lisääntyy. Tämä ”hyvän kierre” vahvistaa verkostoa ja sosiaalista pääomaa, auttaa rakentamaan siltoja rakenteellisten aukkojen eli verkoston kohtien, joissa kahden toimijan välissä ei ole suoraa yhteyttä yli sekä kehittämään verkoston rakennetta edelleen (Walker et al. 1997, 109). Harmaakorven ja Mutasen (2008, 88) mukaan innovaatiot ja sitä kautta uuden arvon luominen tehdään tänä päivänä verkostoissa, joihin osallistuu erilaista osaamista omaavia henkilöitä. Heidän mukaansa perinteisessä mallissa uuden tiedon luominen perustuu asiantuntijan kertomalle olemassa olevalle teorialle, jota käytännön tekijät soveltavat ongelmanratkaisuun ja saavat aikaan innovaation, mutta tämä ei enää nykymaailmassa toimi, vaan asiantuntijan täytyy olla mukana innovoimassa koko prosessin ajan ja yhdistellä tietoa eri lähteistä. Tämän takia korostuu myöskin se, miten verkostossa kommunikoidaan ja toimitaan yhdessä. Hauser et al. (2007, 77) mukaan taas henkilökohtainen kanssakäyminen on tärkeää innovaatioiden synnylle, koska se on tärkeää sosiaalisten verkkojen kehittymiselle ja tiedon siirtymiselle.

Walker et al. (1997, 118) tutkivat bioteknologia-alan start upeja ja saivat selville, että sosiaalisen pääoman kehittäminen ja ylläpito ovat keskeisiä tekijöitä yhteistyössä. Yhtenä syynä siihen, että bioteknologian start upit suosivat jo olemassa olevaa yhteistyötä eivätkä rakenteellisten aukkojen laajempaa hyödyntämistä he näkivät pitkän yhteistyön mukana tulevan laajemman ja toimivamman yhteistyön.

### 5.3 Vahvat ja heikot linkit verkostossa

Granovetterin (1973, 1360) mukaan kahden henkilön verkostojen päällekkäisyys kuvastaa sitä, kuinka vahva side heillä on toisiinsa. Verkostoissa henkilöiden välillä on sekä vahvoja linkkejä että heikkoja linkkejä. Heikot linkit luovat verkostoon rakenteellisia aukkoja, jotka mahdollistavat uudet innovaatiot eli uuden arvon luomisen.

Vahvoihin linkkeihin liittyy henkilöiden ja ryhmien yhteiset normit ja lisäksi verkostot vahvojen linkkien ympärillä ovat tiheitä ja tästä aiheutuu, että vahvojen linkkien ympärillä toimivat henkilöt jakavat usein samat tiedot (Harmaakorpi & Mutanen 2008, 88 – 89). Linkin vahvuutta tai heikkoutta määrittävät suhteeseen käytetty aika, sen tunneintensiteetti, keskinäinen luottamus ja vastavuoroiset palvelukset, joita henkilöt tekevät toisilleen (Granovetter 1973, 1361).

Mikäli kahden henkilön välillä on vain suora yhteys eli heidän verkostonsa eivät tunne toisiaan, kutsutaan tätä yhteyttä sillaksi. Tieto kulkeutuu verkostolta toiselle käytännössä siis ainoastaan tämän yhteyden kautta. Oikeasti verkostoissa saattaa olla myös muita liittymäkohtia, mutta tiedon välittyminen muuta kautta on hyvin epävarmaan verkoston monimutkaisuuden takia. Silta on aina heikko linkki, mutta kaikki heikot linkit eivät ole siltoja. (Granovetter 1973, 1364 - 1365)

Mitä vähemmän kahdella verkoston henkilöllä on yhteyksiä toisiinsa, sitä todennäköisemmin verkostossa on rakenteellinen aukko (Burt 2015, 150). Rakenteellinen aukko perustuu henkilön (A) heikkoon linkkiin toisen henkilön (B) kanssa, jolla on linkki myös kolmanteen henkilöön (C), koska jos B:llä on vahva side kahteen toisiinsa liittymättömään henkilöön A:han ja B:hen, näiden kahden henkilön välille todennäköisesti muodostuu vuorovaikutusta eli suora yhteys (Granovetter 1973, 1362; Hauser et al. 2007, 77), jolloin myös rakenteellinen aukko katoaa. Rakenteellisia aukkoja on todennäköisimmin sellaisen henkilön verkostossa, jolla on iso, tiivis ja hierarkialtaan matala suhdeverkosto (Burt 2015, 151). Vahvat linkit keskenään omaavat henkilöt muodostavat ryhmän, joka on jossain määrin sisäänpäin kääntynyt, jossa toimivat henkilöt ovat samankaltaisia toistensa kanssa ja ryhmän ulkopuoliset liittyvät ryhmään vain heikkojen linkkien kautta, josta aiheutuu tiedon kulkua haittaava ryhmien välinen rakenteellinen aukko (Burt 2004, 349, 353).

Yleensä heikon linkin poistaminen saa aikaan enemmän vahinkoa kuin vahvan linkin poistaminen, koska heikon linkin kautta pääsee todennäköisemmin käsiksi tietoon, joka on erilaista kuin omien vahvojen linkkien luoman ydinverkoston tieto. Heikon linkin kautta välitetty tieto saavuttaa usein suuremman yleisön ja päättyy kauemmas alkuperästään kuin vahvan linkin kautta välitetty tieto. Tämän takia on todennäköisempää, että uusi idea otetaan käyttöön laajasti, jos sitä levittää paljon heikkoja linkkejä verkostossaan omaava henkilö. (Granovetter 1973, 1366 – 1367, 1371)

Parhaassa tapauksessa hyvien ideoiden eli uuden arvon syntymiseen tarvittava tieto ja osaaminen välittyvät heikkojen linkkien ja rakenteellisten aukkojen kautta uudestaan ja uudestaan ryhmältä toiselle. Jokaisessa idean uudelleen syntymisessä on mahdollista, että idean arvo lisääntyy entisestään. (Burt 2004, 389)

Edellä on kuvattu uuden arvon luomisen edellytyksiä, joista sekä Moran ja Ghoshalin (1996, 42) että Nahapiet ja Ghoshalin (1997, 36) mukaan yksi on se, että osapuolet ovat kykeneviä vaihtamaan tietoa ja hyödyntämään uutta saamaansa tietoa. Jos verkostossa on paljon rakenteellisia aukkoja ja heikkoja linkkejä, on myös innovaatioille paljon mahdollisuuksia. Ongelmaksi muodostuu se, että rakenteellisten aukkojen eri puolilla olevien osapuolten tieto ei ole symmetristä. Osapuolet saattavat erota toisistaan merkittävästi, niiden intressit voivat olla hyvin erilaisia ja tieto on saatettu tuottaa vain osapuolen omiin tarpeisiin, joten osapuolet eivät välttämättä ymmärrä toisiaan, vaikka tietoa pyrittäisiinkin välittämään aukon toiselle puolelle. Henkilöitä, jotka auttavat suhteiden luomisessa ja tiedon välittämisessä, kutsutaan brokereiksi. (Harmaakorpi & Mutanen 2008, 89)

#### 5.4 Brokerit ja heidän roolinsa verkostoissa

Phelps, Heidl ja Wadhwa (2012, 1117) määrittelevät tietoverkoston eli sosiaalisten suhteiden aikaansaaman verkoston joukoksi solmuja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa sosiaalisten suhteiden kautta ja näin mahdollistavat tiedon saatavuuden, siirtymisen ja uuden tiedon luomisen. Nämä solmut ovat brokereita, joiden työn ansiosta organisaatio voi saada kilpailuetua verkostoistaan.

Brokeri rakentaa siltoja rakenteellisten aukkojen yli (Burt 2015, 150) eli he ovat henkilöitä, joilla on heikkoja linkkejä toisiin verkostoihin. Paras mahdollisuus toimia brokerina on Burtin tutkimuksen mukaan henkilöllä, jolla on yhteyksiä moniin erilaisiin ryhmiin. Walker et al. (1997, 122) mukaan rakenteet ovat melko pysyviä ja siksi myöskin brokeri-asema syntyy verkoston kehityksen melko aikaisessa vaiheessa. Burtin (2004, 354) mukaan kuitenkin brokereita voi olla melkein pä missä vain ja kuka vain ja rooli on hyvin tilanne- ja verkostokohmainen.

Brokerit luovat sosiaalista pääomaa toiminnallaan kahden ryhmän välissä. Kun brokeri yhdistää kaksi ryhmää, joissa tapa ajatella ja toimia on erilainen, kumpikin ryhmä saa

mahdollisuuden nähdä ja keksiä heille vieraita asioita (Burt 2004, 349, 351, 354) ja brokeri saa sekä sosiaalisen että aineellisen palkinnon työstään (Burt 2015, 150). Palkintoina voidaan nähdä se, että brokerit ilmaisevat enemmän mielipiteitään ja heidän ajatuksiaan arvostetaan ja nähdään arvokkaina todennäköisemmin kuin muiden ajatuksia. Lisäksi he saavat enemmän, laajempaa, monipuolisempaa ja jopa ristiriitaista tietoa aikaisemmin käyttäen hyväkseen heikkojen linkkien luomaa verkostoa. Tämä tiedollisen ylivallan avulla brokerit voivat havaita uusia mahdollisuuksia aiemmin kuin muut ja näin brokerit saavat mahdollisuuden ideoida ja välittää tietoa verkostoonsa kuuluville ryhmille. (Burt 2004, 349, 354, 356).

Burt (2004, 355) jakaa brokeroinnin neljään eri tasoon, joissa ensimmäisellä brokeri herättää rakenteellisen aukon ympärillä olevat kontaktinsa huomaamaan toisen ryhmän mielenkiinnon kohteet ja vaikeudet eli brokeri lisää näiden ryhmien ymmärrystä toisiaan kohtaan. Toisella tasolla brokeri ei pelkästään auta ymmärryksen luomisessa vaan lisäksi välittää ryhmien parhaita käytäntöjä toisilleen. Tämä luonnollisesti edellyttää, että brokeri tuntee nämä käytännöt ja osaa selittää ne toisen ryhmän ymmärtämällä tavalla. Kolmannelle tasolla brokeri ei pelkästään välitä tietoa, vaan pystyy myös tekemään analogioita niin, että merkityksettömältä toisesta ryhmästä näyttävä tieto saadaankin sille hyötykäyttöön. Neljännelle tasolla brokeri pystyy tekemään synteisiä tiedosta ja tavoista.



## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Case-korkeakoulujen esittely

Tämän työn case-organisaatioina toimivat Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT ja LAB ammattikorkeakoulu Oy. Korkeakoulut muodostavat konsernin, jossa LUT toimii emoyhtiönä ja LAB tytäryhtiönä. Konserniin kuuluu myös Kampusravintolat Oy ja Etelä-Karjalan kesäyliopisto Oy, joita ei ole niiden toiminnan luonteen vuoksi otettu mukaan tämän työn tarkasteluun.

#### 6.1.1 LUT-konsernin esittely

LUT-konserni syntyi vuoden 2017 lopussa, kun silloisten kahden ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Saimaan ammattikorkeakoulun (fuusioituivat myöhemmin LAB ammattikorkeakouluksi) kuntaomistajat muuttivat omistuksensa pääomalainoiksi ja LUT jäi näiden ammattikorkeakoulujen ainoaksi omistajaksi. Samalla LUTin ja Saimaan ammattikorkeakoulun yhdessä omistama Kampusravintolat Oy muuttui myös LUTin tytäryhtiöksi. Kyseessä oli ensimmäinen kerta LUTin 50-vuotisessa historiassa, kun sillä oli tytäryhtiöitä ja siitä tuli konsernin emoyhtiö.

Vaikka kyseessä on konserni, ammattikorkeakoululaki rajaa merkittävästi emon mahdollisuuksia päättää tyttären asioista. Tähän tähtää mm. kieltä hyötyä tyttärestä taloudellisesti. Lisäksi laissa on myös rajoituksia liittyen siihen, mitä asioita yhtiökokous voi ottaa päätettäväkseen.

LUT-konsernilla on konsernistrategia ja siihen liittyvät toimenpideohjelmat. Lähtökohtana strategiaa tehdessä oli, että kaikki korkeakoulut hyötyvät yhteisestä tekemisestä. Konsernin kasvun strategia on keskittynyt kansainväliseen opiskelijarekrytointiin ja koulutusvientiin, uudenlaisiin koulutuspolkuihin sekä vaikuttavuuteen elinkeinoelämässä. Konsernistrategian lisäksi kummallakin korkeakoululla on itsenäiset omat strategiat. (LUT-yliopisto 2022)

LUT ja Saimaan ammattikorkeakoulu olivat toimineet samalla kampuksella jo 2010-luvun alusta alkaen ja yhteistyön tiivistyessä sovittiin, että LUT tuottaa molempien korkeakoulujen kirjastopalvelut ja Saimaan ammattikorkeakoulu puolestaan kielikeskuspalvelut. Näihin liittyvät liiketoiminnan siirrot on tehty jo ennen konsernin syntyä. LUT tuottaa myös nykyisen LABin kaikki tukipalvelut, sisältäen myös kirjastopalvelut ja LAB puolestaan kielikeskuspalvelut. Ammattikorkeakoulujen tukipalvelutoiminnot siirtyivät LUTiin vuosien 2018 ja 2019 aikana.

### 6.1.2 LUTin esittely

LUT on yliopistolain mukainen yliopisto, joka yhdistää toiminnassaan tekniikan ja talouden osaamisen. Yliopiston tehtävänä on yliopistolain mukaisesti edistää vapaata tutkimusta ja tieteellistä sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Yliopiston tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen, toimia vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

LUTin strategian painopisteet liittyvät puhtaaseen veteen, puhtaaseen ilmaan, puhtaaseen energiaan ja kestävään liiketoimintaan. LUT on perustettu 1969 tekniikan yliopistoksi ja 1990-luvulla LUTiin syntyi kauppatieteellinen tiedekunta. Seuraava suuri muutos koittaa syksyllä 2023, kun LUTissa alkaa yhteiskuntatieteiden, tarkemmin sosiaali- ja käyttäytymistieteiden sekä viestintä- ja informaatiotieteiden kandidaattikoulutus. LUTilla on kampukset Lappeenrannassa ja Lahdessa, sekä alueyksiköt Mikkelissä ja Kouvolassa. (LUT-yliopisto 2022)

Vuonna 2021 LUTissa oli noin 6300 opiskelijaa, joista noin 450 teki jatkotutkintoa ja loput maisterin tai kandidaatin tutkintoa. Henkilökunnan määrä LUTissa vuonna 2021 oli 1089 henkilöä. (Opetushallinnon tilastopalvelu 2022)

### 6.1.3 LABin esittely

LAB on ammattikorkeakoululain mukainen ammattikorkeakoulu, jonka aloja ovat sosiaali- ja terveysala, tekniikka, muotoilu, kuvataide, visuaalinen viestintä, liiketalous ja hotelli-, ravintola- ja matkailuala. Ammattikorkeakoulun tehtävät määrittävät ammattikorkeakouluissa ja sen mukaan tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa, ammatillisiin asiantuntijatehtäviin tähtäävää korkeakouluopetusta, joka perustuu tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin sekä tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Lisäksi ammattikorkeakoulun tulee tehdä sekä opetusta että työelämää ja aluekehitystä edistävää tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toimintaa sekä tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen.

LABin strategian mukaiset ydinosamiset ovat hyvinvointi, innovaatiot, kiertotalous ja design. LAB on fuusioitunut vuoden 2020 alussa kahdesta aiemmasta ammattikorkeakoulusta, Lahden ammattikorkeakoulusta ja Saimaan ammattikorkeakoulusta. (LAB ammattikorkeakoulu 2022) Edeltävät kaksi ammattikorkeakoulua ovat toimineet 1990-luvulta lähtien, jolloin Suomeen perustettiin ammattikorkeakouluja. LABilla on kampukset Lahdessa ja Lappeenrannassa.

Vuonna 2021 LABissa oli noin 9.000 opiskelijaa, joista noin 1100 teki ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja loput alemmaa. Henkilökunnan määrä LABissa vuonna 2021 oli noin 500 henkilöä. (Opetushallinnon tilastopalvelu 2022)

## 6.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän työn tarkoitus on tutkia, miten konsernin korkeakoulujen välille voidaan synnyttää arvoa luovaa yhteistyötä tutkimuksessa ja tki-toiminnassa. Työssä pyritään esittämään case-esimerkkien tutkimisen avulla uutta tietoa ja ymmärtämään ilmiötä ja sen vaikutuksia. Hirsjärven ja Hurmen (2015, 28) mukaan kvalitatiivisia menetelmiä, kuten temahaastattelua käytetään, kun halutaan saada esiin tutkittavien näkökulma ja ääni. Tässä työssä merkityksellistä on nimenomaan se, miten yhteistyötä tekevät henkilöt näkevät yhteistyön ja miten heidän mielestään yhteistyötä tulisi kehittää. Näin ollen tämä työ on tutkimusongelmiin

liittyvä empiirinen laadullinen case-tutkimus. Työssä ei pyritä testaamaan aiempaa tutkimusta eikä sen pohjalta tehtyjä oletuksia.

Työn tutkimussuunnitelma ei ole ollut staattinen, vaan se on muotoutunut työtä tehdessä. Työn keskiössä on kerätty empiirinen aineisto ja sen tulkinta. Tutkimus on luonteeltaan abduktiivista eli teoriaohjattua, jossa tutkimus aloitetaan yksityiskohtaisesta eli case-esimerkeistä, mutta teoria tulee mukaan ohjaamaan työtä tutkimuksen aikana (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.5 ja Hirsjärvi & Hurme 2015, 136).

### 6.3 Empiirisen aineiston keräämisen tavat ja sen analysointi

Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastattelujen ja kyselylomakkeen muodossa aikavälillä 10.5. – 21.6.2022. Aluksi oli tarkoitus, että tieto olisi kerätty vain haastattelujen muodossa, mutta jo ensimmäisessä haastattelussa todettiin suhdeverkostojen keräämisen olevan liian hidas ja monimutkainen työ haastattelussa ja siksi siitä osuudesta muodostettiin yksinkertainen kyselylomake, jonka haastateltavat täyttivät haastattelun jälkeen. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 35, 39) toteavat, sekä haastattelulla että kyselylomakkeella voidaan selvittää henkilön tietoisuutta ja ajattelun sisältöä. Samoin he toteavat, että eri menetelmiä voidaan yhdistellä ja ne voivat täydentää toisiaan.

Haastattelun tarkoituksena on kerätä ennalta suunnitellusti tietoa (Hirsjärvi ja Hurme, 2015, 42). Tuomi ja Sarajärvi (2018, kappale 3.1) kertovat haastattelun eduksi joustavuuden lisäksi mahdollisuuden toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys, selventää, keskustella, päättää kysymysten esittämisjärjestys kyseiseen haastatteluun sopivaksi sekä haastattelun henkilökohtaisen sopimisen, jonka takia haastateltavat eivät yleensä kieltäydy. Näiden syiden takia tutkimuksessa päädyttiin tekemään haastattelu, koska kuten Tuomi ja Sarajärvikin toteavat, tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon tietoa asiasta. Haastateltaville toimitettiin etukäteen haastattelurunko, jossa oli haastattelukysymykset.

Haastattelulajiksi valittiin yksilöhaastattelu. Ryhmähaastattelussa ajatuksena on usein selvittää jonkin ryhmän näkemyksiä ja yhteistä kantaa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61). Tässä tutkimuksessa puolestaan oli tarkoituksena nimenomaan saada kuuluviin yksittäisten tekijöiden ääni ja käsitykset asioissa. Ryhmähaastattelu olisi ollut nopeampi tapa kerätä aineistoa, kun yhdellä haastattelukerralla ja sen litteroinnilla olisi saanut usean henkilön

näkemyksiä esiin. Riskinä ryhmähaastattelun valitsemisessa olisi ollut se, että joku haastatteluun osallistunut ei olisi pystynyt kertomaan olennaisia asioita joko ajanpuutteen tai ryhmädynamiikan takia. Myöskään haastattelun kaikkia kysymyksiä ei olisi ollut luontevaa esittää ryhmälle ja näin ollen haastattelulajiksi valikoitui tähän tarkoitukseen paremmin sopiva yksilöhaastattelu.

Tarkoituksena oli tutkia niiden henkilöiden käsityksiä kohdeorganisaatioiden välisestä yhteistyöstä, jotka käytännössä tekevät tutkimukseen ja tki-toimintaan liittyvää yhteistyötä aktiivisesti. Tämä siksi, että heillä oletettiin olevan paras tieto yhteistyön aloittamisen syistä sekä mahdollisista ongelmista ja kehityskohteista. Oletus osoittautui osaltaan vääräksi, sillä suuri osa haastateltavista ei ollut ollut mukana yhteistyön aloituksessa eivätkä he siksi tienneet sen syistä ja taustoista juuri mitään. Näin ollen tässä työssä ei paneuduta yhteistyön aloittamisen syihin yksityiskohtaisesti.

Jonkin verran haastatteluissa sivuttiin myös muun tyyppistä yhteistoimintaa kuin tutkimuksen kohteena oleva, sillä osa henkilöistä tekee sekä tutkimus- ja tki-toimintaan liittyvää yhteistyötä että muunlaista yhteistyötä LUTin ja LABin välillä. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman erilaisia näkökulmia esiin ja siksi myös haastateltavien henkilöiden nimikkeet vaihtelivat professoreista ja johtajista lehtoreihin, tki-asiantuntijoihin ja nuorempiin tutkijoihin.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 15 kappaletta. Haastateltavien valinnan pohjana käytettiin listausta kohdeorganisaatioiden yhteisistä projekteista. Käynnissä olevia projekteja löytyi yhteensä 13 kappaletta ja niistä haarukoitiin viisi projektia. Pyrkimyksenä oli valita mahdollisimman erilaisia projekteja eli valintaperusteena käytettiin sitä, että saadaan erilaisia rahoituslähteitä ja että projektit kohdistuvat eri puolille kohdeorganisaatioita. LABin puolelta saatiinkin valittua projekteja niin, että ne kohdistuivat kaikkiin LABin neljään yksikköön, LUTin puolella projektit edustivat kahta kolmesta schoolista. Valinnassa kiinnitettiin myös huomiota maantieteelliseen sijaintiin eli mukaan valittiin sekä projekteja, joiden johtajien tai projektipäälliköiden työskentelypaikka sijaitsee Lappeenrannassa että projekteja, joiden johtajien tai projektipäälliköiden työskentelypaikka sijaitsee Lahdessa. LABin puolelta valittiin haastateltavaksi projektin projektipäällikkö. LUTin puolella tilanne on usein se, että projektille nimetty johtaja ei itse aktiivisesti toimi projektissa ja sen takia haastattelijä soitti läpi LUTin projektinjohtajat ja kysyi heiltä, ketä projektilla työskentelevää kannattaa haastatella tästä aiheesta. Näin muodostui kymmenen haastateltavan joukko, viisi LUTista ja viisi

LABistä. Näiden lisäksi haastateltiin yhteistyötä käytännössä paljon edistänyt, molemmissa organisaatioissa työtä tekevä henkilö, joka ei kuitenkaan työskentele projekteille. Jokaiselta edellä kerrotulta yhdeltätoista haastateltavalta kysyttiin haastattelun lopuksi, tuleeko heille mieleen vielä joku henkilö, jota tästä aiheesta kannattaa haastatella. Toisin sanoen tässä tehtiin ns. lumipallo-otanta, jossa ensin on tietyt avainhenkilöt, joilta kysytään sopivia haastateltavia (Tuomi ja Sarajärvi 2018, kappale 3.4). Saatujen vastausten perusteella valittiin vielä neljä haastateltavaa, jotka oli mainittu useammassa kuin yhdessä vastauksessa. Nämä neljä henkilöä jakautuivat siten, että kaksi heistä on LUTista ja kaksi LABistä. Näin ollen loppujen lopuksi haastateltavista seitsemän oli LUTista, seitsemän LABistä ja yksi työskentelee molemmille organisaatioille. Näin toteutui optimaalisesti organisaatioiden välinen tasapaino haastateltavien määrässä. Yhdeksän haastateltavan työntekopaikaksi on määritelty Lappeenranta ja kuuden Lahti. Työntekopaikan merkitys on kaksijakoinen: toisaalta erityisesti korona-aikana töitä on tehty joustavasti eri paikoista eli kaikki eivät ole käyneet kampuksilla juuri lainkaan eikä työntekopaikalla siksi ole välttämättä juurikaan merkitystä. Toisaalta työntekopaikka määrittää sitä, minkälaiseen ryhmään henkilö kuuluu, kenen kanssa on tekemisissä ja minkälainen työnteon kulttuuri on, joten siksi on merkityksellistä myös se, että haastateltavia oli melko tasaisesti molemmilta paikkakunnilta.

Neljässä haastattelussa haastateltava ja haastattelija olivat fyysisesti samassa tilassa Lahdessa tai Lappeenrannassa haastattelun aikana, loput yksitoista haastattelua suoritettiin Teamsin välityksellä. Yksi haastateltava täydensi vielä haastattelun jälkeen vastauksiaan sähköpostitse.

Haastatelluista viidestätoista henkilöstä kolmelletoista lähetettiin excel-kysely ja niitä saatiin takaisin kaksitoista kappaletta. Kahdelle kyselyä ei lähetetty, koska haastattelussa kävi ilmi, että heillä ei ole suoraa yhteistyötä toisen case-organisaation kanssa, vaan sen sijaan kyseissä projektissa toimii laaja konsortio, jossa työpaketit määrittävät yhteistyökumppanit.

Kuinka paljon haastatteluja pitää tehdä, jotta aihe tulee monipuolisesti käsiteltyä? Tuomi ja Sarajärvi (2018, kappale 3.4.1) kertovat saturaation tarkoittavan sitä, että uudet haastateltavat eivät enää tuo mitään uutta aineistoon eli että on olemassa aineistomäärä, jonka jälkeen vastaukset lähtevät toistamaan itseään. Osittain tämä ilmiö havaittiin vastauksissa, mutta koska pyrkimyksenä oli haastatella mahdollisimman erilaisia henkilöitä kahdesta eri organisaatiosta, myös vastausten sisältö ja henkilöiden näkökulmat asiaan vaihtelivat suuresti. Koska kuitenkin haastateltavien kirjo oli laaja ja haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi

nimenomaan aktiivisesti erilaisissa projekteissa työskenteleviä henkilöitä, aineiston määrä katsottiin tarpeeksi laajaksi tämän tutkimuksen tarkoitukseen nähden ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin ja strukturoimattomiin, joiden välissä ovat puolistrukturoidut haastattelut. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aikana käydään läpi tietyt aihepiirit, mutta haastattelijalla voi muuttaa kysymysten muotoilua ja järjestystä tarpeelliseksi katsomissaan määrin. Raja strukturoimattoman ja puolistrukturoidun haastattelun välillä ei ole kuitenkaan täysin selvä, sillä haastattelu ei voi olla täysin strukturoimaton. (Ruusuvuori & Tiittula 2005)

Tässä tapauksessa haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelijalla antoi haastateltavien vastata avoimiin ja melko laajoihin kysymyksiin varsin vapaasti ja pidättäytyi kommentoimasta vastauksia tai niistä ilmenneitä seikkoja. Haastateltavasta riippuen haastattelussa seurattiin tarkemmin tai vähemmän tarkasti ennakolta toimitettuja haastattelurunkoa, mutta haastattelijalla pyrki huolehtimaan, että pääosin pysyttiin asiassa ja että kaikki asiakokonaisuudet tulivat käsiteltyä sekä tarvittaessa selvensi ja tarkensi kysymyksiä tai vastauksia. Osittain vastaus yhteen kysymykseen saattoi kattaa jo toisenkin kysymyksen osa-alueen, joten kaikkia kysymyksiä ei kysytty kaikilta, jos asia oli tullut jo muussa kohdassa käsiteltyä. Lisäksi kysymysten järjestystä muutettiin sen mukaan, miten haastattelu eteni. Osa haastateltavista myös piti itse huolta haastattelijan roolista ja kertoi vastaavansa tässä kohtaa tiettyyn kysymykseen, vaikkei sitä ollut vielä esitetty.

Haastatteluissa käsitellyt teemat olivat yhteistyön muoto ja aloittaminen, yhteistyön ongelmat ja onnistumiset, konsernirakenne ja sen vaikutukset, kilpailu organisaatioiden välillä ja yhteistyö tulevaisuudessa sekä lisäksi erikseen kyselylomakkeella suoritettu kartoitus keskeisistä verkostoista. Haastattelurunko on tämän työn liitteenä 1.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä joko sähköpostitse tai suoraan kalenterikutsulla niin, että ajan sopivuus pyrittiin tarkastamaan haastateltavan kalenterista ennen kutsun lähettämistä. Kummassakin tapauksessa viestissä kerrottiin haastattelun syy ja aihe, sähköpostiviestissä ehdotettiin mahdollisia haastattelu-aikoja ja kalenterikutsussa kerrottiin, että haastattelu-aikaa voidaan myös muuttaa. Kaikki haastateltavaksi suunnitellut henkilöt suostuivat haastateltaviksi ja pääosin haastattelut saatiin pidettyä ajateltuna aikana, vaikka muutamaa aikaa jouduttiinkin pakottavasta syystä muuttamaan. Kaksi kasvotusten pidettäväksi suunniteltua

haastattelua jouduttiin muuttamaan Teams-haastatteluiksi haastattelijan koronatartunnan takia. Haastatteluista kaksi pidettiin englanniksi ja loput kolmesta suomeksi. Haastateltaville toimitettiin joko sähköpostitse tai kalenterikutsun liitteenä haastattelurunko lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, jolle haastattelurunko jäi epähuomiossa toimittamatta etukäteen.

Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista tuntiin ja 10 minuuttiin riippuen siitä, kuinka paljon haastateltavalla oli asiasta kerrottavaa ja mikä oli hänen persoonallinen tapansa ilmaista asioita. Haastattelut tallennettiin Teamsin tallennustoiminnalla niin, että Teams samalla myös litteroi haastattelut. Myös kasvokkain suoritettut haastattelut tallennettiin Teamsilla eli haastattelijalla oli niissä tietokone yhdistettynä Teamsiin ja hän tallensi haastattelun. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin ja saatiin lupa tallennukseen.

Teamsin tekemästä litteroinneista huolimatta haastattelijä kävi jälkeinpäin kaikki tallennukset huolellisesti läpi ja korjasi Teamsin tekemät virheet litteroinnissa. Litterointia ei tehty sanatarkasti, vaan välistä poistettiin tutkimuksen kannalta tarpeetonta sisältöä. Automatiikka helpotti litterointityötä huomattavasti, mutta ei poistanut sitä täysin ja litterointien korjaamiseen käytettiin merkittävästi aikaa.

Aineisto analysoitiin siten, että alkuperäisaineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja käsitteellistettiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Ensin litteroiduista haastatteluteksteistä kerättiin vastaukset oikean kysymyksen alle. Koska haastateltavat puhuivat melko vapaasti, kaikki vastaukset eivät olleet litteroidussa tekstissä oikean kysymyksen alla, jonka takia tämä työvaihe oli välttämätön. Tämän jälkeen vastauksista koottiin ja pelkistettiin tutkittavan asian kannalta keskeisimmät asiat Exceliin, jossa niitä ryhmiteltiin ja käsitteellistettiin eteenpäin. Sen jälkeen ryhmittely kuvattiin tähän työhön sanallisesti ja joissain tapauksissa käytettiin apuna myös taulukoita.

Verkostokyselyn tulokset analysoitiin antamalla ensin excel-tilukossa jokaiselle haastateltavalle kirjainkoodi ja jokaiselle heidän nimeämälle henkilölle numerokoodi. Tämän jälkeen muodostettiin piirto-ohjelmalla ensimmäinen koevedos verkostokuvasta, jonka jälkeen sen selkeyttä parannettiin piirtämällä kuva uudestaan. Tämän jälkeen kuvasta ilmenevät asiat kirjoitettiin sanalliseen muotoon.



#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Kirjallisuudessa on esitetty, että luotettavuuden mittaamiseksi käytettävät validiteetin eli sen, että on tutkittu luvattua aihetta ja reliabiliteetin eli toistettavuuden käsitteet on kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin eivätkä siksi toimi laadullisessa tutkimuksessa hyvin (Tuomi & Sarajärvi 2018, luvut 6.2 ja 6.3; Hirsjärvi & Hurme 2015, 185 - 188). Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida seuraavien asioiden tarkalla kuvauksella: tutkimuksen kohde ja tarkoitus; miksi tutkimus on tutkijalleen tärkeä ja miten hän on sitoutunut siihen; aineiston keruun menetelmät, tekniikka ja mahdolliset ongelmat; haastateltavien valinnan perusteet, yhteydenottotapa, lukumäärä; tutkijan ja haastateltavien suhde ja haastateltavien mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen haastattelun jälkeen; tutkimuksen kesto; aineiston analyysin tavat ja siitä seuranneet tulokset; sekä tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. Näiden lisäksi on huolehdittava, että tutkimus on sisäisesti johdonmukaista.

Tässä työssä on pyritty edellä kerrotun mukaisesti dokumentoimaan ja kuvaamaan tarkasti edellisessä listassa kuvatut asiat. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja kyselyt kerätty excel-muodossa, jonka jälkeen ne on anonymisoitu. Haastateltavien valinta, haastattelujen sopiminen, haastateltavien ja haastattelijan roolit haastattelutilanteessa sekä aineiston analyysitavat ja tutkimuksen tulokset on pyritty kuvaamaan siten, että lukija ymmärtää tutkimuksen sisällön ja tehdyt valinnat sekä pystyy varmistamaan sen luotettavuudesta.

On kuitenkin muistettava, että haastattelututkimus ei ole koskaan täysin vapaa erilaisista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa haastateltavien vastausten sisältöön. Ensinnäkin osa haastatteluista tehtiin kasvotusten ja osa Teamsin kautta. Kahta lukuun ottamatta kaikissa Teams haastatteluissa käytettiin kameraa, joka tekee kasvotusten ja Teamsin kautta tehdyistä haastatteluista samanarvoisempia, mutta ei kuitenkaan täysin vastaavia. Tämä myös mahdollisti sen, että haastattelijä pystyi havainnoimaan haastateltavien kehon kieltä ja ilmeitä haastattelun aikana. Vaikka havainnointi ei ollut tähän työhön valittu tutkimusmetodi, olisi työssä raportoitu, jos haastateltavat olisivat selvästi tunteneet jonkun kysymyksen epämiellyttäväksi tai haastattelijalle olisi tullut sellainen olo, että joku ei halua kertoa kaikkea asiasta tietämäänsä ja ajattelemaansa. Ainoat tällaiset hetket liittyivät siihen, että yhteistyön ongelmista puhuttaessa muutama haastateltava totesi, että nyt täytyy asetella sanansa tarkasti.

Tämä toi haastattelijan tulkinnan mukaan ilmi, että asia on jossain määrin sensitiivinen ja yhteistyösuhteita haluttiin vaalia niin, ettei olisi mitään vaaraa yhteistyön toisen osapuolen suuttumisesta, jos haastattelussa ilmaistu mielipide tulisi julki jossain myöhemmin. Luonnollisestikaan haastattelijat ei tule kertomaan muille, kuka on sanonut mitään haastatteluissa.

Haastattelijat kuitenkin tiedosti ja mietti koko ajan sitä, miten haastattelijan oma rooli tämän työn case-organisaatioissa johtoryhmän jäsenenä vaikuttaa haastateltavien suhtautumiseen koko aiheeseen ja vastauksiin. On mahdollista, että se jossain määrin vaikutti siihen, että kriittisiä näkökohtia ei uskallettu esittää täysin vapaasti ja toisaalta joku haastateltavista saattoi ajatella, että haastattelutilanteessa pitää esittää itsestään ja toiminnastaan vain parhaat puolet. Haastattelijat ei kuitenkaan havainnut edellä kerrottua sanojen tarkempaa miettimistä lukuun ottamatta merkkejä tällaisesta. On myös hyvä huomata, että erityisesti tutkijakoulutuksen saaneet on opetettu olemaan kriittisiä ja ainakaan haastattelijan aiemman kokemuksen mukaan organisatoriseen asemaan liittyvät tekijät eivät ole vaikuttaneet tutkijoiden halukkuuteen nostaa esiin myös kriittisiä näkemyksiä.

Muuten kuin edellä mainituissa tapauksissa haastattelujen aikana tunnelma vaikutti haastattelijan mielestä olevan hyvä ja luottamuksellinen eikä ilmi tullut epäluuloa ja pidättyväisyyttä. Yleisesti ottaen myös ongelmista puhuttiin avoimesti ja jopa ne henkilöt, jotka miettivät sanojaa tarkemmin, toivat esiin aivan oikean ja aidon kuuloisia ongelmia. Haastatteluissa ja aineiston tarkemman analyysin yhteydessä on vaikuttanut siltä, että vastaukset ovat aitoja ja perustuvat henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin.

## 7 Empiiristen tulosten esittely

Haastatteluaineiston kysymysten perusteella muodostettiin kuusi teemaa, joiden mukaisesti tulokset esitetään tässä työssä. Teemat ja niihin liittyvä kysymykset esitetään alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset.

TEEMA	KYSYMYKSET
1. Yhteistyön muoto ja aloittaminen	<p>3. Kuvaile, minkälaista yhteistyötä teet/olet tehnyt tutkimus ja tki-toiminnassa LUTin/LABin henkilöiden kanssa?</p> <p>4. Miten yhteistyö on lähtenyt liikkeelle alkuun?</p> <p>a. Miksi olet lähtenyt tekemään yhteistyötä?</p> <p>b. Kenen aloitteesta?</p> <p>c. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät yhteistyötä tukevat tekijät?</p> <p>5. Onko yhteistyö jatkuvaa vai kertaluonteista?</p> <p>6. Onko yhteistyö laajentunut tai supistunut ajan kuluessa? Kuvaile.</p>
2. Yhteistyön ongelmat ja onnistumiset	<p>7. Minkälaisia ongelmia yhteistyössä on ollut?</p> <p>8. Minkälaisia onnistumisia yhteistyössä on ollut?</p> <p>9. Onko yhteistyöstä ollut hyötyä sinulle, projektille tai yliopistolle/korkeakoululle?</p> <p>a. Jos kyllä, mitä?</p> <p>b. Jos ei, miksi ei?</p> <p>c. Aiotko jatkossa tehdä yhteistyötä?</p>
3. Verkostot	Erillinen excel-kysely
4. Konsernirakenne ja sen vaikutukset	10. Onko konsernirakenne vaikuttanut yhteistyöhön tai tuonut siihen jotain uutta?

5. Kilpailu organisaatioiden välillä	12. Kilpailevatko LUT ja LAB toistensa kanssa? a. Jos kyllä, miten se näkyy ja vaikuttaa yhteistyöhön?
6. Yhteistyö tulevaisuudessa	11. Minkälaista yhteistyötä ja miksi pitäisi jatkossa tehdä? 13. Mitkä ovat tulevan yhteistyön suurimmat esteet? 14. Miten yhteistyötä voitaisiin jatkossa parhaiten tukea/kehittää a. sinun toimesta b. schoolisi/yksikkösi toimesta c. yliopiston/ammattikorkeakoulun toimesta?

Haastateltavista seitsemän työskentelee LUTissa, seitsemän LABissa ja yksi työskentelee molemmille organisaatioille. Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu haastateltavien työskentelyvuodet nykyiselle työnantajalle. Kuten taulukosta näkee, haastateltavat jakautuvat työskentelyvuosiensa perusteella melko tasaisesti siten, että joukosta noin puolet on hyvin pitkäaikaisia työntekijöitä (työskentelyvuosia yli 10), mutta haastateltavien joukossa oli myös uusia, alle kaksi vuotta töissä olleita työntekijöitä. Kymmenen vuotta tai alle työskennelleitä joukosta on noin puolet.

Taulukko 2. Haastateltavien työskentelyvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa.

Vuosia	Lukumäärä
Alle 2	2
2 – 5	3
6 – 10	3
yli 10	7

### 7.1 Yhteistyön muoto ja syyt yhteistyölle

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaista yhteistyötä he tekevät toisen organisaation (LUT tai LAB) kanssa. Kaikki vastaajat viittasivat tekevänsä hankeyhteistyötä (ks. taulukko 3). Hankeyhteistyön suuri määrä ei ollut yllätys, koska kymmenen viidestätoista haastateltavasta oli

valittu hankkeiden perusteella ja neljä valittiin haastateltavien mainintojen perusteella. Oli siis selvää, että hankeyhteistyö painottuu vastauksissa ja myös tämän työn aiheena on nimenomaisesti yhteistyö tutkimus- ja tki-toiminnassa, joissa hankkeet ovat keskeisessä roolissa. Etukäteen oli myös tiedossa, että organisaatioiden välinen yhteistyö painottuu hankepuolelle. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat koulutuksen myynti ja tutkimuksen/tki-toiminnan myynti, jotka tässä työssä yhdistettiin termin palvelumyynti alle. Koulutus, Junior University ja innovaatiotoiminta mainittiin kukin kerran.

Taulukko 3. Yhteistyön muodot.

<b>Yhteistyön muoto</b>	<b>Lukumäärä</b>
Hanke	15
Koulutus	1
Palvelumyynti (tutkimus ja koulutus)	3
Junior University	1
Innovaatiotoiminta	1

Syyt tehdä yhteistyötä ovat moninaiset. Koska kyseessä oli avoin temahaastattelu, vastaukset yhteistyön syistä erosivat tyyliltään toisistaan paljon. Taulukossa 4 vastaukset on luokiteltu kuuteen ryhmään ja luokitteluun on vaikuttanut myös muut haastatteluvastaukset eli luokittelu sisältää tulkintaa. On huomattava, että tässä kartoitettiin haastateltavan omia syitä tehdä yhteistyötä, ei esimerkiksi sen tahon, joka hanketta on hakenut.

Taulukko 4. Yhteistyön syyt.

<b>Miksi yhteistyötä tehdään?</b>	<b>Lukumäärä</b>
Kuuluu työnkuvaan	3
Toisen osaaminen	5
Toisella olevat laitteet, tieto tai muut resurssit	3
Hanke oli jo valmiina	5
Vanha yhteistyösuhde, jota jatkettu	5
Rahoittajan vaatimuksesta	1

Osalla vastaajista yhteistyö toisen organisaation kanssa kuului heidän käsityksensä mukaan jo heidän työsopimuksiensa mukaisiin tehtäviinsä. Niinpä yhteistyön tekeminen oli itsestään selvää. Toisen osaamisen syynä tehdä yhteistyötä mainitsi viisi haastateltavaa ja toisella olevat muut resurssit kolme haastateltavaa. Ammattikorkeakoulun puolella toimiville työntekijöille tyypillinen syy tehdä yhteistyötä on valmiina oleva hanke, koska LABissä on hankikirjoittajia, joiden tehtävänä on hakea hankkeet ja kun hanke on saatu, siihen etsitään tekijät. LUTin puolella taas valmiiseen hankkeeseen mukaan tulee yleensä melko varhaisessa vaiheessa tutkijanuraansa oleva henkilö, joka pyydetään hankkeeseen työvoimaksi. Pidemmällä olevat henkilöt hakevat hankkeensa itse.

Useassa tapauksessa kävi ilmi, että yhteistyötä oli jo tehty pitkään ja sitä haluttiin jatkaa. Tällöinkin taustasyynä oli yleensä toisen osaaminen tai resurssit tai sitten yksinkertaisesti se, että rahoittaja ei olisi myöntänyt rahoitusta ilman toista osapuolta.

Haastattelujen perusteella yhteistyötä tukevat asiat ryhmiteltiin taulukkoon 5 kolmeen ryhmään: henkilöihin liittyviin, organisaatioon ja resursseihin liittyviin ja yhteistyöhön liittyviin asioihin. Kuhunkin ryhmään tuli 3 – 4 alakohtaa, jotka tarkentavat yhteistyötä tukevaksi nähtyjä asioita.

Taulukko 5. Yhteistyötä tukevat tekijät.

<b>Yhteistyötä tukevat tekijät</b>
<i>Henkilöihin liittyvät tekijät</i>
Tuntee oikeat ihmiset ja heidän intressinsä
Kunnioitus ja luottamus, sitoutuminen
Kiinnostus ja uteliaisuus toisen toimintaan
<i>Organisaatioon ja resursseihin liittyvät tekijät</i>
Organisaation ja johdon tuki
Yhteiset tilat
Toisen resurssit, kuten ihmisten osaaminen ja laitteistot
<i>Yhteistyöhön liittyvät tekijät</i>
Selkeät roolit
Avoimuus ja tiedon jakaminen, ei kilpailua
Hyvä henki ja reiluus
Yhteinen tavoite ja halu tehdä yhteistyötä

Maininnat haastattelujen mukaisista asioista jakautuivat todella tasaisesti ja siksi merkittäviä eroja ei näissä ollut. Haastattelujen perusteella kuitenkin kaikista tärkeimmiksi yhteistyötä tukeviksi tekijöiksi näytti nousevan se, että tuntee oikeat henkilöt toisessa organisaatiossa ja mitkä ovat heidän intressinsä yhteistyötä tehdessä sekä osapuolten toisiaan kohtaan tuntema kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön. Oikeiden henkilöiden ja heidän intressiensä tuntemisesta todettiin, että vain sitä kautta yhteistyötä pystyy tekemään ja toisen toiminnan peruslähtökohdat pitää ymmärtää, jotta hankkeet saadaan tehtyä molempia tyydyttäväksi ja yhteistyö voi jatkua. Eräs haastateltava ilmaisi asian näin:

*”No ehkä tärkein on se, että tuntee oikeat ihmiset ja tietää heidän tutkimusintressinsä ja tavallaan myös se, että tietää, mikä on se LUTin tutkijoiden intressi lähtee yhteishankkeisiin. Eli siellä pitää olla silloin aina joku tutkimuksellinen tulokulma, jonka kautta he voi tulla mukaan siihen hankkeeseen. Pitää rakentaa siihen sellainen win-win -tilanne niin että et siellä on sekä kehittämis- että tutkimusosio.”*

Samoin nähtiin, että suuri vaihtuvuus vaarantaa yhteistyötä, koska tuttujen kontaktien poistuessa toisesta organisaatiosta yhteistyö helposti päättyy, ellei saada luotua hyviä suhteita uusiin työntekijöihin. Korona-aika on vaikeuttanut uusien, toimivien suhteiden luomista merkittävästi. Hyvät suhteet nousivat esiin myös siinä, että kaikilla haastatelluilla ei ollut käsitystä, mitä kautta he pystyisivät yhteistyötään laajentamaan eli he eivät tunteneet oikeita henkilöitä joko omasta organisaatioistaan, toisesta organisaatiosta tai kummastakaan. Kunnioitus, luottamus ja sitoutuminen taas nähtiin välttämättömäksi yhteistyön toimivuuden kannalta.

Organisaatioon ja resursseihin liittyvistä tekijöistä eniten huomioita saivat organisaation ja johdon tukeen liittyvät asiat sekä toisen yhteistyön osapuolen resurssit, kuten se, että toisella osapuolella on jotain sellaista osaamista tai laitteistoja, joita itsellä ei ole. Yhteistyöhön liittyvistä tekijöistä tärkeiksi nähtiin roolien selkeys eli se, että yliopistolla on oma tutkimuksellinen intressinsä ja ammattikorkeakoululla puolestaan käytännön läheisempi ja aluekehityksellinen intressinsä ja että tämä heijastuu myös hankkeessa kummankin osapuolen tehtäväksi sovittuihin asioihin. Melko itsestään selvää on myös se, että hyvä henki ja reiluus sekä halu tehdä yhteistyötä ovat tärkeitä yhteistyötä tukevia tekijöitä. Avoimuudella ja tiedon jakamisella on suora yhteys hyvään henkeen ja reiluuteen ja niiden avulla varmistetaan, että kaikki tietävät oman roolinsa ja tehtävänsä sekä ymmärtävät yhteisen tavoitteen sekä pystyvät kertomaan oman näkemyksensä asioihin. Eräs haastateltavista kuvasi seuraavasti sitä, että korkeakoulujen välillä on hyvä henki eroavaisuuksista huolimatta:

*”Mutta siitäkin huolimatta, että me ollaan siis luonteenlaadultamme erilaisia tekijöitä ja meillä on tosi eri aikakäsitykset, että niinku miten hankkeita viehdään eteenpäin ja mikä se rytmi on ja missä tahdissa tehdään mitään, niin siitä huolimatta kuitenkin siellä henkii sellainen syvä luotto ja kunnioitus niinku toinen toisiaan kohtaan ja sillä lailla uteliaisuus.”*

Yhteistyön jatkuvuus vaihtelee, mutta suurin osa vastaajista (11 vastaajaa) sanoi yhteistyön olevan hankekohtaista ja siinä mielestä kertaluonteista, mutta tosiasiasa jatkuvaa. Jatkuvuus ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa tarkoita sitä, että samojen ihmisten kanssa tehtäisiin hankkeita jatkuvasti, vaan yhteistyössä tiettyjen henkilöiden kanssa saattaa olla taukoja, mutta niiden aikana yhteistyötä tehdään taas muiden toisen organisaation henkilöiden kanssa. Haastattelussa tuli myös esiin toiminnan luonne eli tarkemmin sanottuna se, että yliopiston puolella toimintaa voimakkaasti ohjaava tuloshakuisuus saattaa joidenkin henkilöiden



kohdalla vaikeuttaa yhteistyön tekemistä, koska aikaa tutustumiseen ja yhteistyön suunnitteluun ei ole. Tutkijanuralla olevien henkilöiden suorituksia mitataan ja tuloksilla on suora yhteys etenemiseen ja seuraavaan uravaiheeseen siirtymiseen sekä myös työsuhteen jatkamiseen, joten fokus on pidettävä tiukasti niissä asioissa, joita akateemisella uralla mitataan.

Vastausten mukaan yhteistyötä tehdään paljon Business Finlandin Research to Business -hankkeissa, joissa tarkoituksena on hankkeen jälkeisen uuden liiketoiminnan synnyttäminen. Tällöin yhteistyön jatkaminen ainakaan samasta aiheesta on vaikeata ja toisaalta jos hankkeesta syntyy yritys, hankkeen keskeiset työntekijät ovat mukana siinä eivätkä välttämättä jää korkeakoulujen palvelukseen. Tällöin yhteistyö henkilöiden välillä kuitenkin jatkuu.

Vastaajista kahdeksan näki, että LUTin ja LABin välinen yhteistyö on laajentunut ja laajentumassa. Neljä ei osannut sanoa, koska joko heillä oli kokemusta vain yhdestä projektista tai sitten yhteistyön määrä nähtiin vaihtelevaksi, jolloin trendiä on vaikea sanoa. Kolme vastaajaa kuitenkin kertoi yhteistyön supistumisesta. Syinä yhteistyön supistumiselle oli koronan mukanaan tuomat ongelmat saada yhteistyötä aloitettua, toimintojen uudelleen järjestely niin, että toisessa korkeakoulussa ei enää ole kyseisen asian tekijöitä kuin yksi (jolloin myös yhteistyö asiassa luonnollisesti vähenee), henkilöstön suuri vaihtuvuus ja sen myötä hävinneet toisen osapuolen kumppanit sekä se, että on saatu sellaista rahoitusta, jossa toinen osapuoli ei ole mukana.

## 7.2 Yhteistyön ongelmat ja onnistumiset

Yhteistyön ongelmia ja onnistumisia kartoitettiin kolmen kysymyksen avulla. Vastaukset ryhmiteltiin ja sen tuloksena saatiin neljä ongelmien ja kolme onnistumisten ryhmää. Tässä luvussa esitellään haastattelujen perusteella kootut ongelmien ja onnistumisten ryhmät.

### 7.2.1 Ongelmat

Yhteistyön ongelmia nousi haastatteluissa esiin runsaasti. Toisaalta kävi myös selväksi, että mitään suuria ongelmakohtia ei ole, vaan yleisesti ottaen yhteistyö tuntuu sujuvan melko

hyvin. Moni haastateltava (5/15) ilmaisi suoraan, että yhteistyössä ei ole suuria ongelmia ja osa muistakin haastateltavista antoi ymmärtää näin epäsuoremmin.

Ongelmat jaoteltiin analyysivaiheessa neljään ryhmään, jotka ovat organisaatioiden erillisuus, toisen tunteminen ja ymmärtäminen, resurssit ja kulttuurit sekä aloitteellisuus ja luottamus. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin, mitä kuhunkin ryhmään kuuluu.

*Organisaatioiden erillisuus* -ryhmään luokiteltiin ongelmat, jotka liittyvät jotenkin siihen, että on olemassa kaksi erillistä organisaatiota ja niillä on omat tavoitteensa ja tapansa toimia. Ylipäätään muutama haastateltava totesi suoraan, että yhteistyötä saisi ja voisi olla enemmänkin eli kaikkea potentiaalista yhteistyökapasiteettia ei ole vielä hyödynnetty. Tässä yksi esimerkki yhteistyön lisäämisen toiveesta:

*”Suurin haaste on juuri siinä, että miten sitä saa nyt sitten lisättyä, vahvistettua ja miten sen saisi vielä voimakkaammin kaksisuuntaiseksi sen yhteistyön.”*

Kuudessa haastattelussa nousi esiin se, että korkeakoulujen erilaiset tavoitteet, mittarit, toiminnan tarkoitukset ja toimintatavat aiheuttavat ongelmia yhteistyölle. Esimerkkinä tästä oli mm. se, että Research to Business -hankkeissa projektia käsitellään kummallakin puolella omana itsenäisenä projektinaan, vaikka tosiasiaa kyseessä on yksi iso kokonaisuus, jolloin esimerkiksi projektin johdon on oltava yksissä käsissä. Samoin ongelmaksi nähtiin erilainen suhtautuminen työtunteihin ja tilanteisiin, joissa projektin onnistunut läpivienti edellyttää venymistä projektiin osallistuvilta henkilöiltä. Joissain tilanteissa myös osapuolten välinen kilpailu haittaa yhteistoimintaa, vaikka kokonaisuutena kilpailua ei nähty olevan merkittävässä määrin.

Tärkeänä nähtiin myös se, että yhteistyössä roolituksen on oltava todella selvä. Silloin kun kummallakin osapuolella on oma rooli ja tehtävät selkeästi tiedossa ja ymmärrettyinä, yhteistyö on sujuvaa ja molemmat osapuolet voittavat siinä. Yhtenä ongelmana tähän liittyen nähtiin se, jos jompikumpi osapuolista tuntee olevansa altavastaajan asemassa ja siksi se pyrkii laajentamaan rooliaan ohi sen, mikä on kyseisen organisaation tehtävä ja tarkoitus. Tästä seuraa helposti sekaannusta ja edellä mainittua kilpailua.

Korkeakoulut ovat erilliset oikeushenkilöt ja rahoittajat näkevät ne erillisinä rahoituksen saajina ja antaa erilliset rahoituspäätökset. Tämä saattaa joissain tilanteissa aiheuttaa ongelmia, kun esimerkiksi rahoitusta haluttaisiin uudelleenallokoida kesken projektin. Myös

korkeakoulujen väliset erilaiset toimintatavat ja kahden organisaation yhteistyöhön väistämättä liittyvä byrokratia esimerkiksi talousasioissa saa aikaan ongelmia yhteistyössä.

Yksittäisiä mainintoja saivat myös liiallinen omanarvontunne ja riippuvuus toisen suorituksesta. Ensimmäinen liittyy siihen, että kumpikin osapuoli tuntee olevansa niin hyvä, ettei välttämättä oikein tarvitse toista, vaikka todellisuudessa yhdessä olisi mahdollisuus saavuttaa vielä enemmän. Jälkimmäinen taas viittaa siihen haavoittuvuuteen, kun kaikki asiat eivät olekaan omilla käsissä, vaan esimerkiksi projektin edistäminen riippuu toisen osapuolen toiminnasta.

*Toisen tunteminen ja ymmärtäminen* -ryhmään luokiteltiin puolestaan ongelmat, jotka liittyivät siihen, miten hyvin henkilöt tietävät ja tuntevat toista organisaatiota ja sen henkilöitä. Ehkä tärkeimmäksi asiaksi yhteistyössä nostettiin toisen osapuolen oikeiden henkilöiden tunteminen. Ongelmana puolestaan sitten taas oli se, että kaikki eivät tunteneet tuntevansa tarpeeksi toisen henkilöstöä eikä tietävänsä, mitä siellä oikeasti tehdään ja mitkä ovat heidän osaamisensa ydintä. Eräs haastateltava totesi, että yhteistyötä on harjoiteltu jo kymmenen vuotta ja eteenpäin on menty, mutta vieläkin ei tunneta toisia tarpeeksi hyvin. Kyseessä on siis hidas prosessi, jossa merkityksensä voi olla sekä yhteistyön laadulla, intensiteetillä että siihen osallistuvilla henkilöillä. Toinen haastateltava kuvasi asiaa näin:

*”Minä itse kaipaankin juuri sitä, että oppisin tuntemaan myös laajemmin, että siellä on varmasti niin kuin sellaisiakin tulokulmia, jota en ole osannut vielä edes ajatella ja sellaisia osajia LUTin puolella jotka vois hyvin tuoda sellaisia mielenkiintoisia rajapintoja, mutta se vaatii sen, että pitäisi tietää, ketä pitää kontaktoida ja siihen tutustua.”*

Ongelmaa pahensi yhden haastateltavan mukaan merkittävästi se, että toisen osapuolen henkilöstöä on vaihtunut, jolloin yhteistyön jatkaminen on myös mutkikkaampaa. Kaksi haastateltavaa totesi koronan vaikeuttaneen merkittävästi toiseen tutustumista ja toisen osapuolen ymmärtämistä, koska fyysisiä tapaamisia ja sitä kautta tulevaa luonnollista tutustumista on ollut niin vähän. Ongelmaksi voi muodostua myös hankkeeseen osallistuvien henkilökohtaiset välit ja ryhmädynamiikan toimimattomuus tai väärät henkilövalinnat hankkeeseen. Tämä henkilökemioiden kohtaamattomuuden riski korostuu tilanteissa, joissa ammattikorkeakoulun puolella hankkeen toteuttajat valitaan vasta rahoituksen varmistuttua ja tällöin

yhteistyöhön tulee mukaan henkilöitä, jotka eivät ole olleet hankkeen valmisteluvaiheessa mukana.

Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että toisen toiminnan logiikkaa ja luonnetta ei ehkä ymmärretä täysin. Ristiriitoja aiheuttaa se, että yliopiston tehtävänä on tehdä tieteellistä tutkimusta, kun taas ammattikorkeakoulun tehtävänä on kehittämistoiminta. Oikein yhdistettynä nämä täydentävät toisiaan, mutta mikäli toimijat eivät ymmärrä toisen toiminnan lähtökohtia ja intressejä, muodostuu tämä ero ongelmaksi.

Joissain tilanteissa yhteistyötä vaikeutti tiedonkulkuun liittyvät ongelmat, mutta näitä koettiin yleensä vain hankkeen alussa, kun toimintatavat eivät olleet vielä kaikilla selvillä ja juurtuneita. Toisaalta myös kieli saattoi aiheuttaa ongelmia yhteistyössä, jos kaikki osapuolet eivät olleet tottuneet toimimaan englannin kielellä hankkeissa tai kun eri alojen ihmiset toimivat samassa hankkeessa, mutta toisen käyttämät termit eivät ole tuttuja toiselle. Myös hankkeen rahoittajan vaatima raportointikieli saattaa aiheuttaa ongelmia, jos kaikki eivät osaa sitä. Tällöin käytännön raportoinnin tekemistä saattaa tulla osapuolelle, jolle se ei alkujaan ole kuulunut.

*Resurssit ja kulttuurit* sekä *Aloitteellisuus ja luottamus* -ryhmät ovat haastattelujen perusteella edellisiä ryhmiä pienempiä ongelmakokonaisuuksia. Kuitenkin oma tai toisen osapuolen resurssivaje sai haastatteluissa viisi mainintaa ja näyttäytyy sitä kautta merkittävänä asiana. Kyse on siitä, että osapuolella ei välttämättä ole resurssia tehdä projektia silloin kuin toinen osapuoli olisi valmis sitä tekemään ja näin työ saattaa viivästyä. Haastateltavat mainitsivat, että sekä toisella että itsellä saattaa vain yksinkertaisesti olla töitä niin paljon ja erilaiset prioriteetit, joten jokin asia jää tekemättä oikea-aikaisesti tai toisen osapuolen haluamassa aikataulussa. Kyse voi olla myös siitä, että toisella osapuolella ei ole enää rahoitusta jäljellä, mutta silti sen asiantuntemusta tarvittaisiin projektin loppuun saattamiseen. Kulttuurin osalta ongelmana nähtiin se, jos toisella osapuolella ei ole yhtenäistä kulttuuria, koska silloin yhteistyökumppani joutuu selviytymään tavallaan usean kulttuurin ristipaineissa ja yhden yhteistyötahon kanssa omaksuttu toimintatapa ei välttämättä sovikaan toisen, samasta organisaatiosta tulevan yhteistyötahon kanssa toimimiseen.

Aloitteellisuuteen liittyen kävi ilmi se, että joissain yhteistyösuhteissa koettiin aloitteen olevan aina toisella puolella. Tätä kokivat kummankin korkeakoulun työntekijät, joten todennäköisesti kyse on enemmän tiettyyn yhteistyösuhteeseen liittyvästä asiasta kuin yleisestä

ongelmasta, jossa vain toinen korkeakoulu haluaisi tehdä yhteistyötä ja näkisi siitä aiheutu-  
vat hyödyt. Samoin nousi esiin kaksi tapausta, jossa toisen osapuolen luottamus oli rikottu  
pahasti. Näiden osalta kuitenkin on huomattava, että kummassakin tapauksessa yhteistyö  
toisen korkeakoulun kanssa oli jatkunut ja ollut toimivaa ja tuloksellista tämän jälkeen. Pitää  
kuitenkin muistaa, että luottamuksen rikkoutumisen jälkeen tietynlainen varautuneisuus ja  
ennakkoluuloisuus saattaa jatkua pitkään, joten kyseessä on todellinen hidaste yhteistyön  
kehittymiselle.

### 7.2.2 Onnistumiset ja hyödyt

Onnistumisten ja hyötyjen nimeäminen oli monelle haastateltavalle aluksi vaikeaa, mutta  
pienen alkukankeuden jälkeen jokaiselle tuli mieleen useita asioita. Onnistumiset ja hyödyt  
jaettiin analyysivaiheessa kolmeen ryhmään, jotka liittyvät oman toiminnan kehittämiseen,  
yhteistyön kehittämiseen ja hankkeen onnistumiseen.

*Oman toiminnan kehittäminen* -ryhmässä kaikkein tärkeimmäksi onnistumiseksi ja yhteis-  
työn hyödyksi nousi ammattitaidon ja osaamisen laajeneminen, joiden katsottiin tuovaan  
mukaan uusia näkökulmia omaan työskentelyyn. Tämän mainitsi kahdeksan haastateltavaa,  
joista yksi kuvasi asiaa näin:

*”Selvästikin se, että kun tullaan niinku eri maailmoista eri taustoilla, niin kyllä  
se rikastuttaa sitä yhteistoimintaa, että ei tunnu että keskustelisi itsensä  
kanssa.”*

Lisäksi useita (kuusi) mainintoja sai se, että yhteistyö vie oman organisaation toimintaa  
eteenpäin. On kuitenkin huomattava, että vastauksissa on päällekkäisyyttä siten, että sama  
henkilö on voinut vastata kummankin näistä asioista olevan onnistuminen tai hyöty. Onnis-  
tumiseksi ja hyödyksi nähtiin myös se, että yhteistyön avulla on pystytty luomaan uusia ra-  
japintoja yrityksiin ja ylipäättään sellaisia kontakteja, joita ei ehkä muuten olisi syntynyt.

*Yhteistyön kehittäminen* -ryhmässä toisen osapuolen auttaminen nähtiin onnistumisena. Tä-  
hän sisältyi asiakasyritysten välittäminen toiselle, jos ne todennäköisesti saavat avun parem-  
min toiselta korkeakoululta, tutkimusdatan antaminen toiselle käyttöön, toisen vetoapu ra-  
hoituksen haussa ja toisen osapuolen tuki, kun hankkeessa oli ongelmia. Onnistumisena

nähtiin myös se, että ymmärrys toisen organisaation toiminnasta ja osaamisesta on lisääntynyt. Näin ollen yhteistyötä pystytään jatkossa tekemään entistä saumattomammin, kun yhteistyökumppani ja sen toimintatavat ovat jo tuttuja. Hyötynä nähtiin myös se, että ammatikorkeakoulun henkilöstöllä on mahdollisuus suorittaa tohtorintutkinto yliopiston puolella. Tämä nähtiin hyödyksi molemmin puolin, koska se tukee yhteistyötä ja edesauttaa sen jatkumista. Jatkuvuus eli hankkeiden pitkä jatkumo on selkeä onnistuminen, koska se mahdollistaa yhteistyön jatkumisen ja hyödyttää molempia osapuolia.

Hankkeiden jatkumo voisi olla yhtä hyvin osana *Hankkeen onnistuminen* -ryhmää, koska se liittyy suoraan siihen, kuinka hyvin kyisessä projektissa saavutetaan tavoitteet. Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen nähtiinkin tämän ryhmän tärkeimpänä asiana kahdeksalla maininnalla. Samaa asiaa kuvastaa se, että myös hankkeen tulokset nähtiin tärkeänä onnistumisena eli hankkeessa syntyneet julkaisut, patentit, uudet teknologiat ja niiden seurauksena syntyneet uudet myytävät palvelut ja uudet yritykset. Hankkeista nähtiin myös olevan mainehyötyä korkeakouluille ja lisäksi niistä on seurannut näkyvyyttä.

Onnistumisena pidettiin jo sitä, että hankerahoitus on ylipäättään saatu. Hankerahoituksen saaminen ei ole mikään itsestäänselvyys ja kilpailu on kovaa. Usein hankerahoituksen saamiseksi on tehty merkittävä määrä työtä jo ennen hankkeen alkua. Onnistunut roolitus ja resursointi nähtiin yhtenä onnistumisena ja hankkeen menestymisen edellytyksenä. Yhtenä yhteistyöstä saatavana hyötynä mainittiin myös teknologian ja kaupallistamisen ristipölytytys ja tätä kautta osaamisten yhdistäminen niin, että yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia. Maininnan onnistumisena sai myös se, että korkeakoulut ovat yhteistyössä pystyneet auttamaan yrityksiä.

### 7.3 Yhteistyötä tekevien henkilöiden verkostot

Kolmeatoista haastateltavaa pyydettiin täyttämään excel-kysely, jossa heidän pyydettiin nimeämään enintään kymmenen tärkeintä yhteistyökumppaniaan sekä LUTissa että LABissä. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan yhteyden intensiteettiä Granovetterin tutkimuksessaan käyttämällä asteikolla, jossa usein = vähintään kahdesti viikossa; toisinaan = enemmän kuin kerran vuodessa, mutta harvemmin kuin kaksi kertaa viikossa; harvoin = kerran vuodessa tai harvemmin (Granovetter 1973, 1371). Kyselylomake on tämän työn liitteenä 2. Kahta

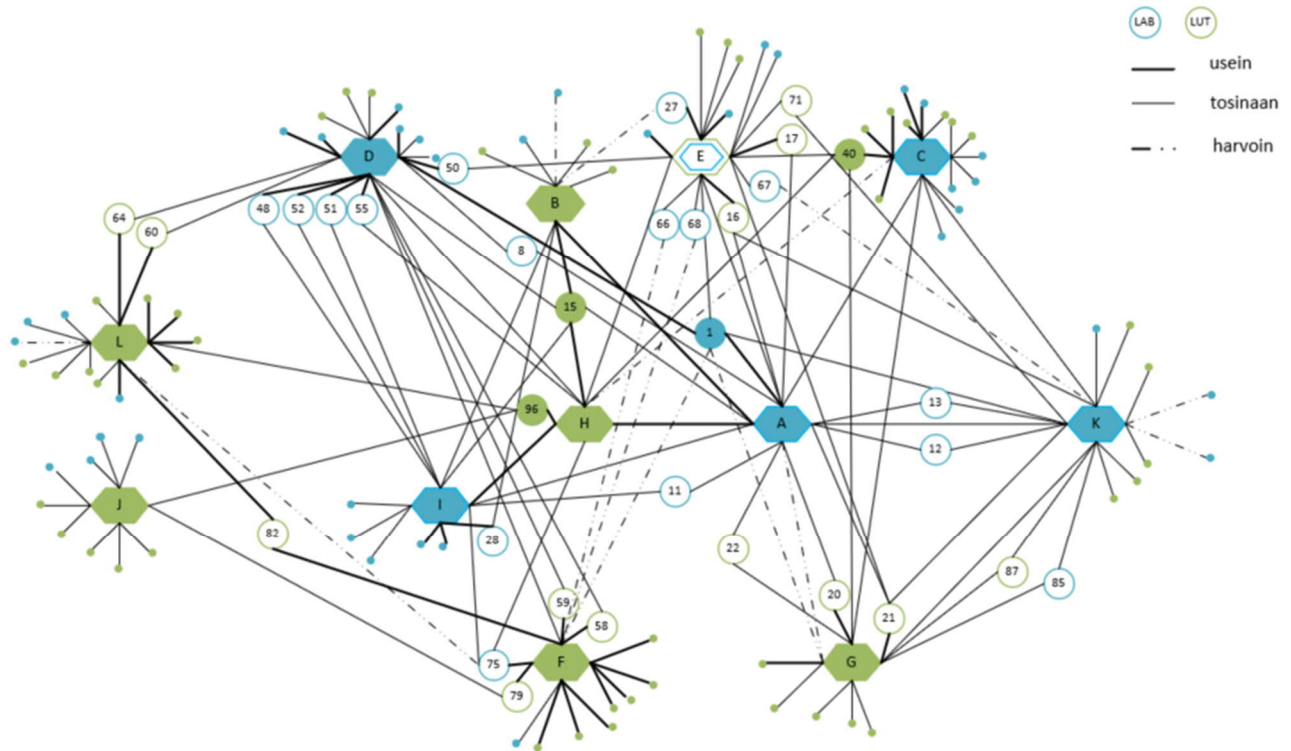
haastateltavaa ei pyydetty täyttämään kyselyä, koska heillä ei omien sanojensa mukaan ollut yhteistyötä toisen korkeakoulun suuntaan. Yksi haastateltava ei palauttanut kyselyä, joten vastauksia saatiin kahdeltatoista haastateltavalta.

Kyselyn tarkoituksena ei ollut tehdä täydellistä verkostoanalyysiä vaan melko kevyesti saada tietoa siitä, minkälaisia linkkejä korkeakoulujen välille on syntynyt. Täydelliseen verkostoanalyysiin otoksen olisi pitänyt olla paljon suurempi ja lisäksi jokaisen olisi pitänyt nimetä paljon yhteistyökumppaneitaan, jotta myös heikot linkit ja rakenteelliset aukot sekä sillat olisivat nousseet esiin kyselyn perusteella.

Osa haasteltavista nimesi tasan kymmenen yhteistyökumppania kummastakin korkeakoulusta, osa enemmän ja osa vähemmän. Kaikki mainitut henkilöt kuitenkin otettiin analyysiin mukaan, vaikka lukumäärä olisi noussut yli kymmeneenkin.

Kaikki vastaukset koottiin yhteen exceliin ja kyselyyn vastanneille annettiin kirjainkoodit sekä heidän nimeämilleen henkilöille annettiin numerokoodit. Alla olevasta kuvasta ilmenee kyselyn tulos kuvan muotoon piirrettynä. Kuusikulmioissa olevat kirjaimet merkitsevät kyselyyn vastanneita henkilöitä, numeroilla varustetut pallot puolestaan heidän nimeämiään henkilöitä, jotka mainittiin useammin kuin kerran. Väritetyt pallot ovat henkilöitä, jotka kyselyyn vastanneet mainitsivat vähintään kolme kertaa eli joista lähtee ainakin kolme yhteyttä muualle verkostoon. Pisteet ovat henkilöitä, jotka mainittiin kerran. Sininen väri merkitsee LABiä ja vihreä väri LUTia. Yhtenäinen paksu viiva tarkoittaa, että kyselyyn vastanneella on henkilöön yhteys usein, kapeampi viiva, että yhteys on toisinaan ja katkoviiva, että yhteys on harvoin. Mikäli kyselyyn vastanneet olivat nimenneet kumpikin toisensa ja arvioineet yhteistyön intensiteetin eri tavalla, otettiin kuvassa huomioon vahvemmaksi arvioitu intensiteetti.

Eniten yhteyksiä muihin kyselyyn vastanneisiin tai heidän verkostoihinsa oli H:lla ja A:lla. Näin ollen heidät valittiin kuvan keskelle. Aivan yhtä perusteltua olisi varmasti ollut valita keskelle D ja E, joilla oli eniten sellaisia yhteistyökumppaneita, jotka myös muut mainitsivat. Valinta kuitenkin tehtiin kokonaiskontaktimäärien perusteella. Piirtoteknisistä syistä H:n ja A:n yhteistyökumppaneita, joita muut eivät maininneet, ei sisällytetty kuvaan. Perusteluna tälle on se, että mikäli heidät olisi sisällytetty, olisi kuva muuttunut vaikeammin ymmärrettävämmäksi ja sekavammaksi. He molemmat olivat maininneet sekä LUTin että LABin puolelta myös muita kuin nyt kuvasta näkyviä henkilöitä yhteistyökumppaneikseen.



Kuva 1. Haastateltavien verkostot.

Yhteistyön intensiteettiä mitattiin tässä kyselyssä vain arviolla siitä, kuinka usein henkilöt ovat yhteydessä toisiinsa. Kontaktien tiheys ei ole kuitenkaan ainoa mittari henkilöiden välisen linkin vahvuutta arvioitaessa, vaan Granovetterin (1973, 1361) mukaan sitä määrittävät myös suhteeseen käytetty aika, suhteen tunneintensiteetti, keskinäinen luottamus ja vastavuoroiset palvelukset, joita henkilöt tekevät toisilleen. Tästä huolimatta tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat hyvin verkottuneita sekä oman työpaikkansa sisällä, mutta myös toisen korkeakoulun suuntaan. Kaikilla oli useita yhteyksiä sekä luttilaisiin että labbiläisiin eli kyse ei ole siitä, että tehtäisiin yhteistyötä vain yhden henkilön kanssa toisesta korkeakoulusta. Kuten kuvasta nähdään, kaikki vastanneet liittyivät kokonaisverkostoon vähintään kahta reittiä pitkin, suurimmalla osalla kytkentöjä kokonaisverkostoon on merkittävä määrä joko suoraan tai oman läheisen yhteistyökumppanin kautta. On hyvä myös huomata, että kyselyyn vastanneet valittiin eri tiedekunnista, eri yksiköistä ja eri hankkeista, joten näin kattavat yhteydet eivät olleet itsestään selvä asia.



Henkilön omaan mikro-verkostoon kuuluviksi katsottiin ne yhteistyökumppanit, joihin hänellä on kontakti usein tai joita muut eivät nimenneet kuuluvaksi omiin tärkeimpiin yhteistyökumppaneihinsa. On huomattava, että A, B ja H muodostavat kolmion, jossa heillä kaikilla on vahva suhde toisiinsa. H:lla on myös vahva suhde I:hin. Ylipäätään vastauksissa oli merkittävää se, että vahvan suhteen muodostuminen ei ollut riippuvainen siitä, kumman korkeakoulun palveluksessa vastaaja ja hänen nimeämänsä henkilö olivat, vaan vahvoja suhteita muodostui sekä oman työpaikan että toisen korkeakoulun henkilöstöön. Tosin kaksi vastanneista, J ja K, eivät raportoineet omaavansa vahvoja suhteita lainkaan.

Brokerin määritelmä ei ole tyhjentävä tai selvä, mutta tässä työssä katsottiin brokereiksi ne henkilöt, joilla oli vähintään kolme omaa suoraa yhteyttä toiseen verkostoon. Tämän määritelmän mukaisesti kahta lukuun ottamatta kaikki vastanneet ovat verkostossa brokereita. Lisäksi löytyi neljä henkilöä (1, 15, 40 ja 96), jotka toistuivat kyselyyn vastanneiden vastauksissa vähintään kolme kertaa ja näin ollen heidät katsottiin brokereiksi. Näiden henkilöiden on todennäköisesti muita helpompaa saada ideoitaan läpi korkeakouluissa ja he pystyvät auttamaan muita yhteistyön lisäämisessä, koska heillä on valmiita suhteita jo moneen suuntaan sekä omassa että toisessa korkeakoulussa.

Tämän tutkimuksen perusteella ei pysty luotettavasti arvioimaan heikkojen linkkien olemassaoloa. Tämä siksi, että kyselyssä pyydettiin nimeämään vain tärkeämpiä yhteistyökumppaneita ja vain rajallinen määrä. Tämän takia heikot linkit jäävät piiloon, koska todennäköisesti henkilöä, johon on vain heikko linkki, ei pidetä tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin kuuluvana. Kyselyssä kuitenkin kuusi vastaajaa mainitsi myös yhteistyökumppaneita, joiden kanssa he kertoivat olevansa yhteydessä harvoin eli kerran vuodessa tai harvemmin. Tämä saattaa kertoa siitä, että myös heikkojen linkkien päässä olevia henkilöitä pidetään tärkeinä yhteistyökumppaneina.

#### 7.4 Konsernirakenne ja sen vaikutukset yhteistyöhön

Käsitykset konsernirakenteen merkityksestä yhteistyölle vaihtelivat melko suuresti vastaajien kesken. Konsernirakenteesta ja sen mukanaan tuomista asioista ei ole organisaatioissa käyty laajamittaista keskustelua ja tämä on ollut tietoinen valinta. On ajateltu niin, että

molempien saama hyöty ja yhteiset tavoitteet lisäävät yhteistoimintaa myös ilman, että yhteistä tekemistä perusteltaisiin konsernilla.

Edellä kerrottu siis näkyy osassa vastauksissa, koska muutama vastaaja ei tuntunut tietävän konsernista juuri mitään, vaikka työskentelee osana sitä. Osittain tietoisuus tuntui liittyvän myös organisatoriseen asemaan – mitä ylempänä organisaatiossa haastateltava oli, sitä todennäköisemmin hän oli tietoinen konserniin liittyvistä asioista.

Haastatelluista viisi näki konsernilla olleen selvästi positiivisia vaikutuksia, jotka näkyvät esimerkiksi lisääntyneenä yhteistyönä, yhteistyön helpottumisena, uskottavuuden lisääntymisenä ulkopuolisten kanssa neuvoteltaessa tai muina hyötyinä. Eräs heistä kuvasi asiaa näin:

*”No se on helpottanut mun mielestä sitä [yhteistyötä]... Siinä on siis tämä konsernin rakenne, niin se on niinku se pohja mille tätä yhteistyötä voidaan rakentaa. Sillä voidaan tietyllä tavalla sujuvoittaa sitä toimintaa... Eli tämä on positiivinen, yhteistyötä vahvasti edistävä asia.”*

Kuusi haastateltavaa kertoi, että eivät ole nähneet konsernilla olevan oikeastaan mitään käytännön vaikutusta toimintaan tai käytännön vaikutus on pieni ja liittyy esimerkiksi joidenkin asioiden sujuvampaan hoitumiseen korkeakoulujen välillä tai mahdollisuutena käyttää rahoituslähteitä laajemmin yhteistyön avulla. Neljä vastaajista ei osannut sanoa, onko konsernilla jotain vaikutusta yhteistyöhön, koska he eivät oikeastaan tiedäneet koko konsernirakenteesta ja sen muodostamisesta mitään ja he olivat vasta aloittelemassa yhteistyötä eli tekemässä ensimmäisiä yhteisiä projekteja.

Konsernirakenteessa nähtiin myös ongelmia kuten se, että osa rahoittajista näkee saman konsernin toimijat yhtenä tahona, jolloin hankkeen budjetissa ei voi olla asiantuntijapalveluostoja konsernin toiselta korkeakoululta. Toisaalta taas jossain rahoitusmuodoissa kuten EU:n Horizon rahoituksessa pitää olla kumppaneita eri maista ja tässä rahoituksessa nähtiin ongelmana se, että konsernin korkeakouluja pidetään erillisinä toimijoina, jolloin hankkeessa on jo LUT-korkeakoulujen puolesta kaksi toimijaa Suomesta. Tämän takia nähtiin tärkeänä, että asiantuntijoiden liikkuvuutta organisaatioiden välillä edelleen helpotetaan, jolloin hanke voidaan sijoittaa virallisesti vain toiseen korkeakouluun, mutta käyttää molempien asiantuntijoita sen toteuttamisessa.

## 7.5 Kilpailu organisaatioiden välillä

Sekä lain mukaan että käytännössä yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on erilaiset tehtävät, kuten alussa on kerrottu. Kun puhutaan tutkimuksesta ja tki-toiminnasta, yliopistojen tehtävänä on tehdä tieteellistä tutkimusta, kun taas ammattikorkeakoulun tehtävänä on tehdä soveltavaa tki-toimintaa ja aluekehitystä. Näin ollen korkeakoulujen profiilit ovat erilaiset ja niiden käytännön panokset hankkeisiin yleensä erilaiset. Tämän takia kilpailuakaan ei teoriassa juurikaan pitäisi olla. Haastatteluissa viisi vastaajista totesi, ettei kilpailua ole lainkaan tai sitä ei ole merkittävästi.

Käytännössä kuitenkin korkeakoulujen toimintojen välinen ero on veteen piirretty viiva. Eriyisesti viivaa lähellä olevat tapaukset ovat sellaisia, jotka monessa tapauksessa voisivat olla kumman tahansa korkeakoulun hankkeita. Haastatteluvastauksissakin korostuu se, että erityisen lähellä tätä viivaa ollaan puolin ja toisin aluekehitysrahoissa ja niissä kilpailua esiintyy. Peräti yhdeksän haastateltavaa nimesi aluekehitysrahoituksen asiaksi, jossa kilpailua esiintyy. Muussakin rahoituksessa sitä voi esiintyä jonkin verran, mutta vähemmän.

Kilpailua vähentää huomattavasti se, jos organisaatiot kertovat toisilleen, minkälaisia hakemuksia ne ovat laittamassa ja tekevätkin yhteisiä hakemuksia. Tällöin vaarana on, että korkeakoulujen erilaisten intressien (tutkimus vs. tki) takia osapuolet kilpailevat hakemusta tehtäessä, kumpi saa paremmin tavoitteensa aukikirjoitettua hakemukseen.

Pahin tilanne on kuitenkin se, että korkeakouluista tai jopa saman korkeakoulun sisältä lähtee hyvin samanlaisia rahoitushakemuksia samaan rahoitushakuun. Koska keskitettyä koordinaatiota korkeakoulujen välillä ei ole, paljon lepää sen varassa, että toimijat keskustelevat hyvissä ajoin keskenään siitä, minkälaisia rahoitushakemuksia aikovat tiettyyn hakuun tehdä. Tällainen keskustelu puolestaan edellyttää luottamusta toimijoiden välillä.

Haastatteluissa tuli myös esiin ajatus siitä, että kummallakin puolella kaikkien toimijoiden pitäisi ymmärtää kirkkaasti oman korkeakoulunsa vahvuudet ja keskittyä niihin. Näin korkeakoulut eivät kilpaile keskenään, vaan yhdessä konsernina niillä olisi mahdollisuus saada enemmän rahoitusta. Toisin sanoen tällöin korkeakoulut voivat täydentää toisiaan ja erilaisiin profiileihin ja tehtäviin viitattiinkin monessa vastauksessa, yhdessä näin:

*”Julkisen rahan määrä tulee koko ajan pienenee, niin silloin pitäisi vaan ne omat vahvuudet kaivaa esiin ja koko konsernina voitetaan enemmän, kun ei*

*kilpailla samoista rahoista. Ja sitten tietysti jos lähdetään niinku yksin tekemään, että molemmat mennään siihen [rahoitushakuun], niin ne hankkeet jää liian pieneksi. Tälleen niinku jos rahaa mietitään, niin tuota saadaan enemmän rahaa, kun meidän profiilit on vähän erilaisia.”*

Toisaalta yksi haastateltava totesi myös suoraan sen, että jos jossain haussa yhteistä intressiä ei löydy, niin silloin on ihan reiluakin, että kilpaillaan samoista rahoista.

## 7.6 Yhteistyö tulevaisuudessa

Yhteistyötä tulevaisuudessa pohdittiin kolmen kysymyksen muodossa. Tarkemmin sanottuna niissä kysyttiin minkälaista yhteistyön työn tulisi olla tulevaisuudessa, mitkä ovat sen suurimmat esteet ja miten yhteistyötä voisi tukea ja kehittää.

### 7.6.1 Odotuksia tulevaisuuden yhteistyölle

Tulevaisuuden yhteistyön odotettiin kahdeksassa haastattelussa olevan ennen kaikkea molempia osapuolia vahvistavaa ja osaamiset yhdistävää. Tähän liittyi myös ajatus oman ydinosaamisen kehittämisestä ja yhteistyön monipuolisuudesta, jolloin tekemiseen saadaan erilaisia näkökulmia. Eräs haastateltavista kertoi olevansa huolissaan siitä, että hän toimii niin samanmielisten henkilöiden kanssa, että riskinä on se, ettei osata nähdä erilaisia kantoja. Tähän yhtenä ratkaisuna olisi tiivistyvä yhteistyö konsernin korkeakoulujen välillä, jolloin mukaan tulisi asioita erilaisesta näkökulmasta katsovia henkilöitä. Hän sanoitti asiaa näin:

*”...siinä on niinku tosi paljonkin hyötyjä mitä me voitaisiin saada siitä, että tehtäisiin yhdessä tutkimusta, että saataisiin jotenkin semmoista niinku kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa ja laajempaa katsantokantaa ja siten jotenkin niinku parempia ja syvempiä tuloksia aikaiseksi.”*

Toinen selvästi vastausten lukumäärässä (seitsemän vastausta) erottuva kokonaisuus oli se, että yhteistyötä kannattaa tehdä nimenomaan hankkeiden muodossa ja sitä tulee laajentaa, pyrkiä samaan teemaan liittyviin jatkuviin hankeketjuihin. Lisäksi tärkeäksi nähtiin molemminpuolisesti aktiivinen hankehakemusyhteistyö. Tämä nähtiin tärkeäksi ainakin kahdesta

syystä, joista toinen liittyi siihen, että usein jo hankehakemusvaiheessa pitää suunnitella, miten molemmat korkeakoulut saadaan siihen mukaan, koska rahoituspäätöksen jälkeen rahoituksen ehdot saattavat estää yhteistyön, ellei sitä ole huomioitu jo hakemuksessa. Toisaalta molemminpuolisuus nähtiin tärkeäksi myös siksi, että pystytään tekemään aidosti tasavertaista yhteistyötä. Tähän vaikuttaa läheisesti myös se, millaisia hankkeita haetaan ja onko niistä löydettävissä toiselle osapuolelle mielenkiintoista tekemistä.

Kolmas vastausmäärissä erottuva kokonaisuus (viisi vastausta) liittyi siihen, että yhteistyön tulee huomioida korkeakoulujen erilaiset profiilit. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyössä tulee hyväksyä ajatus, jossa yliopisto tekee tieteellistä tutkimusta ja ammattikorkeakoulu käytäntölähtöistä kehitystyötä. Nämä voidaan yhdistää menestyksekkäästi ja tällöin molemmat korkeakoulut voittavat eikä keskinäistä kilpailua synny.

*”No tuota varmaankin juuri tällaista, niinku tavallaan käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen yhdistämistä. Mun mielestä se on just niinku loistava yhteistyön muoto ja just sen takia, että että tuota niin siinä niinku eri osapuolet voi sillä tavalla täydentää sitä toisten osaamista.”*

Esiin nousi myös, se että jo nykyisten kontaktien ja yhteistyön säilyttäminen on arvokasta ja että yhteistyössä tulee omaksua kummankin korkeakoulun parhaat käytännöt ja muodostaa yhteinen, yhteistyötä ja menestymistä edistävä kulttuuri. Tärkeänä nähtiin myös, että ilmapiiiri sallii kokeilut ja epäonnistumiset. Muita yksittäisissä vastauksissa esiin nousseita asioita oli koulutuksellisen yhteistyön lisääminen, tukipalveluyhteistyö, henkilökunnan koulutautumiseen liittyvä yhteistyö ja kansainvälisyys ja sitä kautta pyrkimys päästä maailman parhaiden joukkoon.

### 7.6.2 Yhteistyön esteet

Yhteistyön tiellä ei nähty olevan mitään yhtä suurta ja ylitsepääsemätöntä estettä. Useat haastateltavat vielä erikseen mainitsivat, että mitään suurempia esteitä ei ole, vaikka he olisivat nimenneet useamman asian tämän kysymyksen kohdalla. Tästä voi päätellä, että tilanne on melko hyvä ja vaikka alla esitettävät esteet ovat todellisia ja olemassa olevia, niitä ei ainakaan haastatteluhetkellä nähty tosiasiaa yhteistyötä estävinä tekijöinä, vaan enintään jossain määrin sitä vaikeuttavina.

Eniten haastattelujen perusteella yhteistyötä häiritsee rahoituksen niukkuus ja siitä johtuva toiminnan optimointi sekä se, että korkeakoulujen ihmiset eivät tunne toisiaan ja toisen korkeakoulun toimintaa ja osaamisia. Rahoituksen niukkuutta ja siitä aiheutuvaa optimointia kuvaa se, että rahoitusta haettaessa idean saanut taho joutuu miettimään, otetaanko toinen korkeakoulu mukaan ja näin mahdollisesti oma osuus saatavasta rahoituksesta pienenee. Toisaalta osa haastateltavista näki, että toisen korkeakoulun mukaan ottaminen hakemukseen ei pienennä itselle tulevaa osuutta, vaan suurentaa kokonaispottia ja parantaa lisääntyvän osaamisen ja resurssien kautta mahdollisuutta saada hakemus läpi. Rahoituksen osalta yksi haastateltavista myös kyseenalaisti, voiko pitkäjänteistä yhteistyötä rakentaa tempoilevalle julkiselle rahoitukselle.

Monissa vastauksissa korostui se, että yhteistyötä on vaikea tehdä, kun ei tunne tarpeeksi ihmisiä toisesta korkeakoulusta ja toisaalta ei myöskään tiedä, mitä toisessa korkeakoulussa oikeasti osataan. Ongelmana mainittiin myös ns. henkiset esteet eli kahden korkeakoulun joidenkin toimijoiden välillä olevat jännitteet ja edelläkin mainittu isovelji – pikkuvelji -asetelma.

Jossain määrin ongelmalliseksi nähtiin myös se, että kyseessä on kaksi eri organisaatiota ja se aiheuttaa väistämättä byrokratiaa yhteistyön tielle ja toisaalta organisaatioiden erilaiset toimintamallit hankaloittavat yhteistyötä. Tällaisina tiellä olevina asioina nähtiin mm. laskutukseen liittyvät asiat, erilaiset palkkausjärjestelmät erilaisine tavoitteineen ja yliopiston puolella tutkijanuraan liittyvä työsuhteiden määräaikaaisuus ja siitä aiheutuva tarve keskittyä vain niiden asioiden tekemiseen, jotka varmistavat etenemisen ja näin uuden työsuhteen saamisen.

Ajan puute nähtiin ongelmallisena monellakin tavalla. Ensinnäkin ajanpuute estää henkilöihin tutustumisen ja sitä kautta yhteistyön. Toisaalta ajanpuute estää myös yhteisten hankkeiden ideoinnin ja rahoituksen hakemisen. Kolmanneksi ajan puute estää yhteisten hankkeiden toteutuksen ja neljänneksi vielä hankkeessa syntyneiden kontaktien ylläpitämisen ja yhteistyön jatkamisen.

Henkilöiden vaihtuvuus aiheuttaa yhteistyöhön epäjatkuvuuskohtia. Kun henkilö vaihtuu, pitäisi löytää uusi yhteistyökumppani hänen tilalleen ja lisäksi uuteen yhteistyökumppaniin pitäisi saada luotua luottamuksellinen suhde. Tämä nähtiin aikaa vieväksi ja käytännössä yhteistyötä estäväksi asiaksi. Lisäksi korona-aikana tutustuminen uusiin henkilöihin nähtiin

vaikeammaksi kuin ennen ja vaihtuvuutta ja uusien kontaktien löytämisen vaikeutta kuvattiin mm. näin:

*”Nyt on ehkä ollut haasteena, että siellä on ollut hirveän iso vaihtuvuus, että tosi moni niistä niinku kenen kanssa olen tehnyt yhteistyötä on lähtenyt pois sieltä. Siellä on enää muutama jäljellä ja nyt tietysti on tullut uusia, mutta sitten jotenkin tää korona-aika on niinku silleen hankaloittanut ehkä sitä, että pääsisi sitten niinku heihin tutustumaan.”*

Yksi haastateltava totesi, että korkeakoulujen välillä ei ole vielä yhteistyöverkostoja vaan kyse on irrallisemmasta yhteistyöstä. Tätä näkemystä tukee se, että kaksi muuta haastateltavaa totesi henkilöiden vaihtuvuuden olevan este yhteistyölle, koska tämä kuvastaa sitä, että kyse ei ole laajemmin vakiintuneesta yhteistyöstä ja toisen syvällisestä tuntemisesta, vaan pikemminkin yksittäisten yksilöiden välisestä tuntemisesta ja luottamuksesta ja sen perusteella syntyvästä enemmänkin yksilöiden välille syntyvästä yhteistyöstä. Toisaalta verkostanalyysin perusteella yhteistyö ei ole ainakaan täysin henkilöriippuvaista, vaan yhteyksiä on monessa tapauksessa runsaasti.

### 7.6.3 Yhteistyön kehittäminen ja tukeminen

Haastateltavat toivat esiin lukuisia tapoja, joilla heidän mielestään yhteistyötä voidaan kehittää ja tukea. Osa tavoista olivat hyvinkin konkreettisia, osa vähemmän. Kaikkein tärkeimmäksi tavaksi kymmenellä maininnalla nousi se, että pitää tutustua toiseen korkeakouluun ja sen ihmisiin paremmin ja tavata ihmisiä. Jonkin verran mielipiteitä jakoi se, toimivatko järjestetyt esittelytilaisuudet, seminaarit, lounaat tai muut sellaiset tutustumistilaisuudet vai millä keinoilla kanssakäymistä toisen korkeakoulun ihmisten kanssa saisi lisättyä. Useat toivoivat yhteisiä tapaamisia ja tapahtumia, sen sijaan muutama totesi niiden olevan helposti teennäisiä, liian kapea-alaisia ja hankalia myös etätyötä paljon tekevien kannalta. Eräs haastateltavista totesi, että yhteistyö rakentuu yksilöiden välille ja siksi sen pitää tapahtua omalla aktiivisella toiminnalla, johon vaikuttaa yksilön halu tehdä yhteistyötä. Hänen lisäksi kaksi muutakin tunnisti oman aktiivisuuden keskeiseksi yhteistyön kehittämisessä. Kaksi haastateltavaa myös mainitsi, että keskustelun pitää olla luontevaa ja epävirallista, jotta siitä

todella syntyisi yhteistyötä ja yksi mainitsi, että yhteistyön kehittymiselle keskeistä on arjen yhteinen tekeminen.

Tärkeäksi nähtiin myös se, että johto painottaa yhteistyön merkitystä ja kertoo, mihin päin ollaan menossa eli tavoitteet. Yksi haastateltava kuitenkin totesi, että esimerkiksi yhteisten hankkeiden määrää kuvaavia mittareita ei pidä asettaa, koska se johtaa vain osaoptimointiin ja huonoihin hankkeisiin. Viestintään liittyi myös se useamman haastateltavan esiin tuoma näkemys, että jo tehdystä yhteistyöstä ja onnistumisista siinä pitäisi puhua enemmän yhteisöissä, jotta muutkin saisivat tietää, minkälaista yhteistyötä korkeakoulujen välillä tehdään. Tämä saisi mahdollisesti muutkin innostumaan yhteistyöstä ja toisi kaikkien tietoisuuteen toisen korkeakoulun osaamista.

Aiemmin jo viitattiin siihen, että yhteistyölle ei välttämättä ole aina aikaa ja kaksi haastateltavaa ehdottikin, että yhteistyölle pitäisi varata erikseen työaika. Yhden haastateltavan mielestä yhteistyötä tukee parhaiten ihmisten lahjakkuus eikä organisaatiot voi tehdä paljonkaan asialle. Hankehakemuksia pitäisi myös kehittää niin, että niistä löytyisi paremmin rooli kummallekin korkeakoululle.

Erilaiset rakenteisiin ja motivaatioon liittyvät tekijät nousivat esiin monissa vastauksissa. Yhteistyötä tukisi helppo liikkuminen organisaatioiden välillä eli toisin sanoen helppo tapa vaihtaa työsuhte toiseen korkeakouluun, mikäli hanke niin vaatii. Maininnan saivat myös molempien osapuolten parhaiden käytäntöjen omaksuminen yhteiseksi käytännöksi ja toimintaa ohjaavien rakenteiden, kuten palkkausjärjestelmien, kehittäminen yhteistyötä tukeviksi.

Myös sillä nähtiin olevan merkitystä, että yhteistyöhön osallistuvat ymmärtävät yhteistyön isomman kuvan ja että organisaatioissa ja yhteistyössä on epäonnistumisen salliva henki. Se, että joku esittäisi spesifin pyynnön siitä, mitä yhteistyössä tulee tehdä, puolestaan toimisi yhden vastaajan mukaan yhteistyötä eteenpäin tönäisevänä voimana. Yksi ajatus oli myös se, että kummassakin korkeakoulussa voisi olla yhteistyötä edistävä ryhmä ja nämä ryhmät yhdessä etsisivät mahdollisia yhteistyön paikkoja. Yksi haastateltava kiteytti yhteistyön kehittämisen ja tukemisen tavoitteen ja haasteen näin:

*”Kunnianhimo pitää olla vaan niin korkealla ja uskaltaa tavoitella parempaa, jotta ei kuihduta ja näivetytä. Se on varmaan se ongelma tai uhka siellä, että ei saa olla liian tyytyväinen siihen nykytilaan.”*



## 8 Johtopäätökset

Yliopistoille ja ammattikorkeakouluille määritellyt tehtävät ilmenevät laista ja ne eroavat toisistaan, kuten edellä on todettu. On selvää, että valtion rahoittaessa toimintaa, sen oletetaan luovan uutta arvoa ihmisille, yrityksille ja yhteiskunnalle ylipäätään. Moranin ja Ghoshalin (1996, 42) mukaan uutta arvoa luodaan yhdistämällä ja vaihtamalla tietoa kahden organisaation välillä. Näin kahden toimijan tietopääoman avulla mahdollistetaan aiempaa laajempi tietopohja, jonka avulla ongelmia voidaan ratkoa ja synnyttää uusia innovaatioita. Konsernin korkeakoulujen välisessä yhteistyössä siis syntyy uutta arvoa, mikäli tietoa vaihdetaan ja yhdistellään avoimesti. Tähän taas vaikuttaa ainakin se, minkälaista yhteistyötä on, kuinka paljon sitä on ja minkälaisia verkostoja korkeakoulujen välille on syntynyt ja syntyy.

Uuden arvon luomisessa sosiaalinen pääoma on tärkeässä osassa. Sosiaalista pääomaa ovat resurssit, jotka yksilöllä tai yhteisöllä ovat käytössä verkostojensa kautta (Nahapiet ja Ghoshal 1997, 35). Tärkeätä olisi synnyttää sosiaalisen pääoman vahvistumisen kierre, jossa yhteistyön tekeminen synnyttää uutta sosiaalista pääomaa, jonka seurauksena yhteistyö lisääntyy (Walker et al. 1997, 118).

Kummankin korkeakoulun pyrkiessä täyttämään omaa tehtäväänsä, on tärkeä tarkastella myös sitä, miten konsernin perusajatuksessa, kummankin toimintaedellytysten vahvistamisessa ja sitä kautta entistäkin suuremman lisäarvon luomisessa on onnistuttu. Sitä voidaan tarkastella mm. sitä kautta, että katsotaan, minkälaista yhteistyötä konsernissa tehdään. Lisäksi on tärkeää miettiä sitä, miten edelleen pystytään auttamaan uuden yhteistyön ja sitä kautta uuden arvon syntymisessä. Yhteistyön määrää ja uuden arvon luomisen potentiaalia voidaan arvioida myös tutkimalla, minkälaisia verkostoja konsernin osapuolien välillä on.

Kuten edellä tulosten esittelystä käy ilmi, korkeakoulujen välinen yhteistyö näyttää olevan melko vilkasta ja se painottuu hankkeisiin eli tutkimus ja tki-toimintaan. Tosin tähän tulokseen saattoi vaikuttaa myös se tosiasia, että haastateltavista 10/15 oli valittu sen perusteella, että he toimivat hankkeessa. Tästä huolimatta alkuoletus oli se, että myös muunlaista yhteistyötä olisi tullut esiin enemmän kuin mitä haastatteluista kävi ilmi.

## 8.1 Sosiaalinen pääoma korkeakoulujen välisessä yhteistyössä

Jotta yhteistyössä voidaan vaihtaa tietoa ja näin synnyttää uutta arvoa, pitää tiettyjen edellytysten täytyä (ks. Moran & Ghoshal 1996, 42 ja Nahapiet & Ghoshal 1997, 36): tiedon on oltava molempien saavutettavissa, mikä tarkoittaa, että yhteistyössä pitää jakaa tietoa avoimesti, osapuolten pitää olettaa saavansa arvoa toiminnasta, osapuolilla pitää olla motivaatio tiedonvaihtoon, osapuolten pitää olla kykeneviä jakamaan tietoa ja yhdistämään sitä olemassa olevaan tietoon, osapuolten mielenkiinnon pitää tulla kiinnittyä asiaan.

Monet haastateltavat viittasivat tiedon jakamiseen ja totesivat sen toimivan pääsääntöisesti hyvin samoin kuin tiedon käyttäminen onnistui yleensä hyvin. Yleensä kommunikaatio-ongelmia koettiin hankkeiden alussa, kun toimintatavat eivät olleet vielä selvillä. Kuitenkin haastateltavilla oli myös erilaisia kokemuksia tiedon jakamisesta ja yksi haastateltava kertoi tilanteesta, jossa hän koki toisen osapuolen käyttäneen saamaansa tietoa väärin hyväkseen ja toinen haastateltava kertoi tilanteista, joissa puutteellisen tiedon jakamisen takia kaikki osallistujat eivät ymmärtäneet hankkeen kokonaiskuvaa eivätkä pystyneet töitään tehdessään tämän takia välttämättä arvioimaan, miten saavutettaisiin optimaalisin tulos hankkeen tarkoituksen kannalta.

LUT-korkeakouluissa ei ole lähdetty vahvasti ohjaamaan toimijoita yhteistyöhön tietyillä toimintamalleilla tai määräämällä yhteistyötä, vaan sen sijaan on lähdetty siitä, että osapuolet löytävät toisensa, kun huomaavat yhteistyöstä saatavan hyödyn. Näin ollen yhteistyö on pääsääntöisesti syntynyt terveelle pohjalle, jossa osapuolet haluavat tehdä yhteistyötä nähdessään sen olevan arvokasta itselleen ja toiselle. Tästä syntyy myös motivaatio tehdä yhteistyötä ja vaihtaa tietoa. Toisen osaaminen ja resurssit nähtiinkin monessa tapauksessa tärkeänä syynä tehdä yhteistyötä.

Haastatteluista voi päätellä, että yhteistyö toimii isossa kuvassa melko hyvin tällä hetkellä, tietoa vaihdetaan ja yhdistetään verkostoissa ja luodaan näin uutta sosiaalista pääomaa. Tähän viittaa myös se, että tulevaisuuden yhteistyön toivottiin jatkossa olevan molempia osapuolia vahvistavaa ja osaamiset yhdistävää, jonka lisäksi hankeyhteistyö ja nimenomaan saman aihepiirin ympärillä jatkuva hankkeiden kokonaisuus nähtiin tavoiteltavana olotilana.

## 8.2 Tietopääoman merkitys korkeakoulujen välisessä yhteistyössä

Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on merkittävä rooli siinä, että kummankin korkeakoulun tietopääoma saadaan tuottavaan käyttöön mahdollisimman hyvin. Tämän mahdollistaa yllä kerrottu tiedon vaihtaminen ja yhdistely.

Inhimillistä pääomaa ovat ideat, taidot, kyvyt ja osaaminen (Rosińska-Bukowska 2019, 144 – 145). Haastattelujen perusteella toisen osapuolen resurssit ja osaaminen olivat yhteistyössä tärkeässä roolissa. Inhimillisen pääoman jakaminen sekä oman organisaation että yhteistyöorganisaation kanssa on keskeistä, jotta se muuttuu uudeksi tietopääomaksi.

Eräs haastateltavista sanoi, että yhteistyötä tukevat parhaiten ammattitaitoiset ihmiset ja että kaikki yhteistyö perustuu siihen. Tämä kuvastaa hyvin inhimillisen pääoman merkitystä yhteistyön mahdollistajana ja eteenpäin viejänä. Olennaista on myös huomata, että inhimillinen pääoma on keskeinen selittäjä siinä, että organisaation tulokset ovat hyvät. Näin ollen inhimillisen pääoman kasvattaminen mm. yhteistyötä lisäämällä ja sitä kautta toiselta oppimalla, on kannattava sijoitus.

Haastatteluissa viitattiin moneen kertaan rakennepääomaan eli organisaatioiden tapoihin toimia ja niiden eroihin sekä yrittäjyyspääomaan eli työntekijöiden yrittäjämäiseen käytökseen. Byrokratia ja erilaiset toimintatavat aiheuttivat haastateltaville ongelmia ja siitä kerrottiin edellä puhuttaessa organisaatioiden erillisyydestä aiheutuvista ongelmista. Esimerkkinä näistä rakennepääomaan liittyvistä ongelmista voidaan mainita yhteistyöprojekteissa laskutukseen liittyvät ongelmat, jotka tosin osaltaan liittyvät myös rahoittajan sääntöihin ja vaatimuksiin. Ongelmia aiheutti myös erilainen suhtautuminen työntekoon ja työaikaan, josta voi päätellä, että organisaatioiden yrittäjyyspääoman määrässä on eroavaisuuksia. Eroja saattaa kuitenkin olla myös saman organisaation yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden välillä, joten tästä ei pidä vetää liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Luodessaan verkostoja toiseen korkeakouluun työntekijät samalla kehittävät suhdepääomaa ja uudistumispääomaa. Suhdepääoma ei synny kuitenkaan itsestään vaan se vaatii aikaa. Haastatteluissa kävikin ilmi, että ajan puute on yksi syy, minkä takia suhdepääomaa ei synny niin paljoa kuin voisi tai jo olemassa oleva suhdepääoma rapistuu. Toinen syy, miksi suhdepääomaa korkeakoulujen välillä menetetään, on henkilöstön vaihtuvuus, koska tällöin aiempi aikapanostus suhdepääoman luomiseksi menettää merkityksensä korkeakoulujen

välisiä suhteita tarkasteltaessa ja työ pitää aloittaa alusta uuden toimijan kanssa. Näiden syiden takia myöskään uudistumispääomaa ei synny niin paljoa, kuin sitä voisi syntyä.

Kaikessa yhteistyössä luottamus on keskeisessä roolissa ja luottamuspääomaa muodostuu, kun yhteistyö lisää luottamusta, joka puolestaan lisää yhteistyötä (ks. Nahapiet & Ghoshal 1998, 255). Haastatteluissa kävi ilmi muutama tilanne, jossa luottamusta oli pahasti rikottu ja joka osaltaan on voinut vähentää yhteistyön määrää. Näistä oli kuitenkin päästy yli ja yhteistyö toisen korkeakoulun kanssa oli jatkunut. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin se, että yhteistyössä pitäisi olla niin selvät roolit, ettei itse joudu ongelmiin, jos toinen ei teekään omaa osuuttaan eli toisin sanoen ei saisi olla riippuvainen toisen osapuolen suorituksesta. Yhteistyön tekeminen on kuitenkin vaikeata, jos toiseen ei luota ja lisäksi siinä hukataan todennäköisesti monia hyviä mahdollisuuksia saada hyötyä molemmille osapuolille, koska todellinen yhteistyö vaatii molempien mukanaoloa ja panosta siihen.

### 8.3 Korkeakoulujen välinen yhteistyö ja verkostot

Case-korkeakoulujen välisen yhteistyön tarkoituksena on tuoda hyötyä molemmille osapuolille. Yhteistyötä tehdään tekijälähtöisesti eli tekijöitä ei määrätä tekemään yhteistyöstä, vaan he tekevät sitä käytännön syistä saadakseen hyötyä toisen osapuolen resursseista ja osaamisesta ja antaakseen toiselle osapuolelle omia resurssejaan ja osaamistaan. Yhteistyössä oleellista on tiedon ja resurssien yhdistäminen eli siinä käytetään väistämättä yhteistyön osapuolien sosiaalista pääomaa ja tietopääomaa.

Korkeakoulujen välillä on tutkimus- ja tki-toiminnassa monenlaista yhteistyötä: osassa LUT selkeästi johtaa kokonaisuutta, osassa LAB, osassa sitä viedään eteenpäin melko rinta-rinnan ja osassa joku ulkopuolinen taho johtaa isompaa konsortiota. Kuitenkin joissain haastatteluissa korostui tietynlainen isovelji-pikkuvelji -asetelma korkeakoulujen välillä. Näissä haastatteluissa korkeakouluja ei nähty tasavertaisina toimijoina, vaan toisen osapuolen nähtiin olevan haastaja asemassa ja/tai yhteistyön aloitteiden nähtiin olevan yksipuolisesti toisen käsissä. Tällainen asetelma saattaa olla yhteistyölle vahingollista riippumatta siitä, vastaako käsitys todellista olotilaa. Toisen osapuolen halu näyttää toiselle saattaa johtaa siihen, että yhteistyö ei ole sujuvaa ja tieto ei kulje vapaasti. Lisäksi tunne alisteisessa asemassa

olemisesta saattaa vaikuttaa halukkuuteen tehdä yhteistyötä sekä yhteistyön sisältöön. Kuitenkin haastattelujen perusteella suurimmassa osassa tapauksia yhteistyö nähtiin tasavertaisena.

Useissa haastatteluissa viitattiin siihen, että yhteistyön avulla pystytään paremmin roolittamaan asioita ja jakamaan tehtäviä järkevämmiin. Tällöin saadaan käyttöön enemmän resursseja kuin yksin saataisiin ja sellaiset tehtävät, jotka eivät kuulu oman organisaation toiminnan ytimeen, voidaan siirtää toiselle osapuolelle, jonka toimintaan ne sopivat paremmin. Lisäksi voidaan löytää selkeitä win-win -tilanteita, joissa kehitystoiminta ja tutkimus voidaan yhdistää saumattomasti eli kumpikin osapuoli pystyy käyttämään omaa ydinkompetenssiaan yhteistyössä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että korkeakoulujen välinen yhteistyö on intensiteetiltään moninaista lähtien siitä, että ollaan samassa hankkeessa eri työpaketeissa eikä tehdä mitään yhdessä aina siihen, että toimitaan hyvin läheisessä yhteistyössä ja hanketta viedään yhdessä rinta-rinnan eteenpäin. Korkeakoulujen väliltä löytyykin kaikkia Diamond ja Rushin (2011, 294 - 295) määrittelemää neljää ryhmää, nimittäin rinnakkaineloa, yhteistoimintaa, koordinaatioita ja yhteisesti omistettua yhteistyötä.

Kuten edellä on kerrottu, Austin (2011, 13) ja Diamond & Roberts (2006, 31) ovat listanneet erilaisia yhteistyössä koettuja ongelmia ja näitä samoja ongelmia tuli ilmi myös haastatteluissa. Toisaalta korkeakoulujen erilaiset tehtävät nähtiin yhteistyön mahdollistajina ja sitä kautta nähtiin voivan löytyä win-win -tilanteita, mutta toisaalta ne nähtiin myös yhteistyössä ongelmana, koska aina ei ymmärretty toisen intressiä tehdä yhteistyötä. Aina ei myöskään kaikki haastateltavat tuntuneet ymmärtävän toisen toiminnan logiikka ja toimintamalleja ja teoreettisen ja käytännönläheisen toiminnan yhdistäminen saattoi sen takia olla ongelmallista. Myös organisaatioiden erilaiset kulttuurit joissain asioissa ja tietyt rakenteelliset asiat nähtiin yhteistyötä hidastavina tekijöinä. Yhtenä suurena ongelmana muutama vastaajista näki sen, että yhteistä aikaa keskustelulle ja innovoinnille ei ole ja siksi yhteistyötä saattaa jäädä syntymättä tai siitä ei saada kaikki hyötyjä mitä siitä saattaisi saada.

Verkostoihin liittyvän excel-kyselyn avulla kartoitettiin kyselyyn vastanneiden verkostoja sekä omassa organisaatiossa että yhteistyöorganisaatiossa. Sen perusteella voidaan sanoa, että ainakin tässä suppeassa otannassa yhteydet eri toimijoiden välillä olivat hyvin moninaisia ja luodut verkostot melko tiiviitä. Granovetterin (1973, 1360) mukaan henkilöiden

verkostojen päällekkäisyys kuvastaa heidän siteensä vahvuutta. Tehdyn kyselyn perusteella voi sanoa, että päällekkäisyyttä löytyy, mutta vielä merkittävämpää on se, että henkilöt linkittyvät toisiinsa monia eri reittejä ja kukaan kyselyyn vastanneista ei jäänyt täysin irralliseksi saarekkeeksi muista, vaan kaikki ovat osana verkostoa jotain kautta. Kun vielä ottaa huomioon, että vastaajat olivat eri aloilta, niin tämä kertoo siitä, että verkottuminen korkeakoulujen välillä ainakin hanketoiminnan piirissä toimivien osalta on edennyt hyvin. On myös merkittävää, että näinkin pienestä otoksesta kävi ilmi jo monta henkilöä, jotka pystyvät toimimaan brokereina verkostossa. Tämä edesauttaa uuden yhteistyön syntymistä ja uusien sisäisten toimijoiden mukaantuloa merkittävästi. Toisaalta toimimalla brokereina nämä henkilöt pystyvät parantamaan omaa asemaansa verkostossa ja saavat todennäköisemmin itse tärkeäksi kokemiaan aiheita läpi hankkeita valmisteltaessa. Tässä tutkimuksessa ei käsitelty sen tarkemmin brokereiden toimintaa eli sitä, minkälaista työtä he tekevät verkostojen välissä ja miten se vaikuttaa verkoston toimintaan.

On kuitenkin muistettava, että vastanneiden joukossa oli monia (7/10) pitkään korkeakouluissa työskennelleitä, jotka ovat tehneet yhteistyötä toisen osapuolen henkilöiden kanssa jo ennen konsernin syntymistä. Konsernin syntymisellä ei juurikaan nähty olevan suoraa vaikutusta yhteistyöhön, mutta monet totesivat sen kuitenkin vaikuttavan, koska siitä seuraa tietynlainen uudenlainen henkinen velvoite tehdä yhteistyötä. Olisikin ollut mielenkiintoista tehdä vastaava kysely konsernin aloittaessa ja nyt, jolloin pystyisi vertaamaan, miten yhteistyö on kehittynyt.

#### 8.4 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Työn tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Miten mahdollistaa arvoa tuottavan yhteistyön syntymistä kahden korkeakoulun välillä konsernirakenteessa?

1. Minkälaista konsernin korkeakoulujen välinen yhteistyö tutkimuksessa ja tki-toiminnassa on?
2. Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät yhteistyön/yhteistyöverkostojen syntymistä?

### 3. Miten tulevaisuuden yhteistyön/yhteistyöverkostojen muodostumista voidaan edistää konsernirakenteessa?

Tässä työssä päätutkimuskysymykseen vastattiin alakysymysten kautta. Työssä havaittiin, että korkeakoulujen välille on syntynyt melko tiivistä yhteistyötä tutkimuksessa ja tki-toiminnassa. Yhteistyötä tekevät henkilöt myös näkivät yhteistyön molempia hyödyttävänä ja positiivisena asiana. Jatkossa yhteistyön toivottiin lisääntyvän ja tiivistyvän ja osapuolten erilaisten roolien ohjaavan yhteistyötä siten, että se on merkityksellistä kummallekin korkeakoululle ja edistää näiden pyrkimyksiä. Osapuolten välillä ei nähty olevan merkittävää kilpailua kuin enintään yksittäisen rahoituslähteen osalta.

Verkostoihin liittyviä asioita tutkittiin kyselyllä ja kyselyn perusteella luotiin kuva verkostoista. Verkostot ovat yllättävän tiheitä ja moninaisia ja sieltä on näinkin pienellä otoksella löydettävissä useita broker-asemassa olevia henkilöitä. Tämä kertoo siitä, että yhteistyö on melko runsasta ja vakaalla pohjalla eli se ei ole riippuvaista yhdestä ainoasta toimijasta, vaan yhteistyötä tekeviä henkilöitä on paljon.

Yhteistyö ei ole kaikin osin sujunut täysin ongelmitta, mutta yleisesti ottaen kuitenkin varsin hyvin. Yhteistyötä estävät tekijät, joita yhteistyössä on kohdattu, ovat luonteeltaan melko normaaleja yhteistyön ongelmia. Onnistumisia haastateltavat mainitsivat laidasta laitaan ja niistä tärkeimmäksi nousi ammattitaidon kehittäminen ja osaamisen laajentaminen sekä oman organisaation toiminnan eteenpäin meneminen. On erityisen ilahduttavaa, että näissä asioissa yhteistyössä on onnistuttu ja yhteistyön osallistuvat henkilöt kokevat saaneensa yhteistyöstä hyötyä. Tämä todennäköisesti edesauttaa yhteistyön jatkumista sekä uuden yhteistyön syntymistä.

Ehkä kaikkien vaikein kysymys haastatteluissa koski sitä, miten tulevaisuuden yhteistyötä voidaan edistää. Kysymyksen ongelmallisuus tuli esiin haastatteluissa siinä, että haastateltavilla oli vaikeuksia vastata tähän ja toisaalta siitä, että vastaukset jakautuivat melko paljon. Huomattava on myös se, että tärkeimmäksi asiaksi nousi toisen osapuolen tunteminen, mutta keinot, joilla sitä pystytään edesauttamaan, jakoivat mielipiteitä ja jopa sama haastateltavakin saattoi haastattelun kuluessa esittää puolesta ja vastaan argumentteja siihen liittyen, tukevatko erilaiset järjestetyt tilaisuudet toisen tuntemista ja sitä kautta tulevaa yhteistyötä.

Kokonaisuutena siis voidaan todeta, että arvoa tuottavan yhteistyön syntymistä tutkimus- ja tki-toiminnassa korkeakoulujen välille mahdollistaa se, että yhteistyötä tekevät henkilöt tuntevat toisen korkeakoulun ja sen ihmisiä. Johdon tulee tukea yhteistyötä kertomalla tavoitteet ja suuret linjat, mutta varsinainen ”määrääminen” yhteistyöhön tuskin toimii kovin hyvin. Yhteistyön onnistumiseksi toimijoiden tulee löytää syy, miksi yhteistyö on edullista heille ja miksi kannattaa tehdä yhdessä sen sijaan että tekisi yksin.

### 8.5 Tutkimuksen vaikuttavuus

Yhteistyö korkeakoulujen välillä näyttää toimivan melko hyvin, vaikka enemmänkin sitä voisi olla. Myös yhteistyön käytänteissä nähtiin kehitettävää. Yhteistyön lisääntyminen edellyttää sitä, että yhteistyössä mukana olevat henkilöt tutustuvat toisen korkeakoulun henkilöihin, osaamiseen ja tekemiseen entistä paremmin. Tärkeässä roolissa on myös toisen toiminnan logiikan ymmärtäminen, koska silloin pystytään suunnittelemaan hankkeita, joista hyötyvät sekä molemmat korkeakoulut että yhteistyötä tekevät yksilöt. Kun korkeakoulujen roolit ovat selviä ei myöskään jouduta niin helposti tilanteisiin, joissa yhteistyön osapuolet kokisivat toisensa kilpailijoiksi.

Haastattelujen tärkein anti kohdeorganisaatioille tulevaisuutta ajatellen on se, että yhteistyötä ei pidä yrittää johdon taholta liikaa pakottaa. Valittu linja, jossa yhteistyöhön kannustetaan, mutta ei pakoteta, näyttäytyy näiden haastattelujen perusteella oikealta valinnalta asiantuntijayhteisöissä. Perusteltua olisi kuitenkin pyrkiä järjestämään enemmän yhteisiä tilaisuuksia, joissa esitellään kummankin korkeakoulun tekemistä. Eri asia on, kuinka paljon näihin riittää osallistujia, mutta ainakin olisi luotu foorumi, jossa pystyy tutustumaan toiseen korkeakouluun ja sen toimijoihin.

Aiempaa tutkimusta siitä, miten kahden samaan konserniin kuuluvan korkeakoulun välistä arvoa tuottavaa yhteistyötä voidaan mahdollistaa, ei ole. Näin ollen arvon luomisen, sosiaalisen pääoman, tietopääoman ja verkostojen teoriaa käytettiin tässä ympäristössä ensimmäistä kertaa. Tutkimuksessa saatiin vahvistus sille, että sosiaalisen pääoman tekijät eli rakenteellinen ulottuvuus, suhdeulottuvuus ja kognitiivinen ulottuvuus soveltuvat myös kahden samaan konserniin kuuluvan korkeakoulun pyrkimyksiin luoda uutta arvoa. Samalla



tutkimuksessa selvisi, että myös tietopääoman osalta merkityksellisiä ovat kaikki tietopääoman alueet eli inhimillinen-, rakenne-, suhde-, uudistumis-, luottamus- ja yrittäjäyyspääoma.

## 8.6 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimus rajoittuu tarkastelemaan vain samaan konserniin kuuluvien korkeakoulujen välistä yhteistyötä tki- ja tutkimustoiminnassa ja muunlainen yhteistyö jäi yksittäisten mainintojen varaan. Hyvä lähtökohta työlle olisi myös ollut se, että yhteistyön tilaa olisi kartoitettu konsernin syntymisvaiheessa ja tämän tutkimuksen tuloksia olisi voinut verrata syntyhetken tilanteeseen.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joten haastateltavat puhuivat melko vapaasti aihepiiristä sen mukaan, minkä kokivat tärkeäksi ja haastattelija pyrki varmistamaan, että pysytään aiheessa ja että kaikki oleellinen tulisi ilmi. On kuitenkin mahdollista, että haastateltavat olisivat erilaisessa tilanteessa ja esimerkiksi strukturoituun kyselyyn vastatessaan painottaneet vastauksiaan eri tavalla ja tuoneet esiin myös muita kuin nyt puhuttuja asioita.

Kuten jo aiemmin työssä mainitaan, verkostanalyysi tehtiin 12 vastaajan vastauksista, joten se ei luonnollisestikaan ole kattava, kun työntekijöitä korkeakouluissa on yli 1500. Lisäksi suuri osa vastaajista oli valittu sillä perusteella, että heillä oli käynnissä oleva yhteistyöhanke toisen korkeakoulun kanssa. Analyysi kuitenkin näyttää, että ainakin tutkimus- ja tki-toimintaa aktiivisesti tekevien henkilöiden verkostot kattavat melko laajasti sekä LUTin että LABin työntekijöitä ja että vastanneiden henkilöiden verkostot ovat osittain päällekkäisiä. Näin ollen verkostot ovat laajempia ja tiheämpiä kuin vain yhtä hanketta koskevia verkostoja.

Verkostokyselyssä ainoa huomioon otettava määre oli se, kuinka usein henkilöt ovat yhteistyössä. Muut yhteistyön intensiteettiä määrittävät asiat jäivät täysin tarkastelun ulkopuolelle ja mielenkiintoista olisi tietää, miten niiden mukaan ottaminen analyysiin vaikuttaisi lopputulokseen.

Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia yhteistyötä muiden Suomen korkeakoulukonsernien tutkimus- ja tki-toiminnassa ja verrata sitä tässä työssä saatuihin tuloksiin. Samoin mielenkiintoista olisi tutkia muuta kuin tutkimus- ja tki-yhteistyötä konsernissa ja myöskin tehdä

seurantatutkimus esimerkiksi viiden vuoden päästä, jossa kartoitettaisiin sitä, miten yhteistyö on kehittynyt tuossa ajassa verrattuna tähän hetkeen.

## Lähteet

Austin, J.E. (2011). From Organization to Organization: On Creating Value. *Journal of Business Ethics*. 94, 13–15.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 36 (2), 63–76.

Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J. & Kianto A. (2017). Exploring the role of human capital, renewal capital and entrepreneurial capital in innovation performance in high-tech and low-tech firms. *Knowledge Management Research & Practice*. 15 (3), 369-379.

Burt, S. (2015). Reinforced structural holes. *Social Networks*. 43, 149–161.

Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*. 110 (2), 349 – 399.

Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 94, S95-S120.

Demartini, C. (2015). Relationships between Social and Intellectual Capital: Empirical Evidence from IC Statements. *Knowledge and Process Management*. 22 (2), 99–111.

Diamond, J. & Roberts, S. (2006). Intra-Organisational Collaboration: A Story of Gains and Losses. *Teaching Public Administration*. 26 (2), 28-36.

Diamond, J. & Rush, L. (2011). Intra-organisational collaboration in one UK university: potential for change or missed opportunity. *International Journal of Public Sector Management*. 25 (4), 287-300.

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78 (6), 1360-1380.

Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T.B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*. 40(2), 321 – 347.

Harmaakorpi, V. & Mutanen, A. (2008). Knowledge Production in Networked Practice-based Innovation Processes – Interrogative Model as a Methodological Approach. *Inter-disciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. 3, 87 – 101.

Hauser, C. & Ryan, A. (2021). Higher education institutions, PRME and partnerships for the goals: retrofit labeling or driving force for change? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 12 (6), 1268-1288.

Hauser, C., Tappeiner, G. & Walde, J. (2007). The Learning Region: The Impact of Social Capital and Weak Ties on Innovation. *Regional Studies*, 41.1, 75–88.

Hejazi, R., Ghanbari, M. & Alipour, M. (2016). Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*. 23 (4), 259–273.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus Oy. E-kirja.

Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala M. & Ritala, P. (2017) Structure of intellectual capital – an international comparison. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 30 (5), 1160 – 1183

Johnston, L., Robinson, S. & Lockett, N. (2010). Recognising “open innovation” in HEI-industry interaction for knowledge transfer and exchange. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16 (6), 540-560.

Kohtamäki, M., Partanen, J. & Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services — The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*. 42, 71–81.

Kuiri, M. (2020). Intellectual capital, knowledge sharing and knowledge brokering perspectives to international partnering of a university.

LAB ammattikorkeakoulu (2022). Viitattu 23.8.2022. <https://www.lab.fi/fi/info/tietoa-meista>.

Lapin yliopisto (2018). Tasekirja 2017. Viitattu 23.8.2022. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=85b4e834-2301-4da8-8d3f-615a5b87597d>.

LUT-yliopisto (2021). Viitattu 6.11.2021. [https://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/saimaan-ja-lahden-ammattikorkeakoulujen-hallitukset-valittu?redirect=https%3A%2F%2Fwww.lut.fi%2Fsearch%3Fp\\_p\\_id%3D3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-1%26p\\_p\\_col\\_count%3D1%26\\_3\\_keywords%3Dlahden%2Bammattikorkeakoulu%26\\_3\\_struts\\_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26\\_3\\_redirect%3Dsearch%26\\_3\\_y%3D0%26\\_3\\_x%3D0](https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/saimaan-ja-lahden-ammattikorkeakoulujen-hallitukset-valittu?redirect=https%3A%2F%2Fwww.lut.fi%2Fsearch%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_3_keywords%3Dlahden%2Bammattikorkeakoulu%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3Dsearch%26_3_y%3D0%26_3_x%3D0).

LUT-yliopisto (2022). Viitattu 23.8.2022. <https://www.lut.fi/fi/>.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20 (3), 709-734.

Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship theory and practice*. 35 (5), 873–894.

Moran, P. & Ghoshal, S. (1996). Value creation by firms. *Best papers proceedings - Academy of Management*. 8 (1), 41-45.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1997). Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms. *Best papers proceedings - Academy of Management*. 8 (1), 35-39.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23 (2), 242-266.

Peñalba-Aguirrezabalaga, C., Ritala, P. & Saenz, J. (2022). Putting marketing knowledge to use: marketing-specific relational capital and product/service innovation performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 37 (1), 209-224.

Phelps, C., Heidl, R. & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 38 (4), 1115-1166.

Rosińska-Bukowska, M. (2019). Human Capital and Intellectual Capital in Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 22 (2), 141 – 158.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Johdanto. In: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere. Vastapaino. E-kirja.

Seitanidi, M. & Lindgreen, A. (2011). Editorial: Cross-Sector Social Interactions. *Journal of Business Ethics*. 94, 1–7.

Sie, R. L., Bitter-Rijkema, M., Stoyanov, S. & Sloep, P.B. (2014). Factors that influence cooperation in networks for innovation and learning. *Computers in human behavior*. 37, 377–384.

Słupska, U., Posadzińska, I. & Karaszewski, R. (2019). Knowledge Management and Internal Relational Capital versus Development of Relations with Environment. *European Conference on Management, Leadership & Governance*. 349 – 356.

Tampereen yliopisto (2020). TAMK vuosikatsaus 2019. Viitattu 13.2.2022. <https://sites.tuni.fi/tamkvuosikatsaus2019/historia/>

Tarjanne, P. & Perttunen, A.K. (2015). *Intangible Value - the New Economic Success Factor*. Ministry of Employment and the Economy, Enterprise and innovation Department.

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*. 41 (4), 464 – 476.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uud. p. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Sähköinen kirja.

Opetushallinnon tilastopalvelu (2022). Vipunen. Viitattu 28.6.2022. <https://vipunen.fi/fi-fi>.

Walker, G., Kogut, B. & Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*. 8(2), 109 – 125.



## HAASTATTELURUNKO

Haastattelun tarkoituksena on selvittää LUTin ja LABin välistä TKI- ja tutkimustoimintaan liittyvää yhteistyötä.

### TAUSTATIEDOT

1. Kuka olet ja mitä teet LUT-konsernissa?
  - a. Nimi
  - b. Titteli
  - c. School/yksikkö
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi?

### YHTEISTYÖ

3. Kuvaile, minkälaista yhteistyötä teet/olet tehnyt tutkimus ja tki-toiminnassa LUTin/LABin henkilöiden kanssa?
4. Miten yhteistyö on lähtenyt liikkeelle alkujaan?
  - a. Miksi olet lähtenyt tekemään yhteistyötä?
  - b. Kenen aloitteesta?
  - c. Mitkä ovat mielestäsi olleet tärkeimmät yhteistyötä tukevat tekijät?
5. Onko yhteistyö jatkuvaa vai kertaluonteista?
6. Onko yhteistyö laajentunut tai supistunut ajan kuluessa? Kuvaile.
7. Minkälaisia ongelmia yhteistyössä on ollut?
8. Minkälaisia onnistumisia yhteistyössä on ollut?
9. Onko yhteistyöstä ollut hyötyä sinulle, projektille tai yliopistolle/korkeakoululle?
  - a. Jos kyllä, mitä?
  - b. Jos ei, miksi ei?
  - c. Aiotko jatkossa tehdä yhteistyötä?
10. Onko konsernirakenne vaikuttanut yhteistyöhön tai tuonut siihen jotain uutta?
11. Minkälaista yhteistyötä ja miksi pitäisi jatkossa tehdä?
12. Kilpailevatko LUT ja LAB toistensa kanssa?
  - a. Jos kyllä, miten se näkyy ja vaikuttaa yhteistyöhön?
13. Mitkä ovat tulevan yhteistyön suurimmat esteet?
14. Miten yhteistyötä voitaisiin jatkossa parhaiten tukea/kehittää
  - a. sinun toimesta
  - b. schoolisi/yksikkösi toimesta
  - c. yliopiston/ammattikorkeakoulun toimesta?

### VERKOSTOT JA BROKERIT

"...: the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie." (Granovetter 1973, 1361)

15. Yhteistyön muodostamat LUT/LAB verkostot

- a. Keiden toisen osapuolen työntekijöiden kanssa teet töitä?
- b. Onko kyseessä projekti- vai muu yhteistyö?
  - i. Mikä on oma tehtäväsi/roolisi yhteistyössä?
- c. Kuvaile yhteistyön intensiteettiä: Granovetterin asteikko: usein = vähintään kahdesti viikossa; toisinaan = enemmän kuin kerran vuodessa, mutta harvemmin kuin kaksi kertaa viikossa; harvoin = kerran vuodessa tai harvemmin (Granovetter 1973, 1371)
- d. Kuvaile yhteistyön merkitystä tutkimuksellesi?
- e. Oletko myös vapaa-ajalla tai muissa työtehtävissä tekemisissä näiden henkilöiden kanssa?

16. Keitä kaikkia muita yhteistyössä on mukana?

17. Ketkä ovat lähimmät työkaverisi saman työnantajan palveluksessa?

- a. Kuvaile yhteistyön intensiteettiä: Granovetterin asteikko: usein = vähintään kahdesti viikossa; toisinaan = enemmän kuin kerran vuodessa, mutta harvemmin kuin kaksi kertaa viikossa; harvoin = kerran vuodessa tai harvemmin (Granovetter 1973, 1371)
- b. Onko kyseessä projekti- vai muu yhteistyö?
  - i. Mikä on oma tehtäväsi/roolisi yhteistyössä?
- c. Kuvaile yhteistyön merkitystä tutkimuksellesi?
- d. Oletko myös vapaa-ajalla tai muissa työtehtävissä tekemisissä näiden henkilöiden kanssa?
- e. Missä projekteissa toimitte/olette toimineet yhdessä?

18. Teetkö yhteistyötä LUTin/LABin henkilöstön kanssa projektien ulkopuolella?

LOPETUS

19. Tuleeko mieleesi joku henkilö, jota minun kannattaisi haastatella tästä aiheesta?

