

JARI HAUTAMÄKI

Alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen

Näkökulmana äkilliseen rakennemuutokseen
varautuminen





JARI HAUTAMÄKI

Alueellisen kehittäjäverkoston
johtaminen

Näkökulmana äkilliseen rakennemuutokseen
varautuminen



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
kasvatustieteiden yksikön johtokunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
Virta-rakennuksen auditoriossa 109,
Åkerlundinkatu 5, Tampere,
18. päivänä syyskuuta 2015 klo 12.

TAMPEREEN YLIOPISTO

JARI HAUTAMÄKI

Alueellisen kehittäjäverkoston
johtaminen

Näkökulmana äkilliseen rakennemuutokseen
varautuminen

Acta Universitatis Tamperensis 2084
Tampere University Press
Tampere 2015

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla
Tampereen yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti.

Copyright ©2015 Tampere University Press ja tekijä

Kannen suunnittelu

Mikko Reinikka

Myynti:

verkkokauppa@juvenesprint.fi

<https://verkkokauppa.juvenes.fi>

Acta Universitatis Tamperensis 2084

ISBN 978-951-44-9881-7 (nid.)

ISSN-L 1455-1616

ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1578

ISBN 978-951-44-9882-4 (pdf)

ISSN 1456-954X

<http://tampub.uta.fi>

Esipuhe

Aikuisopiskeluni on ollut sosiaalisesti rikastavaa ja ammatillista kehittymistä tukevaa. Jo lähes kolmekymmentä vuotta kestänyt harrastukseni on saanut vuosien mittaan monia eri muotoja. Vaikka se on perustunut vapaaehtoisuuteen ja tyydyttänyt kyltymätöntä uteliaisuuttani uusia asioita ja ilmiöitä kohtaan, niin ajoittain opiskelu on ollut vaativaa ja erittäin työlästä - jopa kuormittavaa. Mukava ja leppoisa harrastus on useita kertoja muuttunut tutkintoon tähtääväksi ja aikataulutetuksi ohjelmaksi. Samalla oma ja läheisten elämä on joutunut sopeutumaan uusiin rytmeihin ja ulkoa tuleviin vaatimuksiin. Harrastus on usein muuttunut aikavarkaaksi ja omien ajatusten kohteeksi. Silti en antaisi päivääkään pois opiskelukokemuksistani, jotka ovat voimaannuttaneet minua ja tuoneet elämäni monimuotoista sisältöä ja uusia näkemyksiä.

Kirjoitin väitöskirjani pääsääntöisesti Irlannissa vuonna 2012. Etääntyminen normaalista ympäristöstä oli hyvä ratkaisu, sillä se loi mahdollisuuden inspiroitua ja reflektoida kokemuksia vailla normaaleja arkirutiineja. Meren rannalla kauniissa Galwayn kaupungissa ja työpaikallani National University of Ireland Galwayssa useiden vuosien aikana saadut kokemukset alkoivat etsiytyä omille paikoilleen ja muodostaa merkitysrakennetta, johon tutkija itsekkin oli tyytyväinen. Työtäni on tarkastettu vuodesta 2013 lukien, mutta Irlannissa näkyväksi tehdyt tulokset ja johtopäätökset ovat kestäneet arvioinnin ja kritiikin.

Kiitän erityisesti Hannaa sekä tyttäriäni Miraa ja Iidaa kannustuksesta, joustavuudesta ja ymmärryksestä opiskeluani kohtaan. Lähimmät ystäväni, työtoverini ja sukulaiseni ovat olleet äärimmäisen tärkeitä tukijoita ja hyvinvointini perusta. Heidän pyyteetöntä tukeaan ja apuaan en unohda koskaan. Erittäin tärkeässä myötäelämisen ja rinnalla kulkijan roolissa ovat toimineet myös vertaisopiskelijat, joita matkan varrella on ollut kymmeniä. Heidänkin tukensa on ollut arvokasta ja tarpeellista. Haluan kiittää myös työnantajaani Päijät-Hämeen koulutus konsernia ja myöhemmin Lahden ammattikorkeakoulu Oy:tä, jotka ovat tarjonneet minulle erittäin mielenkiintoisen ja inspiroivan ympäristön tutkimuksen tekemiseen sekä mahdollistaneet yhteistoiminnan älyllisesti haasteellisten asiantuntijoiden kanssa.

Tiivistelmä

Alueiden kehittäminen toteutuu yhä useammin alueella toimivien organisaatioiden ja asiantuntijoiden monenkeskisenä yhteistoimintana. Alueiden varautuminen äkillisiin rakennemuutoksiin on käytännössä pitkän aikavälin yhteistoimintana toteutettuja, ennakoituja ja osuvia elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisia toimenpiteitä. Ne uudistavat aluetta ja synnyttävät kapasiteettia, joka kohottaa alueen kykyä reagoida ja sopeutua rakennemuutosten negatiivisiin vaikutuksiin (Martin, 2012). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan alueellisen case-kehittäjäverkoston johtamista äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen näyttäytyy asiantuntijoiden osaamisen kasvattamisesta, oppimisesta, vuorovaikutusta ja sosiaalista pääomaa korostavana ja yhteistoimintaa kohdentavana visionäärisenä toimintana, joka pyrkii vastaamaan toimintaympäristön muutoksen tuottamiin ajankohtaisiin ja ennakoituihin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Tutkimus on ajankohtainen, sillä alueiden kilpailukykyyn vaikuttaa yhä enemmän alueiden kyky sopeutua odottamattomiin ja nopeisiin rakenteellisiin muutoksiin (Cooke & Eriksson, 2012).

Tutkimus on toteutettu autoetnografisella tutkimusotteella. Tutkija on osallistunut useiden vuosien ajan tutkittavan kehittäjäverkoston sosiaaliseen prosessiin ja arjen kehittämiseen (Patton, 2002a). Tutkimuksen sekundääriaineisto koostuu havainnoista, joiden keräämiseen tutkija on käyttänyt osallistuvan havainnoinnin metodia. Sekundääriaineiston havainnoista tutkijalle on syntynyt omia kokemuksia, joita hän on tulkinnut hermeneuttisesti autoetnografista tutkimusotetta soveltaen (Anderson, 2006). Tutkimuksen primääriaineisto on muodostunut, kun tutkija on kirjoittanut tulkinnoistaan artikkeleita, julkaisuja ja raportteja. Ymmärryksen lisäämiseksi tutkija on antanut kehittäjäverkoston asiantuntijoista koostuvan interaktiivisen fokusryhmän (Davis & Ellis, 2008) rikastaa omia kokemuksiaan, tulkintojaan ja primääriaineistoaan. Vuorovaikutus ja dialogi fokusryhmässä ja verkoston sosiaalisissa rakenteissa ovat olleet keskeisiä välineitä kehittäjäverkoston asiantuntijoiden oppimiseen ja johtamiseen liittyvien tulkintojen tekemisessä ja merkityksien syntyisessä (Denzin & Lincoln, 2005).

Tutkimuksen tulosten mukaan varautuminen synnyttää monenkeskiseen alueelliseen kehittäjäverkostoon monikerroksisen, monisyklisen ja monikontekstisen

kollektiivisen oppimisprosessin, jolla on innovatiivinen luonne. Oppimisprosessin tukemiseksi ja asiantuntijuuden kasvattamisen edellytysten luomiseksi, verkostossa toimivat asiantuntijat sovittavat yhteen kehittäjäverkoston rajapintoja ja kehittämiskonteksteja. Yhteensovittaminen tapahtuu vuorovaikutuksen ja sosiaalisen toiminnan välityksellä. Asiantuntijoiden välisissä oppimisprosesseissa luodaan alueen kehittämisen kannalta merkityksellistä, skenaariomaista uutta tietoa, mikä kuvaa alueen historiallista kehitystä ja ennakoii tulevaisuutta. Sitä hyödynnetään asiantuntijoiden välisessä yhteiskehittelyssä, jossa he tunnistavat alueen tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä muutostekijöitä. Asiantuntijat luovat muutostekijöitä refleктоimalla rakennemuutoksiin varautumista edistäviä alueellisia ratkaisuja ja toimintamalleja, joita he oppivat muotoilemaan kysyntä- ja asiakaslähtöisiksi, innovatiivisiksi palveluiksi ja käytännöiksi.

Tutkimuksen tulosten mukaan kehittäjäverkoston johtaminen on verkostossa toimivien asiantuntijoiden oppimista edistävää jaettua johtamista. Sen tuella asiantuntijat yhdessä kasvattavat alueen itseuudistumisen kapasiteettia sosiaalisten prosessien välityksellä. Sosiaalisissa prosesseissa korostuvat asiantuntijoiden kehittämiskohteisiin kohdentama vuorovaikutus, keskinäisen luottamuksen kasvattaminen sekä jaettujen visionääristen näkemysten muodostaminen. Tutkimus osoittaa, että alueellisen kehittäjäverkoston johtamisella on keskeinen rooli, kun verkosto varautuu alueeseen kohdistuvien odottamattomien ja nopeiden rakennemuutosten tuottamiin negatiivisiin vaikutuksiin. Verkoston johtamisessa näyttäytyvät transformatiiviselle ja generatiiviselle johtamiselle tyypilliset piirteet.

Kehittäjäverkoston johtamisessa asiantuntijat integroivat ja juurruttavat äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista alueelliseen yhteistoimintaan. Integroimisen ja juurruttamisen keskeisenä välineenä käytetään asiantuntijoiden välistä, kehittämiseen kohdennettua strategia- ja kehittämispuhetta. Puheen välityksellä asiantuntijat etsivät synergioita ja vapauttavat osaamista temaattisissa ja oppivissa yhteistoiminnan rakenteissa, joissa varautumista muutetaan kommunikoitavaan ja opittavaan muotoon. Eri alueilta, eri hallinnoista ja eri hallinnon tasoilta tulevat asiantuntijat kytkevät varautumista kokonaisvaltaiseen aluekehittämisen kontekstiin, jossa heidän tuottamaa tietämystä ja osaamista voidaan laajemmin hyödyntää.

Asiantuntijat johtavat äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistämällä yhteistoiminnan jatkuvuutta ja vaikuttavuutta tuottamalla kehittäjäverkostoon jaettuja merkityksiä alueen menneisyydestä sekä nykyisyydestä tulevaisuuteen johtavasta kehityspolusta. Merkityksien tuottamiseksi asiantuntijat ylläpitävät jatkuvaa, tulevaisuutta ennakoivaa prosessia, jossa eri osapuolia törmäyttämällä haetaan jaettuja näkemyksiä alueen kehityshaasteiden sisällöistä ja muutostekijöistä.

Merkityksiä etsitään asiantuntijoiden välisessä strategia- ja kehittämispuheessa ja asiakaslähtöisissä kehitystarinoissa, joissa niitä tehdään näkyväksi ja kytketään aluestrategiseen perustaan ja laajempaan keskusteluun. Merkityksien tunnistamisen tavoitteena on luoda jaettu kehitysnäkymä, jota asiantuntijat yhdessä tavoittelevat ja joka voidaan aluestrategisesti tunnustaa. Merkityksien antamisessa asiantuntijoiden välille syntyy oppimista tukeva kognitiivinen ja sosiaalinen vaikutus. Se edistää asiantuntijoiden kytkeytymistä verkoston yhteisiin oppimISRakenteisiin ja tietoperustaan sekä edistää heidän kykyään mobilisoida yhdessä varautumiseen tähtäävää konkreettista toimintaa.

Asiantuntijat johtavat kehittäjäverkostoa uudistamalla alueen dynaamisia elementtejä alueen kilpailukykyä parantavien kyvykkyysien kasvattamiseksi. Dynaamiset elementit ovat asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta ja sosiaalista toimintaa, kykyä oppia uutta ja toimia verkostoissa sekä luoda yhteistoiminnassa uusia innovaatioita. Dynaamisten elementtien uudistamiseksi ja uusien kyvykkyysien kasvattamiseksi kehittäjäverkoston asiantuntijat luovat jaettua näkemystä siitä, mitä kehittäjäverkostossa osataan kollektiivisella tasolla ja miten sitä tulisi täydentää. Tämän tukemiseksi asiantuntijat luovat verkoston kehittämiskohteisiin kohdentuvasta käytännön kehittämistyöstä vuorovaikutteisia oppimisympäristöjä. Oppimisympäristöissä erilaisuutta edustavat asiantuntijat oppivat kollektiivisesti ja muodostavat yhdessä uusia henkilökohtaisten kompetenssien ja metataitojen yhdistelmiä jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Asiantuntijat johtavat kehittäjäverkostoa myös ylläpitämällä kompleksisessa toimintaympäristössä toimivan kehittäjäverkoston yhteistoiminnan tasapainoisuutta ja dynaamisuutta. Strategiaa käyttäen ja käsitteellistään asiantuntijat oppivat sovittamaan verkostoon kuuluvien organisaatioiden strategioiden painopisteitä ja asiakaslähtöisten visioiden elementtejä toisiinsa. Yhteensovittaminen on oppimista, joka toteutuu asiantuntijoiden välisen strategia- ja kehittämispuheen välityksellä. Onnistuminen yhteensovittamisessa pitää verkostoa koossa, muokkaa eri tasoilla toimivien asiantuntijoiden rooleja suhteessa yhteisiin kehittämistehtäviin sekä rakentaa luottamussilloja ennestään vieraiden organisaatioiden ja asiantuntijoiden kesken. Strategia- ja kehittämispuheen avulla asiantuntijat tasapainottavat myös organisaatioiden välisiä ja asiantuntijoiden välisiä jännitteitä, jotka liittyvät erilaisiin odotuksiin ja intresseihin, kehittämisen ja kokeilemisen sekä kokemusten, palautteiden ja käytössä olevien resurssien välisten rajapintojen yhteensovittamiseen. Strategia- ja kehittämispuheen avulla asiantuntijat myös sovittavat yhteen eri organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden laajaa diversiteettiä työtavoissa, arjen käytännöissä ja kehittämisen dynamiikassa. Konkreettiseen kehittämiseen

kohdennettu strategia- ja kehittämispuhe inspiroi yhdessä toimivia asiantuntijoita luotsaamaan uusia kehitysideoita käytännön kokeilutoiminnaksi.

Avainsanat: johtaminen, aluekehitys, rakennemuutos, ammatillinen kasvu, verkosto, oppiminen, autoetnografia

Abstract

Regional development takes place increasingly often as multilateral collaboration between organisations and experts operating in the region. In practice, the preparation encompasses regional policies of industry, employment, education and innovation implemented in the form of long-term collaboration and measures, with emphasis on the renewal of the region. This renewal builds capacity for the improvement of capabilities to respond and adapt to the negative impacts of sudden structural changes (Martin, 2012). This study examines the leadership of a regional development network from the perspective of preparation for sudden structural changes. The leadership manifests itself in the study as a process of collaborative visionary activities with an emphasis on professional growth, learning, interaction, and social capital. This aims to respond to current, yet anticipated, challenges arisen due to changes in the operating environment. The study is topical and relevant because a region's capability to adapt to unexpected structural changes has an increasing impact on regional competitiveness (Cooke & Eriksson, 2012).

The study was conducted using an autoethnographic approach. The researcher was engaged for a number of years in the social and everyday development processes in the research contexts of the network (Patton, 2002a). The secondary research material was collected by using a method based on participant observation. A hermeneutic approach with priority on the interpretation of personal experiences of the researcher (Anderson, 2006) was adopted in the study. The primary research material consists of articles, publications and reports based on the interpretations produced and presented by the researcher. To gain a deeper understanding, the researcher used an interactive focus group of the development network's experts (Davis & Ellis, 2008) for the enrichment of his experiences and interpretations. Interaction and dialogue among the focus group participants and within the social structures of the network were essential tools in the origination of interpretations and meanings related to the leadership and experts' professional growth of the development network (Denzin & Lincoln, 2005).

According to this study, a multilayered, multicyclical and multicontextual learning process having an innovative character is established in the development network through preparation. To support the learning and strengthen the professional growth

process, the regional experts reconcile and combine the interfaces and development contexts of the development network. This reconciliation takes place through interaction and social activities. As regards the development of the region, meaningful historical and futures knowledge is generated in the learning processes between experts of the network. During the processes, this knowledge is used for the identification of those factors of change significant for the future of the region, for the creation of solutions and for the development of these solutions into customer-oriented and demand-driven services in order to promote preparation for sudden structural changes.

This study presents the leadership of the development network as shared leadership with an aim to increase the self-renewal capacity of the region through collective learning and social processes between experts. These social processes underline interaction focused on development subjects, increasing of mutual trust and creation of shared visionary perspectives. The study shows that the leadership of a regional development network plays a vital role in the preparation for the negative impacts of unexpected, rapid structural changes, and that this leadership manifests characteristics typical of transformative and generative leadership.

Experts integrate and establish the practices of preparation for sudden structural changes in the regional collaboration using strategic development discourse of experts as a means of implementation. This collaboration is based on seeking synergies and releasing experts' competence for thematic and learning structures which transform preparation into a communicative and learnable form. Furthermore, experts foster the continuity and impact of collaboration by creating shared meanings in the development network for the direction and allocation of the available resources. For the creation of meanings, experts maintain a continuous anticipatory process where collisions between expert views are arranged with an aim to find shared views related to the content of regional challenges and shared development views. The recognition of shared meanings promotes linkages between experts and shared knowledge and fosters the capability of experts to mobilise the implementation of preparation.

Also, the focus is on the renewal of the region's dynamic elements to build capabilities for better competitiveness. Dynamic elements are based on social activities and collective learning between experts, as well as the ability to engage in network activities and create shared innovations. For the enhancement of these dynamic elements, experts create a shared vision on the level of their collective know-how. To expand shared capabilities, experts create practical interactive

environments for collective learning and to enhance new combinations of knowledge and meta-competences at the personal and collective level.

Moreover, the focus is on the management of the dynamics and balance of collaboration in a complex operating environment. By implementing and conceptualising shared strategy, experts learn to reconcile the elements of organisations' strategic priorities and customer-driven visions. Reconciliation is based on learning which is accomplished through strategic development discourse between experts. These discussions are aimed at balancing the tensions between organisations and experts in the context of preparation for sudden structural changes. Tensions arise as interfaces between expectations and interests, development and experiments, as well as between experiences, feedbacks and resources are reconciled. Moreover, by means of discussions, experts reconcile the diversity of work practices and procedures, and dynamics of collaboration.

Keywords: Leadership, Regional Development, Structural Change, Professional Growth, Network, Learning, Autoethnography

Sisällys

1.	Johdanto.....	17
1.1.	Verkostoihin kohdentuva aikaisempi tutkimus.....	18
1.2.	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus.....	20
1.3.	Tutkimuksen toteuttaminen.....	22
1.4.	Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset	23
1.5.	Tutkimusprosessi ja tutkijan oma rooli	25
1.6.	Tutkimuksen sisältö.....	28
2.	Tutkimuksen esiymmärrys.....	29
2.1.	Johtamisen kehittyminen	29
2.1.1.	Tieteellisestä liikkeenjohdosta ihmissuhdekoulukuntaan.....	30
2.1.2.	Rakenneanalyttisestä organisaatiokulttuuriseen näkökulmaan.....	31
2.1.3.	Innovaatioteorioiden näkökulma.....	32
2.1.4.	Kestävä johtaminen	35
2.2.	Alueellinen kehittäjäverkosto	37
2.2.1.	Alueellisten kehittäjäverkostojen rakenteita.....	38
2.2.2.	Verkostojen muodostuminen ja muotoutuminen.....	40
2.2.3.	Yhteistoimintaan sitoutuminen.....	44
2.3.	Ammatillinen kasvu ja asiantuntijuus.....	45
2.3.1.	Asiantuntijan ammattispesifiset taidot ja yleiset työelämävalmiudet	45
2.3.2.	Asiantuntijan itsesäätelyvalmiudet.....	47
2.3.3.	Asiantuntijan ammatillisen kasvun luonne kehittäjäverkostossa	52
2.3.4.	Asiantuntijat oppivat kollektiivisesti	55
2.4.	Alueiden varautuminen äkillisiin rakennemuutoksiin	59
2.4.1.	Äkillisen rakennemuutoksen ilmiön kompleksisuus.....	60
2.4.2.	Alueellinen rakennemuutospolitiikka.....	62
2.4.3.	Äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutuminen.....	64
2.4.4.	Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen evoluutio	66
2.4.5.	Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen dynamiikka.....	68

2.4.6.	Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen alueen itseuudistamisena.....	70
2.5.	Yhteenvedo esiyymmärryksestä.....	73
3.	Tutkimuksen metodologia	76
3.1.	Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia.....	76
3.2.	Tutkimuksen metodologinen tausta	78
3.3.	Tutkimuksen metodologiset valinnat	81
3.3.1.	Autoetnografinen tutkimusote.....	81
3.3.2.	Sekundääriaineiston keruu ja sisällönanalysointi.....	82
3.3.3.	Primääriaineiston luominen ja sen tulkitseminen.....	85
3.4.	Yhteenvedo tutkimuksen metodologiasta.....	90
4.	Tutkimustulokset.....	93
4.1.	Kehittäjäverkoston yhteistoimintaprosessi	93
4.1.1.	Keskinäisen riippuvuuden arviointi.....	97
4.1.2.	Yhteistoimintakontekstien luominen.....	99
4.1.3.	Yhteistoiminnan kohdentaminen	102
4.1.4.	Yhteistoiminnan muotojen kehittäminen.....	105
4.1.5.	Uuden tiedon merkityksien tunnistaminen.....	107
4.1.6.	Uusien palvelujen muotoileminen ja vakiinnuttaminen.....	109
4.1.7.	Yhteistoiminnan kontekstien uudelleen muotoutuminen.....	113
4.2.	Kehittäjäverkoston johtaminen	115
4.2.1.	Asiantuntijoiden kohtaamisten mahdollistaminen.....	117
4.2.2.	Yhteisten kehittämisenäkemyksien muodostaminen	120
4.2.3.	Sosiaalisen pääoman kasvattaminen.....	123
4.2.4.	Haastaminen yhteistoiminnan merkitysten oivaltamiseen	125
4.2.5.	Visionäärisen ajattelun edistäminen	127
4.3.	Yhteenvedo tutkimustuloksista	129
5.	Tutkimuksen johtopäätökset	133
5.1.	Miten oppiminen näyttäytyy alueellisesti toimivan kehittäjäverkoston yhteistoiminnassa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta?	133
5.1.1.	Kehittäjäverkostossa sovitetaan yhteen yhteistoiminnan rajapintoja ja kehittämiskonteksteja	134
5.1.2.	Kehittäjäverkosto luo alueen kehittämistä edistävää merkityksellistä historia- ja tulevaisuustietoa.....	139
5.1.3.	Kehittäjäverkosto tunnistaa merkityksellisiä muutostekijöitä ja kehittää uusia jaettuja ratkaisuja	144

5.1.4	Kehittäjäverkosto muotoilee jaetuista ratkaisuista kysyntä- ja asiakaslähtöisiä palveluja.....	152
5.1.5	Kehittäjäverkoston asiantuntijat oppivat kollektiivisesti monikerroksisessa oppimisprosessissa	156
5.2.	Millaista on alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta?	164
5.2.1	Kehittäjäverkoston johtaminen integroi ja juurruttaa rakennemuutoksiin varautumista monimuotoiseen alueelliseen yhteistoimintaan	164
5.2.2	Kehittäjäverkoston johtaminen uudistaa alueen dynaamisia elementtejä uusien kyvykkyyksien kasvattamiseksi	170
5.2.3	Kehittäjäverkoston johtaminen ylläpitää kehittäjäverkoston yhteistoiminnan tasapainoisuutta ja dynaamisuutta	175
5.2.4	Kehittäjäverkoston johtaminen tuottaa rakennemuutoksiin varautumisen yhteistoimintaa edistäviä jaettuja merkityksiä	179
5.3.	Yhteenveto tutkimuksen johtopäätöksistä.....	183
6.	Diskussio.....	188
6.1.	Tulosten ja johtopäätösten yhteenveto.....	188
6.2.	Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten peilaaminen aikaisempaan kirjallisuuteen	193
6.2.1	Kehittäjäverkoston johtaminen sosiaalisen todellisuuden ja rakenteen välisenä toimintana	194
6.2.2	Kehittäjäverkoston johtaminen alueen evolutionaariseen kehittymiseen vaikuttamisena.....	199
6.3.	Kriittinen näkemys organisaatioiden ja kehittäjäverkostojen johtamisen synergieista	206
6.4.	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	213
6.5.	Jatkotutkimushaasteet	220
	Lähteet.....	226

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusasetelma	24
Kuvio 2. Tutkimusprosessin ja ESR-rahoitteisten projektien eteneminen	25
Kuvio 3. Tutkimus- ja kehittämisverkostojen muodostumisen vaihemalli	40
Kuvio 4. Verkoston elinkaarimalli mukaillen Valkokari et al. (2006, 16)	41
Kuvio 5. Verkostoyhteistyön vaiheet mukaillen Ylimäki et al. (2006, 66).....	42
Kuvio 6. Verkostojen muodostuminen mukaillen Bruun (2002)	43
Kuvio 7. Yleiset työelämävalmiudet (Ruohotie 2002d, 23).	46
Kuvio 8. Asiantuntijan oppimissyklin vaiheet (Ruohotie, 2002a, 10).	49
Kuvio 9. Metakompetenssi asiantuntijan osaamisen ohjaajana (Ruohotie, 2002a, 13).....	51
Kuvio 10. Integratiivinen kasvumalli (Ruohotie, 2003b, 79).....	54
Kuvio 11. Toimintajärjestelmän yleinen malli mukaillen Engeström (1987, 78)	56
Kuvio 12. Tutkimuksen hermeneuttinen kehä mukaillen Gadamer (2004, 29)	89
Kuvio 13. Kehittäjäverkoston tiedon luomisen prosessi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa mukaillen Uotila, Melkas & Harmaakorpi (2005, 862) sekä Nonaka, Toyama & Konno (2000, 13)	140
Kuvio 14. Kehittäjäverkoston yhteiskehittelyprosessi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta mukaillen Engeström (2001).....	145
Kuvio 15. Kehittäjäverkoston uusien ratkaisujen muotoilun prosessi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta mukaillen Kinnunen (2003) ja Edvardsson, Gustavsson, Sanden, & Johnson (2002).....	153
Kuvio 16. Kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen prosessimalli äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta mukaillen Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen (2012)	190
Kuvio 17. Alueen evolutionaarinen kehitys	203
Kuvio 18. Generatiivisen johtamisen ydinprosessit mukaillen Sotarauta, Kosonen & Viljamaa (2007, 66).....	205

Taulukot

Taulukko 1. Massatuotannon ja oppivan alueen peruspiirteet (Florida, 1995).....	33
Taulukko 2. Sekundääriaineiston luokat ja esimerkkejä havainnoista.....	83
Taulukko 3. Esimerkkiotteita primääriaineiston kuvauksista	86
Taulukko 4. Kehittäjäverkoston oppimisprosessin merkitysrakenne (Hautamäki, 2013e).....	95
Taulukko 5. Kehittäjäverkoston keskinäisen riippuvuuden kasvun merkityksiä mukaillen Hautamäki (2009a) ja Hautamäki (2013e, 38)	98
Taulukko 6. Kehittäjäverkoston sosiaalisen pääoman merkitysrakenne.....	101
Taulukko 7. Alueellisen kehittäjäverkoston johtamisen merkitysrakenne.....	116
Taulukko 8. Osapuolten välisten yhteisten intressien merkityksiä	121

1. Johdanto

Alueiden kehittämistä toteutetaan yhä useammin monenkeskisissä verkostoissa. Yhteistoiminta on suomalaisilla alueilla vaihtoehto hierarkkis-byrokrattiselle hallinnoinnille. Se korostaa asiantuntijoiden yhteisöllistä oppimista kompleksisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Käytännössä rakennemuutoksiin varautuminen tarkoittaa alueilla yhdessä suunniteltuja ja toteutettuja, ennakoivia ja osuvia elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisia toimenpiteitä. Niiden tavoitteena on uudistaa aluetta pitkällä aikavälillä ja luoda sinne kapasiteettia, joka kohottaa kykyä reagoida ja sopeutua odottamattomien rakennemuutosten negatiivisiin vaikutuksiin. Tässä tutkimuksessa on tunnistettu yhden case-verkoston yhteistoiminnan prosesseihin integroituneen oppimisen ja johtamisen muotoja, joiden tavoitteena on kasvattaa alueen uudistumista tukevaa uutta kapasiteettia.

Monet aikaisemmat tutkimukset ovat tuoneet esiin verkostojen monikerroksisen luonteen ja johtamismekanismien poikkeavuuden suhteessa hierarkioihin. Tämän innoittamana tutkija on toteuttanut poikkitieteellisen tutkimuksen, jonka tavoitteena on tutkia keittäjäverkoston oppimista ja johtamista aluetieteeseen kuuluvan äkillisen rakennemuutoksen ilmiön kontekstissa. Ammatillisen kasvun näkökulmasta on mielenkiintoista käydä kasvatus- ja aluetieteiden välistä diskurssia siitä, miten kehittäjäverkoston aktiviteetteihin osallistuvat asiantuntijat luovat vaikuttavuutta kasvattamalla verkoston kyvykkyyttä ja asiantuntijuutta aluekehittämisen käytännön konteksteissa. Lisäksi tutkimuksessa tulee esiin se, miten yksittäisen kehittäjäverkoston oppiminen käytännössä kytkeytyy alueen kehittämiseen ja millaisia käsitteellisiä yhteyksiä alueellisen kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen välillä on. Tutkimuksen haasteeksi on muodostunut kahden eri tieteen kielen ja käsitteiden välisten yhteyksien tulkitseminen.

Tässä tutkimuksessa johtamista ja oppimista käsitellään case-kehittäjäverkoston toimintaan ja ohjaamiseen osallistuvan avainasiantuntijan kokemana ja tulkitsemana. Tästä lähtökohdasta tutkimus osoittaa, että kehittäjäverkostossa toimivat asiantuntijat johtavat muutokseen varautumista jaetusti, oppivat kollektiivisesti ja kasvavat ammatillisesti. Kehittäjäverkoston johtaminen näyttäytyy tällaisessa kontekstissa dynaamisena ja sosiaalisena, yhteistoimintaa kohdentavana ja

visionäärisenä toimintana, jossa asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus, oppiminen ja innovatiivisuus ovat keskeisessä roolissa.

1.1. Verkostoihin kohdentuva aikaisempi tutkimus

Yritysten muodostamia liiketoimintaverkostoja, klustereita ja tutkimus- ja kehittämisverkostoja on tutkittu paljon eri näkökulmista kuten verkostojen muodostumisen ja keskinäisen riippuvuuden (Doz & Baburoglu, 2000; Doz, Olk & Smith Ring, 2000; Valkokari, 2009; Uzzi, 1997), sosiaalisen pääoman ja oppimisen (Granovetter, 1985; Dharanaj & Parkhe, 2006; Rogers, 2003), tiedon luomisen ja yhteisen tietoperustan (Asheim & Coenen, 2005; Mariussen & Asheim, 2003) sekä innovaatiotoiminnan (Burt, 1992) ja verkostomaisten suhteiden (Granovetter, 1973; 2005) näkökulmista. Yhteiskunnallisia verkostoja on tutkittu mm. niiden toimivuuden ja sujuvuuden (McGuire, 2002; Hargreaves, 2007; Cooke & Morgan, 1993; Linnamaa, 2004; Bruun, 2002), yhteistoiminnan ja oppimisen (Morgan, 1997b; 2004; Engeström, 2001; 2004a; Agranoff & McGuire, 2001; Agranoff, 2006; Klijn & Koppenjan, 1997; O'Toole & Meier, 2004) sekä alueiden kehittämisen (Castells, 1996; Florida, 2002; Kostianen, 2002; Boschma, 2004) ja alueiden kilpailukyvyyn kasvattamisen (Sotarauta & Mustikkamäki, 2001; Turok, 2004; Boschma, 2004; Simmie, 2001; Newman, 2005) näkökulmista. Yhteiskunnallisiin verkostoihin kohdentuva tutkimus on jäänyt huomattavasti vähäisemmäksi kuin yritysverkostoihin kohdentunut tutkimus. Leibovitz (2004) on kuitenkin huomannut, että yritysverkostojen dynamiikka on uponnut yhteiskunnalliseen kehittämiseen. Tästä rohkaistuneena tutkija on hyödyntänyt omassa tutkimuksessaan yritysverkostoihin kohdentuvaa aikaisempaa tutkimusta.

Agranoff & McGuire (2003) ovat pyrkineet luomaan yhteistoiminnallisen johtamisen teoriaa, jonka taustalla on yhteiskunnallisten palvelujen tuottaminen monihallinnollisesti ja moniorganisatorisesti. He ovat pohtineet vertikaalista ja horisontaalista yhteistoimintaa mm. organisaatioiden keskinäisen strategisen liittoutumisen näkökulmasta. Berry, Brower, Choi, Goa, Jang, Kwon & Word (2004, 550) ovat hakeneet yhtymäkohtia sosiaalisen, poliittisen ja alueellisen verkostoimisen väliltä. He ovat tulleet siihen tulokseen, että verkostojen tutkiminen on kohdentunut pääsääntöisesti hallintoon ja toimintaprosesseihin, minkä vuoksi tutkimusta tulisi laajentaa mm. kansalaisten osallistamiseen, aitoon moniäänisyyteen, yhteisölliseen tietämyksen luomiseen ja oppimiseen sekä konkreettisten tulosten aikaansaamiseen ja verkostojen johtamiseen. Gibney, Copeland & Murie (2009) näkevät, että

johtamistutkimuksessa on yleisellä tasolla puutteita erityisesti tietoa luovista ja sitä hyödyntävistä prosesseista. Alueiden merkityksien kasvaessa ja dynaamisten elementtien lisääntyessä (mm. Leibovitz, 2004) tarvitaan johtamistutkimusta yhteistoiminnan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisestä, uusien kyvykkyyksien luomisesta sekä kilpailukyvyyn muuttamisesta alueiden hyvinvointia tukeviksi rakenteiksi (Lagendijk, 2000). Sotarauta, Horlings & Liddle (2012a, 1-2) esittävätkin, että tutkimusta tarvitaan lisää myös alueiden kestävyuden johtamisesta, joka saa uusia muotoja erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa, joissa ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikeudet ovat muuttumassa akuuteiksi ongelmiksi.

Alueiden johtamisella sekä organisaatioiden ja asiantuntijoiden roolien ja osaamisen tunnistamisella on yhä suurempi merkitys alueiden kehitysdynamiikan ymmärtämisessä (Cooke & Eriksson, 2012). Alueiden kilpailukykyyn vaikuttaa yhä enemmän alueiden kyky sopeutua odottamattomiin rakenteellisiin muutoksiin ja kyky uudistaa aluetta rakennemuutosten ennalta ehkäisemiseksi (Martin, 2012; Cooke & Eriksson, 2012). Vaikeuksien ennakoiminen alueilla on yhä tärkeämpää, sillä yhteistoiminnassa ollaan usein kiinni lukkiudessa juuri silloin, kun pitäisi yhdessä pohtia sitä, miten alueet kykenevät sopeutumaan muutoksiin ja miten niitä voidaan tukea johtamisella (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a). Äkilliset rakennemuutokset ja ajassa liikkuvat ilmiöt edellyttävät nopeaa reagointia, mutta toisaalta myös riskejä ennakoivaa, rakennemuutokseen sopeutumista kasvattavaa, visionääristä ja innovatiivista varautumista tulevaan (Cooke & Eriksson, 2012). Sen keskeisenä lähtökohtana on alueen strategisesta perustasta lähtevä elinkeinoelämän kilpailukyvyyn edellytysten uudistuminen sekä sen tukena toimivien työvoimaresurssien osaamisen kasvattaminen. Näiden alueellisten edellytysten parantamiseksi tutkimuksia tulisi kohdentaa paikallisiin ja alueellisiin johtamisprosesseihin, sillä uudet hallintotavat haastavat johtamista tuottamaan yhä parempia tuloksia yhä haastavammassa yhteistoiminnan ja instituutioiden kontekstissa sekä odotusten ja lopputulosten yhteensovittamisessa ja muutoksien toteuttamisessa. (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a.) Mitään tietoista kehittymistä ei käytännössä tapahdu ilman oppimista, joten samalla kysymys on muutoksesta, joka tapahtuu johtamisen ja oppimisen välisessä vuorovaikutuksessa.

Fullania (2009) mukailten organisaatioiden johtamisessa on kolme tasoa: työprosessien, organisaatioiden ja systeemien johtaminen. Kehittäjäverkosto systeeminä näyttäytyy verkostoituneiden organisaatioiden perinteisten rajojen ylittämisenä, monia organisaatioita ja kehittämiskonteksteja yhdistävänä, asiantuntijoiden kollektiivista ongelmanratkaisua tukevana oppimisena sekä uusia kehittämisspolkuja hakevana, sosiaalisena yhteistoimintana, joissa opitaan

ymmärtämään alueiden kehittymistä ohjaavia verkostomaisia ja innovatiivisia kehitysprosesseja (Klijn & Koppenjan, 1997; O'Toole & Meier, 2004). Sen vuoksi tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston yhteistoiminnassa korostuvat innovaatioympäristöjen luomat mahdollisuudet ja oppiminen niiden hyödyntämiseen (Tödtling & Trippel, 2005; Harmaakorpi, 2008) hyvinvointia, sosiaalista koheesiota ja ympäristön kestävyttä tukevien uusien alueellisten ratkaisujen luomiseksi (Horlings, 2012). Tämä edellyttää keskittymistä eri tahojen välisten intressien yhteensovittamiseen, mikä tähtää alueen kilpailukyvyyn kasvattamiseen pitkällä aikavälillä, sen sijaan että keskityttäisiin alueiden keskinäiseen lyhyen tähtäimen kilpailuun (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a, 10–11).

1.2. Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Yleinen matala taloussuhdanne Euroopassa, rahoitusmarkkinoiden vapautuminen ja vaikeudet Venäjän kaupassa johtivat Suomessa kansalliseen äkilliseen rakennemuutokseen ja lamaan 1990-luvun alussa. Päijät-Hämeen maakunnassa äkillisen rakennemuutoksen vaikutukset näkyvät edelleen tänä päivänä 20 vuoden jälkeen mm. korkeina työttömyyslukuina sekä kohtuullisen korkeana herkkyytenä rakennemuutosten vaikutuksille (Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013). Alueen sopeutuminen 1990-luvun rakennemuutoksen negatiivisiin vaikutuksiin on ollut hidasta. Samaan aikaan Päijät-Hämeessä on kuitenkin saatu aikaan yhteistoimintaa, joka on edistänyt alueen elinkeinorakenteiden, aluekehityksen, koulutuksen ja innovaatioympäristöjen kehittymistä. Sen taustalla on merkittävä määrä yritysten, julkis- ja koulutusorganisaatioiden, yritysklustereiden ja kehittäjäverkostojen välistä monenkeskistä yhteistoimintaa, joka on kasvattanut organisaatioiden ja alueen kilpailukyvyyn kehittymisen edellytyksiä.

Kilpailukyvyyn kasvattaminen edellyttää uuden oppimista innovaatioiden luomiseksi kompleksisessa kansainvälisessä ympäristössä (McMillan, 2004) sekä väreilyn (Hargreaves & Fink, 2006) ja kilpailuedun synnyttämistä kollektiivisista kyvykkyyksistä, nopeasta reagoinnista, ennakoivasta toiminnasta ja strategisesta ketteryudesta (Stähle & Kuosa, 2009). Päijät-Hämeen tämän hetkisen kehitysvaiheen sisällöt ja muodot ovat syntyneet alueen aiemman kehityksen tuloksena, mikä Kautosen (2008a) mukaan voi rajoittaa, mutta samalla myös mahdollistaa tulevan kehityksen. Keskeistä Päijät-Hämeessä 1990-luvulla ja sen jälkeen toteutuneissa rakennemuutoksissa on ollut niiden kohdistuminen perinteiseen työvoimavaltaiseen teollisuuteen, jonka varaan alueen tulevaisuutta ei ole pelkästään enää voitu rakentaa.

Tästä johtuen alueella on täytynyt tehdä strategisia valintoja ja irrottautua aikaisemmalta kehityspolulta alueen elinkeinotoiminnan uudistamiseksi, työvoiman osaamisen uusiutumiseksi sekä kansallisia ja kansainvälisiä alueita yhdistävän kehittämisajattelun edistämiseksi.

Tutkimuksen kohteena on Päijät-Hämeen maakunnassa toimiva, yli kahdenkymmenen organisaation muodostama Maakunnallinen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkosto (MASU). Kyseinen verkosto on valittu tutkimuskohteeksi, sillä siihen kuuluvat organisaatiot luovat uusia alueellisia kyvykkyyksiä (mm. alueelliset kehitysyhtiöt, yliopistot ja korkeakoulut), pyrkivät kohottamaan työvoiman osaamista (mm. työvoimahallinto, yliopistot, korkeakoulut ja oppilaitokset) sekä luovat sopeutumista edistäviä alueellisia palveluita. Tutkimuksen kohteena olevan verkoston kehittämis- ja kasvutarina on kuvattu tutkijan tekemässä yhteenvedossa (ks. Hautamäki, 2013e, 1-12). Verkosto on vuodesta 2006 lukien toiminut löyhänä alueellisena kehittäjäverkostona, joka pyrkii yhteistoiminnallaan parantamaan alueen kilpailukykyä yritysten, yritysklusterien ja julkisorganisaatioiden henkilöstön ja työttömänä olevan työvoiman osaamista (Hautamäki, 2008). Verkosto pyrkii edelleen ratkaisemaan 1990-luvun alussa tapahtuneen äkillisen rakennemuutoksen negatiivisista vaikutuksista syntyneitä pitkäaikaisia ongelmia mm. ohjaamalla alueen työvoimaa ja työttömiä uudistamaan osaamistaan. Samalla verkosto varautuu uusiin rakennemuutoksiin ennakoimalla tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, tunnistamalla lähitulevaisuudessa mahdollisesti realisoituvia riskejä ja edistämällä riskien realisoitumista ennalta ehkäisevien palvelujen kehittämistä.

MASU-verkosto on oppimisympäristö, jossa organisaatioiden asiantuntijat luovat uutta tietoa, käsitteellistävät sitä alueen kehittämisen kannalta ja hyödyntävät sitä uusien käytäntölähtöisten ratkaisujen luomisessa. Vaikka tutkimuksen kohteena oleva case-verkosto on keskittynyt yhteistoiminnassaan pääsääntöisesti alueen koulutuspoliittisten toimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen, niin sen toiminta on yhdistynyt intersektoriaalisesti myös elinkeino- ja työllisyyspolitiikkaan alueen työvoiman osaamisen kehittämisenä ja sen uudistamisen ohjaamisena. Lisäksi MASU-verkosto on toiminnassaan korostanut Päijät-Hämeen alueelle tyypillistä käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa.

Päijät-Hämeen maakunnan rakennemuutospolitiikan yhtenä keskeisenä tavoitteena on alueen kilpailukykyyn kehittämistä edistävien työvoimavarantojen ja työvoimareservien luominen ja uudistaminen siten, että alue muuttuisi potentiaalisemmaksi paikaksi elää sekä houkuttelevammaksi sijoittumiskohteeksi yrityksille ja työssäkäyntialueeksi uusille osaaville työntekijöille. Tämä on myös

MASU-verkoston strateginen lähtökohta (Hautamäki & Ilomäki, 2007; Hautamäki, 2008). Tutkittavan verkoston keskeisiä teemoja ovat olleet mm. 1) alueella toimivan aikuisväestön ja yritysten osaamisen kehittämisen tieto-, neuvonta- ja ohjaustoiminta, 2) yritysklusterien henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi, 3) äkillisten rakennemuutosten vaikutuksia ennalta ehkäisevän alueellisen toimintamallin luominen, 4) joustavan koulutusmallin luominen sekä 5) koulutusmuotoilun kehittäminen (ks. Hautamäki, 2013e, 13–35). Verkoston yhteistoimintaan on osallistunut koulutuksen ja työvoimahallinnon organisaatioiden lisäksi aluekehitystahoja, etujärjestöjä, yrityksiä, opiskelijoita ja kansalaisia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja kuvata MASU-verkostossa toimivien asiantuntijoiden yhteistoimintaan integroituneita kollektiivisen oppimisen sekä kehittäjäverkoston toiminnan johtamisen muotoja ja luonnetta.

1.3. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuskohde, MASU-verkosto, on sosiaalisesti kompleksinen ja monimuotoinen kokonaisuus. Kehittäjäverkosto sisältää monia yhteistyörakenteita kuten foorumeita, kehittäjäryhmiä, sosiaalisen median palveluja, valmennuksia ja tapahtumia sekä kontakteja muihin alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin (Hautamäki, 2013e). Sen keskeiset kehittämistyön edellytykset, oppiminen ja vuorovaikutus, tapahtuvat verkoston virallisissa ja epävirallisissa yhteistyörakenteissa, joihin organisaatioiden asiantuntijat ovat kiinnittyneet ja joiden toimintaa tutkija yhtenä kehittäjäverkoston avainhenkilönä on suunnitellut ja ohjannut. Kehittäjäverkoston toiminnan tutkiminen on edellyttänyt tutkijalta osallistumista verkoston sosiaaliseen prosessiin, arjen kehittämiseen sekä sitoutumista verkoston monimuotoisiin vuorovaikutus- ja oppimisprosesseihin (Patton, 2002a). Tutkimustieto perustuu tutkijan em. prosessissa tekemiin ja saamiin havaintoihin ja kokemuksiin, joita tulkitsemalla tutkija on luonut tutkimuskysymyksiin liittyviä merkityksiä. Tutkimus on toteutunut vuosien 2006–2013 aikana, joten tutkijalla on ollut runsaasti aikaa omalle henkilökohtaiselle reflektiolle, jota Hunt (2010, 76) on tutkijoiden työtapoja tutkiessaan kutsunut osuvasti ”aktiiviseksi odottamiseksi”.

Tutkimuksen kohteena oleva verkosto on yhteistoiminnassaan osallistunut alueen kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen (Hautamäki, 2013e). Tutkimuksessa ei ole tutkittu sitä, miten tutkittava kehittäjäverkosto on onnistunut tehtävässään tai millaisia tuloksia yksittäiset ihmiset ovat tehneet (Maykut & Morehouse, 1994). Sen sijaan kasvatustieteellisestä näkökulmasta kiinnostavinta yhteistoiminnassa on ollut

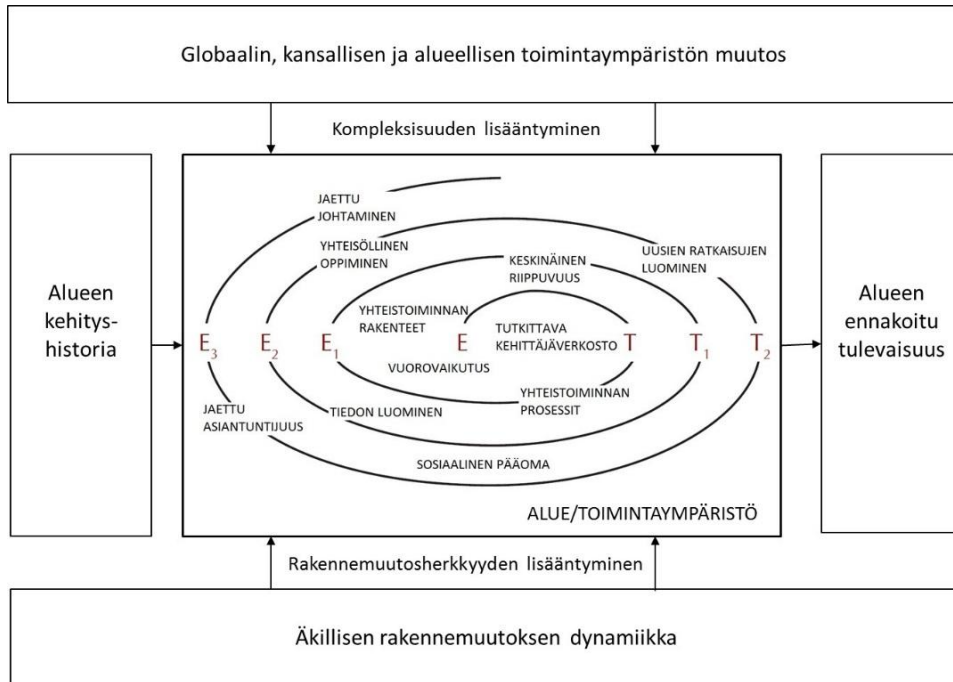
kehittäjäverkoston oppiminen, jonka avulla kehittyminen ja siihen liittyvät muutokset on aikaansaatu sekä erityisesti verkoston johtaminen, joka on luonut edellytykset oppimiselle ja uudistumiselle. Tutkimuskysymyksillä on haettu kuvailevia tuloksia abstrakteista, verkostossa tapahtuvista oppimisprosesseista ja johtamisesta. Tutkimuskohteen ja tutkimuskysymysten luonne on synnyttänyt tarpeen käyttää kvalitatiivista metodologiaa, joka on mahdollistanut verkoston arjen sosiaalisten konstruktioiden, kokemusten ja odotusten tutkimisen ja tulkinnan. Tutkija on valinnut tutkimusotteeksi autoetnografian, joka on antanut erinomaiset mahdollisuudet osallistua pitkäjänteisesti alueellisen kehittäjäverkoston toimintaan (Staller, Block, & Horner, 2008). Autoetnografia on mahdollistanut tutkijalle yhteyden verkoston vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen toimintaan, osallistumisen keskeisten prosessien arjen toteutuksiin ja kokonaisvaltaisen mahdollisuuden ymmärtää kehittäjäverkoston oppimista ja johtamista (Hammersley & Atkinson, 1995).

1.4. Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusasetelma (Kuvio 1) kuvaa tutkimuksen loogista rakennetta. Asetelma on koko tutkimuksen ajan ollut väljä siten, että se on antanut tutkimuksellista liikkumavaraa autoetnografiselle tutkijalle (de Vaus, 2001). Kehittäjäverkoston tutkiminen on lähtenyt hermeneuttisesti yhteistoiminnan rakenteissa tapahtuvasta arkipäiväisen vuorovaikutuksen ja keskinäisen riippuvuuden jäsentämisestä laajentuen ja syventyen vähitellen kehittäjäverkoston toimintaprosessien sekä oppimisen ja johtamisen prosessien käsitteellistämiseen ja kuvaamiseen.

Tutkimusasetelma havainnollistaa alueellisen kehittäjäverkoston yhteistoimintaa polkuriippuvassa ympäristössä (Boschma & Martin, 2007), jossa Päijät-Hämeen aikaisempi kehityshistoria muodostaa skenaariomaisen lähtökohdan kehittäjäverkoston yhteistoiminnalle. Asiantuntijoiden oppimisen sisältö ja johtamisen dynamiikka muodostuvat alueen tulevaisuuden näkymistä ja mahdollisuuksista suunnata kehittämistoimintaa nykypäivästä tulevaisuuteen relevantilla, yhteisesti sovitulla tavalla (Sotarauta, 2007). Verkostoon kohdistuu kuitenkin kompleksisia voimia odottamattomasti ja nopeasti muuttuvasta toimintaympäristöstä (mm. Agranoff & McGuire, 2003), sillä Päijät-Hämeen alue on kohtuullisen herkkä uusien rakennemuutosten negatiivisille vaikutuksille (Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013). Tämän vuoksi rakennemuutosten dynamiikka

vaikuttaa verkoston yhteistoiminnan luonteeseen ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja kohdentumiseen.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

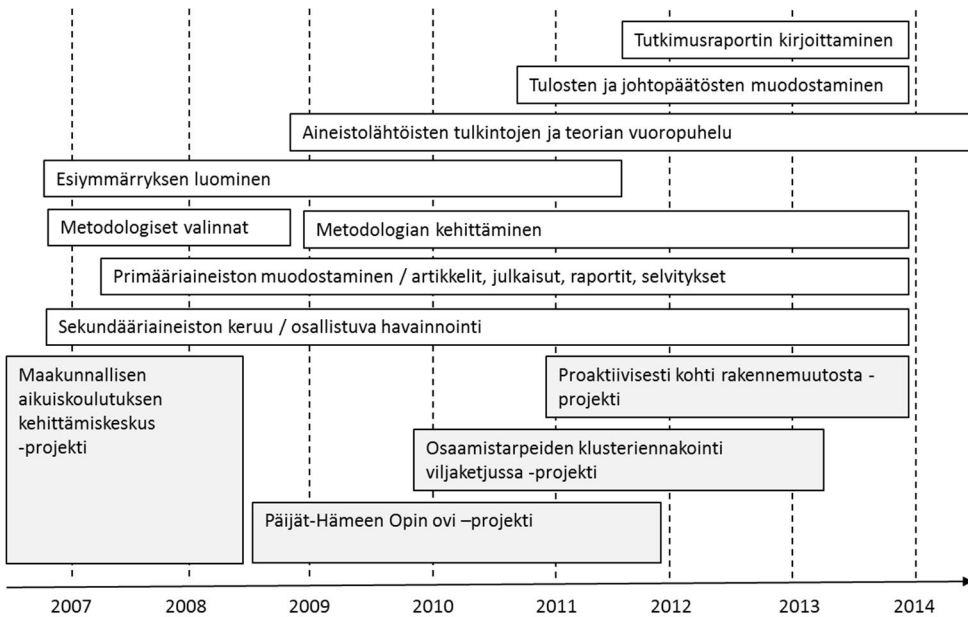
Tutkimuskysymysten asettelussa on pyritty kattavien tutkimuskysymysten asettamiseen (Mantzoukas, 2008, 376). Asetteluprosessi on jatkunut etnografiselle tutkimukselle tyypillisesti koko tutkimusprosessin ajan, mikä on edellyttänyt jatkuvaa tutkimuksen suunnittelua ja pitkäjänteistä aineistojen tulkintaa. Tämän vuoksi varsinaista tutkimuksellista aukkoa ei ole tarkasti rajattu vaan tutkimusasetelmaa on pidetty tietoisesti väljänä (Kuvio 1). Lähtökohtana on ollut, että tutkimuskysymykset ovat ohjanneet tutkimusongelmiin liittyvää reflektointia ja dialogia suhteessa rakentuvaan käsitte maailmaan (Agee, 2009, 446). Autoetnografia on ohjannut tutkijaa löytämään verkoston arjen toiminnan ja hälyn keskeltä vastauksia tutkimuskysymyksiin laajaa aineistoa abstrahoiden. Autoetnografisen tutkimuksen tutkimuskysymysten tavoitteena on ollut tulkita ja kuvata alueellisen kehittäjäverkoston johtamista ja oppimista verkostomaisista kehittämiskonteksteista käsin siten kuin tutkija ja vuorovaikutteisen fokusryhmän asiantuntijat ovat sen kokeneet.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten oppiminen näyttäytyy alueellisesti toimivan kehittäjäverkoston yhteistoiminnassa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta?
- 2) Millaista on alueellisen kehittäjäverkoston yhteistoiminnan johtaminen äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta?

1.5. Tutkimusprosessi ja tutkijan oma rooli

Tutkija on kuvannut tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimuskontekstit (projektit) rinnakkain (Kuvio 2). Kehittäjäverkoston vuosia kestänyt yhteistoiminta on edellyttänyt taloudellisia resursseja ja voimavaroja. Ne ovat pääsääntöisesti tulleet Euroopan Sosiaalirahastolta ja Päijät-Hämeen koulutus konsernilta neljän ESR-projektin muodossa (ks. Hautamäki, 2013e, 13–35). Kehittäjäverkoston toimintaa ovat ohjanneet projektien yhdessä suunnitellut tavoitteet, päämäärät ja toimenpiteet.



Kuvio 2. Tutkimusprosessin ja ESR-rahoitteisten projektien eteneminen

Tutkijan oman käsityksen mukaan ESR-rahoitus on toiminut enemmän mahdollisuuksia luovana kuin yhteistoimintaa rajoittavana mekanismina. Vaikka projektien toiminta on ollut aina ennalta suunniteltua, niin se ei ole estänyt intuitiivista toimintaa. Projektisuunnitelmiin on kyetty aina yhteistyössä rahoittajien kanssa tekemään muutoksia, jotka ovat olleet välttämättömiä mm. toimintaympäristön muutoksesta avautuvien mahdollisuuksien käyttämiseksi. Tutkijan näkökulmasta projektien hallinnointi on ollut kehittäjäverkoston toiminnan kannalta joustavaa ja läpinäkyvää, eikä se ole luonut verkoston toimintaan mitään erityisiä esteitä ja pullokauloja. Pikemminkin selkeät rahoitukselliset ja toiminnalliset lähtökohdat ovat madaltaneet yhteistyön esteitä ja mahdollistaneet keskittymisen oleelliseen. Projektien toimenpiteet ovat luoneet verkostomaisen kontekstin, jossa tutkija on tehnyt havaintoja tutkimustiedon tuottamiseksi. Tämä tutkimustieto on kuvattu projektien tuottamiin julkaisuihin ja artikkeleihin. Varsinainen tutkimus on kuitenkin toteutettu projektien ulkopuolella.

Projektien käyttäminen resurssien lähteenä on vahvistanut kehittäjäverkostossa projektimaista, jaettua johtamis- ja organisoitumismallia. Verkostossa on parhaimmillaan samanaikaisesti toiminut kolme eri projektipäällikköä ja useita projektisuunnitteluun ja projektien koordinaatioon keskittyneitä asiantuntijoita. Lisäksi verkosto on saanut käyttöönsä merkittäviä resursseja ja osaamista verkostoon kuuluvien organisaatioiden asiantuntijoiden työpanoksen muodossa. Vuosien mittaan verkoston yhteistoimintaan on osallistunut useita satoja asiantuntijoita. Projektimainen toiminta on tuonut helpotusta verkoston muodostumiseen, sillä projektisuunnitelmat ovat määritelleet yhteistoiminnan tavoitteet, resurssit ja vastuut. Tällöin tutkimuksen kohteena olevan verkoston sitoutuminen kehittämistoimintaan on voinut lähteä osapuolten omista lähtökohdista, eikä verkostossa ole tarvittu usein vaikeaa ja haasteellista sopimusprosessia. Tämä on myös mahdollistanut uusien organisaatioiden joustavan liittämisen verkoston yhteistoimintaan.

Tutkija oli ennen tutkimuksen alkamista luonut aikaisemman kokemuksensa perusteella itselleen alustavan, mutta melko ohuen pragmaattisen ymmärryksen kehittäjäverkostojen toiminnasta. Tutkija oli osallistunut 1980-luvulta saakka työtehtäviensä kautta välillisesti joidenkin alueellisten ja kansallisten kehittäjäverkostojen toimintaan. Verkostot olivat olleet teollisuusyritysten liiketoimintaverkostoja sekä koulutuksen järjestäjien, oppilaitosten ja alueellisten viranomaisten keskinäisiä ja löyhiä yhteistyörakennelmia. Monet näistä verkostoitumisen kokemuksista olivat olleet positiivisia ja tuloksellisia – mukaan oli mahtunut myös epäonnistumisia. Tutkija oli huomannut, että verkostoituminen käynnistyy usein yhteisestä ongelmasta, jonka ratkaiseminen koetaan yhteisenä

haasteena. Ongelma saattoi olla kysyntälähtöinen, verkostoituvien organisaatioiden asiakkaiden tarpeista lähtevä tai tarjontalähtöinen, verkostoituvien organisaatioiden omaan kehittymiseen kohdentuva haaste. Yhteistoiminnassa onnistuminen oli edellyttänyt tutkijan havaintojen mukaan syvällisiä keskusteluja sekä kehittämisen kohdentamista rajattuihin kohteisiin. Lisäksi tutkija oli havainnut, että verkostojen toiminnassa oli eräänlaisia epäjatkuvuuskohtia, jolloin monet itsestään selvänä pidetyt asiat odottamatta kyseenalaistuivat ja muuttuivat epäselviksi. Tutkijan aikaisemmat kokemukset verkostoista olivat siis ennen tutkimuksen alkua melko pinnallisia ja käsitys verkostomaisen yhteistoiminnan luonteesta oli melko häilyvä ja sumea.

Tutkijan oma johtamisen kompetenssi pohjautuu koulutusorganisaatioiden johtamiseen Heinolan koulutuskuntayhtymän johtajana ja myöhemmin Heinola-instituutin ja Lahden ammatti-instituutin rehtorina vuosina 1998–2005. Tämän jälkeen tutkija on vuosina 2006–2014 toiminut alueelliseen, kansalliseen ja kansainväliseen yhteistoimintaan perustuvien Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittamien verkostopohjaisten kehittämisprojektien johtamistehtävissä. Keväästä 2015 lukien tutkija on toiminut Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n aluekehitysjohtajana. Osallistuminen kehittäjäverkoston ydintoimintaan on luonut tutkijalle monipuolisia mahdollisuuksia oppia verkoston yhteistoiminnan kieltä ja symboleita (Patton, 2002a). Se on luonut myös jatkuvan haasteen olla kaikissa tilanteissa tietoinen omista lähtökohdistaan ja rooleistaan tutkijana, yhden keskeisen verkostotoimijan edustajana, kehittäjäverkoston toimintaan osallistuvana asiantuntijana ja kehittämisprojektien johtajana (Bogdan & Biklen, 1992). Tutkija on toiminut 2000-luvun alusta asti aktiivisesti aluekehittämisen eri rooleissa oppilaitosjohtajana, koulutuksen järjestäjän edustajana, koulutuksen ja yritysten välisten yhteyksien luojana sekä alueen kehittämistä ohjaavana johtajana, tutkijana ja asiantuntijana. Aluekehittämisen esiyymmärrys on tutkimuksen aikana kasvanut alueen ammatillisen koulutuksen kehittämisestä laajempaan, alueellisen kehittämisen kontekstiin, joka kohdentuu kansallisvaltioita ja alueita yhdistävien globaalien ilmiöiden aiheuttamien rakennemuutosten vaikutusten ennakointiin ja arviointiin, verkostoissa toimivien asiantuntijoiden ammatillisen kasvun edistämiseen, alueellisten kehittäjäverkostojen muotoutumiseen ja toimivuuden kasvattamiseen sekä erityisesti niiden johtamisen uudistamiseen.

1.6. Tutkimuksen sisältö

Luvussa 2 tutkija avaa teoreettista esiyymmärrystään verkostojen johtamisesta, kehittäjäverkostojen muotoutumisesta, asiantuntijuuteen kasvamisesta sekä odottamattomiin ja nopeisiin rakennemuutoksiin varautumisesta. Ymmärryksen kehittyminen jatkuu myöhemmissä luvuissa hermeneuttisena empirian ja teorian välisenä diskurssina. Luvussa 3 tutkija esittelee tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia sekä tutkimuksessa käytettyjä metodologisia valintoja ja toteutuksia. Luvussa 4 tutkija kuvaa tutkimuksen primääriaineiston tulkinnan tuloksena syntyneitä tutkimustuloksia, joissa korostuu kehittäjäverkoston yhteistoiminnan oppiva ja syklinen luonne sekä jaetun johtamisen keskeiset ilmentymät. Luvussa 5 tutkija kuvaa lukijalle empirian ja teorian välisessä diskurssissa syntyneitä tutkimuksen johtopäätöksiä, joiden deskriptiot on kohdennettu tutkimuskysymyksiin. Luvun 6 diskussiossa tutkija tiivistää tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset sekä pohtii syvällisemmin alueellisen kehittäjäverkoston johtamisen luonnetta äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta. Lisäksi luvussa 6 esitetään kriittinen näkemys alueellisen kehittäjäverkoston johtamisesta, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja kuvataan tutkimukseen liittyviä jatkotutkimushaasteita.

2. Tutkimuksen esiymmärrys

Tässä luvussa kuvataan tutkijan esiymmärrystä, joka on muodostunut tutkimuksen ensimmäisten vuosien aikana tutkijan omien empiiristen kokemusten ja teorian välisen diskurssin tuloksena. Esiymmärrys koostuu johtamisen kehittymisestä, kehittäjäverkostojen muotoutumisesta, asiantuntijuuteen kasvamisesta ja äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisesta. Ne nivoutuvat tutkimuksellisesti toisiinsa tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa ja rakennemuutoksiin varautumisen ilmiössä. Kehittäjäverkoston johtamiselle on tunnusomaista asiantuntijoiden osaamisen uudistumisen edistäminen, innovatiivisuus, yhteistoimintaan kannustaminen ja visionäärisyys. Kehittäjäverkostoa käsitellään niiden muodostumisen ja muotoutumisen näkökulmista, joissa korostuvat asiantuntijoiden oppimista tukevat yhteistoiminnan rakenteet ja rajapinnat. Asiantuntijuuteen kasvua kuvataan verkostojen käytäntöyhteisöissä toimivien asiantuntijoiden kollektiivisen oppimisen näkökulmasta. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen nähdään tutkimuksessa evolutionaarisena alueellisena kehitysprosessina.

2.1. Johtamisen kehittyminen

Johtamisen kehittyminen esitetään tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan, rakenneanalyttisen koulukunnan, organisaatio-kulttuurisen koulukunnan (Barley & Kunda, 1992) sekä innovaatioteorioiden paradigmojen jatkumona (Guillen, 1994). Johtamista pidetään yhteiskunnallisesti kestäväenä ja monihallinnollista yhteistoimintaa tukevana toimintana, jossa korostuu inhimillinen ulottuvuus, vaikuttaminen ja yhteistoiminnan ohjaaminen johonkin suuntaan, mielipiteeseen tai toimintaan siten, että organisaatioissa ja verkostoissa tehdään oikeita asioita sekä kyetään hallitsemaan asioiden monimutkaisuutta ja muutosta.

2.1.1. Tieteellisestä liikkeenjohdosta ihmissuhdekoulukuntaan

Teollistumisen alkuaikoina Adam Smith (1723–1790) huomasi, että hyvällä työnjaolla saatiin parhaita tuloksia ja tuottavuutta. Työntekijät piti saada tehtäviin, joissa he osaamisensa puolesta saivat parhaita tuloja aikaan. Näin ollen työn organisointi ja koordinointi sekä työntekijöiden kouluttaminen muodostuivat yhä tärkeämmäksi. (Barley & Kunda, 1992.) Frederick W. Taylor (1856–1915) puolestaan korosti työntekijöiden ja johdon välistä yhteistyötä, tasapuolista ja oikeudenmukaista palkkausta, toimintokohtaista organisaatiota, kustannustarkkailua sekä työmenetelmien tutkimista ja ajankäyttöä. Samaan aikaan julkisella sektorilla korostettiin Max Weberin (1864–1920) luomaa byrokraattista hallinnointiajattelua.

Teollistumisen myötä ihmisten ja työn suhde muuttui, sillä työllä oli yhä suurempi merkitys ihmisten elintasoon ja hyvinvointiin. Kehittyvässä teollisuudessa ei myöskään välttytty uudenlaisilta työnjaollisilta ja työn organisointiin liittyviltä ongelmilta, joiden ratkaiseminen edellytti johtamisen kehittymistä. Työtehtäviä pidettiin keskeisimpinä organisaation tuloksellisuutta parantavana tekijänä, joten johtaminen keskittyi tehtävien jakamiseen ja hallintoihin sekä rutiineihin ja hierarkioihin. Johtamisesta syntyi vähitellen professio, kun sitä tarvittiin lähes yhteiskunnan kaikissa toiminnoissa. (Mykkänen & Koskinen, 1998, 2–5.) Tieteellisen liikkeenjohdon keskeinen ongelma oli, että työpaikoilla luovat toiminnat vähenivät ja tieto siirtyi hitaasti esimiesten ja alaisten välillä. Myös johdon kontrolli lisääntyi, minkä vuoksi työntekijöiden aloitteellisuus väheni ja kurinalaisuus kasvoi. Tällöin esimiesten ja alaisten välisessä toiminnassa korostuivat vallankäyttö ja valvonta (Foucault, 1977). Teollistuminen kuitenkin vahvistui ja kiihtyi, kun työn tehokkuutta ja tuottavuutta korostavia rakenteita ja järjestelmiä onnistuttiin parantamaan. Yhteiskunnan tavoitteena olivat kuitenkin pysyvät rakenteet ja yleinen staattisuus vaikka ihmiset olivat muuttumassa yhä dynaamisemmiksi. (Bauman, 1996, 27–35.)

George Mayo (1880–1949) huomasi, että tuotantotekijöiden lisäksi monet inhimilliset tekijät vaikuttivat tuottavuuden kohenemiseen. Johtamisessa alettiin korostaa ihmisten hallintaa, mikä korosti ihmistä yhtenä tuotannon tekijänä muiden rinnalla. Johtamisen haasteeksi nousi, miten ohjata ja pitää dynaamista, ajattelevampaa ja osaavampaa ihmistä staattisissa rakenteissa ja järjestelmissä. Ihmissuhdekoulukunta korosti ihmisessä piilevien henkisten mahdollisuuksien käyttämisestä. Johtamistyö nähtiin ihmisten ohjaamisena, ihmisiin vaikuttamisena sekä ihmissuhteina ja osaamisena (Lord, DeVader & Allinger, 1986). Henri Fayol (1841–1925) korosti johtamiskäyttämisen tutkimisen tärkeyttä ja kiinnitti huomion johtamistaitoihin, johtamisosaamiseen sekä johtajien aseman ja persoonan väliseen

yhteyteen. Johtamistaitojen kasvattamisen tuloksena työntekijöiden lojaalisuus ja sitoutuminen työpaikkaa kohtaan kasvoivat ja heidän hyvinvointinsa parani (Rose, 1989). Kuitenkin Foucaultin (1982, 200) kritiikin mukaan ihmissuhdekoulukunnan vaikutukset ovat pitkällä aikajänteellä alistaneet ihmiset tiettyjen päämäärien saavuttamiseen tai tietynlaiseen käyttäytymiseen sekä luokitelleet ihmisiä erottelevasti tiettyyn järjestykseen.

2.1.2. Rakenneanalyttisestä organisaatiokulttuuriseen näkökulmaan

Rakenneanalyttisessä paradigmassa oleellista oli tuottavuuden parantaminen rakenteita muuttamalla. Organisaatiot avautuivat ympäristöönsä omaksuen sieltä elementtejä omaan päätöksentekoonsa. Organisaatorakenne ja työn organisointi kannatti valita sen mukaan, millaisesta tuotteesta ja tuotantoprosessista oli kysymys ja millaisessa toimintaympäristöstä organisaatio toimii (Woodward, 1965). Keskeistä johtamisessa oli toiminnan suunnan määrittely ja tulosten saavuttamisen seuraaminen ja alaisten motivointi tavoitteiden saavuttamiseksi (Northouse, 2004, 123–133). Osaamisen johtaminen ja ihmisten johtaminen alkoivat kehittyä, kun inhimillisen käyttäytymisen merkitys päätöksenteossa ja sen prosessimaisuus tunnistettiin. Rakenneanalyttinen paradigma korosti esimiehen valtaa, sillä esimiehellä oli valta tehdä alaiseen liittyviä päätöksiä. Päätöksenteon piti olla tehokasta (Barley & Kunda, 1992, 377), mutta rationaalisuuteen perustuvat mekanismit olivat ongelmallisia epävarmoissa tilanteissa, joiden logiikka ei perustunut enää lineaarisuuteen vaan epävarmuuksiin ja yllätyksiin. Lisäksi valintojen vaihtoehtoja saatettiin perustella puutteellisesti, eikä ihmisillä ollut yhdenmukaista arvorakennetta.

Organisaatiokulttuuri -koulukunta tunnusti, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka ohjaa organisaation toimintaa ja ajattelua. Tällä tavoin ihmiset kykenivät ymmärtämään yhteisesti erilaisia tapahtumia ja tilanteita (Barley & Kunda, 1992). Johtamisessa opeteltiin luomaan merkityksiä, joiden sisältö oli riippuvaista organisaation ja sen kulttuurin kehitysvaiheesta (Schein, 1985, 321). Organisaatioissa työskentelevillä ihmisillä oli yhä parempi koulutus, jolloin he alkoivat organisaatioiden lisäksi sosiaalistua myös erilaisiin ammattiryhmiin. Samaan aikaan vahvasti kulttuuriin perustuva johtaminen alkoi nousta esiin. Muun muassa Ouchi (1981) julkaisi näkemyksensä klaanimaisista Z-organisaatioista, joissa tarkasteltiin muutosjohtamisen sosiaalipsykologisia haasteita erilaisista kulttuureista ponnistavien työntekijöiden kohtaamisten ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Ouchin ansiosta

johtamisessa alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota erilaisuuden tunnistamiseen ja siihen liittyvien voimavarojen hyödyntämiseen.

Johtaminen kehittyi vähitellen transformationaalisen johtamisen (Burns, 1978; Bass, 1990) suuntaan, jolloin johtamisprosesseissa alkoivat korostua tiedostamattomien prosessien ja niiden välisen dynamiikan kuten arvojen, uskomusten ja jaettujen merkitysten muuttaminen ja muokkaaminen organisaatioissa. Tämä merkitsi olemassa olevien ajattelutapojen, visioiden, mielikuvien ja kielikuvien muuttamista käytetyn kielen ja käyttäytymisen muutoksilla. Organisaatiokulttuurien sisällöstä ja muutoksesta käytiin organisaatioissa jatkuvaa neuvottelua virallisesti ja epävirallisesti, verbaalisti ja nonverbaalisti sekä tiedostetusti ja tiedostamatta (Seeck, 2008, 237). Morgan (1997a) on kutsunut tätä kehitysvaihetta uuden elämäntavan keksimiseksi. Alvesson (1990) puolestaan on tuonut esiin sen, että muutostilanteissa pelkkä kulttuurien sisällön muuttaminen ei riitä, vaan erittäin tärkeiksi onnistumisen kannalta nousevat kulttuurien leikkauspisteistä nousevien hyötyjen merkitykset.

2.1.3. Innovaatioteorioiden näkökulma

Yhteiskunta on siirtynyt modernista postmoderniin aikaan. Nykyään vallitsevana johtamisen paradigmana voidaan pitää innovaatioteorioita. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä niillä haetaan ratkaisuja jatkuvaan uudistumiseen ja kilpailukyvyyn kasvattamiseen innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden muodossa (Seeck, 2008, 243; Guillen, 1994). Nykyinen käsitys kehittäjäverkostojen johtamisesta on vielä keskeneräinen, mutta se voidaan lukea kuuluvaksi lähelle innovaatioteorioiden paradigmaa.

Tutkijan oman kokemuksen mukaisesti äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan alueellisen kehittäjäverkoston johtamisessa on nähtävissä monien aiempien johtamisparadigmojen vaikutuksia. Tieteellisen liikkeenjohdon korostama työnantajien tekemä työnjako näyttäytyy kehittäjäverkostossa asiantuntijoiden osaamisen sulautumisena uusien ratkaisujen luomiseksi. Sen tueksi asiantuntijat itse luovat ja ylläpitävät tarkoituksenmukaista keskinäistä työnjakoa. Ihmissuhdekoulukunnan korostamat ihmissuhteet näyttäytyvät kehittäjäverkoston johtamisessa asiantuntijoiden yhteisenä osaamisena, kyvykkyyksien kehittämisenä, sosiaalisena pääomana ja osaamista välittävänä vuoropuheluna. Rakenneanalyttisen paradigman vaikutuksesta kehittäjäverkoston johtamisessa tunnustetaan rakenteellisten muutosten yhteys toimintaympäristön muutoksiin sekä

organisaatioiden avautumisen tärkeys. Ne ilmenevät dynaamisena kehittäjäverkoston uudelleen muotoutumisena, kollektiivisena oppimisena sekä jatkuvana yhteisen suunnan hakemisena. Organisaatiokulttuurisen koulukunnan vaikutuksesta verkostojen johtaminen on kehittynyt transformationaalisen johtajuuden sekä kulttuurisen muutosjohtamisen suuntaan. Niiden vaikutuksesta kehittäjäverkoston johtamisessa kiinnitetään merkittävästi huomiota symboleihin ja jaettuihin merkitysjärjestelmiin interorganisaationaalaisella tasolla.

Viimeaikaisessa johtamiskurssissa on korostettu osaamisen ja muutoksen johtamista sekä dialogin ja verkostojen johtamisen näkökulmia (mm. Spillane, 2006). Postmodernissa maailmassa ihmiset haluavat uudistua, joten yksilöiden identiteetit nähdään alituisesti muuttuvina. Postmodernien innovaatioteorioiden mukaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi alueiden, organisaatioiden ja työvoiman on jatkuvasti uudistuttava, parannettava ja luotava jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita (Harmaakorpi & Melkas, 2005). Kaupunkiseudut ovat muuttuneet verkostomaisten tietämysvirtojen solmuiksi ja oppiviksi alueiksi, joihin osaajat ja osaaminen ovat kasaantuneet ja kumuloituneet (Castells, 1996; Florida, 1995; Taulukko 1).

Taulukko 1. Massatuotannon ja oppivan alueen peruspiirteet (Florida, 1995)

MASSATUOTANNON ALUE	OPPIVA ALUE
Kilpailuetu perustuu fyysisiin resursseihin	Kilpailuetu perustuu tiedon luomiseen ja jatkuvaan uudistumiseen
Fyysinen työ lisäarvon tärkein lähde	Tieto on lisäarvon tärkeimpiä lähteistä
Innovaatiotoiminta on erotettu tuotannosta	Innovaatiotoiminta olennainen osa tuotantoa
Etäiset suhteet alihankkijoihin ja asiakkaisiin	Verkostot oppivat ja luovat innovaatioita
Toiminta kotimarkkinoilla	Toiminta globaalisti
Alhainen osaamistaso ja halpa työvoima	Korkea osaamistaso, korkeat työvoimakustannukset
Työnantaja vastaa työntekijät	Yhdessä kehittäminen ja oppiminen
Perinteinen hierarkkinen johtaminen	Tietojohdaminen, innovaatiojohtaminen, yhteisöllinen johtaminen

Taloudellinen kasvu perustuu yhä useammin alueiden kykyyn houkutella tietointensiivisiä osaajia, luovaa luokkaa ja hyödyntää heidän yhteistoimintaansa

uusien ideoiden synnyttämisessä ja uudistumisessa (Florida, 2002). Postmodernissa maailmassa uudistuminen edellyttää useita elämänuria, siirtymävaiheita ja murroksia, joilla on merkittäviä vaikutuksia vastuunottoon, päätöksentekoon ja johtamiseen.

Postmodernissa maailmassa rakentuva uusyhteisöllisyys muuttaa johtamista edelleen. Uudistumisessa korostuvat ihmisten välinen interaktio, ihmisten tekemät valinnat sekä vastuu korkeasta eettisyydestä. (Bauman, 1996, 21–45; Agranoff & McGuire, 2001, 303–306.) Muutoksen myötä palveluita tuotetaan yhä enemmän monihallinnollisissa verkostoissa, jolloin yhteistoiminnan lähtökohtana ovat metakysymykset kuten monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen poliittisessa päätöksenteossa, yhteisten strategioiden muodostaminen ja toimeenpano verkostoissa sekä hallintoinstituutioiden toimintapolitiikan instrumenttien käyttö verkostoissa (Cooke & Morgan, 1993; O’Toole, 1997).

Ympäristöissä, jotka ovat monimuotoisia, joustavia, oppivia ja verkostomaisia, tarvitaan yhteisöllistä ja yhteistoimintaan perustuvaa johtamista (Sotarauta, 2005c; Spillane, 2006). Toisaalta toimintaympäristön epäselvyys ja sumeus korostavat visioiden ja strategioiden merkitystä kokonaisvaltaisen näkemyksen ja yhteisen suunnan luomisessa (ks. Senge, 1990; Valkokari, 2009). Tältä pohjalta kehittäjäverkostojen johtamisen lähtökohtana on yhteiskunnan kompleksoitumisesta johtuva tarve oppia ratkaisemaan yhdessä ja moniammatillisesti organisaatioiden ja kansalaisten palveluun liittyviä haasteita. (O’Toole & Meier, 2004; Agranoff & McGuire, 2001.) Tästä johtuen johtamisen lähtökohdat ovat yhä useammin innovaatiotoiminnassa, sosiaalisessa pääomassa ja jopa flow-kokemuksissa (Burt, 2004; Putnam, 2000; Csikszentmihalyi, 1996). Näin ollen johtamisen keskeisimpänä tehtävänä kehittäjäverkostossa on jatkuvasti hakea uusia, kysyntälähtöisiä ratkaisuja erilaisiin alueellisiin tilanteisiin ja tulevaisuuksiin (Harmaakorpi, 2004). Ne edellyttävät erilaisten asiantuntijoiden kohtaamia yhteistoimintarakenteissa, jotka tukevat avointa, asiakas-, käyttäjä- ja kuluttajarajapinnassa tapahtuvaa innovaatiotoimintaa (Lee & Cole, 2003).

Tutkijan oman käsityksen mukaan johtaminen hajaantuu verkostoituvassa yhteiskunnassa, jolloin asiantuntijuuden ja systeemisyiden lisääntyminen sekä vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tarve korostuvat. Johtamista voidaan ikään kuin kuvata tasapainotteluna liikkeenjohdolle tyypillisten rationaalisten prosessien ja ihmisten johtamiselle tyypillisten emotionaalisten prosessien välillä. Tämä luo mittavia haasteita ja jännitteitä johtamisen sosiaaliseen kontekstiin. Moderniin maailmaan kuulunut pysyvyys ajassa, paikassa ja päämäärissä muuttuu yhä nopeammin dynaamiseksi, uudistumisen aiheuttamaksi ja tarinoiden näkyväksi tekemäksi liikkeeksi, missä aika ja paikka kiinnittyvät yhä enemmän yksilöön ja

päämäärät muuttuvat kohtalonomaisiksi poluiksi, joissa elämä on epäjatkovaa merkitysten ja olennaisen etsimistä. Samalla valta siirtyy prosesseihin ja sosiaalisiin suhteisiin, joissa korostuvat uusyhteisöllisyys sekä tiedon, osaamisen ja luovuuden ohjaaminen.

2.1.4. Kestävä johtaminen

Johtamisessa sanotaan näyttäytyvän kaksi erilaista puolta: ihmisten johtaminen "leadership" sekä asioiden johtaminen "management" (Beairsto, 2003; Yukl, 1998). Niiden välillä on koettu olevan ristiriitaisuuksia. Leadership-johtajien on koettu sopivan dynaamiseen ja ennakoimattomaan maailmaan, jossa keskeistä on muutokseen kasvaminen ja sen hyödyntäminen. Management-johtajat on koettu sopivan paremmin staattisempaan ja kaavamaisemmin toimivaan maailmaan, jossa kasvatetaan olemassa olevaa. Kautto-Koivulaa ja Huhtaniemeä (2003) mukaillen tulevaisuuden johtajien tulee hallita molempia puolia, sillä maailmassa tarvitaan uusia, poikkeavia toimintatapoja, joilla tarvittava tietämys hankitaan ja innovaatiot saadaan tuottamaan. Edelleen tarvitaan ihmisten hallintaan, työprosessien tehostamiseen ja tilanteiden analysointiin liittyviä management-taitoja, mutta myös ihmisten luovuuteen ja sosiaalisuuteen perustuvia ja innovaatioita etsiviä leadership-taitoja. Johtamisessa ei ole siis oleellista erottaa management- ja leadership-tyypistä johtajuutta, vaan johtaminen on muuttumassa kokonaisvaltaiseksi, kestäväksi johtamiseksi. Fullan (2009) näkee, että johtamisen kokonaisuuteen on upotettuna sekä työprosessien että organisaation ja systeemien johtaminen, jonka keskeinen läpileikkaava teema on yhteisöllistä oppimista korostava kulttuuri.

Hargreaves ja Fink (2006, 18–20) kuvaavat muutoksessa tarvittavaa kestävästä johtamisesta, jossa on runsaasti yhtymäkohtia mm. Fullanin (2005) kestävästä johtamisesta määrittelyn kanssa. Johtamisen syvyydellä Hargreaves & Fink (2006, 19) tarkoittavat ihmisten oppimisen ja huolenpidon johtamista. Pituuden periaate Hargreavesin & Finkin (2006, 57–69) määrittelyssä tarkoittaa johtamisen jatkuvuutta. Kestävä johtaminen kasvattaa uutta johtajuutta, joka ei ole yksilöistä riippuvaa vaan luo jatkumoa yksilöiden yli. Säilyvyydellä Hargreaves & Fink (2006, 20) tarkoittavat johtamista, joka kunnioittaa menneisyyttä, osaa ottaa oppia siitä ja rakentaa sen pohjalta parempaa tulevaisuutta. Johtaminen oppii ja kasvaa erilaisuudesta, ruokkii monimuotoisuuden herättelemää vuorovaikutusta ja edistää näin luovuutta (Fullan, 2005, 110). Kestävä johtaminen luo koheesiota verkostojen ja organisaatioiden erilaisuuden rikkaudesta ja välttää standardisointia. Olennaisia ovat toiminnan

moraaliset päämäärät, eettisyys ja ammatillisuus (Hargreaves & Fink, 2006; Fullan, 2005). Tavoitteena on, että johtajuus kehittyy energiaa tuottavaksi toimintatavaksi ja kasvattaa samalla uusia johtajia energian luojiksi.

Yhä tärkeämmäksi on nousemassa johtamisen inhimillinen ulottuvuus, jossa asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Se tarkoittaa ihmisiin vaikuttamista, ihmisten ohjaamista johonkin suuntaan, mielipiteeseen tai toimintaan (Bennis & Nanus, 1985, 22). Sen rinnalla tarvitaan myös selviämistä asioiden monimutkaisuudessa (Kotter, 1996, 620). Arvot määrittelevät johtajuutta, joten kestävä tulevaisuuden johtajuutta ei voida käsitellä ilman arvodimensiota (Juuti, 2005, 20–26), eikä ilman johtajuuden hajautumista ja verkostoitumista (Gronn, 2008, 144). Kompleksisessa maailmassa ja ympäristössä kukaan ei enää voi johtaa yksin. Kestävän toiminnan yhtenä peruspilarina voidaan pitää systeemin syväoppimista sen kaikilla tasoilla. Sen johtaminen pyrkii mahdollistamaan kauaskantoisten positiivisten vaikutusten syntyminen tähän hetkeen sekä tulevaan. Johtamiselta edellytetään tällöin kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja nähdä, miten osat liittyvät toisiinsa, sekä taitoa viedä teoreettinen tieto käytännön tason toiminnaksi. (Fullan, 2005, 43.) Toiminnassa korostuu tällöin ongelmalähtöinen, innovatiivinen ja ”perinteitä murtava”, pienten askelten kautta tapahtuva muutos (McMillan, 2004, 3).

Myös Engeström (2004a) korostaa koko systeemin muuttumisen tärkeyttä, mikäli tavoitteena on saada aikaan pysyviä ja pitkäjänteisiä oppimistuloksia. Tiukan hierarkkisessa asioiden johtamisen organisaatiossa ei välttämättä jää tilaa luovuudelle ja oppimiselle (Beairsto, 2003, 40–41). Oppiminen on tapa jäsentää muutosta, ja myös oppiminen itsessään saa aikaan muutosta, joka tekee mahdolliseksi jatkuvan kehittymisen. Näin ollen muutoksen johtaminen voidaan nähdä yhteisöjen ja sen jäsenten oppimisen johtamisena, jossa johtamisen tehtävänä on toimia muutoksen agenttina innostaen ja kannustaen muita uuden oppimiseen. Muutosjohtajuudelle tunnusomaista onkin uudistus- ja kasvuhakuisuus, innovatiivisuus ja yhteistyöhön kannustaminen sekä riskinotto ja visionäärisyys (Fullan, 2005, 50–51; Ruohotie, 2000, 275–297).

Tutkijan mielestä kehittäjäverkoston kestävä johtaminen tulee olla erityisesti sosiaalisesti kestävä. Tällöin verkostoon kuuluvien organisaatioiden ja asiantuntijoiden sosiaalista toimintaa pitää tarkastella osana kokonaisuutta ja ymmärtää sen heijastevaikutukset alueen muihin toimijoihin. Kehittäjäverkosto muodostaa systeemisen kokonaisuuden, jossa systeemin eri osat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa siten, että inhimillinen toiminta määrittyy yksilöiden toiminnan suhteesta sosiaalisiin verkostoihin. Tämän vuoksi kehittäjäverkostossa tarvitaan toisenlaista johtamista verrattuna hierarkkisiin organisaatioihin.

Yhteistoiminnan perusta ei tällöin ole enää kontrolli vaan yhteisöllisyys ja yhdessä tekemisen ajatus, jotka edellyttävät yhteistä vuorovaikutusta ja tietämyksen luomista, yhteisten intressien ja päämäärien näkemistä, laaja-alaisempaa yhteistoiminnan etujen näkemistä sekä keskinäistä luottamusta ja sitoutumista yhteistoimintaan. Tutkijan näkemyksen mukaan proaktiivinen kehittämisote kytkee sosiaalisesti kestävään johtamiseen aluetaloudelliset, ekosysteemiset ja yhteiskunnalliset kestävyiden näkökulmat. Koska rakennemuutoksessa kohtaavat samanaikaisesti monet sumeat ja epäjatkuvat kehityskulut, niin konkreettisen kehittämistoiminnan johtamisen jäsentämiseksi ja suuntaamiseksi kehittäjäverkostossa on hahmotettava alueen nykytilaa ja tulevaisuutta toisaalta alueen elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisista haasteista käsin, mutta myös kestävyiden kehittymisen näkökulmasta. Tämä tekee yhteisten toimenpiteiden suunnittelusta haasteellista, mutta mahdollistaa alueellisen yhteistoiminnan tarkastelun sekä sosiaalisen todellisuuden ja rakenteen välisen yhteistoimintana (ks. Luku 6.2.1) että alueen evolutionaariseen kehittymiseen vaikuttamisena (ks. Luku 6.2.2).

2.2. Alueellinen kehittäjäverkosto

Kehittäjäverkostojen luonteen kannalta on merkityksellistä niiden muodostumisen ja muotoutumisen dynamiikka sekä osapuolien sitoutuminen yhteistoimintaan. Pollitt, vanThiel & Homburg (2007) ovat kirjoittaneet New Public Management -ajattelun soveltamisesta eurooppalaisten esimerkkien valossa ja toteavat, että ajattelun muutoksen tuloksena on syntynyt paljon uusia yhteistoimintamalleja. Klijn & Koppejan (1997) sekä Newman (2005, 719) kuvaavat ns. kolmatta hallintoa, jonka monitasoiset verkostot ovat nousseet ohjaamaan julkisten organisaatioiden yhteistoimintaa ja kasvattamaan niiden liiketoimintalähtöisyyttä. Newman (2005, 725) korostaa proaktiivista, tulevaisuuteen suuntautunutta ja asiantuntijoita voimaannuttavaa verkostojen johtamista. Stenwall & Virtanen (2007) sekä Fullan (2009) sen sijaan korostavat verkostoitumisessa muutosjohtajuuden merkitystä. He toteavat, että tieto ei enää siirry lineaarisesti, koska hierarkiat ovat muuttuneet verkostoiksi ja käytäntöyhteisöiksi. He nostavat muutosjohtajuuden keskiöön dialogisen viestinnän ja reflektion lisäämisen sekä luottamuksen kasvattamisen.

2.2.1. Alueellisten kehittäjäverkostojen rakenteita

Linnamaan (2004, 50) mukaan alueellinen kehittäjäverkosto voidaan määritellä eriasteisesti ja eritavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Linnamaa (1998) on paikallisen elinkeinopolitiikan verkostoja tutkiessaan hahmottanut alueellisen kehittäjäverkoston koostuvan alueen toimijoista, joiden yhteistyöllä on tärkeä merkitys alueen kehittämisessä. Kehittäjäverkostojen kiinteys ja verkostomaisuus voivat vaihdella suuresti alueittain. Jacksonin ja Stainsbyn (2000) mukaan verkosto on kahden tai useamman yksikön välille tietoisesti muodostettu sidoksinen koordinointi-, organisointi- ja yhteistyömekanismi. Verkostoilla on koordinoinnin lisäksi tunnusomaista ongelmanratkaisu (mm. Gulati, 1998; Klijn & Koppejan, 1997).

Alueellisessa kehittäjäverkostossa toimitaan moniammatillisessa ympäristössä, joissa mikään organisaatio ei voi käyttää valtaa dominoivasti. Toiminta perustuu yhteistyötä tekevien organisaatioiden välisiin kumppanuuksiin ja sidoksisuuksiin (Vesalainen, 2002) sekä yhteisen käsityksen ja suunnan löytämisestä monimuotoisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi (Määttä, 2007, 54; Agranoff & McGuire, 2001, 319). Linnamaan (1998) mukaan alueelliseen kehittäjäverkostoon kuuluvat toimijat eivät välttämättä osallistu kaikkiin kehittämishankkeisiin elleivät ne liity heidän ydintoimintaansa – joidenkin kehittäjäverkoston toimijoiden tehtävät saattavat olla jopa aluekehittämisen kontekstin ulkopuolella. Kehittäjäverkosto toimii siis eräänlaisena välittävänä mekanismina (Kosonen, 2008), jonka sosiaalisissa rakenteissa moninaiset yhteisen kehittämisen toimintaprosessit toteutuvat.

Verkostoissa asiantuntijat toimivat yhdessä ja koordinoivat palvelutuotantoa, tuottavat tietoa, ratkaisevat ongelmia ja luovat innovaatioita yhteisesti hankittujen resurssien avulla (Jackson & Stainsby, 2000). Linnamaan (2004) mukaan yhteistoiminta kasvattaa alueellista vaikuttavuutta, kun uutta osaamista syntyy kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi tavoitteellisten ja joustavien yhteistyöverkostojen luominen sekä ylläpitäminen ovat alueiden yksi kehittämisen edellytys. Niiden yhteisenä pyrkimyksenä on vaikuttaminen alueen keskipitkän ja pitkän aikavälin kehitykseen rakenteellista muutosta edistämällä (Fullan, 2009) siitä huolimatta, että kehittäjäverkostojen sosiaaliset rakenteet ovat muuttuvia ja väliaikaisia johtuen mm. alueiden kehittämisen projektimaisesta luonteesta.

Verkostot voivat ylittää toimialarajat sekä yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden raja-aidat. Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004) mukaan verkosto on

organisaatioiden ja niiden välisten suhteiden muodostama verkkokudos, joka on periaatteessa rajaton. Pirnes (2002) puolestaan määrittelee, että verkosto on yritysten ja organisaatioiden yhteistyömalli, johon voi samanaikaisesti osallistua useita eri tahoja. Verkoston tavoitteena voi olla toiminnallinen joustavuus ja kyky vastata nopeammin tarpeisiin tai voimavarojen yhdistäminen tai palvelujen laadullinen uudistaminen. Verkostolla on yleensä päämäärät, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa, mutta osapuolilla on myös omat tavoitteensa. Osapuolilla on usein myös sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut yhteisistä toiminnoista, riskinotosta ja ansaintalogiikasta. (Möller, Rajala & Svahn, 2004, 24–29.)

Verkostojen rakenteita voidaan hahmottaa monista eri näkökulmista käsin. Gulatin (1998) mukaan tutkimus- ja kehittämisverkostot muodostuvat sellaisen toimijajoukon ympärille, joka on tunnistanut yhteisen ongelman tai muita yhteisiä intressejä. Uzzi (1997) on mallintanut verkostosuhteiden syvyyttä ns. koordinoijaorganisaation näkökulmasta. Hän korostaa sitä, että verkosto on tasapainoinen, kun siinä on erityyppisiä ja eritasoisia suhteita ja verkosto uusiutuu koko ajan jäseniensä osaamista hyödyntäen. Jackson & Stainsby (2000) sen sijaan puhuvat verkoston arkkitehtuurista, joka on joustava ja muuttuu ajan ja tavoitteiden mukaan – arkkitehtuurin muovaamiseen kuuluu sopiminen strategioista ja toimintasäännöistä ja toimintasuunnitelmista sekä yhteisistä tavoitteista. Castellsin (1996) ajattelun mukaisesti verkoston arkkitehtuurissa on napoja, joiden roolina on edistää vuorovaikutusta verkoston osien välillä sekä solmuja, jotka ovat strategisesti ja tietovirtojen kannalta tärkeitä paikkoja tai toimintoja. Verkostossa toimivat asiantuntijat työskentelevät navoissa ja solmuissa koordinoiden ja ohjaten verkoston toimintaa (Castells 1996, 412–413).

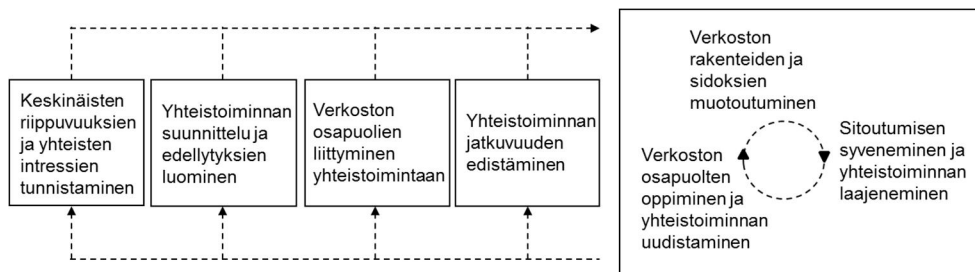
Paija (2000, 44–45) viittaa yritysten ja julkisen sektorin väliseen yhteistyöhön todetessaan, että horisontaalinen verkosto toimii keskenään kilpailevien yritysten tai tutkimus- ja koululaitoksien välillä yhteistyössä tietyssä kohtaa arvoketjua. Paijan (2000) mukaan yhteistyöllä tavoitellaan tällöin samanlaisten resurssien yhdistämistä, jota kautta saadaan suurempi volyyymi, vaikka verkoston osapuolet olisivatkin kilpailijoita keskenään. Hellströmin ja Jacobin (1999) mukaan verkostomainen tutkimus- ja kehittämistoiminta voi onnistua, jos verkoston osapuolilta löytyy yhteistyökykyä, jossa heidän tavoitteet, resurssit, keinot ja ongelmat voidaan yhdistää yhteiseksi kokonaisuudeksi. Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari (2006, 49) tarkentavat Hellström & Jacobin (1999) näkemyksiä todeten, että nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä korostuu kyvykkyys luoda ja hyödyntää uutta tietoa. Valkokarin et al. (2006, 49) mukaan tulevaisuudessa

kilpailukykyisimpiä ovat liiketoimintaverkostot, jotka osaavat ennakoida ympäristön muutoksia tehokkaimmin ja joilla on selkeät yhteiset tavoitteet.

2.2.2. Verkostojen muodostuminen ja muotoutuminen

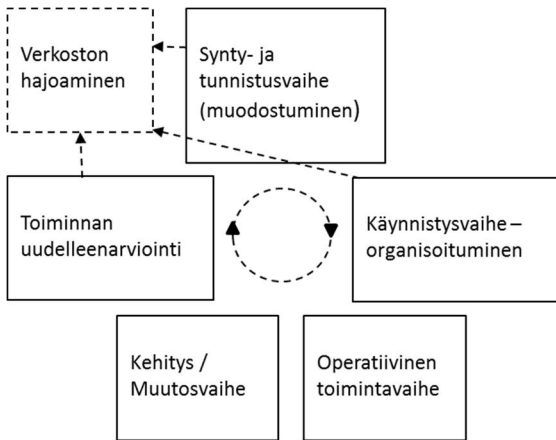
Doz, Olk & Smith Ring (2000) ovat kehittäneet vaihemallin, joka perustuu yrityksiin ja tutkimuslaitosten verkostomaisen yhteistyön muodostumiseen. He ovat todenneet, että verkoston muodostumisen taustalla on toimintaympäristön muutos, joka aiheuttaa verkoston osapuolien keskinäisen riippuvuuden kasvua yhteisten intressien ja tarpeiden lisääntymisen muodossa. Yhteistoiminnalla luodaan sellaiset edellytykset, jotka mahdollistavat verkoston oppimisen ja uudistumisen. Tämä edellyttää tiiviitä yhteistoimintarakenteita sekä toimijoiden sitoutumista.

Doz, Olk & Smith Ring (2000) mukaisen voimistuvan vaihemallin (Kuvio 3) tekee erittäin mielenkiintoiseksi se, että verkoston muodostumisen käynnistyminen edellyttää yleensä yhden muita voimakkaamman verkottajan panosta sekä verkostoitumisprosessin käynnistävästä ns. laukaisevasta tekijästä (*triggering entity*). Lisäksi he ovat tunnistaneet verkoston eri vaiheiden välisiä siteitä, jotka käytännössä ovat vaiheita yhdistäviä prosesseja ja toimintoja. He ovat myös havainneet, että kehittäjäverkoston yhteistoiminta on luonteeltaan voimistuvaa ja syklistä. Mallissa oppimisella, uudistumisella ja dynaamisuuksella on kehittymisen kannalta keskeinen merkitys, joka käytännössä johtaa verkoston alituisen uudelleenmuotoutumiseen. Agranoff & McGuiren (2001, 298–302) toteavat myös, että muodostumisprosessin aluksi aktivoidaan verkoston tehtävän kannalta tarpeelliset organisaatiot ja asiantuntijat. Samalla kartoitetaan verkoston asiantuntijoiden kyvyt, tiedot ja resurssit sekä kunkin toimijatahon intressit.



Kuvio 3. Tutkimus- ja kehittämisverkostojen muodostumisen vaihemalli mukaillen Doz et al. (2000)

Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari (2006) ovat tutkineet yritysverkostoja ja ovat sen perusteella tuottaneet verkoston elinkaarimallin. Tässä syklisessä mallissa on myös useita eri vaiheita (Kuvio 4).

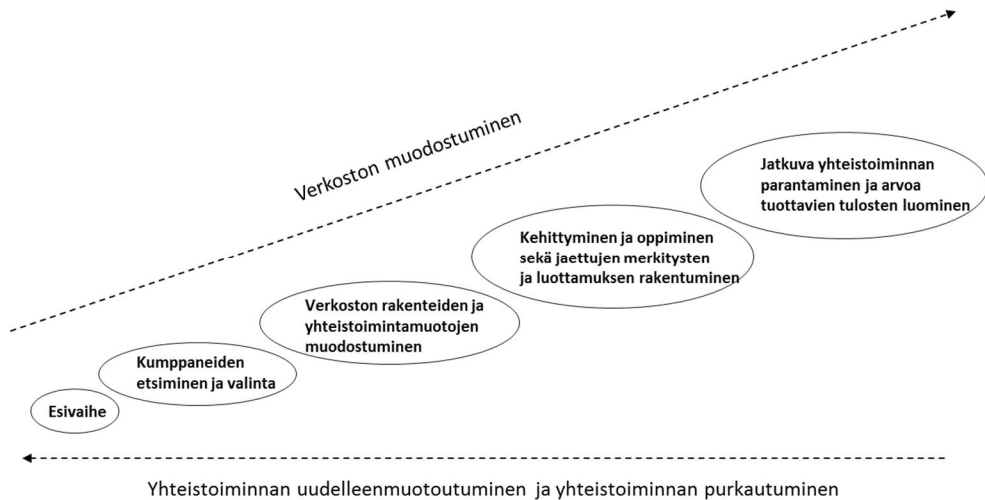


Kuvio 4. Verkoston elinkaarimalli mukailten Valkokari et al. (2006, 16).

Toimintasyklit päättyvät aina yhteistoiminnan uudelleenarviointiin, jossa verkoston toiminnasta opittujen asioiden merkitystä punnitaan. Arviointia voidaan pitää verkoston oppimisprosessin rytmittäjänä ja ilmentymänä. Valkokarin et al. (2006) elinkaarimallissa on tehty näkyväksi Doz, Olk & Smith Ring (2000) mukainen yhteistoiminnan syklisyys ja muotoutuminen. Sama verkosto voi käydä elinkaaren vaiheet läpi toistuvasti nopeissa sykleissä tai vaiheiden läpikäynti voi kestää jopa vuosikausia (Valkokari et al., 2006, 18). Etenemiseen vaikuttavat mm. verkoston toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.

Möller, Rajala & Svahn (2004, 93) ovat tutkineet liiketoimintaverkostoja niiden arvojärjestelmien ominaisuuksien pohjalta ja luoneet kolme strategista verkostotyyppiä. Tutkimuksen kohteena oleva verkosto toteuttaa parhaiten "liiketoimintaa uudistavan" verkostotyyppin ominaisuuksia, sillä niissä tutkimus- ja kehittämistoiminnan rooli on merkittävä. Liiketoimintaa uudistavan verkoston muodostumisprosessi on heidän mukaansa syklinen. Möllerin et al. (2004) näkevät, että verkosto kokoaa ja toimii määräaikaisten projektien yhteistoimintarakenteena, jossa arviointien jälkeen voi alkaa uusi kehitysvaihe. Liiketoimintaa uudistavan verkoston muodostumisen vaiheet sisältävät mm. rajapintojen johtamista, käytäntöyhteisöjen tunnistamista sekä vakauden ja dynaamisuuden tasapainon säilyttämistä. Vaiheet seuraavat toinen toisiaan eri rytmeissä ja vaihtelevassa järjestyksessä. Myös Möller et al. (2004) ovat tunnistanee Doz et al. (2000) mukaiset

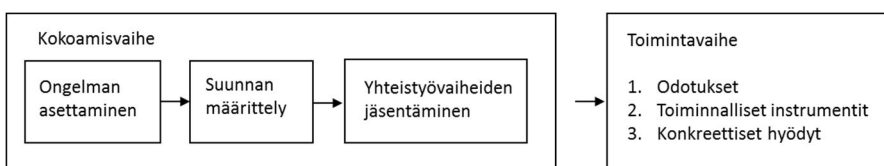
prosessimaiset siteet muodostumisen eri vaiheiden välillä. Ylitalo, Mäki & Ziegler (2006) ovat sen sijaan tutkineet neljän erillisen yritysverkoston liiketoimintaa (Kuvio 5).



Kuvio 5. Verkostoyhteistyön vaiheet mukaillen Ylimäki et al. (2006, 66)

Ylimäki et al. (2006) ovat nimenneet verkostoyhteistyön vaiheiksi (1) esivaiheen, jossa yritykset harkitsevat yhteistoiminnan aloittamista toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten ja niistä syntyneiden tarpeiden pohjalta, (2) kumppaneiden etsimisen ja valinnan, (3) yhteistoiminnan rakenteiden ja muotojen muodostumisen, (4) yhteistoiminnan kehittymisen ja oppimisen sekä jaettujen merkitysten ja luottamuksen rakentumisen sekä (5) kypsyysvaiheen, jossa jatkuvasti parannetaan yhteistoimintaa ja luodaan arvoa. He korostavat toimintaympäristön muutoksen merkitystä keskeisenä verkoston yhteistoimintaa ohjaavana taustatekijänä. Mallin eri vaiheissa korostuvat myös Valkokarin et al. (2006, 16) elinkaarimalliin liittyvät kysymykset kuten yhteistyön tavoitteet, yhteistyösuhteen muodostaminen, toimintamallit ja arviointi. Mielenkiintoista mallissa on se, että siinä näyttäytyvät verkoston jatkuva uudelleenmuotoutuminen, yhteisten käsitysten ja merkitysten muodostuminen, oppiminen ja uudistuminen sekä keskinäisen luottamuksen tärkeys. Ylimäen et al. (2006) mukaan verkostojen yhteistoiminta voi kuitenkin arkipäiväistyä niin paljon, että siitä katoaa innovatiivisuus. Tätä voidaan ehkäistä jatkuvalla uudelleenmuotoutumisella, mutta siitä huolimatta verkoston yhteistoiminta voi merkityksien vähäisyyden vuoksi purkautua.

Bruun (2002) on tehnyt vertailevaa tutkimusta kahden eri alueellisen kehittäjäverkoston välillä. Molemmissa tapauksissa kysymys on ollut tiedeyhteisöjen ja teollisuusyritysten muodostamasta keskinäisestä verkostosta. Bruun erottelee verkoston kokoamisvaiheen ja toimintavaiheen toisistaan (Kuvio 6). Bruunin tutkimuksessa on monia mielenkiintoisia näkökulmia, joita hän on avannut Grayn (1985) tekemän tutkimuksen innoittamana. Bruunin (2002) mukaan kehittäjäverkoston muodostuminen alkaa kokoamisvaiheesta, jossa erilaisin neuvottelumenetelmin verkoston alulle panija yrittää vakuuttaa muille toimijoille, että heidän pitäisi osallistua ehdotettuun yhteistyöhön. Hän viittaa tässä suostutteluun ja neuvottelevaan työotteeseen, jossa yhteistoiminnan alullepanija pyrkii luomaan toimijoille käsityksen yhteiseen kehittämisen kohteeseen liittyvistä ongelmista, haasteista ja hyödyistä (vrt. Agranoff & McGuire, 2001, 303–304).



Kuvio 6. Verkostojen muodostuminen mukaillen Bruun (2002)

Bruun (2002) esittää, toisin kuin monet muut, että verkoston toimintavaihe perustuu yksiselitteisemmälle yhteistoiminnalle, jossa keskeisenä kannustimena ovat konkreettiset, nopeasti aikaansaavat hyödyt, eikä niinkään pitkän aikavälin tulokset. Lisäksi hän korostaa odotuksien nopean realisoitumisen tehostamiseksi ja tueksi toiminnallisia instrumentteja kuten toimintasuunnitelmia ja rahoitusneuvotteluja. Agranoff & McGuire (2001) sen sijaan puhuvat ns. mobilisointivaiheesta, jossa verkoston toiminta aloitetaan, olemassaolo ja jaettu tarkoitus kirkastetaan, resurssit todetaan ja allokoidaan, käynnistetään resurssien lisäämisen ja hankkimisen mekanismit sekä organisoidaan kehittämisprojektit. McGuire (2002) pitää verkoston resurssien allokointia ja talusjohtamista haasteellisena, sillä verkoston arkkitehtuuri joustaa ja allokoinnin perusteet muuttuvat verkostossa alituisesti uudelleenmuotoutumisen tuloksena.

2.2.3. Yhteistoimintaan sitoutuminen

Strategiset verkostot muodostuvat Gulatin, Nohrian ja Zaheerin (2000) mukaan toimijoiden eli organisaatioiden ja niitä edustavien asiantuntijoiden välisistä siteistä, joilla on strategista merkitystä. Strategisilla merkityksillä ja siteillä he viittaavat toimijoiden tarkoituksellisesti tavoittelemiin pitkän aikavälin hyötyihin ja keskinäiseen riippuvuuteen, jotka voivat realisoitua esimerkiksi parantuneilla mahdollisuuksilla kytkeytymisessä markkinoihin tai sitä edistäviin resursseihin. Tutkijan kokemusten mukaan yhteistoiminnassa onnistuminen tuottaa positiivisia vaikutuksia, jotka lisäävät verkoston toimijoiden odotuksia yhteisten tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamiseksi sekä yhä tehokkaampien yhteistyön käytäntöjen syntymiseksi. Ne muuttavat toimijoiden välisiä suhteita, sillä organisaatioiden ja kehittämiskontekstien välisillä rajapinnoilla liikkuvat asiantuntijat luovat yhdessä uutta tietoa ja oppivat hyödyntämään sitä kehittäessään yhteisiä toimintatapoja ja etsiessään ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. Yhteistoiminnan haasteellisuus ja kysyntälähtöisyys kohottavat toimijoiden sitoutumista.

Tutkijan kokemuksen mukaan kehittäjäverkoston tavoitteiden ja yhteistyön tarkoituksen tulee osua verkoston toimijoiden strategiisiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Tavoitteet tulee voida hyväksyä sekä organisaatio- että verkostotasoisiksi, minkä vuoksi organisaatioiden johdon läsnäololla ja osallistumisella on suuri merkitys. Verkoston rajapintarakenteet mahdollistavat yhteistoimintaan osallistuvien asiantuntijoiden välisen puheen, dialogin, jonka turvin organisaatiot ja yksilöt voivat hahmottaa omia roolejaan ja vastuitaan sekä oppia. Organisaatioiden väliset rajanylitykset ja yhdessä kehitetyt toimintamallit ja ratkaisut tähtäävät usein siihen, että asiakkaille tarjottavat palvelut voisivat muodostaa jatkumon. Tällaiset palvelujärjestelyt edellyttävät palvelujen tuottamiseen osallistuvissa organisaatioissa usein henkilöstön työnjaon muutoksia, uudelleen orientoitumista, oppimisen turvaamista sekä verkostoitumisen nostamista johtamiskysymykseksi ja johtamisen ulottamista yhteistyösuhteisiin organisaatioiden rajapinnoilla (Nykänen, 2010). Tämä korostaa sitä, että verkostot ovat oppimisfoorumeita ja takaavat organisaatioille ja niissä toimiville asiantuntijoille haastavan, avoimen, luottamuksellisen ja vuorovaikutussuhteiltaan virikkeisen oppimisympäristön.

Tutkijan mielestä verkostosuhteiden ylläpitämisessä tarvitaan erityisesti sosiaalisia taitoja, tietämyksen jakamista sekä asiakaslähtöisyyttä, joiden avulla voidaan ratkaista organisaatioiden yhteisiksi kokemia ongelmia. Sosiaaliset taidot liittyvät läheisesti vuorovaikutuksen kohdentamiseen, luottamuksen kasvattamiseen, yhteisen

oppimisen vahvistamiseen ja yhteisten näkemysten luomiseen. Keskinäistä luottamusta voidaan kasvattaa luomalla pelisääntöjä hyötyjen jakamiseen, avoimuutta, pitkän aikavälin sitoutumista, toistuvaa kanssakäymistä ja keskustelua sekä lupauksista kiinni pitämistä. Toisaalta Castellsia (1996, 470–471) mukaillen kommunikointi voi olla myös verkostomaisen työskentelyn este ilman yhteistä kieltä ja kulttuuria. Tämä on yksi syy, jonka vuoksi verkostossa tarvitaan sekä epämuodollisia että virallisia suhteita. Niiden kautta osallistuvien organisaatioiden välille voi muodostua asiantuntijoiden välisiä heikkoja ja vahvoja sidoksia ja monenkeskisiä vuorovaikutussuhteita.

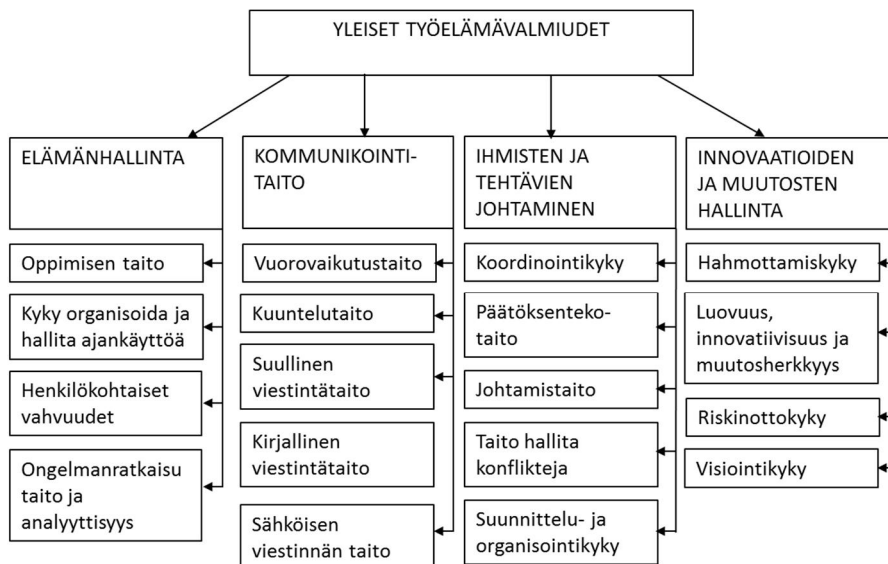
2.3. Ammatillinen kasvu ja asiantuntijuus

Työelämän voimakas muutos vaikuttaa merkittävästi asiantuntijoiden osaamisvaatimuksiin, minkä vuoksi työelämässä tarvitaan koko elämänaikaista ammatillista kasvua. Rakenteellinen muutos suomalaisilla alueilla edellyttää jatkuvaa uudistumista, joka perustuu alueilla toimivien organisaatioiden asiantuntijoiden keskinäiseen kehittämiseen ja osaamisen uusiutumiseen. Ruohotie (1995, 32–33, 122) rinnastaa ammatillisen kasvun käsitteen ammatilliseen uusiutumiseen, joka näyttäytyy yksilötason oppimisena, jossa kehittyvä asiantuntijuus ja muuttuvat työympäristöt käyvät keskinäistä diskurssia. Asiantuntijuuteen kasvu on oppimisprosessi, jossa uusien kompetenssien kollektiivisella oppimisella pyritään vastaamaan tulevaisuudessa muuttuviin haasteisiin kuten nopeisiin rakennemuutoksiin.

2.3.1. Asiantuntijan ammattispesifiset taidot ja yleiset työelämävalmiudet

Ruohotie (2002c, 112–118) on määritellyt, että asiantuntijan taitoprofiili sisältää ammattispesifiset taidot ja tiedot, yleiset työelämävalmiudet sekä ammatillista kehittymistä edistävät itsesäätelyvalmiudet. Ammattispesifit taidot ja tiedot säätelevät asiantuntijoiden työprosessien tehokkuutta. Prosessitaitojen kehittäminen on sidoksissa ammatillisen tietoperustan rakentamiseen. Tiedollista osaamista tarvitaan asiantuntijuuden kehittämisessä ja syvällisen ymmärryksen rakentamisessa. Se muodostaa perustan jatkuvalle oppimiselle. Asiantuntijuudessa vahva ammattispesifinen tietämys korostuu käytännön ongelmien ratkaisemisessa, jolloin asiantuntijuutta siirretään ja sovelletaan uusilla spesifisillä alueilla. Ammattispesifisessä tietämyksessä yhdistyvät tiedon ja tietorakenteiden

kompleksisuuden hallinta ja ymmärryksen syvyys. Kognitiiviset prosessit edistävät ammattispesifistä osaamista, syventävät työtehtävien ymmärrystä ja edistävät tietojen ja taitojen siirrettävyyttä. Asiantuntijalla on kyky analysoida ongelmia, toimia proaktiivisesti ja ottaa vastuu työkäytäntöjen toimivuudesta. (Ruohotie 2002c, 112–118; Ruohotie, 2006b, 106; Ruohotie, 2000, 40–47.) Yleisiin työelämävalmiuksiin kuuluvat Ruohotien (2002c, 116–118; Kuvio 7) mukaan elämänhallintaan, kommunikointiin, ihmisten ja tehtävien johtamiseen sekä innovaatioiden ja muutosten hallintaan liittyvät taidot, jotka ovat tutkijan oman kokemukseen mukaan erittäin tärkeitä asiantuntijaosaamisia rakennemuutoksiin varautuvassa alueellisessa kehittäjäverkostossa.



Kuvio 7. Yleiset työelämävalmiudet (Ruohotie 2002d, 23).

Ruohotietä (2002b, 23, 42–43) mukailleen tutkija on tunnistanut sen, että elämänhallintataidot edistävät asiantuntijoiden kykyä hallita mentaalisesti alueen työelämässä tapahtuvia rakennemuutosten sosiaalisia vaikutuksia ja epävarmuuksia. Ne edistävät erityisesti asiantuntijoiden kykyä eläytyä rakennemuutoksessa elävien asiakkaiden tarpeisiin ja elämäntilanteisiin. Oppimisen taitojen avulla asiantuntijat voivat kollektiivisesti oppia parantamaan kehittäjäverkoston kyvykkyyttä sopeutua ja varautua alueellisiin rakennemuutoksiin. Asiantuntijoiden organisointitaitoja tarvitaan varautumiskäytäntöjen priorisoinnissa ja toteuttamisessa. Rakennemuutokseen liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi asiantuntijat voivat yhdistää vahvuuksiaan luovalla tavalla. Asiantuntijoiden kommunikointitaidot

mahdollistavat yhteistoiminnan toisten asiantuntijoiden kanssa, jolloin keskeiseksi osaamiseksi muodostuvat dialogiset, sosiaaliset ja tiedon välittämiseen liittyvät taidot. Rakennemuutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston johtamisessa asiantuntijat tarvitsevat jaetun johtamisen taitoja kuten kehittäjäverkoston koordinointi-, päätöksenteko- ja johtamistaitoja sekä osaamista konfliktien hallinnassa. Koordinointia tarvitaan asiantuntijoiden yhteistoiminnan ohjaamiseen ja erityisesti kumppanien motivoimiseen ja inspiroimiseen. Päätöksentekotaidot korostavat kehittäjäverkostossa asiantuntijoiden yhteistä reflektointia, harkintaa ja tilanteiden arviointia.

Suunnittelu- ja organisointivalmiuksia asiantuntijat tarvitsevat kehittäjäverkoston yhteisten toimenpiteiden ja organisaatioiden tavoitteiden keskinäiseen yhteen sovittamisessa. Asiantuntijoiden pitää olla myös innovatiivisia ja osata hallita muutoksia, jotka edellyttävät yhteistä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, toimia luovasti, luoda visioita ja tunnistaa riskejä. Innovatiivisuus mahdollistaa ideoiden tuottamisen, asioiden uudelleen ajattelemisen sekä aikaisempien käytäntöjen kyseenalaistamisen ja muuttamisen. Kokonaisuuksien hahmottamista asiantuntijat tarvitsevat informaation hankkimiseen sekä sen integroimiseen ja soveltamiseen erilaisissa yhteistoiminnan tilanteissa. Luovuus ja muutosherkkyys edistävät kykyä arvioida ennakoitujen rakennemuutosten tilanteita ja vaikutuksia. Visiointi- ja riskinottokyvyt auttavat kyseisissä tilanteissa eteen tulevien erilaisten vaihtoehtojen ja toimintatapojen tarkoituksenmukaisuuden sekä uusien alueellisten kehityspolkujen arvioinnissa.

2.3.2. Asiantuntijan itsesääätelyvalmiudet

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa on oleellista tunnistaa alueen tulevaisuuteen kohdentuvia riskejä sekä niitä tekijöitä, jotka voivat ennalta ehkäistä riskien realisoitumista. Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa tunnistaminen tapahtuu asiantuntijoiden moniammatillisena yhteistoimintana. Pelkkä tunnistaminen ei riitä, vaan tämän jälkeen asiantuntijoiden tehtävänä on kasvattaa kehittäjäverkostoon sellaisia kyvykkyyksiä, joita voidaan käyttää "tositilanteessa" rakennemuutokseen reagoimisessa ja rakennemuutoksen negatiivisiin vaikutuksiin sopeutumisessa. Kehittäjäverkostossa tarvittavat kyvykkyydet ovat moniammatillista, asiantuntijoiden jaettuun asiantuntijuuteen perustuvaa osaamista, joka koostuu yksittäisten asiantuntijoiden osaamisen yhdistelmästä. Ruohotietä (2002a, 8) mukaillen tutkija on huomannut, että

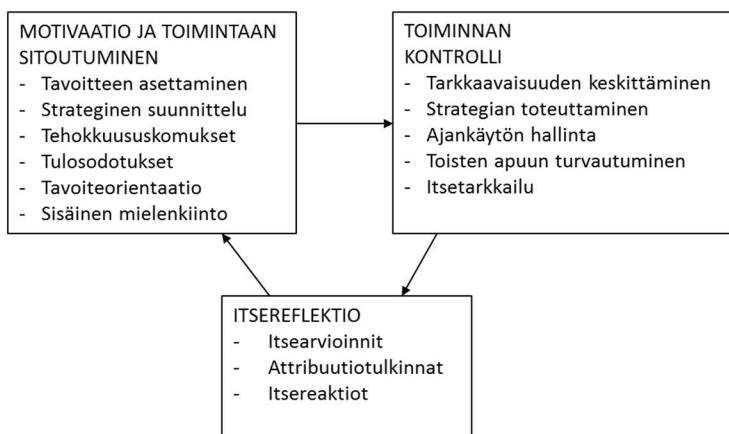
asiantuntijat osaavat kehittää kompetenssejaan, tehdä valintoja ja kontrolloida omaa toimintaansa tällaisten osaamisyhdistelmien luomiseksi. Kehittäjäverkostossa tapahtuvaan kollektiivisen oppimisen syklisiin prosesseihin kuuluu vaiheita, joissa asiantuntijat yhdessä muokkaavat työnjakoja ja vastuita sekä asettavat kehitystavoitteita. Näissä vaiheissa he antavat hienovaraisesti toisilleen palautetta, joiden perusteella kukin asiantuntija voi tulkita omaa osaamisen kehittymisen tarvetta ja motivaatiota.

Kehittäjäverkoston kyvykkyyksien ja osaamisyhdistelmien luomiseksi asiantuntijoilta edellytetään korkeita itsesäätelyvalmiuksia, jotka kohottavat sisäistä motivaatiota ja vastuuntuntoa sekä tehostavat oppimistuloksiin pyrkimistä. Tällöin asiantuntijoiden kognitiiviset ja metakognitiiviset valmiudet säädellä ja kontrolloida omaa kehittymistään vahvistuvat. Metakognitiivisia strategioita asiantuntijat käyttävät tietojen varastoitukseen, aikaisemman tiedon hyödyntämiseen sekä yhteyksien rakentamiseen uuden ja aikaisemman tiedon välille (Pintrich & McKeachie, 2000, 41). Ne ovat kehittäjäverkoston yhteistoiminnan elinehtoja. Resurssien hallintastrategioiden avulla asiantuntijat käyttävät hyödyksi aika-, voima- ja osaamisresurssejaan sekä ulkopuolisia yhteyksiä (Ruohotie, 2000, 97–101).

Ruohotien (2006b, 106–107) mukaan itsesäätelyvalmiudet muodostavat asiantuntijana kehittymisen avainkvalifikaation, sillä siihen sisältyy asiantuntijoilta odotettu uudistumiskyky. Asiantuntijoiden kehittymistä ohjaavat myös heidän mielenkiintonsa kohteet ja tyyllirakenteet, esimerkiksi oppimistyyli, jotka liittyvät sekä tahdon että motivaation säätelyyn. (Ruohotie, 2002c, 112–119; Ruohotie, 2006b, 106–107.) Pintrichin (1995) mukaan itsesäätelyvalmiudet mahdollistavat asiantuntijoiden tietoisuuden omasta toiminnastaan, motivaatiostaan ja kognitiostaan. Asiantuntijat kontrolloivat, refleктоivat ja pyrkivät ymmärtämään omaa ja muiden toimintaa. Tästä näkökulmasta asiantuntijan oppimista edistäviä tekijöitä ovat metakognitiiviset taidot sekä motivationaaliset ja toiminnalliset prosessit, joissa tahto ja motivaatio ovat keskeisessä asemassa. Asiantuntija säätelää oppimistaan myös emootioiden avulla ja käyttämällä erilaisia strategioita, jotka edistävät toimintaan sitoutumista. (Ruohotie, 2002a, 59; Ruohotie, 2002c, 118.) Itsesäätelyvalmiudet yhdistävät asiantuntijan tavoitteet ja motivaation sekä mahdollistavat omien vahvuuksien, heikkouksien ja mahdollisuuksiensa tunnistamisen osaamisen kehittämiseksi. Itseä koskevan tiedon hankkiminen ja palautteen saaminen edistää asiantuntijan itsetuntemuksen kasvua ja luo edellytyksiä asiantuntijan kasvuun ja kehittymiselle. (Ruohotie, 2000, 55, 62–63.)

Zimmerman (2000) liittää itsesäätelyvalmiudet asiantuntijan itsensä tuottamiin suunnitelmallisiin ajatuksiin, tunteisiin ja toimintoihin, jotka ovat syklisesti sidoksissa

henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Ehtoina itsesäätelyvalmiuksien kehittämiseksi ovat minä-uskomusten roolin ymmärtäminen, tietoisuus omista itsesäätelyvalmiuksista ja niiden merkityksestä oppimisessa sekä kehittämistehtävien kokeminen merkitykselliseksi. Asiantuntijan on uskottava omiin kykyihinsä selviytyä tehtävistä. (Ruohotie, 2002a, 11.) Itsesäätelyvalmiuksiin liittyvä oppimissykli muodostuu kolmesta vaiheesta: motivaatiosta ja toimintaan sitoutumisesta, toiminnan kontrollista sekä itsereflektiosta (Kuvio 8).



Kuvio 8. Asiantuntijan oppimissyklin vaiheet (Ruohotie, 2002a, 10).

Oppimissyklin ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijat asettavat rakennemuutoksiin varautumiseksi haastavia tavoitteita, jotka mahdollistavat lähi- ja välitavoitteiden avulla osaamisen kehittymisen seuraamisen. Kysymys voi olla esimerkiksi alueen keskeiseen toimialaan liittyvien riskien tunnistamisen prosessista, joka etenee vaiheittain. Riskien tunnistamiseksi asiantuntijat osaavat yhdessä arvioida ja valita osuvia oppimisstrategioita ja metodeja, esimerkiksi tiettyjä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöllinen ja inspiroiva kehittäminen ja osallistuminen tulosodotuksien määrittelyyn kasvattavat heidän motivaatiotaan, jolloin yhteisen oppimisen etenemistä korostava tavoiteorientaatio edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Sisäisen mielenkiinnon avulla asiantuntijat pitävät yllä motivaatiotaan, joka näkyy aktiivisuutena ja oppimiseen panostamisena myös vaikeissa tilanteissa. (vrt. Ruohotie, 2003b, 94–95, 105; Ruohotie, 2002a 9-11.)

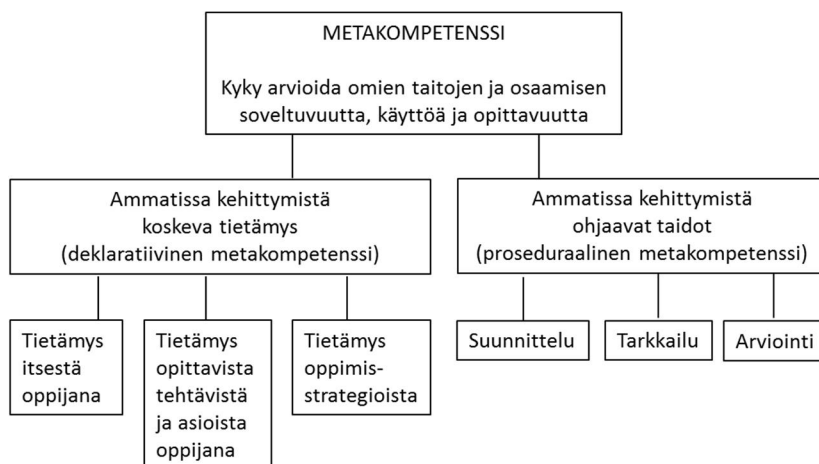
Oppimissyklin toisessa vaiheessa toiminnan kontrolli ohjaa asiantuntijoiden oppimista ja auttaa heitä keskittymään tehtävään. He toteuttavat yksilönä yhteistä tai omaa oppimisstrategiaa ja käyttävät siinä oppimista tukevia kehittämismenetelmiä.

Tätä säätelee myös asiantuntijoille asetettu ajankäytön ja tulosten saavuttamisen tavoitteet. Ruohotietä (2002a, 9-11) mukaillen kehittäjäverkoston asiantuntijat pyrkivät tunnistamaan muiden asiantuntijoiden osaamista ja hallinnassa olevia resursseja, joita esimerkiksi riskien tunnistamisessa voisi hyödyntää. Itsesäätelytaidot liittyvät näin ollen myös keskeisesti kehittäjäverkoston osapuolten hallussa olevista resursseista ja voimavaroista syntyvien synergioiden luomiseen.

Asiantuntijan oppimissyklin kolmannessa vaiheessa asiantuntijat korostavat itsereflektiota. Reflektointi edellyttää oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa, jolloin tarkastelun kohteena ovat asiantuntijoiden omat intentiot ja motiivit. Kriittisen reflektoinnin avulla asiantuntijat näkevät työn ja oppimiensa tietojen ja taitojen välisiä yhteyksiä. (Rauste-von Wright & von Wright 1997, 68–69.) Zimmerman (2000, 21) korostaa systemaattisen itsearvioinnin edistävän syvää henkilökohtaista ymmärrystä ja toimintaan kohdistuvan tahdonalaisen kontrollin kehittymistä. Asiantuntijat tarkastelevat ja arvioivat toimintaansa asettamiaan tavoitteita suhteessa muiden kehittäjäverkoston asiantuntijoiden kanssa saavutettuihin oppimistuloksiin ja prosesseihin. Tämän toteuttamiseksi asiantuntijat tarvitsevat jatkuvaa palautetta muilta kehittäjäverkostossa toimivilta asiantuntijoilta, esimiehiltä ja kehittäjäverkoston asiakkailtaan tehdäkseen tulkintoja siitä, miten he ovat onnistuneet tehtävissään. Asiantuntijoiden kokemukset onnistumisesta ja epäonnistumisesta vaikuttavat heidän uskoonsa organisoida omaa toimintaa ja selviytyä spesifisistä tehtävistä (Ruohotie 2000, 77–80; Ruohotie, 2002a). Positiivinen tulkinta vahvistaa asiantuntijoiden uskoa omiin kykyihin, strategiavalintoihin ja mahdollisuuksiin selviytyä tehtävästä sekä vahvistaa sisäistä mielenkiintoa ja sitoutumista toimintaan. (Ruohotie, 2002a, 9-11.) Tämän vuoksi positiivinen vuorovaikutus, kannustaminen ja inspiroiva työote ovat erityisen merkityksellisiä kehittäjäverkoston kyvykkyysien kehittymisen näkökulmasta.

Asiantuntijat saavat käytännön toiminnassa metatason tietoa osaamisestaan, ajattelustaan, oppimisprosessistaan ja kokemuksistaan tietojen ja taitojen soveltajana sekä kompetenssiensa soveltuvuudesta. Se mahdollistaa asiantuntijoiden metakompetenssien kehittymisen. (Ruohotie, 2002c, 119–120; Kuvio 9.) Deklaratiivinen metakompetenssi kattaa asiantuntijan oman tietämyksen itsestään oppijana, osaajana ja oppimisstrategioiden soveltajana. Lisäksi asiantuntija tuntee oman kokemuksensa ja kykenee käyttämään sitä arvioidessaan tarvittavia ongelmanratkaisukykyjä, tehtävän haasteellisuutta ja toisaalta oman osaamisen puutteita. Kehittäjäverkoston näkökulmasta on tärkeää, että asiantuntijat kykenevät arvioimaan omaa ja muiden asiantuntijoiden deklarativisia metakompetensseja mm. tarvittavien uusien osaamisyhdistelmien luomiseksi. Proseduraalinen

metakompetenssi käsittää strategiat, jotka auttavat asiantuntijoita oppimisessa, muistamisessa ja ongelmanratkaisussa sekä erilaisten lähestymistapojen soveltamisessa. Ne luovat kehittäjäverkostossa edellytykset kollektiiviseen oppimiseen sekä suunnittelun ja yhteistoiminnan tulosten arviointiin. (Ruohotie, 2002a, 12–13; Ruohotie, 2003, 69–70.)



Kuvio 9. Metakompetenssi asiantuntijan osaamisen ohjaajana (Ruohotie, 2002a, 13)

Limón Luquen (2003, 159) mukaan ammattispesifisellä osaamisella ja itsesäätelytaidoilla on merkittävä yhteys. Asiantuntijat, joilla on vahva ammattispesifinen tietotaito ja vahvat itsesäätelyvalmiudet, kykenevät intentionaaliseen käsitteelliseen muutokseen. He kokevat tavoitteet haasteellisiksi ja relevanteiksi ja haluavat lisätä kompetenssiaan. Lisäksi heillä on myös hyvät valmiudet siirtää ammatillista osaamistaan uusille alueille. Tämä korostuu rakennemuutoksiin varautuvassa kehittäjäverkostossa, jossa samat asiantuntijat kohtaavat erilaisia kehittämiskonteksteja. Toisaalta varautuminen rakennemuutoksiin edellyttää aina tulevaisuuden tarkastelua ja tässä mielessä kykyä kyseenalaistaa olemassa olevia käsitteitä ja käsityksiä. Lisäksi kehittäjäverkoston yhteistoiminnan kannalta asiantuntijoiden tahto ja motivaatio ovat ensisijaisen tärkeitä, sillä kehittäjäverkostossa tavoitteiden saavuttamiseksi tehdyt päätökset ovat tahdonalaisia tiloja, joissa asiantuntijoilla on mahdollisuus säädellä toimintoja ja tehdä valintoja itsesäätelyn kontrolloidessa toimintaa. (Ruohotie, 1998, 63.)

2.3.3. Asiantuntijan ammatillisen kasvun luonne kehittäjäverkostossa

Jatkuva uuden tiedon omaksuminen ja soveltaminen mahdollistavat kehittäjäverkostojen kyvyn vastata alueiden muuttuviin haasteisiin. Kysymys on kehittäjäverkostoon kuuluvissa organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden aktiivisesta uuden tiedon konstruoimisesta, jossa korostetaan tietoa ja tietämistä asiantuntijoiden oman aktiivisen toiminnan tuloksena. Asiantuntijoiden oppiminen on Simonsia (1992, 291) mukaillen konstruktivistista, sillä siinä korostuvat tiedon kumuloituminen, päämäärähakuisuus, reflektointi ja diagnosointi. Se korostaa myös itseohjautuvuutta ja oman osaamisen rajallisuuden arviointia. Olennaista on, että tietoa konstruoivat asiantuntijat kokevat kehittymisen haasteet omakseen, haluavat pohtia ja kokeilla asioita ja tahtovat ymmärtää ja ratkaista ongelmia niissä konteksteissa ja tilanteissa, joissa he toimivat.

Mezirowin (1996, 162) mukaan asiantuntijat rakentavat kokemusten kautta asioista uutta tulkintaa, jonka sisältämien merkitysten avulla he ohjaavat toimintaa eteenpäin. Samalla asiantuntijoiden merkitysperspektiivit muuttuvat, jolloin heidän kykynsä havaita, ymmärtää ja tulkita asioita ja perusolettamuksia paranee. Ruohotien (2000, 185–186) mukaan reflektiossa on kyse ajattelu- ja toimintamallien tiedostamisesta, jolloin elämän aikana muodostuneiden kokemusten ja kriittisen reflektoinnin avulla voidaan aikaansaada uudistavaa oppimista ja toimintakäytäntöjen muuttumista. Reflektointi edellyttää ajatusten tarkastelua myös vuorovaikutuksessa muiden kanssa (mm. Rauste-von Wright & von Wright, 1997). Hakkarainen, Lonka & Lipponen (2000) kuvaavat ongelmien ratkaisemista työelämässä ja päätyvät jaetun asiantuntijuuden tarpeeseen. Tällöin ihmisen älykästä toimintaa ei kuvata pelkästään yksilöllisenä prosessina, vaan asiantuntijoiden muodostamien verkostojen osaamisena, jolloin verkostoituminen muihin alan asiantuntijoihin ja mahdollisuus käyttää ongelmanratkaisua tukevia ajattelun työvälineitä muuttuu voimavaraksi. Asiantuntijoiden ajattelu on Ruohotien (2004, 32–33) mukaan sidoksissa deklarativiisiin tietorakenteisiin, formaaliseen, abstraktiseen ja systemaattiseen päättelyyn sekä kognition rakenteisiin. Tällöin mm. rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvien ongelmien ratkaiseminen näyttäytyy asiantuntijoiden keskinäisenä ja ympäristön vuorovaikutuksena, jossa tiedot, taidot ja emotiot yhdistyvät vaativien haasteiden voittamiseksi.

Reflektointi yhdistää käytännön kokemusta ja teoriaa (Ruohotie 2000, 140). Kehittäjäverkostossa toimivat asiantuntijat ymmärtävät reflektoinnin kautta toimintaansa uudella tavalla, joka edistää osaamisen ja kyvykkyyksien kehittymistä. Reflektiossa asiantuntijat kyseenalaistavat ja analysoivat verkoston yhteistoimintaa

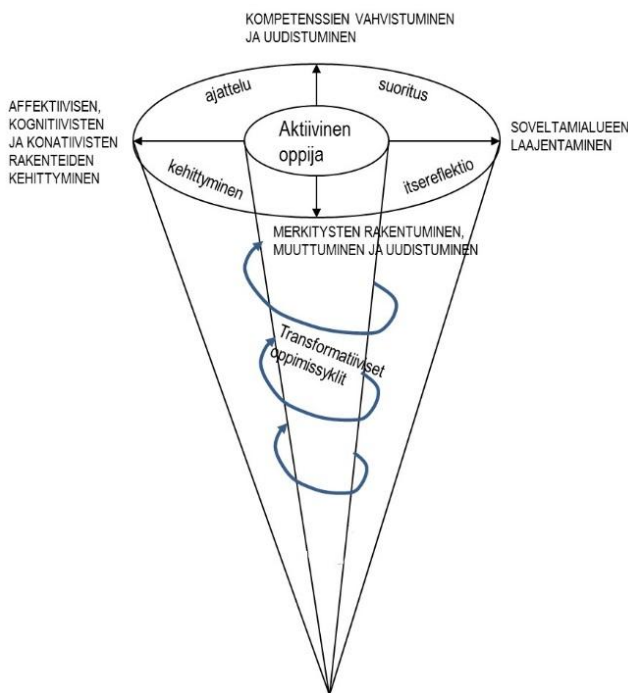
(Mezirow, 1995, 29) sekä liittävät siihen uusia jaettuja tavoitteita ja päämääriä (Ruohotie, 2000, 158–159). Mezirowin (1997, 5) mukaan reflektion tarkoituksena on muuttaa ihmisten perusolettamuksia ja käyttäytymistä. Kehittäjäverkostossa reflektoidessaan asiantuntijat alkavat Ruohotietä (1998, 75; 2000, 170–171) mukailleen ymmärtämään ajattelun vaikutuksia emootioihin, motivaatioon ja suoritukseen ja oppivat muokkaamaan tietoa sellaiseksi, että se on sovellettavissa käytännön tilanteissa. Reflektion avulla asiantuntijat tulevat tietoiseksi siitä, mitä kehittäjäverkoston kehittämiskonteksteissa saadut kokemukset tarkoittavat ja miten niihin tulee suhtautua ja miten niihin on reagoitava. Kokemukset saavat reflektiossa merkityksiä, joista asiantuntijat voivat tehdä yhteisiä johtopäätöksiä.

Wenger (1998, 3-5) on luonut sosiaalisen oppimisen teorian, jossa oppiminen nähdään yhteisön jäsenyyden ja osallistumisen kautta tapahtuvana identiteetin rakentamisena. Osallisuus merkitsee paitsi yhdessä toimimista niin myös kuulumista johonkin yhteisöön. Wenger (1998) yhdistää teoriassaan oppimisen kokemuksena, tekemisenä, kuulumisena johonkin ja joksikin tulemisena. Yhteisöt, tässä tutkimuksessa alueelliset kehittäjäverkostot, ovat sosiaalisia toimintajärjestelmiä (Leontjev, 1977), joiden puitteissa asiantuntijat suorittavat vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvia, kohteellistettuja elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisia toimenpiteitä. Toimenpiteet perustuvat yhteisöjen yhteisiin intresseihin ja motiiveihin ja niiden toteuttamisessa käytetään yhteistä käsitteellistä ja materiaalista välineistöä (Bertelsen & Bødker, 2003; Engeström, 2004b). Yhteistoiminnassa on mukana konkreettisia, materiaalisia (yhteinen strategia, yhteinen tapahtuma) tai käsitteellisiä (kieli) toimintavälineitä, artefakteja, joita asiantuntijat ja organisaatiot käyttävät kehittämistoiminnan tukena ja tulosten aikaansaamisessa. (Vygotsky, 1978; Engeström, 1987.)

Mentkowski & Associates (2000) kehittämä integratiivinen ammatillisen kasvun malli yhdistää oppimisen, kehittymisen ja suorituksen. Mallissa tarkastellaan oppijan, tässä tapauksessa asiantuntijan kasvua ohjaavia rakenteita ja oppimisen sidonnaisuutta konteksteihin, jotka vaikuttavat tehtävien suorittamiseen. Mallissa ammatilliseen kasvuun yhdistetään ajattelu, tunteet, eettiset valinnat ja suhtautuminen oppimiseen. Ruohotie (2004, 33–34; Kuvio 10) on mallia soveltaen luonut integratiivisen kasvumallin, jota voidaan soveltaa asiantuntijan oppimiseen. Kasvumallissa transformatiivinen oppimissykli käynnistyy asiantuntijoiden ajattelun ja suorituksen yhdistyessä.

Ensimmäisen transformatiivisen oppimissyklin, metakognitiivisten strategioiden soveltamisen syklin, tarkoituksena on saada asiantuntijat tunnistamaan, mitä he tietävät ja kuinka he osaavat soveltaa osaamistaan. Toinen sykli, itsearviointiin

perustuva roolisuoritus ja sitoutuminen erilaisiin näkökulmiin ja aktiviteetteihin, auttaa asiantuntijaa näkemään, mitä hän osaa tehdä eri kehittämiskonteksteissa ja kuinka hän voi parantaa suoritustaan. Asiantuntijoille on tärkeää tunnistaa oma ammatillisen osaamisen tasonsa, jolloin he saavat varmuutta toimintaansa ja uskovat itseensä ottaakseen oppimisen omiin käsiinsä. (Ruohotie, 2004, 35.) Se antaa asiantuntijoille edellytyksiä oppia yhdessä tunnistamaan kehittäjäverkoston kyvykkyyksien kehittämiseksi tarvittavan osaamisen, joka voidaan hankkia omaa osaamista kehittämällä tai kytkemällä kehittämiseen kehittäjäverkoston ulkoisia osaamisia. Jatkuva itsearviointi luo näin perustan kehittäjäverkoston asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja antaa rohkeutta kohdata uusia haasteita ja vaikeuksia.



Kuvio 10. Integratiivinen kasvumalli (Ruohotie, 2003b, 79).

Kolmannessa syklissä, sitoutumisessa erilaisiin näkökulmiin ja aktiviteetteihin, asiantuntijat tunnistavat itsensä oppijana ja sen millaiseksi heidän pitäisi rakennemuutokseen varautumisen asiantuntijana tulla. Asiantuntijat tarkastelevat kehitettävää kohdetta tai siihen suuntautuvaa toimenpidettä laajasti erilaisten näkökulmien ja vaihtoehtojen kautta, mikä mahdollistaa alueellisen todellisuuden

uudelleen konstruoinnissa. Tällöin asiantuntijat pohtivat syvällisesti henkilökohtaisia uskomuksiaan, arvojaan ja identiteettiään suhteessa suunniteltuihin aktiviteetteihin. Muiden kehittäjäverkostoon kuuluvien kanssa vaihdetuilla ajatuksilla ja mielipiteillä on suuri vaikutus asiantuntijoiden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. (Ruohotie, 2004, 35–36.) Kehittäjäverkostossa tarkasteltaessa yhdessä erilaisia rakennemuutoksen, esimerkiksi riskien tunnistamisen näkökulmia, asiantuntijat asettavat yhteisiä uusia tavoitteita, joita yksittäiset asiantuntijat käyttävät omien tavoitteiden asettamiseen ja ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. Eri näkökulmien reflektoinnissa asiantuntijat tulevat tietoisemmaksi oman osaamisensa tasosta ja omalle toiminnalle asetetuista odotuksista, mutta samalla reflektoinnin välityksellä opitaan ja rakennetaan uutta tietotaitoa.

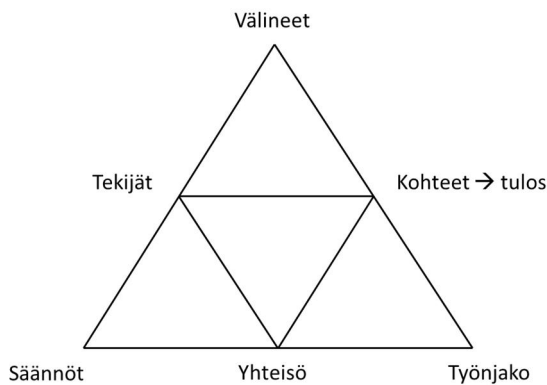
Tutkija on huomannut, että transformatiivisten syklien kautta asiantuntijat vahvistavat ja uudistavat kompetenssejaan sekä soveltavat tietotaitoaan erilaisissa rakennemuutokseen varautumisen tilanteissa. Itsereflektion avulla rakennemuutokseen liittyvät uudet asiat saavat uudenlaisia merkityksiä, jolloin ne muuttuvat ja rakentuvat uudelleen. Affektiiviset, kognitiiviset ja konatiiviset rakenteet kehittyvät ja mahdollistavat kompetenssien vahvistumisen ja uudistumisen sekä niiden soveltamisen laajentamisen muissakin kehittäjäverkoston kehittämiskonteksteissa. (Mentkowski & Associates, 2000, 207–208; Ruohotie, 2003b, 76–78.) Ammatillisen kompetenssin kehittymisen perustana on asiantuntijoiden uppoutuminen rakennemuutokseen varautumisen ammattispesifisen alueen ajatteluun ja käytäntöön. Ajattelun ja toiminnan vuoropuhelu luo asiantuntijoille jaetun näkemyksen siitä, miten osaamista sovelletaan ja miten omaa, kehittäjäverkoston ja alueen osaamista pitää uudistaa vaativiin haasteisiin vastaamiseksi.

2.3.4. Asiantuntijat oppivat kollektiivisesti

Tutkija on huomannut, että verkostossa asiantuntijoiden asema ja keskinäinen vallankäyttö muodostavat työnjaon, joka korostaa yhteisesti sovittuja normeja ja arvoja. Kehittäjäverkostossa kaikki osat toimivat kokonaisuutena järjestelmänä ja toistensa välittäjinä, jossa keskeistä on toimintavälineiden käyttäminen todellisissa kehittämiskohteissa konkreettisten tulosten ja muutoksien aikaansaamiseksi (Engeström, 1987; Kuvio 11). Asiantuntijoiden oma kehitys kietoutuu kehittäjäverkoston pitkäjänteiseen kollektiiviseen kehitykseen, jossa sivusuuntaiset siirtymiset, rajojen ylittämiset sekä uusien alueiden ja liittoutumien avaamiset ovat

arkipäivää (Engeström, 1996). Toimintajärjestelmään, tässä tapauksessa alueelliseen kehittäjäverkostoon, sisältyy aina pyrkimystä parempaan, mutta myös kamppailua ja vanhan särkemistä tai hylkäämistä.

Kehittäjäverkostolla on usein organisaatioiden hierarkioita vastaava monitasoinen rakenne, jossa verkoston toiminnot (*activities*) ja siihen liittyvät teot (*actions*) ja toimenpiteet (*operations*) ovat erotettavissa. Toimintojen, tekojen ja toimenpiteiden taustalla ovat motiivi ja tarve sekä vuorovaikutus, joiden avulla verkostoa organisoidaan, koordinoidaan ja kontrolloidaan (Bertelsen & Bødker, 2003). Uusien käytäntöjen kehittäminen kehittäjäverkostossa on Engeströmiä (2001, 136) mukaillen aikaisemman kehitysprosessin tuloksien uudelleenarviointia muuttuneissa olosuhteissa. Tällöin muutosten toteuttamisessa asiantuntijoiden oppiminen aikaisemmasta kehitysprosessista on kriittinen tekijä.



Kuvio 11. Toimintajärjestelmän yleinen malli mukaillen Engeström (1987, 78)

Kehittäjäverkoston toiminta kohdistuu kehittämiskohteisiin (*object-orientedness*) erilaisissa kehittämiskonteksteissa, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden ajattelun kehittymiseen. Kehittämiskohteet ovat verkostossa jaettuina siten, että tekijät, asiantuntijat, muokkaavat ja muuntavat niitä yhdessä (Kaptelinin, Nardi & Macaulay, 1999). Vähitellen kehittämiskohteista muodostuu verkoston sisäisiä kehittämistoimintoja (Bødker, 1989) ja laajempaa kehittämistoimintaa, jota ohjataan vuorovaikutuksen välityksellä. Tällöin yhteiseen kehittämiseen liittyvät käsitteet, säännöt ja työnjako rakentuvat vähitellen toistensa päälle ja tueksi erilaisten välineiden, artefaktien, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksessa käytettävän kielen tai yhdessä laaditun toimintastrategian avulla (Vygotsky, 1978; Kaptelinin, Nardi & Macaulay, 1999). Erityisesti yhteisen kielen avulla yksilöt kykenevät korkeamman

tason vuorovaikutukseen, jolla he voivat ohjata toimintaansa, hallita tilanteita ja kehittää työnteon muotoja (Vygotsky, 1999, 14–20).

Tutkijan mukaan kehittäjäverkostossa oppiminen voidaan nähdä toiminnan teorian mukaisesti kulttuurisesti muotoutuneena ajattelutapana, jonka keskeisenä muotona on asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus. Sosiokulttuurisen näkemyksen mukaisesti asiantuntijoiden oppimisessa korostetaan tiedon sosiaalista ja kulttuurista alkuperää (Vygotsky, 1978, 52–57), jossa tiedon ymmärretään syntyvän sosiaalisissa rakenteissa ja oppimisen katsotaan olevan asiantuntijoiden osaamisen kasvattamista ympäröivässä kulttuurissa (Engeström, 1987). Tiedon sidonnaisuus laajaan kulttuuriseen kontekstiin sekä aktuaaliseen oppimistilanteeseen muodostavat situationaalisen tiedon keskeisimmän lähtökohdan (Engeström, 2001; Engeström, 2004b). Näistä näkökulmista käsin asiantuntijat muodostavat jaettuja näkemyksiä kehittämiskohteisiin liittyvistä merkityksistä ja niiden liittymisestä rakennemuutokseen varautumisen konteksteihin, joiden taustalla vaikuttavat mm. alueelliset olosuhteet, historia ja ajan myötä kehittyneet tavat toteuttaa yhteistoimintaa ja kehittämistä.

Käsitteellisillä artefakteilla, erityisesti kielellä, on tärkeä merkitys innovatiivisten tiedonluomisyhteisöjen kuten kehittäjäverkoston yhteistoiminnassa (Paavola & Hakkarainen, 2008; Paavola, Lipponen & Hakkarainen, 2004). Kehittäjäverkoston yhteinen kieli on väline (*artifact*), jonka avulla asiantuntijoiden ja kehittämiskohteiden keskinäinen välittyminen toteutuu. Koska kehittäjäverkosto on tarkoituksellisesti ja tietoisesti suunniteltu luomaan uutta tietoa ja tukemaan uusia avoimia sosiaalisia käytäntöjä (Popper, 1980; Bereiter, 2002), niin kieltä käytetään jatkuvaan symbolien ja merkkien muodostamien käytäntöjen reflektointiin ja niiden toimivuuden parantamiseen ja kehittämiseen uusien vaatimusten mukaiseksi. (Paavola & Hakkarainen, 2008.) Kieltä, käsitteitä ja symboleja voidaan pitää eräänlaisina asiantuntijoiden yhteisen ajattelun työvälineinä, joiden kautta he kykenevät jäsentämään ulkopuolista maailmaa (vrt. Popper, 1980). Tästä lähtökohdasta kehittäjäverkoston asiantuntijoiden toimintaa voidaan ymmärtää vuorovaikutuksen kautta, jossa korostuvat sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät (Kaptelinin & Nardi, 1999).

Kielellä tarkoitetaan sekä puhuttua että kirjoitettua kieltä, mutta myös kaikkia muita sellaisia käsite- ja symbolijärjestelmiä joita ihminen voi käyttää kielensä tukena ja ajattelunsa jäsentämisessä (Vygotsky, 1978). Kielen ja merkkien, kuten tunteiden käyttö synnyttävät uusia kehittäjäverkoston kehittämiskulttuuriin perustuvia muotoja, sillä asiantuntijat toteuttavat usein uusiin ja vieraisiin ilmiöihin kohdentuvia toimenpiteitä ns. lähikehityksen vyöhykkeellä (Vygotski, 1978, 86–90). Vyöhykkeellä toteutetaan asiantuntijoiden osaamista lähellä olevia uusia toimenpiteitä, joiden

suorittamiseksi tarvitaan aluksi kollektiivista valmentautumista, jonka jälkeen kehittämiseen liittyviä ongelmia kyetään ratkaisemaan yhteisössä itsenäisesti (Engeström, 1995, 93). Tästä näkökulmasta esimerkiksi nopeasti äkilliseen rakennemuutokseen reagointiin muodostetut kehittäjäverkostot eivät voi tutkijan käsityksen mukaan toimia tuloksellisesti ja vaikuttavasti, sillä käsitteiden, symbolien ja merkkien oppiminen vaatii asiantuntijoilta pitkäjänteistä oppimista. Oppiminen on kuitenkin välttämätöntä, sillä käytännössä kehittäjäverkostossa symbolien ja merkkien käyttäminen edustaa hajautunutta kognitiota, kulttuurista ja sosiaalista toimintaa sekä asiantuntijoiden kykyä käyttää rakennemuutostilanteessa kehittämiskohteisiin työvälineitä ja menetelmiä älykkään toimintansa tukena (Hakkarainen, Lonka & Lipponen, 2004; Paavola & Hakkarainen, 2008).

Jaettu asiantuntijuus ilmenee avoimena, kohteellistettuna ja monikanavaisena vuorovaikutuksena kaikilla kehittäjäverkoston yhteistyötasoilla tehden näkyväksi asiantuntijoiden hiljaista tietämystä (Batatia, Hakkarainen & Mørch, 2012). Sen tarkoituksena on haastaa ja stimuloida asiantuntijoita kehittämään ja ottamaan käyttöön uusia yhteisiä käytäntöjä, jaettuja materiaalisia artefakteja (Bereiter, 2002; Engeström, 2001, 134–137). Uusien käytäntöjen kehittämisen tueksi asiantuntijoiden täytyy Paavolaa ja Hakkarasta (2008) mukaillen hankkia kehittämisen tueksi uutta henkilökohtaista, monologista yksilölähtöistä tietämystä, mutta heidän täytyy oppia myös kollektiivisesti, jolloin he osallistuvat kehittämistä edistävään situationaaliseen, asiantuntijoiden väliseen dialogiin – parhaimmillaan oppiminen näyttäytyy yhteisenä tiedonluomisena, jossa kehittäminen kohdistuu kehittäjäverkostossa yhteisesti sovittuihin, jaettuihin kehittämiskohteisiin.

Tällöin asiantuntijat tekevät vuorovaikutuksen keinoin näkyväksi kehittämiskohteisiin liittyvää implisiittistä tietämystä (Batatia, Hakkarainen & Mørch, 2012), joka ohjaa heitä oppimaan jaetuissa kehittämiskohteissa tavalla, jota on vaikea tavoittaa perinteisistä yksilöllistä oppimista tai välitöntä sosiaalista vuorovaikutusta korostavista näkökohdista (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006). Tutkijan mielestä oppimisen ekspansiivisuuden tekee mielenkiintoiseksi se, että yhteiskehittelyssä asiantuntijat oppivat sellaista, jota ei vielä ole olemassa (Engeström, 2004a), jolloin sen varassa voidaan sekä käsitteellistää että tukea yhteisölliseen toimintaan liittyviä uusia kehittämisprosesseja. Tämä on tutkijan kokemuksen mukaan yksi kehittämis- ja muutosprosessien toteuttamisen keskeisiä menestystekijöitä. Tällöin verkoston samassa kehittämiskohteessa työskentelevät asiantuntijat ratkaisevat kohteeseen liittyviä ongelmia analysoimalla toimintakäytäntöjen muotoutumisen historiaa tavoitteenaan luoda kohteeseen

kokonaan uusi käytäntö tai toimintatapa kuten Engeström (2001, 136–137) artikkelissaan toteaa.

Tutkijan kokemusten mukaisesti uudet kehittäjäverkoston toimintamallit tai käytännöt eivät ole kenelläkään valmiina mietittynä tai kuvattuna ennen kuin kehitysprosessi alkaa, vaan ne kehitellään ja mallinnetaan tasapainoisessa ja pitkäjänteisessä vuorovaikutuksessa (vrt. Engeström, 2004a). Symbolit ja merkit toimivat välittäjinä, jolloin asiantuntijat, kehittämiskohde ja välittävät artefaktit ovat erottamattomasti sidoksissa toisiinsa (Bereiter, 2002; Vykostky, 1978). Tutkija on huomannut, että asiantuntijat tekevät rakennemuutokseen varautumisen lähikehityksestä käsin analysointia kehitettävään käytäntöön liittyvästä kehityshistoriasta, nykyisestä käytännöstä itsestään sekä siihen liittyvästä uudesta tulevaisuustiedosta. Kehityshistorian käsittely luo perustaa keskusteluille, joissa kehittämiseen osallistuvat asiantuntijat tulkitsevat käytäntöjen erityispiirteitä, niihin liittyviä lähestymistapoja, symboleja ja välineitä sekä yhteyksiä muiden käytäntöjen kehitysvaiheisiin eli lähikehityksen tarkastelussa hahmotellaan sellaisia uuden tiedon tuottamia merkityksiä, joita tarvitaan uusien käytäntöjen kehittämisessä (vrt. Bereiter, 2002, 56–92). Tällöin kehittäminen näyttäytyy uuden luomisena ja nykytoiminnan uudistamisena sekä inkrementaaleina innovaatioina, joita tuotetaan ja toteutetaan asiantuntijalähtöisessä moniosaamis- ja moniosaajaympäristössä (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen, 2004). Tutkimuksen aikana on käynyt ilmi, että asiantuntijoiden tieto on juurtuneena kehitettäviin käytäntöihin, joista sitä on vaikea erottaa. Tällöin tietäminen syntyy ja muokkautuu erilaisten tilanteiden ja toimimisen kautta, on osa yhdessä tekemistä ja näyttäytyy aktiivisena toimintana, vuorovaikutuksena ympäristön kanssa ja kiinteänä yhteytenä toimintaan (vrt. Hakkarainen, Lonka, & Lipponen, 2004).

2.4. Alueiden varautuminen äkillisiin rakennemuutoksiin

Työ- ja elinkeinoministeriön (2008) mukaan globalisaatio ja tuotantorakenteen muutokset saattavat johtaa odottamattomiin, äkillisiin ja mittaviin uhkiin alueiden kehitykselle. Tämä voi tapahtua, kun jokin toimiala, suuri yritys tai julkinen sektori vähentää lyhyessä ajassa merkittävästi työpaikkoja jollakin alueella. Äkillinen rakennemuutos voi heikentää ja hidastaa pysyvästi alueen kehittymistä. Parhaimmillaan alue kykenee kuitenkin sopeutumaan äkillisten rakennemuutosten negatiivisiin vaikutuksiin. (Martin, 2012.) Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto (2012) toteavat, että aluetaloudellisen shokin jälkeen mm.

työvoiman uudelleen kouluttaminen ja työllistäminen asettavat suuria alueellisia haasteita, sillä niiden voittaminen on erittäin kallista ja kuluttaa paljon alueen voimavaroja. Tämän vuoksi alueellisten viranomaisten, yritysten sekä koulutuksen ja tutkimuksen kannattaa varautua rakennemuutoksiin Cookea ja Erikssonia (2012) mukailleen ennalta ehkäisevällä elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisella yhteistoiminnalla.

2.4.1. Äkillisen rakennemuutoksen ilmiön kompleksisuus

Alueiden kehittyminen on muuttunut äkillisten rakennemuutosten ja jatkuvasti nopeutuvan yleisen rakennemuutoksen myötä yhä kompleksisemmaksi. Alueiden kompleksisuus muistuttaa luonnon systeemien muutoksen dynamiikkaa (Prigogine, 1980) ja vaikeuttaa alueilla uusien kehityskulkujen hahmottamista (Boschma & Martin, 2007). Samalla alueisiin vaikuttava kompleksisuus siirtyy osaksi alueellisten kehittäjäverkostojen dynamiikkaa, sillä toimintaympäristön muutos vaikuttaa kehittäjäverkostojen organisaatioiden ja asiantuntijoiden keskinäisiin riippuvuuksiin (Eriksson, 1993, 56–57; Stähle, 2004, 224). Alueiden toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin ja alueilla tapahtuu yhä enemmän asioita, jotka eivät ole ennustettavissa. Äkillisiä rakennemuutoksia voidaankin pitää ennalta arvaamattomien ilmiöiden, mustien joutsenien (Taleb, 2007) seurauksena. Niihin varautumisessa korostuu tietoon, osaamiseen ja innovatiivisuuteen sekä hyvään paikalliseen yhteistyöhön ja globaaleihin verkostoihin perustuva kaupunkiseutujen kehitys ja kehittäminen (Sotarauta & Kostiainen, 2008, 75).

Osaamistason kasvun ja teknologian diffuusion johtaminen jatkuvaan talouskasvuun ovat ohjanneet pitkään poliittista päätöksentekoa ja alueiden kehittämistä. Sotarautan ja Kautosen (2008, 80) mukaan hyvinvointivaltion rakentamista on hallinnut pitkään pyrkimys symmetrisyyteen, mikä on ilmentynyt taloudellisen kasvun varaan rakentuneessa julkisen sektorin laajentumisena sekä tasaisena hyvinvoinnin ja taloudellisen kehityksen ideologiana edustuksellisen ja osallistuvan demokratian avulla. Kuitenkin jo Schumpeterin (1942, 83) luovan tuhon teorian mukaan oppimisen ja innovaatioiden tuotoksena syntynyt tuote syrjäyttää vanhan tuotteen ja samalla menestyksekkäät innovoijat saavat käyttöönsä edeltäjiensä synnyttämät tuotot. Luovan tuhon teorian mukaan taloudellisen hyvinvoinnin saavuttaminen pitkällä aikavälillä edellyttää muutoksia talouden rakenteissa, sillä talouden ja innovaatioiden keskinäiseen dynamiikkaan kuuluu se, että hetken aikaa innovaatioita syntyy kasvavalla vauhdilla ja talous kasvaa keskimääräistä

voimakkaammin, mutta lopulta kasvu kuitenkin hiipuu. Schumpeterin mukaan tämä syklinen kehitys vaikuttaa koko talouteen ja aiheuttaa epäjatkuvuutta kasvuprosessiin mm. suhdanteiden muodossa. Tästä lähtökohdasta julkisen sektorin ja aluekehittämisen tulisi toimia epäsymmetrisesti muuttuvissa suhdanteissa elävän yrityskehityksen rinnalla.

Luovan tuhon teoria kuvaa hyvin nykyisten rakennemuutosten dynamiikkaa, johon on liitetty väestön ja työvoiman, elinkeinorakenteen, aluetaloudellisten edellytysten, osaamisen ja kulutuskysynnän nopeat muutokset. 1990-luvun laman jälkeen taloustieteissä on korostunut evolutionaarinen lähestymistapa (Silva & Teixeira, 2008), jossa korostetaan talouskasvun epätasaisuutta ja yritysten välistä kilpailua kasvuprosessissa. Evolutionaarinen lähestymistapa on kiinnostunut kehityksen ja muutoksen synnyttämistä mahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä, mutta myös sellaisista voimista, jotka ovat alueiden sopeutumiskyvyn kehittymisen taustalla - Boschmaa ja Martinia (2007) mukaillen sellaisista voimista, jotka tuottavat uusia ideoita ja priorisoivat niitä asioita, joiden toteuttamiseen alueet päättävät sitoutua. Tavoiterationaalisuuden tilalle on vähitellen noussut toimija- ja asiakaslähtöinen ajattelu, joka hajauttaa alueilla vallankäyttöä, mutta optimoi resurssien käyttöä. Symmetria on muuttumassa epäsymmetriaksi (Sotarauta & Kautonen, 2008, 80–81).

Toimintaympäristön muutosten ennakoiminen ja nopea reagointi ennakoinnin luomiin haasteisiin on alueiden työ- ja elinkeinoelämän kannalta entistä tärkeämpää (Uhl-Bien, Marion, Seers, Douglas & Schreiber, 2007). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseksi tehtävät ratkaisut riippuvat alueen tilanteista ja olosuhteista, jotka ovat kytköksissä alueen historiaan. Tapahtumien ja ilmiöiden syyt ja seuraukset eivät kuitenkaan ole tiukasti kytköksissä keskenään, vaan niiden suhde on epäselvä (Prigogine, 1980, 100). Tämän vuoksi äkillisten rakennemuutosten ennustaminen alueilla on lähes mahdotonta, koska siihen kuuluvat osatekijät ovat monipolvisesti kytköksissä keskenään ja kaikki vaikuttaa kaikkeen (Snowden & Boone, 2007). Kompleksisuusteorioiden mukaisesti pienetkin muutokset voivat johtaa suuriin ja peruuttamattomiin muutoksiin. Se merkitsee alueiden kehittymisen kannalta painopisteen siirtymistä tasapainosta epätasapainoon ja pysyvyydestä muutokseen (Stähle, 2004, 227; McMillan, 86). Yhteisin toimenpitein alueiden herkkyyttä äkillisiin rakennemuutosten negatiivisiin vaikutuksiin voidaan kuitenkin vähentää sekä alueen yhteistoimintavalmiutta kohottaa akuutin rakennemuutostilanteen kohtaamiseksi. (Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013; Hautamäki, & Vesasto, 2013c.)

Toimintaympäristön ja systeemin kompleksisuus voidaan nähdä joko ongelmana tai mahdollisuutena. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa kompleksisuus

muodostuu ongelmaksi, jos toimintaympäristöstä tulevaa ristiriitaista informaatiota ei kehittäjäverkostossa kyetä tulkitsemaan (Sotarauta, 1996, 100–101). Mahdollisuudeksi ja voimavaraksi kompleksisuus muuttuu, jos kehittäjäverkostolla on kykyä tulkita informaatiota, ottaa vastaan palautetta ja muuttaa se systeemin, tässä tapauksessa alueen eduksi luomalla informaatiosta uutta tietoa sekä rikastamalla ja tulkitsemalla sitä (Stähle, 2004, 231; McMillan, 2004, 156). Tällöin uutta tietoa voidaan onnistua käyttämään uusien, toimintaympäristön ennakoidusta muutoksesta nousevien yhteisten intressien määrittelyyn (Luhmann, 2004, 47–49). Smithin (2005, 26–28) mukaan tulevaisuuden ennakkoinnin avulla voidaan varautua enemmän tai vähemmän todennäköisiin vaihtoehtoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että äkillisen rakennemuutoksen tai sen uhanalaisten alueiden on ratkaistava emergenssin ja intention sekä toisaalta sopeutumisen ja uusien tietoisten valintojen välinen paradoksi (Sotarauta & Srinivas, 2006, 312) eli asioita on sekä pistettävä tapahtumaan että niiden on myös annettava tapahtua (Sotarauta, 1996, 320).

2.4.2. Alueellinen rakennemuutospolitiikka

Talouselämän rakennemuutokset ovat kuuluneet aina normaaliin talouden uudistumiseen (Martin, 2012). Julkinen sektori on jatkuvasti ollut näiden murrosprosessien osatekijä mm. koulutuksen kehittäjänä ja infrastruktuurin rakentajana. Valtio on aina pyrkinyt eri välinein aktivoimaan ja ohjaamaan talouselämän rakennemuutoksia mm. perustamalla tai ostamalla yrityksiä, kansallistamalla niitä tai säätelemällä toimialojen ulkomaankauppaa. Äkilliset rakennemuutokset ovat kuitenkin paikallisia ilmiöitä, minkä vuoksi valtion ja alueiden tulee toimia yhdessä sopeutumisessa ja varautumisessa alueiden rakenteellisiin murroksiin.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen on mainittu kansallisella tasolla yhtenä ennakkoinnin näkökulmana 2000-luvun loppupuolen tutkimuksissa ja selvityksissä. Timonen (2009) on todennut globaalin toimintaympäristön asettavan alueellisia haasteita erityisesti kapeaan elinkeinorakenteeseen. Pohjantammi (2008) on korostanut alueiden institutionaalisten rakenteiden ja yhteistyövalmiuksien roolia äkillisessä ääritilanteessa. Valovirta & Hyvönen (2009) ovat suositelleet tutkimuksen ja ennakkoinnin hyödyntämistä alueiden keskeisten innovaatiotarpeiden identifioinnissa. Lisäksi Elinkeinoelämän valtuuskunta (2009, 68) on esittänyt, että alueiden skenaariotyössä ja varautumissuunnitelmien tekemisessä ja toimintaympäristön seurannassa tulisi huomioida globaalit trendit. Kataisen

hallitusohjelmassa (Valtioneuvoston kanslia, 2011, 44–45) on todettu, että rakennemuutoksen ennakoitijärjestelmiä tulee kehittää vahvistamalla eri hallinnonalojen yhteistoimintaa ja ottamalla käyttöön uusia riskianalyysimenetelmiä. Hallitusohjelman mukaisesti elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopolitiikan toimilla on tulevaisuudessa pystyttävä ennakoivasti reagoimaan äkillisten rakennemuutosten tuottamiin työelämän muutostilanteisiin.

Elinkeinoelämän ja julkisen sektorin rakenteellisten muutosten on ennakoitu jatkuvan, mikä on painottanut julkisen talouden ja alueiden toimintaedellytysten kehittämistä (Pohjantammi, 2008, 5-7). Laki alueiden kehittämisestä (1651/2009) on tunnistanut rakennemuutoksen alueet, jotka ovat olleet seutukuntia tai kuntia, joissa teollisuuden tai palvelujen tuotantorakenteen voimakkaan muutoksen aiheuttama työttömyyden lisäys on aiheuttanut tai uhannut aiheuttaa merkittäviä ongelmia. Valtioneuvoston päätöksellä tällaiset alueet voidaan nimetä enintään kolmen vuoden ajaksi äkillisen rakennemuutoksen alueiksi. Tavoitteena on mahdollistaa toimintaedellytykset sellaisilla paikkakunnilla, joihin kohdentuu määrällisesti ja suhteellisesti suuria irtisanomisia. Tukia kohdennetaan alueilla toteutettuihin investointeihin sekä työllistymistoimenpiteisiin (Mella, 2013).

1990-luvun laman jälkeen suomalaisen rakennemuutospolitiikkaan on tullut paljon lisää toimijoita. Valtion alueille kohdentamat toimenpiteet ja paikallinen tahdonmuodostus ovat kumpikin lähteneet osin omista lähtökohdista ja toiminta on usein kietoutunut EU-ohjelmiin ja niiden rahastovarojen käyttöön (Pohjantammi, 2008, 19). Rakennepolitiikan kohteena ovat olleet mm. alueiden asukkaat ja yritykset, koulutettavat tai päätöksiä yritystoiminnasta tekevät. Euroopan Unionin kehittämisohjelmien julkisia toimenpiteitä on kohdistettu paikallisesti ja toimialoittain. Alueen osaamisen näkökulmasta kysymys on ollut työvoiman määrän ja osaamisen varmistamisesta sekä uusien yritysten houkuttelemisesta alueelle. Rakennepolitiikan keskeisimpänä haasteena on ollut monitasoinen ja monihallinnollinen toimijarakenne (Hautamäki, 2008, 93), sillä paikallisella tasolla toimijat ovat voineet olla hyvin erilaisia ja toimijarakenne pirstaleinen. Alueellisena lähtökohdana on ollut verkostoituminen ja välittäjäorganisaatioiden hahmottuminen sekä makrotalouden rakenteita ohjaavat toimenpiteet kuten innovaatiopolitiikka ja alueiden kehittäminen.

2.4.3. Äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutuminen

Suomen aluekehittämissstrategiassa 2020 (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010, 28) todetaan, että aluepolitiikalla edesautetaan alueiden sopeutumista globaaliin kilpailuun edistämällä tasapainoista tuotantorakenteen muutosta. Martinin (2012) mukaan mm. yksipuolisen elinkeinorakenteen ja julkisten työpaikkojen varassa olevat alueet ovat herkkiä globaalien markkinoiden ja talouden suhdanteiden nopeille muutoksille. Sopeutuminen edellyttää akuutissa rakennemuutostilanteessa nopeaa reagointia, joka näyttäytyy äkillisen rakennemuutoksen alueilla yhteistoiminnassa toteutettavina välittöminä, systemaattisina elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisina toimenpiteinä, joita tehdään siinä tilanteessa olevan tietämyksen pohjalta. Lisäksi sopeutuminen edellyttää akuutin rakennemuutostilanteen jälkeen pitkäjänteistä yhteistoimintaa, jossa äkillisen rakennemuutoksen negatiivisia vaikutuksia pyritään ehkäisemään. Martinia (2012) mukailien järjestyksen ja kaaoksen välimaastossa on toimittava systemaattisesti ja nopeasti sekä pyrittävä stabiloimaan tilanne ja sen jälkeen sopeutumaan siihen.

Agranoff & McGuire (2003) toteavat artikkelissaan, että monimutkaiset verkostot saattavat olla tehokkaimpia ja innovatiivisimpia juuri kaaoksen rajamailla. Siitä huolimatta akuutissa äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa on kuitenkin vaikea toimia, sillä vaikka rakennemuutoksen aiheuttama kaaos on periaatteessa askel askeleelta tapahtuva katkeamaton syyn ja seurausten ketju, niin käytännössä tapahtumien yksityiskohdat kehittyvät reaaliaikaisesti ja hallitsemattomasti (Gribbin, 2005, 86). Sen vuoksi oikeaan osuvien toimenpiteiden tunnistaminen on vaikeaa akuuteissa rakennemuutostilanteissa, jotka Snowdenia ja Boonea (2007) mukailien muistuttavat epäjärjestyttä. McGuiren (2002) mukaan usein kenelläkään ei ole kokonaisvaltaista tietämystä ja ymmärrystä monimutkaisista tilanteista, jolloin päätöksiä toimenpiteistä tehdään joidenkin tiettyjen, olemassa olevien yleisten kriteerien tai ominaisuuksien pohjalta. Vaarana on tällöin, että kehittäjäverkostossa sovelletaan kontingenssistrategista johtamislogiikkaa (Mandell, 1990), jolloin toimenpiteet saattavat olla sattumanvaraisia ja tämän vuoksi tehottomia ja jopa vääriä. Tällainen toiminta hukkaa resursseja ja voi jopa vaikeuttaa tilannetta alueella. Sattumanvaraisuuden välttäminen on yksi syy, jonka vuoksi alueilla tarvitaan systemaattista ja proaktiivista varautumista äkillisten rakennemuutosten aiheuttamien negatiivisten vaikutusten ennalta ehkäisemiseksi (Hautamäki, 2013c).

Kyetäkseen reagoimaan ja sopeutumaan äkillisiin rakennemuutoksiin, kehittäjäverkostojen tulee kyetä itseorganisoitumaan eli järjestymään uudelleen. Kompleksisuusteoreettisista lähtökohdista itseorganisoitumiskyvyn taustalla ovat

entropian, iteraation, bifurkaation, diversiteetin ja ajan käsitteet (Holland, 1995, 27). Kehittäjäverkostossa monien kehittämiskontekstien ja kehittämiskohteiden toteuttaminen eri aikaan ja samaan aikaan nostaa verkoston entropia-astetta eli verkostoon syntyy kehittämisaktiiviteettien tuloksena tiedon ylijäämää, hyödyntämätöntä informaatiota ja osaamista sekä käyttämättömiä resursseja. Korkea entropia-aste edistää systeemin, tässä tapauksessa kehittäjäverkoston, kykyä itseorganisoitua tarvittaessa uusissa haasteellisissa tilanteissa (vrt. Prigogine, 1980) kuten äkillisissä rakennemuutoksissa. Entropia sisältää mm. alueen aikaisemmista äkillisistä rakennemuutoksista saatuja kollektiivisia kokemuksia ja tietämystä sekä kehittäjäverkoston toimintaympäristön muutoksesta luotua uutta tietoa (vrt. Prigogine, 1976; Stähle, 2004).

Kehittäjäverkoston elinkaareissa on vaiheita, jolloin se voi itseorganisoitua ja tehdä uusia aitoja valintoja erilaisista vaihtoehdoista (Mitleton-Kelly, 2003, 34). Akuuttiin äkilliseen rakennemuutokseen reagoiminen ja sopeutuminen voi olla tällainen vaihe. Haasteellisissa aluetaloudellisissa tilanteissa kehittäjäverkoston entropiaa voidaan vähentää käyttämällä hyödyntämätöntä informaatiota ja käyttämättömiä resursseja mm. uusien strategisten valintoja tekemiseen sekä uusien elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Tällaisessa bifurkoitumisessa kehittäjäverkosto itseorganisoituu tuottamaan äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutumista tukevia uusia ratkaisuja, jotka eivät ole välttämättä loogisia jatkumojia aiemmille ratkaisuille (Prigogine, 1980, 105; Stähle, 2004, 233). Bifurkoituminen edellyttää korkeaa entropia-astetta, joka mahdollistaa uusia ratkaisuja tukevien valintojen tekemisen bifurkaatiopisteissä, joissa entropia voi purkautua esimerkiksi innovatiivisena, uusia ratkaisuja tuottavana yhteistoimintana tai uuden suunnan ottamisena (Prigogine & Nicolis, 1989, 74).

Innovatiivinen toiminta edellyttää kuitenkin diversiteettiä eli käytännössä erilaista osaamista omaavien asiantuntijoiden kohtaamisia ja älyllistä ristipölyttämistä (Harmaakorpi, 2004). Kehittäjäverkosto voi itseorganisoitua nopeasti tasapainotilaan bifurkoitumisen jälkeen, kun uusien ratkaisujen edellyttämiä toimenpiteitä organisoidaan yhdessä tai luodaan uutta toimintamallia. Verkoston toiminnasta saatavan palautteen ansiosta kehittäminen muuttuu iteratiiviseksi, jolloin toimenpiteet hioutuvat palautteiden pohjalta asiakaslähtöisemmiksi ja samalla kehittäjäverkostoon luodaan vähitellen uutta järjestystä ja uusia käytäntöjä (Mitleton-Kelly, 2003, 40). Tällöin äkillisten rakennemuutosten luomiin haasteisiin vastaamiseksi verkoston yksinkertaisistakin rakenteista on mahdollisuus muodostaa tehokkaita kokonaisuuksia moninaisen kytkeytyneisyyden ja vuorovaikutuksen tuloksena (Mitleton-Kelly, 2003, 38; Stähle, 2004, 232).

Kehittäjäverkostossa kannattaa siis luoda rikasta ja monipuolista tietoa alueen toimintaympäristön muutoksesta. Sitä voidaan parhaimmillaan käyttää kehittäjäverkoston toiminnan uudelleenorganisoimiseksi ja yhteistoiminnan kohdentamiseksi äkillisiin rakennemuutoksiin reagoimista ja sopeutumista edistäviin pitkäaikaisiin toimenpiteisiin. Alueen päätyminen äkillisen rakennemuutoksen jälkeen jollekin kehityspolulle riippuu alueen kyvystä toipua muutoksen negatiivisista vaikutuksista ja suunnata muutoksessa vapautuvia resursseja uudelleen (Martin, 2012). Alueellinen kehittäjäverkosto voi itseorganisoitumalla edistää tällaista toimintaa proaktiivisesti ja kasvattaa resilienssiä, alueen kykyä sopeutua rakennemuutoksen aiheuttamaan muutokseen ja sen negatiivisiin vaikutuksiin (vrt. Martin, 2012; Gallopin, 2006). Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston roolina on ollut erityisesti työvoiman osaamisen uudistaminen siten, että työvoima voi työllistyä myös muille toimialoille. Työpaikkojen synnyttämiseksi alueelle tarvitaan kuitenkin uusia kansainväliseen liiketoimintaan kytkeytyneitä kasvuyrityksiä sekä uutta pk-yrittäjyyttä. Tämä mahdollistaminen edellyttää Lyytisen (2011) mukaan alueellisten yritysverkostojen, viranomaisten ja TKI-toimijoiden kiinteää yhteistoimintaa. Koska alueisiin kohdentuvien äkillisten rakennemuutosten ennustetaan lisääntyvän, niin tilanteisiin kannattaa varautua ennalta (Casti, Ilmola, Rouvinen, & Wilenius, 2011) mm. kasvattamalla alueellisten kehittäjäverkostojen yhteistoiminnan toimivuutta ja uusia kyvykkyyksiä.

2.4.4. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen evoluutio

Alueiden on vaikea ottaa haltuun akuuttia äkillisen rakennemuutoksen tilannetta, sillä siihen liittyvät häiriöt saattavat kertautua pienessäkin ajassa. Haltuun ottaminen on vaikeaa myös siksi, että muutokseen liittyvät asiat ja niiden väliset suhteet ovat dynaamisia, epälineaarisia ja epäsäännöllisiä. Ilmiön kaoottisuus saattaa myös edistää sen järjestäytymistä spontaanisti uudelleen vielä monimutkaisemmaksi ilmiöksi (Levy, 1994) kuten esimerkiksi vaikeaksi alueelliseksi syrjäytymiskehitykseksi tai pitkäaikaiseksi nuorisotyöttömyydeksi. Alueellisesta näkökulmasta tällaisten kompleksisten ilmiöiden luomista haasteista ei kykene selviämään mikään yksittäinen organisaatio yksin (Brown & Campione, 1996; Engeström, 2004a) vaan toiminnassa tarvitaan verkostoitunutta moniorganisatorista yhteistyötä. Samassa toimintaympäristössä toimivat organisaatiot ja alueelliset systeemit ovat toisistaan riippuvaisia eikä yhdenkään organisaation valinnat tai jonkin systeemin kehitys ole

riippuvainen ainoastaan siitä itsestään vaan ne vaikuttavat aina muiden valintoihin sekä ympäristöön (Kauffman, 1993; Sotarauta & Srinivas, 2006).

Evolutionaarisessa lähestymistavassa kiinnitetään huomiota alueen historiaan liittyviin epäsäännöllisiin kehityskulkuihin (Sotarauta & Srinivas, 2006), joten kehitys nähdään jatkuvasti muotoutuvana, emergenttina toimintana eikä niinkään tietojen valintojen tekemisen tuloksena (Boschma & Martin, 2010). Evolutionaarisessa muutuskäsityksessä menneisyys antaa mahdollisuuden moniin erilaisiin nykytiloihin ja toisaalta mitään lopullista tulevaisuuden tilaa ei ole vaan muutos on jatkuvaa (Sotarauta, 2007). Lähestymistavassa haetaan aktiivisesti tulkintoja menneisyydestä ja tulevaisuudesta, jolloin varautuminen on aluekehityksen näkökulmasta proaktiivista strategista vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä toisaalta samojen asioiden toisin tekemistä, uusien valintojen tekemistä sekä aiempien kokemusten tulkintaa (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a).

Evolutionaarinen kehitysnäkemyks hyväksyy äkillisten rakennemuutosten ilmiöön liittyvän epävarmuuden ja pyrkii lähinnä oppimaan menneestä kyetäkseen suuntaamaan proaktiivisesti tulevaisuutta rakentavia resursseja oikein. Se näkee tulevaisuuden avoimena ja jatkuvasti muotoutuvana emergenttina kehityksenä eikä niinkään suorana seurauksena erilaisten toimijoiden toiminnoista (Sotarauta, 2004; Kauffman, 2000). Evolutionaarisuuden tukemiseksi alueilla luodaan kilpailukyvyyn kasvattamisen edellytyksiä rakentamalla innovaatiojärjestelmiä, edistämällä verkostoitumista ja klusterisoitumista sekä aktivoimalla eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta. (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008.) Verkostot korostavat vuorovaikutuksen ja oppimisen tuloksena tapahtuvaa itseuudistuvuutta, joka edellyttää jatkuvaa alueellisen yhteistoiminnan uudistamista ja resurssien uudelleen suuntaamista, jolloin kehittäjäverkostojen toimintatavat, valtasuhteet ja pelisäännöt muuttuvat jatkuvasti. Yhteistoiminta on dynaamista ja epäsymmetrisistä, joka voi aiheuttaa mm. kiistoja, lukkiumia, pelejä ja klikkejä. Yhteistoiminta voi kuitenkin parhaimmillaan uudistaa positiivisella tavalla alueellisen toiminnan organisoitumista ja edistää ulkopuolisten kehittämisen virtojen kääntämistä alueita kohti (Boschma & Martin, 2010).

Evolutionaarisesta näkökulmasta äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvään kehittäjäverkoston yhteistoimintaan osallistuvat yritykset ja yritysklusterit sekä julkiset organisaatiot ja alueelliset kehittäjäverkostot voivat sovittaa strategioitaan toimintaympäristön muutokseen sekä omiin tulkintoihin menneisyydestä ja tulevaisuudesta (Axelrod, 1997). Tulevaisuutta voidaan muotoilla yhdessä, jolloin kehittäjäverkoston johtaminen on enemmänkin strategioiden, ideoiden ja intressien välistä vuorovaikutusta, jossa tunnustetaan myös emergenttien

ilmiöiden olemassaolo ja ilmaantuminen (Sotarauta, 2007). Tällöin alue voi yhdessä toimien kyetä paremmin varautumaan yllättäviin ja ennakoimattomiin äkillisiin rakennemuutoksiin sekä muihin kompleksisiin kehityskulkuihin ja niiden vaikutuksiin (Sotarauta & Srinivas, 2006). Alueiden yhteistoiminnan johtamisella ja resurssien suuntaamisella on evolutionaarisessa lähestymistavassa merkittävä rooli, sillä yhteistoiminta hahmottuu tällöin dynaamisena yhteisevoluutiona (Sotarauta & Kautonen, 2007), jolloin alueellisten resurssien kohdentamiseksi on yhä tärkeämpää kyetä luomaan ja tekemään näkyväksi kehittämispanostuksien merkityksiä korostamalla kehittämiskohteiden strategista tärkeyttä ja niistä saatavia hyötyjä.

2.4.5. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen dynamiikka

Alueiden elinkeinorakenteen sekä työvoiman kysynnän, tarjonnan ja osaamisen muutokset ovat rakennemuutoksen keskeisimpiä taustatekijöitä. Erityisesti työvoiman tarjonnan väheneminen tulee nopeutumaan väestön ikääntymisen myötä. Työvoiman kysyntä on riippuvaista taloudellisesta suhdanteesta. Varautumisen näkökulmasta oleellista on ylläpitää ja uusiintaa sekä työllisen työvoiman että reservissä olevien työttömien osaamista. Yhä kiihtyvällä rakennemuutoksella on suuri vaikutus monien eurooppalaisten alueiden väestöön, työvoimaan, elinkeinoihin, talouteen ja osaamiseen. Globaalissa toimintaympäristössä muutokset luovat uusia alueellisia haasteita erityisesti teollisiin toimialoihin (Martin, 2012). Työikäinen väestö tulee vähenemään tulevana vuosikymmeninä lähes kaikilla alueilla kasvukeskuksia lukuun ottamatta. Muuttoliike kasvukeskuksiin näyttää jatkuvan, minkä johdosta monien alueiden ikärakenne ja elinkeinorakenne saattavat kaventua merkittävästi. (Hytönen & Mella, 2011.) Tämä muuttaa mm. työvoiman tarjontaa ja saatavuutta, aluetaloudellisia edellytyksiä, elinkeino- ja yritystoiminnan kasvunäkymiä, julkisten menojen rahoittamista ja kulutuskysyntää (Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto, 2012). Yksipuolinen tuotantorakenne sekä riippuvuus julkisen sektorin toiminnoista ja työpaikoista heikentävät alueiden kapasiteettia vastustaa äkillisten rakennemuutosten negatiivisia vaikutuksia, toipua niistä sekä suunnata uudelleen vapautuvia resursseja (Martin, 2012).

Alueiden varautumista äkillisiin rakennemuutoksiin voidaan pitää kompleksisuusteoreettisena lähestymistapana, sillä siinä äkillisen rakennemuutoksen ilmiötä pidetään yhteiskunnallisen systeemin luonnollisena ja olennaisena osana (Stacey & Griffin, 2005). Tällöin alueiden kehityksen epälinearisuutta,

kytkytyneisyyttä ja polkuriippuvuutta pidetään itsestään selvyytenä. Tämän perusteella äkillisen rakennemuutoksen ilmiö on relevantti millä tahansa eurooppalaisella alueella, minkä vuoksi kaikilla alueilla tulisi varautua sen toteutumiseen (Hautamäki & Vesasto, 2013b). Akuutissa rakennemuutostilanteessa kompleksisessa ja kaaosmaisessa ympäristössä rakentuva alueellinen yhteistoiminta vie aikaa ja systemaattisten toimenpiteiden toteuttaminen tapahtuu hitaasti. Tämän vuoksi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseksi on tarkoituksenmukaista kehittää pitkäjänteisesti alueellista yhteistoimintaa rakennemuutostilanteen kohtaamisen varalle ja panostaa alueen monipuoliseen uudistamiseen (Martin, 2012) kuten esimerkiksi innovaatioympäristöjen kehittämiseen.

Alueet herkistyvät vähitellen äkilliselle rakennemuutokselle eivätkä ne välttämättä kykene kovinkaan nopeasti sopeutumaan rakennemuutosten negatiivisiin vaikutuksiin. Sopeutumista voidaan kuitenkin edistää proaktiivisesti uudistamalla aluetaloutta elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopolitiikan toteuttamisella (Martin, 2012; Sotarauta, 2005a). Alueen sopeutumiskyvyn, resilienssin, parantaminen edellyttää riittävää diversiteettiä, joten alueilla kannattaa suosia kehittäjäverkostojen monimuotoisuutta ongelmanratkaisukyvyn, innovatiivisuuden ja luovuuden edistämiseksi (vrt. McMillan, 2004, 165; Holland, 1995, 27). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta alueellisessa kehittäjäverkostossa on aktiivisesti edistettävä jatkuvaa tulevaisuustiedon luomista ja sen rikastamista vuorovaikutuksen avulla entropia-asteen pitämiseksi korkealla (Stähle, 2004; Prigogine, 1980).

Alueellista innovaatiotoimintaa pidetään tällä hetkellä yleisesti taloudellisen kasvun ja yritystoiminnan moottoreina. Innovaatioprosessit ovat rakennemuutoksiin varautumista proaktiivisesti edistäviä etsintäprosesseja, joissa innovaattorit yhdistelevät erilaisia asioita alueen jatkuvan kehittämisen ylläpitämiseksi ja vauhdittamiseksi. Innovaatiotoiminnassa alueen asiantuntijoiden dialogia voidaan kohdistaa kehittäjäverkoston kuviteltuun toimintaan ja rooliin äkillisen rakennemuutoksen tilanteessa, mikä edistää kehittäjäverkoston proaktiivista kykyä tunnistaa ja edistää kehittäjäverkoston spontaanisuutta ja muutosherkkyttä akuutissa tilanteessa (Lorenz, 1993, 14). Tällöin kehittäjäverkostossa vaikuttavista pienistä ja usein verraten yksinkertaisistakin osatekijöistä voi syntyä sellaista käyttäytymistä ja kyvykkyyttä, joita tarvitaan sopeutumisessa mahdollisiin akuutteihin aluetaloudellisiin muutostilanteisiin. (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Douglas & Schreiber, 2006.)

2.4.6. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen alueen itseuudistamisena

Elinkeinoelämän valtuuskuntaa (2009, 68) mukaillen tulevaisuustyö on tarpeellista ja hyödyllistä alueilla toimivien yritysten ja organisaatioiden ja alueiden strategioiden kehittämisessä, varautumista tukevien suunnitelmien laatimisessa, vaihtoehtoisten kehityspolkujen luomisessa, riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa, organisaatioiden ja alueiden johdon strategisten näkemysten jakamisessa ja uudistamisessa sekä toimintaympäristön ennakoimisessa. Evolutionaarisen lähestymistavan mukaisesti alueilla tarvitaan yrityksiä, julkisia organisaatioita ja kolmannen sektorin toimijoita, jotka kykenevät tunnistamaan oman osaamisensa ja löytämään sellaisia osaamiskeskittymiä ja liiketoimintakumppaneita, joiden osaaminen yhdessä oman osaamisen kanssa luo pohjan innovatiivisille tuotteille (Hautamäki, 2010a). Lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita erityisesti niistä prosesseista ja mekanismeista, jotka vaikuttavat talouden itseuudistumiseen (mm. Sotarauta & Kautonen, 2008, 80–82) ja toisaalta siitä, miten jonkin alueen rakennemuutoskehitys on muotoutunut dynamiikaltaan juuri sellaiseksi kuin se on (Boschma & Martin, 2012).

Häilyvässä ja epävarmassa maailmassa ei voi ennustaa tai kontrolloida alueen kehityskulkua tai äkillisen rakennemuutoksen ilmiön toteutumista. Itseuudistumisen kapasiteetin jatkuva kasvattaminen on kuitenkin oleellinen osa nykyaikaista aluekehittämistä ja rakennemuutoksiin varautumista (Sotarauta, 2005a; 2005b; 2007). Kapasiteetti kasvaa, kun alueelliset toimijat muistavat huomioida strategioita laatiessaan ja toteuttaessaan aikaisemman tietoperustansa ja kokemuksensa alueen toimintaympäristön muutoksista ja aiemmasta kehittämisestä (Axelrod, 1997). Toimijoiden on siis samalla katsottava taaksepäin sekä ennakoitava tulevaa. Itseuudistumisen kapasiteettia tarvitaan erityisesti alueellisten tulevaisuuden riskien tunnistamisessa ja niiden realisoitumisen ennalta ehkäisemisessä, mitä voidaan integroida laajempaan alueellisen kehittämisen kehykseen sekä kehittäjäverkostojen strategiseen kehittämiseen. Tällöin riskit voidaan huomioida alueen vaihtoehtoisten kehityspolkujen luomisessa.

Äkillisen rakennemuutoksen tapahtuminen alueella heikentää sen kilpailukykyä, sillä rakennemuutoksesta toipuminen saattaa kestää kauan (Martin, 2012). Alue saattaa taantua jopa vuosikymmeniksi. Tämän välttämiseksi alueiden tulisi kasvattaa itseuudistumisen kapasiteettia panostamalla uuden tiedon luomiseen ja hyödyntämiseen ja erityisesti uuden tiedon sisältämien merkitysten tunnistamiseen. Itseuudistumisen kapasiteetti edistää innovaatioiden aikaansaamista, mikä edellyttää paljon diversiteettiä sisältäviä verkostoja ideoiden synnyttämiseksi,

konkretisoimiseksi, lanseeraamiseksi ja käyttöönottamiseksi. Alueen kehittäjäverkostojen, organisaatioiden ja asiantuntijoiden on arvostettava paikallista asiantuntijuutta sekä pyrittävä tunnistamaan sellaisia alueen ulkopuolelta tulevia ajatuksia ja rakennemuutostietoa, joita voidaan kokeilla, jatkokehittää ja hyödyntää omalla alueella. (Benneworth & Charles, Hodgson & Humphrey 2007; Sotarauta & Mustikkamäki, 2008.)

Itseuudistumisen kapasiteetin luomiseksi alueella on oltava Kimiä ja Mauborgnea (2005) mukaillen sellaista toimintaa, jossa kyseenalaistetaan olemassa olevaa, tutkitaan ja etsitään uutta tietoa, kehitetään uutta osaamista ja luodaan uusia resursseja sen sijaan, että tyydyttäisiin vain hyödyntämään olemassa olevia mahdollisuuksia. Uusille asioille pitää luoda merkityksiä (Sotarauta, 2007), joiden synnyttämiseksi alueellisten toimijoiden on tulkittava uutta tietoa ja pohdittava sen hyödyntämisen mahdollisuuksia omissa organisaatioissa ja toisaalta myös verkostoissa. Omien ja verkostotasoisten tulkintojen yhdistäminen ja reflektointi voivat tuottaa alueille uusia kehittämissuuntia. (Sotarauta & Kostianen, 2008.) Toimintaympäristön muuttuessa alueilla tarvitaan myös syvällisempiä uudistuksia äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa (Martin, 2012). Tämä tarkoittaa käytännössä laajempien elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisten uudistusten toteuttamista, joissa luovutaan vanhoista rakenteista (Timonen, 2009, 15), vaikka ne olisivatkin osa alueen historiaa, miljöötä ja identiteettiä (Boschma & Martin, 2007). Muutoksen yllättävyyttä voidaan lievittää ennakkoinnilla ja hyvin ajoitetulla suunnanmuutoksella, jotka voivat proaktiivisesti kehittää aluetta kestäväille ja ketterälle pohjalle ennen kuin alue kohtaa äkillisen rakennemuutoksen negatiiviset vaikutukset (Casti, Ilmola, Rouvinen, & Wilenius, 2011).

Käytännössä äkillisten rakennemuutosten vastustuskykyä (Martin, 2012) voidaan alueella kasvattaa uudistamalla ja monipuolistamalla kapenevaa elinkeinorakennetta. Se tarkoittaa enemmän uusia yrittäjiä ja kasvuyrityksiä, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla ja tarjoavat alueelle työpaikkoja sekä uusia avauksia. Yrittäjyyden tueksi tarvitaan toimivan infrastruktuurin (esim. liikenneyhteyksiä, yrityshautomoja, klustereita ym.) ja rahoituksen lisäksi erityisesti innovaatioympäristöjä, jotka auttavat yrityksiä hyödyntämään alueen muita voimavaroja, edistämään tuotteiden ja palvelujen kehittämistä ja turvaamaan osaavan työvoiman saatavuuden (Cooke & Eriksson, 2012). Liiketoiminnan kansainvälistyminen muuttaa työ- ja kulutusmarkkinoita voimakkaasti, joten kilpailukyvyn kasvattamiseksi alueilla kannattaa panostaa yritysten, viranomaisten sekä koulutuksen ja tutkimuksen väliseen yhteistoimintaan työvoiman osaamisen ja hyvinvoinnin parantamiseksi, globaalin ajattelun laajentamiseksi, monitaitoisuuden ja ammatillisen liikkuvuuden

edistämiseksi sekä työurien pidentämiseksi (Martin, 2012: Benneworth, Charles, Hodgson & Humphrey, 2013).

Tulevaisuus tuottaa yhä enemmän talouskriisiin, ilmastonmuutokseen, demografisiin muutoksiin, energian ja raaka-aineiden saatavuuteen (Elinkeinoelämän valtuuskunta, 2009) sekä sosiaalisiin prosesseihin liittyviä haasteita, joihin varautumisessa tulee huomioida alueelliset olosuhteet ja kehittämisen lähtökohdat. (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a, 8-11.) Onnistunut, proaktiivinen rakennemuutoksen ohjaus voi parhaimmillaan toimia alueella siltana uuden ja vanhan rakenteen välillä. Sillan rakentaminen edellyttää erityisesti uusien mahdollisuuksien tunnistamista yhteistoiminnassa ja rohkeutta tarttua sen luomiin mahdollisuuksiin työelämän muutostilanteisiin ja rakennemuutoksiin työmarkkinoilla varauduttaessa (Timonen, 2009; 15; Cooke & Eriksson, 2012). Itseuudistumisen kapasiteetin kasvattamisen myötä varautuminen äkillisiin rakennemuutoksiin muuttuu luonnolliseksi ja jatkuvaksi olotilaksi, jossa alueen erilaisilla organisaatioilla on mahdollisuus oppia uutta muutoksien sisältämästä moninaisuudesta, dynaamisuudesta ja kompleksisuudesta ja toteuttaa muutosta pienin askelin (McMillan, 2004).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvässä itseuudistumisessa on kyse alueen ytimen erottumisesta ja vetovoimasta sekä näiden tuottamasta itseorganisoivasta voimasta ympäristössään sekä aktiivisuudesta mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä (Kauffman, 2000). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa tarvitaan herkkyyttä tunnistaa muutoksen suunnat ja kykyä luoda oma tulkinta muutoksesta, tulevaisuuden suunnista ja omasta roolista (Sotarauta & Srinivas, 2006). Alueilla tarvitaan uutta osaamista luovia instituutioita kuten tutkimuskeskuksia, oppilaitoksia ja korkeakouluja ja osaavia ihmisiä (Cumbers & MacKinnon, 2004, 967). Lisäksi tarvitaan innovaatiotoimintaa ja sitä tukevaa vuorovaikutusta, alueellista keskustelua sekä yritysten ja korkeakoulujen välisiä yhteyksiä ja alueen yritysten kansainvälistä näkyvyyttä (Lyytinen, 2011; Tödling & Tripl, 2005; Agranoff & McGuire, 2003). Tällöin alueellinen innovaatiotoiminta voi näyttäytyä käyttökelpoisen tietämyksen tuottamisena, levittämisenä ja hyödyntämisenä (Boschma & Sotarauta, 2007) sekä eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena kehittämisessä ja uusien kyvykkyyksien oppimisessa, erityisesti silloin kun lähtökohtana ovat palveluiden käyttäjien tarpeet (Lambooy, 2004). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen edistämiseksi menestyksellisten alueellisten innovaatiojärjestelmien tulisi kannustaa verkostoja ja organisaatioita oppimiseen kaikilla toiminnan tasoilla sekä hyödyntämään omaa osaamistaan (Abreu,

2011) siten, että alueellisten kehityskulkujen muokkaaminen ja menestyminen mahdollistuisi.

2.5. Yhteenveto esiyymmäryksestä

Yhteiskunta on siirtynyt modernista postmoderniin aikaan. Ajan, paikan ja päämäärien staattisuus on muuttunut postmodernin maailman dynaamiseksi uusiutumiseksi. Häilyvässä ja epävarmassa maailmassa alueiden kehityskulkuja ei voi enää ennustaa tai kontrolloida. Talouskriisit, demografiset muutokset, ilmastonmuutos, energian ja raaka-aineiden saatavuus sekä sosiaalsiin prosesseihin liittyvät haasteet lisääntyvät tulevaisuudessa ja niiden vaikutukset on huomioitava alueiden kehittämässä. Niiden vaikeasti ennakoitavat yhdistelmät saattavat johtaa yllättävien ja nopeiden rakenteellisten muutoksien realisoitumiseen suomalaisilla alueilla.

Äkillisen rakennemuutoksen akuutista alueellisesta shokkitilanteesta syntyvät pitkän aikavälin negatiiviset vaikutukset voivat heikentää pysyvästi alueen kehittymistä, mutta parhaimmillaan alue kykenee sopeutumaan niihin. Käytännössä rakennemuutokseen varautuminen on proaktiivista, alueen sopeutumiskyvyn kasvattamista. Sen tuloksena alueella sijaitsevat organisaatiot kykenevät akuutissa tilanteessa yhdessä kääntämään rakennemuutoksen negatiiviset vaikutukset uusiksi mahdollisuuksiksi. Rakennemuutoksiin varautumiseksi alueilta edellytetään jatkuvaa uudistumista, joka käytännössä tarkoittaa ennakoivien ja osuvien elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisten toimenpiteiden kollektiivista suunnittelua ja toteuttamista verkostoimisessa yhteistoiminnassa. Toimenpiteiden avulla alueet voivat luoda uutta kehityspolkua ja kyvykkyyttä, jotka vähentävät alueen herkkyyttä äkillisten rakennemuutosten negatiivisille vaikutuksille.

Toimintaympäristöjen epäselvyys sekä jatkuvasti nopeutuva rakennemuutos korostavat visionäärisen alueellisen yhteistoiminnan roolia kokonaisvaltaisen ja jaetun näkemyksen ja yhteisen suunnan luomiseksi. Tällöin toimintaympäristön kompleksisuus siirtyy osaksi alueellisten kehittäjäverkostojen dynamiikkaa ja sumeuttaa kehittäjäverkostojen organisaatioiden ja asiantuntijoiden keskinäisiä riippuvuuksia. Samanaikaisesti alueilla on kuitenkin yhä enemmän tarpeita ratkaista moniammatillisesti organisaatioiden ja kansalaisten palveluun liittyviä haasteita. Niihin vastaamiseksi alueilla tarvitaan yhteisöllistä, sosiaalsiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista, jossa korostuu eri alojen asiantuntijoiden

tulevaisuusorientoitunut yhteistoiminta, oppiminen sekä sosiaalisen pääoman ja innovatiivisen toiminnan kasvattaminen.

Tuleviin rakennemuutoksiin, aluetaloudellisesti uusiin tilanteisiin ja tulevaisuuksiin varautumiseksi organisaatiot ja asiantuntijat kehittävät alueellisia yhteistoimintamekanismeja ja uusia kysyntälähtöisiä kehittämiskäytäntöjä. Tällöin uusien käytäntöjen kehittäminen ja asiantuntijuuden kasvattaminen sekä yhteistoiminnan johtaminen hajaantuvat verkostoihin ja jakaantuvat niihin sisältyviin sosiaalisiin suhteisiin ja kollektiivisen oppimisen prosesseihin. Alueellisten yhteistoimintaprosessien jatkuva uudelleenmuotoutuminen ja toimintaympäristön kompleksoituminen edellyttävät asiantuntijoiden osaamisen ja yhteistoimintaa aktivoivien kyvykkyyksien jatkuvaa kasvattamista ja uusiutumista. Tällä tavalla alueen varautuminen rakennemuutoksiin, yhteistoiminnan jaettu johtaminen, verkostojen muotoutuminen ja oppiminen sekä asiantuntijoiden asiantuntijuuden kasvattaminen nivoutuvat merkittävällä tavalla toisiinsa postmoderin ajan aluekehittämisen kontekstissa.

Muutoksen voimistuessa varautumiseen tähtäävä kehittämistyö tapahtuu monihallinnollisissa kehittäjäverkostoissa, joihin kasaantuu ja kumuloituu osaajia, osaamista ja tietämystä. Rakennemuutoksiin varautumisessa korostuu tietoon, osaamiseen ja innovatiivisuuteen sekä hyvään paikalliseen, kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön perustuva kaupunkiseutujen kehittäminen, joka perustuu alueilla toimivien organisaatioiden asiantuntijoiden monenkeskiseen kehittämiseen ja osaamisen uusiutumiseen. Tämä luo mittavia haasteita alueellisten kehittäjäverkostojen johtamisen sosiaaliselle kontekstille. Toimintaympäristön voimakas muutos kohottaa jatkuvasti asiantuntijoiden moniammatillisia osaamisvaatimuksia, minkä vuoksi kehittäjäverkostojen yhteistoiminnan asiantuntijoiden rooleissa korostuu oppiminen sekä jatkuva osaamisen uusiutuminen. Kehittämiskonteksteihin kohdennetun oppimisen välityksellä asiantuntijat johtavat muutosta jaetusti käyttäen sen tukena erityisesti dialogia, luottamusta ja reflektiota. Oppiminen on kehittäjäverkoston tapa jäsentää muutosta, mikä tekee mahdolliseksi alueen jatkuvan kehittymisen. Asiantuntijat kokevat mielekkääksi toimia uudistus- ja kasvuhakuisessa, innovatiivisessa ja yhteistyöhön kannustavassa sekä visionäärisessä ympäristössä, mihin kasautuu erilaisia resursseja kollektiivisen kehittämisen tueksi.

Jaettu johtaminen tähtää siihen, että kehittäjäverkoston organisaatioissa toimivat asiantuntijat onnistuvat yhteistoiminnassa kehittämään ratkaisuja jatkuvaan uudistumiseen sekä kilpailukyvyyn kehittämiseen uusien ja innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden muodossa. Johtaminen näyttäytyy alueellisessa kehittäjäverkostossa

yhteiskunnallisesti kestävä ja monihallinnollista yhteistyötä tukevana, kollektiivisena jaettuna johtamisena, jossa korostuu asiantuntijoiden inhimillinen ulottuvuus, vaikuttaminen ja yhteistoiminnan ohjaaminen johonkin suuntaan siten, että organisaatioissa ja verkostoissa tehdään oikeita asioita sekä kyetään hallitsemaan asioiden monimutkaisuutta ja muutosta. Uudistamisessa oleellista on asiantuntijoiden välinen interaktio, yhteiset valinnat sekä vastuu korkeasta eettisyydestä, jolloin jaetussa johtamisessa korostuu erityisesti sosiaalisen kestävyuden periaatteet yhteistoiminnan perustuessa muihin asiantuntijoihin vaikuttamisena tai ohjaamisena johonkin mielipiteeseen tai toimintaan. Yhteistoiminta perustuu tällöin vuorovaikutukseen ja tietämyksen luomiseen, yhteisten intressien ja päämäärien ja etujen näkemiseen, keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen sekä yhteisten voimavarojen mobilisointiin.

Verkoston tasolla asiantuntijuuteen kasvu on kollektiivinen oppimisprosessi, jossa uusien kompetenssien oppimisella pyritään vastaamaan kehittäjäverkoston muuttuviin haasteisiin kuten sopeutumiseen äkillisiin rakennemuutoksiin. Haasteena on asiantuntijoiden ammattispesifisen tietämyksen hyödyntäminen yhteisten käytännön ongelmien ratkaisemisessa. Siinä korostuu jaettu asiantuntijuus, missä asiantuntijat yhdessä kohdentavat verkostossa tapahtuvaa vuorovaikutusta konkreettisiin ongelmiin, fokusoivat ja analysoivat niitä, syventävät ymmärrystään ja oppivat toisiltaan. Tässä prosessissa asiantuntijat saavat kommunikoinnin ja reflektion kautta palautetta toisiltaan ongelman ratkaisemiseen tarvittavasta osaamisesta, joka ohjaa asiantuntijoiden kollektiiveja kehittämään verkostoon uusia osaamisyhdistelmiä asiantuntijoiden olemassa olevasta osaamisesta sekä verkoston ulkopuolisista osaamisista ja resursseista. Lisäksi asiantuntijoiden kognitiiviset ja metakognitiiviset valmiudet säädellä ja kontrolloida omaa kehittymistään vahvistuvat yhteisessä vuorovaikutuksessa. Se edistää mm. yhteyksien rakentamista uuden ja aikaisemman tiedon välille sekä omien ja ulkoisten resurssien käytön arviointia ja optimointia. Tällöin verkostoituminen muihin alan asiantuntijoihin ja mahdollisuus käyttää ongelmanratkaisua tukevia ajattelun työvälineitä muuttuvat kollektiivisen oppimisen ja jaetun johtamisen voimavaraksi.

3. Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa hahmotetaan tutkimuksen sijoittumista laadullisen tutkimuksen kenttään. Tutkija on sitoutunut kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen ja pyrkinyt havaitsemaan ja löytämään, eikä niinkään todistamaan jotain oikeaksi (Maykut & Morehouse, 1994, 112–113). Tämän luvun tarkoituksena on hahmottaa tutkimuksessa käytettäviä ontologisia, epistemologisia ja metodologisia peruskäsitteitä tutkijan maailmankuvan hahmottamiseksi (Guba & Lincoln, 1989) sekä tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen ymmärtämiseksi. Luvussa valotetaan tutkimuksen luonnetta metodologisten ratkaisujen ja tutkimustradition näkökulmasta. Lukijalle avataan tutkimusprosessin vaiheiden sisältöä ja kuvataan tutkimusmenetelmien soveltamista tutkimusympäristössä siten, että tutkimusprosessin aikana tehdyt metodologiset ratkaisut hahmottuvat kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen metodologian soveltamisen tuloksena tutkija on luonut yhtenäisen tulkinnan, joka näyttäytyy viime kädessä tutkimuksen johtopäätöksinä ja diskussiona.

3.1. Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia

Cosgroven ja McHughin (2008) mukaan laadulliset menetelmät ovat viime vuosina saaneet enemmän jalansijaa sosiaali- ja käyttäytymistieteissä. Ne ovat usein joustavampia ja käyttökelpoisempia, kun on tarve päästä lähelle tai osaksi tutkimuskohteiden sosiaalisia prosesseja. Tässä tutkimuksessa kohdetta on lähestytty fenomenologis-hermeneuttisesta paradigmasta käsin. Tutkimus perustuu sellaiseen todellisuus- ja ihmiskäsitykseen, jossa ihminen tuntee ympäristönsä kokemuksensa kautta (Husserl, 2009). Tutkimus on konstruktivistinen, sillä sen lähtökohtana on todellisuuden moninainen suhteellisuus, jota kuvataan tutkijan omasta tulkinnasta käsin. Tutkija on osallistunut aktiivisesti verkoston arkipäivän toimintoihin ja luonut syvenevää ymmärrystä saamiensa jokapäiväisten kokemusten merkityksestä (van Manen 1990, 9). Suhteellisuus on mahdollistanut uuden tietämyksen tuottamisen tutkijan ja tutkimuksen kontekstissa työskentelevien asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimusta on ohjannut praktinen tiedonintressi, jolle on

ominaista pyrkimys saada käytännöllistä tietoa tutkimuskohteesta ja ymmärtää, miten kehittäjäverkoston toimintaa ohjaavat avainasiantuntijat mieltävät verkostomaisen yhteistyön.

Tutkimuksen taustalla on konstruktivistinen ontologia, jonka mukaan ei ole olemassa yleispätevää näkökulmaa, josta käsin voitaisiin neutraalisti kuvata ihmisen käyttäytymistä. Putnamin (1981, 52) mukaan ihminen ei ymmärrä, millainen maailma todellisuudessa on, vaan ainoastaan sen, miten todellisuus ilmenee ihmiselle. Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään kehittäjäverkoston toiminnasta tutkijalle syntyvien kokemusten merkityksiä ja tiedon sosiaalisia konstruktioita. Tutkimustehtävään nojaten tutkijan keskeisenä tehtävänä on ollut selvittää, mikä niissä on ollut olennaista kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen näkökulmasta. (Patton, 2002b, 93; van Manen, 1990, 9.) Van Manen (1990, 5) mukaillen tutkimuksessa on hyödynnetty tutkijan elettyä kokemusta (*lived experience*), jonka tavoitteena on ollut oppia tuntemaan sitä maailmaa, tässä tapauksessa kehittäjäverkostoa ja sen toimintaympäristöä, jossa asiantuntijat ja organisaatiot toimivat äkilliseen rakennemuutokseen varautumisen edistämiseksi. Tutkija on omien kokemustensa tulkintojen rikastamisessa ja jalostamisessa hyödyntänyt myös muiden asiantuntijoiden kokemuksia. Tähän liittyen van Manen (1990) toteaa, että fenomenologisessa tutkimuksessa lähtökohtana on aina lopulta tutkijan oma kokemusmaailma ja tietoisuus siitä, että omat kokemuksemme ovat muiden mahdollisia kokemuksia eli toisten kokemusta on mahdollista ymmärtää omasta perspektiivistämme käsin. (van Manen 1990, 57–58.)

Tutkimuksessa näyttäytyy myös realistinen ontologia, sillä tutkija on pyrkinyt saamaan mahdollisimman luotettavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija on uskonut, että verkoston arjen todellisuutta koskeva tieto voidaan saavuttaa toimimalla aktiivisesti ja osallistumalla kehittäjäverkoston arjen tiedollisiin konstruktioihin (Grandy, 1998, 114) ja niihin liittyviin vuorovaikutusprosesseihin. Koska tutkimustulokset perustuvat tutkijan omaan tulkintaan, niin tutkijan on pitänyt alituisesti tiedostaa, millä tavalla omat arvostukset ja ennakko-olettamukset vaikuttavat siihen, mitä hän on nähnyt, kuullut ja kirjoittanut muistiin kenttätöissä ja miten hän niitä tulkitsee (Patton, 2002b, 93.) Näistä ontologisista olettamuksista ponnistaen tutkija on tähännyt monipuolisen kuvan saamiseen tutkimuskohteesta osallistumalla ja tekemällä havaintoja kehittäjäverkostossa käytävässä monikanavaisessa vuorovaikutuksessa ja rikkaassa sosiaalisessa kanssakäymisessä sen sijaan, että hän olisi esimerkiksi haastatellut yksittäisiä asiantuntijoita.

Gadamerin (1979) mukaan kosketus todellisuuteen syntyy arvojen, tunteiden ja aiemman tietämyksen kautta. Lisäksi ihmisten todellisuus määräytyy merkitysten

kautta, joiden luomiseen yksilö voi osallistua kulttuurinsa osana. Tutkija on vähitellen tuottanut kokemuksista merkityksiä, jotka ovat tulleet esille tarkastelemalla reflektiivisesti tutkijan saamia havaintoja ja kokemuksia (Moustakas, 1994). Tällöin tutkiminen on ollut sekä tutkijan ulkokohtaista havainnointia että todellisuuden tulkintaa tutkijan subjektiivisessa tietoisuudessa. Reflektiossa tutkija on tulkintojensa kautta analysoinut tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston yhteistoimintaa, liittänyt siihen uusia merkityksiä, kuvannut prosesseja ja tehnyt johtopäätöksiä. (Mezirow, 1997; Ruohotie, 2000.)

Symbolista interaktionalismia soveltaen tutkimuksessa on uskottu siihen että kulttuuri muovaa ihmisen käyttäytymistä. Tästä näkökulmasta koko yhteiskunta, mutta myös siinä vaikuttava, tutkimuksen kohteena oleva kehittäjäverkosto on dynaamisten henkilösuhteiden ja yksilöiden vuorovaikutuksen tulos. Verkosto on olemassa silloin, kun yksilöt ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, joten verkostosta muodostuva kuva on viime kädessä se kuva, joka yksilöillä on toisistaan (Levine, 1995). Tutkija on oletanut, että tutkittavan kehittäjäverkoston jäsenten maailmakuva sekä kokemukset ovat olleet samansuuntaisia ja niissä ilmenevät poikkeavuudet johtuvat ihmisten erilaisista merkitysmaailmoista. Tutkimuksen taustalla on oletus, että ihminen on aloitteentekijä omissa teoissaan, ja ilmentää niissä luovuutta ja vapaata tahtoa. Ihminen on aktiivinen, suunnitteleva ja kehittyvä, mutta myös päämäärätietoinen. Ihmisen toiminnan tuloksena yhteiskunnalliset toiminnot ja kulttuurit muuttuvat, mikä taas vastaavasti muokkaa ympäristöä ja ihmisiä. Ihminen on älyllinen ja intentionaalinen ja hänet nähdään elämäänsä kietoutuneena olentona, joka luo olosuhteitaan ja ymmärtää niitä yhtä aikaa. Tutkimuksen lähtökohtana on se, että keskeisenä ihmisen ajattelun välineenä toimii kieli, jota käytetään ihmisten välisen situationaalisten sosiaalisten prosessien ylläpitämisessä ja vahvistamisessa (Vygotsky, 1978).

3.2. Tutkimuksen metodologinen tausta

Tutkimuksen metodologia perustuu pääsääntöisesti hermeneutiikkaan, jonka mukaan ihminen on itseään tulkitseva olento ja että hänen olemuksensa osittain määräytyy itsetulkinnan kautta (Giorgi, 1997). Ensimmäiset tutkijan tekemät tulkinnat ovat tapahtuneet keskeneräisessä, mutta laajenevassa esiyymmärryksessä. Tulkinnassaan tutkija on aktiivisesti luonut kytkentöjä teoreettisiin lähtökohtiin sekä palannut usein takaisin tutkimusaineistojen tasolle. Tämä on luonnollista, sillä tutkija on voinut ymmärtää kokemusmaailmasta ainoastaan sen, jolla on ollut siinä hetkessä

merkitystä tutkijalle itselleen ja tutkimukselle. Näin tutkimuksessa on syntynyt hermeneuttinen kehä, jossa tulkitsijan valinnat ovat määränneet tulkintaprosessin edellytyksenä olevan viitekehyksen (Gadamer, 1979, 261–264) ja vaikuttaneet tulkinnan tuloksiin. Tutkimuksen aikana tutkijalle on vähitellen muodostunut horisontti (Gadamer, 2004), jonka avulla tutkija on kyennyt tulkitsemaan yhä syvällisemmin kehittäjäverkostoon nykyhetkessä liittyviä merkityksiä katsomalla taaksepäin historiaan ja eteenpäin tulevaisuuteen.

Tutkijan havainnot ja kokemukset ovat kertyneet ja muotoutuneet dilheymäisesti arkipäiväisissä asioissa. Van Manenin (1990, 27) mukaan fenomenologinen tutkimus resonoi elämänkokemuksen kanssa, josta voi päätellä, että tutkija on saattanut kyetä monipuolisempaan ymmärtämiseen pyrkiessään hyödyntämään aikaisempaa kokemusta ja osaamista reflektion ja tulkintojen tukena. Tutkimuksessa tutkijan omat kokemukset on ymmärretty merkityssuhteiksi. Ne ovat syntyneet, kun tutkija on saanut jossakin verkoston kehittämiskontekstissa tehdystä havainnosta elämyksen (Kusch, 1986, 74). Tällöin yhteistoimintaan tai sen kohteeseen liittyvä havainto tai havainnot ovat ilmenneet tutkijalle jonakin kokemuksellisenä todellisuutena (Husserl, 2009). Havaintojen ja kokemusten tulkinta on tuonut esiin eri asioiden välisiä merkityssuhteita. Niistä on syntynyt merkityksiä, joista on vähitellen muodostunut kokonainen merkitysstrukturi, joka on ilmentänyt sitä, missä järjestyksessä tai suhteessa asiat ja käsitteet ovat toisiinsa (Rickman, 1976, 239) sekä selittänyt tutkittavaa ilmiötä (Gadamer, 1979, 197).

Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston oppimiseen ja johtamiseen liittyvät merkitykset ovat olleet aina läsnä, kun jokin kehittäjäverkostoon liittyvä elementti on ollut läsnä (Rickman, 1976). Merkityksien luomisen prosessi on ollut tutkijalle oppimisprosessi, joka on parantanut tutkijan kykyä tulkita todellisuutta. Tutkija on selittänyt ja pyrkinyt yhä syvällisemmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiöitä, mikä on puolestaan lisännyt tutkijan tietoisuutta ilmiöön liittyvistä kytkennöistä ja mahdollisuuksista (Ruohotie, 2000, 170–171; Mezirow, 1995, 29). Tutkija on kuvannut kehittäjäverkoston johtamiseen ja oppimiseen liittyvää merkitysstruktuuria tutkimusaineistossa (ks. Hautamäki, 2013e, 36–77).

Tutkijan tekemät tulkinnat eivät ole olleet mielivaltaisia, sillä tutkija on ollut tietoinen tulkinnan edellytyksistä ja tulkintoja on altistettu tutkimuksen aikana kriittiselle keskustelulle. Tutkijan ymmärrys on parantunut vuorovaikutuksessa kehittäjäverkoston kanssa, vaikka ymmärrys ei koskaan voikaan saavuttaa lopullista samankaltaisuutta (Gadamer, 1979). Hermeneuttisessa kehässä tutkijan ymmärrys kehittäjäverkoston johtamisesta ja oppimisesta on liikkunut koko ajan kokonaisuudesta osiin ja osista kokonaisuuteen. Samalla tietoisuuden kasvu on

auttanut tutkijaa suhtautumaan kriittisesti omiin tulkintoihin ja tunnistamaan omia ennakkokäsityksiään (Giorgi, 1997). Tätä on edistänyt se, että tutkimuksen kohteena oleva kehittäjäverkosto on käsittänyt sekä vieraan maailman, mitä tutkija on pyrkinyt ymmärtämään, että tutun maailman, minkä tutkija on jo ymmärtänyt. Tutun maailman horisonttien kautta tutkija on kyennyt parantamaan laajenevan ymmärtämisen edellytyksiä. (Gadamer, 1979, 259–261.)

Tutkimuksessa oikean tulkinnan kriteereinä on pidetty yksityiskohtien sopusointuisuutta kokonaisuuden kanssa sekä todellisuuden rakentumista käsitteiden kautta (Gadamer, 1976). Tällöin hermeneuttisen tutkimusprosessin avainkäsitteeksi on muodostunut totuus, jonka ymmärtäminen on merkinnyt pyrkimystä löytää tutkijan käsityksissä piilevät totuudet ympäröivän hälyn keskeltä. Se on tehnyt tutkimuksesta mielekkään ja haasteellisen. Tutkija on tarpeen vaatiessa selvittänyt itselleen tekojen ja tapahtumien merkityksiä ja huomioinut siinä tutkijan aikaisempaan merkityksenantoon sisältyneet ennakoasenteet ja vääristymät. Osallistuminen kehittäjäverkoston vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen toimintaan on tarjonnut tutkijalle näkökulmia vaihtoehtoisista tavoista tulkita kehittäjäverkoston oppimista ja johtamista. Se on auttanut tutkijaa tulemaan tietoisemmaksi itsestään ja kyseenalaistamaan vakaumuksiaan ja käsityksiään, joita hän on oppinut pitämään itsestään selvyyksinä. Tutkimuskohteesta syntyneet kokemukset ovat lisääntyneet koko ajan ja tutkija on oppinut ilmaisemaan verbaalisesti kokemuksiaan ja keskustelemaan niistä muiden kanssa. Kokemukset ovat karttuneet kumulatiivisesti, mikä on lisännyt tutkijan tietämystä ja tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimusraportissa tutkija on avannut sisäistä maailmaansa kuvaamalla tutkimusraportissa sisäisen dialoginsa tuloksia ja omien kokemustensa tulkintoja (Ellis & Bochner, 2000, 737). Kysymyksessä on ollut tutkijan sisäinen prosessi, jonka aikana tutkija on oppinut kehittämään tutkimusmetodologian lisäksi myös itsensä tiedostamista ja itsetuntemusta (Hunt, 2010, 74).

Gadameria (1979, 307) mukaillen havaintoihin ja kokemuksiin liittyvät tunteet ovat auttaneet ymmärtämään, mitkä asiat ovat olleet tutkimuksen kannalta tärkeitä. Tunteet ovat välittäneet sen, joka on tärkeää ja merkityksellistä, sillä ihminen voi ymmärtää asioiden merkityksellisyyden vain kun ne koskettavat häntä eikä ihmisyiden ymmärtämiseen ole mitään tunteista riippumatonta tietä (Giorgi, 1997). Tutkijan tulkintaan on myös kuulunut ymmärrys siitä, että havainnot ja kokemukset on sijoitettava kehittäjäverkoston historialliseen kontekstiin (Gadamer, 1979, 276; Vygotsky, 1978). Tutkimuksessa onkin korostettu historiasta tulevaisuuteen suuntautuvaa evolutionaarista kehitysajattelua (Sotarauta & Srinivas, 2006), jossa kehittäjäverkoston nykytila on alueen historiallisen kehityksen tulosta. Tämän vuoksi

tutkimuksessa on ollut tärkeää tutkia kehittäjäverkoston yhteistoiminnan muodostumista ja historiallista esirakennetta, joka on avautunut vähitellen tutkimuksen aikana (Rickman, 1976, 235–237). Vaikka tutkimuksen lähtökohdaksi on ollut tutkijan omien kokemusten tulkitseminen, niin tulkinnassaan tutkija on Diltheyä mukailleen myös eläytynyt kehittäjäverkostossa toimivien asiantuntijoiden asemaan, jonka kautta tutkija on ymmärtänyt heidän kokemuksiaan ja niihin sisältyviä merkityksiä niiden syntykontekstissa (Rickman, 1976, 191).

3.3. Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimusmetodologian suunnittelussa on käytetty Maxwellin (2005, 5) mukaista tutkimuksen suunnittelumallia, jossa tutkimusmenetelmät on liitetty tutkimusprosessin kokonaisuuteen. Mallin mukaisesti menetelmien valintaan on vaikuttanut erityisesti tutkimuskohteen ja tutkimuskysymysten luonne. Kehittäjäverkoston johtamisen ja oppimisen taustalla on varsin abstrakti sosiaalinen rakenne, joten tutkimuskysymyksillä on haettu kuvailevia tuloksia. Tutkimuskysymykset ovat luoneet viitekehysten, joka on ohjannut tutkijaa etsimään tosiasioita, laadullista tutkimustyyliä sekä havaintojen ja kokemusten tulkintaan perustuvan analysoinnin periaatteita. Kuvailevat tutkimuskysymykset ovat ohjanneet tutkimusta kuvaamaan kehittäjäverkoston yhteistyö- ja toimintakulttuuria, jolla on evolutionaarinen, monikerroksisen oppimisen ja virtaavan tietämyksen luonne (Sotarauta, 2003; Morgan, 1997b; Castells, 1996). Tutkimuskohteen ja tutkimuskysymysten luonne ovat synnyttäneet tarpeen kvalitatiivisten menetelmien käytölle ja toisaalta tutkimusotteelle, joka on mahdollistanut verkoston sosiaalisten rakenteiden tutkimisen.

3.3.1. Autoetnografinen tutkimusote

Tutkimusotteeksi tutkija on valinnut autoetnografian (Anderson, 2006). Se on antanut tutkijalle erinomaiset mahdollisuudet lähestyä alueellisen kehittäjäverkoston oppimista ja johtamista pitkäjänteisesti ja joustavasti. Autoetnografiaa soveltaen tutkija on kyennyt asettumaan luonnolliseksi osaksi tutkimuskohdetta, tässä tapauksessa osaksi kehittäjäverkoston arjen toimintaa ja sosiaalista vuorovaikutusta, ja päässyt osallistunut luonnollisena henkilönä tutkittavaan kontekstiin. (Anderson, 2006; Hammersley & Atkinson, 1995.) Tutkija on kerännyt havaintoja osallistumalla

useiden vuosien ajan kehittäjäverkoston sosiaaliseen kontekstiin käyttämällä osallistuvan havainnoinnin menetelmää (Patton, 2002b; Maykut & Morehouse, 1994, 45). Havainnointi on kohdistettu kehittäjäverkoston oppimis- ja johtamisprosesseihin, jotka ovat olleet spesifejä inhimillisille kokemuksille, tuntemuksille, uskomuksille, motiiveille, odotuksille, kommunikaatiolle, ajatuksille, asenteille ja prosesseille (Moustakas, 1994). Havainnointi on tuottanut monipuolista tietoa kehittäjäverkoston todellisuudesta ja luonut hyvän lähtökohdan pitkäjänteisesti hankitun ja laajan tutkimusaineiston jatkuvalla analysoinnille (Denzin & Lincoln, 2005; Bochner & Ellis, 1996).

Autoetnografia on myös antanut tutkijalle mahdollisuuden toimia akateemisten ympäristöjen sijaan yleisimmässä ja arkisemmassa elämässä (Bailey, 2008). Tutkimuksessa tutkijan oma näkökulma on ollut ensisijainen, mutta se on tietoisesti limitetty kehittäjäverkoston jäsenten kokemusten lomaan, tässä tutkimuksessa erityisesti interaktiivisen fokusryhmän kokemuksiin. Tutkija on tällä tavoin saanut mahdollisuuden kyseenalaistaa omat kokemuksensa asettamalla ne rinnakkain fokusryhmän jäsenten kokemusten kanssa. Koska tutkija on kuitenkin ollut näiden rinnastusten luoja ja valintojen tekijä, niin autoetnografiselle tutkimukselle tyypillisesti hänen omakohtainen persoonallinen äänensä, näkemyksensä ja ymmärryksensä tutkimuskohteen sosiaalisesta ilmiöstä on pysynyt vahvana. (Anderson, 2006.) Samalla tutkija on käynyt monipuolista ja rikasta keskustelua interaktiivisen fokusryhmän, tutkimuskohteen ja aineiston välillä ja saanut ymmärryksen tutkimuskohteesta antamalla myös samassa kontekstissa toimivien henkilöiden kokemusten vaikuttaa hallitusti tutkijan omiin kokemuksiin ja merkityksiin (Davis & Ellis, 2008, 285).

3.3.2. Sekundääriaineiston keruu ja sisällönanalysointi

Tutkija on kerännyt tutkimusaineistot perusteellisesti ja aineistojen tulkinta on tehty pitkäjänteisesti ja oppivalla asenteella (Hunt, 2010, 74). Tutkimuksen aineisto on kaksitasoista sisältäen sekä sekundääriaineiston että primääriaineiston. Sekundääriaineisto on muodostunut tutkijan suorittaman osallistuvan havainnoinnin tuloksena. Aineistossa on tutkijan tekemiä havaintoja kehittäjäverkostossa toimineiden asiantuntijoiden yhteisöllisestä käyttäytymisestä, mielipiteistä ja kommentista. Havaintoja on tehty kehittäjäverkoston tapahtumissa sekä työryhmien kokouksissa ja neuvotteluissa, vuorovaikutteisen fokusryhmän tapaamisissa sekä tutkijan ja asiantuntijoiden henkilökohtaisissa kohtaamisissa.

Autenttisissa havainnoissa on ollut merkityksellistä, missä tilanteessa ne ovat syntyneet tai kuka on sanonut mitäkin. Havainnot tutkija on kirjannut tutkimuspäiväkirjaansa, jolloin ne ovat muuttuneet kielellisesti ilmaistuun muotoon. Samalla niiden luonne on muuttunut siten, että tutkimuspäiväkirjaan merkityissä havainnoissa on enemmänkin kysymys havaintokokemuksista. Myöhemmin havaintokokemusten tulkintavaiheessa tutkija on muuttanut ne anonyymeiksi. Tutkija on tehnyt havaintoja myös kehittäjäverkoston työryhmien kokousten pöytäkirjoista sekä kehittäjäverkostossa laadituista strategiasta, tutkimusraporteista, suunnitelmista ja selvityksistä. Aineistoa on käytännössä kerääntynyt kaikista tapahtumista ja tilanteista, joiden välityksellä tutkija on ollut vuorovaikutuksessa kehittäjäverkostoon (Bogdan & Biklen, 1998; Taulukko 2).

Tutkija on oppinut tulkitsemaan reflektiivisesti tekemiään havaintokokemuksia sekä muodostamaan niistä merkityksiä. (Hammersley & Atkinson, 1995; Ruohotie, 2000, 185–186.) Aineistonkeruussa on havainnoitu erityisesti verkoston toimintaan osallistuvien henkilöiden ja organisaatioiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta, johtamistekoja, toimintakulttuurin sisäisiä toimintatapoja ja normeja, verkostossa toimivien henkilöiden taitojen kehittymistä sekä tiedollisten ja innovatiivisten toimintojen luonnetta niiden syntykontekstissa. Tutkija on havainnoinnin kautta oppinut tuntemaan tutkittavan kehittäjäverkoston taustan, historian ja erilaiset vaiheet. Se on edistänyt aineistonkeruuta, sillä tutkija on kyennyt paremmin tunnistamaan havaintokokemuksiaan sekä erottelamaan niihin sisältyviä merkityksiä sekä tuottamaan uusia kysymyksiä, jotka taas vastaavasti ovat ohjanneet osallistuvan havainnoinnin kohdentamista uusiin asioihin. Tutkittavassa verkostossa toimivien ihmisten tuntemus on myös mahdollistanut viestinnällisten hiljaisten symbolien sekä käyttäytymiseen liittyvien poikkeamisten kokemisen ja tulkitsemisen (Bogdan & Biklen, 1992).

Tutkimus on näyttäytynyt eräänlaisena etnografisena tutkimusmatkana, jonka aikana tutkija on saanut suuren määrän strukturoimatonta, monipuolista ja rikasta havaintoaineistoa, jonka parissa hän on tehnyt tulkintaa (Atkinson & Hammersley, 2000). Aineiston keruusta on muodostunut hyvin dynaaminen prosessi, sillä aineistonkeruun tarpeet ovat muuttuneet jatkuvasti tutkimustuloksien tulkinnan tuloksena. Havaintoja on ollut yhteensä yli 3000. Strukturoimattomalle sekundääriaineistolle on tehty sisällönanalyysi, jossa on käytetty apuna NVivo-ohjelmistoa. (Metsämuuronen, 2009, 243–247.)

Taulukko 2. Sekundääriaineiston luokat ja esimerkkejä havainnoista

SISÄLLÖN ANALYYSIN LUOKAT	ESIMERKKEJÄ LUOKKIIN SISÄLTYVISTÄ HAVAINNOISTA
Tiedon luominen	<i>"Itsearviointissa tuli esiin paljon uutta arvokasta tietoa." "Tähän tietoon suhtauduttiin vakavasti vasta kun luimme sen raportista."</i>
Oppiminen	<i>"Tämä vanha käytäntö ei yksinkertaisesti toimi tässä uudessa tilanteessa" "Voisimmeko koota ryhmän, joka suunnittelisi uuden toimintamallin?" "Olemme kokeilleet tätä ja ehdottaisimme seuraavia muutoksia:"</i>
Uusien ratkaisujen luominen	<i>"Yrityksissä kertoivat, että tämän pitäisi heidän mielestään toimia näin:" "Haasteenamme on parantaa tätä palvelua siten, että..." "Tämä uudesta ohjausympäristöstä saatiin todella viihtyisä ja toimiva" "Haluatteko kuulla, millaista palautetta asiakas antoi meille!..."</i>
Sosiaalisen pääoman kasvattaminen	<i>"Voisitko kertoa, mitä hyötyä tästä tiedosta on meidän oppilaitokselle?" "Voisiko joku kertoa, millaisia toimenpiteitä meiltä odotetaan?" "Arvokeskustelumme nosti tunteet pintaan ja uskon että pöytä on nyt paljon puhtaampi jatkotyöskentelyä silmällä pitäen" "Tämän muutoksen vaikutuksista pitää keskustella lisää." "Tämän toteuttamiseksi tarvitaan toimiva asiantuntijaryhmä"</i>
Jaettu johtaminen	<i>"Miettsimmekö yhdessä, miten tämä resurssi hyödynnettäisiin." "Aivan kuin verkoston toiminta ei olisi oikein kunnolla kenenkään hanskassa." "Vau, kaksi rehtoria osallistui tänä aamuna tiimimme suunnittelukokoukseen." "Olipa upean kannustava puhe, tällä jaksaa taas monta viikkoa" "Oletteko huomannut, että tämä on ikään kuin verkostojen verkosto"</i>

Sisällönanalyysissä sekundääriaineistoa on kevyesti luokiteltu. Analyysin luokat on pidetty analyysissä yleisellä tasolla siten, että tutkija on kyennyt säilyttämään kokonaiskuvan kehittäjäverkoston toiminnasta. Analyysissä on käytetty seuraavia luokkia: Tiedon luominen, Oppiminen, Uusien ratkaisujen luominen, Sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja Jaettu johtaminen (ks. Taulukko 2). Luokat ovat olleet vielä tutkijan tulkintojen jälkeenkin tunnistettavissa mm. kehittäjäverkoston prosessimallista (ks. Luku 6.1, Kuvio 16).

3.3.3. Primääriaineiston luominen ja sen tulkitseminen

Tutkijan tulkintaprosessin ja merkitysten luomisen tukena on toiminut interaktiivinen fokusryhmä (Davis & Ellis, 2008, 295–300), sosiaalinen yhteisö, jossa kehittäjäverkoston koordinointiin ja ohjaamiseen osallistuvat asiantuntijat ovat jakaneet omakohtaisia ja yhteisiä kokemuksia. Tutkija on jakanut fokusryhmän jäsenten kokemuksia saadakseen yhteyden heidän tekemiin persoonallisiin ja ainutlaatuisiin kokemuksiin (Burrell & Morgan, 1979). Tilan antaminen fokusryhmän jäsenten äänille ja mielipiteille (Onwuegbuzie, Dickinson, Leech & Zoran, 2009) sekä kokemusten jakaminen ovat parantaneet tutkijan tietoisuutta kehittäjäverkoston arjen tapahtumista ja rikastaneet tutkijan omien kokemusten tulkintaa ja merkitysten muodostamista. Rikastamisen ansiosta tutkija on tulkinnassaan ymmärtänyt paremmin kehittäjäverkoston ydinolemusta (Husserl, 2009). Tutkija on kuvannut muodostamiaan merkityksiä ja niiden taustalla olevia havaintokokemuksia erillisessä yhteenvedossa johtuen aineiston laajuudesta (ks. Hautamäki, 2013e, 36–77).

Interaktiivisessa fokusryhmässä on vuosien 2006 - 2013 aikana toiminut eri kokoonpanoissa 21 tutkijaa, kehittäjää ja innovaattoria. Fokusryhmän jäsenten määrä on kerrallaan vaihdellut 2-7 henkilön välillä. Ryhmän pienuus on tukenut aineiston keruuta, sillä tarkoituksena on ollut saada tutkimukseen syvällisyyttä ja monipuolisuutta. Fokusryhmän toiminnasta ei ole ollut ennakkosuunnitelmaa tai tietoista tiedon hankkimisen tavoitetta (Anderson, 2006). Ryhmää ei ole myöskään legimitoitu tai määritelty tutkimuksen aikana tarkasti vaan ryhmän on annettu muuttua, kasvaa ja toimia arkipäiväisesti myötäillen tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston kehittämisteemoja ja kehittämisprojekteja. Tutkija on kehittäjäverkoston projekteissa tavannut päivittäin fokusryhmän jäseniä erilaisissa työtilanteissa, joten tutkija ja fokusryhmän jäsenet ovat eläneet saman kehittäjäverkoston arkea ja todellisuutta. Interaktiivisen fokusryhmän työmuotoja ovat olleet vapaamuotoiset ja strukturoimattomat henkilökohtaiset keskustelut ja ryhmäkeskustelut, keskustelut sosiaalisessa mediassa, yhdessä tai erikseen käydyt keskustelut muiden asiantuntijoiden kanssa sekä kokemusten kirjallinen kuvaaminen primääriaineistona.

Turvallisessa ryhmässä on voinut rohkaistua esittämään omia mielipiteitä ja ajatuksia avoimemmin kuin yksilönä (Eskola, 1998) vaikka ryhmän jäsenet ovat vuosien mittaan vaihtuneet tai täydentyneet useasti. Keskustelujen teemat ja näkökulmat ovat vaihtuneet kehittäjäverkoston toiminnan ja tilanteiden mukaan. Ryhmä on itse luonut keskustelulle olosuhteet ja puitteet. Tutkijan tehtävänä on ollut lähinnä osallistua ja havainnoida, mutta myös kevyesti fasilitoida keskustelua ja

käsitteellistä niiden sisältöä (Eskola 1998, 98). Fokusryhmässä dialogi on pitkäjänteisen yhteistyön ja keskinäisen tuntemuksen lisääntymisen seurauksena demokratisoitunut ja sosiaalinen pääoma on kasvanut. Tämän seurauksena vuorovaikutukseen on liittynyt yhä vahvemmin tunteet, arvot, yhteisöllisyys, reflektointi ja ryhmän jäsenten keskinäisen luottamuksen kasvu. Keskustelut ovat joskus olleet kaoottisia ja jäsentymättömiä, mutta ne ovat herkistäneet ryhmää intuition käyttöön (Davis & Ellis, 2008, 295–300). Fokusryhmän keskusteluissa on ollut mahdollisuus nähdä, kuulla ja eritellä paljon sellaisia asioita, jotka olisivat jääneet yksilohaastatteluissa tulematta esiin (Maykut & Morehouse, 1994, 104). Yhteisen vuorovaikutuksen mielekkyyttä on tukenut se, että kysymyksessä ovat olleet todelliset asiat ja haasteet, joihin fokusryhmän on pitänyt löytää ratkaisuja.

Primääriaineisto (vrt. Taulukko 3) on syntynyt, kun tutkija ja fokusryhmän jäsenet ovat tulkinneet ja kirjoittaneet näkyväksi kehittäjäverkoston toiminnasta saatuja kokemuksia ja niistä syntyneitä merkityksiä artikkeleiden, julkaisujen sekä tutkimus- ja projektiraporttien muodossa (Arasola & Hellström, 2012; Arasola, 2012; Hautamäki, 2009a; 2009b; 2010a; 2010b; 2011a; 2011b; 2011c; 2012a; 2012b; 2013a; 2013b; 2013c; 2013d; 2013e; 2013f; Hautamäki & Ahonen, 2013; Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto, 2012; Hautamäki & Arasola, 2011; Hautamäki, Arasola & Saarela, 2012; Hautamäki, Clancy & Ryan, 2013; Hautamäki & Ilmonen, 2013; Hautamäki & Ilomäki, 2007; Hautamäki, Koskela, Lietzén & Raatikainen, 2011; Hautamäki & Leveälähti, 2013; Hautamäki & Suontama, 2011; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013a; 2013b; 2013c; Niemi, 2012; Malin, 2012; Ryan, Clancy & Hautamäki, 2013; Suontama, 2011; Suontama, Hautamäki & Leveälähti, 2011; Tuomikoski & Vuorimies, 2012). Tällä tavoin näytteenotto on kyetty kohdistamaan kehittäjäverkoston toiminnan arkeen ja ytimeen (Patton, 2002a).

Tutkija on kuvannut kolme esimerkkiä kaikkein keskeisimmän primääriaineiston sisällöistä (Taulukko 3). Tutkijan itsensä kirjoittamassa primääriaineistossa on kuvattu kehittäjäverkoston empirian yhteyksiä teoriaan ja päinvastoin. Yhteydet ovat muodostuneet tutkijan kokemusten tulkinnan tuloksena syntyvistä merkityksistä. Tämä on mahdollistanut laajenevan tulkinnan kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen luonteesta. Interaktiivisen fokusryhmän jäsenet ovat kuvanneet pääsääntöisesti autenttisten kokemusten tulkinnosta syntyneitä käsityksiä kehittäjäverkoston kehittämiskontekstien rakenteista, oppimisen prosesseista, onnistumisista ja esteistä sekä tehdyistä ratkaisuista.

Taulukko 3. Esimerkkiotteita primääriaineiston kuvauksista

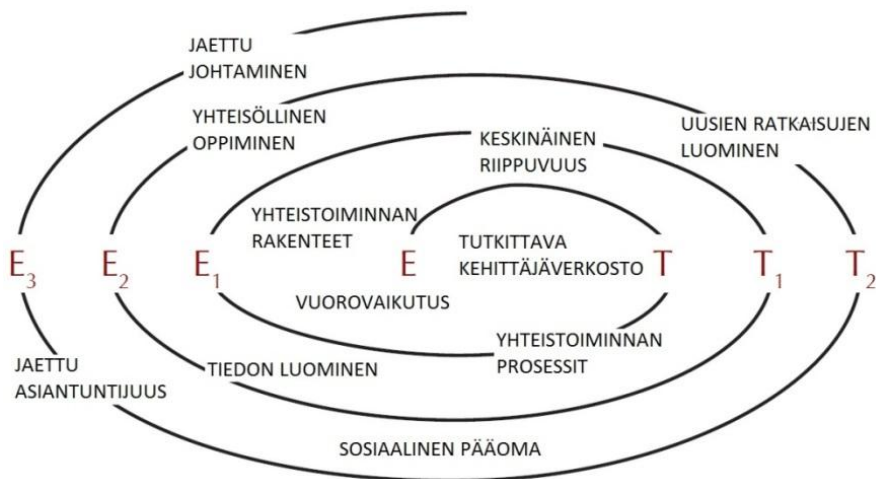
PRIMÄÄRIANEISTO	ESIMERKKIOTTEITA AINEISTOSTA
<p>(Savolainen & Tamminen, 2012, 46). Teoksessa S. Niemi. Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana.</p>	<p><i>”Yhdessä tehden uskallusta kaikenlaiseen kokeilemiseen oli enemmän. Verkoston keskusteluympäristössä, organisaatioiden rajapinnoilla, jäsenten erilaiset osaamisprofiilit toivat uusia näkökulmia kehittytyöhön. Ideoita kehiteltiin ja jalostettiin, havaittiin enemmän yksityiskohtia ja liittymäkohtia ja oivallettiin kokonaisuuksia monipuolisemmin – syntyi innovaatioita. Ryhmässä uudet, luovat ideat levisivät laajemmalle. Verkostomainen toiminta oli erinomainen tapa organisoida innovatiivista toimintaa. Yhteinen tapa työskennellä syntyi asteittain, vähän kerrallaan. Tapaamisissa luotiin henkilökohtaisia suhteita ja rakennettiin luottamusta. Verkostovalmiuksia edisti erityisesti vapaamuotoinen tekeminen ja yhteiset kokoontumiset ilman tiukkaa asialistaa”</i></p>
<p>(Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012, 25). Teoksessa J. Hautamäki, T. Vuorimies, S. Leveälähti, & J. Järvinen. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa.</p>	<p><i>”Mukavilla, hauskoilla ja erilaisilla menetelmillä pyrittiin luottamuksen ja hyvän ilmapiirin kasvattamiseen sekä uusien, yhteisten suuntaviivojen luomiseen. Kehittämislustaa käytettiin erityisesti asiantuntijatiedon näkyväksi tekemiseen, erilaisten mielipiteiden törmäyttämiseen, ennakoititiedon tuottamiseen, yhteisölliseen oppimiseen, ajatusten rikastamiseen, osallistujien inspirointiin ja stimulointiin, uusien ratkaisujen tuottamiseen, uusien menetelmien kokeilemiseen, erilaisten ihmisten kohtaamiseen, yhteistyön tiivistämiseen, avainhenkilöiden ja muiden osallistujien sitouttamiseen, vuorovaikutuskanavien avaamiseen, tulevaisuuskeskusteluihin, luottamuksen kasvattamiseen ja yhteisten käsitysten luomiseen”</i></p>
<p>(Hautamäki & Ahonen, 2013, 41–42). Teoksessa J. Hautamäki, & M. Vesasto. Proactive Approach to Structural Change.</p>	<p><i>”The regional collaboration process was initiated by setting up a broad-based regional forum or team of experts for scanning the future. The forum defined the key strategic choices of the region by studying the main regional strategic documents. For example in the Lahti Region, the six key choices were determined as practice-based innovation, design and environment, and networking, competence development and internationalisation” ...“Having finished the initial content analysis, a series of collaborative futures workshops were arranged with an aim to present the results of the analysis and to orientate and prepare the participants of a futures forum to process the driving forces. The purpose of the workshop was to explore, by means of collective learning, the main opportunities and threats included in the driving forces discovered earlier”</i></p>

Primääriaineiston tulkinnassa on käytetty hermeneuttista menetelmää (Gadamer, 1979). Menetelmä on valittu tutkimuksen tulkintamenetelmäksi, sillä se soveltuu hyvin sosiaalisten prosessien tulkintaan. Diltheytä mukaillen tulkinnalla tarkoitetaan tällöin merkitysten eksplikoimista ymmärrettävään muotoon. Merkitykset ovat sisältyneet primääriaineistoon merkityksellisinä, kokemusta kuvaavina ilmauksina, joita on tulkinnan avulla pyritty ymmärtämään (Rickman, 1976, 260).

Tutkija on perehtynyt syvällisesti primääriaineiston sisältöön merkityksien luomiseksi (mm. Hautamäki, 2013e; Hautamäki & Suontama, 2011). Autoetnografisen tutkimuksen kenttätyö on yhdistänyt aineiston keruun ja tulkinnan poikkitieteellisen kirjallisuuden ja tutkimusten lukemiseen sekä raportointiin - tämä kokonaisuus on kasvattanut herkkyyttä tutkimusaineistoon (Syrjäläinen, 1994; Syrjäläinen, Eronen & Värri, 2007, 8). Hermeneuttisen tulkinnan avulla tutkija on voinut lisätä inhimillistä ymmärrystä omista havainnoistaan ja kokemuksistaan, joita fokusryhmän kokemukset ovat täydentäneet ja rikastaneet. Sekundääriaineistoon yhä uudelleen palaamalla tutkija on ymmärtänyt uudella tavalla aiemmin tehtyjä tulkintojaan (Gadamer, 2004, 44).

Tulkinnan tueksi tutkija on tuottanut primääriaineistoon kuuluvia artikkeleita ja julkaisuja, joissa kehittäjäverkoston empiriaa on abstrahoitu ja luotu kytkentöjä teoriaan. Teorian ja empirian väliset yhteydet ovat ohjanneet merkitysten tunnistamista primääriaineiston kokemuksellista aineistoa sisältävien artikkeleiden, julkaisujen ja raporttien sisällöistä. Tutkija on kirjoittanut hermeneuttisen tulkintansa tueksi tiivistä, omiin kokemuksiin perustuvaa tarinallista yhteenvetoa. Se on toiminut keskeisenä tietoperustana tulkinnan ja merkityksien luomisen käytännön toteuttamisessa (ks. Hautamäki, 2013e). Se avaa lukijalle yhteyden tiivistettyyn tutkimusaineistoon. Primääriaineistosta tutkija on abstrahoimalla tunnistanut kehittäjäverkoston oppimiseen ja johtamiseen liittyviä merkityksiä. Tulkinta on ollut käytännössä merkityksellisten suhteiden etsimistä kokemusten väliltä siten, että merkitykset muodostaisivat toimivan kokonaisuuden, merkitysstruktuurin, jossa kehittäjäverkoston johtamiseen ja oppimiseen liittyvät keskeiset asiat ja käsitteet järjestyvät suhteessa toisiinsa ja kokonaisuuteen (Gadamer 1979, 197). Tulkinnat ovat tutkimuksen aikana tarkentuneet esille tulevien yksityiskohtien kautta, joka on johtanut uuteen, aiempaa laajempaan ymmärrykseen, jonka valossa tutkija on käynyt kokemuksiaan läpi yhä uudelleen ja uudelleen, joka on taas vastaavasti johtanut tulkintojen korjaamiseen ja lopulta lopulliseen yhtenäiseen tulkintaan (Gadamer, 1976). Tulkitseminen on ollut Gadameria (1975, 56) mukaillen omin sanoin ymmärtämistä, yhä uusien ilmauksien etsimistä ja spekulatiivista kielenkäyttöä.

Tulkinta on ollut pitkäjänteinen prosessi, jossa uudet ristiriitaiset havainnot ja kokemukset ovat saaneet tutkijan etsimään niiden vaikutuksia merkityksiin ja tulkintoihin. Vähitellen tutkija on kuitenkin siirtynyt primääriaineistoa luomalla tulkinnassaan merkitys merkitykseltä fenomaaliselta tasolta ilmiön olemuksen tasolle (Giorgi, 1997), jonka tuloksena tutkijan oma esiymmärrys (Luku 2) on muuttunut tutkimuksen edetessä alueellisen kehittäjäverkoston johtamisen ja oppimisen lopulliseksi tulkinnaksi (Luku 6). Lopullisessa tulkinnassa kehittäjäverkostoon kuuluvien elementtien välisiä suhteita ja siihen kuuluvia osia on pyritty ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. Tulkinnalla ei ole ollut varsinaista päätepistettä vaan spiraalimainen hermeneuttinen kehä on ollut sulkeutumaton laajentuen kasvavasta esiymmärryksestä (E) uuteen tulkintaan (T) (Gadamer, 2004, 29; Kuva 12).



Kuvio 12. Tutkimuksen hermeneuttinen kehä mukaillen Gadamer (2004, 29)

Tutkija on kuvannut aineistolähtöisesti tulkintaansa kehittäjäverkoston syklisen oppimisprosessin vaiheista (ks. Luku 4.1; Taulukko 4; Taulukko 5; Taulukko 6). Vaiheet ovat syntyneet siten, että tutkija on tunnistanut tuottamastaan tiivistä, omiin kokemuksiin perustuvasta tarinallisesta materiaalista (ks. Hautamäki, 2013e, 36–77) keskeisiä merkityksiä, jotka ovat muodostaneet syklisen prosessin. Tutkija on myös kuvannut aineistolähtöisesti tulkintaansa kehittäjäverkoston johtamiseen liittyvistä osa-alueista (ks. Luku 4.2.; Taulukko 7; Taulukko 8). Tulkinnoista muodostettuja kuvauksia on kyseenalaistettu merkityksien keskinäisellä validoinnilla, joka on vahvistanut tutkijan kehämäistä ja reflektiivistä tulosten tulkintaa. Empirian ja teorian välisen diskurssin tuloksena tulkinta on syventynyt tutkimuksen johtopäätöksissä

(Luku 5), joissa tutkija kuvaa kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen empirian kytkeviä teorioita. Lopuksi tutkija on konstruoinut diskursio-lukuun (Luku 6) lopullisen tulkinnan ja pohdinnan kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen kokonaisuudesta sekä siihen kuuluvien käsitteiden ja asioiden välisistä yhteyksistä (Eskola 2002, 136–137).

Lopullisessa tulkinnassa tutkija on pyrkinyt tavoittamaan merkitysrakenteen keskeisimmän sisällön siitä kokemuksesta ja teoreettisesta tietämyksestä käsin, joka tutkijalla on ollut väitöskirjan valmistelun loppuvaiheessa (Bogdan & Biklen, 1998, 157). Käytännössä lopullisessa tulkinnassa tutkija on käsitteellistänyt ja abstrahoinut alueellisen kehittäjäverkoston prosessimallin (Kuvio 16), joka kokoaa keskeiset tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset yhteen ja pelkistää tutkittavaan ilmiöön liittyviä käsitteitä (Creswell, 1994, 153). Lopullinen tulkinta on ainutlaatuinen tutkimuskontekstissaan eikä sen yleistettävyyttä ole ollut lähtökohtaisesti tutkimuksen keskeisenä tavoitteena. Siitä huolimatta tutkija uskoo, että tutkimustulokset ovat hyödyllisiä ja luovat muille alueellisille kehittäjäverkostoille edellytyksiä arvioida ja oppia omasta yhteistoiminnastaan.

Tutkija on ollut koko tutkimuksen ajan oppimisprosessissa, jonka tulokset ovat olleet tulkintaprosessin tuloksena syntyviä tutkimuksellisia löytöjä (Bogdan & Biklen, 1998, 40–41). Tulkintaprosessi on syntynyt teorian ja aineiston vuoropuhelusta ja oppimisesta, joka on edellyttänyt tutkimusaineistojen haltuun ottamista, kykyä rakentaa siitä tutkimustehtävän kannalta uutta tietoa ja ymmärrystä sekä käydä pitkäjänteistä itsereflektiivistä diskurssia. Tehtävä on ollut vaativa, sillä ymmärtävässä tutkimusasetteessa on korostunut välitön, luonnollinen ja arkipäiväinen, refleksoimaton asenne suhtautua asioihin, jotka ovat muodostuneet kehittäjäverkoston arkipäiväisestä tiedosta ja toiminnasta (Husserl, 2009; Rickman, 1976). Toisaalta tutkimuksen kannalta relevantin tiedon luominen on edellyttänyt metakognitiivista asioiden yhdistelyä ja vaikutussuhteiden näkemistä aiemman ja uuden tietämyksen välillä (Pintrich & McKeachie, 2000) sekä empirian ja teorian välistä diskurssia (Ruohotie, 2000; Mezirow, 1995).

3.4. Yhteenveto tutkimuksen metodologiasta

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimusperinteen mukaisesti. Kehittäjäverkoston oppimista ja johtamista on tutkittu verkostossa toimivien asiantuntijoiden kokemana, erityisesti tutkijan omia kokemuksia tulkitsemalla. Tutkimuksen toteuttamista on ohjannut praktinen tiedonintressi, joten tutkijalla on

ollut pyrkimys saada käytännöllistä tietoa tutkimuskohteesta ja ymmärtää, miten kehittäjäverkostoon osallistuvat asiantuntijat toteuttavat ja mieltävät kehittäjäverkoston oppimista ja johtamista. Lähtökohtana on ollut, että tutkija itse pääsee osallistumaan tutkimuskohteen arjen toimintaan sekä siinä toimivien asiantuntijoiden sosiaalisiin prosesseihin. Tämän vuoksi tutkija on valinnut autoetnografisen tutkimusotteen. Tätä tukee myös tutkijan tavoite toimia realistisen ontologian periaatteiden mukaisesti siten, että lähtökohtana on ollut pyrkimys saada mahdollisimman luotettava kuva kehittäjäverkoston johtamisesta ja oppimisesta. Autoetnografiaa soveltaen tutkija on asettunut osaksi tutkimuskohdetta ja päässyt osallistumaan luonnollisena henkilönä useiden vuosien ajan tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston arjen toimintaprosesseihin, niiden eri tilanteisiin, tapahtumiin ja monikanavaiseen vuorovaikutukseen. Etnografiselle tutkimukselle tyypillisen sekundääriaineiston luomiseksi tutkija on käyttänyt osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Sen avulla tutkija on kyennyt havainnoimaan kehittäjäverkoston toimintaan osallistuvien asiantuntijoiden yhteisöllistä käyttäytymistä, asenteita, todellisia tekoja, mielipiteitä ja tunteita. Autoetnografiaa soveltamalla tutkija on saanut luotua monipuolisemman aineiston kuin mitä asiapitoiset haastattelut olisivat mahdollistaneet.

Tutkimuksen kohdetta on lähestytty fenomenologis-hermeneuttisesta paradigmasta käsin, jonka tarkoituksena on ollut etsiä ja tehdä tulkintoja tutkijan kehittäjäverkoston todellisuudesta saamista kokemuksista ja ymmärtää tulkinnoista syntyvien merkityksien sisältöjä. Hermeneuttinen menetelmä on valittu tutkimuksen tulkintamenetelmäksi, sillä se soveltuu hyvin sosiaalisten prosessien tulkintaan. Koska kehittäjäverkoston arjen todellisuus on suhteellista ja näyttäytyy eri asiantuntijoille eri tavoin, niin tutkija on perustanut tulkintojensa tekemisen tueksi interaktiivisen fokusryhmän, minkä jäsenet ovat toimineet asiantuntijoina samassa kehittäjäverkostossa. Fokusryhmässä on ryhmähaastattelun omaisesti ja neuvottelevalla työotteella jaettu asiantuntijoiden saamia autenttisia kokemuksia todellisista tilanteista ja suunniteltu uusia kehittämistoimenpiteitä. Ryhmä on rikastanut tutkijan omista havainnoistaan ja kokemuksistaan tekemiä tulkintoja, jotka ovat kuitenkin tässä tutkimuksessa etusijalla. Rikastamisen ansiosta tutkija on tulkinnassaan ymmärtänyt paremmin kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen ydinolemusta. Tulkintojen luotettavuus on parantunut samassa tutkimuskontekstissa työskentelevien fokusryhmän asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, jossa on korostunut kokemusten jakaminen kehittäjäverkoston johtamisesta ja oppimisesta. Fokusryhmässä on ollut mahdollisuus nähdä, kuulla ja eritellä paljon sellaisia asioita, jotka olisivat jääneet yksilöhaastatteluissa tulematta esiin.

Fokusryhmän kokemukset ovat lisänneet tutkijan tietoisuutta kehittäjäverkoston arjen tapahtumista ja prosesseista sekä kohottaneet tutkijan omien kokemusten pohjalta tekemien tulkintojen luotettavuutta. Kokemusten, havaintojen ja asioiden välisten suhteiden tulkinta on tuottanut merkityksiä, joita kuvaamalla tutkija ja fokusryhmän jäsenet ovat muodostaneet autoetnografiselle tutkimukselle tyypillisen primääriaineiston. Primääriaineiston kirjoittamisessa on ollut tavoitteena ymmärtää kehittäjäverkoston arjen kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Kirjoittaminen on perustunut reflektioon, jossa tutkija tai fokusryhmän jäsen tai molemmat yhdessä ovat tulkintojensa kautta kyseenalaistaneet ja analysoineet kehittäjäverkoston yhteistoimintaa, liittäneet siihen uusia merkityksiä ja tehneet oppimisesta ja johtamisesta johtopäätöksiä.

Ensimmäiset hermeneuttiset tulkintaprosessit ovat tapahtuneet keskeneräisessä, mutta laajenevassa esiymmärryksessä. Tulkinnassaan tutkija on aktiivisesti luonut kytkentöjä teoreettisiin lähtökohtiin sekä palannut usein takaisin tutkimusaineistojen tasolle. Kokemukset ovat karttuneet kumulatiivisesti. Tulkinnat ovat tutkimuksen aikana tarkentuneet esille tulevien yksityiskohtien kautta, mikä on johtanut uuteen, aiempaa laajempaan ymmärrykseen, jonka valossa tutkija on käynyt kokemuksiaan läpi, mikä on taas vastaavasti johtanut tulkintojen korjaamiseen ja lopulta lopulliseen yhtenäiseen tulkintaan. Näin tutkimuksessa on syntynyt hermeneuttinen kehä, jossa tutkijan ymmärrys kehittäjäverkoston johtamisesta ja oppimisesta on liikkunut koko ajan kokonaisuudesta osiin ja osista kokonaisuuteen siten, että lopullisessa tulkinnassa johtamiseen ja oppimiseen liittyvät asiat ja käsitteet ovat yhtenäisessä suhteessa toisiinsa. Vähitellen merkityksistä on muodostunut tutkijalle kokonainen merkitysstrukturi, joka ilmentää sitä, missä järjestyksessä tai suhteessa kehittäjäverkoston johtamiseen ja oppimiseen liittyvät asiat ja käsitteet ovat toisiinsa.

4. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset, jotka perustuvat tutkimuksen primääriaineistosta tehtyihin tulkintoihin (ks. Luku 3.3.3). Ne tekevät näkyväksi kehittäjäverkoston ulospäin näkyvän konkreettisen toiminnan taustalla olevia lähtökohtia, tavoitteita ja päämääriä. Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa on ollut samanaikaisesti monia eri rakennemuutoksiin varautumisen kehittämiskonteksteja, joihin sisältyvät kehitysteemat tai palveluratkaisujen kehittämisprosessit ovat liikkuneet syklisesti eri nopeuksilla ja olleet samanaikaisesti samassa tai eri vaiheissa (vrt. Valkokari et al., 2006). Tämän vuoksi kehittäjäverkoston yhteistoiminta on ollut dynaaminen, jatkuvasti uudelleenmuotoutuva prosessi, jossa organisaatorajojen ylittämällä, moninaisten kumppanuuksien yhteistyöllä ja uusien kehittämisen merkitysten luomisella on luotu kasvualustaa uusille, äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistäville alueellisille ratkaisuille. Uusien ratkaisujen luominen on perustunut ensisijaisesti verkoston asiantuntijoiden oppimiseen ja oppimisen edistämiseen kytkeytyneeseen johtamiseen.

4.1. Kehittäjäverkoston yhteistoimintaprosessi

Kehittäjäverkoston yhteistoimintaprosessi (Taulukko 4; ks. Hautamäki, 2013e 36–77) on perustunut kehittäjäverkoston osapuolten, organisaatioiden ja asiantuntijoiden, yhteiseen kykyyn tunnistaa kehitettäviä asioita verkoston näkökulmasta, arvioida ja kehittää verkoston toimintaa ja uudelleensuunnata kehittämistyötä yhdessä sovittuun suuntaan. Yhteistoiminta on tutkijan tulkinnan mukaisesti perustunut asiantuntijoiden väliseen oppimiseen, joka on saanut moninaisia, joskus vaikeasti tunnistettavia muotoja. Verkoston tehokkuus on perustunut asiantuntijoiden oppimiseen perustuvaan kollektiiviseen kehittämiseen yhteisten ilmiöiden, yhteisten ongelmien ja yhteisiksi koettujen resurssien ympärillä (mm. Hautamäki, 2011a; 2011c; 2009b; Hautamäki & Vesasto, 2013b). Yhteistoiminnan tavoitteena on ollut mahdollisimman hyvien ratkaisujen ja palveluiden kehittäminen kehittäjäverkoston asiakkaille – alueella toimiville

työorganisaatioille, työntekijöille ja työttömille, asiantuntijoille, aluekehitysorganisaatioille, korkeakouluille ja oppilaitoksille sekä yrityksille ja yritysverkostoille (mm. Hautamäki, 2011b; Hautamäki, Arasola & Saarela, 2012).

Uudet ratkaisut ovat näyttäytyneet kehittäjäverkostossa toimineiden projektien luomien kehittämiskontekstien tuottamina toimintakonsepteina, toimintamalleina, uusina käytäntöinä tai palveluina, joiden kehittämiseen ja luomiseen verkostossa toimivien organisaatioiden asiantuntijat ovat osallistuneet. Tutkimuksen näkökulmasta tällaisia ovat olleet mm. alueen työikäisille suunnatut aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut (Päijät-Hämeen Opin ovi -projekti), yritysklusterien ja niissä toimivien yritysten tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointimalli (Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projekti) sekä aluekehitysorganisaatioiden, yritysten ja koulutuksen käyttöön tarkoitetun rakennemuutosten varautumismallin luominen (Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta -projekti). Uusien ratkaisujen ja toimintamallien luomisen lähtökohtana on ollut kehittäjäverkostolle luotu yhteinen strategia ja verkostomainen toimintamalli (Maakunnallisen aikuiskoulutuksen kehittämiskeskus -projekti), joka on korostanut alueen kilpailukyvyn parantamista ja yhteistoiminnan uudistumista. (ks. Hautamäki, 2013e; Hautamäki, 2012a; 2011a; 2013c.)

Kehittäjäverkoston yhteistoiminnan lähtökohtana ovat olleet alueella 1990-luvulla tapahtuneen äkillisen rakennemuutoksen negatiivisiin vaikutuksiin sopeutuminen ja uusiin mahdollisiin rakennemuutoksiin varautuminen (Hautamäki & Vesasto, 2013a). Vuonna 2006 alkaneen yhteistoiminnan aikana uuden tietämyksen luominen ja yhteisten käsitysten muodostaminen ovat kasvattaneet kehittäjäverkoston osapuolten kykyä kerätä yhteen sekä hyödyntää erilaisia yhteisiä resursseja ja osaamista (Niemi, 2012; Hautamäki & Suontama, 2011; Hautamäki, 2012b). Kehittäjäverkostosta on muodostunut monipuolinen ja paljon diversiteettiä sisältävä oppimisympäristö, missä asiantuntijoiden oppimisen ja kehittämisen tavoitteet ovat lähteneet toisaalta strategisista lähtökohdista, mutta myös kysyntälähtöisesti muuttuvista alueellisista tarpeista kuten esimerkiksi työvoiman kysynnän ja tarjonnan muutoksesta (Hautamäki, 2013a; 2013b). Kehittäjäverkosto on toiminut silloinkin, kun sillä ei ole ollut ulkopuolisia resursseja ja rahoitusta käytettävissään. Silti rahoituksellisina siirtymäkausina kehittäjäverkoston toiminta on aina muuttanut muotoaan seuraten aluestrategioiden ja yleisten kehitystrendien viitoittamaa polkua sekä toimintaympäristön muutosta. Kehittäjäverkoston syklinen oppimisprosessi (Taulukko 4) on kuitenkin toistunut sen eri kehittämiskonteksteissa huolimatta yhteistoiminnan uudelleen muotoutumisesta.

Taulukko 4. Kehittäjäverkoston oppimisprosessin merkitysrakenne (Hautamäki, 2013e)

OPPIMISPROSESSIN VAIHEET	OPPIMISPROSESSIIN LIITTYVIÄ MERKITYKSIÄ
Keskinäisen riippuvuuden arviointi	Alueellinen tahtotila aikuisväestön osaamisen kehittämiseksi Alueellisen kehittämisen mekanismin uudistuminen Alueellisen yhteistoiminnan hyötyodotusten lisääntyminen
Yhteistoiminnan kontekstien luominen	Tiedon tuotannon viitekehyksen rakentaminen Tietotarpeiden ja kehittämisen päämäärien ja hyötyjen hahmottaminen Vuorovaikutuksen ja oppimisen edellytysten luominen Toimintaympäristön muutoksen hahmottaminen
Yhteistoiminnan kohdentaminen	Liittyminen verkoston strategiseen perustaan Yhteisten kehittämishaasteiden hahmottaminen Nykyisen tietoperustan hahmottaminen Kehittämistarpeita tukevan tiedontuotannon kohdentaminen
Yhteistoiminnan muotojen kehittäminen	Alueellisen tiedon luomisen rajapintojen proaktiivinen tunnistaminen Liittyminen alueelliseen tiedontuotantoon ja sen toimijoiden rakenteisiin Tulevaisuustiedon tuottamisen ja analysoinnin prosessien luominen
Uuden tiedon merkityksien tunnistaminen	Tiedon tuotannon, analysoinnin ja kuvausmenetelmien rikastaminen Alueen kehittämisen kannalta merkityksellisen tiedon tunnistaminen ja käsitteellistäminen Nykytilanteen ja nykyisen kehitysnäkymän kyseenalaistaminen Palveluprosessien haasteiden ja kehittämiskohteiden näkyväksi tekeminen Alueellisten palveluprosessien käytäntöjen luominen
Uusien ratkaisujen muotoileminen ja vakiinnuttaminen	Verkoston osapuolien kokeiluhengen kohottaminen Palveluratkaisujen liittäminen alueelliseen palvelurakenteeseen Palveluratkaisujen ydintoiminnan monitasoinen viritäminen Palveluratkaisujen merkitysten visualisointi Palveluratkaisujen käytäntöjen hiominen ja resurssien optimointi Asiakaskokemuksien kokoaminen ja jäsentäminen Kriittisten resurssien varmistaminen ja suuntaaminen
Yhteistoiminnan kontekstien uudelleen muotoutuminen	Palvelupolun toteutuksen ja yhteistyörajapintojen hiominen Tulevaisuuden palvelutarpeiden näkyväksi tekemistä tukevien kumppanuuksien luominen

Yhteistoimintaprosessin vaiheiden tunnistamiseen tutkija on käyttänyt sekundääriaineistoon kohdennettua sisällönanalyysiä sekä hermeneuttista primääriaineiston tulkintaa. Niiden tuloksena tutkija on tunnistanut oppimisprosessin vaiheet, jotka muodostavat kehittäjäverkoston yhteistoiminnan merkitysrakenteen (ks. Hautamäki, 2013e, 45–67).

Päijät-Hämeen alueen eri strategioissa on hahmottunut viimeisen vuosikymmenen aikana tahto irrottautua alueella vuosikymmenien ajan vaikuttaneesta, vääjäämättömästä, perinteistä teollisuutta korostavasta kehityspolusta (Hautamäki, 2013d; 2013f), joka on kasvattanut alueen herkkyyttä äkillisten rakennemuutosten negatiivisille vaikutuksille (Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013). Irtautumista on hidastanut se, että alueen kaikki organisaatiot olivat pitkään tulkinneet erikseen toimintaympäristön edellyttämää muutosta, eikä siitä ollut opittu luomaan laaja-alaisempaa, yhteistä alueellista näkemystä. 2000-luvun alkupuolelta lukien alueen strategiseen perustaan on panostettu kaikkien aluekehitystoimijoiden taholta ja mm. tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa tunnistettiin yhteistoiminnan avulla uusia kehitysnäkymiä ja suunnattiin kehittämisprojektien resursseja verkoston strategian toimenpiteiden toteuttamiseksi (Hautamäki, 2009a; 2012a; 2012b). Tunnistamisessa käytettiin yhteisöllisiä oppimismenetelmiä kuten esimerkiksi 8-kenttä SWOT-analyysi (Hautamäki, 2008), Lotus Blossom-ongelmanratkaisumenetelmää (Hautamäki & Ahonen, 2013) ja Delfoi-menetelmää (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012).

Verkostossa toteutettujen projektien turvin kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat kyenneet toteuttamaan kokeiluja, joilla on vähitellen irrottauduttu perinteisestä, organisaatioiden vähäistä yhteistoimintaa korostavasta kulttuurista (mm. Hautamäki 2013a; Hautamäki, 2013b). Irrottautuminen nykyisestä tilanteesta ei ole ollut helppoa, sillä kehittäjäverkostoon kuuluvilla organisaatioilla ei ole välttämättä aina ollut voimavaroja uudelleenajatellessa omia toimintamekanismejaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, lisääntyvässä yhteistoiminnassa ja niukkenevassa taloustilanteessa (Hautamäki, 2013f). Tällaiset vaikeudet ja hitaudet ovat näyttäytyneet alueellisessa kehittäjäverkostossa sisäisinä, näkymättöminä voimina, jotka ovat pyrkineet tuomaan yhteisesti hahmotetun uuden kehityspolun takaisin aikaisemmalle kehitysjuokselle (Hautamäki, 2013e).

4.1.1. Keskinäisen riippuvuuden arviointi

1990-luvun äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutumisesta saadut työllisyys- ja koulutuspoliittiset yhteiset kokemukset ovat motivoineet 2000-luvun jälkeen kehittäjäverkostoon kuuluvia organisaatiota ja asiantuntijoita ponnistelemaan yhä rakennemuutoksen jälki-ilmiöissä elävän aikuisväestön osaamisen kehittämiseksi. Samanaikaisesti alueen kehittämisen mekanismi on muuttunut monitasoiseksi, monihallinnollisuutta ja moniorganisaatorisuutta tukevaksi yhteistoiminnaksi, johon on kohdentunut aikaisempaa korkeammat hyötyodotukset. (Hautamäki, 2012a; Hautamäki, 2013e, 36–41.) Tämä on asettanut kehittäjäverkoston osapuolten välisen keskinäisen riippuvuuden uuteen yhteistoimintalähtöiseen tilanteeseen. (Hautamäki, 2009a.) Yhteistoiminnan monitasoisuus on näyttäytynyt kehittäjäverkostoon kuuluvien, eri hallinnonaloilla toimivien organisaatioiden eri tasoilla työskentelevien asiantuntijoiden yhteistoimintana alueen kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin parantamiseen liittyvien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa.

Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston muodostumisen taustalla ovat olleet päijätämäläisessä toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä tapahtuneet muutokset ja epävarmuus (Hautamäki, 2009a; 2009b). Keskeisin ympäristössä tapahtunut muutos on ollut 1990-luvulla tapahtunut äkillinen rakennemuutos. Sen vaikutus kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden keskinäisen riippuvuuden kasvuun on ollut ilmeinen (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012, 43). Monien osapuolten keskinäinen yhteistyö on alkanut jo 1990-luvulla, sillä organisaatioilla on ollut äkillisestä rakennemuutoksesta johtuvien negatiivisten vaikutusten johdosta yhteisiä elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisia intressejä ja haasteita (Hautamäki, 2010b). Tällöin monet ennestään tuntemattomat alueelliset toimijat ja asiantuntijat ovat löytäneet yhteistyörajapinnan, kun Päijät-Hämeen alue on yrittänyt monin eri toimenpitein sopeutua ja toipua mahdollisimman nopeasti rakennemuutoksen negatiivisista vaikutuksista (Taulukko 5; Hautamäki, 2013e, 36–41).

Taulukko 5. Kehittäjäverkoston keskinäisen riippuvuuden kasvun merkityksiä mukaillen Hautamäki (2009a) ja Hautamäki (2013e, 36–41)

KESKINÄISEN RIIPPUVUUDEN PÄÄTEKIJÄT	KESKINÄISEN RIIPPUVUUDEN KASVUN OSATEKIJÄT
Alueellinen tahtotila aikuisväestön osaamisen kehittämiseksi	Maakunnallisten strategioiden muuttuminen aikuiskoulutukselle myönteiseksi
Alueellisen kehittämisen mekanismien uudistuminen	Elinikäisen oppimisen rakenteiden joustavuuden tarpeen lisääntyminen Osaavan työvoiman varmistamisen tarpeen lisääntyminen
Alueellisen yhteistoiminnan hyötyodotusten lisääntyminen	Koulutuksen ja työelämän välisen verkostoitumisen lisääntyminen Alueellisen aikuiskoulutuksen asiakaslähtöisen palvelurakenteen uudistuminen Tutkimus- ja kehitystyön sekä ennakkoinnin roolien vahvistuminen Aikuiskoulutuksen järjestämisen kehittäminen ja kehittämisresurssien suuntaamisen tarve Aikuiskoulutuksen vaikuttavuuden lisäämisen tarve Hyvät kokemukset aikaisemmasta verkostoyhteistyöstä Aikuiskoulutuksen liiketoiminnan laajenemisen odotukset Organisaatioiden aikuiskoulutusta tukevien palvelujen tarpeen lisääntyminen Alueelliseen innovaatiotoimintaan ja oppimisprosessiin mukaan pääsemisen tarve

Alueiden kehittämisteemoja kohdentava poliittinen ohjaus on vähitellen periytynyt eurooppalaiselta tasolta paikalliselle tasolle, missä monimutkainen työ- ja elinkeinoelämän ja aikuisten osaamisen kehittämisen ja oppimisen ilmiö on kytkeytynyt useisiin alueellisiin kehityskulkuihin ja uudistumisprosesseihin. Kansallisen tason poliittinen ohjaus eri ministeriöiden suunnasta on edistänyt kehittäjäverkoston organisaatioiden keskinäisen riippuvuuden kasvua (Hautamäki, 2013e, 36–41) vaikka poliittisen ohjauksen vaikuttavuutta yhteistoimintaan on ollut vaikea tunnistaa yksittäisten organisaatioiden suunnasta (Hautamäki, 2010b). Lisäksi keskinäisen riippuvuuden kasvun tunnistamista on vaikeuttanut se, että alueelle on sijoittunut 1990-luvun lopun aluehallintouudistusten myötä lyhyessä ajassa useita alueellisia toimijoita. Elinkeino- ja koulutuspoliittiset uudistukset ovat myös

muuttaneet alueen julkisorganisaatioiden rakenteita ja keskinäisiä suhteita. Lisäksi EU-rahoitteinen projektitoiminta on uudistanut aluekehityksen rakenteita ja luonnetta. (Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2010b; Hautamäki, 2011b.) Tämän voimakkaan rakenteellisen kehityksen myötä aikuiskoulutuksen kenttä muuttui pirstaloituneeksi ja hajanaiseksi 2000-luvun alkupuolella, minkä vuoksi erityisesti organisaatioiden välisessä yhteistoiminnassa oli vakavia lukkiutumisen merkkejä (Hautamäki, 2010b).

Kehittäjäverkoston osapuolten välinen yhteistoiminta on yleisellä tasolla nähty itsessään arvokkaana ja hyödyllisenä asiana (Hautamäki, 2010b), eikä pelkästään itseään toteuttavana, hajanaisen alueellisen yhteistoiminnan koordinoinnin muotona. Pitkään lähes täysin erillään toimineilla aikuiskoulutusorganisaatioilla on ollut 2000-luvun puolivälissä tarve kiinnittyä laajempaan sosiaaliseen rakenteeseen toimintaympäristön monimutkaistuessa. (Hautamäki, 2009a.) Lisäksi verkoston kehittäjäverkoston osapuolet olivat tunnistaneet ennakoimattomien muutosten vaikutusten lisääntymisen ja kehittäjäverkoston mahdollisuutena oppia ja uudistaa asiakkaille tarjottavia palveluita (Hautamäki, 2009a; ks. Hautamäki, 2013e, 36–41). Näistä lähtökohdista kehittäjäverkostossa on aina uusia kehittämiskonteksteja perustettaessa ja niitä edelleen kehitettäessä palattu uudelleen keskinäisen riippuvuuden avainkysymyksiin: millaisiin strategisiin lähtökohtiin, tahtotilaan ja asiakastarpeisiin kehittäminen perustuu, millaisilla yhteistoiminnan mekanismeilla strategiset tavoitteet ja yhteiset intressit voidaan saavuttaa sekä millaista hyötyä kehittämisestä kullekin organisaatiolle ja heidän asiakkailleen on.

4.1.2. Yhteistoimintakontekstien luominen

Päijät-Hämeessä on pitkä kokemus verkostoitumisesta ja kumppanuuksien rakentamisesta. Julkisten organisaatioiden verkostoituminen on kuitenkin laajemmin alkanut vasta 1990-luvulla (Hautamäki, 2010b). Aikuiskoulutuksen palvelurakenteen uudistamisen eurooppalainen ja kansallinen taustatyö levisi maakuntiin ja kaupunkikeskuksiin 2000-luvun alussa, mikä kasvatti alueiden paineita erityisesti innovaatiotoiminnan sekä osaamistarpeiden ennakoinnin kehittämiseen (ks. Hautamäki, 2013e, 47–49). Kuitenkin vasta 2000-luvun noususuhdanteen kasvavat työvoimatarpeet toivat konkreettisesti esille työvoiman osaamisen kehittämisen ja ennakoinnin alueellisen yhteistoiminnan välttämättömyyden (Hautamäki, 2010b; Hautamäki, 2012a; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012).

Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston välittävänä organisaationa on toiminut Päijät-Hämeen koulutus konserni, jolta muut toimijat ovat odottaneet aloitteiden tekemistä yhteistoiminnan käynnistymiseksi ja jatkumiseksi, päätöksentekoa yhteistoimintaa ohjaavissa projekteissa, johtajuutta ja yhteistoiminnan ohjaamista sekä aktiivista otetta yhteisten intressien hahmottamisessa. (Hautamäki, 2009a.) Kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden asiantuntijoiden yhteistoimintaa koordinoivat avainasiantuntijat ovat tulleet pääsääntöisesti välittävästä organisaatiosta. Verkoston kehittämisprojekteissa on luotu useita alueellisia yhteistoimintakonteksteja, joiden henkilöihin, organisaatioihin, asiakasyrityksiin, järjestöihin, verkostoihin ja paikallisiin suhteisiin asiantuntijoiden hiljainen tietämys ja osaaminen on upotettu (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012, 23–25). Yhteistoiminnan rakenteiksi on perustettu alueellisia kehittämisalustoja, käytäntöyhteisöjä, joihin asiantuntijoita on temaattisesti koottu. Kehittämisalustoilla on luotu orientaatioita, joissa verkoston avainasiantuntijoiden ohjauksessa on käynnistetty temaattista uuden tiedon tuotantoa ja ohjattu sitä osallistuja- ja asiakaslähtöisesti siten, että siitä saataisiin hyötyä kaikille verkostossa toimiville organisaatioille, asiantuntijoille ja asiakkaille. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki, 2013d.)

Alueellisilla kehittämisalustoilla asiantuntijat ovat yhdessä rakentaneet edellytyksiä pitkäjänteiselle, äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista tukevalle yhteistoiminnalle ja kumppanuudelle (mm. Hautamäki & Suontama, 2011). Kehittämisalustoilla kehittämistä koordinoivat avainasiantuntijat ovat luoneet vuorovaikutuksen ja oppimisen edellytykset tiedon tuotantoon osallistuville asiantuntijoille, työryhmille tai foorumeille. Sellaisia ovat olleet mm. uuden kehittämistä edistävän tiedon luominen ja sen yhteisöllinen käsittely sekä uusien näkökulmien ja kehittämisideoiden tuottaminen yhteisöllisin menetelmin (mm. Hautamäki & Ahonen, 2013). Uuden tiedon tuottamisen taustalle kehittämisalustalle on tarvittu yksittäisiin kehittämiskohteisiin liittyvä laajempi ongelma (Hautamäki, 2010b; Hautamäki & Vesasto, 2013b; 2013c), mihin liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi kehittäjäverkoston asiantuntijoiden osaamista on kohdennettu ja suunnattu. Yhteinen oppiminen on tapahtunut vuorovaikutuksessa, jossa erilaiset näkökulmat ovat törmänneet ja asiantuntijat ovat usein joutuneet perustelemaan mielipiteitään muille asiantuntijoille. (Hautamäki & Suontama, 2011; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012.) Kehittämisalustoilla tapahtuneiden sosiaalisten prosessien tuloksena asiantuntijoille on syntynyt yhteisen kehittämisen tahtotiloja sekä käsityksiä siitä, mihin kaikkeen yhteinen kehittäminen liittyy ja miten siinä pitäisi edetä (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki, 2013c). Keskeistä asiantuntijoiden

lähentymisessä on ollut pyrkimys kasvattaa sosiaalista pääomaa verkoston toimivuuden lisäämiseksi (ks. Hautamäki, 2013e, 43–46; Taulukko 6).

Taulukko 6. Kehittäjäverkoston sosiaalisen pääoman merkitysrakenne

SOSIAALISEN PÄÄOMAN KESKEISET TEKIJÄT	SOSIAALISEN PÄÄOMAN KASVATTAMISEN OSATEKIJÖITÄ
Jaettujen käsitysten ja jaetun ymmärryksen luominen	Yhteisten arvojen ja pelisääntöjen jakaminen
Kehittämiseen kohdennettu vuorovaikutus	Osapuolten aktiivinen alueelliseen yhteistoimintaan osallistuminen
Toimijoiden keskinäinen luottamus	Oppiminen muiden käytännöistä sekä osapuolien vahvuuksien ja tietämyksen jakaminen
	Keskinäinen tuntemuksen ja kunnioittamisen korostaminen
	Asiakaslähtöisen toiminnan korostaminen ja sitoutuminen palveluprosessien uudistamiseen
	Asiantuntijoiden kannustaminen ja heidän osaamisensa kunnioittaminen
	Organisaatioiden yhteistoimintaan kohdistamat resurssit

Yhteisiksi koettuihin ongelmiin liittyen kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat tutkineet yhdessä tärkeiksi koettuja tietolähteitä ja raportteja (Hautamäki & Ilomäki, 2007; Hautamäki, 2010a). Niitä on käytetty apuna alustavissa keskusteluissa, joissa asiantuntijat ovat tuoneet esiin omia näkemyksiään, kokemuksiaan ja pohdintojaan. Ongelmalähtöisiin haasteisiin kohdentuva, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on tuottanut kehittämiskonteksteihin kohdentuvaa, kumuloituvaa informaatiota ja tietoa, joiden käsittely on tukenut asiantuntijoiden välisiä keskusteluja (Hautamäki & Ahonen, 2013; Niemi & Malin, 2012). Informaation ja tiedon lisäksi yhteistoimintarakenteissa on tarvittu asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta tukevaa oppimista sekä kehittävää ja välitöntä ilmapiiriä, jotta he ovat voineet kohdata, tutustua, avata sosiaalisia vuorovaikutuskanavia ja opetella toimimaan yhdessä.

Yhteistoimintakontekstien luomisessa asiantuntijoiden mielipiteitä ja näkemyksiä kartoittamalla on pyritty tekemään näkyväksi myös eri organisaatioiden välisiä rajapintoja sekä asiantuntijoiden kompetensseja ja rooleja. Temaattisilla kehittämisalustoilla on käyty virallisen strategian ulkopuolella asiantuntijoiden välistä

keskustelua organisaatioiden keskinäisen riippuvuuden luonteesta osapuolten ymmärtämän kielen keinoin (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; Hautamäki, Arasola & Saarela, 2012). Keskustelut ovat hahmottaneet asiakstarpeiden muutosta monesta eri näkökulmasta ja samalla myös kehittämisessä tarvittavien resurssien määrästä on syntynyt alustava kuva. Myös muissa yhteistoiminnan konteksteissa asiantuntijat ovat asemoineet kehittäjäverkoston yhteistyötä käymällä keskustelua liityntäpinnoista muihin alueellisiin yhteistoimintakonteksteihin ja kehittämisen kannalta arvokkaisiin alueen ulkoisiin yhteyksiin (mm. Hautamäki, Clancy & Ryan, 2013).

Verkoston yhteistoiminta kehittämisalustoilla on edellyttänyt tehokkaita vuorovaikutuskanavia sekä asiantuntijoiden yhteisesti sopimia käytäntöjä tiedon siirtämiseen ja vaihtamiseen (Hautamäki, 2013e, 48–50). Kommunikaation esteeksi on joskus muodostunut epäselvyys yhteistyörooleissa sekä liian suuri etäisyys organisaatioiden ylimmän johdon ja kehittäjäverkoston asiantuntijoiden välillä (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Näistä kuiluista huolimatta asiantuntijat ovat kasvattaneet keskinäistä luottamustaan ja yhteistoimintaa on kyetty tekemään hyvässä vuorovaikutuksessa vapaana perinteisestä johtamisesta ja esimiestyöstä. Tällöin asiantuntijat ovat saaneet keskenään luoda käsityksen siitä, miten yhteistoimintaa käytännössä tehdään, miten tavoitteet voidaan saavuttaa ja miten yhteistoiminta ja voimavarat kohdennetaan. Se on edellyttänyt avointa ja rehellistä vuorovaikutusta sekä alueen historiaan, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen liittyvän tiedon jakamista sekä ongelmien ratkaisemista yhdessä, mutta myös kokemusten pohtimista ja niistä oppimista. Tällaiset vuorovaikutussuhteet ovat muotoutuneet vähitellen verkoston asiantuntijoiden ja sitä kautta myös organisaatioiden jaetuiksi yhteyksiksi ja keskinäisiksi yhteisöllisiksi oppimISRakenteiksi (Hautamäki, 2013e; Hautamäki & Ahonen, 2013; Hautamäki, 2012a).

4.1.3. Yhteistoiminnan kohdentaminen

Toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että alueiden kilpailukyvyyn tietoiset kehittämistoimenpiteet ovat lisääntyneet (Hautamäki, 2010b; 2012a). Käsitys kilpailukyvyyn kasvattamisen muodoista on kuitenkin ollut hieman sumea. Tämän vuoksi tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa asiantuntijat ovat joutuneet tekemään omia tulkintojaan kilpailukyvyyn käsitteestä ja siitä, miten kehittämisresurssit kannatta kohdentaa (Hautamäki & Ilomäki, 2007).

Sumeutumisen taustalla ovat olleet nopeat toimintaympäristön muutokset ja niihin liittyvä reagoinnin ja sopeutumisen tarve. Ennen vuoden 2008 talouskriisiä kehittäjäverkoston asiantuntijat korostivat alueen työ- ja elinkeinoelämän vaatimuksia osaavan työvoiman saatavuudesta. Talouskriisin syventyessä ja työvoiman virran kääntyessä työllisyydestä työttömyyteen, kehittämisen keskiöön nousivat mm. työttömille suunnatut palvelut ja riskien realisoitumisen ennalta ehkäiseminen. Tällainen kaksinapainen tilanne alueella on aiheuttanut tutkimuksen kohteena olevaan kehittäjäverkoston toimintaan ja oppimiseen epäselvyyttä ja suuria haasteita yhteistoiminnan kohdentamiseen. (Hautamäki, 2012a; Hautamäki, 2011b; Hautamäki, 2010b.) Toimintaympäristössä tapahtunut nopea rakenteellinen muutos on vaikuttanut tätä kautta merkittävästi yhteistoiminnan dynamiikkaan ja kehittämiskontekstien luonteeseen.

Kehittäjäverkostossa tiedon tuottamisen keskeisin mekanismi on ollut asiantuntijoiden välinen monikanavainen vuorovaikutus (ks. Hautamäki, 2013e, 49–52). Sen avulla tietämys on virrannut verkoston sisällä ja sen ulkopuolelle. Tiedon tuotantoon osallistuville asiantuntijoille on luotu edellytykset vuorovaikutuksen avulla liittyä mentaalisesti verkoston strategiseen perustaan, jota he ovat käyttäneet yhteisen näkemyksen ja tahdon muodostamiseen. Yhteisessä näkemyksessä on korostettu hallinnollisia ja organisatorisia rajoja ylittävää verkostoitumista. (Hautamäki, 2011b; 2010b; Hautamäki & Suontama, 2011; Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto, 2012.) Se on luonut lähtökohdan asiantuntijoiden oppimiselle ja osoittanut yhteisen näkemyksen siitä, millainen alueen tulevaisuus voi olla ja millaisen toimintalogiikan ja dynamiikan avulla yhteiset päämäärät voidaan saavuttaa (Hautamäki & Vesasto, 2013c). Asiantuntijoiden mentaalinen liittyminen strategiaan on tapahtunut arvioimalla strategian sisältöä suhteessa meneillään olevaan toimintaympäristön muutokseen. Tällä tavoin asiantuntijoiden henkilökohtaisia kehittämisenäkemyksiä on kyetty jakamaan yhteisöllisesti – samalla on kyetty arvioimaan uuden tiedon merkityksellisyyttä kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen kannalta. (Hautamäki & Ilmonen, 2013; Hautamäki, Arasola & Saarela, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012.)

Toimintaympäristön muutos on laajentanut ja muuttanut kehittämiskohteissa tarvittavaa tietoa niin nopeasti, että yksittäisten asiantuntijoiden on ollut lähes mahdotonta hallita sitä yksin. Tämän vuoksi asiantuntijoiden tietämystä on pitänyt tehdä näkyväksi ja hallita yhdessä sekä koota sitä verkoston projekteihin (Hautamäki & Vesasto, 2013b; Niemi & Malin, 2012; Hautamäki, 2012a). Monet asiantuntijoiden käyttämät ulkopuoliset tietovirratt ovat kertoneet siitä, miten äkillisten

rakennemuutosten vaikutuksiin on sopeuduttu erilaisten elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisten toimenpiteiden välityksellä tai millaiseksi yhteiskunnan on ennakoitu muuttuvan tulevaisuudessa (Hautamäki & Vesasto, 2013a). Tietovirtoja on hyödynnetty kehittäjäverkostossa uuden tiedon tuotannossa. Tällaisia tietovirtoja ovat olleet mm. rakenteelliseen muutokseen liittyvät kansainväliset, kansalliset ja alueelliset selvitykset, raportit sekä omat aikaisemmat kokemukset, joiden avulla asiantuntijat ovat arvioineet toimintaympäristön muutoksen alueellisia vaikutuksia. Tästä olemassa olevasta tiedosta asiantuntijat ovat oppineet erilaisten menetelmien avulla luomaan yhteisiä tulevaisuuden näkemyksiä, joita on käytetty toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien ennakoimiseen. Tämä on korostanut asiantuntijoiden yhteistä kykyä yhdistää aikaisemmin luotu tieto ja kokemus nykyisiin tietotarpeisiin sekä hyödyntää sitä ennakoivan tulevaisuustiedon muodostamisessa (Hautamäki & Ilmonen, 2013; Hautamäki & Vesasto, 2013c; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012).

Alueelliset ja kansalliset tietolähteet ovat edistäneet asiantuntijoiden tuottamien uusien ideoiden syntymistä yhteistoiminnan foorumeissa sekä tarjonneet alueelle täydennystä uusien ratkaisujen kehittämiseksi. Uuden tiedon luomisen heijastusvaikutukset eivät ole rajoittuneet pelkästään omaan alueeseen vaan asiantuntijoiden yhteyksien kautta ne ovat siirtyneet kansalliselle ja osittain jopa kansainväliselle tasolle. (Hautamäki, 2010b; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013b; Ryan, Clancy & Hautamäki, 2013; Hautamäki, Ryan & Clancy, 2013.) Tämä on edellyttänyt asiantuntijoiden keskinäisten, henkilökohtaisten yhteistyösuhteiden saamista kehittäjäverkoston käyttöön. Tällä tavoin on pyritty luomaan edellytyksiä yhteiselle tietoperustalle, josta olisi hyötyä mahdollisimman monille kehittäjäverkoston asiantuntijalle ja organisaatiolle, mutta myös äkillisen rakennemuutoksen vaikutukset kohtaaville alueille ja kansainvälisille yhteistyötahoille (Hautamäki & Vesasto, 2013c; Hautamäki, 2012b; Hautamäki & Ahonen, 2013).

Kehittäjäverkoston tietoperustaan on kumuloitunut jatkuvasti uutta tietämystä. Asiantuntijoiden laajat ja moninaiset yhteydet ovat helpottaneet uuden tiedon tuottamista ja hyödyntämistä. Uutta tietämystä on tuotettu sekä priorisoitu vuorovaikutuksen sekä alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteistoiminnan ja tietämyksen siirtämisen mahdollistamin keinoin (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013; Niemi, 2012). Kehittämislustoilla asiantuntijoiden hiljaisen tiedon siirtymistä verkoston asiantuntijoilta muille asiantuntijoille sekä organisaatioista muihin organisaatioihin on edistänyt heidän maantieteellinen, kognitiivinen ja sosiaalinen läheisyys. Moninaisia henkilösuhteita

on usein yhdistänyt yhteinen alue, vastuu alueen työvoiman osaamisen kehittämisestä, yhteiset asiakkaat ja aikaisempi tuttavuus. Ne ovat edistäneet tiedon hyödyntämistä verkoston kaikkien kehittämiskontekstien asiakasrajapinnoilla kuten aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjaustoiminnassa (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki, 2010b), osaamistarpeiden ennakoinnissa (Hautamäki & Suontama, 2011) ja alueellisen varautumismallin kehittämisessä (Hautamäki & Vesasto, 2013a).

Vuorovaikutuksellisuus, avoimuus, hyvät henkilökohtaiset suhteet, yhteinen tekeminen, mukava ilmapiiri ja luottamuksen kasvu ovat kasvattaneet verkoston organisaatioiden ja asiantuntijoiden keskinäistä läheisyyttä ja mataloittaneet kynnyistä osallistua kehittäjäverkoston toimintaan (Hautamäki, 2013a; 2013b; Niemi, 2012; Hautamäki & Ilmonen, 2013; Hautamäki, 2013e; Hautamäki, 2013f). Luottamuksen rakentuminen ja vuorovaikutus ovat toimineet yksittäisille asiantuntijoille ikään kuin siltana strategisista tavoitteista konkreettiseen yhteistoimintaan ja kohdennettuun yhdessä tekemiseen. Tämä on muuttanut kehittämistoiminnan luontevaksi osaksi asiantuntijoiden yhteistä ja henkilökohtaista arjen kehittämistoimintaa. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012, 23–25, 50.) Olemassa oleva, alueellinen arvoverkosto ja organisaatioiden samantyyppinen ansaintalogiikka ja toimintarakenne ovat myös lisänneet asiantuntijoiden kognitiivista läheisyyttä ja käytännössä helpottaneet yhteistä tiedontuotantoa ja oppimista (Hautamäki, 2009a).

4.1.4. Yhteistoiminnan muotojen kehittäminen

Yhteistoimintaan osallistuneet asiantuntijat ovat vähitellen oppineet tuntemaan toisiaan ja sitoutumaan toisiinsa. Sitä ovat edistäneet mm. vuorovaikutuksen avoimuuden lisääntyminen ja asiantuntijoiden välisen luottamuksen kasvu (ks. Hautamäki, 2013e, 52–55). Kehittäjäverkoston yhteistoiminnan muodot ja yhteistyökäytännöt ovat vähitellen kehittyneet yhä moninaisemmiksi (Hautamäki, 2013a; 2013b; Hautamäki & Ahonen, 2013; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012, 31–35), kun asiantuntijat ovat liittyneet alueelliseen tiedontuotantoon ja sen toimijoiden moninaiisiin yhteistoiminnan rakenteisiin. Painopiste tiedon luomisessa on ollut tulevaisuustiedon tuottamisessa sekä sen monipuolisessa ja syvässä analysoinnissa ja peilaamisessa alueen kehityshistorian näkökulmasta. Tulevaisuustietoa on tarvittu varautumiseen tähtäävän yhteistoiminnan suuntaamiseen ja kehittämistoiminnan juurruttamiseen. Erityisesti tulevaisuustietoa on hyödynnetty toimintaympäristössä tapahtuvien trendimäisten osaamistarpeiden muutosten ja palvelutarpeiden ennakointiin (Niemi, 2012; Hautamäki, Vuorimies,

Leveälahti & Järvinen, 2012) sekä tulevaisuuden riskien ja niiden realisoitumista ennalta ehkäisevien tekijöiden yhteisessä tunnistamiseen (Hautamäki & Vesasto, 2013c).

Tiedon tuotanto kehittäjäverkostossa on ollut jatkuvaa. Tietoa on käytetty systemaattisesti materiaalina asiantuntijoiden välisessä oppimisessa ja siitä synnytettyjä tärkeimpien ja oleellisimpien tekijöiden avulla on kyetty tunnistamaan keskeisimmät ja alueen kehittämisen kannalta tärkeimmät tiedon tuotannon yhteistyökumppanit ja rajapinnat. Tämä on edistänyt osaavien asiantuntijoiden kokoamista alueellisille kehittämisalustoille. Kehittämisalustoilla tulevaisuustiedon luomiseen osallistuneet asiantuntijat ovat muodostaneet erilaisia kehittämissyrymiä ja yhteisöjä sekä osallistuneet kehittäjäverkoston järjestämiin tapahtumiin, seminaareihin ja työpajoihin (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Niissä he ovat kohdanneet, viettäneet yhteistä aikaa sekä jakaneet kokemuksiaan ja emootioitaan. Kehittämisen fokus on määritellyt sen, millaista tietoa ja osaamista näissä yhteistyörakenteissa on tarvittu ja keitä mihinkin foorumiin on osallistunut (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013a).

Samalla maantieteellisellä alueella ja substanssialueella toimivien kehittäjäverkoston osapuolten tiedonintressit ovat kuitenkin usein eronneet toisistaan niin paljon, että uuden tiedon luomiseksi on tarvittu sellaisia tiedon tuotannon menetelmiä, jotka tuottavat tietoa, jota voi tulkita monesta eri näkökulmasta ja monella tavalla. Uuden tiedon sisäistämisessä on tarvittu erityistä tulkintatyötä (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti, Järvinen, 2012; Hautamäki, Arasola & Saarela, 2012), joka on kohdennettu rajattuihin, yhdessä valittuihin kehittämisteemoihin, joiden kehittämiseen on ollut yhteinen intressi (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c). Tiedon tuotannon kohdentaminen on ohjannut yhteistoiminnan muotoja, joissa on suosittu yhä enemmän erilaisella tavalla ajattelevien tai eri toimialoja tai eri kehittämiskonteksteja edustavien asiantuntijoiden törmäyttämistä (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013a) kattavan tietämyksen ja uusien innovatiivisten ideoiden luomiseksi.

Aluksi asiantuntijat ovat luoneet uusista ideoista, näkemyksistä ja mielipiteistä kohteen kehittämiseen tähtäviä hataria metaforia, mutta askel askeleelta ne ovat muuttuneet systemaattisemmiksi ratkaisuksi ja toimintamalleiksi (Hautamäki & Ahonen, 2013) sekä myöhemmin näkyviksi uusiksi käytännöiksi, palveluiksi, palvelukokeiluiksi (Niemi & Malin, 2012) tai uusiksi asiakaslähtöisiksi palvelukonsepteiksi (Tuomikoski & Vuorimies, 2012), joissa asiantuntijoiden hiljainen tieto on muuttunut näkyväksi. Koska kehittämisen haasteiden taustalla

olevat ilmiöt, kuten äkillinen rakennemuutos, ovat olleet hyvin monimutkaisia ja sumeita, niin tiedon luomisessa on käytetty asiakaslähtöisiä, moniasiantuntijuutta ja avointa innovaatioajattelua tukevia ennakointimenetelmiä, jotka ovat soveltuneet yhteistoimintakontekstiin ja kehittämishaasteen luonteeseen (Hautamäki, 2013a; 2013b; Hautamäki & Ahonen, 2013; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012). Sosiaalisen median käyttäminen tiedon tuotannossa on kasvattanut yhä enemmän suosiotaan (mm. Hautamäki & Ahonen, 2013).

Uudesta tiedosta on ollut laajemminkin hyötyä, sillä asiantuntijat ovat usein käyttäneet verkoston kehittämiskohteisiin kohdennetuissa keskusteluissa esiin tullutta tietoa omien organisaatioiden työ- ja kehittelyprosesseissaan. Niissä uuden tiedon soveltaminen on synnyttänyt uusia kokemuksia, systematisoinut työprosesseja sekä laajentanut muiden työprosessiin osallistuvien tietoa (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki & Arasola, 2011). Uusi tieto on saanut organisaatioiden käsittelyssä usein uusia konkreettisia muotoja, joista saatuja kokemuksia asiantuntijat ovat jakaneet verkostossa. Uuden tiedon vaikuttavuutta on kehittäjäverkostossa tehostettu mm. asiantuntijoiden valmennuksilla ja työpajatoiminnalla (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Ahonen, 2013), jolloin uutta tietoa on yhdessä reflektoitu kehittämiskontekstein kuuluvien käytäntöjen uudistamisen kannalta. Tällöin tieto on muuttunut tehokkaammin kaikille yhteiseksi tietämykseksi. Samalla sitä on opittu käyttämään myös alueellisella tasolla nykyhetken kyseenalaistamisessa ja yhteistoiminnan uudistamisen lähtökohtana.

4.1.5. Uuden tiedon merkityksien tunnistaminen

Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat luoneet alueen kehittämisen kannalta merkityksellistä tulevaisuustietämystä ja kohdentaneet sitä asiakas- ja kysyntälähtöisten palveluprosessien kehittämiseen (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c; ks. Hautamäki, 2013e, 55–61). Tämä on tapahtunut siten, että asiantuntijat ovat rikastaneet tulevaisuustiedon tuotannon, tiedon analysoinnin ja tiedon kuvaamisen menetelmiä yhteisöllisemmäksi ja tarinallisemmaksi (Tuomikoski & Vuorimies, 2012; Arasola, 2012; Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto, 2012). Asiantuntijat ovat myös tutustuneet kehittämiskohteiden nykytilanteeseen luomalla yhdessä käsityksen sen olemassa olevista ominaisuuksista. Tätä on käytetty mm. uuden, toivotun tai ei-toivotun kehitysnäkymän luomisessa sekä nykytilan ja uuden kehitysnäkymän

välisen kehittämiskuilujen näkyväksi tekemisessä (Hautamäki & Vesasto, 2013c). Kehittämiskuilujen sisältöjen perusteella asiantuntijat ovat voineet uskottavasti kyseenalaistaa nykytilanteen tarkoituksenmukaisuuden (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012).

Kehittämiskuilujen analysoinnissa asiantuntijat ovat saaneet kokonaisvaltaisemman ja systemisemmän näkemyksen siitä, miten eri ilmiöt kytkeytyvät yhteen ja millaisia keskinäisiä riippuvuuksia niillä on. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c). Asiantuntijat ovat käyttäneet kehittämiskuilujen näkyväksi tekemiseen kokemuksiaan suhteuttaen niitä arviointeihinsa siitä, mikä tulevaisuudessa saattaa olla mahdollista ja miten nykytilanteeseen on tultu. Suhteuttaminen on tapahtunut yhteisissä keskusteluissa, joissa asiantuntijat ovat oppineet toisiltaan ja tuottaneet yhteisenä oppimistuloksena yhteisen näkemyksen kehittämiskuilun sisällöstä ja luonteesta (Hautamäki & Ilmonen, 2013; Savolainen & Tamminen, 2012). Näistä lähtökohdista asiantuntijat ovat yhdessä jalostaneet ja rikastaneet tuottamaansa tulevaisuustietoa ja pyrkineet löytämään siitä alueen kehittämisen kannalta merkityksellisiä muutostekijöitä.

Rakennemuutoksen vaikutuksista ei ole kehittäjäverkoston organisaatioissa eikä asiakasorganisaatioissa tiedetty tarpeeksi, joten tämän vuoksi on ollut tarkoituksenmukaista luoda osaamistarpeiden muutoksiin, tulevaisuuden riskeihin ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvää tietämystä yhteistyössä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. (Arasola & Hellström, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; Hautamäki, 2013e.) Nykyisyyden ja tulevaisuuden välisen kehittämiskuilun näkyväksi tekeminen ja sen analysointi ovat mahdollistaneet asiantuntijoille konkreettisten palvelujen kehittämisen kannalta merkityksellisen, asiakaslähtöisen tiedon tunnistamisen ja käsitteellistämisen. Tämän pohjalta asiantuntijat ovat kyenneet visualisoimaan kehittämiskohteita ja niihin liittyviä haasteita (esim. Niemi, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c).

Kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat käyttäneet kuilujen näkyväksi tekemiseen innovatiivisia menetelmiä kuten esimerkiksi tulevaisuustaulukoita, tulevaisuustarinoita ja ei-toivottuja tulevaisuuskuvia (Hautamäki, 2013a; Hautamäki & Ahonen, 2013; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Tällä tavoin he ovat luoneet yhteisiä, vaihtoehtoisia skenaarioita sekä niihin liittyviä yhteisiä visuaalisia malleja ja kirjallisia kuvauksia. Skenaariot ovat sisältäneet mm. rakennemuutoksen pitkän aikavälin mahdollisuuksien ja toisaalta riskien realisoidumisen vaikutuksia (Hautamäki, 2012b; Hautamäki & Vesasto, 2013c). Skenaarioilla ja tulevaisuuden kuvauksilla asiantuntijat ovat pyrkineet herättämään eri hallintojen eri tasojen edustajia ja tahoja konkreettisten alueellisten palveluiden

rakentamiseksi (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013a). Niitä on myös käytetty rakennemuutoksiin varautumista edistävien kontekstien kehittämisessä kuten esimerkiksi uusien ennakointikäytäntöjen tunnistamisessa (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Ahonen, 2013).

Kehittämisalustoilla on yhteisen mallintamisen avulla kyetty selkeyttämään näihin uusiin ratkaisumalleihin liittyviä kehittämis- ja toteuttamisvastuita sekä tarvittavien resurssien määrää ja luonnetta. Mallintaminen on toiminut myös pohjana uusien ratkaisujen rikastamisessa ja vastaavasti rajaamisessa siten, että uusiin ratkaisuihin tai parannuksiin liittyvää käytännön ydintoimintaa on asiantuntijoiden toimesta kyetty simuloimaan ja kehittelemään vaihe vaiheelta etukäteen mentaalisesti, ajatusten tasolla (Hautamäki, 2013a; 2013b; 2013c; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Niemi & Malin, 212).

4.1.6. Uusien palvelujen muotoileminen ja vakiinnuttaminen

Uuden tulevaisuustiedon jakaminen ja yhteisten käsitysten muodostaminen kehittäjäverkoston yhteistoiminnan foorumeissa on kasvattanut asiantuntijoiden kykyä kerätä ja hyödyntää yhteisiä resursseja sekä osaamista uusien tai aikaisempien käytäntöjen ja palvelujen kehittämiseksi (ks. Hautamäki, 2013e, 61–64). Niitä on yleensä kehitelty kokeilujen ja pilottien kautta, jolloin toteutusta on voitu pitkäjänteisesti hioa ja muotoilla asiakaskontakteista saatujen palautteiden perusteella tai suoraan asiakkaiden kanssa (Hautamäki, 2013b; Niemi & Malin, 2013; Hautamäki, Arasola & Saarela, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012, 62–63). Kokeilujen toteuttamiseksi on tarvittu asiantuntijoiden henkilökohtaista ja yhteisöllistä kokeilevaa ja arvioivaa kehittämisotetta sekä riittävää keskinäistä luottamusta eri organisaatioista tulevien toteuttajien kesken. Tällöin asiantuntijoiden oppiminen on tapahtunut kollektiivisesti työryhmissä ja foorumeissa pitkäjänteisessä ja läheisessä vuorovaikutuksessa, joka on kohdentunut kehitettävään kohteeseen (Hautamäki, 2013f; Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto, 2012; Hautamäki, Arasola & Saarela, 2011; Hautamäki & Suontama, 2011).

Kehittäjäverkoston asiantuntijoiden suorittamien kokeilujen pääpainopainopiste on ollut asiakas- ja kysyntälähtöisen toiminnan kehittämisessä. Tätä varten asiantuntijat ovat usein kehittäneet palveluita kokemuksia jakamalla, missä on korostunut asiantuntijoiden omat aikaisemmat asiakaskokemukset sekä ulkoapäin virranneesta uudesta tiedosta ja asiakastarpeiden analysoinnista yhdessä tai erikseen opitut asiat. Asiakkaan kohtaaminen on edellyttänyt verkoston organisaatioiden

välisen rajapintojen hiomista, kun eri organisaatioiden asiantuntijat ovat kohdanneet yhteisissä palvelu- ja kehittämiskonteksteissa kansalaisia, yrityksiä, aluekehitysorganisaatioita, yritysklustereita, valtakunnallisia asiantuntijatahoja, kansainvälisiä kumppaneita tms. (Hautamäki & Vesasto, 2013b; Niemi & Malin, 2012; Tuomikoski & Vuorimies, 2012.) Asiakkaiden ja verkoston asiantuntijoiden kohtaamisissa on jaettu ja vaihdettu kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa ja kokemuksia, yhteen liitetty sitä aiempiin kokemuksiin ja siinä käytettyyn tietoon sekä luotu aivan uutta tulevaisuustietoa mm. palvelukokemuksista saatujen palautteiden, asiakasodotusten tai yhteisten suunnitelmien muodossa. Tämä on tukenut asiantuntijoiden hiljaisen tiedon muuttamista arjen käytäntöjä kehittäviksi, jaetuiksi konkreettisiksi käytännöiksi (Hautamäki, 2013e; Niemi & Malin, 2012; Ryan, Clancy & Hautamäki, 2013; Tuomikoski & Vuorimies, 2012).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävien palveluratkaisujen toteutumisen edellytyksenä on ollut se, että kehittäjäverkostossa on kyetty luomaan asiantuntijoiden ja organisaatioiden kesken yhteinen ymmärrys siitä, miten palvelut voidaan tuottaa nykyisillä organisaatio- ja yhteistyörakenteilla. Tässä suhteessa palveluratkaisujen visualisointi on muodostunut tärkeäksi, sillä metaforat, mallinnukset, prosessit ja toimintasuunnitelmat ovat muodostaneet perustan monitasoisille kehittämiskeskusteluille ja niiden fokusoitumiselle itse asiaan ja merkityksellisimpiin tekijöihin (Hautamäki, 2013e). Ne ovat tuoneet selkeyttä ja ymmärrettävyyttä asiantuntijoiden välisiin keskusteluihin, joissa on samanaikaisesti edellytetty moninaisen sosiaalisen vuorovaikutuksen hallintaa ja monimutkaisten palvelutuotteiden toteutuksen organisointia (mm. Niemi & Malin, 2012). Asiantuntijat ovat myös arvioineet yhteistyörakenteissa nykyisiä palvelukäytäntöjä ja tunnistaneeet uusia mahdollisuuksia, joita on innovatiivisella tavalla yhdistetty nykyisiin käytäntöihin (mm. Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012).

Vähitellen asiantuntijat ovat oppineet ajattelemaan yhdessä kehitettävän kohteen kautta ja oppineet sisäistämään kehittämisen päämääriä asiakkaan ja asiakaspalvelun näkökulmasta (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c). Tämä on ilmennyt usein dialogisesti mm. siten, että tiimien jäsenet ovat jatkaneet toisten jäsenten ääneen sanottuja ajatuksia, jolloin keskustelu on ollut ikään kuin yhtä puheenvuoroa. Tämä on tuottanut yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattanut halua tehdä asioita epämuodollisesti yhdessä sekä yhteen sovittaa jäsenien osaamista, resursseja ja tavoitteita (Hautamäki, Arasola & Saarela, 2011; Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala, Vesasto, 2012). Yhteisen kehittämistyön ja suunnittelun tuloksena asiantuntijat ovat luoneet uusia malleja, suunnitelmia, raportteja, tarinoita, ratkaisuja sekä käytäntöjä,

joiden yhteisöllinen käsittely on tuottanut lisää uusia näkökulmia ja kehittämisideoita. Aikaisemmin luodusta, yhteistä kehittämistä tukevasta tiedosta on ollut myös poikkeavia näkemyksiä, mutta keskustelujen, keskinäisen vaikuttamisen ja pohdinnan sekä yhteisten valintojen kautta on yleensä löydetty jaettu näkemys hieman ristiriitaiseltakin näyttävästä aineistosta (Hautamäki & Vesasto, 2013a).

Kehittäjäverkoston asiantuntijoiden haasteena on ollut se, että tiedon luomisen prosessi on ollut jatkuvasti dynaamisessa liikkeessä. Uutta tietoa on tullut jatkuvasti vanhan tilalle, sillä toimintaympäristö on muuttunut tutkimuksen aikana oleellisesti kompleksisemmaksi mm. monitahoisen glokaalin talouskriisin myötä. Oleellisen tiedon löytäminen ja kanavoiminen konkreettisiin kehittämisaihioidiin valtavasta tiedon virrasta on osoittautunut vaativaksi tehtäväksi (Hautamäki & Ahonen, 2013; Hautamäki & Vesasto, 2013c). Tiedon tulkitsemisen kannalta on ollut tärkeää, että siihen on osallistunut erilaista ajattelua edustavia asiantuntijoita. Tulkitsemista on edistänyt myös se, että asiantuntijoilla ja asiakkailta on ollut yhteinen ongelma ja toimiva keskinäinen vuorovaikutussuhde (Niemi, 2012). Uutta tietoa tai sen pohjalta rakennettua uutta käytäntöä on yleensä testattu kehittämiskohteissa asiantuntijoiden ja asiakkaiden välisissä keskusteluissa ja kohtaamisissa (Niemi & Malin, 2012; Tuomikoski & Vuorimies, 2012; Hautamäki & Ahonen, 2013). Tällöin uutta tietoa on saatu sulautettua asiakasprosessien kehittämiseen ja samalla asiakasrajapinnassa on saatu esiin käytännön työn kehittämistä edistävää hiljaista tietoa.

Verkoston asiantuntijat ovat pyrkineet myös vakiinnuttamaan kehitettyjä palveluratkaisuja. Vakiinnuttamisen yhteydessä on punnittu, onko yhteisen kehittämisen aikana kyetty luomaan verkoston organisaatioiden mielestä sellaisia palveluja ja käytäntöjä, jotka puoltavat yhteistoiminnan jatkamista eli jotka tuottavat riittävästi arvoa asiakasprosesseihin ja hyötyä organisaatioille (Hautamäki, 2013e, 61–64). Verkostossa on tällöin haettu tasapainotilaa, jossa on arvioitu palvelujen vakiinnuttamista organisaatioiden tulevaisuuden odotusten ja intressien sekä kehittämisestä ja kokeilusta saatujen kokemusten ja palautteiden välillä sekä nykyisin että tulevaisuudessa käytössä olevien resurssien välillä (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012). Tasapainotilaan on vaikuttanut myös uusien käytäntöjen ja palveluiden alueellinen ja yhteiskunnallinen merkittävyys. Sen näkyväksi tekemiseksi ja tasapainon arvioimiseksi asiantuntijat ovat tehneet näkyväksi tulevaisuuden palvelutarpeita ja uusia kumppanuuksia sekä koonneet asiakaskokemuksia sekä jäsentäneet palvelupolkujen toteutusta ja hioneet yhteistyörajapintoja.

Vakiinnuttamisessa on ollut kysymys viime kädessä organisaatioiden välisen yhteistoiminnan tiivistämisestä jossain verkoston kehittämiskontekstissa ja siihen

liittyvien tavoitteiden ja konkreettisten asiantuntijaresurssien sovittamisesta osapuolina toimivien organisaatioiden odotuksiin ja resursseihin. Taloudellisesti epävarmana aikana kehittäjäverkostoon kuuluvat organisaatiot ovat kuitenkin varmistaneet ensin oman toimintansa, jonka jälkeen ne ovat vasta noteeranneet yhteisiä kehittäjäverkoston tarpeita ja alueellista yhteistoimintaa. Vakiinnuttamisessa kehittäjäverkoston strateginen perusta on toiminut viitekehystenä, mutta loppujen lopuksi organisaatioiden taloudellinen yleistilanne ja yksittäisten ylimmän johdon edustajien käsitykset kehittämisen merkityksestä ovat olleet keskeisin vakiinnuttamiseen vaikuttanut asia (ks. Hautamäki, 2013e, 61–64). Tällaisissa tilanteissa on mitattu organisaatioiden todellinen sitoutuminen yhteistoimintaan ja yhteiseen palvelutarjontaan ja samalla myös kehittäjäverkostojen todellinen kehittäminen ja toimivuuden perimmäinen luonne on tullut esiin (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012, 65–66).

Verkoston kehittämissympäristöissä toimivien pitkäjänteisten projektien aikana verkoston toimintaympäristö on ehtinyt muuttua merkittävästi, joten vakiinnuttamista on arvioitu usein alkuperäisestä poikkeavassa aluetaloudellisessa tilanteessa. Lisäksi usein kehittämiseen käytetyt, verkoston ulkopuolelta ohjautuneet resurssit on käytetty loppuun ja kehittäjäverkoston osapuolina toimivien organisaatioiden on pitänyt rahoittaa palvelutoimintaa omista käyttötalouksistaan (ks. Hautamäki, 2013e, 61–64). Näistä realiteeteista käsin pitkään ulkopuolista rahoitusta käyttäneiden alueellisen kehittäjäverkoston tulokset on otettu asiantuntijoiden osoittamien ideaalisten suunnitelmien sijaan käyttöön tavoilla, jotka ensisijaisesti ovat hyödyntäneet verkostoon kuuluvia organisaatioita ja tavoilla, jotka kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden resursseista vastaavat ylimmät johtajat ovat kokeneet tärkeiksi. Organisaatioiden ylimmältä johdolta odotettujen vakiinnuttamis päätösten tueksi asiantuntijat ovat tehneet näkyväksi asiakkaiden palvelutarpeita esimerkiksi osaamisen kehittämisen tieto-, neuvonta- ja ohjaustarpeiden (Niemi, 2012), tulevaisuuden osaamistarpeiden (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012) tai tulevaisuuden rakennemuutosriskeihin varautumisen tarpeiden muodossa (Hautamäki & Vesasto, 2013c). Tässä suhteessa on osoittautunut tärkeäksi saada organisaatioiden ylin johto osallistumaan kehittämisalustoilla toimivien yhteistyörakenteiden toimintaan ja osallistumaan kehittämisen kannalta tärkeiden merkityksien luomiseen, koska loppujen lopuksi he ovat päättäneet yksittäisten, verkostoon kuuluvien organisaatioiden resurssien käytöstä.

4.1.7. Yhteistoiminnan kontekstien uudelleen muotoutuminen

Vaikka kehittäjäverkoston tavoitteena on ollut kehitettyjen ratkaisujen ja palvelujen täysimääräinen vakiinnuttaminen, niin todellisuudessa vakiinnuttaminen on toteutettu lähes aina jossain pienimuotoisemmassa, pelkistetyimmässä muodossa kaikkien tahojen siihen suuntaamien panostusten ehdoilla. Pienimuotoisempikin vakiinnuttaminen on kuitenkin aina kohdennettu kehittämiskohteen ytimeen. Pienimuotoisista vakiinnutetuista käytännöistä tai palveluista huolimatta asiantuntijat ovat jatkaneet projektissa päättynyttä kehittämistyötä laajempina kehittämispuheena, mikä on jossain myöhemmässä vaiheessa saanut uuden, konkreettisen palvelumuodon tai johtanut uuteen, jalostuneempaan kehittämisprosessiin tai projektiin (ks. Hautamäki, 2013a, 65–67; Tuomikoski & Vuorimies, 2012). Kaiken kaikkiaan kehittäjäverkostoon kuuluvat organisaatiot ovat mahdollistaneet asiantuntijoiden osallistumisen verkoston toimintaan suuntaamalla heille resursseja (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013b). Tämä on kuitenkin edellyttänyt sitä, että kehittämisestä on nähty olevan hyötyä organisaatiolle (Hautamäki, 2009a).

Käytännössä kehittäjäverkoston yhteistoiminnan konsepti on aina määräaikaisten kehittämisprojektien loputtua muotoutunut uudelleen. Kehittämisresurssien puute on saattanut väliaikaisesti hiljentää kehittäjäverkoston toimintaa, mutta uusien projektien käynnistyminen tai uusien kehittämisresurssien kohdentaminen on aina käynnistänyt asiantuntijoiden välisen yhteistoiminnan uudelleen, uudessa ja jalostuneemmassa muodossa (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Joskus yksittäisen kehittämiskontekstin projektikohtainen kehittämistyö on päättynyt siihen, että kehittäjäverkoston asiantuntijoiden alkuperäisten odotusten ja lopputulosten välinen ero on muodostunut melko suureksi, kun isojen kehittämispanostuksien ja monivuotisen kehittämistyön tuloksena on syntynyt palvelu, joka on näyttäytynyt vain hiukkasen parempana kuin vuosia aikaisemmin. Tämä on jättänyt kehittäjäverkoston asiantuntijoiden väliseen yhteistoimintaan usein jännitteitä, joiden purkautumiseksi ja kehittämistyön jatkamiseksi verkoston asiantuntijat ovat etsineet resursseja joko organisaatioiden tai verkoston tasolla. Käytännössä tällöin kysymys on usein ollut siitä, että odotukset lupaavien palveluajatusten liittämisestä organisaatioiden omaan arvoketjuun eivät välttämättä ole täyttyneet, jolloin asiantuntijat ovat halunneet jatkaa kehittämistyön hyödyn konkretisoimista. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012; ks. Hautamäki, 2013e, 65–67).

Jos tällaisia yhteisten projektien lopputuloksia tarkastelee verkoston elinkaaren ja kehittämisen arjessa toimineiden asiantuntijoiden näkökulmasta, niin yksittäiset kehittämisprosessit – palveluiden vakiinnuttamiseen liittyvistä sopeuttamis- ja pelkistämistarpeista huolimatta – ovat lisänneet asiantuntijoiden osaamista, tuottaneet jatkokehittämistä edistäviä jaettuja näkemyksiä, luoneet oppivia yhteistyörakenteita sekä kasvattaneet keskinäistä luottamusta ja kehittämiskumppanuutta (Hautamäki, 2013e). Lisäksi verkostossa on kehittämisprosessien aikana hahmottunut uusia kehittämisideoita ja aihioita, jotka ovat jatkaneet elämäänsä verkoston asiantuntijoiden kehittämispuheessa. Kehittämispuhe on samalla toiminut kehittäjäverkoston uutta luovan jännitteen yhtenä purkautumiskanavana. Myös asiantuntijoiden hiljainen tietämys siitä, millaisia kyvykkyksiä verkostossa on ja miten vaativia kehittämisprosesseja juuri tässä kehittäjäverkostossa kyetään toteuttamaan ja miten niitä kannattaa koordinoita, on lisääntynyt.

Alueellisten kehittäjäverkostojen luonteeseen on kuulunut se, että kehittämiskonteksteja ja kehittämiskohteita on poistunut ja uusia on tullut tilalle mm. määräaikaisen projektitoiminnan tuloksena. Kehittämistoiminta on uusiutunut jatkuvasti, osa asiantuntijoista on vaihtunut ja yhteistoiminta on saanut koko ajan uusia piirteitä mm. osapuolten roolien ja kehittämisalustojen luonteen, kehittämiskohteiden tai verkostoa koordinoivien henkilöiden muutoksina. Myös toimintaympäristö on muuttunut koko ajan, jolloin verkoston osapuolet ovat arvioineet jatkuvasti keskinäisen riippuvuuden muutosta ja sen yhteistoiminnalle luomia uusia tarpeita ja haasteita (Hautamäki, 2013e). Tällaisen prosessin tuloksena kehittäjäverkoston yhteistoiminta on muotoutunut jatkuvasti uudelleen. Uudelleen muotoutuminen ja siihen liittyvä uusien kyvykkyysien kasvu on ilmentynyt käytännössä kehittäjäverkoston tasolla asiantuntijoiden välisen yhteistoimintaprosessien kehittymisenä ja kollektiivisen osaamisen kehittymisenä, uusien haasteiden, projektien ja kehittämisideoiden syntyminenä, kehittämisalustojen yhteisöllisinä rakenteluina ja toteuttamisina, yhteisöllisten menetelmien kehittymisenä ja yleisenä innovaatioherkkyyden ja dynaamisuuden kasvuna (Niemi, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012).

4.2. Kehittäjäverkoston johtaminen

Alueelliset haasteet kuten äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutuminen korostavat alueellisen yhteistoiminnan toimivuutta ja osaamisen uudistumista. Se tarvitsee tuekseen johtamista (Hautamäki, 2013f). Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa on sovitettu yhteen monien organisaatioiden hallintoja ja niiden tasoja siten, että kehittäminen toteutuisi tasapainoisesti, mutta dynaamisesti verkoston eri kehittämisen kerroksissa. Tämän tukemiseksi ja yhteisen kehittämisen suunnan löytämiseksi verkostoon on luotu osapuolia yhdistävä strategia (Hautamäki, 2008). Strategian toteuttamiseksi tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa on ollut moninaista sosiaalista toimintaa, joka on käytännössä tarkoittanut monien perinteisten rajojen ylittämistä, uusien asioiden tunnistamista, yhteisöllistä oppimista, uusien ratkaisujen ja toimintamallien luomista, yhteisten päätösten tekemistä sekä verkoston strukturoinnin ja systeemisen kokonaisuuden johtamista (Hautamäki, 2013c; 2013e; 2013f; 2011b).

Johtamisprosessin tunnistamiseen tutkija on käyttänyt sekundääriaineistoon kohdennettua sisällönanalyysiä sekä hermeneuttista primääriaineiston tulkintaa. Niiden tuloksena tutkija on tunnistanut johtamisen osa-alueet, jotka yhdessä muodostavat kehittäjäverkoston johtamisen merkitysrakenteen (ks. Hautamäki, 2013e, 67–77; Taulukko 7).

Taulukko 7. Alueellisen kehittäjäverkoston johtamisen merkitysrakenne (Hautamäki, 2013e, 67–77)

JOHTAMISEN OSALUEET	KEHITTÄJÄVERKOSTON JOHTAMISEN OSAMERKITYKSIÄ
Asiantuntijoiden kohtaamisten mahdollistaminen	Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten pitkän aikavälin ennakoiminen Organisaatioiden välisten riippuvuuksien ja yhteisten nimittäjien tunnistaminen
Jaettujen kehittämisenäkemyksien muodostaminen	Kehittämistoiminnan kysyntälähtöisyyden varmistaminen Moninaisten kohtaamisten muotojen luominen
Sosiaalisen pääoman kasvattaminen	Käytännön yhteistoimintaan eläytyminen ja osallistuminen Alueellisten kehittämiskontekstien muodostaminen ja laajempiin kokonaisuuksiin yhdistäminen
Haastaminen yhteistoiminnan merkitysten oivaltamiseen	Kehitettävien toimintojen merkityksien näkyväksi tekeminen Kehittämiskulujen tunnistaminen ja alueelliseen kehitysdynamiikkaan liittäminen
Visionäärisen ajattelun edistäminen	Organisaatioiden ylimmän johdon ja käytännön kehittämisen rajapintojen lähentäminen Yhteisten resurssien etsiminen ja kohdentaminen Liikkeelle laittamista edistävien kohtaamisten organisoiminen Laajempaan alueellisen kehittämisen virtaan pääsyn edistäminen Rohkeiden ja innovatiivisten avausten edellytysten luominen Verkoston asemointi- ja arviointiprosessien ylläpitäminen Verkoston toiminnan kokonaiskoordinointi ja sisäisten kumppanuuksien edistäminen Yhteistoimintaa tukevan ilmapiirin luominen Alueellisen yhteistoiminnan kohtaannon parantaminen Alueellisten verkostojen osapuolten haastaminen innovatiivisten tulevaisuuden tutkimisen menetelmien käyttämiseen ja soveltamiseen Yhteisten kehityspolkujen hahmottaminen ja proaktiivisen toiminnan vahvistaminen Organisaatioiden staattisten rakenteiden ja uskomuksiin perustuvan ajattelun ohittaminen

Toimintaympäristön muutosvoimien, kehittäjäverkoston strategisten tavoitteiden ja kehittämiskohteisiin kytkeytyneiden asiakastarpeiden yhteensovittamista on helpotettu korostamalla organisaatioiden ylimmän johdon strategisen kontekstin ja asiantuntijoiden muodostaman rakenteellisen kontekstin (asiakasrajapinnan kehittämiskonteksti) yhteyttä. Yhteistoimintaa on edistetty mahdollistamalla erityyppisiä kohtaamisia, muodostamalla yhteisöllisen oppimisen tuloksena yhteisiä näkemyksiä, kasvattamalla keskinäistä luottamusta, innostamalla uusien parempien ratkaisujen tekemiseen, tekemällä hyötyjä näkyväksi, haastamalla osapuolia nykyisen kehittämisnäkökulman kyseenalaistamiseen ja laajojen kehittämisen kokonaisuuksien merkitysten oivaltamiseen sekä edistämällä visionääristä ajattelua ja yhteisen vision konkretisoitumista. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki, 2013f; Hautamäki, 2013f.)

4.2.1. Asiantuntijoiden kohtaamisten mahdollistaminen

Verkoston vahvat asiantuntijoiden väliset linkit ovat olleet kehittämisen kannalta tärkeitä, sillä ne ovat luoneet kehittäjäverkostoon perusrakenteen, jossa on ollut tunnistettavissa vakiintuneet vuorovaikutustavat, keskinäisen luottamuksen ilmentymät, oppimisen mekanismit ja tavat tuottaa strategisia näkemyksiä (ks. Hautamäki, 2013e, 67–77). Vahvojen linkkien ongelmana on kuitenkin joskus ollut se, että muissa yhteyksissä esiintyvät kitkatekijät (esim. organisaatioiden välinen keskinäinen epäluottamus) ovat saattaneet periytyä vahvaa asiantuntijalinkkiä pitkin kehittäjäverkoston arjen toimintaan, jossa ne ovat saattaneet lukita yhteistoimintaa ja innovaatioiden tuottamisen edellytyksiä (Hautamäki, 2009a). Lisäksi vahvoissa linkeissä piilevät vahvat ja perinteiset yhteiset käsitykset kehittämisdynamikasta ja toimintatavoista ovat jossain määrin hidastaneet kehittäjäverkoston yhteistoiminnan muotojen ja informaatiokanavien uusiutumista (Hautamäki, 2011c). Kehittämisprojektien kautta tutkimuksen kohteena oleva kehittäjäverkosto on kuitenkin kyennyt luomaan uusia heikkoja linkkejä vahvistamalla yhteyksiään muihin alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin yhdistyäkseen suurempiin kehittämiskokonaisuuksiin (Hautamäki & Vesasto, 2013a). Samalla kehittämistyön mekanismit ja käytännöt ovat uusiutuneet, kun tarjolla on ollut uutta tietämystä, hyviä käytäntöjä ja moninaisia kehittämiskokemuksia. Ne ovat kohottaneet yhteistoiminnan vetovoimaisuutta, lisänneet asiantuntijoiden yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä sekä tukeneet kehittämisen kokonaisnäkemysten muodostumista.

Heikkojen linkkien löytämiseksi, uuden tiedon siirtämiseksi sekä yhteisen näkemyksen laajentamiseksi verkoston johtamisen tehtävänä on ollut tarvittavien asiantuntijoiden kokoaminen yhteen siten, että he ovat voineet yhdessä tulkita uudenlaista tietoa omista intresseistään käsin innovatiivisesti ja kielellä, jota verkostossa toimivat muut asiantuntijat ovat ymmärtäneet (Hautamäki, 2013f). Vahvojen ja heikkojen linkkien yhteensovittaminen on tapahtunut verkoston monissa kehittämiskonteksteissa, joissa johonkin tiettyyn kehittämisteemaan tai asiakkuuteen liittyvät henkilöt, henkilösuhteet, vuorovaikutuskanavat, resurssit ja toimintamuodot on koottu yhteen samaan yhteistyörakenteeseen siten, että asiantuntijoiden kokemukset, tietämys ja käsitykset tulevaisuudesta on voitu kohteellistaa johonkin konkreettiseen asiaan. Yksittäinen kehittämiskonteksti on usein rakennettu johtamisen toimesta kehittämisalustaksi, joka on toiminut määräaikaisesti yhtenä kehittäjäverkoston solmuna kooten yhteen parasta mahdollista asiantuntijuutta eri hallinnoista ja organisaatioista ja niiden eri tasoilta. Kehittämisalustalla kaikki osatekijät on yhdistetty kehittämiskonteksteihin liittyviin tietovirtoihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki, 2013f.)

Kehittäjäverkoston johtamisessa on opittu kehittämään yhteistoiminnan muotoja sellaisiksi, että ne ovat edistäneet olemassa olevien kehittämisresurssien mobilisointia ja niistä saatavien hyötyjen optimointia (Hautamäki, 2013a; 2013b). Kehittäjäverkoston johtamisessa on edistetty organisaatioiden ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, uusien asioiden oppimista sekä kasvatettu keskinäistä luottamusta yhteistoiminnan toimivuuden kohottamiseksi ja uusien ratkaisujen luomiseksi (Niemi, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012). Asiantuntijoiden välisessä yhteistoiminnassa on korostunut keskusteleva kehittämisote ja vapaa ajatusten vaihtaminen, joihin monimuotoiset kohtaamiset ovat luoneet edellytyksiä (Hautamäki, 2013e). Samalla asiantuntijoiden keskinäinen suhde on saanut yhä jalostuneempia muotoja kuten dialogisuutta, osallistumista, oppimista, asiakaslähtöisyyttä, keskinäistä kunnioittamista, tietämyksen ja osaamisen jakamista, sitoutumista uudistuksiin, keskinäistä kannustamista ja pyrkimystä yhteisten näkemysten luomiseen.

Verkoston johtamisessa on pyritty kiinnittämään eri organisaatioiden asiantuntijat, myös ylimmän johdon edustajat sekä asiakkaat, nykytilan ja tulevaisuuden välisistä kehittämiskuiluista nouseviin kehittämiskonteksteihin ja kehittämisen virtaan siten, että asiantuntijat kykenisivät moninaisissa yhteistyömuodoissa tunnistamaan ja tiedostamaan niitä etuja, joita yhteistyö kuilun kuromiseksi voisi tuottaa ja motivoitumaan niiden saavuttamiseen (Hautamäki,

Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012). Tällaisten kehittämiskontekstien muodostaminen on edellyttänyt sosiaalisten siltojen rakentamista usein toisilleen vieraiden asiantuntijoiden ja organisaatioiden välille, joka on samalla luonut uusia mahdollisuuksia erilaisuuden kohtaamiseen ja innovaatioiden syntymiseen (Tamminen & Savolainen, 2012). Tämän vuoksi esimerkiksi verkoston temaattisten kehittämisalustojen toiminta on poikennut toisistaan mm. menetelmällisesti.

Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston johtaminen on ollut verkoston kehittämiskontekstien ohjaamista. Niissä on kasvatettu kykyä käsitellä ja arvioida erilaisia tietovirtoja ja niiden sisältöjä kehitettävien kohteiden tai kokonaisuuden kannalta (Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto, 2012; Hautamäki, 2011b; 2013f). Tämän toteuttamiseksi avainasiantuntijat ovat kasvattaneet tietoisesti asiantuntijoiden käytäntölähtöistä ja poikkiosaamiseen perustuvaa tiedon luomista sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaa (Hautamäki & Vesasto, 2013a). Tätä on tukenut se, että verkoston kehittämisalustoilla on järjestetty moninaisia mahdollisuuksia erilaisten intressiryhmien ja asiantuntijoiden sekä asiakkaiden kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen kehittyvissä, erilaisuutta ja innovatiivisia elementtejä sisältävissä ympäristöissä, foorumeissa ja tapahtumissa (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki, Clancy & Ryan, 2013). Kehittämistyötä on johdettu prosessimaisesti ja yhteisöllisesti siten, että kohtaamisissa on voitu tuoda esiin ja jalostaa uutta tietoa, kyseenalaistaa nykyisiä toimintamalleja ja ratkaisuja sekä kehitellä uusia tilalle sekä edistää kehittämistyön konkretisointia edistämällä niiden muotoilemista uusiksi asiakaslähtöisemmiksi käytännöiksi tai palveluiksi siten, että niistä olisi hyötyä alueelle, organisaatioille ja asiakkaille (Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2013e).

Kehittäjäverkoston haasteena on ollut se, että kehittämisen pienet askeleet eivät ole aina kohdanneet suuria odotuksia. Kehittäjäverkoston toiminnan ohjaamisessa on opittu, että verkostossa tarvitaan kriittistä keskustelua asetettujen tavoitteiden sekä kehitettävien asioiden nykytilan välisessä kuilussa olevien asioiden rajaamisesta ja siitä, mitä asioita nostetaan kehittämisen keskiöön. Suuri tarve on ollut myös yhteiseen keskusteluun verkoston olemassa olevien voimavarojen ja kehittämishaasteiden sekä kehitettyjen palveluiden vakiinnuttamisen välisestä kuilusta. Näiden jännitteisten keskusteluiden aktivoiminen on ollut osa verkoston johtamistehtävää. Se on edellyttänyt reflektiivistä ja arvioivaa otetta kehittämistoiminnan merkityksellisyyden, tärkeyden ja fokuksen näkyväksi tekemisessä kehittämisen jatkuvuuden kannalta oikeiden henkilöiden kohtaamisissa (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012). Tästä näkökulmasta verkoston johtamisessa on korostunut asiantuntijoiden välinen keskustelu ja ajatusten

vaihtaminen, joihin monimuotoiset kohtaamiset kehittäjäverkostossa ovat luoneet edellytyksiä (Niemi & Malin, 2012; Hautamäki & Ahonen, 2013; Hautamäki & Ilmonen, 2013; Hautamäki, Ryan & Clancy, 2013). Kohtaamisissa on pyritty reflektiiviseen ja arvioivaan keskusteluun kehittämistoiminnan ydinkysymysten näkyväksi tekemiseksi (Hautamäki & Ilmonen, 2013).

4.2.2. Yhteisten kehittämisnäkemysten muodostaminen

Tasapainoisen, mutta dynaamisen yhteistoiminnan tukemiseksi ja yhteisen kehittämisen suunnan löytämiseksi verkostoon on luotu osapuolia yhdistävä strategia, joka on muodostanut verkostossa tapahtuvan kehittämisen ja oppimisen laajemman kehyksen (Hautamäki, 2011b; Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2008). Strategian kärki on tehty näkyväksi osapuolten välisinä yhteisinä intresseinä (Hautamäki, 2009a). Yhteisissä intresseissä on muodostettu organisaatioiden jaettu näkemys siitä, miten kehittäjäverkoston toimintaa voidaan edistää ja suunnata (ks. Hautamäki, 2013e, 41–43; Taulukko 8). Intressit ovat kuitenkin vähitellen muuttuneet verkoston elinkaaren aikana täsmäintresseistä laajemmiksi ja väljemmiksi kehittämisintresseiksi, joiden sisällöissä on ollut tulkinnan varaa (Hautamäki, 2012a; Hautamäki & Vesasto, 2013c; Hautamäki, 2013a). Väljät intressit ovat luoneet kehittäjäverkostolle paljon mahdollisuuksia, mutta samalla ne ovat luoneet haasteita yhteisen kehittämisen fokuksen löytymiseksi. (ks. Hautamäki, 2013e, 67–77.)

Yhteiset intressit ovat perustuneet kehittäjäverkoston jaettuihin näkemyksiin, jotka ovat pitäneet tutkimuksen kohteena olevan verkoston kehittämisnäkemystä koossa kiinnittäen yhteistoimintaa alueen organisaatioiden kilpailukyvyyn ja työvoiman hyvinvoinnin parantamiseen (Hautamäki & Ilomäki, 2007; Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2013e). Yhteiset intressit on kehittäjäverkoston alkuaikoina muodostettu verkoston yhteisestä strategiasta, joka on ollut organisaatioiden ylimpien johtajien ja asiantuntijoiden yhteinen näkemys alueen kilpailukykyä edistävän verkoston visiosta, missiosta, painopisteistä ja menestystekijöistä. Strategiaan ja sen tavoitteisiin liittyvien kehityshaasteiden saaminen näkyväksi arkisempina intresseinä on tuonut esiin yhteisiä kehittymisen painopisteitä ja kehitysnäkymän, joiden konkreettinen toteuttaminen on yhdistänyt verkostoa ja on sitouttanut organisaatioita ja asiantuntijoita yhteisten alueellisten tehtävien taakse.

Taulukko 8. Osapuolten välisten yhteisten intressien merkityksiä (Hautamäki, 2013e, 41–43)

MERKITYS	YHTEISTEN INTRESSIEN ILMENTYMIÄ
Keskinäisen kumppanuuden rakentaminen	Koulutustarjonnan kohdentaminen sekä saavutettavuuden parantaminen
Koulutuksen osuvuuden ja kysyntälähtöisyyden parantaminen	Työelämän oppimisverkostojen muodostaminen
Elinikäisen oppimisen tukeminen	Oppiminen kumppaneiden parhaista käytännöistä ja sitoutuminen kehittämistyön tulosten toteuttamiseen
	Alueellisten tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelujen luominen
	Työyhteisöjen osaamisen kehittämiskaisujen tuottaminen
	Kouluttajien korkean yhteistyö-, työelämä- ja aikuispedagoginen osaamisen kehittäminen
	Uusien aikuiskoulutuksen asiakasryhmien saavuttaminen ja päijätämäläisten koulutusväylien rakentaminen ja toiminnan tukeminen
	Työtä ja opiskelua tukevan hyvinvoinnin sekä laadukkaiden oppimis- ja koulutusprosessien kehittäminen

Yhteisen strategian avulla kehittäjäverkoston yhteinen tehtävä on tunnustettu alueellisella tasolla (Hautamäki, 2009a; 2009b). Sovittamalla strategiset päämäärät muihin alueellisiin ja kansallisiin strategioihin, yhteinen strategia on saatu osaksi isompaa alueellista ja kansallista kehittämiskokonaisuutta (mm. Päijät-Hämeen liitto, 2010). Tällä tavoin verkoston asiantuntijat ovat yhdessä voineet vaikuttaa mm. alueellisten resurssien ohjautumiseen verkoston eri kehittämiskonteksteihin. Monet kehittäjäverkoston asiantuntijoista ovat lisäksi olleet myös muiden alueellisten ja kansallisten kehittämisverkostojen jäseniä, mikä on edistänyt alueellisten yhteyksien luomista ja toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista mm. vertaisverkostojen välillä. Yhteistyöavauksissa kehittäjäverkoston yhteiset intressit ovat toimineet yhteistyöverkostojen toimintaa toisiinsa yhdistävinä tekijöinä (Hautamäki, 2009a). Yhteisen strategian hyödyt ovat olleet ilmeisiä, mutta nopeasti muuttuva toimintaympäristö on kuitenkin etäännyttänyt arjen kehittämistoimintaa varsinaisesta strategiasta, sillä strategian ja toimintaympäristön muutoksen välille on syntynyt vähitellen sisällöllistä kuilua (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012).

Vuosien mittaan kehittäjäverkostossa on käyty voimistuvaa, asiantuntijoiden välistä kehittämispuhetta, jonka avulla strategiaa on juurrutettu ja käytännöllistetty

kehittämistyön arjessa (Niemi, 2012). Asiantuntijoiden välisen kehittämispuheen avulla verkostossa on kyetty tekemään näkyväksi ja käsitteellistämään arjen todellisuutta. Strategiaan on tuotu puheen välityksellä uusia sisältöjä, jotka ovat tarkentaneet yhteisiä näkemyksiä tai hakeneet kokonaan uusia suuntaviivoja. Kehittämispuheen tasolla virallisen yhteisen strategian sisältöä on arvioitu ja muutettu kehittäjäverkoston asiantuntijoiden välisessä interaktiossa. Tämä on mahdollistanut mahdollisimman monien asiantuntijoiden näkemysten esiin saamisen ja niiden yhteensovittamisen käytännön kehittämistoimenpiteiden tasolla. Yhteinen viitekehys ja kehittämispuheen kautta kulkeva vuorovaikutus ovat lähentäneet asiantuntijoita sekä sosiaalisesti että kognitiivisesti. (Hautamäki, 2010b; 2011b.) Asiantuntijoiden näkemysten yhteensovittaminen on tapahtunut verkoston monien kehittämiskontekstien kehittämisalustoilla, joissa johonkin tiettyyn kehittämisteemaan tai asiakkuuteen liittyvät suhteet, vuorovaikutuskanavat, resurssit ja toimintamuodot on koottu yhteen siten, että asiantuntijoiden kokemukset ja tietämys on voitu kohteellistaa yhteisten näkemysten mukaisesti (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Sen sijaan organisaatioiden ylin johto on vähitellen passivoitunut osallistumisessa käytännön toimintaan ja etäännytynyt samalla asiantuntijoiden välisestä kehittämispuheesta.

Asiantuntijoiden varaan vähitellen jääneellä kehittämispuheella on saatu tarkennettua yhteisiä käsityksiä ja hyötyodotuksia sekä tulkittua osapuolten välisiä näkemyseroja ja yhtäläisyyksiä (Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2013f). Tulkintojen luominen on kuitenkin muuttunut yhä haasteellisemmaksi, kun verkoston toimintaan osallistuvien organisaatioiden ja asiantuntijoiden määrä on lisääntynyt, kehittämispuheeseen on tullut paljon uusia sisältöjä ja näkemyksiä, verkoston kehittämistehtävä on laajentunut, toimintaympäristössä on tapahtunut suuria ja yllättäviä muutoksia, kehittämistoimintaan suunnattavissa olevien resurssien määrä on vähentynyt ja kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden ylin johto on toiminut omiin organisaatioihin kohdistuvien kasvavien haasteiden johdosta yhä etäämmällä kehittäjäverkoston kehittämisen keskiöstä. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012.) Tämä kehitys on kasvattanut virallisen strategian ja arjen todellisuuden välistä kuilua, sumeuttanut verkoston olemassaolon perusteita ja edistänyt organisaatioiden johdon etäännytmistä kehittäjäverkoston arjen toiminnasta.

4.2.3. Sosiaalisen pääoman kasvattaminen

Strategisten painopisteiden määrittäminen yhdessä sekä strategiaan kiinteästi liitetyn yhteisen arvoperustan muodostaminen ovat vaikuttaneet kehittäjäverkoston johtamiseen ja yhteistoiminnan luonteeseen merkittävästi (ks. Hautamäki, 2013e, 67–77). Verkoston alkuaikojen strategiatyön yhteydessä käyty arvokeskusteluprosessi on osoittautunut verkoston tulevaisuuden kannalta tärkeäksi, sillä se on johtamisen käytäntöihin integroituneena ohjannut verkoston yhteistoimintaa enemmän kuin mikään muu asia (Hautamäki, 2009a). Tämä on mahdollistunut, sillä tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston strategiaprosessissa arvot on yhdistetty erittäin vahvasti yhteisen strategian sisältöihin. Kehittäjäverkoston neljä arvoa: yhteisöllisyys, asiakaslähtöisyys, keskinäinen luottamus ja jatkuva uudistuminen ovat ohjanneet organisaatioiden ja asiantuntijoiden osallistumista, keskusteluja ja ajatuksia kehittäjäverkoston tehtävästä ja toiminnasta, joka on voimistanut sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittämisen ja oppimisen mahdollistamiseksi kehittäjäverkoston johtamisessa on painottunut moninainen sosiaalinen toiminta (Hautamäki, 2013f).

Kehittäjäverkoston asiantuntijoiden välisen sosiaalisen pääoman kasvulla on ollut keskeinen merkitys yhteistoiminnan toimivuudelle ja uusien asioiden oppimiselle (Hautamäki, 2013e, 43–46; Taulukko 6). Pääoma on syntynyt keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jonka avulla kehittäjäverkostossa on hallittu monenkeskisiä riippuvuussuhteita. Vuorovaikutuksessa onnistuminen on edellyttänyt asiantuntijoilta monimuotoisten yhteistyösidosien ja kumppanuuksien, organisaatioiden läheisyyden ja keskinäisten riippuvuuksien tunnistamista ja ymmärtämistä (Hautamäki, 2009a) sekä kykyä ohjata vuorovaikutussuhteita ja käyttää niitä asioihin ja ihmisiin liittyvien ongelmien ratkaisemisessa (Hautamäki, 2011a; 2011b). Vuorovaikutuksen välityksellä verkostoon on muodostunut näkymättömät, kaikkia tyydyttävät arvot ja pelisäännöt, jotka ovat tukeneet yhteistoimintaa sekä keskinäisten yhteyksien rakentumista (Hautamäki, 2009a). Keskinäisen luottamuksen kasvaminen, yhteisten intressien löytyminen ja onnistuminen uuden tiedon hyödyntämisessä on voimistanut verkoston yhteistoimintaa ja kehittämisprosesseja (Hautamäki, 2009a; 2009b).

Kehittäjäverkostossa toimivien asiantuntijoiden keskinäinen luottamus on kasvanut positiivisessa vuorovaikutuksessa (Hautamäki, 2013f). Inspiroituminen uuden tiedon luomiseen, oppimiseen ja uusien yhteisten ratkaisujen luomiseen on edellyttänyt yhteistä näkemystä kehittämissuuntaviivoista. Se on korostanut kehittäjäverkoston johtamisessa kykyä tulkita erilaisia näkemyksiä ja luoda niistä

yhteisiä tulkintoja (Hautamäki & Vesasto, 2013b; 2013c). Keskinäinen luottamus on ollut perusedellytys yhteistoimintaan sitoutumiselle. Vuorovaikutuslähtöisessä johtamisessa on pyritty yhdistämään monen eri osapuolen tietämystä ja osaamista ainutlaatuisen toimintaympäristön muutoksen edellyttämällä tavalla kokoamalla yhteen varautumista edistävää osaamista, tietoa, resursseja ja kehittämismenetelmiä (Hautamäki, 2012b; Hautamäki, 2013f; Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala & Vesasto, 2012; Hautamäki, Clancy & Ryan, 2013).

Verkoston on vähitellen rakentunut toimintakonsepti, jossa asiantuntijat ovat itse oppineet jakamaan töitä ja vastuita, luomaan uusia kehittämiskontekstilähtöisiä mekanismeja yhteistoiminnan toimivuuden parantamiseksi sekä selkeyttämään organisaatioiden asemointia ja tietoisuutta verkostoon kuulumisesta (vrt. Niemi, 2012). Samalla asiantuntijoiden ja organisaatioiden yhteenkuuluvuuden tunne on kasvanut, kun kokemukset ja uusien toimintatapojen kokeileminen ovat yhdistäneet verkoston asiantuntijoita (Tamminen & Savolainen, 2012). Organisaatioiden välisiä rajoja on ylitetty ennakkoluulottomammin, kun asiantuntijat ovat alkaneet luottaa toisiinsa ja heidän välilleen on syntynyt jatkuva vuoropuhelu (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012). Onnistumiset, hyvä ilmapiiri, verkoston jäsenten osallistuminen oppimiseen ja kehittämiseen sekä oikein ajoitetut johtamisteot ovat voimistaneet vähitellen yhteistoimintaa ja lisänneet sen vaikuttavuutta (Hautamäki, 2013f). Positiivinen suhtautuminen käytännön yhteistoimintaan on parantunut, kun kehittäjäverkostossa on onnistuttu dialogin keinoin löytämään yhteisiä käsityksiä sovittamalla yhteen erilaisia näkökulmia ja tulkintoja nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista (Arasola & Hellström, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c).

Vuorovaikutuksen avulla on kyetty edistämään ja vahvistamaan erilaista ajattelua edustavien tahojen osallistumista, asiantuntijoiden ja asiakkaiden keskinäistä kohtaamista sekä erityisesti käytännön työhön liittyvän hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä (Hautamäki, 2012a; 2013b; 2013f). Apuna asiantuntijat ovat käyttäneet monipuolisia yhteisöllisiä oppimismetodeja ja monikanavaista viestintää. Tällöin kehittämisprosesseilla on ollut ideoinnin, kokeilujen ja pienten kehitysaskelien ottamisen innovaatiomainen luonne (Niemi, 2012; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013a). Sen perusedellytyksenä on ollut asiantuntijoiden välinen sosiaalinen pääoma, jossa on korostunut yhteisten näkemysten ja intressien sekä tahdon ja motivaation löytäminen (Hautamäki, 2013f). Sosiaalisen pääoman kasvu on edistänyt erityisesti verkoston toimintaan osallistuvien asiantuntijoiden oppimista, luonut mentaalista valmiutta pitkäjänteiseen ja prosessimaiseen kehittämiseen sekä välittänyt tilanteiden edellyttämää

asiantuntijuutta. Se on helpottanut myös heikkojen linkkien kautta tulevan tietämyksen kumuloimista verkoston solmuihin (Hautamäki, 2009b; 2011b; 2013d). Lisäksi se on voimistanut verkoston yhteistoimintaa ja käytännön kehittämisprosesseja (Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2013f; Hautamäki, Ryan & Clancy, 2013).

4.2.4. Haastaminen yhteistoiminnan merkitysten oivaltamiseen

Verkoston johtaminen on myötäillyt toimintaympäristön muutoksen vaikutuksia (Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2013f). Rakennemuutoksiin sopeutumisen vaikutuksesta organisaatioiden keskinäinen riippuvuus on kasvanut (ks. Hautamäki, 2013e, 36–41; Taulukko 5). Se on näyttäytynyt kehittäjäverkoston osapuolten yhteisten intressien (Taulukko 8) lisääntymisenä. Organisaatioiden keskinäisiin riippuvuuksiin ja yhteisiin tarpeisiin on palattu verkoston asiantuntijoiden välisissä keskusteluissa säännöllisesti, kun toimintaympäristön muutoksen vuoksi jokin asia on kyseenalaistunut ja verkostossa on jouduttu hakemaan perusteluja jonkin asian muuttamiseksi tai edistämiseksi (Hautamäki, 2009a). Verkoston johtaminen on tässä suhteessa kiinnittynyt keskinäisen riippuvuuden ja yhteisten intressien muutokseen. Käytännössä se on tapahtunut kehittäjäverkoston yhteisen strategian sekä siihen liittyvän kehittämispuheen välityksellä, mikä on muodostanut yhteistoimintaan ja kehittämisen ohjaamiseen kohdistuvan palauteprosessin, ja minkä sisältöä tulkitsemalla asiantuntijat ovat kanavoineet verkostoon uutta tietämystä (Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2013f).

Kehittämispuheessa verkostossa toimivat asiantuntijat ovat vallitsevien yhteisten käsitysten ja kehittämisen suunnan kyseenalaistamiseksi tehneet näkyväksi verkoston kehittämisen kentässä olevia, nykytilan ja ennakoitun tulevaisuuden välisiä kehittämiskuiluja (Hautamäki & Vesasto, 2013c; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Kuilut ovat sisältäneet suuren määrän verkoston eri kehittämiskonteksteihin liittyviä asioita, joista asiantuntijat ovat keskenään rajanneet niitä, joita he ovat nostaneet verkoston yhteisten kehittämispanostusten kohteeksi. Kuiluihin liittyvän tiedon kasvattamisessa on korostettu asiakaslähtöistä tietoa, jolloin kuilujen käsittely on ohjannut yhteistoimintaa kehittämisen kysyntälähtöisyyden suuntaan. Tällöin toimintaympäristön muutos on johtamisen toimesta kyetty kääntämään kaksinapaisessa kuilussa (nykyisyys ja tulevaisuus) ongelmalähtöiseksi yhteistoiminnaksi, jossa yhteisiä ratkaisuja on etsitty yhteisen oppimisen keinoin (Hautamäki, 2012b).

Alueen vallitsevan kehittämissuunnan kyseenalaistamisessa ja uudelleen suuntaamisessa on ollut johtamisen näkökulmasta kysymys asiantuntijoiden tai organisaatioiden välisten jännitteiden purkamisesta ja osittain myös niiden tietoisesta luomisesta. Jännitteet ovat purkautuneet mm. kyseenalaistamalla nykyisiä käytäntöjä, luomalla mielikuvia käyttämättä jääneistä mahdollisuuksista tai tuottamalla epävarmuutta radikaalisti etenevällä toiminnalla (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Uusi tuotettu tieto on aina luonut uusia kysymyksiä ja kehittämishaasteita, joihin vastaamiseksi kehittäjäverkostolla ei ole ollut välttämättä resursseja siinä tilanteessa (Hautamäki & Vesasto, 2013c). Lisäksi yhteistoiminnan rakenteissa on usein käsitelty palautteita asiakkailta tai kehittämiskumppaneilta. Epävarmuuksia sisältävien näkymien konkretisointi ja alueellistaminen ovat myös stimuloineet tehokkaasti organisaatioiden asiantuntijoiden ajattelua. Epävarmuuksien lähteinä ovat usein olleet heikot signaalit, jotka ovat tulleet näkyviin kehittäjäverkoston heikkojen linkkien välityksellä. (Hautamäki & Vesasto, 2013c.) Tämä on luonut kehittäjäverkostoon näkymiä uusista mahdollisuuksista, mutta myös paljon tietoa, jolla ei ole välttämättä ollut käyttöarvoa juuri siinä tilanteessa.

Kyseenalaistaminen on ollut verkoston johtamisen kannalta täysin normaalia toimintaa. Se on yleensä käynnistänyt prosessin, jossa on ensin yhdessä tehty näkyväksi kehittämiskohteeseen liittyvää tulevaisuustietoa ja sitten arvioitu sitä nykytilan suhteen. Sen jälkeen kehittämiskuilusta on yhdessä tunnistettu kehittämisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä, jotka ovat käytännössä olleet ymmärrettävissä olevia asioita, muutosvoimia ja heikkoja signaaleja ja jotka ovat kyseenalaistaneet nykyisten rakenteiden ja mallien toimivuuden tulevaisuudessa. (Hautamäki & Vesasto, 2013c.) Tekijöiden tunnistamisen jälkeen asiantuntijat ovat yhdessä hahmottaneet tulevaisuutta ja uusia kehityshaasteita antamalla olemassa oleville asioille nykyhetkessä uusia merkityksiä (Hautamäki & Ilmonen, 2013). Tämä on tapahtunut asiantuntijoiden välisessä kehittämisspuheessa. Kysymys on ollut siitä, että asiantuntijat ovat yhdessä ohjanneet alueellista yhteistoimintaa systemaattisempaan pitkän aikavälin tulevaisuuden tutkimukseen ja tulevaisuustiedon tuottamiseen innovatiivisella tavalla. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012.) Kysymys on ollut toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä tapahtuvien muutosten ennakoinnista, jossa on pyritty löytämään organisaatioiden keskinäisistä strategioista ja tavoitteista ne sisällöt, jotka liittävät verkoston organisaatioita ja asiakkaita yhteen (Hautamäki, & Vesasto, 2013b). Näiden sisältöjen ja niiden tuottamien hyötyjen tunnistaminen ovat johtaneet verkoston toimintaa johtavien asiantuntijoiden keskinäisiin oivalluksiin yhteistoiminnan tärkeydestä ja merkityksestä liittyen omien organisaatioiden rooliin,

organisaatioiden omaan muutokseen sekä asiantuntijoiden kollektiivisiin osaamistarpeisiin (ks. Hautamäki, 2013e, 67–77).

4.2.5. Visionääriseen ajattelun edistäminen

Pitkäjänteisessä strategiaprosessissa verkoston osapuolet ovat kyenneet ottamaan muuttuvaa toimintaympäristöä haltuun, sitoutuneet kumppanuuteen tähtäävään toimintaan ja tukeneet yhteistoiminnan tulosten aikaansaamista (Hautamäki & Ilomäki, 2007; Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013a). Kehittäjäverkoston alkuvaiheessa strategiaprosessissa käytettyjen ”kovien” strategiatyökalujen (mm. Balance Score Card) käyttäminen on muuttunut vähitellen moniarvoiseksi kehittämispuheeksi, jossa keskinäisen riippuvuuden muutoksia on kuvattu enemmänkin asiakaslähtöisten kasvu- ja tulevaisuustarinoiden avulla kuin asiakaskeisten analyysien avulla. Yhteinen paperille dokumentoitu strategia on muuttunut vähitellen tarinalliseksi, asiantuntijoiden välisessä vuoropuhelussa välitetyksi puheeksi, jossa on kuvattu eri asiakasryhmien potentiaalia, onnistumisia ja tulevaisuuden tarpeita arkipäiväisesti ja elävästi siten, että verkostotyöhön osallistujat ovat kyenneet eläytymään niihin ja luomaan oman käsityksensä siitä, mikä on verkoston päämäärä (visio) ja perimmäinen tavoite (missio). (Arasola, 2012; Tuomikoski & Vuorimies, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c.) Strategia- ja kehittämispuhe on ollut vuoropuhelua, jonka avulla on haettu kehittäjäverkostolle uutta suuntaa ja rakennettu uutta visiota mentaalisisällä tasolla (ks. Hautamäki, 2013e, 67–77).

Kehittämispuheessa asiantuntijat ovat tukeneet toisiaan kehittäjäverkoston arjen käytäntöjen muuttamisessa. Kehittämispuheessa verkoston visio on näyttäytynyt skenaariomaisena tarinana, jossa tulevaa kehittämispolkua on viitotettu tarkemmin ja arkipäiväisemmin. Tulevaisuus on kehittämispuheessa näyttäytynyt kehittäjäverkoston toiminnan kannalta optimistisena, alueellisena ideaalitulana, jossa verkostoon kuuluvien organisaatioiden ja asiantuntijoiden näkemyksiä on sovitettu yhteen etukäteen (Hautamäki & Vesasto, 2013c). Vuoropuhelun avulla asiantuntijat ovat yhdessä pohtineet ja arvioineet käytännön yhteistoiminnasta hankittuja kokemuksia ja hioneet vuorovaikutustasolla tulevien yhteisten intressien sisältöjä, sillä kehittäjäverkostossa ne ovat toimineet arjen ja toimintaympäristön muutoksen välisenä siteenä (Hautamäki, 2009a; Hautamäki, 2013e). Pitkäjänteisellä ja monimuotoisella kehittämispuheella verkoston asiantuntijat ovat kyenneet ottamaan haltuun muuttuvaa toimintaympäristöä liittämällä aiemmasta kehityshistoriasta ja

yhteistoiminnan kehittymisestä saatuja kokemuksia kehittäjäverkoston nykytilaan ja hahmottamalla sen pohjalta haluttua tulevaisuuden tilaa ja uusia käytäntöjä (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012; Hautamäki & Vesasto, 2013c).

Kehittämispuhe on koonnut yhteen verkoston asiantuntijoiden ja organisaatioiden näkemyksiä alueellisen kehittämisen kokonaisuudesta. Puhe on juurruttanut uusia kehitysnäkymiä verkostossa toimivien asiantuntijoiden ajatteluun, jolloin strategiaa ei ole enää nähty pelkästään ylimmän johdon työkaluna vaan kaikkien kehittäjäverkoston toimintaan osallistuvien henkilökohtaisena oppaana, jonka sisältöön kaikki ovat voineet vaikuttaa (Hautamäki, 2013f). Kysymys on ollut yhteisen vision toteuttamisesta ajatusten tasolla, jossa asiantuntijat ovat mentaalisesti muodostaneet yhteistä ymmärrystä tulevaisuudesta kehittämistyön ohjaamiseksi. Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa kehittämispuhe on kuitenkin vähitellen irtaantunut vuonna 2006 tehdystä virallisesta strategiasta siten, että kehittäjäverkoston asiakasrajapinnassa toimiva asiantuntijoiden joukko on ryhtynyt ohjaamaan kehittäjäverkoston yhteistoimintaa ja kehittämistä enemmän nykyisessä hetkessä olevista asiakastarpeista käsin kuin organisaatioiden ylimmän johdon aiemmin asettamista, instituutiolähtöisistä tavoitteista. Tämä on osaltaan kasvattanut organisaatioiden ylimmän johdon ja verkoston arjen kehittämistoiminnassa toimivien asiantuntijoiden välistä kohtaamisen kuilua. (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012, 54.)

Kehittämispuheen kautta on saatu monipuolista palautetta kehittäjäverkoston nykyisestä toiminnasta. Vähitellen asiantuntijoiden kehittämispuhe on saatu yhdistettyä kehittäjäverkoston toiminnan arviointiin, jolloin yhteistoiminnan laadun kehittämisen tueksi on saatu vuoropuhelumainen, läpinäkyvä prosessi (Hautamäki, 2013f; Hautamäki, 2009a). Vuoropuhelumaisen arviointiprosessin avulla kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat sitoutuneet ohjaamaan kehittämistä asiakas- ja kysyntälähtöisempään suuntaan, jolloin yhteiset resurssit ja voimavarat on saatu paremmin kohdentumaan tärkeisiin, tulevaisuuden kannalta merkityksellisiksi koettuihin, ajankohtaisiin toimenpiteisiin. Sen sijaan kehittäjäverkostossa vuonna 2009 toteutettu muodollinen arviointi, jonka tulokset on systemaattisesti tehty näkyväksi ja julkiseksi, on edistänyt erityisesti organisaatioiden ylimmän johdon sitoutumista verkoston toimintaan sekä vahvistanut kehittäjäverkoston alueellista uskottavuutta ja roolia.

Strategiaan kohdentuva kehittämispuhe ja sisäinen jatkuvan vuoropuhelumainen arviointi ovat hahmottaneet kiinnostavia ja vetovoimaisia kehittämisnäkymiä (Hautamäki, 2012a; Hautamäki, 2013f). Uudet kehittämisnäkyvät ovat mahdollistaneet tarinallisen, postmodernin eläytymisen asiakkaiden, käyttäjien ja

kuluttajien odotuksiin ja haaveisiin (Arasola, 2012; Tuomikoski & Vuorimies, 2012). Ne ovat myös luoneet perustan kehittämistoimenpiteiden ja käytettävissä olevien resurssien kohdentamiselle. Strategiatyön painopiste on tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa muuttunut vähitellen perinteisestä silloin tällöin toteutetusta strategiaprosessista dialogiseksi ja itseään toteuttavaksi prosessiksi. Kehittäjäverkoston käytettävissä olevista resursseista vastaavat organisaatioiden ylimmät johtajat eivät ole osallistuneet erityisen aktiivisesti asiakaslähtöiseen kehittämiskeskusteluun, minkä vuoksi heille ei ole muodostunut erityisen syvästi merkityksiä kehittäjäverkoston toimenpiteiden toteuttamisen hyödyllisyydestä asiakkaille, verkoston osapuolille ja alueen kehitysvirrassa eteneville muuhin kehityshankkeille. Tarinallinen ote on etäännyttänyt organisaatioiden ylintä johtoa verkoston kehittämisen ytimestä, sillä tarinapohjainen kehittämissuunnitelma ei ole ollut kehittäjäverkoston organisaatioiden ylimmän johdon luontainen tapa osallistua, oppia ja jäsentää kehittäjäverkoston toimintaa, arvioida kehittämisen suuntaviivoja ja toimia resurssien kohdentamisen viitoittajana.

4.3. Yhteenveto tutkimustuloksista

Kehittäjäverkoston yhteistoiminnan tavoitteena on ollut mahdollisimman hyvien, rakennemuutokseen varautumista edistävien käytäntöjen ja ratkaisujen kehittäminen Päijät-Hämeen alueelle. Kehittämistä on tehty läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Uudet ratkaisut ovat näyttäytyneet kehittäjäverkostossa toimineiden projektien tuottamina toimintakonsepteina, ratkaisuina, käytäntöinä tai palveluina, joiden kehittämiseen ja luomiseen verkostossa toimivien organisaatioiden asiantuntijat ovat osallistuneet ja josta he ovat yhdessä vastanneet. Kehittämisen lähtökohdina ovat olleet aluestrategiat ja asiakkaiden tarpeet sekä asiantuntijoiden tietämys rakennemuutoksen negatiivisista vaikutuksista alueella. Kehittämistoimenpiteiden sisällöt ja luonne ovat ohjautuneet toimintaympäristön rakennemuutostilanteen mukaisesti kuten esimerkiksi siten, että huonossa talous- ja työllisyysuhdanteessa verkoston asiantuntijat ovat panostaneet työttömien työmarkkinakyvykkyyttä kohottavaan koulutukseen – hyvässä suhdanteessa työttömiä on ohjattu uusiin työpaikkoihin ja työssä tarvittavia ammatillisia taitoja kehittävään lisäkoulutukseen.

Kehittäjäverkoston yhteistoiminta on perustunut sykliseen yhteistoimintaprosessiin, jonka vaiheet tutkija on tunnistanut ja kuvannut. Vaiheiden tunnistaminen on ollut tutkijan toteuttaman hermeneuttisen tulkintaprosessin (Luku

3.3.3) yksi tulos. Tulkintaprosessi on kohdistunut tutkimuksen primääriaineistoon, mille on haettu evidenssiä sekundääriaineistosta. Kollektiivisen yhteistoimintaprosessin avulla asiantuntijat ovat kehittäneet yhteiseksi koettuja kehittämisteemoja ja kohdentaneet kehittämistä ongelmallisiin kehittämiskohteisiin, jotka yhdessä ovat muodostaneet erilaisia rakennemuutokseen varautumisen kehittämiskonteksteja. Yhteinen kehittäminen on ollut erittäin sosiaalista ja vuorovaikutteista sekä olennainen osa kehittäjäverkostoon muodostunutta, asiantuntijoita yhdistävää oppimisympäristöä. Kehittäjäverkostossa on luotu uutta tietoa ja pyritty sulauttamaan sitä verkoston kehittämiin toimintamalleihin, ratkaisuihin ja palveluihin, joilla on edistetty rakennemuutokseen varautumista ja parannettu alueen kilpailukykyä. Tämä on toteutunut verkoston erilaisissa kehittämiskonteksteissa toimivan syklisen yhteistoimintaprosessin välityksellä, joka on saanut tilanteista ja konteksteista riippuen erilaisia muotoja. Tutkija on kiinnittänyt prosessin vaiheet kehittäjäverkoston historiallisiin lähtökohtiin, nykyhetken kehittämistoimenpiteisiin ja tulevaisuuden ennakkointiin.

Yhteistoimintaprosessi on käynnistynyt 1) keskinäisen riippuvuuden arvioinnilla, jossa asiantuntijat ovat tunnistaneet kehittämiskontekstiin liittyvän strategisen tahtotilan ja kehittämisen tuottaman hyödyn merkityksen. Lisäksi asiantuntijat ovat pyrkinneet löytämään yhteisen käsityksen siitä, millaisella yhteistoiminnan mekanismeilla yhteiskehittämistä kannattaisi toteuttaa. Tämän jälkeen asiantuntijat 2) ovat luoneet yhteistoimintakonteksteja tunnistamalla ja kokoamalla niitä henkisiä ja fyysisiä resursseja, joita kehittämisessä tarvitaan. Tämän toteuttamiseksi asiantuntijat ovat tunnistaneet kehittäjäverkostossa olemassa olevaa tiedon tasoa ja huomioineet ne uusien tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi asiantuntijat ovat pyrkinneet löytämään sellaisia yhteistoiminnan rakenteita ja muotoja, joissa sosiaalisen pääoman luominen olisi mahdollisimman tehokasta ja luonnollista. 3) Yhteistoiminnan kohdentamisessa asiantuntijat ovat pyrkinneet kääntämään merkitykselliset uudet tietovirratt kehittettäviin konteksteihin ja siellä oleviin kohteisiin. Erityisen tärkeäksi on koettu ulkopuolisten osaamisresurssien kiinnittäminen kehittämiseen sekä asiantuntijoiden oman vuorovaikutuksen kohdentaminen kehitettävään kohteeseen. 4) Yhteistoiminnan muotojen kehittämiseksi asiantuntijat ovat kehittäneet tai valinneet sellaisia yhteisiä käytäntöjä ja työmuotoja, joissa uusi tieto ja asiantuntijaosaaminen sekä asiakkaan ääni on saatu mahdollisimman optimaalisesti yhdistettyä ja hyödynnettyä. Skaala on ollut laaja sisältäen innovatiivisia sekä vapaamuotoisia työmuotoja ja toisaalta tiukkoja systemaattisia menetelmiä tilanteista ja olosuhteista riippuen.

5) Uuden tiedon merkityksien tunnistamiseksi asiantuntijat ovat eri kehittämiskonteksteissa tunnistaneet uuden tiedon ja nykytilan välisiä kehittämiskuiluja, joiden pohjalta he ovat kyseenalaistaneet nykytilaa ja tunnistaneet yhdessä nykytilan kannalta kaikkein merkityksellisimpiä kehittämiskohteita. Näihin kehittämiskohteisiin asiantuntijat ovat kohdentaneet vuorovaikutusta, osaamista ja muita keskeisiä resursseja. 6) Uusien ratkaisujen muotoilemisessa ja vakiinnuttamisessa asiantuntijat ovat yhdessä luoneet sellaisia rakennemuutoksiin varautumista edistäviä ratkaisuja, toimintamalleja, käytäntöjä ja palveluita, joille on olemassa alueellista kysyntää ja asiakkaita. He ovat pyrkineet kehittämis- ja kokeiluvaiheiden jälkeen vakiinnuttamaan niitä etsimällä taloudellisia resursseja niiden toteuttamiseen ja toisaalta konkretisoimaan niistä saatavia hyötyjä erityisesti resurssien käytöstä vastaaville organisaatioiden ylimmille toimivaltaisille johtajille. 7) Kehittäjäverkoston yhteistoiminnan kontekstien uudelleen muotoutuminen on käynnistynyt, kun kehittämiseen suunnatut resurssit ovat vähentyneet tai loppuneet. Yhteistoiminta on jatkunut, mutta se on usein sulautunut muihin kehittämiskonteksteihin ja saanut siellä uusia, jalostuneempia asiantuntijayhteistyön muotoja. Toisaalta kehittämistyön epäjatkuvuus on myös kasvattanut jännitteitä, joita asiantuntijat ovat purkaneet mm. luomalla uusia konteksteja ja jatkamalla temaattista kehittämispuhetta. Kehittäjäverkostossa on ollut tunnistettavissa jatkumo, jossa uusiin kehittämiskonteksteihin siirtyneet asiantuntijat ovat käyttäneet hyväksi kehittäjäverkostossa aiemmin luotua tietoa, osaamista ja kokemusta.

Edellä esitetty syklinen yhteistoimintaprosessi on toistunut jossain tietyssä kehittämiskontekstissa tai kehittämiskohteessa jopa vuosikausien ajan – joissain vain jopa muutaman viikon ajan. Kun verkoston kehittämiskonteksti tai kehittämiskohde on suljettu (esimerkiksi resurssit ovat loppuneet), niin asiantuntijat ovat siirtäneet osaamisensa, kokemuksensa ja tietonsa uusiin kehittämiskonteksteihin. Ne ovat voineet sijaita sekä organisaatioissa että kehittäjäverkoston yhteisellä pelikentällä, jopa muissa verkostoissa. Kehittäjäverkostossa oppimisprosessit ovat käynnistyneet uudelleen, kun uusi kehittämiskonteksti on avattu (resurssit ja suunnitelma). Tällöin uutta kehittämiskontekstia koordinoivat asiantuntijat ovat huolehtineet siitä, että kehittämiseen on kytketty sellaisia resursseja ja asiantuntijoita, joilla on varmistettu kehittäjäverkostossa aiemmin hankitun osaamisen, kokemusten ja tiedon hyödyntämisen.

Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston johtamisessa on sovitettu yhteen monia eri hallinnonaloja ja organisaatioiden hallinnon tasoja siten, että kehittäminen on toteutunut tasapainoisena ja dynaamisena, eri hallintoja ja niiden tasoja yhdistävä yhteistoimintana. Tämän tukemiseksi ja yhteisen kehittämisen

suunnan löytämiseksi verkostoon on luotu osapuolia yhdistävä strategia. Kehittäjäverkoston johtamisessa on korostunut moninainen sosiaalinen toiminta ja vuorovaikutus, jonka avulla kehittämisessä on onnistuttu ylittämään perinteisiä organisaatioiden välisiä rajoja. Tutkija on tunnistanut primääriaineistoon kohdistetussa hermeneuttisessa tulkinnassaan seuraavia kehittäjäverkoston johtamisen alueita.

Kehittäjäverkoston johtamisessa on korostunut 1) asiantuntijoiden kohtaamisten mahdollistaminen, jonka tarkoituksena on ollut luoda sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta tukevia rakenteita asiantuntijoiden horisontaalisen yhteistoiminnan toteuttamiseksi ja yhteyden luomiseksi kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden ylimmän johdon strategiseen kontekstiin. Yhteistoiminnan monimuotoisissa rakenteissa asiantuntijat ovat luoneet uutta tietoa, tunnistaneet merkityksellisiä kehittämiskohteita ja luoneet uusia ratkaisuja, toimintamalleja, käytäntöjä ja palveluita rakennemuutoksiin varautumiseksi. 2) Jaettujen kehittämisenäkemyksien muodostamiseksi kehittäjäverkostolle on luotu yhteinen strategia, joka on perustunut kehittäjäverkoston organisaatioiden yhteisten intressien näkyväksi tekemiseen ja tavoitteellisen työn ohjaamiseen. Strategiaa ja siihen sisältyvien intressien sisältöä ja suuntaa on juurrutettu, jalostettu ja muutettu asiantuntijoiden välisessä kehittämispuheessa, joka on yhdistänyt kehittämisessä epävirallisesti kohdatut uudet asiat ja virallisen strategian tavoitteet toisiinsa.

3) Sosiaalisen pääoman kasvattaminen on tapahtunut asiantuntijoiden välisessä, kehittämiseen kohdennetussa vuorovaikutuksessa, jossa on luotu innostavaa ilmapiiriä ja lisätty asiantuntijoiden välistä läheisyyttä ja avoimuutta keskinäisen luottamuksen kasvattamiseksi sekä haettu aktiivisesti asiantuntijoiden ja organisaatioiden yhteisiä näkemyksiä sitoutumiseksi yhteisiin kehittämiskonteksteihin ja kehittämiskohteisiin. 4) Haastaminen yhteistoiminnan merkitysten oivaltamiseen tarkoittaa sitä, että kehittämistä ohjaavat asiantuntijat ovat yhdessä tunnistaneet ja kehittäneet verkostossa niitä tärkeitä ja oleellisia elementtejä, jotka ennakkoidusti tulevat tulevaisuudessa tukemaan verkoston toimintaan osallistuvien organisaatioiden strategioita ja tavoitteita. Käytännössä elementit on tehty näkyväksi konkretisoimalla kehittämispuheessa yhteistoiminnan mahdollistamia hyötyjä sekä laatimalla uusia suunnitelmia. 5) Visionäärisen ajattelun edistämiseksi asiantuntijat ovat suosineet monikanavaista kehittämispuhetta sekä skenaariomaisia piirteitä sisältävien tarinoiden luomista. Niiden avulla asiantuntijat ovat ohjanneet kehittäjäverkostossa toimivia asiantuntijoita ja verkoston tuottamia palveluita käyttäviä asiakkaita ajattelemaan tulevaisuusorientoituneesti sitä ihannetilaa, jonka luomisessa kehittäjäverkosto ja asiakkaat itse ovat olleet osallisena.

5. Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Niiden tulkinassa on ristiinvalidoitu tutkimustuloksien sisältöjä ja tarkasteltu niitä suhteessa tutkimusaineistoon. Johtopäätösten kuvaukset ovat tutkijan omaan tulkintaan perustuvia. Luotettavuuden kasvattamiseksi niitä tarkastellaan aikaisemman kirjallisuuden valossa empirian ja teorian välisenä diskurssina. Johtopäätöksissä korostuu kehittäjäverkoston asiantuntijoiden oppiminen, joka näyttäytyy alueen kehittämistä edistävänä tiedon luomisena, jaettujen ratkaisujen yhteiskehittelynä ja uusien kysyntä- ja asiakaslähtöisten palvelujen muotoilemisena. Kehittäjäverkoston johtaminen näyttäytyy jaettuna asiantuntijuutena, joka kytkee johtamisen ja oppimisen toisiinsa sosiaalisen pääoman välityksellä.

5.1. Miten oppiminen näyttäytyy alueellisesti toimivan kehittäjäverkoston yhteistoiminnassa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta?

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan alueellisen kehittäjäverkoston yhteistoiminta näyttäytyy monikerroksisena oppimisprosessina, jolla on innovaatiotoiminnan luonne. Oppimisprosessi syntyy kehittäjäverkoston rajapinnoilla ja kehittämiskonteksteissa toimivien syklisten toimintaprosessien yhteisvaikutuksesta. Tällaisia prosesseja ovat alueen kehityksen kannalta merkityksellisen tiedon luominen (Luku 5.1.2), alueen kannalta merkityksellisten muutostekijöiden tunnistaminen ja uusien ratkaisujen yhteiskehittely (Luku 5.1.3) sekä aluestrategisesti tärkeiden uusien käytäntöjen ja palvelujen muotoileminen (Luku 5.1.4).

5.1.1. Kehittäjäverkostossa sovitaan yhteen yhteistoiminnan rajapintoja ja kehittämiskonteksteja

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen on toiminnallisesti sulautunut tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston moniin osaamista ja työllisyyttä edistäviin projekteihin ja niiden sisältämiin kehittämiskonteksteihin, joissa varautuminen on ollut käytännössä pitkän aikavälin elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiotoimintaa edistävien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. Alueellinen yhteistoiminta on ollut välttämätöntä, sillä Martinia (2012) mukaillen lisääntyviä alueellisia tarpeita ja niihin kohdentuvia toimenpiteitä ei ole enää kyetty toteuttamaan yksittäisten organisaatioiden toimesta (ks. myös Brown & Campione, 1996), vaan Päijät-Hämeessä on tarvittu pitkäjänteistä ja polkuriippuvuutta vähentävää yhteistoimintaa (mm. Boschma & Martin, 2010; Sotarauta, 2007). Tämä on ollut yksi keskeinen syy tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston perustamiselle vuonna 2006 (ks. Hautamäki, 2013e, 1-10). Kehittämiskonteksteihin sisältyvien uusien kehittämiskohteiden käytäntöjen ja toimintamuotojen luomiseksi asiantuntijat ovat ohjanneet verkoston käytettävissä olevia resursseja kuten kehittämispanostuksia, osaamista, tietoa ja aiempia kehittämiskokemuksia tavalla, jolla on kyetty ylittämään organisaatioiden välisiä rajoja monipuolisten kytkentöjen kautta. Tutkimuksen kohteena olevan verkoston yhteistä kehittämistä ohjaavat ja koordinoivat avainasiantuntijat ovat koonneet yhteen verkostoon kuuluvien organisaatioiden asiantuntijoita suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan sitä, miten olemassa olevat resurssit saadaan käännettyä innovatiiviseksi, alueen uusiutumista edistäväksi yhteistoiminnaksi ja uusiutumiseksi (ks. Kautonen, 2008b; Martin, 2012; Mentkovski & Associates, 2000).

Päijät-Hämeessä 1990-luvulla tapahtunut äkillinen rakennemuutos on edistänyt tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston yhteistoimintaa. Yhteistoiminta on rakennemuutoksen jälkeen vauhdittunut, kun alueella on luotu odotuksia vaativien elinkeino-, työllisyys- ja koulutus- ja innovaatiopoliittisten toimenpiteiden toteuttamiseksi siten, että sopeutuminen alueellisen shokkitilanteen tuottamiin negatiivisiin vaikutuksiin helpottuisi ja nopeutuisi. Tällaista aluetaloudellista toimintaa on jäsentänyt mm. Martin (2012) tutkiessaan Iso-Britanian sopeutumista aluetaloudellisiin rakennemuutoksiin. Rakennemuutokseen sopeutumisessa on tarvittu yhteisiä ponnisteluja kuten työvoiman liikkuvuutta ja osaamisen kehittämistä edistävien palveluiden kehittämistä sekä uusien yritysten kilpailukykyä ja kansainväliseen liiketoimintaan kytkeytymistä edistävien tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluiden toteuttamista (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2008; Martin,

2012). Siitä huolimatta Päijät-Hämeessä 1990-luvun äkillisestä rakennemuutoksesta toipuminen on kestänyt jo kaksi vuosikymmentä, jonka aikana monet silloiset rakennemuutoksen negatiiviset vaikutukset ovat muuttuneet pysyviksi haasteiksi ja saaneet moninaisia työttömyyteen, osaamisvajeisiin ja syrjäytymiseen liittyviä ilmenemismuotoja. Rakennemuutoksen muuttuminen pysyväksi ilmiöksi on myös lisännyt Päijät-Hämeen herkkyyttä uusien rakennemuutoksien negatiivisille vaikutuksille (Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013).

Varautumisen edistämiseksi kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat ohjanneet ja koordinoineet verkoston yhteistoimintaa kollektiivisen oppimisen keinoin. Yhteistoiminta on saanut tämän myötä sosiaalista toimintaa, joustavuutta ja avoimuutta korostavia toimintamuotoja. Kehittäjäverkoston yhteistoiminnan moninaiset muodot ovat olleet kaikille avoimia ja niissä on käsitelty osallistujalähtöisesti kehittäjäverkoston organisaatioiden asiakkaiden kannalta merkittäviä kehitysteemoja. Lisäksi kehittäjäverkoston omien kyvykkyyksien kehittämiseksi yhteistoiminnan lähtökohtana on ollut kytkeytyminen muiden alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kehittäjäorganisaatioiden asiantuntijoihin ja heidän osaamiseensa (vrt. Pollitt, vanThiel, Homburg, 2007; Cooke & Morgan, 1993). Asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus on muodostanut kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden välisiä rajapintoja, joiden ylittämiseksi ja sosiaalisen toiminnan tueksi verkoston avainasiantuntijat ovat luoneet muodollisia rakenteita kuten oppivia kehittäjäryhmiä. Niihin muodostuvat vahvat linkit (Uzzi, 1997; Granovetter, 1973) ovat perustuneet asiantuntijoiden väliseen lojaalisuuteen, solidaarisuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen tukemiseen. Wengeriä (1998) mukailleen niiden tarkoituksena on ollut kasvattaa kehittäjäverkoston kykyä kestää yhteistoimintaan vaikuttavien odottamattomien muutosten vaikutuksien synnyttämiä jännitteitä, kasvattaa kehittäjäverkoston sosiaalista pääomaa ja edistää yhteistoiminnan jatkuvuutta.

Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa on tarvittu myös vapaamuotoisempia ja sosiaalisesti muuntuvampia yhteistoimintaympäristöjä (ks. Asheim, Coenen & Vang, 2007) kuten erilaisia yhteistoiminnan foorumeita, seminaareja ja tapahtumia. Niissä asiantuntijat ovat voineet fyysisesti ja mentaalisesti kohdata, tutustua, keskustella ja viettää aikaa yhdessä saman kehittämisteeman alla. Maskell, Bathelt & Malmberg (2004) ovat sanoneet tällaista kasvokkain tapahtuvan yhteistyön muotoa ”pörinäksi” (*buzzing*). Tällaiset kohtaamiset ovat luoneet kehittäjäverkostoon heikkoja linkkejä (Granovetter, 1973), joissa eri alojen asiantuntijat ovat kohdanneet ja löytäneet toisensa. Kohtaamisissa asiantuntijat ovat liittäneet verkoston kehittämiskonteksteihin muilta alueilta tulevia kansallisia ja

kansainvälisiä asiantuntijoita, tietoa ja voimavaroja. Tämän tyyppisestä innovatiivisesta kytkeytymisestä ovat kirjoittaneet mm. Tödting & Trippl (2005, 1215). Kysymys on ollut, kuten Leydesdorff & Mayer (2006) esittävät, kehittämiseen osallistuvien asiantuntijoiden, organisaatioiden ja vertaisverkostojen sosiaalisten ja kognitiivisten etäisyyksien pienentämisestä. Wengeriä (1998) mukaillen kysymys on ollut osaamisen kehittymistä edistävästä rajojen ylittämistä ja osaamisen siirtymistä reuna-alueilta kehittämisen ytimeen.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta kehittäjäverkosto on luonut rajapintoja ja kehittämiskonteksteja yhteen sovittamalla sellaista yhteistoiminnan kyvykkyyttä, joka on edistänyt verkoston asettamien kehityshaasteiden saavuttamista. Tällainen alueellinen, monialainen sekä organisaatioiden rajat ylittävä yhteistoiminta on edellyttänyt asiantuntijoiden kollektiiveilta monialaista ammattispesifistä osaamista sekä yhteistoimintaa tukevia metataitoja kuten vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja. Tällaisia uusia taitoja on tarvittu, sillä rakennemuutokseen sopeutumisessa organisaatioiden rajat ovat muuttuneet yhä epämääräisemmiksi ja tarvittava osaaminen poikkeusteolliseksi (ks. Cooke & Morgan, 1993, 544; Kikert & Koppejan, 1997). Lisäksi yhteistoiminta on monimutkaistunut sisältäen paljon erilaisia epävarmuuksia ja häilyvyyttä (Harmaakorpi & Melkas, 2005). Kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat kuitenkin vähitellen oppineet yhdessä jakamaan kokemuksiaan ja kehittämään proaktiivista toimintaa edistäviä ratkaisuja ja palveluja (Bertelsen & Bødker, 2003; Engeström, 2004b; Newman, 2005). Olennaista tällaisen kyvykkyyden kehittymisessä on ollut kehittämisen pitkäjänteisyys, jolloin asiantuntijat ovat saaneet henkilökohtaisesti aikaa kasvaa ammatillisesti vaativien alueellisten haasteiden ja ongelmien kollektiiviseen ratkaisemiseen. Lisäksi aikaa on tarvittu yhteistoimintaa tukevien kollektiivisten kyvykkyyksien luomiseen. Proaktiivisessa yhteistoiminnassa asiantuntijat ovat oppineet tuottamaan Ruohotietä (2000, 185–186) mukaillen yhdessä tietoa alueen tulevaisuudesta ja rakentamaan jaettujen kokemusten kautta tulevaisuustiedosta yhteistä tulkintaa (esim. riskianalyysit). Yhteisesti tehtyjen tulkintojen tuloksena asiantuntijoiden jaetut merkitysperspektiivit ovat muuttuneet, jolloin he ovat kyenneet ohjaamaan alueen kehittämistä yhteisen tulkinnan pohjalta (vrt. Mezirow, 1996, 162) eteenpäin kohti uusia mahdollisuuksia sisältävää suuntaa (Boschma & Martin, 2007; Martin, 2012).

Päijät-Hämeen kilpailukyvyyn kehittymisen kannalta on ollut tärkeää, että kehittäjäverkoston asiantuntijoille on kasvanut uutta proaktiivista kyvykkyyttä mobilisoida yhteistoimintaa alueen eduksi. Esimerkiksi Hakkarainen, Lonka & Lipponen (2001, 146) ovat todenneet, että aikaisemmin luodun

yhteistoimintakulttuurin ja jaetun asiantuntijuuden ansiosta voidaan saada parempia yhteistoiminnan tuloksia. Käytännössä verkoston alueellisissa kehittämiskonteksteissa aikaansaadut tulokset ovat kumuloituneet, kun ne ovat siirtyneet organisaatioihin uutena osaamisena, joka on mahdollistanut tulosten jalostamisen ja hyödyntämisen organisaation edun ja hyödyn näkökulmasta. Kumuloitumisen myötä Päijät-Hämeeseen on syntynyt uusia palvelumuotoja ja toimintamalleja. Esimerkiksi kehittäjäverkoston toteuttaman Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta (ENNE)-projektin tunnistamat, rakennemuutosta ennalta ehkäisevät menestystekijät ovat siirtyneet Lahden ammattikorkeakoulun aluekehitysohjelman (Lahden ammattikorkeakoulu, 2014) sisältöihin ja tulevat sitä kautta vaikuttamaan pitkään Päijät-Hämeessä toimivien korkeakoulujen ja yritysten yhteistoiminnan kehittämiseen. Kehittäjäverkosto on siis kyennyt luomaan Isaksenia ja Haugea (2002) mukailleen proaktiivisen toiminnan välityksellä edellytyksiä alueella toimivien organisaatioiden kilpailukyvyyn ja innovaatiopotentiaalin kasvattamiseen tarjoamalla asiakasrajapintaan uutta, merkityksellistä ja strategista tulevaisuustietoa.

Asiantuntijoiden välisen yhteistoiminnan historia ja aiemmat valinnat ovat myös vaikuttaneet verkoston yhteisen kehittämistoiminnan muotoutumiseen ja toimivuuteen (vrt. Mitleton-Kelly, 2003; Boschma & Martin, 2010; Linnamaa, 2004). Kehittäjäverkosto on ollut oman kehityshistoriansa ja asiantuntijoidensa muodostama ainutlaatuinen kokonaisuus, joka on tehnyt sen muodostumisesta hyvin haasteellista (Doz & Baburoglu, 2000) mm. organisaatioiden erilaisten lähtökohtien vuoksi. Kun tutkimuksen kohteena olevan verkoston rajapinnat, kehittämiskontekstit ja sosiaaliset suhteet ovat sisältäneet yhä enemmän osapuolten erilaisuudesta syntyvää käsitteellistä ja käytännöllistä diversiteettiä (Scott, 2000), niin kehittäjäverkoston asiantuntijoiden yhteinen ymmärrys on ajoittain sumeutunut. Linnamaata ja Sotarautaa (2000, 39) mukailleen kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat kuitenkin pyrkineet tietoisesti torjumaan sumeutumista ja löytämään vuorovaikutuksen keinoin kehittämistä edistäviä jaettuja näkemyksiä sovittamalla yhteen erilaisia näkökulmia ja tulkintoja Päijät-Hämeen nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tämän toteuttamiseksi verkoston avainasiantuntijat ovat ylläpitäneet dialogista, kehittämiskohteisiin kohdennettua vuoropuhelumaista vuorovaikutusta. Sen avulla kehittäjäverkostossa on yhdistetty erilaista ajattelua edustavien asiantuntijoiden oppimista ja koottu yhteen asiakaslähtöistä ajattelua siten, että ongelma- ja kysyntälähtöinen kollektiivinen kehittäminen innovatiivisten uusien ratkaisujen luomiseksi on mahdollistunut (ks. Kautonen, 2008b, 56; Engeström, 2001).

Vuoropuhelu on käytännössä näyttäytynyt tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa moniorganisatorisena, monitasoisena, monihallinnollisena sekä monikerroksisena oppimisena, jota on ohjattu asiantuntijoiden välisellä strategia- ja kehittämispuheella (mm. Küpers, Mantere & Statler, 2013). Strategia- ja kehittämispuheen avulla verkostossa on pyritty löytämään Valkokaria (2009) mukailten jaettuja näkemyksiä äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen käytännöistä ja niiden kohdentamisen muodoista. Blomqvistia ja Levyä (2006) mukailten kynnys yhteistoimintaan on tällöin madaltunut ja asiantuntijat ovat lähentyneet toisiaan. Strategia- ja kehittämispuheessa asiantuntijoita on sidottu kehittäjäverkostossa tapahtuviin toimenpiteisiin ja samalla kasvava sosiaalinen pääoma on pitänyt yhteistoimintaa koossa ja liikkeessä. Strategia- ja kehittämispuhe on näyttäytynyt myös asiantuntijoiden ja ideoiden välisenä vuorovaikutuksena ja jännitteenä, jossa oppiminen ja sen kollektiivinen ohjaaminen on yhdistänyt asiantuntijoiden kyvykkyksiä ja sovittanut heidän erilaisia käsityksiään rakennemuutokseen varautumiseen kohdentuvan yhteistoiminnan muuttuvista tilanteista ja kehittämis konteksteista (vrt. Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Douglas & Schreiber, 2006). Asiantuntijoiden valmiudet yhteistoimintaan ja päätöksentekoon ovat lisääntyneet, kun strategia- ja kehittämispuheen tuloksena kehittäjäverkostossa on löydetty jaettuja näkemyksiä ja keskinäinen luottamus sekä yhteenkuuluvuus ovat kasvaneet (Sunyang, 2002, 485–491; Granovetter, 1985, 497–504; Coleman, 1988, 96–98). Samalla asiantuntijat ovat päässeet osallistumaan vuoropuhelun välityksellä laajempaan kehittäjäverkoston strategiseen suuntaamiseen. Se on inspiroinut ja voimaannuttanut heitä (McMillan, 2004, 140; Beirsto, 2003; Newman, 2005)

Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen tähtäävä yhteistoiminta on näyttäytynyt Asheimia, Cookea ja Martinia (2006) mukailten paikallisen hallinnan jatkuvana prosessina, joka on muodostunut kehittämis konteksteihin kohdentuneesta, useiden julkisten ja yksityisten organisaatioiden asiantuntijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä monista alueellisista, kansallisista ja kansainvälisistä asiantuntijayhteyksistä (vrt. Tödtling & Trippi, 2005; Agranoff & McGuire, 2003). Yhteistoiminta on toteutunut paikallisilla kehittämisalustoilla (mm. Kosonen, 2008), jotka ovat koonneet erilaisia asiantuntijoita yhteisen kehittämisen ääreen. Kehittämisalustoilla asiantuntijat ovat etsineet yhteisten kehittämisen päämäärien ja omien kokemuksensa väliltä yhtymäkohtia, joihin he ovat voineet kohdistaa osaamistaan yhteisillä kehittämistoimenpiteillä (mm. Mitleton-Kelly, 2003; Bathelt, Malmberg & Maskell, 2006; Asheim & Coenen, 2005) kehittäjäverkostossa toimivien projektien ja

avainasiantuntijoiden ohjauksessa. Tällöin yhteistoiminnassa on ylitetty perinteisiä rajoja ja yhdistelty erilaisia asioita, jolloin Cookea ja Morgania (1993, 26) mukaillen informaatio, tieto ja parhaat käytännöt ovat kulkeneet yhteistoiminnan rajapintojen läpi yhdistäen ja sovittaen verkostoon kuuluvien organisaatioiden ja asiantuntijoiden rajapintoja toisiinsa.

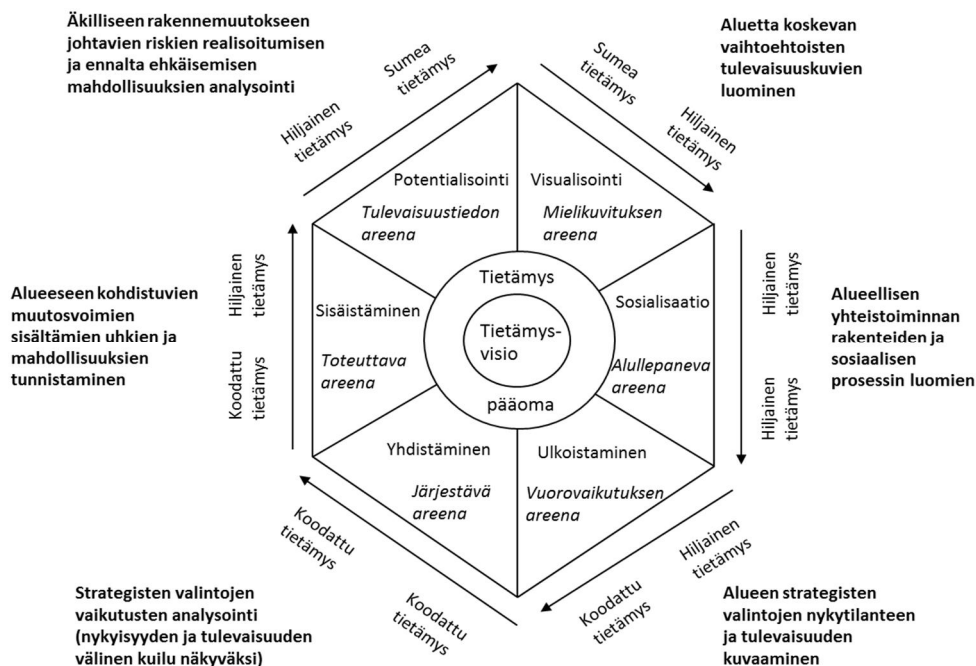
5.1.2. Kehittäjäverkosto luo alueen kehittämistä edistävää merkityksellistä historia- ja tulevaisuustietoa

Tutkimuksen kohteena olevalta kehittäjäverkostolta on kestänyt useita vuosia ennen kuin sen tiedon tuottamisen mekanismit ovat kehittyneet siten, että niillä on voitu uskottavasti liittyä alueelliseen tiedontuotantoon. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta tiedontuotannon prosessin haasteena on ollut asiantuntijoiden kyky eläytyä (vrt. Eskola, 1998, 60) tiedontuotannon välityksellä organisaatioiden asiakkaiden tarpeisiin ja alueelle tulevaisuudessa kohdentuvien muutosvoimien positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin. Muutosvoimien negatiivisia vaikutuksia analysoimalla asiantuntijat ovat kyenneet tunnistamaan alueeseen tulevaisuudessa kohdistuvia riskejä, joiden realisoituminen voi johtaa rakennemuutosvaikutusten vahvistumiseen (Hautamäki & Ilmonen, 2013). Muutosvoimien positiivisia vaikutuksia analysoimalla asiantuntijat ovat tunnistaneet niitä alueellisia menestystekijöitä, joita vahvistamalla voidaan ennalta ehkäistä riskien realisoitumista (Hautamäki & Ilmonen, 2013) ja samalla kasvattaa alueen resilienssiä (Martin, 2012). Tämä on kuitenkin edellyttänyt sitä, että asiantuntijoiden yhteisessä käytössä on ollut menetelmiä ja mentaalisia malleja, joilla tunnistaminen on voitu tehdä yhteisöllisesti ja saada uutta tietoa alueen kehityspolkujen arviointiin (Hautamäki & Ahonen, 2013).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvän merkityksellisen tiedon tunnistamiseksi asiantuntijat ovat muodostaneet jaettuja, fyysisiä ja mentaalisia tiloja (mm. Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 16; Kostainen, 2009). Niissä asiantuntijat ja kehittäjäverkoston asiakkaat ovat jakaneet alueen tulevaisuuteen liittyvää hiljaista tietoaan alueen historiasta ja aiemmista kokemuksista käsin. Yhdessä tekeminen on ollut Choon (2002) näkemyksiä mukaillen paras tapa jakaa hiljaista tietoa. Asiantuntijoiden hiljainen, implisiittinen tieto on ollut aluksi henkilökohtaista ja vaikeasti sanoiksi puettavaa, mikä on tehnyt siitä haasteellista jaettavaksi ja viestittäväksi muille (Huysman & de Wit, 2002). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvä asiantuntijatieto on kuitenkin jossain määrin ollut myös

muutettavissa numeroiksi, tilastoiksi ja trendeiksi (mm. Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013), mikä on helpottanut hiljaisten rakennemuutoskokemusten jakamista.

Kehittäjäverkostossa toimivien asiantuntijoiden jaetun tietämyksen muodostumisen prosessin havainnollistamiseksi tutkija on sijoittanut äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvän tiedon luomisen prosessin osavaiheet (Hautamäki, 2013e; Hautamäki & Vesasto, 2013a) Uotilan, Harmaakorven & Melkaksen (2005, 862) julkaisemaan tiedon luomisen "reikäleipämalliin" (Kuvio 13). Mallin mukaisesti verkoston yhteisissä keskusteluissa ja käytännön yhteistoiminnassa asiantuntijoiden osaamisresurssit ovat fokuoituneet vähitellen yhteisesti hyväksytyihin äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyviin kehitysteemoihin. Rakennemuutokseen varautumisen kannalta oleellisten teemojen yhteinen käsittely on kasvattanut asiantuntijoiden tietämystä, joka Boschmaa (2005) mukailleen on muuttunut hitaasti syvällisemmäksi kehitysteemaan ja sen taustalla olevaan ilmiöön kohdistuvaksi jaetuksi tietämykseksi. Asiantuntijoiden tietämys on syventynyt, kun tiedon luomisen syklisessä prosessissa jaetut fyysiset ja mentaaliset tilat, areenat (Ba), ovat muuttaneet prosessin edistyessä luonnettaan ja muotoaan.



Kuvio 13. Kehittäjäverkoston tiedon luomisen prosessi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa mukailleen Uotila, Melkas & Harmaakorpi (2005, 862) sekä Nonaka, Toyama & Konno (2000, 13)

Uotila et al. (2005) on soveltanut "reikäleipämallissa" Nonakan & Takeuchin (1995) kehittämää tiedon luomisen mallia. Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat muodostaneet eksplisiittisen (*coded knowledge*) ja hiljaisen, implisiittisen tiedon (*tacit knowledge*) välisen vuorovaikutuksen (Nonaka, Toyama, Konno, 2000, 12–16). Varautumista edistävän tulevaisuus- ja historiatiedon luomisen syklisessä prosessissa kehittäjäverkostoon on syntynyt vuoroin fyysinen tai mentaalinen tila, areena, Ba. Kyseisissä tiloissa asiantuntijoiden välisestä hiljaisesta tiedosta on yhteisissä keskusteluissa luotu uutta koodattua tietoa. Sen yhteinen tulkinta on tehnyt asiantuntijoille näkyväksi jonkin uuden merkityksen. Kun tätä merkitystä on laajennettu asiantuntijoiden välisissä keskusteluissa, niin se on vastaavasti muuttunut jälleen uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Tämä vuorottelu on ylläpitänyt kehittäjäverkostossa uuden tiedon luomisen dynamiikkaa. Paavola ja Hakkarainen (2008) mukailen asiantuntijaryhmien ideoiden ja yhteisöllisen tiedon vuorovaikutus on tukenut jatkuvaa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävää uusien toimenpiteiden kehittelyä. Asiantuntijoiden oppiminen on tapahtunut monenkeskinäisessä vuorovaikutuksessa (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 13–16; Uotila, Melkas & Harmaakorpi, 2005, 857–862) transformatiivisten oppimissykliä välityksellä (Mentkowski & Associates, 2000, 207–208; Ruohotie, 2003b, 76–78). Oppimissykleissä on korostunut asiantuntijoiden yhteinen reflektio, jonka tuloksena kehittäjäverkoston yhteistoiminnan tueksi on kyetty luomaan varautumista edistäviä uusia merkityksiä, joita on konkretisoitu yhteisesti hyväksytyiksi kehittämistoimenpiteiksi.

Nykytilan kehittämistä edistävän tulevaisuus- ja historiatiedon luomisen prosessin lähtökohtana on ollut sosialisatio (*socialisation*), jossa asiantuntijat ovat luoneet edellytyksiä asiantuntijayhteisön kohtaamiselle erilaisissa alueellisen yhteistoiminnan struktuureissa ja käytännöissä (vrt. Abreu, 2011). Sosialisatión syntymiseksi asiantuntijat ovat tavanneet äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvissä tiedon luomisen yhteistyörakenteissa ja konteksteissa, joissa he ovat viettäneet yhteistä aikaa ja jakaneet tietämystään ja emootioitaan muodostaen sosiaalisen prosessin (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 11–13; Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). He ovat oppineet tuntemaan toisiaan ja sitoutumaan toisiinsa vähitellen. Ulkoistamisvaiheessa (*externalisation*) asiantuntijat ovat arvioineet Päijät-Hämeen alueen kehityspolkua sen historiasta käsin analysoimalla kehittäjäverkoston strategian ja alueen muiden strategioiden sisältöä ja valintoja. Strategiat ovat toimineet välikappaleina asiantuntijoiden aikaisempaan historiaan kiinnittyneiden ajatusten siirtämisessä alueen tulevaisuuden näkymiin. Interaktiossa asiantuntijat ovat tuoneet kokemuksiinsa nojaten esille omia tulevaisuuskäsityksiään, jolloin asiantuntijoiden

hiljainen tieto on ulkoistunut näkyväksi ja jaetuksi tiedoksi (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 11–13; Asheim, Coenen & Vang, 2007). Interaktion tuottamassa dialogissa ja reflektiossa asiantuntijoille on syntynyt kollektiivinen näkemys varautumista edistävän tiedon luomisen päämäärästä ja myös alustava kuva kehittämiskontekstien tulevaisuuden kehittämishaasteiden luonteesta (Paavola & Hakkarainen, 2008).

Yhdistämisvaiheessa (*combination*) asiantuntijoiden välisestä vuorovaikutuksessa syntynyt yhteinen käsitys on yhdistetty jo olemassa olevaan näkyvään tietoon kuten esimerkiksi aiempien äkillisten rakennemuutosten vaikutuksista tehtyjen selvitysten ja tutkimusraporttien tuloksiin. Yhdistämisessä on syntynyt uusia näkemyksiä alueen strategisista valintojen vaikutuksista sekä nykyisyyden ja tulevaisuuden välisistä kuiluista. Tämän tiedon jakaminen interaktion välityksellä on tuottanut kehittäjäverkoston asiantuntijoille uutta, konkreettista jaettua tietämystä (Nonaka & Takeuchi, 1995, 67). Sisäistämisvaiheessa (*internalisation*) em. näkyvä tieto on omaksuttu kehittäjäverkoston toteuttamissa pienten askelten toimenpiteissä ja kollektiivisessa lähikehityksessä (Vygotsky, 1978) jälleen yksilölliseksi, hiljaiseksi tiedoksi, jota asiantuntijat ovat käyttäneet ja soveltaneet kehittäjäverkoston ulkopuolisissa työprosesseissaan (Paavola & Hakkarainen, 2008) kuten esimerkiksi jonkin toimialan tai organisaation ennakointityössä. Jaetun tiedon soveltaminen on tällöin synnyttänyt uusia ennakointikokemuksia ja vaikuttanut muiden samaan työprosessiin osallistuvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon sisältöön. Tämän seurauksena varautumista edistävä ennakointitieto on järjestynyt uudelleen ja jalostunut uudeksi tiedoksi, joka on levinnyt kehittäjäverkoston muihin osiin ja niissä toimiviin asiantuntijoihin ja organisaatioihin (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 11–13). Ruohotietä (2003, 69–70). Limón Luqueta (2003, 159) mukaillen korkean ammattispesifisen osaamisen ja itsesäätelytaidon omaavat asiantuntijat ovat kyenneet intentionaaliseen käsitteelliseen muutokseen sekä siirtäneet ja soveltaneet osaamistaan uusille osaamisalueille.

Uuden osaamisen soveltaminen on aiheuttanut uusia tarpeita luoda tietoa alueen elinkeinopolitiikan, työllisyyden, koulutuksen ja innovaatiotoiminnan kehittymisestä (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 14–20). Tiedon tarpeet ovat tulleet esille mm. kehittäjäverkoston temaattisissa ja poikkiorganisatorisissa asiantuntijaryhmissä, joissa varautumista edistävän toiminnan suuntaa ja konkretiaa on hahmotettu yhteisen lisäarvon etsimiseksi. Hiljaisen tiedon leviäminen kehittäjäverkostoon on edellyttänyt kuitenkin jaettua, yhdessä tekemisen toimintakulttuuria ja asiantuntijoiden välistä läheisyyttä (Boschma, 2005, 66) sekä uusia merkityksiä etsivää lähestymistapaa (O'Toole 1997). Tämä on yksi syy, jonka vuoksi Uotila et al. (2005)

ovat laajentaneet Nonaka & Takeuchin (1995) tiedon luomisen mallia kahdella lisävaiheella: potentialisoinnilla (*potentialisation*) ja visualisoinnilla (*visualisation*).

Potentialisoinnissa rakennemuutoksiin varautuvassa verkostossa on tunnistettu se tieto, joka on alueeseen kohdentuvaa ja alueen kehittymisen kannalta oleellista ja merkittävää historia- ja tulevaisuustietoa. Se on näyttäytynyt esimerkiksi rakennemuutosherkkyyttä kasvattavien alueellisten riskien tunnistamisena sekä riskien realisoitumisen ennalta ehkäisemisen mahdollisuuksien analysointina ja arviointina (Hautamäki & Ilmonen, 2013). Visualisoinnissa on pyritty hahmottamaan, millaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia riskien realisoituminen voi tuottaa ja millaisia sisältöjä vaihtoehtoisissa kehitysikkunoissa ja skenaarioissa voisi olla (Uotila et al., 2005, 857–862; Hautamäki & Vesasto, 2013c). Potentialisointi ja visualisointi ovat olleet rakennemuutoksiin varautumisen kannalta erittäin tärkeitä vaiheita, sillä niissä alueen nykyisyyden ja tulevaisuuden väliset kehittämiskuilut on tehty näkyväksi. Kehittämiskuilujen sisältöjä analysoimalla asiantuntijat ovat kyenneet asettamaan uusia, konkreettisia ja relevantteja päämääriä ja tavoitteita yhteiselle tekemiselle.

Käytännössä kehittäjäverkoston tiedon luomisen prosessin vaiheet ovat näyttäytyneet asiantuntijoiden toteuttamana, äkillisiin rakennemuutoksiin kohdentuvana, pitkän aikavälin ennakkointina (Hautamäki, 2013e), joka on tuottanut tulevaisuustietämystä ja tehnyt näkyväksi heikkoja signaaleja, joiden avulla on voitu Keenania, Loveridgea, Milesia ja Kaivo-ojaa (2003) mukaillen hahmottaa monia eri tulevaisuuksia ja uusien kehityspolkujen alustavia sisältöjä. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta nykytilanteen ja tulevaisuuden välinen kuilu on näyttäytynyt asiantuntijoiden yhteistoiminnan tuloksena mm. alueeseen kohdistuvien muutosvoimien, tulevaisuuden riskien ja niiden realisoitumista ennalta ehkäisevien tekijöiden tarinallisina kuvauksina tai jopa ei-toivottua tulevaisuutta kuvaavana skenaariona (Hautamäki & Vesasto, 2013c). Tarinalliset kuvaukset ovat luoneet asiantuntijoiden kehittämistyöhön konkreettisen asetelman, jossa Abreuta (2011) mukaillen alueen nykyinen kehityskulku on voitu nähdä uudessa, kysyntälähtöisessä valossa.

Yhteinen, äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvä tiedon tuottaminen, jakaminen, analysointi ja näkyväksi tekeminen kehittäjäverkostossa on edellyttänyt käytännössä yhteisöllisten oppimismenetelmien käyttämistä. Niihin osallistumalla asiantuntijat ovat kyenneet hahmottamaan ja hyödyntämään innovatiivisesti Päijät-Hämeen alueen sisäisiä, mutta myös kansallisen että kansainvälisen tason organisaatioiden välisiä tietämys- ja informaatiovirtoja (Castells, 1996; Abreu, 2011). Käytännössä menetelmien soveltamisesta saatuja tuloksia on hyödynnetty myös

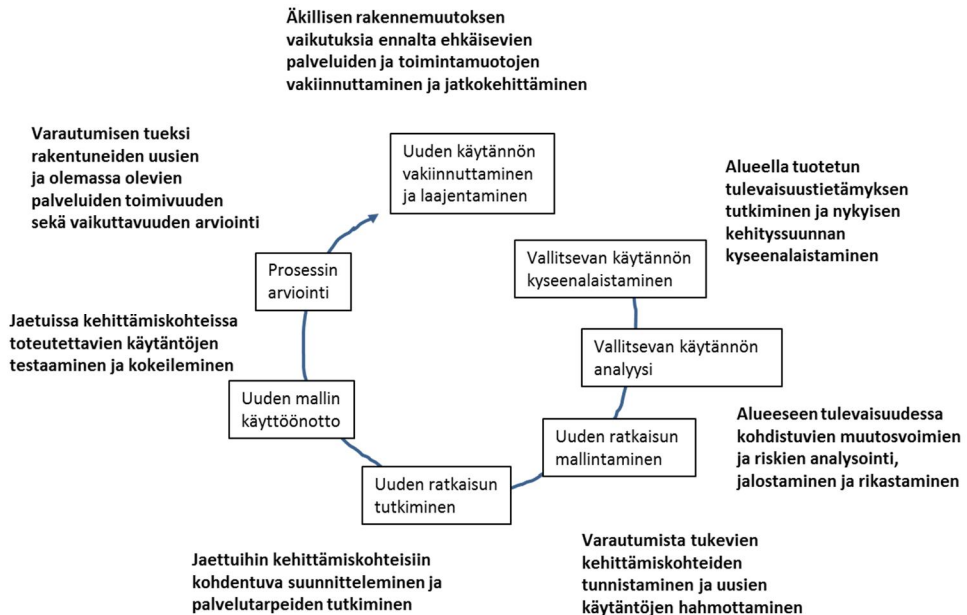
sellaisten ulkopuolisten organisaatioiden tunnistamisessa, joissa on ollut tiettyyn teemaan liittyen paras mahdollinen asiantuntijuus. Lisäksi tuloksia on hyödynnetty tunnistamalla aikaisemmin tehtyjä merkityksellisiä tutkimuksia ja selvityksiä, joita kehittäjäverkostossa on kannattanut eniten analysoida. Varautumista edistävän uuden tiedon luominen on näyttäytynyt tällöin alueiden sekä kansallisen ja kansainvälisen tason asiantuntijoita yhteen liittäväna yhteistoimintana.

Uuteen tietoon perustuvien kehityspolkujen kuvaamisella asiantuntijat ovat pyrkinet luomaan yhteisen tietoperustan, jota erilaiset intressitahot kuten esimerkiksi kehittäjäverkoston organisaatioiden johto, kunnalliset päättäjät ja aluekehittäjät ovat voineet hyödyntää (Hautamäki & Vesasto, 2013c). Tämä on edellyttänyt kuitenkin sitä, että asiantuntijat ovat oppineet ja kyenneet jaetusti tunnistamaan uuteen tietämykseen sisältyvät ja rakennemuutokseen varautuvan alueen kehittämisen kannalta merkitykselliset tekijät. Niiden perusteella asiantuntijat ovat luoneet tietoperustaa, mutta myös arvioineet, millaista uutta ammattispesifistä osaamista ja metataitoisuutta alueella tai kehittäjäverkostossa tarvitaan uusien elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisia toimenpiteiden ja ratkaisujen luomiseksi (vrt. Ruohotie, 2002a, 12–13; Lahden ammattikorkeakoulu, 2014). Yhteistoiminnan jatkuvuuden kannalta on ollut tärkeää, että asiantuntijat ovat kyenneet jalostamaan varautumisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä uusiksi ratkaisuksi ja toimintamalleiksi. Tällä tavoin kehittäjäverkostossa on luotu edellytyksiä laajemmalle ja syvällisemmälle alueellisen toiminnan proaktiiviselle suunnittelulle ja innovatiivisten menetelmien käyttämiselle erilaisten strategisten vaikutusten ja vaihtoehtoisten tulevaisuuden näkymien yhtensovittamiseksi (Sotarauta, 2010). Tätä prosessia tutkija kuvaa seuraavassa luvussa.

5.1.3. Kehittäjäverkosto tunnistaa merkityksellisiä muutostekijöitä ja kehittää uusia jaettuja ratkaisuja

Edellisessä luvussa esitelty tiedon luomisen prosessi on tuottanut tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston moniin kehittämiskonteksteihin ja kehittämiskohteisiin uutta, Päijät-Hämeen alueen kehittämisen kannalta merkityksellistä, rakennemuutokseen varautumiseen kiinnittynyttä historia- ja tulevaisuustietoa. Sen soveltaminen ja hyödyntäminen jonkin äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävän ratkaisun tai toimintamallin kehittämisessä on tapahtunut tulevaisuustiedon jatkojalostamisena jaettuna asiantuntijatyönä. Tämä on tapahtunut kehittäjäverkostossa yhteisöllisenä, kehittämiskohteisiin

kohdennettuna yhteiskehittelynä, joka on perustunut ekspansiiviseen oppimiseen (Engeström, 2001; 1987). Yhteiskehittelyn roolin havainnollistamiseksi tutkija on sijoittanut äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen vaiheet (Hautamäki & Vesasto, 2013a) ekspansiivisen oppimisen sykliin (Engeström, 2001; Kuvio 14).



Kuvio 14. Kehittäjäverkoston yhteiskehittelyprosessi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta mukaillen Engeström (2001).

Siirtyminen yhteiskehittelyprosessiin ei ole keskeyttänyt verkostossa varautumista edistävän tulevaisuus- ja historiatiedon luomisen prosessia, joka on jatkunut uusina sykleinä verkoston erilaisissa kehittämiskonteksteissa. Ne ovat tuottaneet jatkuvasti uusia tiedon tarpeita. Yhteiskehittelyn lähtökohtana on ollut se, että kehittäjäverkoston käytäntöyhteisöt (Wenger, 1998) ovat lähteneet nykytilanteen kyseenalaistamisen pohjalta yhteistoiminnallaan muuttamaan olemassa olevia, johonkin kehittämiskohteeseen liittyviä varautumisen käytäntöjä (vrt. Engeström, 2001). Kyseenalaistaminen on perustunut Engeströmiä (1987) mukaillen varautumista edistävän historia- ja tulevaisuustiedon luomisen prosessissa syntyneen nykytiedon ja tulevaisuustiedon sisältöjen väliseen ristiriitaan, joka on näyttäytynyt nykyisyyden ja tulevaisuuden välisenä kehittämiskuiluna ja sen sisältöjen poikkeavuuksina (vrt. Uotila et al., 2005). Kyseenalaistaminen on kohdentunut äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvassa kehittäjäverkostossa alueen kannalta

tärkeiden elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisten palvelujen toimivuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen sekä näihin liittyviin uusiin kehittämistarpeisiin. Ristiriita on voinut näyttäytyä esimerkiksi kehittäjäverkoston ulkopuolelta tulevana tutkimustuloksena tai alueen rakennemuutosherkkyyteen liittyvänä tilastollisena tietona (Engeström, 2001; Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013) kuten esimerkiksi uusina työttömyys- tai koulutustasotilastona.

Kyseenalaistaminen on voinut saada alkunsa myös kehittäjäverkostossa käytävistä, asiantuntijoiden välisistä nykystrategioita kyseenalaistavista keskusteluista tai organisaatioiden ylimmän johdon keskinäisistä aluestrategisista muutoskeskusteluista (vrt. Kauffman, 2004), jotka Dozia ja Baburoglua (2000) mukailleen ovat laukaisseet kehittäjäverkoston asiantuntijoiden keskinäisen ekspansiivisen kehittämisen käyntiin. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa kyseenalaistaminen on toiminut ikään kuin siirtymävaiheena, jossa ristiriitaa on prosessoitu, jäsennely, rikastettu ja rajattu, jolloin siihen liittyvästä käytännön kehittämistarpeesta on saatu laaja-alaisempi kuva. Kehittämistarpeiden tunnistamiseksi asiantuntijat ovat kohdistaneet laaja-alaisempaan kuvaan muutokseen tähtäviä virallisia keskusteluja ja epävirallisempaa strategia- ja kehittämisspuhetta (Paavola, Engeström & Hakkarainen, 2009), jotka ovat johtaneet tai eivät ole johtaneet kehittämiskontekstien sisältämien kehittämiskohteiden muuttamiseen tai edistämiseen käytettävissä olevien voimavarojen puitteissa (Engeström, 2001; 2004a).

Kun kehittäjäverkostossa samassa kehittämiskontekstissa tai -kohteessa toimivilla, erilaisia osaamisalueita omaavilla asiantuntijoilla on ollut tarve ratkaista yhdessä äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen nykytilaan liittyviä ongelmia, puutteita tai häiriöitä, niin yhteiskehittely on tarjonnut heille Bereiteria (2002) mukailleen uusia, yhteisen sosiaalisen prosessin välityksellä luotuja, käsitteellisiä ja konkreettisia välineitä ja keinoja (ks. myös Engeström, 1995; 2001; 2007). Yhteiskehittelyssä verkoston asiantuntijat ovat kehittäneet yhdessä uuden toimintatavan tai käytännön, tai siirtäneet samassa verkostossa tai vertaisverkostossa (vrt. vahvat ja heikot linkit) hyväksi koetun käytännön kehitettävään kontekstiin (Engeström, 1987). Esimerkki tällaisesta käytännöstä on ollut mm. aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelun perustaminen tutkimuksen kohteena olevan verkoston toimesta (ks. Niemi, 2012; Hautamäki, 2013e). Siinä perustamisen tukena on käytetty kansallisen Opin ovi-verkoston muilla alueilla perustetuista samankaltaisista palveluista saatuja kokemuksia ja niissä kehitettyjä hyviä käytäntöjä. Niitä ei ole kuitenkaan voitu suoraan adoptoida Päijät-Hämeeseen,

sillä eri alueiden olosuhteet, toimintatavat, haasteet, osaaminen ja toimijoiden välisen yhteistoiminnan toimivuus on poikennut toisistaan merkittävästi.

Tämän vuoksi hyvän käytännön siirtämiseksi alueelta toiselle on tarvittu totutuista kehittämiskäytännöistä poikkeavia tekoja, jotta toimintajärjestelmää uudistavia innovaatioita on saatu aikaan (Engeström, 2004a; 2004b). Suurin poikkeama on ollut se, että palvelujen kehittämisessä on huomioitu Päijät-Hämeen alueeseen ja kehitettäviin asioihin liittyvät kehityshistoriat ja toisaalta myös kehitysympäristön omat kulttuuriset ja yhteistoiminnalliset erityispiirteet ja olosuhteet. Näiden käsittely on luonut asiantuntijoille käsityksen kehitysjatkumosta, jonka jatkoksi on ollut tai ei ole ollut tarvetta luoda uusia aikuiskoulutuksen asiakkaille kohdennettuja palveluja sekä niihin liittyviä osaratkaisuja ja innovatiivisia käytäntöjä. Tähän liittyen tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston innovatiivisia ratkaisuja ovat olleet esimerkiksi "Tarinoita sun tulevaisuudesta" -tapahtuman, missä lukioikäisille opiskelijoille on esitelty mm. henkilökohtaisia opiskelutarinoita ja urapolkuja sekä faktatietoa korkeakouluopinnoista. Samaa konseptia kehittäjäverkosto on kokeillut myös aikuisille "Aikuisten oikeesti" -tapahtuman muodossa. (Merenluoto, Varjos & Vuorivirta, 2012, 35). Esimerkit kuvaavat sitä, miten toimintajärjestelmän, tässä tapauksessa kehittäjäverkoston, painopiste voi olla erittäin lähellä asiakasta. Tämän tyyppiset tapahtumat ovat vaatineet paljon asiantuntijoiden yhteissuunnittelua, jolloin Vykostkya (1978) mukaillen he ovat oppineet yhdessä mallintamaan ja omaksumaan uusia käytäntöjä ylittämällä yksittäisten asiantuntijoiden osaamisen.

Uusien ratkaisujen mallintamiseksi kehittäjäverkoston asiantuntijaryhmät ovat muuttuneet yhä dynaamisemmiksi ja moniammatillisemmiksi (Wenger, 1998; Möller, Rajala & Svahn, 2004, 113) analysoiden, rikastaen ja jalostaen tulevaisuustietoa. Tämä on liittynyt esimerkiksi aikuisopiskelijoiden opintopolkuihin tai rakennemuutoksiin liittyvien muutosvoimien ja riskien tunnistamiseen (Hautamäki, 2013e). Asiantuntijat eivät ole aina toimineet lähtökohtaisesti äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen alueellisessa kontekstissa, vaan yksittäisten, varautumista tukevien projektien luomissa kehittämiskonteksteissa. Heidän yhdessä tekemänsä arvioinnit kehittämiskontekstien vallitsevista käytännöistä, aiemmin toteutetuista pienimuotoisista kokeiluista, muiden alueiden kokemusten benchmarkkaamisesta ovat kuitenkin edistäneet myös laajemman äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen alueellisen kontekstin kehittymistä. Kehittämiskohteisiin kohdentuvassa dialogisissa, paljon diversiteettiä ja reflektiota sisältävissä keskusteluissa, asiantuntijoiden erilaiset näkökulmat ovat usein törmänneet, jolloin he ovat joutuneet reflektionomaisesti perustelemaan syvällisesti mielipiteitään peilaamalla kokemuksiaan omaan osaamiseensa ja asiakkaiden tarpeisiin (Mezirow,

1995; Ruohotie, 2000). Tämä on synnyttänyt yhteyden kulloisestakin kehittämiskontekstista laajempaan alueellisen rakennemuutoksiin varautumisen kontekstiin, jolloin moniammatillisten asiantuntijoiden hallitsemat elementit ovat yhdistyneet sosiaalisella ja innovatiivisella tavalla laajempaan kehittämisen kehukseen. (vrt. Engeström, 2001; 2004a; 2004b.) Tämä on ollut yksi syy siihen, että asiantuntijaryhmiin on liitetty uusia, erilaisia osaamisalueita hallitsevia asiantuntijoita verkostoon kuuluvista organisaatioista ja kuten Tödting & Trippl (2005) ovat esittäneet, myös verkoston ulkopuolisista asiantuntijayhteyksistä.

Uusien ratkaisujen mallintamisen vaiheessa asiantuntijat ovat Valkokaria (2009) mukailleen luoneet yhdessä perustan jaettujen näkemysten muodostumiselle. Niitä on tarvittu erityisesti, kun alueella käytettävissä olevia resursseja on kohdennettu erilaisiin äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen edistämistä tähtääviin kehittämiskonteksteihin tai kehittämiskohteisiin. Mallintaminen on myös edesauttanut kehittäjäverkoston koossa pysymistä sitouttamalla asiantuntijoita yhteisiin intresseihin perustuvaan varautumiseen (Linnamaa, 2004; Mandell, 1999; Beirsto, 2003). Asiantuntijat ovat tunnistaneet yhdessä varautumista edistäviä kehittämiskohteita, hahmottaneet uutta toimintamallia sekä pohtineet sen mahdollisia vaikutuksia. Mallintamisella on haettu myös äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen uusia asiantuntijanäkemyksiä suhteuttamalla kehittämistavoitteita alueen muiden verkostojen ja organisaatioiden kehittämisajatuksiin sekä toisaalta upottamalla kehittämisajatuksiin kansallisen tason tavoitteita ja kehittämiskokemuksia. Tämän on luonut perustan kansallisen ja alueellisen tason asiantuntijoiden yhteisevoluutiolle (Sotarauta & Kautonen, 2007), jonka lähtökohtana on ollut alueellisen kehittäjäverkoston näkökulmasta lähinnä vaikuttaminen kehittämisen voimavarojen ohjautumiseen omalle alueelle (esim. ESR-rahoitus) sekä pääseminen mukaan kansallisen tason osaamista ja hyviä käytäntöjä välittäviin rakenteisiin kuten esimerkiksi kansallisiin temaattisiin kehittämisryhmiin.

Yhteiskehittely kehittämiskonteksteissa on muuttunut mallintamisen jälkeen uusien ratkaisumallien tutkimiseksi, jolloin asiantuntijat ovat kehitelleet malleja yhdessä ajatusten tasolla (Engeström, 2001; 2004a) sekä korostaneet yhteistoimintaa alueen muiden verkostojen sekä työ- ja elinkeinoelämän kanssa (Sotarauta, 2007; Sotarauta & Kautonen, 2007). Esimerkiksi alueellista varautumismallia kehittäessään Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta (ENNE) -projekti on toteuttanut kehittämisalustallaan useita erilaisia työpajoja laajassa työ- ja elinkeinoelämälähtöisessä asiantuntijaverkostossa löytääkseen kehittämiskontekstin resursseihin sopivia, innovatiivisia tiedon tuottamisen, riskien tunnistamisen ja

ongelmanratkaisun välineitä (Hautamäki, 2013e). Bereiteria (2002) mukaillen kysymys on ollut uuden ratkaisun tai toimintamallin hahmottamisesta asiantuntijaryhmässä huomioiden kehittäjäverkoston resurssit ja organisaatioiden erilaiset lähestymistavat kehittämiskontekstin toimintaan. Uusia ehdotuksia toimintamalleiksi ja ratkaisuksi on voitu kehitellä mm. kokemusperäisten esimerkkien valossa ja yhdistetty niihin esimerkiksi benchmarking-arvioinnin tuloksia siten, että toimintamallien vahvuudet ja heikkoudet on saatu näkyviin jo tässä vaiheessa. Engeströmiä (1987) mukaillen kysymys on ollut siitä, että asiantuntijat ovat päässeet muuntelemaan, konkretisoimaan ja testaamaan ratkaisumalleja ajatusten tasolla. Tällöin asiantuntijoiden toteuttama yhteiskehittely on kohdentunut kehittäjäverkoston voimavarojen suuntaamiseen sekä uudenlaisten näkemysten, käytäntöjen, toimintamuotojen ja tapojen upottamiseen yhteisiin ratkaisuihin (vrt. Ylitalo, Mäki & Ziegler, 2006).

Uuden ratkaisumallin tutkimisen tavoitteena on ollut myös kansallisen tason kehittäjien, yritysten asiantuntijoiden ja alueen työvoimaa edustavan kolmannen sektorin osaamisen kytkeminen tiivistä alueella tapahtuvaan kehittämiseen, resurssien kohdentamiseen sekä tulosten arviointiin. Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa kaikkien kehittämiskonteksteissa aktiviteeteissa on ollut mukana asiakkaita, jotka ovat olleet potentiaalisia käyttäjiä tai edunsaajia. He ovat osallistuneet uuden ratkaisumallin kehittelyyn ja käyttöönottoon, jolloin kehittämisessä on painottunut asiantuntijoiden tieteellisen, teoreettisen, oppilaitoslähtöisen, tilastollisen ja kokemuksellisen tiedon lisäksi käyttäjien ja kuluttajien omasta maailmasta saatava uusi tietämys (vrt. Harmaakorpi, 2008; Lee & Cole, 2003). Osa tiedon hankkimisesta on siis tapahtunut verkoston asiantuntijoiden ja asiakkaiden kohtaamisissa vuorovaikutuksen, oppimisen, kokemusten vaihtamisen ja hiljaisen tietotaidon keinoin. Tämä on madaltanut myöhemmin uusien mallien käyttöönoton kynnystä.

Kehittäjäverkoston asiantuntijoiden laatimissa suunnitelmissa mallien käyttöönotolle on asetettu tavoitteita ja luotu odotuksia niiden hyödyistä kuten käytettävyydestä ja käyttäjäkapasiteetista (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009) sekä käsityksiä niiden edellyttämistä resursseista ja jatkuvuudesta (Sotarauta, 2005c). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta toteutussuunnitelmissa asiantuntijat ovat sovittaneet yhteen kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden strategioita sekä erilaisia osaamisiasia, lähtökohtia ja resursseja. Prosessi on ollut asiakas-, käyttäjä- ja kysyntälähtöisyydessään avointa innovaatiota edistävää toimintaa (Harmaakorpi, 2008; Stähle & Sotarauta, 2003; Sotarauta, 2010). Suunnitelmien tarkoituksena on yleensä ollut saada käyntiin

palvelukokeiluja tai jotakin muita vastaavia käytännön askeleita asiantuntijoiden kokemusten kartuttamiseksi sekä myöhemmin uuden käytännön, palvelun tai kehittämisohjelman vakiinnuttamiseksi ja upottamiseksi osaksi alueellista toimintajaa ja palvelurakennetta sekä rakennemuutospolitiikkaa (Engeström, 2004a; 2004b; Martin, 2012). Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa asiantuntijat ovat vähitellen ymmärtäneet myös sen, että löyhään yhteistoimintaan perustuvassa kehittäjäverkostossa on erittäin vaikea luoda pysyvää palvelua ilman useita palvelukokeiluja ja pienten askelten kehitysaskeleita. Pienten askelten kehittämisen tarkoituksena on ollut saada riittävä massa organisaatioita kokemaan, että yhdessä tuotettu alueellinen palvelu tuottaa niin paljon hyötyä ja lisäarvoa, että sitä kannattaa rahoittaa ja siihen kannattaa sitoutua pitkällä aikajänteellä (mm. Doz, Olk & Smith-Ring, 2000). Ellei kriittistä massaa ole löydetty, niin ratkaisussa on saatettu joutua tekemään merkittäviä kompromisseja tai jättää jopa ratkaisu odottamaan parempia aikoja. On myös tapahtunut sellaista, että suurempi ratkaisu on kehittäjäverkostossa hajonnut pienemmiksi osaratkaisuisiksi, joita kehittäjäverkostoon kuuluvat organisaatiot ovat jatkokehittäneet omista lähtökohdistaan käsin.

Alueen kannalta on ollut tärkeää, että asiantuntijat ovat tehneet suunnitelmissa näkyväksi alueellisten organisaatioiden ja asiantuntijoiden roolit, yhteistyömuodot, käytettävissä olevat resurssit ja osaamiset sekä yhteisen strategisen perustan ja johtamiskäytännöt (Hautamäki, 2013f). Suunnitelmia on käytetty kehittäjäverkoston liittämiseksi alueen aluekehittämisen kokonaisuuteen sekä erilaisten projektien, mutta myös kansallisten ja kansainvälisten asiantuntijatahojen kytkemiseksi kehittäjäverkoston tavoitteisiin ja toimenpiteisiin (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2006). Uusien ratkaisu- tai toimintamallien käyttöönotossa on Engeströmiä (2001) mukailleen testattu äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen alueelliseen kontekstiin liittyvää, asiantuntijoiden yhdessä muodostamaa suunnitelmaa ajatusten tasolla tai jopa konkreettisissa yhteistyökokeiluissa, jolloin törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä ovat tulleet esiin asiantuntijoiden ja asiakkaiden palautteissa (Engeström, 2004a; 2004b). Asiantuntijoiden ja asiakkaiden palautteiden merkityksellisyys on korostanut kehittäjäverkoston toiminnan kompleksisuutta, erityisesti iteratiivisuutta, joka on nähty olevan yksi keskeinen kehittämistä voimistava ja nopeuttava tekijä. Uusi toimintamalli on nimittäin ollut joillekin verkoston organisaatioille mahdollisuus, joka on vastannut toiminnan uusiin vaatimuksiin; joillekin organisaatioille se on saattanut olla uhka, joka on pakottanut organisaation luopumaan aiemmin kehitetyistä rakenteista ja rutiineiksi kehittyneistä toimintamuodoista. Mahdollisuuksien ja uhkatekijöiden välisten jännitteiden tuottamien ristiriitojen ratkaisemisella uusi ratkaisu tai toimintamalli on voinut

jalostua kehittäjäverkostossa jaetuksi uudeksi käytännöksi tai uudeksi palveluksi (vrt. Engeström, 2001).

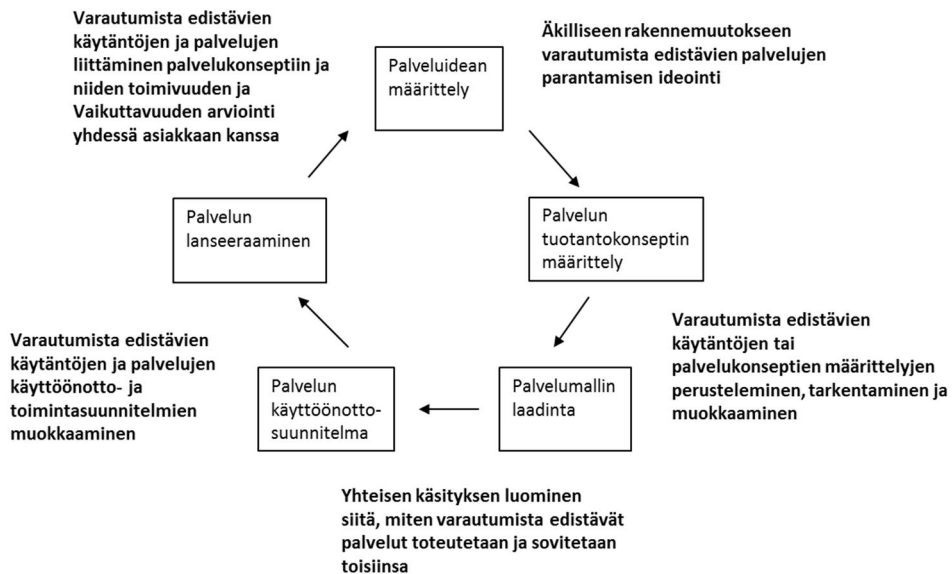
Uusien ratkaisu- tai toimintamallien käyttöönottokokeiluissa on syntynyt usein häiriöitä ja innovaatiota, jotka ovat aiheutuneet uuden ja vanhan mallin välisistä ristiriidoista. Engeströmiä (2004b) mukaillen ristiriitoja ratkomalla uuden toimintamallin käytännöt ovat alkaneet hahmottua, jolloin yhteistoimintaan on sisältynyt sekä paluuta vanhaan toimintamalliin että yhä rohkeampaa uuden toimintamallin soveltamista, mutta myös uudesta toimintamallista lähteviä uusia kehityspolkuja. Lähtökohtana äkillisten rakennemuutosten vaikutuksia ennalta ehkäisevien ratkaisujen vakiinnuttamisessa sekä upottamisessa alueelliseen palvelurakenteeseen on ollut kuitenkin se, että asiantuntijoiden suunnittelemat toimintamallit ovat ensisijaisesti vastanneet potentiaalisten asiakkaiden tuottamaan kysyntään ja vasta toissijaisesti organisaatioiden muihin pyrkimyksiin. Ratkaisujen ja toimintamallien toteuttamismahdollisuuksien arvioinneissa kehittäjäverkoston asiantuntijat eivät ole aina kyenneet nousemaan ratkaisujen konkreettisten vaikutusten tasolta alueen, kehittäjäverkoston ja organisaatioiden toiminnan muutoksen tasolle. Sen sijaan verkostoon kuuluvien organisaatioiden johto on usein ajatuksissaan vahvasti lukkiutunut oman alueen sekä oman organisaation hyötyihin ja näkökulmiin eikä siirtyminen asiakasrajapintalähtöiseen ajatteluun ole ollut helppoa. Näihin kahteen eri näkökulmaan liittyvien ristiriitojen ratkaiseminen on tutkijan saamien kokemusten mukaan ollut kaikkein keskeisin kehittäjäverkoston vaikuttavuuteen liittyvä tekijä. Tätä ristiriitaa on tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa vahvistanut myös asiantuntijatason ja johtotason kohtaamiseen liittyvä sosiaalinen ja kognitiivinen kuilu (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012). Johto ei ole osallistunut kohtaamisiin aktiivisesti ja toisaalta kehittäjäverkostossa käytettävät käsitteet ja kieli eivät ole aina kohdanneet toisiaan asiantuntijoiden ja johdon välisissä keskusteluissa. Tämän vuoksi on ollut tärkeää, että uusi käytäntö on aina kuvattu sekä käytäntölähtöisesti että strategisesti siten, että organisaatioiden johto on voinut konkreettisesti käyttää sitä aiemmin vallinneen käytännön ja tulevan käytännön vertailuun ja arviointiin (vrt. Nonaka & Takeuchi, 1995).

Uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen on kehittäjäverkostossa tapahtunut hitaasti ja usein on tarvittu useita yhteiskehittelysyklejä riittävän uskottavuuden ja hyödyn saavuttamiseksi (Engeström, 2001). Sykliä toistamisessa yksittäiseen kehittämiskohteeseen liittyvä yhteiskehittelyprosessi on muuttunut vähitellen kehittäjäverkoston asiantuntijoiden yhteistoiminnassa toteutettavaksi, äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista tukevien jaettujen ratkaisujen muotoilemiseksi

(Sanders & Simons, 2009). Sen tavoitteena on ollut rakennemuutokseen varautumista edistävien palveluiden kysyntä- ja asiakaslähtöisyyden parantaminen, vaikuttavuuden kohottaminen, palvelun lanseeraaminen käyttöön ja uuden käytännön upottaminen osaksi alueellista palvelurakennetta. Alueellisen kehittäjäverkoston johtamisen näkökulmasta yhteiskehittely on toiminut lähtökohtana äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen yhteistoimintaa edistävien jaettujen merkitysten luomisessa (ks. Luku 5.2.4.).

5.1.4 Kehittäjäverkosto muotoilee jaetuista ratkaisuista kysyntä- ja asiakaslähtöisiä palveluja

Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston yhteinen tavoite tai yhteinen päätös uuden äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen käytännön tai palvelun vakiinnuttamisesta tai muuttamisesta on käynnistänyt verkostossa palvelun muotoilemisen prosessin. Aiemmin asiantuntijoiden yhteiskehittelyn tuloksena suunniteltu uusi ratkaisu tai toimintamalli on sovitettu palveluna tai uutena käytäntönä mahdollisimman hyvin alueellisiin asiakastarpeisiin ja olemassa olevaan elinkeinojen, työllisyyden, koulutuksen ja innovaatiotoiminnan kehittämisen kysyntään (Edvardsson, Gustavsson, Sanden & Johnson, 2002; Gummesson, 1993). Uusi ratkaisu, toimintamalli tai käytäntö ei ole toteutunut aina sellaisena kuin se alun perin yhteiskehittelyprosessin tuloksena on suunniteltu, sillä toimintaympäristön muutos on muuttanut nopeasti kehittäjäverkoston keskinäistä riippuvuutta ja yhteisiä tarpeita (Linnamaa, 2004; Doz & Baburoglu, 2000). Asian havainnollistamiseksi tutkija on sijoittanut äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen vaiheet (Hautamäki & Vesasto, 2013a) sykliseen palvelumuotoilun prosessiin (Kuvio 15).



Kuvio 15. Kehittäjäverkoston uusien ratkaisujen muotoilun prosessi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta mukaillen Kinnunen (2003) ja Edvardsson, Gustavsson, Sanden, & Johnson (2002)

Palvelujen muotoilun prosessissa uudistunut ratkaisu, toimintamalli tai käytäntö, on sovitettu alueen olemassa oleviin olosuhteisiin sekä käytössä oleviin resursseihin ja kysyntään. Prosessi ei ole pysäyttänyt kehittäjäverkoston tiedon luomisen tai yhteiskehittelyn prosesseja, vaan ne ovat jatkuneet verkoston kehittämiskonteksteissa useisiin eri kehittämiskohteisiin kytkeytyneinä prosesseina. Muotoileminen on siirtänyt Sandersia ja Simonsia (2009) mukaillen äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen kehittämisen painopisteen tietyn kehittämiskohteen asiakasrajapinnassa kohdentuvaan palveluun. Muotoileminen on alkanut kehittäjäverkostossa käytännössä jo asiantuntijoiden yhteiskehittelyprosessin (Engeström, 2001) aikana uusien ratkaisujen vakiinnuttamisvaiheessa. Tällöin ensimmäiset, alustavien palveluideoiden pohjalta käynnistetyn kokeilut ovat muuttuneet systemaattisemmiksi, toistettavaksi palveluajatuksiksi, jossa asiakkaat ja palvelujen käyttäjät ovat osallistuneet mentaalisesti asiantuntijoiden toteuttamaan palvelujen kehittämistyöhön ja innovointiin (Kostiainen, 2007; Sotarauta, 2007; Lee & Cole, 2003) mm. antamalla palautetta palvelukokeiluista saaduista kokemuksista.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävinä palveluina on pidetty esimerkiksi työttömäksi jäävien urapolkujen suunnittelua tai työvoiman osaamisen

uudistumista edistävää alueellista tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelua (Niemi & Malin, 2012) tai yritysklusterien tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointimallia mekanisme (Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen, 2012) tai muuta proaktiivista palvelua, mistä on Kotleria, Kellera, Bradya, Goodmania ja Hansenia (2009, 506) mukailen hyötyä alueen elinkeino-, työllisyys- ja koulutusorganisaatioille käytännön asiakasprosessien tai toimintamallien suunnittelussa. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta asiantuntijoiden suunnitteleminen ratkaisujen pohjalta suunniteltu palvelujen muotoilemisen prosessi on toteutunut palvelumuotoilulle tyypillisen syklin mukaisesti (Kinnunen, 2003; Edvardsson, Gustavsson, Johnson & Sanden, 2002). Sykli on voinut näyttäytyä myös konseptoinnin, suunnittelun, prototyypin rakentamisen, kaupallistamisen ja tuotteistamisen syklisenä kehänä (Sanders & Simons, 2009). Kehitettävien palvelujen muotoilemiseen on aina tarvittu asiakaslähtöinen haaste, ongelma tai ongelmien joukko (vrt. Gulati, 1998; Klijn & Koppejan, 1997) sekä kehittäjäverkoston asiantuntijoiden aiemmin kehittämä perusratkaisu, jonka toteuttamisesta koetaan olevan yhteistä, konkreettista hyötyä. Asiantuntijoiden ammattispesifisen jaetun tietämyksen avulla moniammatillista ongelmaa on muotoiltu ja tunnistettu samalla syvällisemmin sen kytkennät erilaisiin kehittämiskonteksteihin. Yleensä ratkaisu on ollut jo kohtuullisen hyvin määritelty yhteiskehittelyn prosessin aikana, mutta usein palvelun fokusointia ja analysointia on jatkettu yhdessä muuttuneen toimintaympäristön vuoksi. (Ruohotie, 2002a, 112–118.)

Varautumista edistävän palvelun muotoileminen on käynnistynyt yhteiskehittelyvaiheen jälkeen asiakas- ja käyttäjälähtöisten lisäideoiden tuottamisella ja palautteiden keräämisellä konkreettisesti asiantuntijoiden ja asiakkaiden välillä (Michel, Brown & Gallan, 2008, 50). Tämän pohjalta on alkanut varautumista edistävän palvelun tarkentaminen (Kinnunen, 2003, 59–60), jossa monien ideoiden joukosta on punnittu parhaiden palveluideoiden tuottamia mahdollisuuksia yhdessä tuotettujen kriteerien pohjalta. Parhaat ideat on liitetty palvelukonseptiin, jossa on huomioitu kehittäjäverkoston käytettävissä olevat resurssit ja olemassa olevat muut rajoitteet (Sanders & Simons, 2009; Edvardsson, Gustavsson, Johnson & Sanden, 2000). Resurssit ja rajoitteet on yleensä selvitetty jo tiedon luomisen (Nonaka, Toyama & Konno, 2000) ja yhteiskehittelyn (Engeström, 2001) prosessien aikana. Palvelutuotannon konseptoinnin tuloksena on syntynyt asiakasrajapinnan näkökulmasta tarkennettuja ja perusteltuja kuvauksia siitä, mitä asiakkaalle tullaan tarjoamaan ja miten se tuotetaan kehittäjäverkoston yhteistoiminnassa (Kinnunen, 2003, 64–65). Asiantuntijat ovat kokeilleet kehitettyä konseptia ja testanneet sitä

käytännössä systemaattisessa palveluympäristössä yhteistyössä asiakkaiden kanssa ideoiden kehittämiseksi ja mahdollisten toimimattomien osien tunnistamiseksi.

Uudistettujen varautumista edistävien palvelukonseptien kokeileminen on tapahtunut systemaattisissa palveluympäristöissä osana asiakkaan palvelupolkua. Käytännössä palvelupolku on tarkoittanut yleensä alueellista palvelukokonaisuutta, jossa yksittäinen palvelu on nähty osana asiakkaalle tarjottavaa, useiden toisiinsa liittyneiden palveluiden alueellista palveluvirtaa. Jaettuun ratkaisuun perustuva palvelu tai käytäntö on dokumentoitu ja muokattu mahdollisimman selkeäksi siten, että sitä on voitu käyttää mm. uusien palvelutuotantoon osallistuvien asiantuntijoiden valmentamisessa ja palvelun markkinoinnissa (Gummesson, 1993; Sanders & Simons, 2009) sekä palvelun sovittamisessa alueelliseen palvelurakenteeseen. Palvelun tai käytännön toteuttamisesta on laadittu kehittäjäverkoston asiantuntijoiden voimin toimintasuunnitelmia, joiden avulla eri organisaatioiden ja asiantuntijoiden välillä on voitu käydä kohdennettua vuorovaikutusta (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006) palvelukonseptin ja siihen sisältyvien yksittäisten käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintasuunnitelmissa uusi palvelu on kytketty asiantuntijoiden toimesta metakognitiivisella tasolla aikaisempiin palvelukokonaisuuksiin (vrt. Pintrich & McKeachie, 2000).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista tukevien palveluiden käyttöönottosuunnitelmia on pidetty kehittäjäverkoston toimintasuunnitelmien kehittyneimpänä muotona. Jos kysymys on ollut täysin uuden palvelun käyttöönotosta, niin tällöin on suunniteltu palveluprototyyppiä (Sanders & Simons, 2009). Suunnitelmat ovat olleet hyvin yksityiskohtaisia, jopa visualisoituja kuvauksia siitä, miten äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen palvelu toimii käytännössä. Suunnitelmien pohjalta kehittäjäverkoston varautumista edistävät uudet palvelut tai palvelujen parannukset on lanseerattu toimintaympäristöön (Edvarsson, Gustavsson, Johnson & Sanden, 2002), jossa asiakkaat ja asiantuntijat ovat arvioineet niiden käytettävyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja hyödyllisyyttä niissä ympäristöissä, joissa asiakkaat normaalisti kohdataan tai joita asiakkaat päivittäin käyttävät (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009; Michel, Brown & Gallan, 2008). Tämä on mahdollistanut varautumista tukevien palvelujen juurtumisen osaksi alueellisten palvelujen moniammatillista kokonaisuutta, jossa Bereiteria (2002) mukailten on yhdistynyt organisaatioiden ja asiantuntijoiden ammatillisen tietämyksen kehittäminen ja parhaiden käytäntöjen uudistaminen.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävien palvelujen käyttöönotosta saatuja tuloksia on arvioitu kehittäjäverkostossa asiantuntijoiden välisissä strategia- ja kehittämispuheissa, joka on kiihdyttänyt entisestään asiakas- ja käyttäjälähtöisten

ideoiden tuottamista ja keräämistä (Edvardsson, Gustavsson, Sanden & Johnson, 2002). Palvelujen arvioinnissa on analysoitu varautumista edistävien palvelumuotojen soveltuvuutta ja arvon tuottoa suhteessa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, 506) asiakaspalvelutilanteissa sekä kollegiaalisessa kehittämistyössä. Tähän arviointiin on integroitunut samalla kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden omien intressien ja hyötyjen arviointi suhteessa muotoiltavaan palveluun liittyviin odotuksiin (Ylitalo, Mäki & Ziegler, 2006; Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006). Samalla on opittu ja luotu pohjaa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen jatkokehittämiseksi (Kinnunen, 2003, 59–60). Aikaisempi kokemus akuutista äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutumisesta on edistänyt palvelujen muotoilemista lähtien uuden tiedon luomisesta ja yhteiskehittelystä. Tällöin palvelujen muotoilu on perustunut osittain asiantuntijoiden omiin kokemuksiin eikä pelkkiin oletuksiin tai mielikuviin siitä, mitä äkillisen rakennemuutoksen shokkivaiheessa tapahtuu ja millaiset sopeutumisen käytännöt ovat toimivia.

5.1.5 Kehittäjäverkoston asiantuntijat oppivat kollektiivisesti monikerroksisessa oppimisprosessissa

Tieto, oppiminen ja innovointi ovat olleet avainasemassa tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa kuten myös laajemmin aluetaloudellisessa kehityksessä sekä yritysten ja alueiden välisessä kilpailussa (mm. Turok, 2004; Boschma, 2004; Simmie, 2001). Oppiminen on ollut oleellisin osa kehittäjäverkoston toimintaa ja vaikuttavuuden lisäämistä (Aslesen & Isaksen, 2007; Dhanaraj & Parkhe, 2006). Sen toteuttamiseksi alueella on tarvittu asiantuntijoiden osaamisen käsitteellistä muutosta. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa ei ole riittänyt yksittäisten asiantuntijoiden oppiminen, vaan on tarvittu laajempaa, jaettua, kehittäjäverkoston tasolla tapahtuvaa oppimista. Tällaisen oppimisen tuloksena kehittäjäverkostoon on syntynyt uutta kollektiivista kyvykkyyttä luoda innovatiivisia uusia ratkaisuja, toimintamalleja ja käytäntöjä sekä niistä muotoiltuja palveluja. Yhtenä keskeisenä tekijänä muutoksen tekemisessä on ollut se, että kehittäjäverkoston yhteistoimintaa on kyetty voimistamaan, jolloin myös oppimistulokset ovat parantuneet. Tämä on tapahtunut prosessissa, jossa on luotu rakennemuutoksiin varautumisen edistämiseksi tarvittavaa uutta tietoa, (Uotila, Melkas & Harmaakorpi, 2005), uusia

toimintamalleja ja ratkaisuja (Engeström, 2004a) sekä uusia asiakaslähtöisiä palveluja (Sanders & Simons, 2009; Edvardsson, Gustavsson, Sanden, & Johnson, 2002).

Prosessien muodostama kokonaisuus on näyttäytynyt monikontekstisena ja monisyklisenä asiantuntijoiden välisenä oppimisprosessina (Rochet, Keramidas & Bout, 2008; Doz & Baburoglu, 2000; Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006), jolla on ollut innovaatiotoiminnan luonne. Erityisen tärkeää on ollut huomata, että kehittäjäverkoston yhteistoiminnan sisältämät tiedon luomisen, yhteiskehittelyn ja palvelujen muotoilun prosessit ovat olleet itsessäänkin syklisiä ja monivaiheisia prosesseja, jolloin kehittäjäverkoston yhteistoiminta on näyttäytynyt monisyklisenä oppimisprosessina. Käytännössä kaikki em. kolme oppimisprosessia ovat olleet kehittäjäverkostossa käynnissä samanaikaisesti ja tukeneet toinen toisiaan useissa erilaisissa, mutta toisiinsa kytkeytyneissä kehittämiskonteksteissa. Tällöin oppimissyklit ovat näyttäytyneet yhtenä monikerroksisena oppimisprosessina (Kuva 16). Monikerroksista kehittäjäverkoston oppimisprosessia on voitu voimistaa (Doz, Olk & Smith Ring, 2000) kiihdyttämällä tiedon luomisen (Luku 5.1.2), yhteiskehittelyn (Luku 5.1.3.) ja palvelujen muotoilemisen (Luku 5.1.4) syklejä.

Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa oppiminen on tapahtunut monenkeskisiin yhteistoiminnan suhteisiin perustuvien käytäntöjen kehittämisessä (Vesalainen, 2002). Kehittäjäverkosto on ollut kompleksinen systeemi, jossa oppiminen ja osaamisen kehittyminen ovat tapahtuneet asiantuntijoiden välillä siten, että yhteistoiminnassa on syntynyt verkostotasoista yhteistä uutta osaamista, rutiineja ja toimintatapoja (Apilo et al., 2008, 167; Möller, Rajala & Svahn, 2004, 113). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen kohdentuvan oppimisen monimuotoisuus on näyttäytynyt kollektiivisena oppimisena, jossa on korostunut Bereiteria (2002) mukailten monien eri näkökulmien yhdistely, asiantuntijoiden henkilökohtainen oppiminen sekä yhteisen ydintietämyksen luominen ja käyttäminen. Näiden ansiosta kehittämistoimenpiteisiin osallistuvat asiantuntijat ovat kyenneet yhdessä kehittämään täysin uusia kehittäjäverkoston organisaatorajat ylittäviä, äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutumista edistäviä ja aluetta uudistavia suunnitelmia ja toimenpidekokonaisuuksia (Martin, 2012; Sotarauta, 2005c). Asiantuntijoiden välisen strategia- ja kehittämispuheen avulla asiantuntijat ovat välittäneet, jakaneet ja prosessoineet tietämystään ja soveltaneet sitä innovatiivisella tavalla (Gibney, Copeland & Murie, 2009). Sen tuloksena verkoston kehittämiskonteksteissa on syntynyt Hakkaraiista, Lonkaa ja Lipposta (2004, 267) mukailten uusia merkityksiä ja kollektiivista älykkyyttä. Verkostossa käytävässä vuoropuhelussa asiantuntijat ovat voineet vapaasti tuoda esille omaa ajatuksen

kulkuaan ilman valtakysymyksiin liittyviä paineita, jolloin asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus on Bohmia (1996) mukailleen ollut merkitysten vapaata virtaa ihmisen kesken yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Tämän vuoksi kehittäjäverkostossa on käytetty asiantuntijoiden keskinäisessä oppimisessa yhteisöllisiä ja innovatiivisia menetelmiä, joissa vuorovaikutuksen rooli on ollut merkittävä erilaisten tiedon ja osaamisen uusien yhdistelmien luomiseksi (Harmaakorpi & Melkas, 2008; Ruohotie, 2002).

Strategia- ja kehittämispuheen välityksellä asiantuntijat ovat tunnistaneet oman osaamisen soveltamisen mahdollisuudet ja kehittämistarpeet erilaisissa tilanteissa. Se on tukenut yhteistoiminnan uudistumiseen tarvittavien taitojen verkostotasosta ja henkilökohtaista arviointia kehittämisen eri konteksteissa (vrt. Mentkowski & Associates, 2000). Verkoston asiantuntijoiden oppiminen on tapahtunut transformatiivisissa sykleissä, joissa Ruohotietä (2004, 35–36) mukailleen asiantuntijat ovat konstruoineet äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvää todellisuutta yksin ja yhdessä tarkastelemalla ja refleктоimalla sitä erilaisten kehittämiskontekstien ja kehittämiskohteiden kautta. Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston jokaisessa kehittämiskontekstissa (Hautamäki, 2013e) haasteet ovat olleet erilaisia, mutta ne ovat yhdessä muodostaneet odottamattomiin ja nopeisiin rakennemuutoksiin varautumisen kokonaisuuden alueellisen kehittämisen tasolla. Kussakin varautumista edistävässä kehittämiskontekstissa metakognitiivisten strategioiden soveltaminen on näyttäytynyt Ruohotietä (2004, 34–35) mukailleen asiantuntijoiden ajattelun ja osaamisen yhdistämisenä yhteistoiminnan rakenteiden kautta. Rakenteissa he ovat selvittäneet kollektiivisesti kehittämiskohteisiin kohdentuvan strategia- ja kehittämispuheen avulla, mitä he osaavat ja mihin he käytännössä kykenevät yhdessä. Uusia osaamisyhdistelmiä on tarvittu kehittäjäverkoston innovaatiotoiminnan kehittymiseksi (Leydesdorff & Mayer, 2006; Harmaakorpi, 2008; Harmaakorpi & Melkas, 2005). Alueellisen kehittäjäverkoston johtamisen näkökulmasta tällainen kollektiivinen osaamisen arviointi on ollut yksi keskeinen lähtökohta kehittämishaasteisiin vastaamisen edellyttämien osaamisyhdistelmien ja kyvykkyyksien rakentamiseen verkostotasolla (ks. Luku 5.2.2).

Keskeisenä haasteena on ollut se, että kehittäjäverkoston organisaatioiden asiantuntijat ovat tiedostaneet varautumista edistäviin kehittämiskonteksteihin liittyvät käsitteet ja ymmärtäneet dynamiikan, jolla niihin voidaan vaikuttaa (Martin, 2012; Gallopi, 2006). Käytännössä kysymys on ollut kussakin kehittämiskontekstissa asiantuntijoiden toteuttamasta, itsearviointiin perustuvasta roolisuurituksesta ja sitoutumisesta erilaisiin näkökulmiin ja aktiviteetteihin (Ruohotie, 2004, 35–36). Se

on edellyttänyt sitä, että kehittäjäverkostossa toimivat asiantuntijat ovat reflektoineet jatkuvasti yhdessä ja ovat yhdessä olleet kiinnostuneita siitä, mitkä tekijät ovat alueella saaneet aikaan positiivista kehittymistä ja sopeutumista toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Sotarauta, 2005a; 2005b; Boschma & Martin, 2007). Kyseisten tekijöiden avulla kehittäjäverkoston toimintaa on voitu suunnata eteenpäin suunnittelemalla erilaisia kehitysprojekteja ja avaamalla uusia kehittämiskonteksteja. Yhteistoiminnan suuntaamisen kannalta kehittäjäverkoston käytettävissä oleva, varautumista edistävä tietoperusta on ollut ratkaisevan tärkeä, sillä uusien jaettujen ratkaisujen ja toimintamallien kehittäminen ja innovointi on perustunut verkostoon kuuluvien asiantuntijoiden sekä verkoston asiakkaiden olemassa olevaan informaatioon, tietämykseen ja kyvykkyyteen (Asheim & Coenen, 2005) ja sen lisäämiseen. Oleellista on ollut se, että verkoston asiantuntijat ovat ottaneet oppimisen ja kehittämisen omiin käsiinsä ja paneutuneet siihen, miten verkoston osaamista ja kyvykkyyttä voidaan eri tavoin täydentää huomioiden kehittämiskontekstien vaatimukset (Ruohotie, 2004, 35).

Kehittäjäverkoston oppimisprosessin tueksi on tarvittu uutta tietoa, minkä vuoksi asiantuntijoiden pääsy erilaisiin tietovirtoihin on ollut oleellisen tärkeää (Boschma & Sotarauta, 2007; Castells, 1996) yhteisen tietoperustan luomiseksi (Asheim & Coenen, 2005; Mariussen ja Asheim, 2003). Varautumista edistävissä yhteistoiminnassa asiantuntijat ovat kytkeytyneet kehittäjäverkoston toimintakulttuuriin, josta on välittynyt hiljaista tietoa erilaisten hyvien käytäntöjen ja tapojen muodossa ja samalla on tapahtunut oppimista koko asiantuntijayhteisössä (Lave & Wenger, 1991, 34–37; Hakkarainen, Palonen & Paavola, 2002). Tällöin sekä yksittäiset asiantuntijat että koko asiantuntijayhteisö ovat oppineet ja kehittyneet ammatillisesti prosesseissa, jotka ovat olleet vuorovaikutuksen johdosta sosiaalisesti hajaantuneita. (Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen, 2004.) Verkoston asiantuntijuus on tällä tavoin ollut jaettua, hajautettua ja dynaamista (Brown & Campione, 1996; Lehtinen & Hiltunen, 2002). Kehittäjäverkostossa asiantuntijoiden kollektiivinen sitoutuminen dialogiin erilaisten näkökulmien ja aktiviteettien kanssa on Ruohotietä (2004, 35–36) mukaillen laajentanut heidän merkitysperspektiiviään, jolloin aluksi hyvin yksinkertainenkin kehittäminen on saanut strategia- ja kehittämispuheessa uusia merkityksiä, joiden perustalta ja tuloksena asiantuntijat ovat konstruoineet kehittämistoimenpiteitä ja yhteistoimintarakenteita. Samalla yksittäisten asiantuntijoiden kyky hahmottaa ja reflektoida omia osaamistarpeita varautumista edistävän yhteistoiminnan näkökulmasta on kehittynyt. Osaamisen kehittyessä yksittäiset asiantuntijat ovat kyenneet kytkeytymään ja siirtämään osaamistaan kehittämiskohteesta toiseen ja jopa kehittämiskontekstien välillä.

Asiantuntijoiden toteuttama tiedon jaettu tuottaminen ja sen yhteinen strateginen hyödyntäminen ovat olleet avainasemassa alueen yritysten ja kansalaisten tarvitsemien, äkillisten rakennemuutosten negatiivisiin vaikutuksiin sopeutumista edistävien uusien palveluiden luomisessa ja tai aikaisempien palveluiden inkrementaalissa parantamisessa (Dyer & Singh, 1998). Oleelliseksi on muodostunut verkoston asiantuntijoiden kyky kyseenalaistaa olemassa olevaa toimintaa, joka on ekspansiivisesti tapahtuvan oppimisen perusedellytys yksilö-, ryhmä ja verkostotasolla (Engeström, 2004a) sekä yksi keskeinen edellytys jaetun tietämyksen synnyttämiseksi. Asiantuntijoiden oppiminen tutkimuksen kohteena olevan verkoston kehittämiskonteksteissa on yhdistynyt innovatiivisten toimenpiteiden tuottamiseen, jolloin ratkaisulähtöisyydestä on tullut luonteva osa kehittäjäverkoston toimintaa, kyvykkyyden kasvattamista edistävien dynaamisten elementtien kehittämistä ja verkoston johtamista (Turok, 2004; Boschma, 2004; Stacey & Griffin, 2005; ks. Luku 5.2.2).

Kehittäjäverkoston avointa innovaatiotoimintaa tukevassa asiantuntijoiden ja asiakkaiden keskinäisessä oppimisessa verkoston kehittämisteemoihin liittyvä, käytössä oleva analyyttinen tietoperusta (Asheim ja Coenen, 2005; Asheim & Vang, 2007) on muuttunut vähitellen symboliseksi (Mariussen & Asheim, 2003). Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa analyyttisten, kehitettäviin ilmiöihin liittyvien, melko perinteisten kansainvälisten, kansallisten ja alueellisten tutkimuksien ja selvitysten tuottama tieto on muuttunut kehittäjäverkoston asiantuntijoiden yhteistoiminnan ja kehittämiskohteiden jalostamisen myötä syvällisemmäksi asiakkaan käyttäytymiseen ja tapoihin, elämään ja elämänvalintoihin, tottumuksiin ja normeihin liittyväksi symboliseksi tietämykseksi. Muutos analyyttisestä symboliseen tietoperustaan on vahvistunut, kun äkillisten rakennemuutosten olemassa olevaan tietoperustaan on integroitu kehittäjäverkoston asiantuntijoiden sekä asiakkaiden tulevaisuusorientoitunutta, varautumista edistävää tietämystä, näkemyksiä ja kokemuksia ja sovellettu sitä paikallisissa olosuhteissa olemassa oleviin alueellisiin asiakaskäytäntöihin. Tällöin olemassa oleva tietämys on muuttunut Asheim & Coenen (2005) ja Mariussen & Asheimia (2003) tulkiten varautumista tukevien uusien ratkaisujen suunnittelua ja palvelumuotoilua helpottavaksi tietämykseksi. Symbolinen tietämys on näyttäytynyt asiakkaista ja palvelutarpeista kertovana asiantuntijoiden välisenä strategia- ja kehittämispuheena (Eriksson & Lehtimäki, 2001; Küpers, Mantere & Statler, 2013), jonka sisältöihin on integroitunut kehittäjäverkoston yhteisiä strategisia tavoitteita, asiantuntijoiden omia päämääriä ja ideologioita sekä asiakkaiden tarpeita. Asiantuntijoiden tietämyksessä on yhdistynyt tällöin tiedon ja tietorakenteiden kompleksisuus, jaettu hallinta ja

ymmärryksen syvyys. Tämä on korostanut asiantuntijoiden kognitiivista osaamista, joka on edistänyt ja syventänyt kehittämiskontekstien haasteiden ymmärrystä sekä tietojen ja taitojen siirrettävyyttä muille asiantuntijoille. (Ruohotie, 2006b, 106; Ruohotie, 2000, 40–47.)

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen alueellisen tietoperustan sisältämää informaatiota, tietoa ja kyvykkyyksiä kehittämällä ja oppimalla asiantuntijat ovat kohdanneet alueelliset kehittämishaasteet ja omat päämääränsä (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008; Asheim & Coenen, 2005; Kale & Singh, 2009). Varautumista edistäviin ratkaisuihin ja palveluihin liittyvät haasteet on opittu voittamaan yhdessä, kun asiantuntijoiden vuorovaikutusta on saatu kohdennettua käytännön toiminnan tasolla jaetun ajattelun aktivoimiseksi sekä yhteiseen kehittämiskohteeseen liittyvien merkityksien ymmärtämiseksi (Engeström, 2004b; Kale & Singh, 2009). Tietämyksen jaettu hallinta on edellyttänyt kehittämiseen osallistujilta asiantuntijoilta kulttuurilähtöistä, organisaatioiden toimintatapoihin ja asiakkaiden käyttäytymiseen ja tarpeisiin liittyvää kykyä havainnoida, tulkita ja visioida kokemaansa sekä taitoa käyttää mielikuvitustaan (Kautonen, 2008b). Symbolinen tieto on näyttäytynyt tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa mm. asiakkaista kertovina tarinallisina vertaiskuvauksina, joita on käytetty muiden asiakkaiden aktivoimisessa palvelujen käyttämiseen. Asiakkaat ovat Mariussenia ja Asheimia (2003) mukailleen eläytyneet tarinoihin ja kokeneet ne merkityksellisiksi löytäessään niistä yhteyksiä omaan elämäänsä. Asiantuntijat ovat käyttäneet tarinoita myös kehittäjäverkoston innovatiivisten palvelujen kehittämisen muotona siten, että uudesta tulevaisuustiedosta tehtyjen tarinallisten tulkintojen pohjalta on suunnittu uusia palvelukäytäntöjä tai niiden muutoksia sekä tunnistettu käytännöllisiä palveluratkaisuja (Eriksson & Lehtimäki, 2001).

Asiakkaat ovat osallistuneet varautumista edistävien palvelujen kehittämiseen olemalla mukana aitojen palvelukokeilujen testaamisessa ja toteuttamisessa, joihin on liittynyt usein pienimuotoista, asiantuntijoiden toteuttamaa kehittävästä tutkimuksesta mm. asiakaskäyttämisen havainnoinnin muodossa. Se on näyttäytynyt äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävien palveluiden tutkivana oppimisena (Hakkarainen, Lonka & Lipponen, 2004), jossa asiakkaalle yhteisesti muotoiltavien palvelujen taustalla ei ole ollut Paavolaa, Hakkarasta ja Seitamaa-Hakkarasta (2006, 147) mukailleen kysymys ainoastaan kehittäjäverkoston asiantuntijoiden henkilökohtaisesta tiedonhankinnasta tai työryhmien yhteisen tiedon muodostamisesta vaan kehittäjäverkoston pitkäjänteisestä, yhteistoimintaan perustuvasta yhteiskehittelystä uusien ratkaisujen ja palvelujen luomiseksi. Tiedon luomisessa asiantuntijat ovat tehneet näkyväksi alueen tulevaisuuden kannalta

merkityksellistä tietoa, joka on aiheuttanut nykyisten käytäntöjen kyseenalaistamisen ja kehittämiskuilujen hahmottumisen. Tämä on muuttanut kehittämisen ongelmalähtöiseksi, johon liittyvät haasteet asiantuntijat ovat voittaneet yhteisöllisen oppisen kautta (Nonaka & Krogh von, 2009, 645; Morgan, 1997b; Engeström, 2001). Asiantuntijat ovat kyseenalaistaneet olemassa olevia käytäntöjä, mikä on johtanut yhdessä valittujen kehittämiskohteiden käytäntöjen mallintamiseen uudella tavalla. Sen tuloksena on syntynyt uusia toiminnallisia käytäntöjä ja ratkaisuja (Engeström, 2001), joissa asiantuntijat ovat kulkeneet kehityksen edellä. Avartamalla kehittämistoiminnan piiriä ja mahdollisuuksia yhteiskehittelyssä, asiantuntijat ovat oppineet Engeströmiä (2004a, 13) mukaillen sellaista, mitä ei ole vielä ollut olemassa. Koska oppimisen lähtökohtana on ollut äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistaminen uuden tiedon pohjalta, niin se on kannustanut ja aktivoinut asiantuntijoita myös omaehtoiseen emergenssiin ja itseorganisoitumiseen, joka Kauffmania (2004) tulkiten on kiihdyttänyt omalta osaltaan kehittämistoimintaa ja toiminut oivallisena innovaatioiden lähteenä.

Kehittäjäverkoston asiantuntijoiden oppimisessa on panostettu tietoisesti verkostoon kuuluvien ja siihen kytkeytyneiden organisaatioiden rajojen ylittämistä ja rohkeiden uusien näkökulmien avaamista (Engeström, 2004a, 9–13). Ekspansiivisuus on tuonut asiantuntijoiden yhteistoimintaan arvioivan ja reflektiivisen otteen (Engeström, 2001), jonka avulla verkostossa on saatu esiin uusia kehittämisajatuksia ja samalla on kyetty hiomaan kollektiivisesti dynaamisia ja alituisesti muuttuvia yhteistyörakenteita (Ylitalo, Mäki & Ziegler, 2006, 56–66). Arvioivalla ja reflektiivisellä toiminnalla asiantuntijat ovat kyenneet luomaan yhteisen käsityksen yhteistoiminnan odotuksista, jotta liialliset odotukset eivät olisi asettaneet esteitä asiantuntijoiden oppimiselle (Doz, Olk & Smith Ring, 2000, 254). Tämä on korostanut monikanavaisen viestinnän ja interaktion käyttöä oppimistulosten levittämisen mekanismina. Keskeistä toimintaan osallistuvien asiantuntijoiden toiminnassa on ollut aiempien kokemusten tulkinta. Aiemman tulkinnan päälle tai tueksi asiantuntijat ovat Mezirowia (2000, 5) mukaillen rakentaneet uuden tai tarkistetun yhteisen tulkinnan kokemuksistaan. Se on ohjannut kehittämistoimintaa ja vaikuttanut puolestaan asiantuntijoiden toimintaan, toiveisiin, tyytyväisyyteen sekä suorituksiin. (Mezirow, 1995, 17.) Tällöin asiantuntijoiden keskinäisessä oppimisprosessissa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen todellisuutta on nimetty uudelleen, jolloin yhdessä toimivat asiantuntijat eivät ole omaksuneet yhteiseen kehittämiseen muiden määrittämiä merkityksiä, tarkoituksia ja arvoja passiivisesti, vaan asiantuntijat ovat muodostaneet ne yhdessä, kriittisesti, reflektiivisesti sekä rationaalisesti keskustellen ja työskennellen (Mezirow, 1991).

Interaktiolla on ollut tärkeä merkitys kehittäjäverkoston asiantuntijoiden oppimisessa (Ruohotie, 2002). Tutkimuksen kohteena olevassa kehittäjäverkostossa se on näyttäytynyt vuoropuheluna, jossa asiantuntijat ovat pyrkineet Mezirowia (1997, 10) mukailleen yhdessä ymmärtämään yhteisiä asioita ja antamaan kokemuksille jaettu merkityksiä strategia- ja kehittämispuheen välityksellä. Merkitykset ovat olleet välttämättömiä, sillä asetelma verkostossa on usein ollut sellainen, että O'Toolea (1997) mukailleen ilman toimivaltaa toimivat, kehittämiskonteksteja koordinoivat avainasiantuntijat ovat pyrkineet saamaan toimivaltaisilta asiantuntijoilta (organisaatioiden ylin johto) päätöksiä verkoston kannalta tärkeisiin asioihin. Merkityksien luomista on helpottanut, jos em. molemmilla asiantuntijatahoilla on ollut pitkä kokemus keskinäisestä yhteistoiminnasta, korkea sosiaalinen pääoma ja keskinäinen luottamus (Blomqvist, 2002), sekä valmiiksi hiottuja oppimismalleja ja keskinäisen oppimisen kulttuuri (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006). Tällöin asiantuntijoiden erilaiset oppimisen käytännöt ja lähestymistavat kehittäviin kohteisiin on koettu rikastaviksi eikä toisiaan poissulkeviksi. Haasteellisuus on syntynyt verkoston avainasiantuntijoiden ja organisaatioiden johdon erilaisten näkemysten ja ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamisesta, sillä jatkuva vuorovaikutus on lisännyt yhteistyösuhteiden muodostaman kokonaisuuden monimutkaisuutta ja keskinäisten riippuvuuksien määrää (Valkokari, 2009, 12).

Pitkäjänteinen kehittäjäverkoston oppiminen on kasvattanut asiantuntijoiden keskinäistä luottamusta ja helpottanut yhteisten näkemysten muodostamista siten, että yhteistoiminnan ohjaamiseksi on kyetty muodostamaan jaettu näkemyksiä (Doz & Baburoglu, 2000; Valkokari, 2009). Valmiudet yhteistoimintaan ovat lisääntyneet, kun strategia- ja kehittämispuheen välityksellä tapahtuvan vuoropuhelun tuloksena asiantuntijoiden jaetut näkemykset yhteisten intressien mobilisoinnista ovat löytyneet ja keskinäinen luottamus on onnistumisten myötä kasvanut (Sunyang, 2002, 485–491; Blomqvist, 2002; Doz & Baburoglu, 2000). Kehittynyt vuoropuhelu on tuottanut asiantuntijoille myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattanut halua tehdä asioita yhdessä epävirallisemmissa ympäristöissä sekä sovittanut muodollisten rakenteiden ulkopuolella yhteen jäsenien osaamista, resursseja ja tavoitteita (Möller, Rajala & Svahn, 2004, 31; Vesalainen, 2002). Tämä on lisännyt äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta kehittäjäverkoston kyvykkyyttä ja alueellista valmiutta akuutissa rakennemuutoksen tilanteissa tarvittavien, yhteisesti sovittujen ja määriteltyjen nopeiden ja vaikuttavien toimenpiteiden liikkeelle laittamiseen.

5.2. Millaista on alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta?

Alueellisen, nopeisiin ja odottamattomiin muutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston johtaminen on ollut jaettua johtamista, joka on perustunut asiantuntijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa prosesseissa tuotettuun, yhteistoimintaan ja konkreettiseen kehittämiseen kohdistuvaan keskinäiseen ohjausvaikutukseen. Näin ollen kehittäjäverkoston johtamisessa on korostunut asiantuntijoiden välisen sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja yhteistoiminnan merkityksien luominen. Lisäksi kehittäjäverkoston johtamisessa on integroitu ja juurrutettu varautumista monimuotoiseen yhteistoimintaan ja edistetty kehittäjäverkoston dynaamisten elementtien uudistamista uusia alueellisten kyvykkyyksien kasvattamiseksi. Toimintaympäristön kompleksisuudesta johtuen kehittäjäverkoston johtamisessa on korostunut myös yhteistoiminnan tasapainoisuuden ja dynaamisuuden hallinta.

5.2.1 Kehittäjäverkoston johtaminen integroi ja juurruttaa rakennemuutoksiin varautumista monimuotoiseen alueelliseen yhteistoimintaan

Tutkimuksen kohteena oleva kehittäjäverkosto on parantanut yhteistoiminnallaan alueen valmiuksia kohdata äkillisiä rakennemuutoksia ja sopeutua niiden tuottamiin negatiivisiin vaikutuksiin (Martin, 2012). Verkoston organisaatiot ovat verkostoituneet keskenään sosiaalisissa prosesseissa, joissa erilaiset yhteydet ovat sitoneet asiantuntijoita toisiinsa. Kehittäjäverkosto on toiminut asiantuntijoita haastavana, avoimena ja vuorovaikutteisena ympäristönä, missä he ovat osallistuneet uuden tietämyksen tuottamiseen. Tietämystä he ovat oppineet käyttämään äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävien jaettujen näkemysten tuottamiseen ja niihin perustuvien toimenpiteiden toteuttamiseen.

Integroimisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Rogersia (2003) mukailen rakennemuutoksiin varautumisen sisältöjen ja tietoisuuden horisontaalista ja tässä ajassa tapahtuvaa diffuusionomaista leviämistä Päijät-Hämeen alueen kehittämisen toimintaprosesseihin ja kehittämiskonteksteihin. Asiantuntijoiden tavoitteena on ollut lähinnä saada verkoston ulkopuolisia asiantuntijatahoja ja kehittämislustoja kiinnostumaan verkoston omista kehittämiskonteksteista. Juurruttamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa asiantuntijat ovat edistäneet rakennemuutoksiin varautumisen huomioimista pitkäjänteisesti alueen tietoperustassa ja tulevaisuutta

ennakoivien elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisten toimenpiteiden sisällöissä. Juurruttamisessa on ollut kysymys lähinnä tiedon absorptoitumisesta (Harmaakorpi, 2008, 114), jonka tavoitteena on saada uusi ja merkityksellinen historiasta tulevaisuuteen etenevä skenaariomainen rakennemuutostieto upotettua vähitellen alueen kehittäjäverkostojen sekä työ- ja elinkeinoelämän organisaatioiden prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin asiantuntijoiden tuottama uusi tieto on hankittu, siirretty ja sulautettu verkostojen ja organisaatioiden jaettuihin kehitysnäkemyksiin ja hyödynnetty se uusien palvelutuotteiden kehittämisessä (Zahra & George, 2002). Esimerkiksi työ- ja elinkeinoelämälle tarjottavien osaamisen kehittämisen palvelutuotteissa (esim. riskianalyysit) uusi tieto on hyödynnetty asiakasorganisaatioiden osaamisen kehittämisessä, jolloin sillä on ollut suora vaikutus alueen kilpailukyvyyn kehittämiseen (Parjanen, Melkas & Uotila, 2011; Cross, Gray, Cunningham, Showers & Thoma, 2010).

Useimmat aktiivisesti kehittäjäverkoston arjen toimivista asiantuntijoista ovat nähneet verkostoon kuuluvien organisaatioiden ylimpään johtoon kuuluvat johtajat asiantuntijoina, jotka ovat omanneet erityisesti organisaatioiden johtamiseen, strategiseen toimintaan ja resurssien ohjaamiseen liittyvää asiantuntijuutta. He ovat toimineet tästä näkökulmasta verkostossa tasavertaisina muiden asiantuntijoiden rinnalla, jolloin yhteistoiminta on perustunut asiantuntijoiden välisiin luottamuksellisiin suhteisiin, jaettuihin näkemyksiin ja vuorovaikutukseen, joiden välityksellä asiantuntijat ovat ohjanneet yhteisten käytäntöjen kehittämistä ja jalostamista. (Granovetter, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Ritala, Armila, Blomqvist, 2009; Valkokari, 2009.) Asiantuntijat ovat ymmärtäneet, että organisaatioiden ylintä johtoa edustavien asiantuntijoiden aktiivinen osallistuminen yhteistoimintaan on vahvistanut rakennemuutoksiin varautumisen integroitumista ja juurtumista organisaatioihin ja organisaatioiden väliseen yhteistoimintaan. Asiantuntijat ovat myös kokemuksellisesti ymmärtäneet, että kehittäjäverkoston organisaatioiden johtoa edustavien asiantuntijoiden osallistumattomuus on toiminut sen sijaan integroitumista ja juurtumista estävänä tekijänä (ks. Luku 6.3). Tästä näkökulmasta organisaatioiden ylimmän johdon edustajilla on ollut kehittäjäverkoston asiantuntijaroolissa erityistä merkitystä resurssien kohdentamisen ja kehittämistyön jatkuvuuden suhteen. Lisäksi heidän strategisiin näkemyksiin ja asiantuntemukseensa on kohdistunut usein erityisiä odotuksia. Verkoston johtamisessa on korostunut tällöin osallisuuden aktivoiminen.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen johtaminen kehittäjäverkostossa on ollut sosiaalista toimintaa, jossa yhteistoiminta on ollut samanaikaisesti moninaisen vuorovaikutuksen hallintaa ja monimutkaisten ratkaisujen ja palveluiden

suunnittelun organisointia (Fullan, 2009; Toiviainen, Toikka, Hasu & Engeström, 2004a, 2) sekä monisyklisen ja monikontekstisen oppimis- ja kehittämisprosessin ohjaamista. Verkostoa ei siis ole johdettu perinteisen johtamiskäsityksen mukaisesti vaan Kaptelininia, Nardia ja Macaulayta (1999) mukailleen yhteistoimintaa on ohjattu verkostossa asiantuntijoiden keskinäisellä vaikuttamisella, jossa he ovat jakaneet alueen historiaan liittyviä kokemuksia, tuottaneet tulevaisuuteen liittyviä näkemyksiä sekä toteuttaneet yhteisiä toimenpiteitä nykyhetken kehittämiskäsitysten mukaisesti. Tällöin kehittäjäverkoston menestyminen on perustunut erilaisten asiantuntijoiden osaamisten tuottamiin synergioihin, jotka on voitu vapauttaa käyttöön keskenään eriasteisilla ja eritavoin vakiintuneilla sosiaalisilla suhteilla (Kickert & Koppejan, 1999) korostaen asiantuntijoiden oppimista (Ruohotie, 2002a, 9-11) ja sosiaalista pääomaa (Granovetter, 1985).

Kehittäjäverkoston johtaminen on ollut keskeinen osa verkoston välittävän mekanismin roolia (Hautamäki & Oksanen, 2012, 51), jolla on ohjattu verkoston organisaatioiden ja asiantuntijoiden monihallinnollista ja monitasoista yhteistoimintaa innovatiivisen, uusia ratkaisuja luovan kehittämisen kehyksessä. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa kehittäjäverkoston monihallinnollisuus ja monitasoisuus on näyttäytynyt ensinnäkin kansainvälisten ja kansallisten alueiden kehittäjäorganisaatioiden ja niiden eri tasoilla työskentelevien asiantuntijoiden välisenä temaattisena yhteistoimintana sekä monipuolisina hallintojen ja hallintojen tasojen välisinä yhteistyösuhteina ja dynaamisena kehittämistyönä siten, että asiantuntijat organisaatioiden ylimmästä johdosta arjen kehittämiseen saakka ovat kohdanneet ja jakaneet tavoitteensa (Agranoff & McGuire, 2003; Sotarauta & Kautonen 2007; Hautamäki & Oksanen, 2012, 58).

Välittävänä mekanismina kehittäjäverkosto on pyrkinyt luomaan yhteyksiä ja saavuttamaan ympärillä olevia muita innovatiivisia, paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä kehittämistahoja ja verkostoja pyrkien kasvattamaan ja vahvistamaan alueen innovaatioekosysteemiä rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvällä ainutlaatuisella osaamisella (Hautamäki & Oksanen, 2012, 63). Päijät-Hämeen kaltaisessa ekosysteemissä on toiminut useita eri kehittäjäverkostoja ja niissä toimivilla asiantuntijoilla on ollut merkittävän paljon varautumiseen liittyvää, asiakaslähtöistä luovaa osaamista ja yhteistyökykyä, joka on mahdollistanut erilaisten asiantuntijoiden kohtaamisen ja tätä kautta käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan vahvistumisen. (vrt. Harmaakorpi, 2008). Ekosysteemiin osaamiseen tähtäävä yhteistoiminta on voitu kohdentaa varautumiseen liittyvien haasteiden, kuten esimerkiksi eri toimialojen tai klustereiden yritysten yhteistyön aktivoimiseen paikallisella tasolla (Leibovich, 2004) tai edellytyksien luomiseen alueellisen

kehittämisen kokonaisuuteen kuuluvien yliopistojen ja korkeakoulujen keskinäiselle yhteistoiminnalle.

Verkostomaisen kehittämistyön vetovoima on ollut sen pitkäjänteisyydessä. Alueeseen kohdentuvat muutosvoimat ja sen konkreettiset vaikutukset ovat avautuneet vähitellen yhteisen tiedon muodostamisen, käyttämisen, muuntumisen, muuttamisen, hajaantumisen ja hyödyntämisen prosesseissa (Abreu, 2011; Uotila, Harmaakorpi & Melkas, 2006). Tähän liittyen johtamisen tehtävänä on ollut varmistaa, että verkostossa on riittävä määrä kaikille osapuolille näkyviä ja hyödynnettävissä olevia merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita, joissa on virrannut laadukasta, todellista ja tärkeää historia- ja tulevaisuustietoa uskomuksien ja puolitotuksien sijaan (Fullan, 2005, 19; Toiviainen, Toikka, Hasu & Engeström, 2004). Tällöin yksittäiset äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen tietopalaset ovat voineet linkittyä vähitellen ja muodostaa kehittäjäverkoston johtamisen ja asiantuntijoiden oppimisen tueksi jatkuvasti kehittyvän, jaetun ja ainutlaatuisen alueellisen tietoperustan (Asheim & Coenen, 2005; Mariussen & Asheim, 2003).

Kysymys on ollut kehittäjäverkoston asiantuntijoiden yhdessä toteuttamasta tietojohdamisesta, missä verkoston oman tietodynamiikkaa (Strambach, 2008) ohjaamalla on muodostettu edellytyksiä paikallisille, varautumista tukeville oppimisprosesseille. Tietoperustan näkyväksi tekeminen on luonut perustan varautumisen näkemiselle alueen yhteisenä haasteena. Tietodynamiikkaa on opittu kehittäjäverkostossa pitämällä yllä jatkuvaa yhteistä ideoiden keräämistä ja rikastamista, ideoiden soveltamisen mahdollisuuksien aktiivista etsimistä sekä uusien ideoiden ja asioiden kokeilemistä ja testaamista käytännössä (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008, 29). Tällöin yhteistoiminta kehittämisessä on muuttunut asiantuntijoiden keskinäiseksi kollektiiviseksi oppimiseksi ja saanut innovaatioprosessille ominaisen luonteen. Tämän edistämiseksi kehittäjäverkostossa on tarvittu asiantuntijoiden välisiä kohtaamisia ja törmäytyksiä yhteistoimintarakenteissa, joissa on tuotettu ja hallittu organisaatioiden ja asiantuntijoiden erilaisista toimintarutiineista ja käytännöistä syntyvää synergiaa (Möller, Rajala & Svahn, 2004; Doz, Olk & Smith Ring, 2000). Nämä yhteistyörakenteet ovat olleet Wengeriä (1998, 105) mukaillen käytäntöyhteisöjä, jotka on perustettu tietämyksen ja erilaisten käytäntöjen leikkauspisteisiin - niissä asiantuntijat on sitoneet yhteen yhteiset kehittämisintressit ja yhteisen tietoperustan.

Kehittäjäverkoston käytäntöyhteisöihin on syntynyt vähitellen yhteistoimintaa tukevaa välineistöä, konkreettisia symboleja ja malleja, materiaalisia artefakteja (Bereiter, 2002), jotka ovat helpottaneet yhteisten kehittämisprosessien toteuttamista ja hiljaisen tiedon välittymistä. Esimerkiksi Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta -

projekti on kehittänyt alueellisen riskien tunnistamisen toimintamallin, jonka soveltamisen tavoitteeksi kehittäjäverkosto on ottanut sen siirtämisen menetelmiseen organisaatioiden tasolle. Myös asiantuntijoiden väliset käsitteelliset artefaktit (Paavola & Hakkarainen, 2008; Paavola, Lipponen & Hakkarainen, 2004) kuten kohteellistettu vuorovaikutus, luottamus ja jaetut näkemykset ovat olleet keskeinen osa tällaista välineistöä (Sunyang, 2002, 485–491; Blomqvist & Stähle, 2004; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Varautumisessa käytäntöyhteisöjen aiempia rakennemuutoskokemuksia ja toimintakäytäntöjä on muutettu innovatiivisella tavalla sellaiseen muotoon, että varsinaisen kehittämisen ytimen ulkopuolellakin oleva asiantuntija on voinut ymmärtää keskustelujen kautta asiaan liittyvät sisällöt ja keskeiset käsitteet (Hakkarainen, 2000). Tällöin kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat päässeet osallistumaan, oppimaan ja luomaan suunnitelmia ja malleja ratkaisusta, joita ei ole vielä ollut olemassa (Engeström, 2004b). Käytäntöyhteisöissä asiantuntijoiden sitoutumista on vahvistettu erityisesti verkoston todellisiin kehittämiskohteisiin ja kehittämiskonteksteihin kohdennetun vuorovaikutuksen keinoin (Hakkarainen, Palonen & Paavola, 2002; Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen, 2004). Samalla on syntynyt uusia sosiaalisia rakenteita, jotka ovat mahdollistaneet heikkojen linkkien luomisen ja yhteyden muiden äkillisen rakennemuutoksen kannalta merkityksellisten asiantuntijayhteisöjen (Hakkarainen, Palonen & Paavola, 2002) kohtaamiseksi.

Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa käytäntöyhteisöjen asiantuntijuutta on koottu alueellisille kehittämisalustoille (Kosonen, 2008; Harmaakorpi, 2004), jotka ovat muodostaneet konkreettisia kehyksiä äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan verkoston kehittämiskontekstien moninaisuuden hallintaan ja vuoropuhelun käymiseen. Kehittämisalustoilla asiantuntijat ovat koonneet ja kohteellistaneet kehittäjäverkostossa jatkuvasti käytävää, rakennemuutokseen kohdentuvaa, monikanavaista ja monitasoista strategia- ja kehittämispuhetta. Niiden tarkoituksena on ollut luoda monimutkaiseen kehittämiskontekstiin yhteistä käsitteistöä ja symboleja (Vygotsky, 1978) sekä inspiroida asiantuntijoita luomaan verkoston kehittämiskohteisiin kohdennettuja jaettuja käytäntöjä (Bereiter, 2002; Wenger, 1998; Engeström 2001). Niillä eri organisaatioiden ja asiantuntijoiden erilaisia toimintataajuuksia ja ryhmejä on voitu yhteensovittaa (Holland, 1995, 27; Prigogine & Nicolis, 1989, 238–242). Kehittämisalustoilla asiantuntijat ovat pyrkinet voimistamaan kehittäjäverkoston monisyklistä, monikontekstista ja monikerroksista oppimisprosessia luomalla sellaisia vuorovaikutuksellisia edellytyksiä, jotka ovat synnyttäneet asiantuntijoiden välisiä mentaalisia tiloja, joissa asiantuntijoiden monialaisesta hiljaisesta tiedosta on luotu äkillisiin

rakennemuutoksiin varautumista edistävää uutta tietoa (Nonaka, Toyama & Konno, 2000), jota on hyödynnetty uusien ratkaisujen ja palveluiden luomiseen (Sanders & Simons, 2009). Kehittäjäverkoston johtaminen on näyttäytynyt tällöin asiantuntijoiden yhteisesti toteuttamana käytäntöyhteisöjen johtamisena.

Kehittäjäverkoston tiedon luomisen prosesseissa on syntynyt jatkuvasti tietoa, jota juuri sillä hetkellä ei tarvita. Tiedon ylijäämä on näyttänyt mm. lupaavina kehittämisideoina, joiden toteuttamiseen ei juuri sillä hetkellä ole ollut edellytyksiä. Ideoita, kehittämisenäkemyksiä, uusimpia selvityksiä, raportteja ja tutkimuksia ym. on kuitenkin jaettu asiantuntijaryhmissä, mikä on kohottanut verkoston entropiaa (Prigogine & Nicolis, 1989). Tutkija on huomannut, että tällaiset ideat ja kehittämisen alut ovat vähitellen kasvaneet kehittäjäverkostossa laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jotka ovat vähitellen kanavoituneet arkipäivän kehittämiseen esim. uuden projektin tai jonkin muun ennakoimattoman kanavan kautta sitten, kun aika on ollut niille otollinen. Ennen kanavoitumistaan ne ovat aiheuttaneet luovaa jännitettä ja kyseenalaistamista asiantuntijoiden strategia- ja kehittämiskeskusteluissa ennen kuin niiden jalostamisen muodoista ja tavoista on syntynyt jaettu näkemys (Hakkarainen, Lonka & Lipponen, 2000; 2004). Entropian kasvu on myös lisännyt kehittämialustalla toimivien asiantuntijoiden kykyä selvittää kehittämiskonteksteihin kohdistuvista muutoksista ja yllättävistä tilanteista (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 26–28), sillä asiantuntijat ovat oppineet kehittämialustalla ennakoimaan ja arvioimaan jaetusti rakennemuutoksien tuottamien negatiivisten vaikutusten seurauksia siinä kehittämiskontekstissa, johon asiantuntijatyö on kulloinkin kohdentunut (vrt. Toiviainen, Toikka, Hasu & Engeström, 2004).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa on aina se riski, että varsinaista akuuttia tilannetta ei synny alueelle milloinkaan. Tämän vuoksi asiantuntijoiden on pitänyt huolehtia siitä, että verkoston resurssit on kohdennettu ensisijaisesti aluetta muutenkin hyödyntävään yhteistoimintaan ja kehittämiseen, jossa varautuminen äkillisiin rakennemuutoksiin on toiminut ainoastaan alueen kehittämisen laajempaan viitekehyksenä. Kehittämisprosessien ylläpitämiseksi johtamisen on pitänyt pitää huolta siitä, että kaikki yhteistoiminnan osapuolet ovat olleet mukana strategisissa keskusteluissa ja laatimassa strategisia päätöksiä (Sotarauta, 2006; Mitleton-Kelly, 2003). Tällöin johtaminen on näyttäytynyt vaikuttamisena organisaatioiden ja asiantuntijoiden aktiivisuuteen osallistua resurssien kohdentamiseen ja konkreettisten yhteisten toimenpiteiden toteuttamiseen, yhteistoiminnan koordinoimiseen, roolien yhteensovittamiseen sekä yhteisten toimintalinjausten muodostamiseen (Sotarauta, 2006, 16–19; Martin, 2012; Ylitalo, Mäki & Ziegler, 2006).

5.2.2 Kehittäjäverkoston johtaminen uudistaa alueen dynaamisia elementtejä uusien kyvykkyyksien kasvattamiseksi

Alueellisen kehittäjäverkoston tehtävänä on ollut alueen kilpailukyvyyn parantaminen (Turok, 2004; Boschma, 2004; Simmie, 2001). Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston yhteistoiminta on edistänyt äkillisiin rakennemuutoksiin sopeutumisen ja varautumisen prosesseja (Martin, 2012; Cooke & Eriksson, 2012), jotka ovat luoneet alueelle parempia edellytyksiä reagoida akuuttiin rakennemuutostilanteeseen ja toipua sen negatiivisista vaikutuksista mahdollisimman nopeasti. Tämän mahdollistamiseksi kehittäjäverkostossa on hyödynnetty asiantuntijoiden osaamista ja kehitetty sitä aluetta uudistavana dynaamisena elementtinä (Lambooy, 2004; Turok, 2004; Boschma, 2004). Dynaamiset elementit ovat olleet asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta ja sosiaalista toimintaa, kykyä oppia uutta, toimia verkostossa ja luoda yhteistoiminnassa uusia innovaatioita (Sotarauta & Mustikkamäki, 2001; Sotarauta & Viljamaa, 2003). Verkoston kehittämiskonteksteissa asiantuntijat ovat tunnistaneet yhdessä kehittämishaasteiden kannalta merkittäviä osaamisvajeita ja pohtineet niiden täyttämisen ja täydentämisen muotoja ja tapoja. Samalla asiantuntijat ovat arvioineet kriittisesti omaa oppimistaan ja osallistumistaan kehittäjäverkoston oppimisprosesseihin. Tällöin asiantuntijat ovat kontrolloineet, reflektoineet ja pyrkineet ymmärtämään toimintaansa ja osaamistaan voidakseen motivoitua ja sitoutua varautumista edistävään yhteistoimintaan (vrt. Pintrich, 1995; Ruohotie, 2002a). Asiantuntijoiden yhdessä toteuttaman, onnistuneen verkostotasaisen reflektion johtaminen on ollut yksi keskeisiä menestystekijöitä.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvissa kehittämiskonteksteissa työskentelevien asiantuntijoiden haasteena on ollut kehittää verkostosta vuorovaikutteinen oppimisympäristö, jossa verkoston asiantuntijat ovat voineet oppia ja muodostaa yhdessä uutta kyvykkyyttä luomalla yhteistoiminnassa tuotettavia ratkaisuja ja palveluja (Lagendijk, 2000; Mentkovski & Associates, 2000). Kyvykkyydet ovat syntyneet Paavolaa, Hakkarasta ja Seitamaa-Hakkarasta (2006, 147) mukailleen uusiintamalla ja kasvattamalla jatkuvasti alueella yhdessä toimivien asiantuntijoiden henkilökohtaisia kompetensseja ja metataitoja (ks. myös Ruohotietä, 2002b; Best, Ryan, Das, Tulum & Giblin, 2010). Asiantuntijat ovat tunnistaneet kehittäjäverkostossa paikallisesti tarvittavaa osaamista ja etsineet sellaisia asiantuntijoita ja kumppaneita muilta hallinnon aloilta ja verkostoista, joiden osaaminen yhdistettynä aikaisempaan osaamiseen on luonut perustan prosesseille, joissa erilaisuuden kohtaamisen tuloksena on syntynyt uutta varautumiseen

kohdentuvaa uutta tietoa, oppimista ja uusia asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Tämän edistämiseksi rakennemuutoksiin varautumista tukevien oppimisympäristöjen, kehittäjäverkoston kehittämiskontekstien, on pitänyt hakeutua yhteistoimintaan muiden alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten, äkillisen rakennemuutoksen viitekehyyksessä toimivien kehittäjäverkostojen ja -tahojen (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004; Tödtling & Trippl, 2005) sekä niissä toimivien uudenlaisten varautumisen mekanismien ja käytäntöjen kanssa.

Tämän toteuttamiseksi kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat luoneet yhteistä tietoisuutta siitä, millaisia asioita he ovat osanneet, millaisia valmiuksia ja kehittämishaasteita heillä on ollut ja miten tarpeellisia omat kompetenssit ovat olleet (Ruohotie, 2002c, 119–120). He ovat käyneet Ruohotietä (2002a) mukailleen jaettua deklaratiivista ja proseduraalista metakompetenssikeskustelua, jonka tähtäimenä on ollut koota yhteen sellaisia kyvykkyyksiä, joiden yhdistelmän on katsottu voivan onnistua vaativien yhteisten haasteiden voittamisessa. Tällöin asiantuntijat ovat joutuneet yhdessä ennakoimaan etukäteen, millaista osaamista tarvitaan kehittämistä tukevan uuden tiedon ja osaamisen kohtaamiseksi ja kombinoitumiseksi (Engeström, 2001). Käytännössä kysymys on ollut verkostotasoisesta osaamisen johtamisesta.

Kohtaamisten ja osaamisen taitava yhdisteleminen on edellyttänyt käytännössä asiantuntijoilta monimuotoisten oppimisen mekanismien hallintaa ja reflektiivistä kehittämistä (Ruohotie, 2002a; Zimmerman, 2000). Niiden hallinta on nopeuttanut kollektiivista, varautumista edistävien kyvykkyyksien oppimista (vrt. Wenger, 1998), luonut uusia yhteisiä toimintatapoja ja edellytyksiä kehittämistyön jatkumiselle (Hargreaves & Fink, 2006, 17–23) sekä auttanut osallistujia tekemään käytännön kehittämistyötä tulevaisuusorientoituneesti yhteisen vision ja mission mukaisesti (Agranoff & McGuire, 2003). Verkostotasoisesta oppimisprosessista johtaessaan asiantuntijat ovat kehittäneet uudenlaista, alueellista verkostomaista oppimiskulttuuria (Lave & Wenger, 1991, 34–37; Boschma, 2005, 66).

Monimuotoiset, eri kehittämiskonteksteissa tapahtuvat kollektiiviset oppimisprosessit ovat olleet kyvykkyyksien kehittymisen avaintekijöitä (vrt. Rochet, Keramidis & Bout, 2008; Burt, 1992). Oppimisprosessit ovat koonneet yhteen Tödtlingiä ja Trippliä (2005) mukailleen erilaisuutta edustavia asiantuntijoita ja edistäneet heidän välistä vuorovaikutusta, joka on kohottanut verkoston innovaatioherkkyyttä. Kehittäjäverkoston kyvykkyyksien kehittyminen on edellyttänyt asiantuntijoilta näkökulman laajentamista organisaatioista niiden ulkopuolelle (Apilo et al., 2008, 13), sillä oppimisen sisällöt ovat kehittämisen konteksteista riippumatta olleet yhteydessä toimintaympäristön muutokseen, johon

vastaaminen on johtanut kyvykkyyksien uusiintamiseen ja resurssien uudelleen suuntaamiseen (Best, Ryan, Das, Tulum & Giblin, 2010).

Kollektiivisissa oppimisprosesseissa kehittäjäverkoston asiantuntijoiden väliset mentaaliset etäisyydet ovat pienentyneet, sillä organisaatioiden maantieteellinen läheisyyden lisäksi jaettujen näkemysten muodostaminen on pienentänyt asiantuntijoiden välisiä etäisyyksiä kognitiivisesti, kommunikatiivisesti, kulttuurisesti, sosiaalisesti ja funktionaalisesti (Parjanen, Harmaakorpi & Frantsi, 2010; Parjanen & Melkas, 2008). Etäisyyksien pienentäminen on edistänyt Granovetteriä (2005) mukaillen rakennemuutoksiin liittyvän jaetun tiedon interaktiota ja välittymistä kehittäjäverkoston eri osien välillä ja synnyttänyt suunnittelemattomia, innovaatiota edistäviä, sosiaalisia suhteita (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). Tällaisen yhteistoiminnan tuloksena on syntynyt verkostomaista, yhteistä ja vastavuoroista kehittämistyötä (Engeström, 2004a; 2004b), jossa verkoston osapuolet ovat pyrkineet vaikuttamaan toistensa valintoihin ja toimintaprosesseihin yli organisaatio- ja kulttuurirajojen todellisten muutosten aikaansaamiseksi (vrt. Sotarauta & Kautonen, 2007).

Innovatiivisen toiminnan johtaminen on osoittautunut erittäin haasteelliseksi osaluueksi. Etääntyminen omien organisaatioiden arjesta kehittäjäverkoston yhteistoimintaan on antanut asiantuntijoille tilaa uusien innovatiivisten ja ennakkoluulottomien ideoiden syntymiselle. Yhteistoiminnassa asiantuntijat ovat saaneet aikaan oivalluksia, joita kukaan verkoston toimintaan osallistuvista asiantuntijoista ei ole pystynyt tuottamaan yksin (Brown & Campione, 1996; Engeström, 2001). Oivalluksien syntymisellä ja asiantuntijoiden oppimisella on ollut läheinen yhteys käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan ja poikkiosaamiseen perustuvaan yhteistoimintaan, jotka ovat toteutuneet erilaisten, etäällä olevien ryhmien ja asiantuntijoiden kohtaamisten tuloksina erilaisuutta ja innovatiivisia elementtejä sisältävissä ympäristöissä (Boschma, 2005, 69–70). Kohtaamisissa asiantuntijoiden keskinäisessä vuoropuhelussa syntyvien oivallusten lisäksi uudet henkilö-, organisaatio- ja verkostotasoiset merkitykset ovat päässeet kasvamaan kokonaisiksi verkostotasoisiksi merkitysrakenteiksi, jaetuiksi näkemyksiksi (vrt. Wenger, 1998; Valkokari, 2009).

Jaettujen näkemysten pohjalta äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseksi tuotetut tulevaisuuden kehittämishaasteet ovat luoneet asiantuntijoiden oppimiseen tavoitteita, jolloin verkoston arjen kehittämistoiminta on alkanut itsessään toimia oppimisympäristönä (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006; Batatia, Hakkarainen & Mørch, 2012). Oppimisympäristössä asiantuntijat ovat rakentaneet dialogiseen lähestymistapaan perustuvaa yhteisöllistä kyvykkyyttä kohdentuen

vuoropuhelua ja osaamistaan yhteisesti sovittuihin kehittämiskohteisiin siten, että kehittämistyön tuloksena on syntynyt vähitellen todellisia, varautumista edistäviä käytäntöjä ja palveluja sekä uutta, ainutlaatuista alueellista kyvykkyyttä luoda niitä (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a, 1-4; Lagendijk, 2000). Varautumisen näkökulmasta, Sotarautaa (2007) mukaillen, asiantuntijoiden välisessä yhteistoiminnassa on korostunut tulevaisuuden ennakointi, uusien ilmiöiden käsitteellistäminen ja niiden merkityksien löytäminen sekä mahdollisten uusien kehityskulkujen tulkitseminen. Tulevaisuustietoa on tarvittu mm. toimintaympäristön muutosten hahmottamiseen ja alueeseen tulevaisuudessa kohdentuvien riskien tunnistamiseen (Hautamäki & Vesasto, 2013c) sekä riskien realisoitumista ennalta ehkäisevien ratkaisujen ja palvelujen luomiseen alueen kilpailukyvyyn parantamiseksi (Martin, 2012). Yhteistoiminnassa asiantuntijat ovat varmistaneet, että heillä on ollut käytettävissään riittävästi osaamista ja kyvykkyyttä tulevaisuustiedon luomiseen siten, että pitkän aikavälin kehittymishaasteita ja keskeisiä tarpeita on kyetty tekemään näkyväksi (Sotarauta & Srinivas, 2006) kysyntälähtöisellä ja tiedon hyödyntämistä edistävällä tavalla.

Yhteiseen alueelliseen muutosajatteluun ja uudistamiseen liittyviä merkityksiä on voitu tunnistaa välittävien mekanismien, kuten esimerkiksi brokereiden, projektien tai kehitysohjelmien tms. ohjauksessa (Hautamäki & Oksanen, 2012). Asiantuntijoiden yhdessä toteuttama verkostotasoinen johtaminen on näyttäytynyt tällöin tuotetun rakennemuutostietämyksen levittämisenä, hyödyntämisenä ja tiedon absorptoitumisen edistämisenä (Harmaakorpi, 2008, 114; Rogers, 2003). Asiantuntijoiden jaettu tiedon tuottaminen ja sen strateginen hyödyntäminen ovat olleet avainasemassa alueen yritysten ja kansalaisten tarvitsemien, äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävien uusien palveluiden luomisessa ja niiden inkrementaalisisessa parantamisessa (Dyer & Singh, 1998). Alueen kilpailukyvyyn kasvattaminen on edellyttänyt uusien kyvykkyyksien lisäksi myös kehittäjäverkoston toimivuuden paranemista (Linnamaa, 2004), tietovirtojen uudelleen ohjautumista (Castells, 1996), hallinnon tasojen ja kerroksien välisen yhteistyön paranemista (Nykänen, 2010), monipuolista organisaatioiden ja asiantuntijoiden välistä vuoropuhelua (Lichenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Douglas & Schreiber, 2006), vetovoimaisten osaamisyhdistelmien luomista sekä resurssien kohdentamista (Benneworth, Charles, Hodgson & Humphrey, 2013; Charles & Benneworth, 2002).

Paikallisen toiminnan merkitys varautumista edistävien innovaatioiden luomisessa on ollut suuri, sillä innovaatiot ovat olleet riippuvaisia hiljaisesta tiedosta, joka on ollut upotettuna alueen henkilöihin, yrityksiin, verkostoihin ja paikallisiin suhteisiin (Lundvall, Johnson, Andersen & Dalum, 2002). Kun kehittäjäverkoston

asiantuntijoiden yhdessä luoma uusi tietämys on näyttäytynyt uudistuneina käytäntöinä tai palveluina, niin niiden innovatiivisiin elementteihin integroitunut tieto on levinnyt diffuusiomaisesti sosiaalisten järjestelmien kautta myös asiakas- ja käyttäjäkunnassa (Rogers, 2003). Asiantuntijat ovat edistäneet tätä leviämisprosessia sulauttamalla uutta tietoa merkityksellisiin asiakas- ja tietovirtoihin, joissa uusia ratkaisuja, käytäntöjä tai palveluita on arvioitu asiantuntijoiden ja asiakkaiden välisessä vuoropuhelussa. Asiakkaiden osallistuminen kehittämiseen on muuttanut verkoston yhteistoimintaa avoimempaan ja kysyntälähtöisempään suuntaan (Lee & Cole, 2003; Harmaakorpi, 2008; Stähle & Sotarauta, 2003). Yhteistoiminta on näyttäytynyt kokemusten jakamisena osapuolten ja asiakkaiden rooleista käsin, uusina toimintatapoina sekä uusien ideoiden syntyminenä. Samalla kehittäjäverkoston asiantuntijoiden ja asiakkaiden välistä yhteistyötä ja tiedon hyödyntämistä edistävän kulttuurin merkitys on korostunut, kun yhteistoiminnan tavoitteeksi on muodostunut mahdollisimman laadukkaiden, hyödyllisten ja tarpeellisten rakennemuutoksiin varautumista tukevien alueellisten palveluiden tuottaminen ja kehittämisen jatkaminen. (Kaptelinin, Nardi & Macaulay, 1999).

Alueellisen innovaatiotoiminnan kannalta kehittäjäverkoston ja rakennemuutoksen ilmiön reuna-alueet ovat olleet oivallisia alustoja erilaisuuden kohtaamiselle ja rajapintainnovaatioiden syntyemiselle sekä uusien ”älyllisen ristipölytyksen” toimintamallien sekä monitoimijaverkostojen luomiselle (Harmaakorpi & Melkas, 2008), uudenlaisten kyvykkyyksien oppimiselle ja asiantuntijoiden stimuloitumiselle (Lyytinen, 2011; Clark, 1998) sekä tietoperustan uudistumiselle (Asheim & Coenen, 2005). Tällaisia reuna-alueita ovat olleet esimerkiksi kehittäjäverkoston ja jonkin paikallisen yritysklusterin keskinäiset kontaktit ja työryhmät tai äkilliseen rakennemuutokseen varautuminen jollain toimialalla, jolla on ollut paljon yhteyksiä muihin toimialoihin. Tällaisessa ristipölytyksessä eri tahoilta tulevat asiantuntijat ovat voineet rakentaa kyvykkyyttä ja edellytyksiä aluetta palvelevien, uusien ja innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Asiantuntijat ovat kohdanneet erilaisuuden johtamisen haasteet, kun he ovat suunnanneet kehittäjäverkoston yhteistoimintaa alueen työ- ja elinkeinoelämän yhteistyörakenteiden, esimerkiksi yritysklustereiden ytimien ulkopuolella oleville reuna-alueille, klustereiden välisille alueille tai nouseviin ilmiöihin, joihin yksittäisten organisaatioiden tai klusterien on ollut vaikea panostaa, mutta joissa uudet palveluinnovaatiot ovat voineet syntyä hyvin käytännönläheisissä yhteyksissä (Harmaakorpi, 2004) lähellä asiakkaita tai klustereiden välisillä rajapinnoilla.

5.2.3 Kehittäjäverkoston johtaminen ylläpitää kehittäjäverkoston yhteistoiminnan tasapainoisuutta ja dynaamisuutta

Äkillisen rakennemuutoksen ilmiö on emergenssi, odottamaton ja yllättävä, jonka vaikutuksia ei voi etukäteen ennustaa. Pahimmillaan kehittäjäverkoston oma emergenssi ja toimintaympäristössä mahdollisesti esiintyvän äkillisen rakennemuutoksen kompleksisuus ovat vahvistaneet toisiaan, jolloin verkoston osapuolien väliset jännitteet ja diversiteetti ovat saattaneet kärjistä organisatioiden ja asiantuntijoiden erilaisia lähestymistapoja ja johtaa verkoston sisällä erilaisiin odotuksiin, väärinymmärryksiin ja epäselvyyksiin (Blomqvist, 2002). Valkokarin et al. (2006) ja Ylitalon et al. (2006) mukaan tämä voi aiheuttaa yhteistoiminnan tehottomuutta tai johtaa jopa sen päättymiseen. Tämän vuoksi asiantuntijoiden yhteistoiminnassa on keskitytty usein enemmän erilaisuuden yhteensovittamiseen kuin yksipuolisten hyötyjen saavuttamiseen. Parhaimmillaan toimintaympäristön muutokseen kytkeytyneiden, omaa tulevaisuutta arvioivien organisaatioiden resurssit ja asiantuntijoiden osaaminen on onnistuttu yhdistämään verkostotasolla, jolloin siitä syntyvät jännitteet ovat laenneet äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävinä innovatiivisina toimintamalleina tai uusina ratkaisuina (Brown & Campione, 1996). Tutkimuksen mukaan sosiaalisen pääoman kasvattamisesta syntyvät artefaktit, vuorovaikutus (kieli), keskinäinen luottamus ja jaetut näkemykset, ovat muodostaneet keskeisen välineistön kehittäjäverkoston tasapainoisuuden ja dynaamisuuden johtamisessa.

Alueellisen kehittäjäverkoston luomassa strategiassa asiantuntijat ovat tehneet valintoja, jotka ovat tukeneet alueen kilpailukyvyn parantamista. Strategiassa asiantuntijat ovat muodostaneet jaetun näkemyksen verkoston tulevaisuudesta ja sen tehtävästä (Valkokari, 2009). Yhteistä strategiaa voidaan pitää kehittäjäverkoston dynaamisuuden ylläpitämisen yhtenä keskeisenä konkreettisenä materiaalisena välineenä. Se on yhdistänyt kehittäjäverkoston organisaatioita toisiinsa, pitänyt verkostoa koossa, muokannut eri tasoilla toimivien asiantuntijoiden rooleja suhteessa varautumista edistäviin kehittämiskonteksteihin ja kehittämistehtäviin sekä rakentanut siltoja ennestään vieraiden organisaatioiden ja asiantuntijoiden kesken (Agranoff & McGuire, 2003; Sotarauta & Kautonen, 2007; Harmaakorpi & Melkas, 2008). Yhteisessä strategiassa on tasapainotettu äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen sisältyviä jännitteitä organisaatioiden yhteistoimintaan kohdistuvien odotuksien ja intressien, kehittämisestä ja kokeilemisestä saatujen kokemusten ja palautteiden sekä käytössä olevien resurssien välillä. (Bruun, 2002; Doz, Olk & Smith Ring, 2000; Ylitalo, Mäki & Ziegler, 2006.)

McGuiren (2002, 605) mielestä eri asioiden koordinointi, yhteistoiminnan tukeminen ja toimijoiden välisten suhteiden hoitaminen ovat tärkeitä verkoston johtamisen osa-alueita. Asiantuntijat ovat strategisessa johtamisessa huolehtineet siitä, että rakennemuutokseen varautuvalla kehittäjäverkostolla on ollut näkyväksi tehty yhteinen visio ja sitä tukeva jaettu näkemys verkoston tehtävästä (Linnamaa, 2004). Se on ollut välttämätöntä, sillä asiantuntijat ovat aktivoineet kehittämisen dynaamisuutta sovittamalla vision avulla yhteen kehittämisen eri kerrosten, hallintojen ja hallintotasojen toimintaa (Nykänen, 2010) siten, että yhteistoiminnasta on kyetty muodostamaan alueella kaikkia tahoja hyödyntävää ja lisäarvoa tuottavaa, tasapainoista kehittämistä (Cooke & Eriksson, 2011; Florida, 2002). Käytännössä johtaminen on tapahtunut kehittäjäverkoston yhteistoiminnan rakenteissa ja kehittämisen konteksteissa, joissa yhteisellä visiolla on pyritty yhteen sovittamaan asiantuntijoiden erilaisia, rakennemuutokseen liittyviä lähtökohtia ja tavoitteita sekä heidän laajaa diversiteettiä työtavoissa, arjen käytännöissä ja kehittämisen dynamiikassa.

Diversiteetti on luonut asiantuntijoiden välille jännitteitä, jotka kehittäjäverkoston elinkaaren alkuvaiheessa ovat näyttäytyneet lähinnä vaikeasti käsiteltävinä emergentteinä ilmiöinä (Sotarauta, 1996; Stähle, 2004; Sotarauta & Laakso, 2000). Käytännössä ne ovat olleet tyypillisesti "alhaalta-ylöspäin" tapahtuvia, jonkin normaalista arjen kehittämistoiminnasta poikkeavien asioiden negatiivista tai positiivista ilmaantumista kuten esimerkiksi kyseenalaistuksia, yllättäviä ideoita tai omavaltaista itseorganisoitumista (Kauffman, 2004; Valkokari, 2008). Emergenttien ilmiöiden synnyn taustalla on ollut verkoston asiantuntijoiden diversiteetti ja entropian kasvu, joka on ilmentynyt yhteistoiminnan ja kehittämisen epävarmuutena ja epäjatkuvuutena tilanteissa, joissa yhteistoiminnan tuloksista, uudesta kehittämisen kannalta merkityksellisestä rakennemuutostiedosta tai varautumista edistävästä päätöksistä on ollut erilaisia tulkintoja, näkökulmia ja johtopäätöksiä (Sotarauta & Laakso, 2000; Mitleton-Kelly, 2003, 38). Sen sijaan kehittäjäverkoston yhteistoiminnan kypsyessä "alhaalta ylöspäin" ilmaantumiset ovat näyttäytyneet asiantuntijoiden luovana voimana, jota on voitu suunnata jaettujen näkemysten mukaisesti rakentavalla ja innovatiivisella, verkostoa ja aluetta hyödyntävällä tavalla (Sotarauta & Kolehmainen, 2008, 80). Sen avulla on ylläpidetty äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston dynaamisuutta, visionääristä kehittämisotetta sekä tasapainotettu luovan sosiaalisen toiminnan mekanismeja kehittäjäverkoston moninaisissa kehittämiskonteksteissa.

Varautumista edistävän yhteistoiminnan kehitymisessä asiantuntijoiden diversiteetti on etäännyttänyt osapuolia, kun taas keskinäinen riippuvuus ja yhteiset

tarpeet ovat lähentäneet osapuolia ja mahdollistaneet jaettujen näkemysten syntyminen ja niiden muuttumisen yhteisiksi intresseiksi (Doz, Olk & Smith Ring, 2000; Bruun, 2002). Tämän vuoksi kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat panostaneet tietoisesti äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvien keskinäisten riippuvuuksien jäsentämiseen ja reflektointiin, sillä niiden oivaltaminen on luonut perustaa jaetulle visionääriselle toiminnalle (Sotarauta & Kostiainen, 2008). Visio ja yhteistoiminnan perussuunta on määritelty yhteisesti luodussa strategiassa, mutta suunnan tarkentaminen ja diversiteetistä syntyvien jännitteiden purkaminen on tapahtunut reaaliaikaisesti kehittäjäverkoston asiantuntijoiden käymässä strategia- ja kehittämispuheessa (Eriksson & Lehtimäki, 2001; Küpers, Mantere & Statler, 2013). Sitä on käyty verkostojen solmukohtiin syntyneissä virallisten ja epävirallisten yhteistyörakenteiden muodollisissa ja epämuodollisissa keskusteluissa, joissa varautumiseen liittyviä uusia henkilökohtaisia, organisaatiotasoisia ja verkostotasoisia varautumiseen liittyviä merkityksiä on neuvoteltu ja sisäistetty (Mezirow, 1997, 10) ja liitetty niihin uusia kehittäviä elementtejä (Bereiter, 2002; Engeström 2001, 134–137).

Asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa kieli on muodostanut keskeisen dynaamisuutta ja tasapainoisuutta ylläpitävän välineen (Vygotsky, 1978). Sen avulla verkostossa on soviteltu intressiristiriitoja ja vältelty yhteistoimintaa lukkiuttavaa, opportunistista oman edun tavoittelua. Emergenttien ilmiöiden käsittely on ollut hankalaa erityisesti kehittäjäverkoston alkuaikoina, kun asiantuntijat olivat vasta luomassa yhteisiä käsityksiä, luottamusta ja pelisääntöjä (Doz, Olk & Smith Ring, 2000). Tällöin ohut sosiaalinen pääoma ei kyennyt estämään rakennemuutoksen varautumista edistävän yhteistoiminnan pelisääntöjen nopeaa, jopa kaaosmaista muuttumista, joka osittain on hidastanut ja hankaloittanut verkoston muotoutumista. Asiantuntijalähtöisen johtamisen haasteena on ollut emergenssin tunnistaminen ja sen hyödyntäminen kehitettäessä uusia mekanismeja luovan toiminnan toteuttamiseen (Holland, 1995; 11–13, 27; Prigogine & Nicolis, 1989, 74). Tällöin vastakkainasettelun sijaan erilaisuuden kohtaaminen on luonut mahdollisuuden synnyttää ristipölytystä, joka on toiminut kehittäjäverkostossa innovaation lähteenä (Parjanen & Melkas, 2008). Pienimuotoinen emergentin toiminnan tuottama epäselvyys on usein kiihdyttänyt uusien varautumista edistävien ratkaisujen kehittämistä (Valkokari, 2008). Sen sijaan, että kehittäjäverkostossa olisi keskitytty voimakkaiden ristivetojen välttämiseen (Möller, Rajala & Svahn, 2004, 31, 81), niin avainasiantuntijat ovat luotsanneet varautumista edistävää yhteistoimintaa nopeasti käytännön toiminnaksi mm. suunnitelmien ja kokeilujen muodossa. Samalla on luotu jaettua käsitystä siitä, miten epäselvyys on liittynyt strategisella tasolla verkoston yhteistoimintaan ja asiakkaiden tarpeisiin (Valkokari, Paasi & Rantala, 2012).

Dynaamisen, innovatiivisen, rakennemuutokseen varautumiseen liittyvän yhteistoiminnan luomiseksi on tarvittu asiantuntijoiden välisiä uusia suhteita, heikkoja linkkejä (Granovetter, 1973; 2005), joita asiantuntijat ovat luoneet adoptoimalla alueelliseen kehittäjäverkostoon dynaamisia ja innovatiivisia asiantuntijavoimia muista alueellisista, kansallisista ja kansainvälisistä verkostoista ja yhteistyökumppaneista (Tödtling & Trippi, 2005, 1215; Agranoff & McGuire, 2003; McGuire, 2002). Tällöin toisilleen vieraiden organisaatioiden, asiantuntijoiden ja asiakkaiden kohtaamisilla on pyritty vahvistamaan positiivisella tavalla olemassa olevaa yhteistoimintaa (Burt, 2004; Harmaakorpi ja Melkas, 2008). Asiantuntijoiden tehtävänä on ollut saada dynaamiset heikot linkit kytkeytymään kehittäjäverkoston asiantuntijoiden pitkäaikaisempiin, staattisempiin vahvoihin linkkeihin, jolloin kehittäjäverkostoon on syntynyt mahdollisuuksia synnyttää uusia ajatuksia ja ideoita, jotka ovat saattaneet muuttua ns. rajapintainnovaatioiksi (Harmaakorpi, 2008, 112; Parjanen, 2012). Ne ovat olleet äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistäviä, uudella tavalla ajateltuja ja ideoituja, yhdessä toteutettuja, asiakkaita lähellä olevien palvelujen hahmoja tai ituja, jotka ovat syntyneet asiantuntijoiden välisissä tiedon luomisen ja yhteiskehittelyn prosesseissa.

Heikkojen ja vahvojen linkkien avulla kehittäjäverkoston johtamisella on ollut mahdollisuus ennakoida nopean rakenteellisen muutoksen tuottamia negatiivisia vaikutuksia, eläytyä niiden vaikutuksen alla olevien asiakkaiden, yritysten ja kansalaisten tilanteisiin ja kääntää ne ongelmaksi, joka on etsinyt tässä päivässä vastausta siihen, miten näihin tilanteisiin voidaan varautua, miten ne voidaan ennalta ehkäistä tai jopa estää suuntaamalla nykyistä toimintaa pitkällä aikavälillä uudella tavalla. (Engeström, 2004a; Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006, 34–35.) Asiantuntijat ovat tarvinneet tällöin kehittämisen vapausasteita ja mahdollisuuksia erilaisiin kokeiluihin, jotka ovat edistäneet yhteistoiminnan identiteetin, sosiaalisen koheesion tilan syntymistä (Ruuskanen, 2003) ja asiantuntijoiden voimaannuttamista (Beairsto, 2003; Newman, 2005). Vapausasteet ovat usein johtaneet kehittäjäverkoston sisäisen toiminnan kompleksisuuden ja ennakoimattomuuden lisääntymiseen (Holland, 1995), mutta asiantuntijat ovat johtamisessaan oppineet vähitellen hyödyntämään epäselviä ja kaaosmaisia vaiheita uusien ratkaisujen luomisessa (Gribbin, 2005; Snowden & Boone, 2007).

Jatkuva emergentin toiminnan salliminen ja onnistuneet uudet ratkaisut ovat kohottaneet kehittäjäverkoston ilmapiiriä sekä inspiroineet ja vapauttaneet yhteistoimintaan osallistuvia asiantuntijoita toimimaan (Bass, 1990). Toisiinsa luottavat asiantuntijat ovat kyenneet käsittelemään kehittämisen epäjatkuvuuskohtia yhteisöllisesti sekä luottamaan ja sitoutumaan toisiinsa (Beairsto, 2003, 33–36;

Virtanen & Stenvall, 2010, 59; McGuire, 2002, 605). Kehittäjäverkoston luottamuspääoma on muodostunut asiantuntijoiden välisistä siteistä ja luottamussilloista (Woolcock, 2001), jotka ovat lujittaneet yhdessäoloa ja yhteisten arvojen noudattamista (Putnam, 2000). Arvot ovat välittyneet asiantuntijoiden käymässä strategia- ja kehittämispuheessa ja ne ovat ohjanneet asiantuntijoiden osallistumista, keskusteluja ja ajatuksia kehittäjäverkoston ydintoiminnan tulevaisuudesta. Lisäksi ne ovat voimistaneet asiantuntijoiden sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006, 41) sekä luoneet yhteenkuuluvuuden tunnetta (Coleman, 1988), jolloin korkean sosiaalisen pääoman kehittäjäverkostossa äkillisten rakennemuutosten luoma emergenssi on uskallettu tulkita kehittäjäverkostossa enemmänkin mahdollisuutena kuin uhkana.

5.2.4 Kehittäjäverkoston johtaminen tuottaa rakennemuutoksiin varautumisen yhteistoimintaa edistäviä jaettuja merkityksiä

Kehittäjäverkoston visioinnin tarkoituksena on ollut kiinnostavien ja vetovoimaisten varautumista edistävien kehittämisikkunoiden avaaminen (Uotila, 2008) ja niiden yhdistäminen verkoston monimuotoiseen oppimisprosessiin. Verkoston strategia on luotu yhteisessä prosessissa, jonka tavoitteena on ollut luoda synteesi osapuolten päämääristä ja luoda tämän pohjalta yhteinen visio (Valkokari, 2008). Päämäärien samansuuntaisuus ja jaetut näkemykset ovat olleet keskeisimmät kehittäjäverkoston toimintaan vaikuttavat tekijät (Linnamaa, 2004, 83; Valkokari, 2009). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen kehittämishaasteiden tunnistamiseksi asiantuntijat ovat tunnistaneet keskinäisessä vuorovaikutuksessa heikkoja signaaleja ja etsineet yhdessä tuotetun tulevaisuustiedon tärkeimpiä ja oleellisimpia merkityksiä alueen kilpailukykyyn parantamiseksi (vrt. Sotarauta & Snivarnas, 2006). Tämän vuoksi kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat johtaneet jatkuvaa, tulevaisuutta tutkivaa ja hahmottavaa prosessia, jossa on haettu jaettuja näkemyksiä alueen vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhista. McGuire (2002) näkemyksen mukaisesti tämä prosessi on kytketty aluestrategiseen perustaan.

Asiantuntijat ovat pyrkineet hyödyntämään alueen vahvuuksia ja mahdollisuuksia, parantamaan heikkouksia sekä torjumaan alueeseen kohdentuvia uhkia ennalta ehkäisemällä alueeseen tulevaisuudessa ennakoitujen rakennemuutosriskien realisoitumisesta aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia. Tässä mielessä kehittäjäverkoston yhteistoiminta on ollut strategista toimintaa, jossa asiantuntijat

ovat jatkuvasti pyrkineet tunnistamaan tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä muutostekijöitä ja riskejä sekä niitä tekijöitä, jotka voivat ennalta ehkäistä riskien realisoitumista. (vrt. Sotarauta, 2010; Keenan, Loveridge, Miles & Kaivo-oja, 2003.) Tätä toteuttaessa asiantuntijat ovat tuottaneet uusia merkityksiä ja edistäneet transformaation omaisesti yhteistoimintaa uudistavaa muutosta (Beairsto & Ruohotie, 2003). Asiantuntijat ovat peilanneet kehittäjäverkostossa tuotettua uutta historia- ja tulevaisuustietoa verkostoon kuuluvien organisaatioiden sekä muiden yhteistyö- ja asiakasorganisaatioiden tai -verkostojen strategioihin ja tavoitteisiin. He ovat tuottaneet tietoa siitä, millaisia yhteisiä asioita strategiat sisältävät kyetäkseen muodostamaan organisaatioiden ja verkostojen strategioiden visioita leikkaavia merkityksiä. Merkitysten ja niiden keskinäisten vaikutusten ymmärtäminen ovat luoneet asiantuntijoille valmiuksia suunnata varautumisen liittyviä strategia- ja kehittämiskeskusteluja ja yhteistä kehittämistä yhteisiin teemoihin, jotka ovat kohottaneet asiantuntijoiden edellytyksiä tuottaa yhteisiä intressejä sekä ennakoituja ja osuvia elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisia ehdotuksia (vrt. Aslesen & Isaksen, 2007; Tödtling & Trippel, 2005).

Rakennemuutokseen varautumisen strategioihin ja tavoitteisiin liittyvien kehityshaasteiden saaminen näkyväksi on tuonut esiin koko aluetta koskevan kehitysnäkymän, jonka puitteissa kehittäjäverkosto on toteuttanut konkreettisesti omaa yhteistä tehtäväänsä. (Sotarauta & Snivarnas, 2006; Sotarauta, 1999.) Yhteiset kehittämisen painopisteet ovat muodostuneet, kun jaetusta kehitysnäkymästä on muodostettu osapuolien yhteisiä intressejä (Doz & Baburoglu, 2000; Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006), joita on käytetty yhteistoiminnan suuntaamiseksi erilaisissa kehittämiskonteksteissa. McGuire (2002) puhuu ”verkoston tavoitekonsensuksesta”, jota mukaillen yhteisten intressien näkyväksi tekemiseksi asiantuntijat ovat kehystäneet asioita pyrkien tunnistamaan keskeiset olemassa olevat ongelmat ja haasteet monimutkaisesta äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen kehittämisen kentästä (vrt. Sotarauta, Kosonen & Viljamaa, 2007). Kehystäminen on rajannut ongelmakenttää ja auttanut kehittäjäverkostoa löytämään merkityksellisimmät kehittämishaasteet ja kohdentamaan yhteistä tekemistään. Yhteiset intressit ovat kuvanneet jaettua näkemystä siitä, miten kehittäjäverkoston toimintaa on voitu käytännössä mobilisoida ja mitä asiantuntijoiden edustamien organisaatioiden perustoimintaa tukevia toimintoja on kannattanut ulkoistaa verkoston toteuttamaksi alueen kilpailukyvyyn ja kehittäjäverkoston toimivuuden parantamiseksi (Ylitalo, Mäki & Ziegler, 2006, 67; Linnamaa, 2004). Samalla kehystäminen yhteisenä prosessina on

auttanut asiantuntijoita luomaan jaettuja ajattelumalleja ja maailmankuvaa (Sotarauta, 2006, 18–19) sekä jaettuja merkityksiä (Fullan, 2009).

Verkoston solmuissa tapahtuneissa asiantuntijoiden välisessä strategia- ja kehittämispuheissa on kasvatettu toiminnan dynaamisuutta ohjaamalla rakennemuutoksiin varautumisen sisältöjä verkoston tulevaisuuden ja yhteisten arvojen hahmottamiseen sekä siihen, miten verkosto voi toimia suhteessa asiakkaisiin ja kehittäjäverkoston osapuoliin ja miten kehittämistä voidaan kohdentaa. Strategisen tietoisuuden luominen ja sen fokusoiminen kehittämiskysymyksiin (Bruun, 2002) on ollut yhteistoimintaa, jossa asiantuntijat ovat kiinnittäneet huomiota asioihin, joiden on uskottu sillä hetkellä edellyttävän toimenpiteitä. Merkityksien avulla kehittäjäverkostossa toimivat asiantuntijat ovat tunnistaneeet niitä voimia ja toimenpiteitä, joilla verkoston visioon ja päämääriin integroitu muutosajattelu on saatu käytännössä konkretisoitua (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008). Asiantuntijat ovat liittäneet merkitykset verkoston luomaan kehitymispolkuun mm. kuvaamalla niitä toimenpiteinä strategia- ja kehittämispuheessa tai kuvaamalla niitä verkoston tuottamiin kehitystarinoiniin integroituina menestystekijöinä tai käymällä pitkäjänteisiä keskusteluja erilaisissa sidosryhmäverkostoissa (Heifetz, 2003; Sotarauta, 2005c, 16). Tarinoiden ja kehittämispuheen avulla verkostossa toimivat asiantuntijat ovat tehneet näkyväksi kehittämysympäristöä ja siihen liittyviä asiakasprosesseja (Barry & Elmes, 1997).

Strategia- ja kehittämispuhe on vahvistanut ajatusten tasolla ja käytännössä kehittäjäverkoston tulevaisuuden toimintaa ja uusien palveluiden luomista sekä aiempien käytäntöjen parantamista (Engeström, 2001). Asiantuntijoiden jaetut merkitykset (Mezirow, 1997) ovat olleet perusedellytys kehittäjäverkoston yhteisten tavoitteiden ja jaettujen näkemysten syntymiselle. Strategia- ja kehittämispuheessa asiantuntijat ovat liittäneet äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen myös uusia merkityksiä uusien vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämiseksi olemassa olevaan toimintaan (Benneworth, Charles, Hodgson & Humphrey, 2013, 46). Asiantuntijat ovat tehostaneet ja koordinoineet kehittämisalustoilla rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvien merkityksien synnyttämistä törmäyttämällä erilaista ajattelua edustavia tahoja toisiinsa erityisesti käytännön ongelmiin ja uusien osaamistarpeisiin liittyvän hiljaisen tiedon eksplikoimiseksi (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Tulevaisuustiedon ja nykytiedon väliset kuilut ovat sisältäneet usein valtavan määrän erilaisia näkökulmia, mielipiteitä ja asioita, joista asiantuntijat yhdessä ovat rajanneet ja priorisoineet ne asiat, jotka ovat olleet rakenteelliseen muutokseen varautumisen kannalta tärkeimpiä asioita ja nostaneet niitä merkityksellisinä asioina kehittäjäverkoston kehittämispanostusten kohteeksi. Kun vahvan sosiaalisen

pääoman vallitessa asiantuntijoiden ajatukset ovat suuntautuneet mentaalisesti yhteisten kehittämiskohteiden tavoitteisiin ja toimenpiteisiin (Nonaka, Toyama & Konno, 2000), niin asiantuntijoiden välille on syntynyt kognitiivinen vaikutus, joka on mahdollistanut asiantuntijoiden kompetenssien vahvistumisen ja uudistumisen sekä niiden soveltamisen erilaisissa kehittämiskonteksteissa (Mentkowski & Associates, 2000; Ruohotie, 2003b). Kognitiiviset vaikutukset ovat muotoutuneet sen mukaan, millainen yhteinen ongelma ja haaste verkostolla on ollut (Bruun, 2002) ja mitä hyötyä sen ratkaisemisesta on nähty voitavan saavuttaa (Harmaakorpi & Melkas, 2008; Sotarauta & Mustikkamäki, 2008).

Asiantuntijoiden aktiivinen osallistuminen yhteisiin toimintoihin on voimaannuttanut heitä, Bereiteria (2002) mukailten, kytkeytymään kehittäjäverkoston yhteisölliseen, äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistäviin tiedonrakentamiseen ja tiedon luomisen prosesseihin, joissa on pyritty ymmärtämään näkyväksi tehdyn tiedon seurauksia. Kehittämisryhmät ovat voimaannuttaneet asiantuntijoita (Beairsto, 2003) julkistamalla ja käsittelemällä yhteistoiminnan tuloksia, joista asiantuntijat ovat oppineet lisää. Tällöin asiantuntijuus on hajaantunut, mutta strategia- ja kehittämispuhetta kohdentamalla avainasiantuntijat ovat kyenneet aktivoimaan kehittäjäverkostossa tapahtuvia innovatiivisia ja kontekstuaalisia toimintoja (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Douglas & Schreiber, 2006). Rakennemuutokseen varautumisen kannalta oikeaan osuvien toimenpiteiden ja palvelujen muotoilemiseksi asiantuntijat ovat pyrkineet ymmärtämään tiedon luomisen ja uusien ratkaisujen suunnittelun aikana tuotettuja merkityksiä, jotka ovat usein olleet uusiin toimintamalleihin sisältyviä jaettuja näkemyksiä siitä, miten jokin toimenpide tulisi toteuttaa tai miten jonkin palvelun pitäisi toimia (Bereiter, 1985). Asiantuntijat ovat huolehtineet yhdessä siitä, että uusien varautumista edistävien palveluratkaisujen muotoilun aikana näkemykset ovat saaneet materiaalisia, käytännöllisiä muotoja, joita on jaettu, kehitetty ja laajennettu kehittäjäverkostossa lähtökohtana vastaaminen yhä paremmin kehittäjäverkoston asiakkaiden tulevaisuuden tarpeisiin.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa asiantuntijoille on sisäistynyt muodollista tietoa, mitä voidaan pitää hyvin organisoituneina mielensisäisinä tietorakenteina, jotka ovat auttaneet heitä ylittämään yhteistoimintarakenteiden ja kehittämiskontekstien rajoja. Lisäksi asiantuntijoille on muodostunut korkeamman asteen erityistä ja yksilöllistä käsitteellistä tietoa, jonka varassa he ovat kyenneet ratkaisemaan erilaisia ongelmia (Bereiter, 2002; Engeström, 2004b) ja minkä vuoksi asiantuntijuutta kehittäjäverkostossa on voitu pitää vuorovaikutteisen ja dynaamisen tiedon luomisen prosessin tuloksena (Hakkarainen, Paavola & Palonen, 2002).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston johtaminen on tästä lähtökohdasta ollut jaetun asiantuntijuuden johtamista, jossa strategia- ja kehittämisdiskurssissa yhteiseen kehittämiseen liittyvät keskeiset merkitykset ovat tiedostuneet, jolloin kehittäjäverkostossa toimivat asiantuntijat ovat voineet kohdistaa niitä konkreettisiin asioihin intentionaalisesti ja saada niistä kehittämisen kannalta tärkeitä elämyksiä (Kusch, 1986, 74).

Jaettu merkityksiä tuottamalla kehittäjäverkoston yhteisevoluutio on jatkunut (Sotarauta & Srinivas, 2006). Doz, Olk ja Smith Ring (2000) ovat kutsuneet tätä yhteistoiminnan jatkuvuuden ylläpitämiseksi. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen viitekehukseen kuuluvien alueellisten kehittämiskontekstien yhä parempi ymmärtäminen on kannustanut kehittäjäverkoston kehittämisryhmiä ja niiden toimintaan osallistuvia asiantuntijoita yhä parempien käytäntöjen ja ratkaisujen luomiseen. Kehittäjäverkostossa asiantuntijoiden tietämys on rakentunut aikaisemman tietämyksen varaan, jolloin se on kumuloitunut ja mahdollistanut innovatiivisten ratkaisujen löytämisen monimutkaisiin ongelmiin (Hutchins, 1995; Burt, 1992). Tällöin kehittäjäverkoston johtaminen on näyttäytynyt asiantuntijoiden kykyinä käydä muiden edellä, tunnistaa organisaatioiden välisiä merkityksellisiä tietovirtoja ja laittaa liikkeelle kehittämistä. (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008.)

5.3. Yhteenvedo tutkimuksen johtopäätöksistä

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen on synnyttänyt alueelliseen kehittäjäverkkoon syklisen ja monikerroksisen kollektiivisen oppimisprosessin, jolla on ollut avoimen innovaatiotoiminnan luonne. Oppimisprosessin tukemiseksi kehittäjäverkostossa toimivat asiantuntijat ovat sovittaneet yhteen kehittäjäverkoston ja kehittämiskontekstien rajapintoja. Yhteensovittamisessa asiantuntijat ovat vuorovaikutuksen ja sosiaalisen toiminnan välityksellä koonneet yhteen verkostossa toimivien organisaatioiden asiantuntijoita ja johtoa (vahvat linkit) sekä verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita ja asiakkaita (heikot linkit) oppimaan yhteisissä oppimisympäristöissä. Tutkimuksen mukaan kehittäjäverkostossa asiantuntijoiden oppiminen on tapahtunut kolmessa, toisiinsa kytkeytyvässä oppimisen kerroksessa, joiden sisältämät sykliset prosessit ovat olleet erilaisia, mutta samantyyppisiä. Innovatiivisen luonteen omaava monikerroksinen oppimisprosessi on syntynyt, kun asiantuntijat ovat 1) tuottaneet yhteistoiminnassa alueen kehittämisen kannalta merkityksellistä uutta tietoa, 2) tunnistaneet tiedossa piileviä merkityksellisiä muutostekijöitä ja 3) hyödyntäneet tietoa ja muutostekijöitä uusien ratkaisujen

luomisessa ja palvelujen muotoilemisessa (Luvut 5.1.2, 5.1.3 ja 5.1.4). Syklisten oppimisprosessien käyttämä tietoperusta on muodostunut yhteiseksi ja se on rikastunut ja jalostunut oppimisprosessien edetessä.

Ensimmäisessä oppimisen kerroksessa, tiedon luomisen kerroksessa, on tuotettu, ulkoistettu, yhdistetty, sisäistetty, potentialisoitu ja visualisoitu alueen kehittämisen kannalta tärkeää ja oleellista, alueen historian huomioon ottavaa tulevaisuustietoa. Yhteisen tiedon luomisen tuloksena verkoston kehittämiskontekstien nykytilan ja ennakoitun tulevaisuuden välinen kehittämiskuilu on tullut näkyväksi. Toisessa oppimisen kerroksessa kehittämiskuiluun sisältyvien nykytilan ja tulevaisuuden sisältöjen välinen ristiriita on aiheuttanut verkoston kehittämiskontekstien nykytilan kyseenalaistamisen, joka on käynnistänyt ekspansiivisen oppimisen, asiantuntijoiden välisen yhteiskehittelyn prosessin. Yhteiskehittelyn aikana aiemmin tuotettua tulevaisuustietoa on hyödynnetty alueen historiaan kytkeytyvien, toivottuun tulevaisuuteen etenevien kehityspolkujen kannalta merkityksellisten muutostekijöiden tunnistamisessa. Niitä analysoimalla asiantuntijat ovat kyenneet ennakoimaan alueeseen kohdentuvia muutosvoimia sekä niihin sisältyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Lisäksi he ovat kyenneet yhteiskehittelyn aikana luomaan ajatusten tasolla toimintamalleja ja ratkaisuja, jotka ovat edistäneet alueen varautumista äkillisiin rakennemuutoksiin.

Kolmannessa oppimisen kerroksessa kehittäjäverkostossa on sovellettu palvelujen muotoilulle tyypillisiä prosesseja. Tulevaisuustiedosta ja mentaalisen tason ratkaisuksista ja toimintamalleista asiantuntijat ovat muotoilleet yhdessä sellaisia kysyntä- ja asiakaslähtöisiä käytäntöjä ja palveluita, jotka ovat konkreettisesti edistäneet äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista. Muotoileminen on tapahtunut avoimen innovaation pohjalta siten, että asiakkaat ja asiantuntijat ovat tehneet muotoilua yhdessä – soveltamalla askel askeleelta eteneviä, keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvia kehittämiskäytäntöjä.

Toimintaympäristön muutoksesta johtuen uusien kysyntälähtöisten palvelutarpeiden muutos on ollut jatkuvaa, mikä on luonut uusia tieto- ja kehittämishaasteita. Tämän vuoksi kehittäjäverkoston monikerroksinen oppimisprosessi on muodostanut jatkumon, jolla on ollut innovatiivinen tiedon hyödyntämiseen ja ratkaisujen löytämiseen tähtäävä luonne. Kehittäjäverkostossa toimivat asiantuntijat ovat oppineet vähitellen käyttämään ja jalostamaan tätä mekanismia, minkä vuoksi he ovat liikkuneet sujuvasti oppimisen eri kerroksissa ja kehittäneet oppimiseen jatkuvasti uusia ja monimuotoisia toimintamuotoja. Kehittämistoimenpiteiden realisoitumisen edistämiseksi on ollut oleellista, että oppimisprosesseihin on osallistunut asiantuntijoiden lisäksi myös verkostoon

kuuluvien organisaatioiden johtoa edustavia asiantuntijoita, sillä heillä on ollut tulosten realisoitumisen kannalta erityistä organisaatioiden strategiseen toimintaan ja resurssien käyttöön liittyvää asiantuntijuutta ja organisaatiotason päätöksenteon prosessien omistajuutta. Kehittäjäverkoston oppiminen on ollut yhteisöllistä ja siinä on korostunut korkea sosiaalinen pääoma erityisesti keskinäisen luottamuksen kasvattamisen, jaettujen tulevaisuusnäkemysten aktiivisen etsimisen ja kehittämiseen kohdennetun vuorovaikutuksen muodossa.

Tutkimus osoittaa, että alueellisen kehittäjäverkoston johtamisella on ollut keskeinen rooli, kun alueellinen kehittäjäverkosto on varautunut alueeseen kohdistuvien odottamattomien ja nopeiden rakennemuutosten tuottamiin negatiivisiin vaikutuksiin. Tutkimuksen mukaan kehittäjäverkoston johtaminen on ollut verkoston asiantuntijoiden oppimista edistävää ja jaettuun asiantuntijuuteen tähtävää jaettua johtamista. Sen tarkoituksena on ollut alueen itseuudistumisen kapasiteetin kasvattaminen, mikä on edellyttänyt kehittäjäverkoston asiantuntijoiden välisten sosiaalisten, luovuutta ja innovatiivisuutta edistävien prosessien aktivointia. Sosiaalisilla prosesseilla on pyritty kiihdyttämään asiantuntijoiden välistä kollektiivista oppimista, jota on kohdennettu aluestrategisesti merkittäviin ja toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista edistäviin kehittämiskohteisiin.

Kehittäjäverkoston jaetussa johtamisessa asiantuntijat ovat integroineet ja juurruttaneet äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista alueellisiin yhteistoiminnan rakenteisiin ja kollektiivisen oppimisen prosesseihin. Yhteistoimintaa on toteutettu ja johdettu alueellisilla kehittämisalustoilla tms. käytäntöyhteisöissä, joissa oppimisen tuloksena on syntynyt vähitellen varautumista tukevaa välineistöä, malleja ja suunnitelmia. Ne ovat muuttaneet varautumista kommunikativampaan ja opittavampaan muotoon (vrt. oppimisen kolme kerrosta). Integroitumista ja juurtumista on pyritty vahvistamaan luomalla monipuolisia suhteita eri hallinnoissa ja hallintojen tasoilla toimiviin asiantuntijoihin, hyödyntämällä heidän asiantuntijuuttaan kehittäjäverkoston käytäntöyhteisöissä sekä sulauttamalla rakennemuutostietämystä heidän edustamiensa organisaatioiden ja verkostojen tietoperustaan ja prosesseihin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Integroimisessa ja juurruttamisessa on käytetty asiantuntijoiden välistä, kehittämiseen kohdennettua strategia- ja kehittämispuhetta, jolla on pyritty yhdistämään erilaisia asiantuntijoita yhteiseen kehittämiseen jaettujen voimavarojen suuntaamiseksi äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen.

Asiantuntijat ovat johtaneet yhdessä alueen dynaamisten elementtien uudistamista. Sen tavoitteena on ollut edistää alueen kilpailukykyä parantavien uusien kyvykkyysien kasvattamista. Kyvykkyysien kasvattamiseksi asiantuntijat ovat

luoneet verkoston kehittämiskonteksteihin kohdentuvasta, ja oppimisen eri kerroksissa tapahtuvasta käytännön kehittämistyöstä vuorovaikutteisen ja innovatiivisen oppimisympäristön. Oppimisympäristössä asiantuntijat ovat oppineet kollektiivisesti ja muodostaneet yhdessä uusia henkilökohtaisten kompetenssien ja metataitojen yhdistelmiä. Oppiminen on tapahtunut luomalla yhdessä rakennemuutokseen sopeutumista ja varautumista edistävää uutta tietoa, jota on hyödynnetty jaetusti uusien ratkaisujen kehittämisessä. Dynaamisten elementtien uudistamiseksi kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat luoneet jaettuja näkemyksiä kehittäjäverkoston osaamisesta. Kun asiantuntijat ovat halunneet kasvattaa kollektiivista osaamista lyhyellä aikavälillä, niin he ovat kytkeneet verkostoon alueelta tai alueen ulkopuolelta sellaisia organisaatioita ja henkilöitä, joiden osaaminen yhdistettynä kehittäjäverkoston omaan osaamiseen on luonut uutta ja ainutlaatuista kyvykkyyttä vaativien alueellisten haasteiden voittamiseksi. Pitkällä aikavälillä kyvykkyysien kehittäminen on perustunut strategia- ja kehittämispuheen tuottamaan, perusteltuun arvioon kehittäjäverkoston omasta osaamisesta. Sen perusteella asiantuntijat ovat yhdessä tuottaneet osaamisen kehittämiseksi erilaisia kollektiivista oppimista tukevia toimenpiteitä kuten valmennuksia tai uusia oppimisprojekteja. Henkilökohtaisella tasolla verkostossa toimivat asiantuntijat ovat saaneet oppimisen eri kerroksissa tapahtuvassa reflektiossa sellaista metatason palautetta, jonka perusteella he ovat voineet suunnitella oman osaamisensa kehittämisen suuntaamista ja konkreettisia toimenpiteitä. Uusien kyvykkyysien kasvattamisen edellytyksien luomiseksi kehittäjäverkoston asiantuntijoilta on edellytetty jaettua kykyä hallita monimuotoisia verkosto-oppimisen mekanismeja ja osallistua reflektiiviseen kehittämiseen. Tämä yhteinen haaste on edistänyt erilaisuutta edustavien asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta ja herkkyyttä innovatiiviseen kehittämiseen.

Asiantuntijat ovat yhdessä johtaneet yhteisen strategian avulla kehittäjäverkoston yhteistoiminnan tasapainoisuuden ja dynaamisuuden ylläpitämistä. Strategiaa käyttäen ja käsitteellistään asiantuntijat ovat oppineet sovittamaan muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden strategioiden painopisteitä ja visioiden elementtejä toisiinsa. Yhteensovittaminen on ollut oppimista, joka on toteutunut asiantuntijoiden välisen strategia- ja kehittämispuheen välityksellä. Onnistuminen yhteensovittamisessa on pitänyt verkostoa koossa, muokannut toiminnan eri tasoilla toimivien asiantuntijoiden rooleja suhteessa yhteisiin kehittämistehtäviin sekä rakentanut siltoja ennestään vieraiden organisaatioiden ja asiantuntijoiden kesken. Strategian ja siihen liittyvän strategia- ja kehittämispuheen ylläpitämisellä asiantuntijat ovat

tasapainottaneet organisaatioiden välisiä ja asiantuntijoiden välisiä jännitteitä, jotka ovat liittyneet usein keskinäisten riippuvuuksien, intressien erilaisuuden, kehittämisen ja kokeilemisen sekä kokemusten, palautteiden ja käytössä olevien resurssien välisten rajapintojen ja odotusten yhteensovittamiseen.

Yhteinen strategia on ollut neuvottelevan kehittämis- ja johtamisotteen väline, jonka visiossa ja painopisteissä on sovitettu yhteen kehittämisen eri kerroksia, hallintoja, hallinnontasoja, organisaatioita, sisäisiä ja ulkoisia osaamisia ja asiakkaiden tarpeita siten, että asiantuntijat ovat kyenneet muodostamaan yhteistoiminnasta kaikkia tahoja hyödyntävää konkreettista ja lisäarvoa tuottavaa tasapainoista kehittämistä luottamuksellisessa hengessä. Asiantuntijat ovat sovittaneet visioon kohdennetun strategia- ja kehittämispuheen avulla toisiinsa organisaatioiden erilaisia lähtökohtia ja tavoitteita sekä niissä toimivien asiantuntijoiden laajaa diversiteettiä työtavoissa, arjen käytännöissä ja kehittämisen dynamiikassa. Lisäksi kokeneet asiantuntijat ovat hallinneet strategia- ja kehittämispuheen avulla kehittäjäverkostossa syntyneitä emergenttejä itseorganisoitumisia, ja kyenneet valjastamaan niihin sisältyvissä ristiriitaisissa tulkinnoissa ja näkökulmissa piileviä jännitteitä ja mahdollisuuksia osaksi innovatiivista oppimista ja kehittämistä.

Asiantuntijat ovat johtaneet varautumista edistävän yhteistoiminnan jatkuvuuden ja vaikuttavuuden kasvattamista tuottamalla kehittäjäverkostoon jaettuja merkityksiä. Merkityksien tuottamiseksi asiantuntijat ovat ylläpitäneet jatkuvia, tulevaisuutta ennakoivia prosesseja, joissa kehittäjäverkoston eri osapuolia törmäyttämällä on haettu jaettuja näkemyksiä alueen kehityshaasteiden sisällöistä ja muutostekijöistä. Näitä merkityksiä on etsitty asiantuntijoiden välisessä strategia- ja kehittämispuheessa ja asiakaslähtöisissä kehitystarinoissa, joissa strategisesti tärkeät merkitykset on tehty näkyväksi ja kytketty käytäntölähtöisesti aluestrategiseen perustaan ja keskusteluun. Merkityksiin liittyvien kehityshaasteiden näkyväksi tekeminen on tähdännyt äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen mahdollisuuksien ja uhkien liittämiseen laajempaan kehitysnäkymään sosiaalisesti rakentavalla tavalla. Kehittäjäverkoston tuottamien varautumistulosten vaikuttavuutta arvottamalla ja arvioimalla asiantuntijat ovat saaneet uutta tietoa kehittäjäverkoston yhteistoiminnan suuntaamisen tarpeista. Sitä on käytetty jaettujen näkemysten luomiseksi, uusien rakennemuutoshaasteiden tunnistamiseksi, vaihtoehtojen punnitsemiseksi sekä resurssien suuntaamiseksi ja kohdentamiseksi. Merkityksien tunnistamisessa asiantuntijoiden välille on syntynyt oppimista tukeva kognitiivinen vaikutus, joka on edistänyt asiantuntijoiden kytkeytymistä kehittäjäverkoston yhteiseen tietoperustaan ja heidän kyvykkyyttään mobilisoida varautumiseen tähtäävää konkreettista yhteistoimintaa.

6. Diskussio

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä kokoamalla alueellisen kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen prosessit yhdeksi prosessimalliksi. Tarkoituksena on tiivistää tutkijan tulkinta yhdeksi kokonaisuudeksi (Luku 6.1). Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä peilaamalla niitä aikaisemman kirjallisuuden käsityksiin kehittäjäverkoston jaetusta johtamisesta sosiaalisen rakenteen välisenä toimintana sekä alueen evolutionaariseen kehittymiseen vaikuttamisena. Luvussa esitetään myös kriittinen näkemys kehittäjäverkoston johtamisesta, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään näkemyksiä jatkotutkimuksen tarpeeseen.

6.1. Tulosten ja johtopäätösten yhteenveto

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan alueellisen kehittäjäverkoston yhteistoiminnan lähtökohtana on verkostoon kuuluvien organisaatioiden keskinäinen riippuvuus. Tutkimuksen kohteena olevan kehittäjäverkoston organisaatioiden keskinäinen riippuvuus on syntynyt yhteisistä intresseistä ja tarpeista edistää sopeutumista Päijät-Hämeessä aiemmin 1990-luvulla tapahtuneen äkilliseen rakennemuutoksen tuottamiin negatiivisiin vaikutuksiin sekä edistää varautumista uusien mahdollisiin rakennemuutoksiin (Hautamäki & Vesasto, 2013a). Konkreettinen yhteistoiminta tähtää sellaisten yhteisten ja proaktiivisten elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittisten toimenpiteiden toteuttamiseen, joista on Dozia ja Baburoglua (2000) mukailten hyötyä alueelle, kehittäjäverkoston organisaatioille ja niiden asiakkaille.

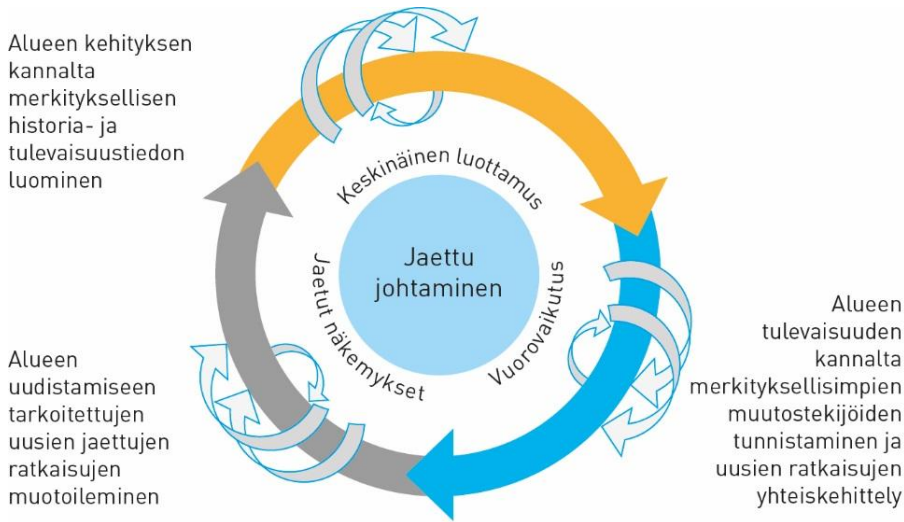
Kehittäjäverkoston asiantuntijoiden yhdessä suunnittelemien ja toteuttamien, jaettuihin kehittämisenäkemyksiin perustuvien ratkaisujen ja toimintamallien sekä uudistuneiden käytäntöjen ja palvelujen avulla verkosto pyrkii Martinia (2012) mukailten kasvattamaan alueen resilienssiä siten, että alue kykenisi paremmin sopeutumaan rakennemuutoksien negatiivisiin vaikutuksiin. Toimintaympäristön lisääntyvästä kompleksisuudesta johtuen kehittäjäverkoston organisaatiot ja asiantuntijat eivät yksinään kykene vastaamaan alueeseen kohdistuviin kompleksisiin

haasteisiin. Tämän vuoksi alueella tarvitaan verkostomaista, alueen kehittämistä edistävää yhteistyötä.

Asiantuntijoiden välinen yhteistoiminta kehittäjäverkostossa näyttäytyy alueen kehittämisen kannalta proaktiivisuutta edistävän, skenaariomaisen historia- ja tulevaisuustiedon luomisena sekä alueen tulevaisuuden kannalta merkityksellisten muutostekijöiden tunnistamisena ja uusien ratkaisujen yhteiskehittelynä sekä alueen uudistamiseen tarkoitettujen uusien jaettujen ratkaisujen muotoilemisena kysyntälähtöisiksi palveluiksi (Kuvio 16). Tulevaisuustiedon hyödyntämisen välityksellä äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen teema kytkeytyy aluekehittämisen kokonaisuuteen ja osaksi käytäntölähtöistä innovaatioympäristöä (vrt. Asheim, Cooke & Martin, 2006; Harmaakorpi, 2008). Se ohjaa asiantuntijoita tutkimaan polkuriippuvaista toimintaympäristöä ja alueen tulevaisuutta yhteisen suunnan ja kehityspolun muodostamiseksi.

Yhteisiin strategisiin tavoitteisiin perustuen kehittäjäverkoston asiantuntijat ennalta ehkäisevät rakennemuutoksien aiheuttamien negatiivisten seurausten vaikutuksia kohdentamalla kehittämistä alueen osaamisrakenteiden ja osaamispalvelujen uudistamiseen, tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakoimiseen sekä sellaisten riskien tunnistamiseen, jotka herkistävät aluetta rakennemuutoksien vaikutuksille. Käytännössä kysymys on alueen itseuudistumisen kapasiteetista, minkä kasvattaminen edellyttää alueellisen kehittäjäverkoston asiantuntijoilta yhteisöllistä oppimista jaetun asiantuntijuuden lisäämiseksi.

Alueellisen kehittäjäverkoston sykliset tiedon luomisen, yhteiskehittelyn ja ratkaisujen muotoilemisen prosessit nivoutuvat yhteen monikerroksiseksi oppimiseksi muodostaen monisyklisen ja monikontekstisen oppimisprosessin, jolla on ratkaisulähtöinen, innovatiivisen kehittämisen luonne (Kuvio 16). Oppimisprosessissa asiantuntijat luovat jaetun näkemyksen siitä, millaista osaamista ja osaamisyhdistelmiä verkoston vaativissa kehittämiskonteksteissa tarvitaan. Tämän pohjalta asiantuntijat muodostavat käytäntöyhteisöjä, joihin he kokoavat tulokselliseen kehittämiseen tähtäävää tietoa, osaamista ja muita resursseja. Käytäntöyhteisöissä asiantuntijat oppivat kollektiivisesti ja luovat temaattisissa kehittämiskonteksteissa tarvittavia uusia osaamisyhdistelmiä ja metakompetensseja henkilökohtaisella ja verkoston tasolla. Kollektiivista oppimista edistäviä menetelmiä hyödyntäen asiantuntijat oppivat tuottamaan ja jakamaan alueellisen kehittäjäverkoston kehittämiskohteisiin liittyvää tietämystä sekä hyödyntämään sitä innovatiivisesti. Asiantuntijoiden kollektiivisen oppimisprosessin ylläpitäminen ja suuntaaminen muodostaa kehittäjäverkoston johtamisen ytimen.



Kuvio 16. Kehittäjäverkoston oppimisen ja johtamisen prosessimalli äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta mukaillen Hautamäki, Vuorimies, Leveälähti & Järvinen (2012)

Kehittäjäverkostossa valta hajaantuu verkoston solmuissa työskenteleville asiantuntijoille, joilla on toisistaan poikkeavia osaamisia. Verkoston sosiaalisissa rakenteissa ja suhteissa tapahtuva pitkäaikainen asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus on neuvottelumaista vuoropuhelua, joka saa moninaisia strategisia ja sosiaalisia sisältöjä ja muotoja. Vuorovaikutus näyttäytyy ensinnäkin yhteisiin kehittämiskohteisiin ja kehittämiskonteksteihin kohdennettuna strategia- ja kehittämisspuheena, jossa asiantuntijat tulkitsevat puheen sisältöjä jaettujen kehittämisenäkemyksien ja keskinäisen työnjaon saavuttamiseksi. Toiseksi vuorovaikutus näyttäytyy asiantuntijoiden keskinäistä luottamusta kasvattavana vuoropuheluna, jonka tarkoituksena on luoda asiantuntijoiden välille sosiaalisia sidoksia, jotka kasvattavat heidän sitoutumistaan yhteistoimintaan. Yhteistoiminta näyttäytyy äkillisiin rakennemuutoksiin varautumista edistävänä uuden tiedon luomisena, uusien ratkaisujen yhteiskehittelyä sekä uusien palveluiden ja käytäntöjen muotoilemisena kollektiivisessa oppimisprosessissa, jonka ytimenä on asiantuntijoiden välinen sosiaalinen pääoma.

Kehittäjäverkoston monisyklinen ja monikontekstinen oppimisprosessi ja jaettuun johtamiseen perustuva kehittäjäverkoston johtaminen kietoutuvat toisiinsa vuorovaikutuksen, keskinäisen luottamuksen ja jaettujen näkemysten välityksellä. Niitä voidaan pitää kehittäjäverkoston keskeisimpinä johtamisen artefakteina,

työvälineinä. Näiden työvälineiden välityksellä asiantuntijat johtavat kehittäjäverkostoa jaetusti sekä pitävät moniorganisatorista, monitasoista ja monihallinnollista kehittäjäverkostoa mentaalisesti koossa ja kohdentavat uuden oppimista rakennemuutoksiin varautumisen edistämiseksi.

Kehittäjäverkoston johtaminen näyttäytyy jaettuun asiantuntijuuteen perustuvana jaettuna johtamisena, jota Gronn (2008, 142–143) kutsuu erilaisten johtamisen muotojen hybridiksi. Kehittäjäverkoston johtaminen integroi ja juurruttaa rakennemuutoksiin varautumista monimuotoiseen alueelliseen oppimiseen ja yhteistoimintaan (Luku 5.2.1). Rakennemuutostietämyksen levittämiseksi ja osaamisen siirtämiseksi kehittäjäverkosto kytkeytyy asiantuntijoiden keskinäisten sosiaalisten rakenteiden ja suhteiden avulla muiden alueellisten, mutta myös kansallisten ja kansainvälisten verkostojen ja yhteistyökumppaneiden prosesseihin. Kehittäjäverkoston johtaminen uudistaa alueen dynaamisia elementtejä uusien kyvykkyyksien kasvattamiseksi (Luku 5.2.2). Kyvykkyyksien kasvattamiseksi johtamisessa korostetaan asiantuntijoiden välistä kehittämiseen kohdennettua vuorovaikutusta sekä edistetään asiantuntijoiden kollektiivista oppimista ja innovatiivista lähestymistä uusien haasteiden ratkaisemiseksi. Ylipäätään verkoston asiantuntijat pyrkivät valmentautumaan verkostomaisen yhteistoiminnan sisältöjen ja muotojen kehittämiseksi.

Kehittäjäverkoston johtaminen edistää asiantuntijoiden jaettujen merkitysten muodostumista verkoston sosiaalisissa rakenteissa (Luku 5.2.4). Tämä tapahtuu luomalla varautumista edistävää, uutta historia- ja tulevaisuustietoa ja tunnistamalla siitä nykyhetkessä vaikuttavia merkityksellisiä muutostekijöitä. Merkitysten jaettu tunnistaminen ja tulkitseminen kohottavat kehittäjäverkoston kykyä luoda ja konkretisoida asiantuntijoiden yhteistä kehitysnäkymää ja kohdentaa oppimista ja kehittämistä sellaisten elinkeino-, työvoima-, koulutus- ja innovaatio toimintaa edistävien ratkaisujen tuottamiseen ja palvelujen muotoilemiseen, jotka edistävät sopeutumista ja varautumista odottamattomiin ja nopeisiin rakennemuutoksiin. Kehittäjäverkoston johtaminen näyttäytyy myös verkostossa toimivien organisaatioiden ja asiantuntijoiden yhteistoiminnan tasapainon ja dynaamisuuden hallintana kompleksisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Luku 5.2.3). Yhteistä strategiaa käyttäen ja käsitteellistään asiantuntijat oppivat sovittamaan verkostoon kuuluvien organisaatioiden strategioiden painopisteitä ja asiakaslähtöisten visioiden elementtejä toisiinsa. Yhteensovittaminen on oppimista, joka toteutuu asiantuntijoiden välisen strategia- ja kehittämispuheen välityksellä. Puheen välityksellä asiantuntijat tasapainottavat myös rakennemuutoksiin varautumiseen sisältyviä jännitteitä, jotka syntyvät organisaatioiden ja

asiantuntijoiden odotuksien ja intressien, kehittämisen ja kokeilemisen sekä kokemusten, palautteiden ja käytössä olevien resurssien sekä työtapojen, arjen käytäntöjen ja kehittämisen dynamiikan diversiteetin rajapinnoilla.

Tutkijan kokemusten mukaan postmodernissa, jatkuvien ennakoimattomien muutosten maailmassa johtaminen on entistä enemmän vuorovaikutussuhteessa olemista. Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston johtaminen on haasteellista, sillä siinä ei ole perinteisessä mielessä johtajaa, jolloin johtaja ja johtaminen pitää erottaa käsitteinä toisistaan. Kehittäjäverkoston johtaminen on merkittävän paljon erilaisempaa kuin yksittäisen organisaation johtaminen, sillä verkostoa ei johda mikään nimetty toimija, vaan johtaminen muodostuu asiantuntijoiden ja organisaatioiden toisiinsa ja itseensä kohdistamasta vaikutuksesta. Kehittäjäverkoston johtaminen ei perustu hierarkioihin tai alaisuuteisiin vaan eri organisaatioista ja sosiaalisen toiminnan kerroksista tulevien asiantuntijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Johtaminen ei ole enää yksisuuntaista vaikuttamista eikä asemasta riippuvaista, vaan se on organisaatioiden, asiantuntijoiden ja korporaatioiden tuottaman konkreettisen toiminnan, osaamisen ja strategisen tietämyksen yhdistämistä toisiinsa. Tämän vuoksi johtaminen näyttäytyy kehittäjäverkoston yhteistoimintarakenteissa tapahtuvan asiantuntijoiden välisenä kollektiivisen oppimisen edistämisenä, jossa korostuvat kehittämiseen kohdennettu vuorovaikutus, keskinäisen luottamuksen kasvattaminen sekä jaettujen näkemysten tuottaminen uusien toimenpiteiden ja käytäntöjen kehittämiseksi.

Alueellisessa kehittäjäverkostossa inhimillisistä tekijöistä ja erityisosaamisten yhteensovittamisesta on tullut alueiden menestymisen avaintekijöitä. Tämä korostaa asiantuntijoiden henkilökohtaisten suhteiden sekä luovien kokemusten merkitystä, avoimuutta, erilaisuutta sekä yksilöllisyyttä. Tällaisten voimavarojen toisiinsa kytkeminen on kehittäjäverkostojen voimavara. Kehittäjäverkoston johtamisen näkökulmasta tällaisten ketjujen ja kytkentöjen synnyttäminen, tunnistaminen ja voimaannuttaminen on erittäin haasteellista, mutta mahdollista monimuotoisissa yhteisöllisen oppimisen prosesseissa. Tällöin kehittäjäverkoston johtaminen ydin näyttäytyy sosiaalisena, verkoston osaamisen kehittämisen ja oppimisen jaettuna johtamisena.

6.2. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten peilaaminen aikaisempaan kirjallisuuteen

Postmoderni yhteiskunta korostaa joustavuutta ja asioiden vapaata virtausta, jolloin toimintaympäristön ennakoimattomat muutokset murtavat monia staattisia järjestelmiä (Kauffman, 2004; Boschma & Martin, 2007), kun yhdenmukaisuus, selkeys, yksinäisyys, yksisuuntaisuus ja universaali kyseenalaistetaan. Yhteiskunta on aikaisempaa avoimempi, jolloin moniarvoisuus, suhteellisuus, häilyvyys, epäselvyys, pirstaleisuus, satunnaisuus ja ambivalenssisuus kohdataan kehittäjäverkoston asiantuntijoiden yhteistoiminnassa. Kehittäjäverkoston arki on täynnä ekspansiivisuutta, missä kehittäminen tapahtuu jatkuvana virtauksenomaisena prosessina, tapahtumien ja kokemusten muuttavana ja laajenevana ketjuna ja verkostona. (vrt. Bauman, 1996, 191–204.) Tämän vuoksi äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston johtamisessa tarvitaan asiantuntijoiden monipuolisia osaamisia ja ammattitaitojen yhdistelmiä (mm. McGuire, 2002), joiden avulla verkostossa voidaan ennakoida yhä sumeammaksi muuttuvan toimintaympäristön muutoksia ja hahmottaa alueellisiin kehittämishaasteisiin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja. Ruohotietä (2006, 114) mukaillen kehittäjäverkostoissa tarvitaan johtamista, joka ei ole enää yksisuuntaista vaikuttamista vaan yhteistoiminnan ja jaetun tietämyksen suhde asiantuntijoiden, organisaatioiden, toimintaympäristön muutosten ja tulevaisuuden välillä.

Jaettuun asiantuntijuuteen perustuva kehittäjäverkoston johtaminen tuottaa ja hyödyntää uutta tietoa sekä rakentaa O'Toolea (1997, 45) mukaillen uudenlaista kapasiteettia vastata monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin kuten äkillisiin rakennemuutoksiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiantuntijat kykenevät hahmottamaan yhdessä merkityksellisiä tietämys- ja informaatiovirtoja (Burt, 1992, 8-9; Castells, 1996) sekä toimimaan dynaamisesti ja visionäärisesti. Asiantuntijat tulkitsevat tietoa ja välittävät samalla kehittäjäverkostossa toimivien eri alojen asiantuntijoiden kieltä, käsitteitä ja tavoitteita siten, että Mezirovia (1996) mukaillen yhteistoimintaan osallistuville asiantuntijoille syntyy niistä jaettuja merkityksiä (ks. myös Agranoff & McGuire, 2001). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa merkitykset syntyvät kehittäjäverkostossa ennakoimalla alueeseen tulevaisuudessa kohdentuvia muutosvoimia sekä tunnistamalla niihin sisältyviä riskejä ja riskien realisoitumista ennalta ehkäiseviä tekijöitä (Hautamäki & Vesasto, 2013c).

Kehittäjäverkoston johtaminen on jaettua johtamista, joka kuuluu Guillenin (1994) mukaan innovaatioteorioiden paradigmaan. Tällöin Seeckä (2008, 243) mukaillen verkoston avulla haetaan ratkaisuja alueen jatkuvaan uudistumiseen sekä

kilpailukyvyyn kehittämiseen uusien innovatiivisten ratkaisujen muodossa. Monimuotoisessa ja oppivassa, verkostomaisessa kehittämissympäristössä tarvitaan yhä enemmän johtamista (Sotarauta, 2005c; Spillane, 2006), jossa ollaan kiinnostuneita nykytilan ja tulevaisuuden välisten kehittämis- ja muutoshaasteiden sekä verkoston käytettävissä olevien resurssien ja kyvykkyyksien suhteesta (Sotarauta, 2007). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta johtamista tarvitaan erityisesti proaktiivisen toiminnan merkityksien ja jaettujen näkemysten tuottamiseen, jotta nykytiedon ja tulevaisuustiedon väliseen kuiluun sijoittuviin muutostarpeisiin voidaan vastata yhteisillä toimenpiteillä. Proaktiivisen kehittämisotteen suuntaaminen äkillisen rakennemuutoksen ilmiön käsittelyyn on erityisen haasteellista, sillä ilmiössä kohtaavat samanaikaisesti monet sumeat ja epäjatkuvat kehityskulut sekä alueen elinkeino-, työllisyys-, koulutus- ja innovaatiopoliittiset haasteet. Tämän vuoksi kehittäjäverkoston johtamista kannattaa tarkemmin tarkastella sosiaalisen todellisuuden ja rakenteen välisen yhteistoiminnan lisäksi myös alueen evolutionaariseen kehittämiseen vaikuttamisen näkökulmasta.

6.2.1 Kehittäjäverkoston johtaminen sosiaalisen todellisuuden ja rakenteen välisenä toimintana

Kehittäjäverkoston yhteistoiminta on jatkuvaa oppimista, jossa asiantuntijoiden haasteena on oppia hankkimaan kokemuksia erilaisista konteksteista, tunnistamaan oleelliset uudet asiantuntijakontaktit moninaisista yhteistoimintaverkostoista sekä löytämään yhteisistä kokemuksista jaettuja merkityksiä (vrt. Ruohotie, 2003a; Beirsto, 2003; Nonaka & Krogh von, 2009; Abreu, 2011). Jaetun johtamisen näkökulmasta kehittäjäverkoston asiantuntijat ovat Sotarautaa, Horlingsia ja Liddleä (2012a, 4) mukailen äkillisten rakennemuutosten tai niiden uhan maailmassa toimivia systeemitason ajattelijoita, rajojen ylittäjiä ja yhdistäjiä, jotka kykenevät käsitteellistämään ristiriitaisia voimia ja pyrkivät vaikuttamaan alueen pitkän aikavälin kehitykseen. Tästä näkökulmasta kehittäjäverkoston johtaminen on vahvasti yhteydessä alueiden itseuudistumisen dynamiikkaan, jossa uudistumisen edistäminen edellyttää kyvykkyyttä monipuolisen asiantuntijuuden sekä organisaatioiden erilaisten intressien yhteen sovittamiseen. (Stähle, Stähle & Pöyhönen, 2003; Stähle, Sotarauta & Pöyhönen, 2004.)

Kehittäjäverkoston johtamiselta edellytetään monipuolisen asiantuntijuuden sekä organisaatioiden intressien yhteensovittamista (Stähle, Stähle & Pöyhönen, 2003). Se edellyttää asiantuntijoiden kohtaamisten edistämistä sekä sosiaalisten identiteettien

vahvistamista (Northouse, 2004, 15–24, 35–52; Ruohotie, 1998, 26–28). Sosiaalisissa prosesseissa asiantuntijoille syntyy jaettu ymmärrys kehittäjäverkoston kommunikaatiokulttuurista, asiantuntijoiden erilaisista rooleista sekä heidän käyttäytymisen reflektoinnista ja vuorovaikutuksesta (Ruohotie, 1998, 19; Mezirow, 1995). Tämä on tärkeää, sillä äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisesta syntyvät merkitykset ja tulkinnat ulottuvat laajalle, monien asiantuntijoiden tehtäväalueelle (Gronn, 2008; Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006; Horlings, 2010) ja toisaalta uudet merkitykset konstruoidaan kehittäjäverkoston sosiaalisissa yhteistoimintarakenteissa (Ruohotie, 1998, 9-11). Tällöin jaettu johtaminen näyttäytyy merkityksien luomiseen tähtäävänä oppimisprosessina, jota ohjataan sosiaalisen prosessin avulla moniäänisesti kehittäjäverkoston monissa kehittämiskonteksteissa (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a, 8). Samalla johtaminen näyttäytyy myös taitavana navigointina ja kehittämisen ohjailuna kompleksisessa kehittämisympäristössä, jossa verkosto luo arvoa yhteistoiminnalla (Dharanaj & Parkhe, 2006).

Uudistuakseen alueellinen kehittäjäverkosto luo uusia dynaamisia kyvykkyyksiä, joilla se voi vastata äkillisten rakennemuutosten tuottamiin kompleksisiin vaikutuksiin (Sotarauta & Kautonen, 2007; Lagendijk, 2000). Kyvykkyyksien luominen mahdollistuu, kun asiantuntijat arvioivat osaamisen kehittymisen tarpeita ja niihin liittyviä odotuksia erilaisissa kehittämiskonteksteissa (Ruohotie, 1998, 98–99; Northouse, 2004, 123–133). Tämä edellyttää asiantuntijoiden välistä reflektiota, jossa käydään realistista ja rehellistä keskustelua yhteistoiminnan merkityksellisyydestä (Hakkarainen, Palonen & Paavola, 2002; Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen, 2004). Merkitysten peilaaminen toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin parantaa asiantuntijoiden kykyä tiedostaa toisten asiantuntijoiden osaamisen merkityksen verkoston ja asiantuntijan oman kehittymisen kannalta (Mentkovski & Associates, 2000). Tällöin kehittäjäverkoston johtamisessa korostuu Ruohotietä (1998, 24–28) mukailten asiantuntijoiden jaettu reflektio, keskinäinen ohjaaminen ja vaikuttaminen sekä kyky oppia yhteisöllisesti.

Sosiaalinen vuorovaikutus vahvistuu kehittäjäverkoston asiantuntijoiden kohdatessa toisiaan yhteistoiminnan erilaisissa tilanteissa (Ruohotie, 1998, 26–28). Kun verkoston oppimista tarkastellaan osallistavassa ja erilaisia sosiaalisia muutosvoimia sisältävässä kontekstissa (mm. Gronn, 2008), niin kehittäjäverkoston johtaminen hajaantuu verkoston kehittämiskonteksteihin ja kehittämiskohteisiin liittyvään pitkäjänteiseen, kollektiiviseen asiantuntijoiden väliseen yhteistoimintaan ja oppimiseen (Kaptelinin, Nardi & Macaulay, 1999; Leontjev, 1977). Nopeasti muuttuvassa ympäristössä asiantuntijoilta edellytetään kollektiivista herkkyyttä,

nopeaa reagoitua, kokonaisuuksien ja ansaintalogiikkojen hahmottamista sekä ennakkoluulotonta ja joustavaa uudistumista, joissa johtaminen kiinnittyy asiantuntijoiden välisiin sosiaalisiin prosesseihin. Tämä edellyttää asiantuntijoilta sellaisten metakompetenssien oppimista ja hallintaa, jotka voivat edistävää jatkuvaa yhteisöllisten kokemusten jakamisen tuottamaa tietoa osaamisen uusiutumisen tarpeista (Ruohotie, 2002c). Asiantuntijoiden metakompetenssien kehittyminen on verkoston uusien dynaamisten kyvykkyyksien oppimisen keskeisimpiä edellytyksiä.

Kehittäjäverkoston johtamista tapahtuu verkostossa toimivien asiantuntijoiden kohtaamisissa. Kohtaamisissa asiantuntijat vaikuttavat toistensa sosiaalisten identiteettien muutokseen (Burns, 1978; Bass, 1998; Beirsto & Ruohotie, 2003), joka luo yhdessä työskenteleville asiantuntijoille jaettua näkemystä. Se kasvattaa asiantuntijoiden kykyä kohdata muut asiantuntijat erilaisina yksilöinä ja oppimaan itsestään suhteessa heihin (Northouse, 2004, 15–24, 35–52; Ruohotie, 2004). Se luo samalla edellytyksiä onnistua äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen integroimisessa ja juurruttamisessa yhteistoimintaan. Tämä vastaavasti edellyttää, että asiantuntijat pohtivat vaihtoehtoisten tulevaisuuksien välisten kehittämis- ja muutoshaasteiden merkitystä suhteessa verkoston käytettävissä oleviin resursseihin ja kyvykkyyksiin. (Paavola, Engström & Hakkarainen, 2012.) Sen tueksi tarvitaan reflektiivisiä asiantuntijoita, jotka kykenevät kutomaan yhteen oraalla olevia aikomuksia, tietoa, resursseja ja tahtoa sekä muodostamaan ja arvioimaan yhteisiä käsitteitä kommunikaation sekä ajattelun tueksi (Lonka, 1997). Tällöin asiantuntijoilta edellytetään erityisesti jaettua kykyä ja valmiutta oppia uutta, analysoida ja ratkaista ongelmia, käydä kohteellistettua vuorovaikutusta, koordinoita yhteistoimintaa, ratkoa konflikteja, hallita muutoksia, innovoida ja visioida (Ruohotie, 2002d, 23).

Verkoston yhteistoiminnan kehittymiseksi asiantuntijoiden on kyettävä ymmärtämään yhteistoiminnan inhimillisuus ja henkinen potentiaali sekä niihin liittyvän sosiaalisen prosessin moninaisuus, sillä kehittäjäverkoston johtaminen on jatkuvaa muiden asiantuntijoiden ja asiakkaiden kohtaamista sekä merkityksien tulkintaa. Kohtaamisissa heidän yhteistoiminta voimistuu ja tasapainottuu, kun he inspiroivat ja stimuloivat toisiaan älyllisillä tavoilla (Bass, 1998). Lisäksi kohtaamiset tehostavat tietämyksen siirtymistä verkostoissa ja edistävät innovaatiotoiminnan hyödynnettävyyttä (Dhanaraj & Parkhe, 2006; Cross, Gray, Cunningham, Showers & Thoma, 2010). Kohtaamisissa myös ajan ja paikan merkitys korostuu, kun ne luovat kontekstia tärkeiden suhteiden muodostamiselle, yhteisten kokemusten jakamiselle sekä kollektiiviselle oppimiselle (Mezirow, 1997, 10; Ruohotie, 1998, 9–11; Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006). Tällöin äkillisiin

rakennemuutoksiin varautuvan alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen näyttäytyy sosiaalisena vuorovaikutusprosessina, jossa asiantuntijat toimivat ikään kuin sosiaalisina arkkitehteinä, jotka muokkaavat toistensa arvoja ja kehittäjäverkoston normeja (Bennis & Nanus, 1985; Dhanaraj & Parkhe, 2006).

Alueellisessa kehittäjäverkostossa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvän osaamisen ja uusien ideoiden välittyminen tapahtuu kehittäjäverkoston käytäntöyhteisöissä, joilla on yhteisiä intressejä ja yhteistä tietoperustaa (Wenger, 1998, 105). Asiantuntijoiden oppiminen perustuu dialogiseen oppimiseen, jossa lähtökohtana on asiantuntijoiden osallistuminen kehittäjäverkoston monisykliseen ja monikontekstiseen oppimisprosessiin. Dialoginen oppiminen tapahtuu kehittäjäverkoston sosiaalisissa konteksteissa luomalla uutta tietoa (Nonaka & Krogh von, 2009, 647), kehittelemällä yhdessä uusia ratkaisu- ja toimintamalleja (Engeström, 2001) sekä muotoilemalla uusia asiakaslähtöisiä ratkaisuja ja palveluja (Edvardsson, Gustavsson, Johnson & Sanden, 2000). Tällöin oppiminen on yksittäisten asiantuntijoiden äkillisiin rakennemuutoksiin liittyvän tiedonhankinnan lisäksi dialogista, verkoston yhteiseen tekemiseen ja kulttuuriin osallistumista. Se on myös dialogista toimintaa, joka näyttäytyy pitkäaikaisena, johonkin yhdessä sovittuun kohteeseen kohdentuvana yhteistyönä ja konkreettisena kehittämisenä (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006; Paavola & Hakkarainen, 2008). Oppiminen perustuu tällöin jaettuun asiantuntijuuteen, jossa saadaan aikaan jaettuja oivalluksia (Brown & Campione, 1996) ja luodaan uusia välineitä (Bereiter, 2002) asioiden alueelliseksi ja yhteisölliseksi kehittämiseksi ylittämällä aiempi osaaminen.

Varautumisprosessin johtamisessa tarvitaan yhteisiä käsitteitä ja niiden merkityksen arviointia, sillä käsitteet ovat olennaisia kommunikaation välineitä sekä ajattelun ohjaajia (Bereiter, 2002; Kaptelinin, Nardi & Macaulay, 1999), kun verkostolta edellytetään kokonaisvaltaisempaa yhteistoimintaa erilaisissa kehittämiskonteksteissa. Tämän tukemiseksi kehittäjäverkoston johtamisessa luodaan edellytyksiä yhteisen tietoperustan ja jaetun kognition muodostamiseen siten, että asiantuntijoiden tietämys kasvaa jatkuvasti ja sitä kyetään hyödyntämään monimuotoisessa innovaatioprosessissa (Dhanaraj & Parkhe, 2006). Asiantuntijat kykenevät selvittämään korkeamman asteen käsitteellisellä tiedolla erittäin vaativia ongelmatilanteita yhdessä ja jaetusti (Engeström, 1995, 23–33; Bereiter, 2002). Tällöin voidaan puhua asiantuntijoiden kytkeytymisestä kehittäjäverkostotasoiseen yhteisölliseen tiedonrakentamiseen ja tiedon luomisen prosessiin (Bereiter, 2002; Engeström, 1999), jossa ponnistellaan olemassa olevan, näkyväksi tehdyn tulevaisuustiedon ja äkillisten rakennemuutosten seurausten ymmärtämiseksi ja

täsmenämiseksi. Tällaisessa yhteistoiminnassa tiedon luominen kytkee metakognitiivisena prosessina yhteen asiantuntijoiden aikaisemman tiedon ja yhdessä luodun uuden tiedon (vrt. Pintrich & McKeachie, 2000, 41; Ruohotie, 2003b, 76–78).

Kehittäjäverkoston toiminnan mielekkyys tulee sen yhteisestä lähtökohdasta toteuttaa kaikkia osapuolia hyödyntävää asiakas- ja kysyntälähtöistä kehittämistoimintaa korkean sosiaalisen pääoman läsnäollessa (Blomqvist, 2002). Kysymys on asiantuntijoiden välittyneisyydestä, jossa johtaminen toimii osapuolten välisen, kehitettävien kohteiden ja asioiden kautta kulkevan, vastavuoraisen vuorovaikutuksen tukena (Engeström, 2001; Vygotsky, 1978). Vuorovaikutus sitoo johtamista laajasti kehittäjäverkostossa tapahtuviin innovatiivisiin ja kontekstuaalisiin toimiin. (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Douglas & Schreiber, 2006.) Kun verkostossa saadut kokemukset ja yhdessä tuotetut tulokset alkavat vaikuttaa verkostoon kuuluvien organisaatioiden nykytoiminnan perusteisiin, strategioihin ja asiantuntijoiden tietoperustaan, niin oppiminen muuttuu transformatiiviseksi (Beairisto & Ruohotie, 2003, 134). Tällöin asiantuntijoiden ajattelun viitekehys siirtyy organisaatioista kehittäjäverkostoon. Asiantuntijoiden ammatillinen identiteetti muuttuu jaetun asiantuntijuuden suuntaan, kun he kykenevät liittämään omaan työhönsä verkostotasoisia merkityksiä ja ymmärtävät työnsä ja tehtävänsä osana alueellista kokonaisuutta. Heillä on tällöin jäsenyys useammassa työkuulttuurissa ja käytäntöyhteisössä, jolloin he toimivat transformatiivisesti oppivina rajanylittäjinä (Wenger, 1998, 152–153). Asiantuntijat kykenevät tällöin näkemään erilaisia näkökulmia instituutioiden välillä ja luomaan kehittämisen kannalta merkityksellisiä kontakteja ja linkkejä eri yhteisöjen asiantuntijoiden välille (Tödtling & Trippi, 2006; Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). Tämä mahdollistaa kehittäjäverkostotasosten käytäntöjen siirtymisen osaksi verkostossa toimivien organisaatiot prosesseja.

Kehittäjäverkoston johtamisen prosessin tuloksellisuuteen voidaan ratkaisevasti vaikuttaa transformatiivisella johtamisella (Burns, 1978; Bass, 1998; Beairisto & Ruohotie, 2003). Jaettuun asiantuntijuuteen perustuvan jaetun johtamisen transformatiivisuus korostaa organisaatioiden ja asiantuntijoiden verkosto-osaamisen kohottamista, yhteisten arvojen ja asenteiden luomista sekä avoimuutta, innostavaa ja inspiroivaa vuorovaikutusta, reflektointia, yhteisiä tavoitteita sekä älyllisen stimulaation tuottamia innovaatioita. (Bennis & Nanus, 1985; Bass, 1997; Beairisto & Ruohotie, 2003.) Kehittäjäverkostojen johtamisessa korostuu tällöin sosiaalisesti kestävä johtaminen (Hargreaves & Fink, 2006, 18–20), joka tukee oppimista ja erilaisuuden kohtaamista, kunnioittaa historiaa ja rakentaa yhteistä tulevaisuutta. Kestävä johtaminen perustuu korkeaan eettisyyteen ja moraaliin sekä

yhteisiin arvoihin (Beairsto, 2003, 33–36; Virtanen & Stenvall, 2010, 59; 204). Se on sosiaalisesti kestävä ja oikeudenmukaista, jolloin asiantuntijat tarkastelevat omaa toimintaansa osana kokonaisuutta ja pyrkivät ymmärtämään omien toimintojen heijastevaikutukset muihin alueen toimijoihin ja kehittäjäverkoston osapuoliin. Kehittäjäverkoston johtamisessa korostuvat tällöin rakentavien toimintatapojen etsiminen osaamisen ja resurssien jakamisessa ja suuntaamisesta sekä lähiyhteisössä että muiden organisaatioiden kesken (Fullan, 2005; Hargreaves & Fink, 2006, 17–23) siten, että yhteisöllinen, pitkäaikainen, kohteellinen työskentely yhdessä tuotettujen tulosten konkreettiseksi luomiseksi ja kehittämiseksi mahdollistuu (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006; Paavola & Hakkarainen, 2008).

6.2.2 Kehittäjäverkoston johtaminen alueen evolutionaariseen kehittymiseen vaikuttamisena

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta kehittäjäverkoston johtamiseen kuuluu yhdessä luodun tulevaisuustietämyksen sulauttaminen yhteistoimintaan. Jaetulla johtamisella on tällöin keskeinen merkitys sulauttamiseen käytettävissä olevaan tietämykseen, resursseihin ja kompetensseihin (Lagendijk 2000). Jos ne saadaan täysimääräisesti käyttöön kehittäjäverkostossa tehtyjen valintojen ja uusien ratkaisujen myötä, niin kehittäjäverkosto voi ylittää toimintakykynsä (Luhmann, 2004, 47–49). Tällöin yhteistoiminnasta ja sen uusiintamisesta voidaan saada kasvavan entropian, diversiteetin ja bifurkaatioiden välityksellä luotua merkittävää hyötyä kaikille yhteistoimintaan osallistuville organisaatioille ja niiden asiakkaille sekä uusia kehityspolkuja, jotka eivät välttämättä ole jatkeita aiemmalle toiminnalle (Mitleton-Kelly, 2003, 34–35) vaan vaikuttavat tulevaisuudessa kehittäjäverkoston osapuolten tekemiin strategisiin valintoihin (Mitleton-Kelly 2003, 30; Sotarauta & Srinivas, 2006).

Kehittäjäverkoston näkökulmasta innovaatiotoiminta kytkee organisaatioita ja asiantuntijoita yhteen, sillä innovaatiot toteutuvat todennäköisimmin yhteisöissä, joissa on paljon moninaisia sisäisiä ja ulkoisia kytköksiä ja joissa tieto ja resurssit virtaavat (Parjanen, 2012). Innovaatiotoiminta on luonnollinen osa kehittäjäverkoston toimintaa, sillä verkosto on avoin systeemi, joka on jatkuvasti yhteydessä ympäristöönsä, ja joka iteroituu nopeasti (Prigogine, 1976; 1980) ja pyrkii siten uusintamaan toimintaansa sekä tekemään valintoja uusien kehityspolkujen luomiseksi. Tämä johtuu systeemin osien välisestä, vuorovaikutuksen tuottamasta dynaamisuudesta. (Eriksson, 1993, 56–57.) Jatkuvan muutoksen vuoksi verkoston

yhteistoimintaa organisoidaan usein tilanteeseen vaikuttavien tekijöiden perusteella (Morgan, 1997a), joten johtamisessa tarvitaan sellaisia tapoja toimia, että yhteiset visiot kääntyvät konkreettiseksi innovatiiviseksi yhteistoiminnaksi tässä hetkessä. (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008.) Jatkuva uusiutumisen ja parantamisen tarve edellyttää kehittäjäverkoston asiantuntijoilta jatkuvasti asioiden sirpaleisuuden vähentämistä ja tiedon välittämistä siten, että verkoston tietoperusta pysyy kokonaisvaltaisena tulosten saavuttamiseksi sekä kokonaisvaltaisen ja visionäärisen ajattelun edistämiseksi (Burt, 2004; Dharanaj & Parkhe, 2006).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta toimintaympäristön epäselvyys ja sumeus korostavat kehittäjäverkostossa visioiden ja strategisen toiminnan merkitystä kokonaisvaltaisen näkemyksen ja yhteisen suunnan luomisessa (Valkokari, 2009; Juuti & Luoma, 2009). Samalla verkoston arkeen osallistuvat avainasiantuntijat vastaavat yhä useammin yhdessä siitä, että verkoston toiminnasta on kokonaisnäkemys (Agranoff & McGuire, 2001). Kehittäjäverkosto on tässä mielessä haasteellinen ympäristö, sillä sen osat ovat monipolvisesti kytköksissä keskenään ja kaikki vaikuttaa kaikkeen (Snowden & Boone, 2007), jolloin asiantuntijuuden ja systeemisyiden sekä vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tarve korostuu (Virtanen & Stenvall 2010, 199; Agranoff & McGuire 2001, 300). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan alueellisen kehittäjäverkoston johtamisessa on huomioitava ja hyväksyttävä se, että juuri muutos ja epävarmuus sisältävät elementit alueen uusiintamiselle (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

Äkillisen rakennemuutoksen ilmiön kompleksisuudesta ja alueiden erilaisista olosuhteista johtuen äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen edellyttää alueilla uusien ratkaisujen luomista yhteisöllisyyttä ja innovatiivisuutta korostaen (Rochet, Keramidas & Bout, 2008; Harmaakorpi, 2008; Cooke & Eriksson, 2012). Tämän vuoksi sellaiset alueet, joiden innovaatiojärjestelmät ja innovaatioympäristöt ovat kehittyneitä ja toimivia, ovat varautumisen suhteen muita alueita edullisemmassa asemassa. Innovatiivisuutta korostavilla alueilla kehittäjäverkostoissa kasvatetaan diversiteettiä luomalla mahdollisuuksia erilaisten organisaatioiden ja asiantuntijoiden kohtaamiseen ja oppimiseen (Stähle, 2004, 227–231; Snowden & Boone, 2007). Törmäyksiä ja ristipölyttämistä edistämällä kehittäjäverkoston johtamisessa edistetään mahdollisuuksia luoda uutta, tulevaisuusorientoitunutta poikkitieteellistä tietoa, joka kasvattaa verkoston entropiaa (Harmaakorpi & Melkas, 2008; Parjanen & Melkas, 2008). Entropia kasvaa ja kumuloituu polkuriippuvan kehityspolun aikana. Se edistää innovaatioiden syntymistä, kun organisaatioiden asiantuntijat yhdessä tutkivat uusia kehittämiskohteita ja hyödyntävät uutta tietoa. Kun alueellisten kehittäjäverkostojen asiantuntijat toimivat esimerkiksi lähellä yrittysklustereita, niin

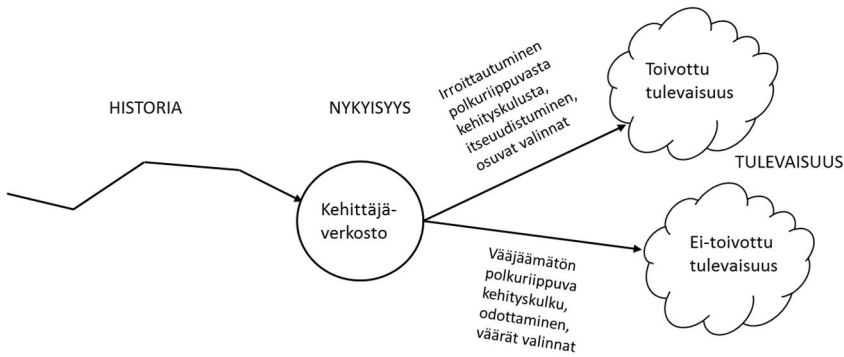
entropia voi bifurkoitua uusiksi kehitysaskeliksi ja uusiksi kehitystä edistäviksi kansainvälisiksi yhteyksiksi. (Leibovitz, 2004.) Tällöin kehittäjäverkoston johtaminen korostaa keskinäisen luottamuksen kasvattamista ja oppimista monisyklisessä, ekspansiivisuutta korostavassa yhteistoiminnassa, joka tukee asiantuntijoiden nykytilaa kyseenalaistavien elementtien ottamista käsittelyyn ja kehittelyyn (Leibovitz, 2004; Engeström, 2001; 2004a).

Kehittäjäverkostossa oppiminen ja strategisuus kytkeytyvät voimakkaasti toisiinsa, jolloin jaettujen näkemysten mukaiset kehittämiskohteet muodostuvat oppimisen kohteiksi. Tällöin oppimisesta tulee verkoston keskeinen ansaintalogiikan väline (Engeström, 2001) ja toimintaympäristön muutokseen vahvasti kytkeytyvän kehittäjäverkoston johtamisessa korostuu tiedon merkitys, luotettavuus ja reaaliaikaisuus. Samassa verkostossa toimivien asiantuntijoiden rooleissa korostuvat jatkuvasti muuttuvan tiedon välittäminen ja sosiaalistuminen samanlaiseen ajatteluun. Lisäksi asiantuntijat jakavat muiden asiantuntijoiden kanssa omia linkkejään ja yhteyksiään (Klijn & Koppejan, 1997). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta asiantuntijat oppivat yhdessä hyödyntämään tietoa ja yhteyksiään, jotta he kykenisivät tekemään epämääräisissä rakennemuutostilanteissa tulkintoja tapahtumien ja niiden vaikutusten merkityksellisyydestä suhteessa tulevaisuuden visioihin ja kehittämispolkuihin (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen, 2003, 18–19). Tällöin johtamisessa tuetaan ennakoivaa ja toimintaympäristön muutoksiin kytkeytyvää heikkojen signaalien tunnistamista ja tietämystä, joiden avulla asiantuntijoiden on mahdollisuus hahmottaa kehittämistyön merkityksiä ja tunnistaa niitä tulkitsemalla alueellisiin haasteisiin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja. (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a, 1-2; Miles & Kaivo-oja, 2003.)

Äkillisen rakennemuutoksen aiheuttamia emergenttejä seurauksia ei voi kukaan estää, vaan ennakoituihin negatiivisiin vaikutuksiin voidaan ainoastaan varautua ja niiden ennakoituja seurauksia voidaan proaktiivisesti ennalta ehkäistä (Martin, 2012). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen tavoitteena on alueen kilpailukyvyyn säilyminen akuutissa rakennemuutoksessa ja aluetaloudellisessa shokkitilanteessa (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012; Turok, 2004; Boschma, 2004). Varautumisessa aluetta pyritään yhteistoiminnan avulla proaktiivisesti uudistamaan rakennemuutosten negatiivisten vaikutusten ennalta ehkäisemiseksi (Martin, 2012). Kysymys on alueellisen itseuudistumisen kapasiteetin vahvistamisesta (Kauffman, 2000, 159–188; Sotarauta & Kautonen, 2008, 80–81), jossa johtamisella on keskeinen merkitys uuden tiedon luomisen ja sen hyödyntämisen ohjaamisessa. (Sotarauta, 2005a; 2005b; 2007.) Tämän vuoksi kehittäjäverkoston yhteistoiminnan johtamisessa nousevat keskeiseksi strategioiden ja visioiden määrittäminen yhdessä muiden

osapuolten kanssa (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a), verkostoissa toimivien asiantuntijoiden osallistaminen ja voimaannuttaminen yhteistoimintaan (Beairsto, 2003; Newman, 2005), olemassa olevien resurssien hyödyntäminen ja uusien etsiminen (Fullan, 2005; Sergiovanni, 2000), kaikkia osapuolia hyödyttävän tiedon tuotannon ja päätöksenteon ympäristöjen luominen sekä instituutioiden pitäminen joustavana ja toimivana (Sotarauta, Hukkinen, Bruun & Linnamaa, 2002; Valkokari, 2008).

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen liittyvässä alueellisessa yhteistoiminnassa asiantuntijat kytkeytyvät kehittäjäverkoston moninaiseen yhteistoiminnan kulttuuriin ja toimintaympäristössä tapahtuviin ennakoituihin muutoksiin. Kytkeytymisessä asiantuntijat välittävät hiljaista tietoa mm. erilaisten hyvien käytäntöjen ja tapojen muodossa ja samalla tapahtuu keskinäistä oppimista. (Lave & Wenger, 1991, 34–37.) Oppiminen kohdentuu jaettujen strategisten näkemyksien arviointiin, jossa nykytilaa arvioidaan suhteessa käytettävissä olevaan tulevaisuustietoon. Yleensä asiantuntijoiden strategia- ja kehittämispuheena esiin tuotetut kehittämishaasteet luovat kehittäjäverkoston kollektiiviseen oppimiseen uusia tavoitteita, jotka suuntaavat kehittäjäverkostoa mentaalisesti uudelle, rakennemuutosherkkyttä pienentävälle kehityspolulle (Martin, 2012). Kehittäjäverkoston johtamisessa kehityspolkuun liittyvää tietoperustaa kasvatetaan antamalla alueellisella tasolla luotujen strategioiden vaikuttaa kehityspolun sisältöihin. Tämä informaali arviointikeskustelu ja formaalimpi aluestrategioiden sisältöjen arviointi luo kehittäjäverkoston johtamisessa edellytyksiä tuottaa tulevaisuuteen tähtäävään yhteistoimintaan jaettuja merkityksiä, joiden tulkinnan tuloksena voi syntyä yhdessä toteutettua ja johdettua alueellista strategiatyötä sekä vahvaa tahtoa toteuttaa yhteisen kehityspolun visiosta lähteviä, toivottuun tulevaisuuteen johtavia innovatiivisia toimenpidekokonaisuuksia (Sotarauta, 2010; Kuvio 17).



Kuvio 17. Alueen evolutionaarinen kehitys

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta kysymys on proaktiivisesta toiminnasta, jossa pyritään kehittämään rakennemuutosta alueen kannalta edulliseen suuntaan ilman kehitystä taannuttavia kriisivaiheita (Timonen, 2009, 15). Sitä pidetään muutokseen sopeutumisen lisäksi käytännössä ainoana keinoina estää raju ja äkillinen rakennemuutos (Martin, 2012). Varautumiseen liittyvän riskienhallinnan näkökulmasta äkillinen rakennemuutos on uhka, mutta vielä enemmän se on mahdollisuus uudistua aktiivisesti omilla ehdoillaan ja päästä alueen kehityksessä eteenpäin hallitusti. Varautumisessa tulee huolehtia siitä, että muutoksen hyvät puolet saadaan hyödynnettyä mahdollisimman laajasti ja että negatiiviset vaikutukset pidetään mahdollisimman pieninä (Timonen, 2009, 15). Alueiden polkuriippuvan luonteen (Bruun, 2002; Boschma & Martin, 2007) johdosta äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston on suunnattava voimavaroja tulevaisuustyön lisäksi alueen aiemman kehityshistorian ja nykytilan selvittämiseen., sillä niiden analysointi luo mahdollisuuden arvioida realistisesti, millaisia mahdollisuuksia alueella on irrottautua sellaisesta vääjäämättömästä kehityksestä (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008), joka näyttää pitkällä aikajänteellä johtavan merkittävään äkillisen rakennemuutoksen herkkyyden kasvamiseen.

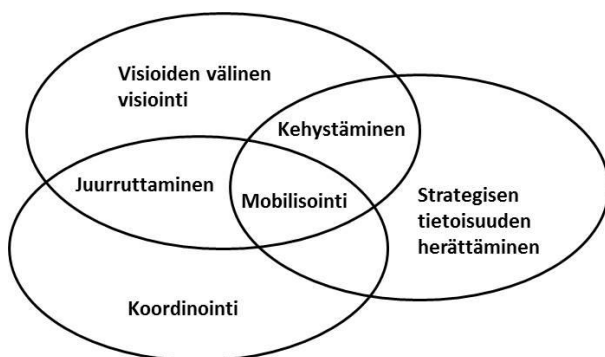
Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan kehittäjäverkoston dynaamisuuden vuoksi johtamisessa on käytettävä malleja, jotka korostavat johtamisen interaktiivisia ja uudistavia puolia (Brown & Campione, 1996; McGuire, 2002). Tällöin oppimisen, innovaatiotoiminnan ja toimintaympäristöön sopeutumisen johtaminen nousevat voimakkaasti esiin. Toimintaympäristön äkillisiin rakennemuutoksiin liittyvät ennakoitujen tekijät yhdistävät asiantuntijoita korostaen yhteisöllisyyttä ja kollektiivista johtajuutta, jolloin perinteisten roolien ja organisaatioiden väliset rajat heikentyvät ja hämärtyvät (Virtanen & Stenvall, 2010). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvan verkoston jaetun johtamisen haasteena on kyetä proaktiivisesti kasvattamaan ja

tehostamaan verkostoissa tapahtuvaa avointa innovaatiota (Lee & Cole, 2003) sekä tiedon vaihdantaa ja innovaatio toiminnan hyödynnettävyyttä. (Dhanaraj & Parkhe, 2006; Cross, Gray, Cunningham, Showers & Thoma, 2010.) Koska varautumista edistävien innovatiivisten ratkaisujen luominen edellyttää kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden ja asiantuntijoiden välisen luottamuksen ja jaettujen näkemysten pitkäjänteistä rakentumista (Sunyang, 2002, 485–491; Valkokari, 2009), niin on oleellista, että kehittäjäverkostossa kyetään käynnistämään alueellinen varautumisprosessi riittävän aikaisin, eikä vasta sitten kun tilanne on akuutti.

Äkillisiin rakennemuutoksiin varautuvassa kehittäjäverkostossa jaettu johtaminen perustuu asiantuntijoiden keskinäiseen vaikutukseen, joka on luonteeltaan taivuttelevaa ja hienovaraista. Sen johdosta alueella olevien toimintamallien, asenteiden ja uskomusten muuttaminen tapahtuu hitaasti askel askeleelta. (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa, 2007; Ritala, Armila & Blomqvist, 2009.) Kun kehittäjäverkoston alueelliset tehtävät monimutkaistuvat ja moninaistuvat, niin jaetun johtamisen vaikuttavuuden lisäämiseksi asiantuntijoita tarvitaan organisaatioiden välisen verkottumisen sekä resurssien ja yhteistoiminnan ohjaamiseksi (McGuire, 2002, 602–603; Gronn, 2008, 141–142). Tehtävä on haasteellinen, sillä verkoston johtamisessa asiantuntijat kohtaavat aiemmin syntyneen yhteistoimintakulttuurin ja verkostoon kuuluvien organisaatioiden omat organisaatiokulttuurit. Ne määrittelevät usein kehittäjäverkoston toimintakentän ja siihen liittyvät mahdollisuudet. (Linnamaa, 2004.) Koska muutoksien aikaansaaminen kehittäjäverkostossa perustuu lähinnä yhteistoiminnan yhteisten hyötyjen saavuttamiseen (Doz & Baburoglu, 2000; Cooke & Morgan 1993), niin kehittäjäverkoston yhtenäiskulttuurin tavoittelun sijaan verkoston johtamisessa kannattaa panostaa sellaisten leikkauspisteiden löytämiseen, joissa asiantuntijoiden jaetut näkemykset ja organisaatioiden yhteiset intressit yhdistyvät. Hyötyjen välittämiseksi tällaisessa leikkauspisteessä on mahdollisuus luoda yhteistoiminnasta merkityksiä, joiden tulkinnat ohjaavat aidosti organisaatioiden ja asiantuntijoiden yhteistoimintaa konkreettisina tekoina. (Fullan, 2009; Hargreaves, 2007.)

Kehittäjäverkoston jaettu johtaminen näyttäytyy tässä tutkimuksessa transformatiivisen johtamisen lisäksi myös generatiivisena johtamisena, joka ilmenee asiantuntijoiden yhteistoiminnan suuntaamisena uuden synnyttämiseen, luovuuteen ja uusien polkujen etsimiseen (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa, 2007, 65). Tästä näkökulmasta alueellinen, äkillisiin rakennemuutoksiin varautuva kehittäjäverkosto rakentaa valmiuksia odottamattoman ja nopean, makrotalouden näkökulmasta emergentin rakennemuutoksen negatiivisten vaikutusten kohtaamiseen. Asiantuntijoiden proaktiivinen yhteistoiminta edellyttää jaettua näkemystä

tulevaisuudesta ja yhteistä suuntaa, joka mahdollistaa strategisten valintojen kääntymisen todelliseksi toiminnaksi. (Newman, 2005; Sotarauta & Kautonen, 2007.) Gunasekaran (2006) mukaan tämä voi näyttäytyä mm. tietopääoman luomisena ja konkreettisina kehityshankkeina yritysten ja yliopistojen välisessä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. McGuire (2002) korostaa kehittäjäverkoston resurssien ja osaamisen tunnistamista, toimijoiden yhdistämistä vuorovaikutusprosessiin sekä kehitettävien asioiden kehystämistä ja liikkeelle laittamista. Gibneytä, Copelandia ja Murieta (2009, 19) mukaillen kysymys on monia eri muotoja saavasta strategisesta ja monikerroksisesta, erilaisia rajoja ylittävästä, asioiden uudelleen ajattelemisesta ja uuden luomisesta.



Kuvio 18. Generatiivisen johtamisen ydinprosessit mukaillen Sotarauta, Kosonen & Viljamaa (2007, 66)

Generatiivisesta näkökulmasta kehittäjäverkoston johtaminen on strategioiden (visioiden) välistä toimintaa ja vuorovaikutusta, joka on selkeästi yhteydessä kehittäjäverkoston kehittämistoiminnan suuntien etsintään ja määrittelyyn sekä strategisen tietoisuuden herättämiseen ja yhteistoiminnan koordinointiin. (Gibney, Copeland & Murie, 2009.) Käytännössä generatiivinen johtaminen kehystää ja rajaa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen yhteistoimintaa suodattamalla tietämystä ja tietovirtoja pyrkien vaikuttamaan kehittäjäverkoston osapuolten ajatteluun ja yhteisen suunnan hahmottumiseen yhteisten resurssien ja osaamisen kohdentamiseksi. Strategisen tietoisuuden kasvattamiseksi kehittäjäverkostossa ylläpidetään pitkäjänteistä strategia- ja kehittämispuhetta, jonka avulla asiantuntijat pyrkivät koordinoimaan yhteistoimintaa ja juurruttamaan kehittämisen suunnan ja sitä tukevat toimenpiteet mobilisoimalla ja kohdentamalla osapuolten voimavaroja yhteisiin kehittämissponnistuksiin ja prosesseihin. (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa, 2007; Kuvio 18.)

Oleellista on, että asiantuntijoilla, joilla ei ole muodollista valtaa tai asemaa, kykenevät sosiaalisten prosessien välityksellä vaikuttamaan yli organisaatio- ja yhteisörajojen toimivaltaiten henkilöiden keskinäiseen yhteistyöhön, ajatteluun ja päätöksentekoon, strategiseen tietoisuuteen kuten McGuire (2002) toteaa. Tästä näkökulmasta alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen ei voi perustua pitkällä aikavälillä ”sankarijohtajuudelle” tai alueen toimivaltaiten päättäjien yhteisiin, satunnaisiin täsmäpäätöksiin. Kehittäjäverkoston johtaminen perustuu pitkäjänteiseen, moniorganisatoriseen, monikerroksiseen, monitasoiseen ja monihallinnolliseen osallistumiseen alueelliseen oppimisprosessiin, jossa dialogisuutta korostavan yhteisöllisen vuorovaikutusprosessin ja keskinäisen vaikuttamisen tuloksena tulkittujen jaettujen näkemysten mukaisesti asiantuntijat, kuten Gibney, Copeland & Murie (2009, 19) toteavat, johdattavat (*lead the leaders*) toisensa uusien ratkaisujen luomiseen ja uusien kehittämisspolkujen etsimiseen sekä laittamaan liikkeelle todellisia, konkreettisia ja kohdennettuja yhteisesti suunniteltuja ja hyväksytyjä toimenpiteitä.

6.3. Kriittinen näkemys organisaatioiden ja kehittäjäverkostojen johtamisen synergioista

Burrell & Morgan (1979, 294–295) esittävät kommunikatiiviseen rationaalisuuteen (Habermas, 1981) vedoten, että kriittisen tutkimuksen tulee olla emansipatorista, dialektista ja hermeneuttista pyrkimyksessään ymmärtää sosiokulttuurista maailmaa, joka on subjektiivisen merkityksenannon täyttämää. Barleyn ja Kundan (1992) mukaan johtamisen kriittinen diskurssi ja retoriikka voimistuvat ja kohdentuvat olemassa olevaan paradigmaan yleensä siinä vaiheessa, kun siirtyminen seuraavaan paradigmaan on jo käynnissä. Tällöin kritiikki kohdistuu olemassa olevan paradigman perusolettamuksia vastaan ja synnyttää retoriikan, joka kääntää suhtautumisen vastakkaisten arvojen mukaiseksi. Tällä hetkellä käynnissä on hierarkkisiin malleihin liittyvä kriittinen retoriikka, joka korostaa siirtymistä verkostomaisiin ja innovatiiviseen rakenteisiin ja niiden parempaan kykyyn ratkaista monimutkaisia ongelmia. Tämä näyttäytyy mm. keskusteluna leadership- ja management-johtamisen eroista ja niiden soveltuvuudesta erilaisiin ympäristöihin (mm. Beirsto, 2003; Yukl, 1998; Agranoff & McGuire, 2001). Tutkijan mielestä tässä siirtymävaiheessa tarvitaan hierarkioihin kohdistuvan kritiikin lisäksi myös nousevaan paradigmaan, verkostoihin, kohdistuvaa kriittistä retoriikkaa.

Vuonna 2008 alkanut taloustaantuma on muuttamassa sekä yritysten että julkisten organisaatioiden ansaintalogiikkaa nopeasti verkostomaisempaan suuntaan, minkä vuoksi verkostojen johtaminen tulisi saada laaja-alaisempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun sen integroimiseksi syvälle asiantuntijuuden ja johtamisosaamisen rakenteisiin. Organisaatiot eivät verkostoissa aina välttämättä ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita ja strategioita (Berry, Brower, Choi, Goa, Jang, Kwon & Word, 2004, 547), jolloin verkostossa toimivien organisaatioiden omat konfliktit tai esimerkiksi taloudelliset haasteet saattavat mennä verkoston yhteisten haasteiden ohi ja tehdä yhteistoiminnan tulokset pahimmillaan merkityksettömiksi. (Sotarauta & Linnamaa, 1999; 2003). Yksittäisten organisaatioiden toiminta saattaa myös vääristää verkoston organisaatioiden keskinäistä valtatasapainoa. Yksittäisillä organisaatioilla on myös usein monia eri verkostoja, joiden välissä ne tasapainoilevat kehittämisen ja edunvalvonnan välimaastossa (Agranoff & McGuire, 2003). Kehittäjäverkoston yhteistoiminnan menestymiseksi verkoston johtamisessa olisi oleellista löytää ne organisaatiot, joilla on todelliset ja aidot intressit muuttaa käytettävissä olevat resurssit tulokselliseksi yhteistoiminnaksi (Agranoff & McGuire, 2001).

Vaikka yksittäisen organisaation ylimmän johdon näkökulmasta verkostossa toimiminen voi olla ratkaisu tiettyyn ongelmaan, niin se saattaa olla samalla johdon näkökulmasta ainoastaan hetkellinen uusi ratkaisu tai muutoksen mahdollistaja, joka ei kuitenkaan välttämättä johda pitkäjänteiseen sitoutumiseen odotuksista huolimatta (Huczynski, 1996). Vaarana voi siten olla, että verkostoon kuuluvat organisaatiot osallistuvat verkoston toimintaan näennäisesti ja ajavat opportunistisesti omaa etuaan, tätä eksplisiittisesti artikuloimatta. Tämä saattaa kasvattaa organisaatioiden ja asiantuntijoiden välistä keskinäistä epäluottamusta ja heikentää toiminnan eettisyyttä (Berry, Brower, Choi, Goa, Jang, Kwon & Word, 2004; Granovetter, 1985). Tällöin keskinäistä kilpailua saatetaan pitää itsestään selvänä faktana, jolloin puutteelliset analyysit verkostoitumisesta voivat pahimmillaan muuttua valideiksi uskomuksiksi. (Leavitt, 2007; Fullan, 2005.) Pahimmillaan verkostossa voi olla luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä vastustavia vahvoja linkkejä, jotka pyrkivät nostamaan linkeissä pitkään yhdessä työskennelleiden organisaatioiden omia intressejä keskeisiksi verkostotasoisiksi intresseiksi (Granovetter, 1973). Näistä näkökulmista kehittäjäverkostojen johtamiseen liittyvää problematiikkaa ja haasteita pitäisi päästä reflektoimaan verkostoissa niihin kohdistuvien aitojen odotusten ja käytäntöjen arvioimiseksi. Siten voitaisiin vähentää jännitteitä, jotka syntyvät samanaikaisista pyrkimyksistä joustavuuteen ja kontrolliin, verkostoihin ja hierarkiaan sekä yhteisöllisyyteen ja yksilöllisyyteen kuin myös prosesseihin ja rakenteisiin (Hargreaves, 2007, 232).

Paradigman siirtymisen keskeneräisyyttä ja vaikeutta kuvaa hyvin väite siitä, että hierarkkiset organisaatiot ovat uudesta yhteisöllisestä fokuksesta käsin arvioiden yksilökeskeisiä (Leavitt, 2007). Hierarkkiset organisaatiot ovat juridisia henkilöitä, joilla on valta kohdistaa toimenpiteitä yksilöihin. Lisäksi hierarkkisen organisoinnin ajattelu on integroitu koko yhteiskuntaan, sillä lähes koko julkinen sektori on rakennettu hierarkkisen mallin pohjalta (Leavitt, 2007). Hierarkkisuu­ta pidetään lisäksi loogisena, sillä se jäsen­tyy usein pienistä paloista laajempiin kokonaisuuksiin. Tämän vuoksi verkostojen johtamista pidetään edelleen nykypäivänä Abrahamsonia (1996) mukail­len lähinnä edistyksellisenä johtamismuotina, jonka vaikutuksesta kehittäjäverkostoilla on taipumus muodostua keinotekoisiksi verkostoiksi ja jolloin yhteistoiminta on itseisarvoista yhteistyötä itsensä vuoksi. Verkosto ei näin ollen välttämättä takaa yhteistyön tuloksellisuutta (Sotarauta & Linnamaa, 2003) vaan se edellyttää erityisesti verkostoihin kuuluvien organisaatioiden ylimmiltä johtajilta pysähtymistä ja kehittäjäver­koston toimintaan suuntautunutta kriittistä reflektiota yhteistoiminnan perus­ymmärryksen luomiseksi (Alvesson & Deetz, 2001, 9). Tämä tarkoittaa käytännössä sitoutumista ymmärtämään paikallista, aitoa, ihmisten aidossa tilanteessa kokemaa yhteistoiminnan todellisuutta.

Organisaatioiden ylimmän johdon sitoutuminen moninaiisiin asiantuntijoiden väliin yhteistoimintamuotoihin ja monikanavaiseen viestintään ja keskusteluihin saattaa olla erittäin haasteellista (Grabner, 2004). Johdon etäisyys verkoston substanssiasiantuntijoiden ylläpitämistä kehittämisprosesseista, solmuista ja moniammatillisista käytäntöyhteisöistä voi muodostaa todellisen pullonkaulan verkostojen yhteistoimintaan (Wenger, 1998). Tämä saattaa johtaa siihen, että organisaatioiden ylimmän johdon kokonaiskuva yksittäisten kehitysteemojen taustalla olevasta kehitys­jatkumosta ja siihen liittyvistä tulevaisuuden skenaarioista on yllättävän sumea ja häilyvä (Sotarauta & Linnamaa, 1999b). Siitä johtuen ylämpää johtoa edustavien asiantuntijoiden tapaamisissa ei aina kyetä muodostamaan jaettuja näkemyksiä tulevista toimenpiteistä vaan yhteistoimintaan syntyy pahimmillaan uusia kohtaamisen kuiluja (Sotarauta & Mustikkamäki, 2008; Hautamäki, Vuorimies, Leveälahti & Järvinen, 2012). Ne vaikeuttavat verkoston yhteisten kehitysnäkymien tunnistamista ja kehittämispolun viitoittamista sekä erilaisten kehittämis­näkemysten yhteensovittamista. Tämän todellisuuden ymmärtäminen edellyttäisi organisaatioiden ylintä johtoa edustavilta asiantuntijoilta "gadamerilaista" yhteisiin käsitteisiin perustuvaa ja osallistuvaa tulkintaa sekä "diltheyläistä" eläytyvää, asiakkaiden arjen tarpeista lähtevää tulkintaa, joissa korostuvat asiantuntijalähtöinen kehittäminen, yhteistoiminnan merkitysten arviointi, jaettujen näkemysten luominen sekä kehittämiseen kohteellistettu dialogi (Gadamer, 2004; Makkreel, 1992). Tämä

on mahdollista, jos organisaatioiden ylimmät johtajat osallistuvat aidosti kehittäjäverkoston toimintaan ja ymmärtävät oman roolinsa tasavertaisina asiantuntijoina, joilla on erityistä strategista ja resurssien käyttämiseen liittyvää osaamista.

Paradigman siirtymävaiheen vaikeutta kuvaa se, että verkostojen toimintaan osallistuvat organisaatioiden ylimmät johtajat saattavat näyttää verkostomaisen yhteistoiminnan edelläkävijöiltä, mutta käyttävät kuitenkin usein vanhanaikaisia, yhteistoimintakontekstiin sopimattomia, hierarkkisiin systeemeihin kuuluvia johtamistekniikoita. Perinteiset organisaatiolähtöiset johtamismekanismit eivät toimi verkostoissa (Agranoff & McGuire, 2001, 269). Esimerkiksi ylimmän johdon edustajat ovat usein sitä mieltä, että heidän ei tarvitse työskennellä verkoston arjessa vaan osallistua ainoastaan tärkeiden strategisten asioiden käsittelyyn. Tällöin Stopfordin (2001, 264) mukaan johtajilta unohtuu se, että kehittäjäverkostoon kuuluvien organisaatioiden johdolla on erittäin tärkeä rooli verkoston oppimisen mahdollistumisessa sekä oppimisen ja kehittämisen tavoitteenasettelussa. Lisäksi organisaatioiden johtoasemassa olevat asiantuntijat loppujen lopuksi ratkaisevat, mihin ja miten markkinoiden signaaleihin ja ulkoisiin toimintaympäristön paineisiin ja haasteisiin verkostossa reagoidaan ja panostetaan resursseja. (Stopford, 2001). Jos ylempi johto ottaa etäisyyttä verkoston kehittämispanostusten kohdentamiseen ja verkostossa käytävään vuorovaikutukseen, niin pahimmillaan tämä voi johtaa siihen, että laajassa asiantuntijayhteistyössä valmistellut uudistukset ja muutokset tyrehtyvät ja sammuvat virallisessa ja toimivaltaa käyttävässä päätöksenteossa merkitysten puutteeseen. Tämän vuoksi ylemmiltä johtajilta edellytetään ”yhteisötietoisuuden” laajenemista organisaatioista verkostoihin. Tätä tietoisuutta luodaan kehittäjäverkostoissa mm. neuvottelevalla työotteella ja asiantuntijoiden välisissä oppimisprosesseissa, joissa luodaan käytännössä kehittäjäverkostolle sen ansainnan logiikkaa (Agranoff & McGuire, 2001, 302–305.)

Kehittäjäverkoston yhteistoiminta perustuu oppimisprosessiin, jolloin kehittämiskohteissa ja kehittämiskonteksteissa aikaansaadut tulokset ovat yhteisöllisiä oppimistuloksia (Agranoff & McGuire, 2003). Tuntuu hyvin vaikealta kuvitella, että organisaatioiden ylimmät johtajat, jotka eivät ole osallistuneet asiantuntijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja oppimisprosessiin, voivat tehdä kehittäjäverkoston strategiseen toimintaan ja resurssien käyttöön liittyviä valideja päätöksiä. Kehittäjäverkoston oppimisprosessit ovat dialogisuutta korostavia vuorovaikutusprosesseja, joissa johtaminen merkityksellistyy ja välittyy strategia- ja kehittämispuheessa (Foucault 1975). Tällöin asiantuntijoiden puhe ja kieli ovat verkostoihin liittyvän vallankäytön ja ohjauksen keskeisin muoto. Verkoston

johtamisessa vuorovaikutuksella tuotetaan itseymmärrystä, arvoja ja tavoitteita diskursiivisesti, jolloin kielen ja puheen välityksellä rakennetaan verkoston todellisuutta, jaettua ymmärrystä. Tässä mielessä vallan välineiden käyttäminen tai käyttämättömyys operoi paitsi estäen ja tukahduttaen verkoston asiantuntijoiden käyttäytymistä, myös mahdollistaen ja tuottaen uusia yhteistoiminnan muotoja ja malleja (Foucault, 1977).

Muutostilanteessa kehittäjäverkoston menestymisen kriittisiksi elementeiksi on nostettu asiantuntijoiden ominaisuudet kuten kyky toimia yhdessä, kommunikoida, asiaosaaminen, sitoutumisen asteen selkeys sekä hyvä itsetunto (Fischbach, Smerz, Findlay, Williams & Cox, 2007). Jos näissä kriittisissä elementeissä on häiriöitä, niin ne voivat vaikuttaa negatiivisesti kehittäjäverkostojen toimivuuteen ja sitä kautta verkostoissa aikaansaatuihin tuloksiin (Linnamaa, 2004). Tuloksena saattaa olla lisääntyvä organisaatioiden ja asiantuntijoiden välinen epäluottamus, jopa yhteistoiminnan lukkiutuminen, kun yhteistoiminta näyttää tempoilevalta ja epäjohtamukaiselta (Abrahamson, 1996; Boschma, 2005). Tämä luo edellytyksiä yhteistoiminnan kriittiselle arvioinnille ja johtamisretoriikalle, joka saattaa kuitenkin kohdentua johtamisen sijasta johonkin toisarvoisempaan asiaan, jolloin yhteistoiminta ja kehittämisen dynamiikka voivat vähitellen johtaa kehittäjäverkoston yhteistoiminnan paluuseen alkupisteeseen.

Organisaatiot ja niiden asiantuntijat eivät myöskään aina välttämättä tule toimeen keskenään (Sotarauta & Linnamaa, 1999a; 2003) tai eivät kestä keskinäistä riippuvaisuutta (Gulati, 1998), jolloin organisaatiot mieluummin fokuoivat aktiviteettejaan sisäisiin asioihinsa sen sijaan, että hakeutuisivat alueelliseen yhteistyöhön. Sotarautaa ja Linnamaata (1999) mukaillen organisaatioiden asiantuntijat eivät tällöin pääse kiinnittymään yhteiseen tietoperustaan eivätkä osaa noudattaa yhteistoiminnan käytäntöihin liittyviä odotuksia. Organisaatiot saattavat lisäksi asiantuntijoiden välityksellä viestiä pelkästään omista positiivisista asioista (Leavitt, 2007) ja turvautua käyttämään sellaista erityisammattisanastoa, jonka johdosta asiantuntijat saattavat päätyä puhumaan toistensa ohi (Sotarauta & Linnamaa, 1999a; 2003). Pahimmillaan positiivisuuden epäuskottavuus ja sosiaalinen laiminlyönti voivat johtaa sekaviin ja epätasapainoisiin tilanteisiin sekä luottamuksen menettämiseen. Myös asiantuntijoiden kehittäjäverkoston toiminnasta saama palaute ei välttämättä perustu tosiasioihin. Epäonnistumisten vaarana on, että kollektiivinen pessimismi leviää ja vaikuttaa asiantuntijoiden käytökseen, jolloin epäeettisestä ja moraalittomasta käytöksestä tulee kehittäjäverkostoon tapa (Fullan, 2005, 14). Tällöin kehittäminen voi olla haastavaa sekä vertikaalisella että horisontaalisella toiminnan tasoilla, mutta myös yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Osallistuminen

ja onnistumisten syntyminen on parasta palautetta asiantuntijoille, joka vahvistaa heidän uskoa kykyihinsä, strategiavalintoihinsa ja sitoutumista yhteistoimintaan (vrt. Ruohotie, 2002a).

Asiantuntijoina toimivat organisaatioiden johtajat ovat tasa-arvoisuusodotuksista huolimatta usein kehittäjäverkostossa erityisasemassa, sillä he päättävät mm. organisaatioiden yhteisin toimintoihin suunnattavista resursseista sekä strategisesta toiminnasta. He eivät kuitenkaan aina laita omaa persoonaansa peliin verkoston yhteistoiminnan merkityksellisyyden ja tietoisuuden kohottamiseksi. Sen edistäminen edellyttäisi vahvaa osallistumista verkostossa käytävään arkiseen asiantuntijoiden väliseen strategia- ja kehittämispuheeseen ja sen tulkitsemiseen (Mezirow, 1996). Puheessa merkitysmaailmat luovat pohjan organisaatioiden ja asiantuntijoiden aktiviteettien tehokkaalle yhteensovittamiselle, kollektiivisille oppimisprosesseille ja tätä kautta hyvien tulosten saavuttamiselle. Oppimisprosessien rakentamisessa keskeistä on kehittynyt dialogi, dialogi (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006), jossa eri näkemyksistä moniäänisen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen kautta muodostetaan yhteistä tulkintaa ja ymmärrystä. Syvälinen oppiminen edellyttäisi asiantuntijoina toimivilta organisaatioiden johtajilta kehitettävän asian kokemista aidosti merkityksellisenä, joka synnyttää sisäisen halun oppia (Foucault, 1977). Dialogissa yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi jokainen asiantuntija on aktiivinen subjekti, jonka kyky jäsentää ja kertoa omia käsityksiään, arvostaa ja kuunnella toisten näkemyksiä ja yhdessä kriittisesti tarkastella erilaisia mielipiteitä yhteisen tulkinnan muodostamiseksi ei ole perinteisissä, hierarkkisissa organisaatioissa itsestään selvää. Sen vuoksi organisaatioiden ylimpien johtajien saattaa olla vaikea työskennellä asiantuntijaverkostoissa, joissa valta hajaantuu (Foucault, 1977) ja johtaminen muuttuu jaetuksi. Moniääniseen dialogiin osallistuminen saattaisi kuitenkin johdattaa organisaatioiden johtajia ulos itsestään selväksi muodostuneista omista maailmoista uusiin mahdollisiin maailmoihin, jolloin potentiaalisten yhteistyötahojen tunnistaminen ja siltojen rakentaminen mahdollistaisi koko aluetta hyödyntävien innovatiivisten avauksien syntyminen.

Yhteistoimintaan sitoutuminen voi vaikeutua, koska organisaatiot pyrkivät sitoutumaan omista lähtökohdistaan hyväksymättä erilaisia tapoja sitoutua (Berry, Brower, Choi, Goa, Jang, Kwon & Word, 2004). Yhteisten resurssien muodostaminen ja kohdentaminen voi olla tällöin vaikeaa, sillä jokaisen asiantuntijatahon olisi avoimesti tuotava verkostoon jotain lisäarvoa. Verkostoon kuuluvilla organisaatioilla ja asiantuntijoilla saattaa kuitenkin olla erilaisia intressejä, jotka voivat johtaa jopa ristiriitoihin laadukkaan yhteistoiminnan sijasta (Sotarauta & Linnamaa, 1999a, 3). Toisaalta verkosto saattaa olla jopa omalakinen, miltei

deterministinen ilmiö, joka pyrkii optimoimaan sisäistä vaihtoaan sekä vakiinnuttamaan ja sulkemaan itsensä eliminoimalla tai neutralisoimalla verkoston eri toimijoiden välisiä intressieroja (Engeström, 2004a). Ylitalo, Mäki & Ziegler (2006) toteavat, että yhteistyön esteeksi saattaa muodostua myös osapuolten arvojen ja organisaatiokulttuurien erilaisuus, jolloin muutostilanteiden ei kannata keskittyä kulttuurin sisällön muuttamiseen, vaan yhteisten hyötyjen korostamiseen yhteisissä kehittämiskonteksteissa (Alvesson, 1990) siitä huolimatta, että Agranoffin ja McGuiren (2001, 300) mukaan verkoston erityinen johtamishaaste ovat eri tahojen kompleksiset tavoitteet ja eri organisaatioista tulevien asiantuntijoiden näkemuserot ja niiden yhteen sovittaminen. Alueilla tulisikin panostaa syvälliseen toimintapoliittisten haasteiden uudelleen ajattelemiseen, käsitteiden määrittelyyn ja yhteisen tiedon luomiseen alueen omasta näkökulmasta ja kehittämiskontekstista (Nykänen, 2010) siten, että erityisiä haasteita tuottavat päätöksentekoprosessit ja päätösten toteuttaminen helpottuisivat. Tutkimuksen mukaan kehittäjäverkostossa uudelleenajatteluun liittyvää diskurssia käydään kuitenkin pääsääntöisesti virallisen strategian ulkopuolella epävirallisemmassa asiantuntijoiden välisessä strategia- ja kehittämispuheessa, josta organisaatioiden ylin johto on usein liian etäällä.

Kaiken kaikkiaan kehittäjäverkostojen johtamisessa piilevät ongelmat ovat merkki yhteiskunnallisesti kestävästä johtamisesta sosiaalisesta vajeesta. Hargreavesin ja Finkin (2006, 20) mukaan kestävä johtaminen kunnioittaa menneisyyttä, osaa ottaa oppia siitä ja rakentaa sen pohjalta parempaa tulevaisuutta. Johtamisen perusta on moraalisesti kestävässä toiminnassa, jota ohjaavat eettisyys ja arvot. Se oppii ja kasvaa erilaisuudesta, ruokkii monimuotoisuuden herättelemää vuoropuhelua ja edistää näin luovuutta (Fullan, 2009, 110; Sergiovanni, 2000). Paikallinen ja alueellinen yhteistoiminta saattaa kuitenkin tähdätä ainoastaan nopeiden hyötyjen saamiseen (Bruun, 2002). Ellei pitkäjänteinen yhteistoiminta ole mahdollista, niin alueellisella ja paikallisella tasolla saattaa olla erittäin vaikeaa sovittaa yhteen eri tahojen välisiä intressejä pitkän tähtäimen kehittämisen näkökulmasta (Sotarauta, Horlings & Liddle, 2012a). Tällöin saatetaan hukata yhteistoiminnan mahdollisuuksia tuottaen innovatiivisia uusia resursseja ja kyvykkyksiä paikalliselle työ- ja elinkeinoelämälle ja työvoimalle, jotka voisivat hyödyntää yhteistoiminnan tuloksia alueen muuttamisessa kilpailukykyisemmäksi ja potentiaalisemmaksi sijoittumiskohteeksi (Martin, 2012; Cooke & Eriksson, 2012). Valkokarin, Airolan, Hakasen, Hyötyläisen, Ilomäen ja Salkarin (2006) mukaan jatkuvaa parantamista ja uudistumista tukeva yhteistoimintaverkosto haastaa organisaatioiden strategisen johtamisen avoimeen vuorovaikutukseen toimintaympäristön kanssa uusien innovatiivisten mahdollisuuksien löytämiseksi. Verkostojen asiantuntijoiden tulisi aina muistaa, että

verkostot kehittyvät rinnakkain toimintaympäristönsä kanssa (Valkokari et al., 2006, 49). Tällöin verkostojen kehitysdynamiikkaa kannattaa tarkastella rinnakkain toimintaympäristön muutosten kontekstissa, eikä rinnakkain verkostoon kuuluvien organisaatioiden oman kehitysdynamiikan kanssa (Berry, Brower, Choi, Goa, Jang, Kwon & Word, 2004).

Agranoffin ja McGuiren (2001) mukaan verkostossa korostuvat tiedon muodostaminen ja vastavuoroisuussuhteiden ymmärtäminen sekä vuorovaikutus. Kehittäjäverkostojen sosiaalisen kestävyuden vaje saattaa näyttäytyä organisaatioiden ylimmän johdon vuorovaikutuksen ja osallistumisen vähyytenä asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Se heikentää merkittävästi kehittäjäverkoston oppimisen vaikuttavuutta. Sen tuloksena verkostoon kuuluvat organisaatiot eivät aina osaa hyödyntää omia eikä muiden kokemuksia oman toimintansa kehittämisessä (Hargreaves & Fink, 2006, 19). Vuorovaikutukseen perustuvaa oppimista tarvitaan, jotta organisaatioiden yhteistä synergiaa päästäisiin käyttämään innovatiiviseen alueellisten palveluiden parantamiseen (Agranoff & McGuire, 2001, 320–321). Oppiminen edellyttää kuitenkin kaikkien organisaatiotasojen, eri hallinnonalojen ja alueellisten kerrosten osallistumista yhteiseen sosiaaliseen prosessiin, strategia- ja kehittämispuheeseen, jonka tuloksena on mahdollisuus luoda jaettuja näkemyksiä ja uutta alueellista kyvykkyyttä uuden tiedon luomisen, uusien toimintamallien kehittelyn ja uusien palvelujen muotoilemisen prosesseissa. Jos kuitenkin yksityiset tarpeet koetaan tärkeämmiksi kuin jaetut normit ja päämäärät (Sergiovanni, 2000, 40–42), niin sosiaalinen kestävyysvaje saattaa näyttäytyä vaikeutena löytää yhteisen kehittämistoiminnan merkityksellisyttä. Tämä voi heikentää kehittäjäverkoston dynaamisuutta ja vaarantaa alueen kannalta tärkeiden ja hyödyllisten, merkityksellisten toimenpiteiden toteuttamisen toimintaympäristön muutoksiin sopeutumiseksi ja varautumiseksi.

6.4. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tietoteoreettisesta näkökulmasta katsottuna ymmärrys ja tieto, jotka ohjaavat laadullista tutkimusta sekä tutkimuksen validiteetin määrittelemistä, ovat situationaalsiin käsitteyhteyksiin ja kyseisiin olosuhteisiin perustuvia käsitteitä sekä diskursiivisia toimintoja (Koro-Ljungberg, 2005). Tutkimuksen validiteettia tarkastellaan tässä tutkimuksessa monista eri näkökulmista huomioiden tutkimuksen viitekehys ja luonne. Keskeisintä tämän autoetnografisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa on tutkijan itsensä osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan sekä

jatkuva itsereflektiivisyys (Patton, 2002a), jonka tuloksena tutkija on tuonut esiin hänen omat lähtökohtansa. Ne heijastuvat väistämättä tutkijan ja tutkimuskohteen välisiin suhteisiin, aineiston käsittelyyn ja tulkintaan (Heikkinen, Kakkori & Huttunen, 2001). Lisäksi luotettavuutta pitää tarkastella myös fenomenologis-hermeneuttisesta näkökulmasta, jolloin perusoletuksena on tajunnallisten ilmiöiden intentionaalisuus (Perttula 1995, 104). Validiteettiin kytkeytyy myös tutkimuksen eettiset näkökulmat, joissa on pyritty hyviin tieteellisiin käytäntöihin suunnittelemalla, toteuttamalla ja raportoimalla tutkimus tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, 6).

Tutkimus on poikkitieteellinen, sillä tutkimuskontekstissa kasvatustiede ja aluetiede kohtaavat kompleksisessa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen ilmiön ja alueellisen kehittäjäverkoston kontekstissa. Tutkimuksen metodologiassa on pyritty vastaamaan molempien tieteiden asettamiin haasteisiin. Autoetnografinen tutkimusote on valittu sen vuoksi, että tutkija on päässyt osalliseksi tutkimuksen kohteena olevan verkoston moninaiseen ja sosiaalisesti rikkaaseen alueellisen kehittämisen kenttään. Valinta on mahdollistanut kehittäjäverkoston käyttäytymisen tutkimisen aidoissa kehittämiskonteksteissa. Tutkija on upottanut hermeneuttisen tulkintamenetelmän autoetnografiseen viitekehykseen päästäkseen muodostamaan monipuolisesta havainto- ja kokemusaineistosta tutkimuskysymysten kannalta relevantteja merkityksiä. Lopullisessa tulkinnassa on saatu avattua yhteys oppimisen ja johtamisen kannalta olennaisiin tekijöihin ja niiden välisiin suhteisiin. Autoetnografisen tutkimuksen viitekehyksen ja hermeneuttisen tulkinnan yhteensovittaminen on ollut innovatiivinen ja uudenlainen lähestymistapa.

Metodologia on tuottanut tutkimuskysymyksiä avaavia deskriptioita, joiden tulkinnan on tehnyt kasvatustieteilijä. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti verkoston johtamisen tulkinnoissa korostuu oppimisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen rooli. Lisäksi tutkijan oma lähtökohta vaikuttaa tuloksiin. Tutkimuksen käynnistyessä tutkijan oma tietämys verkostoista oli erittäin pinnallinen ja päällimmäisenä johtamisparadigmana oli perinteinen organisaatioiden johtamisen paradigma. Tästä perinteisestä paradigmasta irrottautuminen ja uuden näkökulman oppiminen on kestänyt useita vuosia, joka on kuitenkin pitkäjänteisenä syväoppimista tukevana prosessina kohottanut tutkimuksen luotettavuutta (Patton, 2002a; Hunt, 2010). Tutkimustulosten luotettavuuteen on vaikuttanut merkittävästi se, miten hyvin tutkija on itsereflektiivisessä irtautumisprosessissaan onnistunut ja oivaltanut kehittäjäverkoston johtamiseen liittyvät peruseriaatteen (Patton, 2002a, 267). Tällöin tutkijan haasteeksi on muodostunut oman vastatransferenssin hallitseminen,

mikä tässä tapauksessa tarkoittaa analyttisen, faktoja toteavan ja perustelevan otteen säilyttämistä siten, että merkitysten tulkintoja ei ole tehty pelkästään tunteen pohjalta tai että aikaisemmat ennakkokäsitykset olisivat vaikuttaneet merkittävästi (Giorgi, 1997).

Tutkija on pyrkinyt tavoittamaan tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se ilmenee hänelle itselleen interaktiivisen fokusryhmän rikastamana. Tutkija on laatinut rekonstruktion käyttäen siinä omien, alkuperäisten ja välittömien kokemustensa konstruktioita. Kuitenkin, vaikka autoetnografia on ollut ihanteellinen tutkimusote tämän yhdenmukaisuuden varmistamiseksi, niin lopulta tutkija ei ole voinut tutkimuksessa täydellisesti saavuttaa omaa kokemustaan. Tutkija on oivaltanut, että totuus autoetnografiassakin on aina osittaista (vrt. Gadamer, 1976). Lisäksi tutkijan ja interaktiivisen fokusryhmän kokemuksiin on kätkeytynyt niin paljon sellaista, jota tutkijan on ollut tajunnallisesti mahdotonta ymmärtää, sillä tulkintaan on liittynyt tutkijan oma persoona ja se, miten hän on tulkinnut havaintoja ja kokemuksia (Bochner & Ellis, 1996). Tutkimuksessa tutkija on keskittynyt rakentamaan tulkintaansa kokemusten synnyttämistä merkityksistä käsin tietoisena sen rajoituksista (Syrjäläinen, 1994). Tutkija on yhdistänyt itsereflektiivisyyteen eettisen pohdinnan, jossa on pyritty tiedostamaan ja analysoimaan tutkimuksen eettisiä ongelmia ja hakemaan niihin ratkaisuja sekä kehittämään yleistä tutkimuksellista moraalista tietoisuutta. Autoetnografia on nimittäin tutkimusote, joka houkuttelee mielikuvitteelliseen kirjoittamiseen (Hammersley, 2006, 3-11). Sen vuoksi tutkija on koko tutkimuksen ajan korostanut itsereflektiivisyyttä ja kiinnittänyt huomiota tulkinnan totuudenmukaisuuteen hakemalla perusteluja aineistosta ja aikaisemmista tutkimuksista. Lopulta luotettavuudessa on kysymys siitä, onko tutkimus uskottava ja laadukkaasti tehty (Patton, 2002a, 266–267).

Tutkimuksessa on pyritty hallitsemaan intersubjektiivisuutta korostamalla tutkijan sekä interaktiivisen fokusryhmän välisen vuorovaikutuksen, teoreettisen tarkastelun ja tutkimuksen toteutuksen välistä tasapainoa (Lincoln & Denzin, 1994). Itsereflektiivisyys on tukenut kehittäjäverkoston toiminnan tutkimisesta syntyneen abstraktin ja moninaisen tutkimusaineiston käsitteellistämistä ja argumentaation kypsyä (Richardson, 2000) sekä tutkimustavoitteiden, autoetnografisen metodologian, tutkimusaineiston tulkintaa sekä sitä ohjaavan arvorakenteen jatkuvaa tarkastelua tutkimuksen aikana (Anderson, 2006). Tutkimuksessa on lisäksi huomioitu moniäänisyys ja primääriaineisto on tuotettu useiden asiantuntijoiden sosiaalisessa prosessissa sosio-konstruktivistisessä hengessä. Tämä on kohottanut tutkimuksen triangulaatiota, jota on tukenut myös tutkimuksen eri vaiheiden aktiivinen raportointi (*audit trail*) artikkeleiden ja raporttien muodossa sekä

interaktiivisen fokusryhmän (*member checking*) ja muiden tutkijoiden antama palaute (*peer reviewing*) (Patton, 2002a, 267; Merriam, 1995).

Tutkimuksessa on pyritty "ditltheyläiseen" eläytyvään ymmärtämiseen (Makkreel, 1992), jossa tutkijan saama tieto on perustunut tutkijan omiin kokemuksiin tiedon syntykontekstissa. Lisäksi tutkija on Husserlia ja Gadameria mukailleen pyrkinyt hermeneuttisesti etsimään kokemuksesta olennaista ja käsitteellistämään kehittäjäverkoston johtamista äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen kontekstissa. Tutkijan tukena vuosien ajan toimineessa interaktiivisessa fokusryhmässä käytyjen keskustelujen avulla tutkija on saanut kyseenalaistettua, rikastettua ja vahvistettua omia tulkintojaan sekä kontribuutiotaan tutkittavan verkoston toimintaan (vrt. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, 6-7). Tämä on mahdollistanut joustavien, validiteettia kohottavien metodien käyttämisen aineiston hankinnassa (Maxwell, 2005). Aineistoon sisältyvät merkitykset ovat tulleet näkyväksi tutkimusaineiston pitkäjänteisessä ja jatkuvassa hermeneuttisessa tulkinnassa (Gadamer, 1979; Denzin & Lincoln, 2005; Bochner & Ellis, 1996). Fokusryhmässä tutkimuksen kohteena ovat olleet kehittäjäverkostotason kysymykset ja tulokset ovat syntyneet tutkijan oman, totuuteen pyrkivän hermeneuttisen tulkinnan tuloksena, jossa tehdyistä virheistä tai vääristä tulkinnoista tutkija yksin vastaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, 6-7).

Alueellisen kehittäjäverkoston prosessien ja johtamisen tutkiminen on edellyttänyt aktiivista osallistumista verkoston sosiaaliseen prosessiin, arjen kehittämiseen sekä sitoutumista verkoston monimuotoisiin oppimisprosesseihin. Sosiaalinen osallistuminen ja dialogi ovat olleet keskeisiä välineitä verkostomaisen yhteistyön merkitysten syntyemisessä ja niiden tutkimisessa (Patton, 2002a; 2002b). Tämän vuoksi tutkija on valinnut autoetnografisen tutkimusotteen, joka on mahdollistanut prosessien tutkimisen kehittäjäverkoston sisältä käsin (vrt. Maykut & Morehouse, 1994). Kun tutkija on elänyt samaa prosessia tutkittavien kanssa (Bailey, 2008), niin se on samalla kohottanut primääriaineiston eettisyyttä ja vastuullisuutta. Tällöin tutkimustulosten ja tutkimuskontekstin kuvaaminen on voitu toteuttaa yksityiskohtaisesti sekundääriaineistossa ja myöhemmin käsitteellisemmällä tasolla primääriaineistossa siten, että eriävät mielipiteet tai henkilökohtaiset näkemykset on voitu esittää anonyymisti. Vaikka interaktiivisen fokusryhmän keskustelut ovat joskus henkilöityneet, niin siltäkin osin tutkimus on raportoitu mahdollisimman anonyymisti. Tutkimusraportissa on kuitenkin nostettu, projektit nimeltä mainiten, esiin julkisen, Euroopan sosiaalirahaston ESR-projektien, rahoituksen merkittävä rooli tutkimuksen toteuttamisen edellytyksissä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, 6).

Tutkimuskysymyksiin on haettu ratkaisua käyttämällä autoetnografista menetelmää, jonka tutkija on arvioinut tuottavan parhaita mahdollisia tuloksia sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvassa verkostomaisessa tutkimusympäristössä (Maxwell, 2005). Tutkimusotteen käyttäminen on kohottanut demokraattista validiteettia, joka on syntynyt kun tutkimuksessa on tehty yhteistyötä tutkijoiden ja tutkimukseen osallistujien kesken ja huomioitu tasa-arvoisesti tutkimusympäristön moninaiset näkökulmat ja äänet (Anderson & Herr, 1999). Tutkimusmetodin valintaan ovat vaikuttaneet myös aikaisempien tutkimusten metodologiat sekä tutkijan odotukset siitä, millaisia teoreettisista lähtökohdista lähteviä tutkimustehtäviä tutkimuksessa tulee olemaan. (Staller, Block, & Horner, 2008; Maxwell, 2005.)

Tutkimuksen validiteettia kohottaa se, että tutkimuksen aineisto on kaksitasoista. Tutkittavan ilmiön evolutiivisen luonteen (Sotarauta & Srinivas, 2006) ansiosta tutkija on saanut paljon sekundääriaineistoa, jota on vuosien ajan kerätty osallistuvalla havainnoinnilla. Sekundääriaineiston analysoiminen on muodostunut tutkimuksessa erittäin haasteelliseksi ja mittavaksi työksi, sillä havaintoja on suuri määrä pitkältä ajalta. Tänä aikana myös autoetnografiselle tutkimukselle tyypillisesti, tutkimukselliset intressit ovat ehtineet tarkentumaan (Creswell, 1994, 153). Tämän vuoksi sekundääriaineistoa on hermeneuttisesti tulkittu jatkuvalla sisällön analyysillä ja eksplikoitu sen tuloksia primääriaineistossa. Validiteettia kohottaa myös se, että tutkimuskonteksti on kuvattu seikkaperäisesti (ks. Hautamäki, 2013e, 8-12), vaikka sitä ei sen laaja-alaisuuden vuoksi ole liitetty raporttiin.

Tutkija on huolehtinut siitä, että merkityssuhteiden jäsentämisessä on korostettu alkuperäistä kokemusta, sillä kokemusten jäsentäminen pelkästään erityistieteellisten teorioiden tai käsitteiden perusteella laskee luotettavuutta (Perttula 1995, 105). Tämän vuoksi tutkija on jatkuvasti käynyt poikkitieteellistä diskurssia ammattikasvatustieteen ja aluetieteen teoreettisten näkemysten välillä pitäen tutkimusta osana hermeneuttisen kehän tulkintaprosessia (Gadamer, 1979). Se on luonnollisesti ohjannut tutkimusprosessia yhä uusien kysymysten äärelle. Pragmaattinen lähestyminen tutkimuskohteeseen on ohjannut tutkimuksen luonnetta siten, että käsitteellistämisen ja abstrahoinnin taso on noussut tutkimusprosessin aikana ja että tutkimustulokset ja johtopäätökset ovat näyttäytyneet monikerroksisina kuvauksina tutkittavasta ilmiöstä ja lopulta yhtenä prosessimallina (Angen, 2000). Tutkimusprosessissa on jatkuvasti huomioitu tutkimusongelmien, aineistonkeruun ja tulkinnan yhteensopivuus sekä aikaisempien tutkimuksien tulokset ja ymmärrettävien tutkimustulosten tuottaminen, jota voidaan pitää hyvin toteutetun tutkimuksen tuloksena (Maxwell, 2005). Sujuvuus

liikkumisessa aineistojen ja tulkintojen välillä on aidosti mahdollistanut jatkuvan tutkimustulosten totuudellisuuden, siirrettävyyden ja toistettavuuden edellytysten arvioinnin. Perinteisestä tutkimusparadigmasta käsin se on kohottanut tutkimuksen toteutuksen täsmällisyyttä (*rigor*), laadullisesta näkökulmasta kysymys on ollut enemmänkin tutkimuksen sisäisen ja ulkoisen validiteetin kasvattamisesta. (Merriam, 1995; Eskola & Suoranta, 1998.)

Tulkinnan tukena on käytetty hyvin paljon yritysten verkostoitumiseen liittyvää teoriaa, sillä yritys-elämälle tyypillisten klustereiden dynamiikka on uponnut vähitellen myös alueiden kehittämiseen korostaen organisaatioiden keskinäisiä yhteyksiä ja alueiden osaamisen kehittymisen merkitystä (Leibovitz, 2004). Aiemmasta tutkimuksesta on ollut suuri hyöty, sillä niiden tuottamat tulokset ovat ohjanneet tutkijaa löytämään kokemuksen tulkinnasta yhteiskunnallisen verkostoitumisen kannalta kaikkein merkityksellisimmät seikat ja kohdentamaan niihin tutkimusresursseja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, 6-7). Äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen dynamiikan tulkitsemiseksi ja ymmärtämiseksi on tarvittu aikaa useita vuosia. Pitkäjänteinen reflektio ja aktiivinen odottaminen (Hunt, 2010) sekä oman ja ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen niistä merkityksistä käsin, joita he ovat antaneet asioille (Patton, 2002a; 2002b; Makkreel, 1992), ovat kohottaneet tutkimuksen validiteettia merkittävän paljon. Tutkimuskontekstin yksityiskohtainen kuvaaminen (Hautamäki, 2013e) sekä tutkimustulosten ja johtopäätösten deskriptiivinen luonne ovat mahdollistaneet sen, että jokainen lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä tutkimuksen aitoudesta ja totuudenmukaisuudesta. Tutkimusraportin ja tulosten avoimuudella on pyritty edistämään intertekstuaalisuutta siten, että muut tutkijat innostuisivat tutkimukseen liittyvän keskustelun ja tieteenalan sisäisen vuoropuhelun jatkamiseen tuottamalla uusia tutkimuskysymyksiä ja avaamalla uusia tutkimusalueita (Richardson, 2000). Tätä on tutkimuksessa edistetty kirjoittamalla tutkimustuloksia näkyväksi tutkimusprosessin aikana tieteellisinä artikkeleina ja julkaisuina (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, 6-7).

Tutkimuksella on ollut vahva poikkitieteellinen luonne, jossa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen ovat yhdistyneet moderni näkemys alueiden kehittämisestä, verkostojen oppimisesta sekä jaetusta johtamisesta sosiaalisessa ja evolutionaarisessa kehittämisessä. Tämä viitekehys on syntynyt tutkimuksen edetessä ja sen avulla tutkija on luonut käsityksensä alueellisen kehittäjäverkoston johtamisesta. Pitkäjänteinen, useita vuosia kestänyt tutkimusprosessi on kohottanut tutkimuksen prosessivaliditeettia, joka näyttäytyy tutkimuksessa siten, että tutkimusraportissa on kyetty tuottamaan monipuolisia

prosessimaisia deskriptiivisiä näkökulmia suhteessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Anderson & Herr, 1999). Tähän liittyen tutkimuksessa on korostettu autoetnografisen tutkijan tulkinnan rehellisyyttä suhteessa tutkimuksen tietokäsitykseen, päämääriin ja tutkimusympäristöön. Käytännön prosesseja kuvaamalla on pyritty kohottamaan uudistumisen validiteettia siten, että tutkimusta voitaisiin käyttää tieteiden välisten tutkimuskäytäntöjen ja alueellisten kehittämiskäytäntöjen muuttamiseen ja parantamiseen sekä uusien aloitteiden tekemiseen. (Anderson & Herr, 1999.)

Tutkijan lähtökohtana on ollut se, että kaikissa olosuhteissa toimitaan tarkoituksenmukaisella tavalla, eikä ainoastaan siellä, missä on ollut tietyt pelisäännöt (Cribb, 2004, 55). Tutkimuksessa on yhdistetty autoetnografisen sekundääri- ja primääriaineiston luominen ja tulkinta hermeneuttisella menetelmällä. Tämä on mahdollistanut joustavan liikkumisen tutkimusaineiston ja tutkijan tekemisen päätelmien välillä evidenssin varmistamiseksi (Merriam, 1995). Tutkimustulokset ovat syntyneet abstrahoimalla primääriaineistoa, joka on käytännössä tarkoittanut aineistosta syntyneiden merkitysten ja aineistojen välistä jatkuvaa keskustelua ja ristiinvalidointia (Syrjäläinen, 1994; Metsämuuronen, 2009, 124, 253–260). Tutkimusaineiston keräämistä, analyysia ja tuloksien arviointia on ohjannut tutkijan tekemä kokemusten tulkinta, johon on yhdistetty tutkijan oma substanssiosaaminen ja persoona sekä aiempi kokemus ja osaaminen (Syrjäläinen, 1994; Anderson, 2006). Tämä on vahvistanut tutkimusprosessin ja tutkimustulosten validiteettia. Tutkimus ei ole pyrkinyt arvioimaan tutkimuksen kohteena olevan verkoston onnistumista tai tuloksellisuutta, vaan on pyrkinyt luomaan yleisen tason käsityksen prosessien sisällöistä ja niihin liittyvistä odotuksista, joita kehittäjäverkostossa on tutkimuksen aikana kyetty tunnistamaan. Tutkimuksen välivaiheiden tuloksia on pyritty tuomaan jatkuvasti esiin mm. tieteellisten artikkeleiden, tutkimus- ja projektiraporttien, julkaisujen, opinnäytetöiden ja sosiaalisen median blogien välityksellä, joka on aktivoitunut keskusteluja ja tuottanut jatkuvasti uutta tietämystä toiminnan ytimestä (Patton, 2002a) sekä mahdollistanut yhteistoiminnan merkitysten muodostamisen (Hammersley & Atkinson, 1995). Tämä on kohottanut erityisesti ulkoista validiteettia.

Tutkija on ajatellut, että tutkimuksen lukijan ei tule ymmärtää tutkimustuloksia hypoteesimaisina totuuksina, vaan enemmänkin kokonaisuutena, jossa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisesta ja siihen liittyvästä alueellisesta yhteistoiminnasta on luotu lisää inhimillistä ja vilpittöntä ymmärrystä. Sen tavoitteena on ollut keskustelun ja uusien ajatusten herättäminen (Guba & Lincoln, 1989; Tracy, 2010). Taustalla on ollut se tosiasia, että kaikilla kehittäjäverkoston toimintaan osallistuvilla

henkilöillä on ollut omat yksilölliset kokemuksensa ja siten myös niihin liittyvät totuutensa ja mielipiteensä (Bogdan & Biklen, 1998; Maykut & Morehouse, 1994, 112–13). Tutkimus ei ole kyseenalaistanut niitä. Autoetnografisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut pikemminkin tutkimuksellisen resonanssin vähentäminen (Tracy, 2010) siten, että tulkinnan tekeminen on ylipäätään voinut olla mahdollista. Tutkija on tehnyt tulkinnan yksin, mutta on saanut tulkinnan aikana olla moniäänisen fokusryhmän monipuolisten näkökulmien vaikutuksen, kyseenalaistamisen ja monien totuuksien alaisena. Tutkija on tällöin saanut mahdollisuuden arvioida ja kyseenalaistaa oman totuutensa (MacNaughton & Smith, 2003, 112–113). Tämä lähtökohta ei ole kuitenkaan ollut validiteettia heikentävä asia, vaan tiedostettuna asiana se on ollut pikemminkin tutkimuksellinen vahvuus.

Tutkija on pyrkinyt olemaan refleksiivinen olemalla jatkuvasti tietoinen omista lähtökohdistaan ja roolistaan tutkijana (Bogdan & Biklen, 1992, 6-7). Nöyryys tutkittavan ilmiön äärellä ja pitkäjänteinen reflektio on vapauttanut ja inspiroinut tutkijan ajattelua löytämään tutkimustiedosta merkityksiä, jotka ovat laajenneet vähitellen äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen alueellisen yhteistoiminnan ja kehittäjäverkoston johtamisen kokonaistulkinnaksi. (Hammersley & Atkinson, 1995.) Tutkimuksen tulokset ovat yksittäisen kehittäjäverkoston ja tietyn alueen tutkimuskontekstissa ainutlaatuisia. Tutkimuksen kontribuutio (Tracy, 2010) on toteutunut alueellisen kehittäjäverkoston oppimisprosessien ja johtamisen merkitysrakenteena. Tämä tiedollinen merkitysrakenne on luotu realistisesta ja pragmaattisesta lähtökohdasta luomalla merkityksiä ja osamerkityksiä (ks. Hautamäki, 2013e, 36–77), jotka ovat kuvanneet todellisuuden moninaisuutta mahdollisimman oikein ja totuudenmukaisesti (Grandy, 1998, 114; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, 6-7). Merkitysrakenne näyttäytyy alueellisen kehittäjäverkoston prosessimallina (Kuvio 16), joka luo edellytyksiä tieteellisten tutkimustulosten siirrettävyyteen (*transferability*) ja uskottavuuteen (*credibility*) (Patton, 2002a), sillä prosessimallia on mahdollista käyttää muissa kehittäjäverkostoissa yhteistoiminnan ja sen johtamisen oppimisessa ja arvioinnissa.

6.5. Jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkimus on tuonut äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen johtamiseen poikkitieteellisen, kasvatustiedettä ja aluetiedettä yhdistävän näkökulman, jossa jaettujen merkitysten ja yhteisöllisen oppimisen rooli innovaatioympäristössä on keskeinen. Tutkittava ilmiö on erittäin monimutkainen ja sumea. Sen tutkiminen on

kuitenkin alueiden kehittymisen ja kansantalouden kannalta erittäin tärkeää. Sen vuoksi äkillisiin rakennemuutoksiin varautuminen tarvitsisi tuekseen kokonaisen poikkitieteellisen tutkimusohjelman, jossa eri tieteenalojen edustajat voisivat yhdistellä tutkimuksiaan ja näkökulmiaan. Tämä olisi mahdollista toteuttaa valtioneuvoston ja työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksessa sekä alueiden kehittäjäverkostoihin kuuluvien keskeisten toimijoiden toteuttamana.

Alueiden merkityksien kasvaessa ja dynaamisten elementtien lisääntyessä (Leibovitz, 2004; Linnamaa, 2004; Sotarauta, 2004) tarvitaan erityisesti tutkimusta yhteistoiminnan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisestä, uusien kyvykkyysien luomisesta sekä kilpailukyvyn muuttamisesta alueiden hyvinvointia tukeviksi rakenteiksi (mm. Sotarauta & Kautonen, 2007; Lagendijk, 2000; Sotarauta, 2004). Sotarauta, Horlings & Liddle (2012, 1-2) esittävät, että tutkimusta tarvitaan lisää myös alueiden kestävyuden johtamisesta, sillä johtamisella on merkittävä rooli alueiden tasapainoisessa ja uusia polkuja etsivässä kehittämisessä, jossa johtaminen saa erilaisia muotoja erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa. Alueellisen kehittäjäverkoston johtamisessa korostuu erityisesti sosiaalinen kestävyys. Se on keskeisin kehittäjäverkoston menestystekijä, jonka muotoja ja mekanismeja tulisi ehdottomasti tutkia lisää.

Kehittäjäverkostojen tutkimusmenetelmiä tulisi kehittää. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että autoetnografisen tutkijan eläminen verkoston arjessa tuottaa suuren määrän havaintoaineistoa ja kokemuksia, joiden merkityksien analysointi ja tulkinta on tehtävä hyväksikoetuilla menetelmillä. Myös monet muut viimeaikaiset verkostotutkimukset (mm. Valkokari, 2009; Nykänen, 2010) osoittavat, että kvalitatiiviset menetelmät soveltuvat kompleksisten ja sosiaalisesti ohjattujen verkostojen tutkimiseen. Verkostoihin kohdentuvan kvalitatiivisen tutkimuksen tukemiseksi tutkijayhteisöissä voitaisiin korostaa enemmän laadullisten tutkimusmenetelmien keskinäistä yhdistämistä. Lisäksi tutkimuksen tueksi kaivattaisiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmän tuottamaa systemaattisempaa tietoa. Molemmat lähestymistavat sisältävät paljon mahdollisuuksia innovatiivisiin metodologisiin kokeiluihin. Nykyiset verkostojen tutkimiseen tarkoitetut kvantitatiiviset analysointimenetelmät sisältävät myös korkealuokkaisia visuaalisia elementtejä, jotka voivat rikastaa ja yhdistää kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa. Myös erilaisten tilastollisten mallien kehittäminen voisi avata uusia näkökulmia kvalitatiiviselle tutkimukselle (vrt. Järvinen, Hautamäki & Vesasto, 2013). Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien yhdistäminen toisi aineiston ja tutkimustulosten analyysiin lisää näkökulmia ja monipuolistaisi tutkimustulosten tulkintaa ja evidenssiä. Koska kehittäjäverkostojen arjen työtä ja sosiaalista prosessia

toteutetaan yhä useammin tietoverkoissa, niin verkostoetnografian ja sosiaalisen median liittämistä kehittäjäverkostojen tutkimiseen tulisi ehdottomasti tutkia, sillä postmodernissa maailmassa ne ovat asiantuntijoille luonnollisia tapoja sijoittua tiedon ja tietämyksen virtoihin (vrt. Castells, 1996).

Tutkimustuloksia voi käyttää hyväksi edistettäessä suomalaisten alueiden varautumista äkillisiin rakennemuutoksiin. Erityisesti alueilla toimivien yhteistoimintarakenteiden kehittämiseksi sekä jatkuvien tiedon luomisen, yhteiskehittelyn ja uusien ratkaisujen muotoilemisen prosessien ylläpitämiseksi tarvitaan kohdennettua ja aktivoivaa valmennusta, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä arviointitoimintaa. Alueellisten kehittäjäverkostojen oppimista tulisi tutkia kaikilla suomalaisilla alueilla, sillä alueellisen innovaatioprosessin luonteisten oppimisprosessien johtamisen onnistumisella on keskeinen merkitys kehittämisen tehokkuuden, toimivuuden ja tuloksellisuuden saavuttamisessa ja sitä kautta alueiden kilpailukyvyn kehittämisessä sekä äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisessa.

Kehittäjäverkostojen johtamisen kuvaaminen tässä tutkimuksessa äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen näkökulmasta on yksi uusi avaus verkostojohtamisen kehittämisen diskurssiin. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia ja hahmottaa alueellisen kehittäjäverkostojen johtamisen kvalifikaatioita ja tulevaisuuden osaamistarpeita, joita Sotarauta, Kosonen & Viljamaa (2007) käsittelevät ansiokkaasti raportissaan. Myös jaetun johtamisen soveltamista erityyppisissä alueellisissa organisaatioissa ja verkostoissa olisi tutkittava, sillä organisaatioiden ansaintalogiikka on muuttumassa hyvin nopeasti oppimista, innovatiivisuutta ja verkostomaisuutta korostavaksi (ks. Harmaakorpi & Melkas, 2005).

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yhtä ja ainutlaatuista alueellista kehittäjäverkostoa. Alueellisia yritysklustereita ja yritysverkostoja on viime vuosien aikana tutkittu kohtuullisen paljon, mutta alueellisten julkisten ja julkisoikeudellisten toimijoiden muodostamien verkostojen tutkimus on ollut vähäisempää. Lisäksi kasvatus- ja aluetieteellisestä näkökulmasta alueellisen oppimisprosessin ja innovaatioprosessin välimaasto on vielä selkiintymätön. Alueiden näkökulmasta pitäisi merkittävästi lisätä ja kohdentaa panostuksia alueiden oppimis- ja innovaatioprosessien ja niiden johtamisen tutkimiseen, sillä toimintaympäristön monimutkaistuminen ja nopeasti muuttuvat suhdanteet pakottavat alueelliset toimijat vääjäämättömästi lisäämään keskinäistä yhteistoimintaa ja hallitsemaan nopeaa muutosta. Alueellisessa yhteistoiminnasta saatavat synergiat ovat hyvin pitkälle kiinni siitä, miten asiantuntijoiden oppimista onnistutaan johtamaan. Erityinen johtamisen haaste on

hyvin kompleksisissa ja epäjatkuissa tilanteissa, joissa syklinen yhteistoiminta ja oppimisprosessi voivat pahimmillaan kriisiytyä, mutta parhaimmillaan synnyttää emergenttejä, uusia luovia ratkaisuja. Tämän tutkiminen kasvattaisi tietämystä sosiaalisen pääoman merkityksestä verkostojen oppimisessa ja johtamisessa. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin myös verkostossa jatkuvasti käytävän strategia- ja kehittämispuheen tärkeys kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja jalostamisessa. Sen luonnetta, roolia ja käyttämistä kehittäjäverkoston johtamisessa kannattaisi tutkia enemmän dialogisesta sekä jaettujen merkitysten luomisen näkökulmasta. Erityisen kiinnostavaksi muodostuivat havainnot siitä, että asiantuntijoiden välinen pitkäaikainen strategia- ja kehittämispuhe vähensi voimistuessaan verkoston virallisen strategian merkitystä ja samalla verkoston toimintaan osallistuvien organisaatioiden ylimmän johdon ohjaavaa roolia.

Verkostojen johtamisessa haasteet nousevat esiin siitä tosiasiasta, että alueelliset kehittäjäverkostot ovat moniorganisatorisia, monikerroksisia, monihallinnollisia, monitasoisia, monifoorumisia, monikontekstisia ja monisyklisiä. Johtamisen hajaantuminen kehittäjäverkostoon korostaa jaetun johtamisen merkitystä ja osaamista. Jaettu johtaminen on uusi ja vaativa osaamisalue, jonka liittäminen johtamiskoulutukseen on tärkeää. Hierarkkisesti toimivien organisaatioiden ylimpien johtajien valmentaminen jaetun johtamisen osaamiseen on verkostojen tuloksellisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää, sillä kehittäjäverkoston tulosten realisoituminen on usein riippuvaista siitä, miten hierarkia kohtaa verkostomaisen moniammatillisen asiantuntijatyön tulokset. McGuire (2002) on artikkelissaan kuvannut sitä, miten organisaatioiden ylimmillä johtajilla on verkostossa toimiessaan erilaisia johtamisprofileja, joilla on vastinparit organisaatioiden johtamisen kontekstissa. Nämä profiilit yhdistävät ylimpiä johtajia kehittäjäverkoston arkipäiväisiin prosesseihin ja moniammatillisiin käytäntöyhteisöihin. Kaiken kaikkiaan verkostoon kuuluvien organisaatioiden ylimpien johtajien ja kehittämisverkoston arjen asiantuntijoiden kohtaannon haastetta tulisi tutkia paremmin, koska sillä on erittäin suuri merkitys kehittäjäverkoston vaikuttavuuteen ja toimivuuteen. Ylipäätään kehittäjäverkostoja muodostettaessa tulisi ehdottomasti aina ratkaista ja huomioida se, miten verkostojen muodostumisen tueksi voidaan hankkia tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioresursseja, mitkä käytännöllistävät ja käytäntölähtöistävät joskus hyvin ongelmalähtöistä kehittäjäverkoston muodostumis- ja muotoutumisprosessia siten, että varsinaisiin substanssien kehittämiseen saataisiin kohdennettua mahdollisimman paljon voimavaroja.

Innovaatiotoiminta on liitetty evolutionaariseen lähestymistapaan. Alueellisten innovaatioympäristöjen kehittämistä voidaan pitää yhtenä keskeisenä tapana

vaikuttaa alueiden kehittämisen dynamiikkaan (Harmaakorpi 2008; Sotarauta & Kautonen, 2007; Kautonen, 2006; Granovetter, 2005; Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004; Maskell & Malmberg, 1999) kuten äkillisiin rakennemuutoksiin varautumiseen (Järvinen, 2012; Hautamäki, 2013d). Se näyttäytyy kollektiivisen oppimisen tuloksena syntyvinä, uudistavina ja innovatiivisina, alueen olosuhteita ja kehityspolkua tukevinä elinkeino-, työllisyys- ja koulutus- ja innovaatiopoliittisina ratkaisuin, jotka kohottavat alueellista kilpailukykyä. Näistä kumpuavina tutkimusteemoina voisivat olla esimerkiksi innovatiivinen uusia toimialoja hakeva toiminta, lupaavaan elinkeinotoimintaan panostamisen tai elinkeinoelämää tukevaan ja houkuttelevaan infrastruktuuriin investointien mekanismit, yritysten ja alueellisten organisaatioiden innovatiivisuutta edistävien osaamispalvelujen parantaminen tai työvoiman liikkuvuutta parantavat ratkaisut.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta tarvetta olisi tutkia äkillisiin rakennemuutoksiin varautumisen kontekstissa erilaisia tulevaisuustiedon absorptoitumisen prosesseja ja mekanismeja. Eurooppalaiset alueet ovat tietoperustaltaan ja innovaatioperinteeltään erilaisia, joten eri alueilla tarvitaan toisistaan poikkeavia prosesseja ja mekanismeja, jotka huomioivat alueelliset olosuhteet sekä polkuriippuvan kehitysjatkumon tulokset. Globalisoituva talous ja sen muodostamat virrat sumentavat rajoja ja muuttavat rytmejä, joka muuttaa maailmaa hyperaktiiviseksi - samalla ajan ja paikan välinen suhde kutistuu (Sotarauta & Kostianen, 2008, 77; Thrift, 2002). Tällöin paikallisten ja alueellisten verkostojen kannattaa liittyä globaaleihin tuotanto-, palvelu- ja innovaatioverkostoihin (Cumbers & MacKinnon, 2004, 967), mutta säilyttää samalla ominaispiirteensä (Sotarauta & Kostianen, 2008, 77) tulkitsemalla ja yhteen sovittamalla kansallista ja kansainvälistä politiikkaa paikallisella tasolla (Sotarauta & Kautonen, 2007). Äkillisen rakennemuutoksen dynamiikasta ei kuitenkaan tiedetä tarpeeksi. Sen yhdistämistä alueelliseen ennakointiin ja tulevaisuuden tutkimisen prosesseihin tulisi tutkia, sillä dynamiikassa on erotettavissa mm. erilaisia äkillisten rakennemuutosten jälki-ilmiöitä, jotka ovat aluetalouden ja alueiden kehittämisen kannalta merkittäviä ilmiöitä. Tällaisia ovat mm. pitkässä matalasuhdanteessa rakennemuutosten vaikutusten siirtyminen yrityskentästä julkishallintoon.

Alueellinen yhteistoiminta edistää uuden tietämyksen ja osaamisen generoitumista, sillä kaikki niitä tukevat osaamisen kehittämiseen tähtäävät kriittiset resurssit ovat lähekkäin (vrt. Boschma, 2005). Resurssit muodostavat toimivan, vuorovaikutteisen ja oppivan kokonaisuuden, jolla on kyky luoda globaaleja yhteyksiä laajempiin arvoverkkoihin (Tödtling & Trippl, 2005), luoda uutta tietoa verkoston hiljaisesta tiedosta sekä välittää ja soveltaa sitä (Lundvall, Johnson &

Lorenz, 2002; Sotarauta & Kautonen, 2007). Uusien kyvykkyyksien kehittymisen kannalta oppimista voidaan pitää kriittisenä prosessina, joten sen tutkimiseen kannattasi panostaa proaktiivisen rakennemuutostyön kehittämisessä. Viime kädessä kehittäjäverkoston oppimisella edistetään alueiden yritysten menestymistä ja asukkaiden elämänlaatua ja hyvinvointia, jotka äkillinen rakennemuutos vaarantaa. Tämä rakentuu usein paikallisen osaamisen ja fyysisten resurssien hyödyntämisestä (Turok, 2004, 1070). Innovaatiotoiminnan, oppimisen ja luovuuden jatkotutkimusta tarvitaan alueen toimintaympäristön tekemiseksi liukkaammaksi (*slippery*), uusia mahdollisuuksia tarjoavaksi, vetovoimaisemmaksi ja kilpailukykyisemmäksi kontekstiksi, jonka muuttaminen tahmeammaksi (*sticky*) mahdollistaa uusien tärkeiden palveluiden juurruttamisen alueille. (Markusen, 1996.)

Lähteet

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Abreu, M. (2011). Absorptive capacity in a regional context. Teoksessa P. Cooke, B. Asheim, R. Boschma, R. Martin, D. Schwartz, & F. Tödtling (toim.), *Handbook of Regional Innovation and Growth* (ss. 211-221). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: A reflective process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 22(4), 431-447.
- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Management Review*, 66(1), 56-65.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big Question in Public Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management. *International Journal of Administration*, 26(12), 1401-1422.
- Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2001). *Doing Critical Management Research*. Lontoo: Sage.
- Anderson, G., & Herr, K. (1999). The new paradigm wars: Is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities. *Educational Researcher*, 28(5), 12-21.
- Anderson, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373-395.
- Angen, M. (2000). Evaluating interpretive inquiry: Reviewing the validity debate and opening the dialogue. *Qualitative Health Research*, 10(3), 378-395.
- Apilo, T., Kulmala, H.I., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I., & Valjakka, T. (2008). *Tuotekehitysvierokosten uudet toimintamallit*. Teknova.
- Arasola, E. (2012). Opiskelun merkitys aikuisena – puolivallatonta rivienvälitulkintaa ja ilokaasua. Teoksessa: S. Niemi (toim.), *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana*, (ss. 53-57). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:98. Tampereen Yliopistopaino.
- Arasola, E., & Hellström, T. (2012). Kehittävä ja lisäarvoa luova yritysysteistyö. Teoksessa: S. Niemi (toim.), *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana* (ss. 38-44). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:98. Tampereen Yliopistopaino.
- Asheim, B. T., Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34(8), 1173-1190.

- Asheim, B., Coenen, L., & Vang, J. (2007). Face-to-face, buzz, and knowledge bases: sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25(5), 655–670.
- Asheim, B., Cooke, P., & Martin, R. (2006). The Rise of the Cluster Concept in Regional Analysis and Policy: a Critical Assessment. Teoksessa B. Asheim, P. Cooke, & R. Martin (toim.), *Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations* (ss. 1-29). Abingdon: Routledge.
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (2000). Ethnography and Participant Observation. Teoksessa N. Denzin, & Y. Lincoln (toim.), *Handbook of qualitative research* (ss. 248-261). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Axelrod, R. (1997). *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. Princeton studies in Complexity. Princeton University Press.
- Bailey, C.A. (2008). Public Ethnography. Teoksessa S.N. Hesse-Biber, & P. Leavy (toim.), *Handbook of Emergent Methods* (ss. 265-283). Second Edition. New York: The Guilford Press.
- Barley, S.R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Batatia, H., Hakkarainen, K., & Mørch, A.I. (2012). Tacit Knowledge and Triological Learning: Towards a Conceptual Framework for Designing Innovative Tools. Teoksessa: A. Moen, A.I. Mørch, & S. Paavola (toim.), *Collaborative Knowledge Creation: Practices, Tools, Concepts* (ss. 15–30). Sense Publishers.
- Bathelt, H., & Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human geography*, 28(1), 31–56.
- Bauman, Z. (1996). *Postmodernin lumo*. Tampere: Vastapaino.
- Beairisto, B., & Ruohotie, P. (2003). Empowering Professionals as Lifelong Learners. Teoksessa B. Beairisto, M. Klein, & P. Ruohotie (toim.), *Professional Learning and Leadership* (ss. 115-146). Research Centre for Vocational Education and Training. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Benneworth, P., Charles, D.R., Hodgson, C., & Humphrey, L. (2013). The Relationship of Community Engagement with Universities' Core Missions. Teoksessa P. Benneworth (toim.), *University Engagement with Socially Excluded Communities* (ss. 85-101). Dordrecht: Springer Science + Business Media.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Collins.
- Bereiter, C. (1985). Towards a Solution of the Learning Paradox. *Review of Educational Research*, 55(2), 201-226.
- Bereiter, C. (2002). *Education and mind in the knowledge age*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Berry, F., Brower, R., Choi, S., Goa, W., Jang, H., Kwon, M., & Word, J. (2004). Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities. *Public Administration Review*, 64(5), 539-552.
- Bertelsen, O.W., & Bødker, S. (2003). Activity theory. Teoksessa J. Carroll (toim.), *HCI Theories and Frameworks: Toward a Multidisciplinary Science* (ss. 291-324). Morgan Kaufmann Publishers.
- Best, M., Ryan, P., Das, S., Tulum, O., & Giblin, M. (2010). *Capabilities & Competitiveness: A Methodological Approach for Understanding Irish Economic Transformation*. The Lucerna Project Report. Centre for Innovation and Structural Change (CISC). J.E Cairnes School of Business and Economics. National University of Ireland, Galway.
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.
- Blomqvist, K. (2009). The Future of Innovation is powered by Trust. Teoksessa B. von Stamm, & A. Triflova (toim.), *The Future of Innovation* (ss. 248-249). Lontoo: Gower.
- Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2004). Trust in Technology Partnership. Teoksessa *Encyclopedia of Information Science and Technology* (ss. 173-199). Idea Group Publishing 31.
- Bochner, A., & Ellis, C. (1996). *Composing Ethnography: Alternative Form of Qualitative Writing*. Walnut Creek: Almira Press.
- Bødker, S. (1989). A Human Activity Approach to User Interfaces. *Human-Computer Interaction*, 4, 171-195.
- Bogdan, R., & Biklen, S.K. (1992). *Qualitative Research for Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bogdan, R., & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. Lontoo: Routledge.
- Boschma, R.A. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38(9), 1001-1014.
- Boschma, R.A. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Boschma, R.A., & Martin, R.L. (2007). Constructing an Evolutionary Economic Geography. *Journal of Economic Geography*, 7(5), 537-548.
- Boschma, R.A., & Martin, R.L. (2010). The aims and scope of evolutionary economic geography. Teoksessa R.A. Boschma, & R.L. Martin, *The Handbook of Evolutionary Economic Geography* (ss. 3-39). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Boschma, R.A., & Sotarauta, M. (2007). Economic policy from an evolutionary perspective: the case of Finland. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(2), 156-173.
- Brown, A.L., & Campione, J.C. (1996). Psychological theory and the design of innovative learning environments: On procedures, principles, and systems. Teoksessa L. Schauhe, & R. Glaser (toim.), *Innovations in learning: New environments for education* (ss. 288-325). New Jersey: Erlbaum.
- Bruun, H. (2002). The emergence of a regional innovation network: A process analysis of the local bio grouping in Turku Finland. Teoksessa M. Sotarauta, & H. Bruun (toim.), *Nordic Perspectives on Process-Based Regional Development Policy* (ss. 79-125). Tukholma: Nordregio report 2002/3.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Adlershot: Gower.

- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society – The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell Publishers.
- Castells, M., & Himanen, P. (2001). *The Information Society and the Welfare state. The Finnish Model*. Sitra Publications 250. Oxford University Press.
- Casti, J., Ilmola, L., Rouvinen, P., & Wilenius, M. (2011). *Extreme Events. Final report of the Game Changers project*. IIASA. Haettu heinäkuu 21, 2012 osoitteesta: <http://xevents.fi/Xevents.pdf>.
- Charles, D.R., & Benneworth, P. (2002) *Evaluating the Regional Contribution of an HEI: A Benchmarking Approach*. Bristol: HEFCE.
- Choo, C.W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: Information Today, Inc.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press/Pergamon.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cooke, P., & Eriksson, A. (2012). Resilience, innovative “white spaces” and cluster platforms as a response to globalization shocks. Teoksessa P. Cooke, M.D. Parrilli, & J.L. Curbelo (toim.), *Innovation, Global Change and Territorial Resilience* (ss. 43-70). Northampton: Edward Elgas Publishing, Inc.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1993). The Network Paradigm: New Departures in Corporate and Regional Development. *Society and Space*, 11(5), 543–564.
- Cosgrove, L., & McHugh, M. (2008). A Post-Newtonian, Postmodern Approach to Science. New Methods in Social Action Research. Teoksessa S.N. Hesse-Biber, & P. Leavy (toim.), *Handbook of Emergent Methods* (ss. 73-86). New York: The Guilford Press.
- Grandy, R.E. (1998). *Constructivism and Objectivity: Desentangling Metaphysics from Pedagogy*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Creswell, J.W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cribb, R. (2004). Ethical regulation and humanities research in Australia: Problems and consequences. *Monash Bioethics Review*, 23(3), 39–57.
- Cross, R., Gray, P., Cunningham, S., Showers, M., & Thoma, R.J. (2010). The Collaborative Organization: How to Make Employee Networks Really Work. *Sloan Management Review*, 52(1), 83-90.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins.
- Cumbers, A., & MacKinnon, D. (2004). Introduction: Clusters in Urban and Regional Development. *Urban Studies*, 41(5/6), 959-969.
- Davis, C.S., & Ellis, C. 2008. Emergent Methods in Autoetnographic Research. Autoetnographic Narrative and the Multi-etnographic Turn. Teoksessa S.N. Hesse-Biber, & P. Leavy (toim.), *Handbook of Emergent Methods* (ss. 283-302). Toinen painos. New York: The Guilford Press.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (toim.) (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (toim.), *Handbook of Qualitative Research* (ss. 1-28). Toinen painos. Thousands Oaks: Sage Publications Ltd.

- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669.
- Doz, Y.L., & Baburoglu, O. (2000). From competition to collaboration: the emergence and evolution of R&D cooperatives. Teoksessa A. Faulkner & M. De Rond (toim.), *Cooperative Strategy* (ss. 173-192). New York: Oxford University Press.
- Doz, Y.L., Oik, P.M., & Smith Ring, P.S. (2000). Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), 239-266.
- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Edvardsson, B., Gustavsson, A., Sanden, B., & Johnson, M. (2002). *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta. (2009). *Tulevaisuuden pelikentät*. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportteja.
- Ellis, C., & Bochner, A.P. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity: Researcher as subject. Teoksessa N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (toim.), *Handbook of Qualitative Research* (ss. 733–768). Toinen painos. Thousands Oaks: Sage Publications Ltd.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An activity theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta konsultit.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. (1996). Development as breaking away and opening up: A challenge to Vygotsky and Piaget. *Swiss Journal of Psychology*, 55, 126-132.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
- Engeström, Y. (2004a). *Ekspantiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Engeström, Y. (2004b). New forms of learning in co-configuration work. *The Journal of Workplace Learning*, 16(1/2), 11–21.
- Eriksson, J.-T. (1993). Kaaosteoria ja kompleksisten järjestelmien hallittavuus. Teoksessa M. Vapaavuori (toim.), *Miten tutkimme tulevaisuutta?* (ss. 49–74). Acta Futura Fennica. No 5. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Eriksson, P., & Lehtimäki, H. (2001). Strategy rhetoric in city management: How the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management*, 17(2), 201–223.
- Eskola, J. (1998). *Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä*. Tampere: TAJU. Tampereen yliopisto.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fischbach, L. M., Smerz, C., Findlay, G., Williams, C., & Cox, A. (2007). Co-CEOs: A new leadership paradigm for social service agencies. *Families in Society-the Journal of Contemporary Social Services*, 88(1), 30-34.
- Florida, R. (1995). Towards the learning region. *Futures*, 27(5), 527–536.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Perseus Books Group.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*. Lontoo: Penguin Books.

- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. Teoksessa H. Dreyfus, & P. Rabinow (toim.), *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics* (ss. 208-228). Chigaco University Press.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & sustainability. System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Crowin Press.
- Fullan, M. (2009). Leadership Development: The Larger Context. *Educational Leadership*, 67(2), 45-48.
- Gadamer, H-G. (1976). *Philosophical Hermeneutics*. Berkeley: University of California Press.
- Gadamer, H-G. (1979). *Truth and method*. 2. painos. Lontoo: Sheed and Ward.
- Gadamer, H-G. (2004). *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Saksankieliset alkuperäisartikkelit vuosilta 1953–1980*. Tampere: Vastapaino.
- Gallopi, G.C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16, 293–303.
- Gibney, J., Copeland, S., & Murie, A. (2009). Towards a "new" strategic leadership of place for the knowledge-ased economy. *Leadership*, 5(1), 5-23.
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-261.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911–936.
- Gribbin, J. (2005). *Syvä yksinkertaisuus. Kaaos, kompleksisuus ja elämän synty*. Tallinna: Ursan julkaisuja.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141–158.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Guillen, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comprehensive Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-318.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gummesson, E. (1993). *Quality Management in Service Organizations*. New York: International Service Quality Accociation.
- Gunasekara, C. (2006). Reframing the Role of Universities in the Development of Regional Innovation Systems. *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 101-113.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Bd. 1.
- Hakkarainen, K., Lonka, K., & Lipponen, L. (2000). *Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen*. Porvoo: WSOY.
- Hakkarainen, K., Lonka, K., & Lipponen, L. (2004). *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen syyttäjänä*. Helsinki: WSOY.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., & Paavola, S. (2002). Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia*, 37(6), 448-464.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S., & Lehtinen, E. (2004). *Communities of network expertise*. Amsterdam: Elsevier, Pergamon & Earli.

- Hammersley, M. (2006). Ethnography: problems and prospects. *Ethnography and Education*, 7(1), 3-14.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in practice*. Lontoo: Routledge.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223–233.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Sustainable Leadership. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 109-111.
- Harmaakorpi, V. (2004). *Building a Competitive Regional Innovation Environment - The Regional Development Platform Method as a Tool for Innovation Policy*. Helsinki University of Technology.
- Harmaakorpi, V. (2008). Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa N. Mustikkamäki, & M. Sotarauta (toim.), *Innovaatioympäristön monet kasvot* (ss. 108-132) Tampere: Tampere University Press.
- Harmaakorpi, V., & Melkas, H. (2005). Knowledge Management in Regional Innovation Networks: The Case of Lahti, Finland. *European Planning Studies*, 13(5), 641 – 659.
- Harmaakorpi, V., & Melkas, H. (toim.) (2008). *Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa*. Acta nro 200. Suomen Kuntaliitto & Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki.
- Hautamäki, A. (2008). *Kestävä innovointi – Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitran raportteja 76. Helsinki.
- Hautamäki, A., & Oksanen, K. (2012). *Suuntana innovaatiokeskittymä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Hautamäki, J. (2008). *Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämiskeskus -projektin loppuraportti*. Koulutuskeskus Salpaus.
<http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2015/07/Loppuraportin-yhteenvedo-20022008.pdf>.
- Hautamäki, J. (2009a). *Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostuminen Päijät-Hämeessä*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Haettu lokakuu 31, 2010 sivustolta
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80585/gradu03549.pdf?sequence=1>.
- Hautamäki, J. (2009b). Maakunnallinen kehittämisverkosto innovaatioympäristönä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 11(3), 77–88. Haettu huhtikuu 12, 2010 sivustolta
http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/arkisto/Aikak_3-09netF.pdf.
- Hautamäki, J. (2010a). *Viljaketjun toimintaympäristö muutoksessa*. Lahden ammattikorkeakoulu. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektin tutkimusraportteja. Haettu helmikuu 30, 2012 sivustolta:
http://www.utbildningsstyrelsen.fi/download/126879_Viljaketjun_toimintaymparisto_muutoksessa.pdf.
- Hautamäki, J. (2010b). *Näkökulmia alueellisia aikuiskoulutuksen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja kehittävän verkoston muodostumiseen*. Lahden ammattikorkeakoulu. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektin artikkeleita. Haettu maaliskuu 21, 2012 sivustolta
<http://johdaverkosto.files.wordpress.com/2010/08/artikkeli-jari-hautamaki-opin-ovi-julkaisu-22052010.pdf>.
- Hautamäki, J. (2010c). *Alueellisen innovaatiojärjestelmän näkökulmia viljaklusterin osaamistarpeiden pitkän aikavälin ennakointiin*. Lahden ammattikorkeakoulu. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektin artikkeleita. Haettu maaliskuu 11, 2011 sivustolta

- http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Hautamäki-2010c_Alueellisen-innovaatiojärjestelmän-näkökulmia-viljaklusterin-osaamistarpeiden-pitkän-aikavälin-ennakointiin.pdf.
- Hautamäki, J. (2010d). *Näkökulmia kehittäjäverkoston osapuolien keskinäisen riippuvuuden kasvamiseen ja yhteisten intressien lisääntymiseen*. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektin raportteja. <http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2015/07/Näkökulmia-keskinäiseen-riippuvuuteen-2010.pdf>.
- Hautamäki, J. (2011a). Osaamistarpeiden klusteriennakointia alueellisissa kehittäjäverkostoissa. Teoksessa I. Torniainen, S. Mahlamäki-Kultanen, P. Nokelainen, & P. Ilsley (toim.), *Innovations for Competence Management* (ss. 63–74). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu C:83. Esa Print Oy. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38190/Torniainen Ilona Lamk_2_011.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38190/Torniainen_Ilona_Lamk_2_011.pdf?sequence=1)
- Hautamäki, J. (2011b). *Aluejohtamisen luonne – näkökulmana alueiden varautuminen äkillisiin rakennemuutoksiin*. Lahden ammattikorkeakoulu. Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta -projektin artikkeleita. Haettu tammikuu 6, 2012 sivustolta http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Hautamäki-2011b_Aluejohtamisen-luonne-näkökulmana-varautuminen-äkilliseen-rakennemuutokseen.pdf.
- Hautamäki, J. (2011c). *Käytäntölähtöisen innovaatioympäristön rooli varautumisessa äkillisiin rakennemuutoksiin*. Lahden ammattikorkeakoulu. Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta -projektin artikkeleita. Haettu joulukuu 17, 2014 sivustolta [http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Käytäntölähtöisen-innovaatioympäristön-rooli-äkillisiin-rakennemuutoksiin-varautumisessa Jari-Hautamäki-2011c.pdf](http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Käytäntölähtöisen-innovaatioympäristön-rooli-äkillisiin-rakennemuutoksiin-varautumisessa_Jari-Hautamäki-2011c.pdf).
- Hautamäki, J. (2012a). Näkökulmia alueellisen kehittäjäverkoston muotoutumiseen. Teoksessa S. Niemi (toim.), *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana* (ss. 18-23). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu C:98. Tampereen Yliopistopaino. Haettu tammikuu 11, 2013 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2012-alueellista%20ohjauspalveluverkkoa%20kutomassa.pdf>.
- Hautamäki, J. (2012b). Alueiden varautuminen äkillisiin rakennemuutoksiin. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 14(3), 40-45. Haettu Tammikuu 15, 2012 sivustolta http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/02/Alueiden-varautuminen-äkillisiin-rakennemuutoksiin_Ammattikasvatuksen-aikakauskirja.pdf.
- Hautamäki, J. (2013a). *Päijät-Hämeen Joustava koulutusmalli -projektin loppuraportti*. Lahden ammattikorkeakoulu. Haettu helmikuu 2, 2013 sivustolta <http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/JOKO-loppuraportti-31122012.pdf>.
- Hautamäki, J. (2013b). *Koulutusmuotoilulla Merkityksiä, Mieltä ja Menestystä -projektin loppuraportti*. World Design Capitol Helsinki 2013. Lahden ammattikorkeakoulu. Hettu helmikuu 15, 2013 osoitteesta <http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Koulutusmuotoilu-loppuraportti-31012012.pdf>.
- Hautamäki, J. (2013c). Regional proactive collaboration in the preparation for sudden structural changes. Teoksessa J. Hautamäki & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 24-29). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki->

[toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf](http://www.lamk.fi/toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf).

- Hautamäki, J. (2013d). Challenges of a regional innovation environment in the preparation for sudden structural changes. Teoksessa J. Hautamäki & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss.58-70). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Hautamäki, J. (2013e). *Kokemuksia ja merkityksiä maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston oppimisesta ja johtamisesta*. Lahden ammattikorkeakoulu. <http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2015/05/Kokemuksia-ja-merkityksia-verkoston-oppimisesta-ja-johtamisesta1.pdf>.
- Hautamäki, J. (2013f). Leading the regional collaboration of the preparation for sudden structural changes. Teoksessa J. Hautamäki & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 85-92). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Hautamäki, J. (2013g). *Proaktiivista aluekehittämistä tulevaisuutta tutkien*. Esitelmä Lahden tiedepäivät Marraskuu 12, 2013. Lahti.
- Hautamäki, J., & Ahonen, T. (2013). Good Practice in the preparation to sudden structural changes in the regions. Teoksessa J. Hautamäki & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 39-48). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Hautamäki, J., Ahonen, T., Arasola, E., Ilmonen, J., Seitsara, T., Toijala, H., & Vesasto, M. (2012). *Tutkimusraportti Päijät-Hämeeseen tulevaisuudessa kohdistuvista rakennemuutosriskeistä ja niiden realisoitumisen ennalta ehkäisemisestä*. Lahden ammattikorkeakoulu. Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta -projektin tutkimusraportteja. Haettu tammikuu 4, 2013 sivustolta [http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/ENNE-tutkimus-rakennemuutosriskeistä.pdf](http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/ENNE-tutkimus-rakennemuutosriskeista.pdf).
- Hautamäki, J. & Arasola, E. (2012). *Koulutusmuotoilulla Merkityksiä, Mieltä ja Menestystä*. Artikkelij ja esitys Lahden tiedepäivät Marraskuu 27, 2012. Lahti. Haettu Joulukuu 4, 2012 sivustolta [http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Artikkeli-mikä-esitetty-Lahden-tiedepäivillä-27112012_LIITE-14.pdf](http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Artikkeli-mika-esitetty-Lahden-tiedepaivilla-27112012_LIITE-14.pdf).
- Hautamäki, J., Arasola, E., & Saarela, U. (2012). *Selvitys joustavan koulutusmallin käyttämisestä koulutuksen kehittämisessä*. Lahden ammattikorkeakoulu. Päijät-Hämeen Joustava koulutusmalli -projektin raportteja. Haettu helmikuu 13, 2013 sivustolta [http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Eiselvitys-Joustavan-koulutusmallin-käsitteestä-LIITE-1.pdf](http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Eiselvitys-Joustavan-koulutusmallin-kasitteesta-LIITE-1.pdf).
- Hautamäki, J., Clancy, J., & Ryan, P. (2013). Divergent and convergent paths to technology cluster formation and evolution: a study of both an exogenous and endogenous

- success route. Teoksessa D. Carl, & L. Reynolds (toim.), *Mobilising Regions: Territorial Strategies for Growth* (ss. 59-61). Conference Proceedings of the Regional Studies Association Winter Conference November 2013. Seaford. Haettu Tammikuu 10, 2014 sivustolta http://www.regionalstudies.org/uploads/Conference_Book_Web_Version_1.pdf.
- Hautamäki, J., & Ilmonen, J. (2013). Regional risks increasing vulnerability for sudden structural changes and factors preventing the realisation of the risks in the future – case Lahti Region. Teoksessa J. Hautamäki, & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 50-56). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Hautamäki, J., & Ilomäki, J. (2007). *Päijät-Hämeen aikuiskoulutuksen toimintaympäristön kuvaus*. Koulutuskeskus Salpaus.
- Hautamäki, J., Koskela, A., Lietzén, L., & Raatikainen, S. (2011). *Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) johtaminen sidosryhmänäkökulmasta*. Tampereen yliopisto. High Education Group. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektin selvityksiä. Haettu tammikuu 6, 2012 sivustolta <http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Ammattikorkeakoulujen-tki-toiminnan-johtaminen-sidosryhmänäkökulmasta.pdf>.
- Hautamäki, J., & Leveälähti, S. (2013). A perspective on employee competences and educational challenges in the future. Teoksessa J. Hautamäki, & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 94-103). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Hautamäki, J., & Suontama, T. (2011). *Ennakoivan verkoston orkesterointi*. Lahden ammattikorkeakoulu. Proaktiivisesti kohti rakennemuutosta ja Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektien yhteinen selvitys. Haettu helmikuu 3, 2012 sivustolta <http://blogit.lamk.fi/teekoo/files/2014/05/Ennakoivan-verkoston-johtaminen-13052011.pdf>.
- Hautamäki, J., & Vesasto, M. (toim.) (2013a). *Proactive Approach to Structural Change*. A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu Joulukuu 30, 2013 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Hautamäki, J., & Vesasto, M. (2013b). Introducing to the publication. Teoksessa J. Hautamäki, & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 8-13). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Hautamäki, J., & Vesasto, M. (2013c). What should be done to avoid the realization an undesired future in the region. Teoksessa J. Hautamäki, & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 104-113). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuu 12, 2012 sivustolta

<http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.

- Hautamäki, J., Vuorimies, T., Leveälähti, S., & Järvinen, J. (2012). *Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja C:105. Tampereen yliopistopaino. Haettu Syyskuu 17, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2012-osaamistarpeiden-klusteriennakointi-viljaketjussa.pdf>.
- Hellström, T., & Jacob, M. (1999). Evaluating and managing the performance of university-industry partnership: from central rule to dynamic research networks. *Evaluation*, 5(3), 330-339.
- Holland, J. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Addison Wesley.
- Horlings, I. (2010). "Vitality and values": The role of leaders of change in regional development. Teoksessa I. Horlings (toim.), *Vital Coalitions, Vital Regions: Partnership in regional sustainable development* (ss. 94-124). Wageningen: Wageningen Academic Publishers.
- Horlings, L. (2012). Value-oriented leadership in the Netherlands. Teoksessa M. Sotarauta, L. Horlings & J. Liddle (toim.), *Leadership and change in sustainable regional development* (ss. 252-270). Lontoo: Routledge. CPI Group Ltd.
- Hunt, M.R. (2010). "Active Waiting": Habits and the Practice of Conducting Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Research*, 9(1), 69-76.
- Husserl, E. (2009). Fenomenologian idea. Viisi luentoa. Helsinki: Lokikirjat. (Suomennos alkuperäisestä teoksesta Husserl, E. (1907). *Die Idee der Phänomenologie*).
- Huczynski, A.A. (1996). *Management Gurus. What makes them and how to become one*. International Thomson Business Press.
- Huysman, M., & de Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Hytönen, J., & Mella, I. (2011). Alueiden rakennemuutos syvenee 2010-luvulla. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 54(4), 32-39.
- Jackson, P.M., & Stainsby, L. (2000). Managing public sector networked organizations. *Public Money and Management*, 20(1), 11-16.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P., & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.
- Järvinen, J., Hautamäki, J., & Vesasto, M. (2013). Regional sensitivity to Sudden Structural Changes. Teoksessa J. Hautamäki & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change*, (ss. 30-37). A Publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. Haettu Joulukuu 12, 2013 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf>.
- Kaivo-oja, J., & Marttinen, J. (2008). *Foresight Systems and Core Activities at National and Regional Levels in Finland 1990-2008. Developing Foresight Systems for a Better Life in Finland and Europe*. FFRC eBOOK 6/2008. Turku: Turku School of Economics.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.

- Kaptelinin, V., Nardi, B.A., & Macaulay, C. (1999). The Activity Checklist: a tool for representing the "space" of context. *Interactions*, 6(4), 27–39.
- Kauffman, S. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- Kauffman, S. (2000). *Investigations*. Oxford University Press.
- Kauffman, S. (2004). Autonomous Agents. Teoksessa J.D. Barrow, P.C.W. Davies & C.L. Harper Jr. (toim.), *Science and Ultimate Reality: Quantum Theory, Cosmology, and Complexity* (ss. 654-666). Cambridge University Press.
- Kautonen, M. (2006). *Regional Innovation System Bottom-up: A Finnish Perspective. A Firm-Level Study with Theoretical and Methodological Reflections*. Acta Universitatis Tamperensis 1167. Tampere: Tampere University Press.
- Kautonen, M. (2008a). Alueellinen innovaatiopolitiikka Suomessa: miten, mistä, mihin? Teoksessa Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT, *Alueet ja innovaatio* (ss. 10-19). PTT-katsaus 2/2008. Punamusta Oy.
- Kautonen, M. (2008b). Yksi alue, monta monet innovaatioympäristöä. Teoksessa N. Mustikkamäki, & M. Sotarauta (toim.), *Innovaatioympäristön kasvot* (ss. 49–79). Tampere: Tampere University Press.
- Kautto-Koivula, K., & Huhtaniemi, M. (2003). Evolution Towards Human-Centric Knowledge Society. Can Societies Learn from Global Corporations. Teoksessa T. Varis, T. Utsumi, & W.R. Klemm (toim.), *Global Peace Through the Global University System*. University of Tampere.
- Keenan, M., Loveridge, D., Miles, I., & Kaivo-oja, J. (2003). *Handbook of Knowledge Society Foresight. PREST and FFRC for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Final Report*. Dublin: European Foundation.
- Kickert, W.J.M., & Koppenjan, J.F.M. (1997). Public Management and Network Management: An Overview. Teoksessa W.J.M Kickert, E.H. Klijn, & J.F.M Koppenjan (toim.), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector* (ss. 35-61). Lontoo: Sage.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kinnunen, R. (2003). *Palvelujen suunnittelu*. Vantaa: WSOY.
- Koro-Ljungberg, M. (2005). Tietoteoreettinen validiteettitarkastelu laadullisessa tutkimuksessa. *Kasvatus*, 36(4), 274–284.
- Kosonen, K-J. (2008). Kehittämisalustat tulevaisuuden ponnahduslautana. Kovat ja pehmeät instituutiot kaupunkiseudun kehittämisessä. Teoksessa N. Mustikkamäki, & M. Sotarauta (toim.), *Innovaatioympäristön monet kasvot* (ss. 159–184). Tampere: Tampere University Press.
- Kostiainen, J. (2002). *Kaupunkiseudun kehittäjäverkoston oppiminen ja ba:t*. YIT Rakennus Oy.
- Kostiainen, J. (2007). *Kaupunkiseutujen kehitys ja itseuudistuminen. Käsitteellistä perustaa etsimässä. Sente työraportteja 17/2007*. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampereen yliopisto.
- Kostiainen, T. (2009). *Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön*. Acta Universitatis Tamperensis 1446. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Rotolito Lombarda.
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kusch, M. (1986). *Ymmärtämisen haaste*. Oulu: Pohjoinen.

- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2013). Strategy as Storytelling: A Phenomenological Exploration of Embodied Narrative Practice. *Journal of Management Inquiry*, 22 (1), 83-100.
- Lagendijk, A. (2000). Learning in non-core regions: towards intelligent clusters; addressing business and regional needs. Teoksessa R. Rutten, S. Bakkers, K. Morgan, & F. Boekem (toim.), *Learning Regions, Theory, Policy and Practice* (ss. 165-191). Lontoo: Edward Elgar.
- Lahden ammattikorkeakoulu. (2014). *Aluekehitysohjelma*. Haettu Toukokuu 22, 2014 sivustolta <https://intra.lamk.fi/toiminnanohjaus/strateginen-perusta/strategiat-ja-ohjelmataason-dokumentit/Documents/aluekehitysohjelma.pdf>.
- Lambooy, J. (2004). The Transmission of Knowledge, Emerging Networks, and the Role of Universities: An Evolutionary Approach. *European Planning Studies*, 12(5), 643-657.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Leavitt, H.J. (2007). Big organizations are unhealthy environments for human beings. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 253-263.
- Lee, G.K., & Cole, R.E. (2003). From a Firm-Based to a Community-Based Model of Knowledge Creation: The Case of the Linux Kernel Development. *Organization Science*, 14(6), 633-649.
- Leibovitz, J. (2004). "Embryonic", knowledge-based clusters and cities: the case of biotechnology in Scotland. *Urban Studies*, 41, 1133-1155.
- Leontjev, A. N. (1977). *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. Helsinki: Kansankulttuuri.
- Levine, D.N. (1995). *Visions of the Sociological Tradition*. The University of Chicago Press.
- Levy, D. (1994). Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 167-178.
- Leydesdorff, L., & Mayer, M. (2006). Triple Helix Indicators of Knowledge-based Innovation Systems: Introduction to the special issue. *Research Policy*, 35(10), 1441-1449.
- Lichtenstein, B.B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas, O., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence, Complexity and Organization*, 8(4), 2-12.
- Limón Luque, M.L. (2003). The role of domain-specific knowledge in intentional conceptual change. Teoksessa G.M. Sinatra, & P.R. Pintrich (toim.), *Intentional Conceptual Change* (ss. 133-170). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Linnamaa, R. (1998). *Verkostojen haaste paikalliselle elinkeinopolitiikalle*. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos.
- Linnamaa, R. (2004). *Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky*. HAUS kehittämiskeskus Oy. HAUS-julkaisu 1/2004.
- Linnamaa, R., & Sotarauta, M. (2000). *Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 7.
- Lonka, K. (1997). *Explorations of constructive processes in student learning*. Helsinki University. Department of Psychology.
- Lord, R.G., DeVader, C.L., & Allinger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-409.
- Lorenz, E. (1993). *The essence of chaos*. Lontoo: UCL Press.
- Luhmann, N. (2004). *Ekologinen kommunikaatio*. Tampere: Tammer-Paino.

- Lundvall, B-Å., Johnson, B., Andersen, E.S., & Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31, 213-231.
- Lundvall, B-Å., Johnson, B., & Lorenz, E. (2002). Why all this fuss about codified and tacit knowledge? *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 245-262.
- Lyytinen, A. (2011). *Finnish Polytechnics in the Regional Innovation System - Towards New Ways of Action*. Tampere: Tampere University Press.
- MacNaughton, G., & Smith, K. (2005). Transforming research ethics: The choices and challenges of researching with children. Teoksessa A. Farrell (toim.), *Ethical research with children* (ss. 112–123). Maidenhead: Open University.
- McMillan, E. (2004). *Complexity, organizations and change*. Lontoo: Routledge.
- Makkreel, R.A. (1992). *Dilthey: Philosopher of the Human Studies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Manen van, M. (1990). *Researching Lived Experience. Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. Albany, N.Y.: State University of New York Press.
- Malin, P. (2012). Matkaoppaana ja auraajana ohjauksen poluilla. Teoksessa: S. Niemi (toim.), *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana* (ss. 61–70). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:98. Tampereen Yliopistopaino.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2002). The elusive concept of localisation economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, 34(3), 429–449.
- Mantzoukas, S. (2008). Facilitating research students in formulating qualitative research questions. *Nurse Education Today*, 28(3), 371–377.
- Mariussen, Å., & Asheim, B.T. (2003). Innovation Systems, Institutions and Space. Teoksessa B.T. Asheim, & Å. Mariussen (toim.), *Innovations, Regions and Projects: Studies in new forms of knowledge governance* (ss. 13-40). Nordregio Report 3/2003. Tukholma: Nordregio.
- Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography*, 72(3), 293-313.
- Martin, R.L. (2012). Regional Economic Resilience, Hysteresis and Recessionary Shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32.
- Maskell, P., Bathelt, H., & Malmberg, A. (2004). Temporary clusters and knowledge creation: the effects of international trade fairs, conventions and other professional gatherings. *Spatial Aspects Concerning Economical Structures*, 4, 1-35.
- Maskell, P., & Malmberg, P. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(1), 167-185.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophical and practical guide*. Lontoo: Falmer Press.
- McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62(5), 599–609.
- Mella, I. (2013). Responding to sudden structural change – The central government and regional perspectives. Teoksessa: J. Hautamäki & M. Vesasto (toim.), *Proactive Approach to Structural Change* (ss. 15-22). A Publication of Lahden University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu Joulukuu 27, 2013 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita->

- Mentkowski, M. & Associates. (2000). *Learning that lasts: Integrating learning, development, and performance in college and beyond*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Merenluoto, M., Varjos, K., & Vuorivirta, K. Kokemuksia alueellisesta verkkopalvelusta. Teoksessa: S. Niemi (toim.), *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana* (ss. 32-37). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:98. Tampereen Yliopistopaino.
- Merriam, S. (1995). What can you tell from an N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE. Journal of Lifelong Learning*, 4, 51–60.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1995). *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsingin yliopisto.
- Mezirow, J. (1996). Contemporary paradigms of learning. *Adult Education Quarterly*, 46(3), 158-172.
- Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5-12.
- Mezirow, J. (2000). Learning to Think Like an Adult. Core Concepts of Transformation Theory. Teoksessa J. Mezirow (toim.), *Learning as Transformation* (ss. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.
- Michel, S., Brown, S., & Gallan, A. (2008). Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, not Products. *California Business Review*, 50(3), 49-65.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa E. Mitleton-Kelly (toim.), *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations* (ss. 23-50). Pergamon.
- Moen, A., Mørch, A., & Paavola, S. (toim.) (2012). *Collaborative Knowledge Creation: Practices, Tools, Concepts*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Morgan, G. (1997a). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, K. (1997b). The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Regional Studies*, 31(5), 491-503.
- Morgan, K. (2004). The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems. *Journal of Economic Geography*, 4(1), 3-21.
- Moustakas, C.E. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications. Lontoo: Thousand Oaks.
- Mustikkamäki, N., & Sotarauta, M. (toim.) (2008). *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampere University Press.
- Mykkänen, J., & Koskinen, I. (1998). Johdanto. Teoksessa J. Mykkänen, & I. Koskinen (toim.), *Asiantuntemuksen politiikka. Profiitot ja julkisvalta Suomessa* (ss. 2-5). Helsinki.
- Mäkitalo, J., & Paasivirta, A. (2011). Äkillisten rakennemuutosten hoitomallin kehittyminen työ- ja elinkeinoministeriössä. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 54(2), 73–91.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkostot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiateollisuus ry.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-267.

- Newman, J. (2005). Enter the Transformational Leader: Network Governance and the Micro-politics of Modernization. *Sociology*, 39(4), 717–734.
- Niemi, S. (toim.) (2012). *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:98. Tampereen Yliopistopaino. Haettu sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2012-alueellista%20ohjauspalveluverkkoa%20kutomassa.pdf>.
- Niemi, S., & Malin, P. (2012). Voppia ikä kaikki! Katsaus verkostomaisesti tuotettujen ohjauksen palvelujärjestelyjen kehittymiseen Päijät-Hämeessä. Teoksessa: S. Niemi (toim.), *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana* (ss. 8-17). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:98. Tampereen Yliopistopaino.
- Nonaka, I., & Krogh von, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Theory of Organizational Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A United Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. University of Western Michigan. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nykänen, S. (2010). *Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. Matkalla verkostojohdantamiseen?* Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 25.
- Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R., & Pöyliö, L. (2007). *Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen - poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Tutkimuslustoja 34.
- Onwuegbuzie, A.J., Dickinson, W.P., Leech, N.L., & Zoran, A.G. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal for Qualitative Research*, 8(3), 1-21
- O'Toole, L.J.Jr. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45-51.
- O'Toole, L.J.Jr., & Meier, K.J. (2004). Public management in interorganizational networks: Matching structural networks and managerial networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(84), 469–494.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge?* Reading: Addison-Wesley.
- Paavola, S., Engeström, R., & Hakkarainen, K. (2012). The Trialogical Approach as a New Form of Mediation. Teoksessa: A. Moen, A.I. Mørch, & S. Paavola (toim.), *Collaborative Knowledge Creation: Practices, Tools, Concepts* (ss. 1–14). Sense Publishers.
- Paavola, S., & Hakkarainen, K. (2008) Väilytyneisyys ja trialogisuus innovatiivisten tietoyhteisöjen perustana. Teoksessa J. Virkkunen, & R. Engeström (toim.), *Kulttuurinen väilytyneisyys toiminnassa ja oppimisessa* (ss. 47–80). Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Tutkimusraportteja 11. Helsinki: Yliopistopaino.
- Paavola, S., Hakkarainen, K., & Seitamaa-Hakkarainen, P. (2006). Tutkivan oppimisen periaatteita ja käytäntöjä: "trialoginen" tiedonluomismalli. Teoksessa S. Järvelä, P.

- Häkkinen & E. Lehtinen (toim.), *Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö* (ss. 147–180). Helsinki: WSOY.
- Paavola, S., Lipponen, L., & Hakkarainen, K. (2004). Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning. *Review of Educational Research*, 74(4), 557–576.
- Paija, L. (2000). Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei? Teoksessa M. Ollus, J. Ranta, & P. Ylä-Anttila (toim.), *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella* (ss. 28–60). Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Parjanen, S. (2012). *Creating possibilities for collective creativity. Brokerage Functions in Practice-Based Innovation*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 474. Lappeenranta University of Technology, Lahti School of Innovation.
- Parjanen, S., Harmaakorpi, V., & Frantsi, T. (2010). Collective Creativity and Brokerage Functions in Heavily Cross-Disciplined Innovation Processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 1-21.
- Parjanen, S., & Melkas, H. (2008). Etäisyyden ja läheisyyden leikki innovaatioprosesseissa. Teoksessa V. Harmaakorpi, & H. Melkas (toim.), *Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa* (ss. 59–67). Acta nro 200. Helsinki: Suomen Kuntaliitto & Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Parjanen, S., Melkas, H., & Uotila, T. (2011). Distances, knowledge brokerage and absorptive capacity in enhancing regional innovativeness: A qualitative case study of Lahti region, Finland. *European Planning Studies*, 19(6), 921-948.
- Patton, M.Q. (2002a). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283.
- Patton, M.Q. (2002b). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Perttula, J. (1995). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus*, 11, 39–47.
- Pintrich, P.R. (1995). Understanding self-regulated learning. Teoksessa P.R. Pintrich (toim.), *Understanding self-regulated learning* (ss. 3-12). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pintrich, P.R. & McKeachie, W.J. (2000). A framework for conceptualizing student motivation and self-regulated learning in the collage classroom. Teoksessa P.R. Pintrich, & P. Ruohotie (toim.), *Conative constructs and self-regulated learning* (ss. 31-50). University of Tampere. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- Pirnes, H. (2002). *Verkostoylivoomaa*. Vantaa: WSOY.
- Pohjantammi, I. (2008). *Äkillisiin rakennemuutoksiin reagointiprosessit Voikkaan ja Summan tapauksissa*. Kaakkois-Suomen talkoot-hanke. Koulutus- ja kehittämisskeskus Palmenia. Haettu maaliskuu 24, 2012 sivustosta http://blogs.helsinki.fi/ks-talkoot/files/2009/11/voikkaa_summa_raportti-2009_final.pdf.
- Pollitt, C., Thiel, S., & van Homburg, V.M.F. (toim.) (2007). *New Public Management in Europe. Adaptation and Alternatives*. New York: Palgrave Macmillan.
- Popper, K. (1980). *The Logic of Scientific Discovery*. Lontoo: Unwin Hyman.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Prigogine, I. (1976). Order through fluctuations: Self-organization and social systems. Teoksessa E. Jantsch & C. H. Waddington (toim.), *Evolution and consciousness: Human systems in transition* (ss. 93-133). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Prigogine, I. (1980). *From being to becoming: Time and complexity in the physical sciences*. San Francisco: Freeman.
- Prigogine, I., & Nicolis, G. (1989). *Exploring complexity: An introduction*. New York: Freeman.

- Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's dialogue with nature*. New York: Bantam.
- Putnam, H. (1981). *Reason, Truth and History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone. The collapse and revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Rauste von Wright, M., & von Wright, J. (1997). *Oppiminen ja koulutus*. Porvoo: WSOY.
- Richardson, L. (2000). Writing: A method of inquiry. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.), *Handbook of qualitative research* (ss. 923–948). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rickman, H.P. (1976). *Dilthey selected Writings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ritala, P., Armila, L., & Blomqvist, K. (2009). Innovation orchestration capability – defining the organizational and individual level determinants. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 569-591.
- Rochet, C., Keramidis, O., & Bout, L. (2008). Crisis as change strategy in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 65-77.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. (2002a). Ammatillista kehittymistä edistävät itsesääteilyvaikeudet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 2(4), 8-15.
- Ruohotie, P. (2002b). Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa J. Nieminen (toim.), *Verkot ja virtuaalistaminen opimisen tukena* (ss. 13-45). Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. (2002c). Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen ammattikorkeakoulun tavoitteena. Teoksessa J-P. Liljander (toim.), *Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta* (ss. 108–127). Helsinki: Arene.
- Ruohotie, P. (2003a). Self-Regulatory Abilities for Professional Leadership. Teoksessa B. Beairisto, M. Klein, & P. Ruohotie (toim.), *Professional Learning and Leadership* (ss. 251-282). Research Centre for Vocational Education and Training. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. (2003b). Asiantuntijana kehittyminen. Teoksessa E. Okkonen (toim.), *Ammattikorkeakoulun jatkokutkinto – lähtökohdat ja haasteet* (ss. 64–79). Julkaisu 1. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. (2004). Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu yliopistokoulutuksessa. Teoksessa *Puheenvuoroja kasvatustieteiden tiedekunnan 30-vuotijulkaisu*. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan 30-vuotijulkaisu.
- Ruohotie, P. (2006a). Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna* (ss. 114–128). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ruohotie, P. (2006b). Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto, & J. Onnismaa (toim.), *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu* (ss. 106–122). Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Ruuskanen, P. (2003). *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.
- Ryan, P., Clancy, J., & Hautamäki, J. (2013). Significance of international business and local business clusters for the preparation of sudden structural changes in the regions. Teoksessa J. Hautamäki & M. Vesasto (toim.), *Proactive approach to Structural Change* (ss. 72-83). A publication of Lahti University of Applied Sciences C:134. N-Paino Oy. Haettu joulukuun 12, 2012 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c->

[artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2013-proactive-approach-to-structural-change.pdf](#).

- Sanders, L., & Simons, G. (2009). A Social Vision for Value Co-creation in Design. *Technology Innovation Management Review*, 12. Haettu Syyskuu 12, 2012 osoitteesta <http://timreview.ca/article/310>.
- Savolainen, P., & Tamminen, E. (2012). Yhteiset tapahtumat verkostoitumisen vauhdittajana. Teoksessa: S. Niemi (toim.), *Alueellista ohjauspalveluverkkoa kutomassa – Elinikäistä ohjausta tukevien palvelujärjestelyjen kehittyminen Päijät-Hämeen Opin ovi -projektin aikana* (ss. 45–52). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:98. Tampereen Yliopistopaino.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. Sage Publications Ltd.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organizations*. Lontoo: Century Business.
- Sergiovanni, T.J. (2000). *The Lifeworld of Leadership. Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools*. San Francisco: Jossey Bass.
- Silva, E.G., & Teixeira, A.A.C. (2008). Surveying structural change: Seminal contributions and a bibliometric account. *Structural Change and Economic Dynamics*, 19(4), 273-300.
- Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 1-9.
- Sotarauta, M. (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa - Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohdana*. Akateeminen väitöskirja. Acta Futura Fennica No 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sotarauta, M. (toim.). (1999). *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, M. (2001). Kehittämispelit ja alueiden kilpailukyvyyn kahdeksas elementti. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toimi.), *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä* (ss. 193–207). Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 137.
- Sotarauta, M. (2003). Muutoksen johtamisen perusteet kaupunkiseutujen kehittämisessä. Teoksessa M. Sotarauta, & K. Viljamaa (toim.), *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä* (ss. 81–90). Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Cityoffset Oy.
- Sotarauta, M. (2004). *Strategy Development in Learning Cities. From Classical Rhetoric towards Dynamic Capabilities*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE.
- Sotarauta, M. (2005a). Tales of resilience from two Finnish cities: Self-renewal capacity at the heart of strategic adaptation. Teoksessa C. Duke, M. Osborne, & B. Wilson (toim.), *Rebalancing the social and economic learning, partnership and place*. Leicester: Niace.
- Sotarauta, M. (2005b). *Resilient City-Regions - Mission Impossible? Tales from Finland and Beyond about how to Build Self-Renewal Capacity*. Melbourne: Observatory Pascal. Place Management, Social Capital and Learning Regions.
- Sotarauta, M. (2005c). Shared Leadership and Dynamic Capabilities in Regional Development. Teoksessa I. Sagan, & H. Halkier (toim.), *Regionalism and contested. Instituutin, Society and Governance* (ss. 53-72). Urban and Regional Development Series. Cornwall: Ashgate Publishing Limited.

- Sotarauta, M. (2006). *Where have all the people gone? Leadership in the fields of regional development*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE. Työraportti 9/2006.
- Sotarauta, M. (2007). *Evolutionaarinen muutuskäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti. Käsitteellistä perustaa etsimässä*. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE. Työraportti 17/2007.
- Sotarauta, M. (2010). Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland. *European Urban and Regional Studies*, 17(4), 387–400.
- Sotarauta, M., Horlings, L., & Liddle, J. (toim.) (2012). *Leadership and change in sustainable regional development*. Lontoo: Routledge. CPI Group Ltd.
- Sotarauta, M., Horlings, L., & Liddle, J. (2012a). Leadership and sustainable regional development. Teoksessa M. Sotarauta, L. Horlings & J. Liddle (toim.), *Leadership and change in sustainable regional development* (ss. 1-19). Lontoo: Routledge. CPI Group Ltd.
- Sotarauta, M., Hukkinen J., Bruun, H., & Linnamaa, R. (2002). Observations and Policy Recommendations: Nordic Regional Development Policy in Search of New Modes of Action. Teoksessa Sotarauta, M., & Bruun, H. (toim.) *Nordic Perspectives on Process-Based Regional Development Policy* (ss. 209-232). Tukholma: Nordregio report 2002:3.
- Sotarauta, M., & Kautonen, M. (2007). Co-evolution of the Finnish National and Local Innovation and Science Arenas: Towards a Dynamic Understanding of Multi-level Governance. *Regional Studies*, 41(8), 1085–1098.
- Sotarauta, M., Kosonen, K-J., & Viljamaa, K. (2007). *Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena - 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE. Julkaisu 23/2007.
- Sotarauta, M., & Kostianen, J. (2008). Kaupunkien kehitys verkostoyhteiskunnassa: Onko yleissivistys nokkelan kaupungin perusta? Teoksessa P. Tiisonen, & O. Kuusi (toim.), *Metropolit, Aasia ja yleissivistys: Esiselvityksiä ja matkakertomuksia* (ss. 77-125). Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2008.
- Sotarauta, M., & Laakso, T. (2000). *Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta*. Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, M., & Linnamaa, R. (1999a). *Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: esimerkinä kuntien elinkeinopolitiikan yhteistyö*. Tampere.
- Sotarauta, M., & Linnamaa, R. (1999b). Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä, verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa M. Sotarauta (toim.), *Kaupunkiseudun kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa* (ss. 101–128). Acta-sarja 106. Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, M., & Linnamaa, R. (2003). Alueellinen kehittäjäverkosto ja sen pullonkaulat. Teoksessa M. Sotarauta, & K. Viljamaa (toim.), *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä* (ss. 68–78). Tekniikan akateemisten liitto TEK. Tampere: Cityoffset Oy.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R., & Suvinen, N. (2003). *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit, verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK. Sente-julkaisuja 16/2003. Tampere: Cityoffset Oy.
- Sotarauta, M., & Mustikkamäki, N. (2008). Evolutionaarisen muutuskäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste. Teoksessa: N. Mustikkamäki, & M. Sotarauta (toim.), *Innovaatioympäristön monet kasvot* (ss. 11–45). Tampere: Tampere University Press.

- Sotarauta, M., & Srinivas, S. (2006). Co-evolutionary Policy Processes: Understanding Innovative Economies and Future Resilience. *Futures*, 38(3), 312–336.
- Sotarauta, M., & Viljamaa, K. (2003). Suomen alueellisen kehityksen päähaasteet. Teoksessa M. Sotarauta, & K. Viljamaa (toim.), *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä* (ss. 16–22). Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Cityoffset Oy.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stacey, R.D., & Griffin, D. (2005). *A Complexity Perspective on Researching Organizations. Taking experience seriously*. Lontoo: Routledge.
- Staller, K.M., Block, E., & Horner, P.S. (2008). History of Methods in Social Science Research. Teoksessa S. N. Hesse-Biber, & P. Leavy (toim.), *Handbook of Emergent Methods* (ss. 25-52). Toinen painos. New York: The Guilford Press.
- Stopford, J.M. (2001). Organizational learning as guided responses to market signals. Teoksessa M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (toim.), *Handbook of organisational learning and knowledge* (ss. 264-281). Oxford University Press.
- Stähle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka. Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen tukena. Teoksessa M. Sotarauta, & K-J. Kosonen (toim.), *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan* (ss. 222-255). Tampere: Tampere University Press.
- Stähle, P., & Kuosa, T. (2009). Systeemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. *Aikuiskasvatus*, 29(2), 104–115.
- Stähle, P., Sotarauta, M., & Pöyhönen, A. (2004). *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2004.
- Stähle, P., Stähle, S., & Pöyhönen, A. (2003). *Analyzing dynamic intellectual capital: System-based theory and application*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 152. Lappeenranta University of Technology.
- Sunyang, C. (2002). Building a national innovation system through regional innovation systems. *Technovation*, 22(8), 485–491.
- Suontama, T. (2011). *Viljaketjun osaamistarpeiden klusteriennakointi*. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektin artikkeleita. Haettu tammikuu 5, 2012 sivustolta http://www.lamk.fi/projektit/viljaklusteri/materiaalit/Documents/Suontama_article.pdf.
- Suontama, T., Hautamäki, J., & Leveälähti, S. (2011). *Viljaklusterin tulevaisuuskuva ja alustavat kvalifikaatiot*. Lahden ammattikorkeakoulu. Osaamistarpeiden klusteriennakointi viljaketjussa -projektin raportteja. Haettu tammikuu 12, 2012 sivustolta http://www.oph.fi/download/132032_Skenaariot_ja_kvalifikaatiot_raportti_2025_Viljaklusteri.pdf.
- Syrjäläinen, E. (1994). Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen, & S. Saari, *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (ss. 68–113). Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A., & Värri, V-M. (toim.) (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analysointiin*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Taleb, N.N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House and Penguin.
- Thrift, N. (2002). A hyperactive world. Teoksessa R.J. Johnston, P.J. Taylor & M.J. Watts (toim.), *Geographies of Global Change: Remapping the World* (ss. 29–43). Oxford: Blackwell.

- Timonen, L. (2009). *Rakennettu muutos. Eisiselvitys Etelä-Karjalan alueellisen toimintakyvyn ylläpitämisestä talouslamman ja teollisuuden rakennemuutoksen paineessa*. Etelä-Karjala-instituutti. Raportti 13. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M., & Engeström, Y. (2004). *Kumppanuus toimintana*. Tykes-raportti 32. Helsinki.
- Tuomikoski, S., & Vuorimies, T. (2012). *Kasvusuunta*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja C:112. Haettu tammikuu 21, 2013 sivustolta <http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/lamk-julkaisu-csarja-2012-tulevaisuustarina-kasvusuunta.pdf>.
- Turok, I. (2004). Cities, Regions and Competitiveness. *Regional Studies*, 38(9), 1069–1083.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2013). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2008). *Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma*. Työ- ja elinkeinoministeriön poliittisia ohjelmia.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2010). *Suomen aluekehittämiss strategia 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- Tödtling, F., & Trippel, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34, 1203–1219.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Uotila, T. (2008). *The use of future-oriented knowledge in regional innovation processes: Research on knowledge generation, transfer and conversion*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 318. Lappeenranta University of Technology.
- Uotila, T., Harmaakorpi, V., & Melkas, H. (2006). A method for assessing absorptive capacity of a regional innovation system. *Fennia*, 184(1), 49–58.
- Uotila, T., Melkas, H., & Harmaakorpi, V. (2005). Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. *Futures*, 37, 849–866.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Valkokari, K. (2008). *Liiketoimintaverkostojen kehittyminen – tapaustutkimus yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen muodostumisesta*. Tykes-tutkimuksia.
- Valkokari, K. (2009). *Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa*. VTT Publications. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S., & Salkari, I. (2006). *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*. Espoo: Otamedia Oy.
- Valkokari, K., Paasi, J., & Rantala, T. (2012). Managing knowledge within networked innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 10(1), 27–40.
- Valovirta, V., & Hyvönen, J. (toim). (2009). *Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta*. Espoo.
- Valtioneuvoston kanslia. (2011). *Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma*. Valtioneuvoston julkaisuja.
- Vaus de, D. (2001). *Research Design in Social Research*. SAGE Publications Ltd.
- Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma.

- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in Society. The Development on Higher Psychological Processes*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Vygotsky, L.S. (1999). Tool and Sign in the Development of the Child. Teoksessa R.W. Rieber (toim.), *The Collected Works of L.S. Vygotsky. Volume 6: Scientific Legacy*, (s. 1–68). New York: Plenum Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Woolcock, M. (2001) *Using Social Capital: Getting the Social Relations Right in the Theory and Practice of Economic Development*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ylitalo, J., Mäki, E., & Ziegler, K. (2006). *Leading Collaboration in Networked Business*. Helsinki University of Technology. BIT Research Centre. Report Series 2006/1.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185–203.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. Teoksessa M. Boekaerts, P.R. Pintrich, & M. Zeidner (toim.), *Handbook of self-regulation* (ss. 13–39). San Diego: Academic Press.