

Sirius Forsman

Paikkaperustainen johtajuus globalisoituneessa toimintaympäristössä

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2021

Ohjaaja: Markku Sotarauta

TIIVISTELMÄ

Sirius Forsman: Paikkaperustainen johtajuus globalisoituneessa toimintaympäristössä – Tampereen seudun kehittäjien näkemyksiä
Pro gradu -tutkielma, 75 sivua, 2 liitesivua
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Kesäkuu 2021

Tässä tutkimuksessa pohditaan, millaisin keinoin alueet voivat kansainvälistyneessä maailmassa vaikuttaa taloudelliseen elinvoimaisuuteensa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu paikattoman vallan teorioista sekä paikkaperustaisen johtajuuden teorioista. Tutkimusongelmaa taustoittaa oletus paikattomien toimijoiden vallan kasvusta globalisaation myötä. Paikattomat toimijat ovat toimijoita, jotka eivät ratkaisuihinsa ota huomioon paikkaan ja paikan yhteisöihin kohdistuvia vaikutuksia. Tällaisia lähes vapaasti liikkuvia toimijoita ovat esimerkiksi monikansalliset yritykset, jotka tekevät sijoittautumispäätöksensä ensisijaisesti liiketaloudellisen strategiansa perusteella. Tämän kaltaisten toimijoiden siirtyessä paikasta toiseen paikat ja alueet sekä niissä elävät yhteisöt kohtaavat erilaisia seurauksia esimerkiksi työllisyyteen liittyen. Tässä tutkimuksessa pohditaan, miten paikalliset toimijat voisivat varautua näihin erilaisiin seurauksiin ja tasapainottaa niiden vaikutuksia. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia näkemyksiä paikallisilla johtajilla on seudun toiminta- ja kehittämismahdollisuuksista globalisoituneessa toimintaympäristössä.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka empirian kontekstina toimii Tampereen kaupunkiseudun taloudellisen kehittämisen verkosto. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta Tampereen seudun elinvoimaisuuden kehittämisen parissa johtotehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastateltavat johtavat erilaisia organisaatioita, joiden voidaan katsoa toteuttavan omalta osaltaan paikkaan perustuvaa johtajuutta seudun taloudellisen kehittämisen kontekstissa. Aineisto muodostuu noin 30 – 50 minuutin pituisista teemahaastatteluista, ja näiden haastattelujen litteroidut versiot analysoidaan sisällönanalyysejä hyödyntämällä. Aineiston analyysissä käytetään abduktiivista eli teoriasidonnaista logiikkaa.

Tutkimuksen mukaan kansainvälisen kilpailun ympäristössä pärjätäkseen alueen on olennaista tunnistaa mahdolliset kilpailukeinonsa ja hyödyntää ja kehittää niitä. Tampereen seudun kilpailukeinot liittyvät globaalilla tasolla pitkälti suomalaisen yhteiskunnan vakauteen liittyviin seikkoihin sekä koulutuksen ja osaamisen korkeaan tasoon. Lisäksi Tampereen kaupunkiseudun etuina ovat alueelle keskittyneet tiettyjen alojen klusterit (mm. teknologian aloilla) ja monista menneistä kriiseistä selviytymisen kautta saavutettu uusiutumiskyky ja monipuolisuus. Verkostomaisessa aluekehittämistyössä tärkeää työn onnistumisen kannalta on erityisesti verkoston toimijoiden keskinäinen luottamus ja tämän mahdollistama riittävän avoin tiedonkulku, mikä Tampereen seudulla on saatu varsin toimivalle tasolle jo pitkään jatkuneen aluekehittämisen yhteistyön myötä.

Yhdistettynä laajempaan tieteelliseen keskusteluun tämän tutkimuksen tuloksina hahmottui muutamia paikkaperustaisen johtamisen ydinparadokseja ja etunäkökulman ja tiedonkulkuun liittyen. Aiheen tutkimus tunnistaakin paikkaperustaisen johtamisen ideaalikonseptiksi, jonka täydellinen toteuttaminen käytännössä tuskin on täysin realistista. Paikkaperustainen johtajuus viitekehystenä antaa kuitenkin käsitteellisiä työkaluja tarkastella paikan eri toimijuuksia sekä toimijoiden suhteita toisiinsa ja paikassa tapahtuviin kehityskuluihin.

Avainsanat: Paikkaan perustuva johtajuus, paikkaperustainen johtajuus, paikaton valta, paikattomat organisaatiot, aluetalous, aluekehittäminen, verkostot, elinvoima

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat.....	1
1.2 Tutkimusongelma.....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne	4
2 GLOBALISAATION MUOVAAMA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	5
2.1 Paikka virtojen tilassa.....	5
2.2 Paikattomien organisaatioiden toiminnan paikalliset vaikutukset	9
3 PAIKKAPERUSTAINEN JOHTAJUUS.....	12
3.1 Paikan johtajuuden piirit ja ulottuvuudet	13
3.2 Relationaalinen tietojohdajuus	17
3.3 Toimijuus ja valta.....	18
3.4 Alueellinen taloudellinen kehittäminen.....	19
4 TUTKIMUKSEN EMPIRIAN METODOLOGIA JA TOTEUTUS.....	23
4.1 Aineiston keruu teemahaastatteluin.....	24
4.2 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi.....	26
5 KAUPUNKISEUDUN ELINVOIMAN KEHITTÄMINEN GLOBALISOITUNEESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	28
5.1 Yritysten seudulle sijoittumisen vaikutukset.....	29
5.2 Instituutioiden erilaiset roolit	34
5.3 Tieto ja yhteydenpito.....	37
5.4 Yhteistyötä luottamuksella.....	42
5.5 Kriisit oppitunteina.....	46
5.6 Uusiutumiskyky vahvuutena	50
5.7 Paikattomien toimijoiden palvelemista, mutta ei hinnalla millä hyvänsä.....	53
6 PAIKKAPERUSTAISEN JOHTAJUUDEN OLEMUS PAIKATTOMAN VALLAN VASTAPARINA.....	56
6.1 Ilmenemismuodot Tampereen seudulla.....	56

6.2 Ydinparadoksien hahmottuminen.....	60
6.2.1 Paikkaperustaisen johtajuuden kätkeyty luonne.....	61
6.2.2 Epämukava väittely luovaa yhteistyötä edistämässä	62
6.2.3 Sisä- ja ulkopiirit jaetussa johtajuudessa?	63
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	67
7.1 Pohdinta.....	67
7.2 Tutkimuksen onnistuneisuus	69
7.3 Jatkotutkimusaiheita.....	70
LÄHTEET	72
LIITTEET.....	76

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Johtajuuden piirit paikassa

15

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Jo hyvin pitkään on globalisaation seurauksena niin kansainvälinen kauppa kuin ihmisten liikkuvuuskin helpottunut. Arkisia seurauksia tästä ovat monin paikoin olleet esimerkiksi huikeasti laajentuneet valikoimat erilaisia tuotteita kauppojen hyllyillä, sekä yksilöiden runsas matkustelu ja oman kotipaikan ulkopuolella opiskelu ja työskentely. Globalisaatio ei kuitenkaan ole tuonut mukanaan ainoastaan yksiselitteisen myönteisiä tai helppoja muutoksia. Erilaiset vaikutukset eivät ole myöskään jakautuneet lainkaan tasaisesti eri maanosien, maiden ja alueiden välillä. Julkinen keskustelu ja poliittinen diskurssi globalisaatiosta ja sen synnyttämistä ilmiöistä on usein varsin jakaantunutta ja polarisoitunutta, ja niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin monien tuoreiden poliittisten liikkeiden ja puolueiden synty ja nousu liittyvät globalisaation seurauksia vastaan argumentoimiseen. Vastakkain asetetaan usein globaalit, paikattomat toimijat ja paikallinen hallinta. Myös tieteellisessä keskustelussa maailman globalisoitumisen kehityskulku kaikkine oheisilmiöineen ja vaikutuksineen on jo vuosikymmenien ajan synnyttänyt suuria debatteja, joissa kyseenalaistetaan niin itse globalisaation olemus ja luonne kuin myös sen mahdolliset, saati sitten toivottavat kehityssuunnat. Paljon tutkimusta on tehty myös siitä, kuinka tässä globalisoituneessa toimintaympäristössä voidaan hallita paikkaan kohdistuvien muutosvoimien aiheuttamia ilmiöitä.

Anttiroiko (2005) luonnehtii globalisaatiota prosessiksi, jossa reaaliset vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteet ja orientaatioperustat laajenevat maailmanlaajuisiksi. Tässä muodossaan se rapauttaa alueyhteisöjen institutionaalisia rajoja ja lisää alueellisesti laajentunutta vuorovaikutusta ja keskinäisriippuvuutta. Pitkälle edenneen globalisaation myötä kuntiin ja alueisiin kohdistuu monenlaisia globaaleja vaikutuksia ja paineita. Esimerkiksi Euroopan Unionilla, monikansallisilla yrityksillä ja monilla muilla toimijoilla on omat intressinsä globaalissa monitasohallinnassa. Vaikuttaminen kuntien, alueiden ja maailman välillä on monen suuntaista ja moninaista. Onko ”paikaton valta” korvaamassa paikallisen itsehallinnon? Milloin globaali, paikkaan sitoutumaton valta ja oikeus paikalliseen itsehallintoon törmäävät? Entä milloin yhteistyö ja toimijoiden liikkuvuus valtioiden rajojen yli kaupunkeihin ja kuntiin on eduksi tai suorastaan välttämätöntä? Aiheen tutkiminen on tärkeää, koska paikallisen ja ”paikattoman” vallan välille syntyy väkisin ristiriitoja, mutta toisaalta on myös kysymyksiä, joiden ratkaisuun tarvitaan globaalien ja paikallisten yhteistoimijuutta, kuten esimerkiksi ympäristöhaasteet. Ani harva paikka tai kunta on myöskään

täysin omavarainen, ja esimerkiksi työllisyyden kannalta kansainvälisten yritysten päätökset sijoittautumisestaan saattavat olla ratkaisevan tärkeitä kunnan elinvoiman kannalta.

Modernissa yhteiskunnassa osa voimakkaimmista päätöksentekijöistä on “paikattomia” johtajia siinä merkityksessä, etteivät ne ole kiinnostuneita päätöstensä maantieteellisistä vaikutuksista (Hambleton & Howard 2013). Tällaiset rajoittamattomat markkinat voivat erityisesti globalisaation kontekstissa jopa tuhota yhteisöjä (Stiglitz 2006), ja esimerkiksi paikattomien toimijoiden liikkuvuus aiheuttaa alueille monenlaisia vaikutuksia. On tutkittu muun muassa sitä, mitä tapahtuu suurten tuotantolaitosten siirtyessä pois joltakin alueelta (kts. esim. Beer ym. 2019). Yhdeksi mahdolliseksi vastaukseksi globalisaation paikoille ja paikallisille yhteisöille aiheuttamiin haasteisiin on tieteellisessä tutkimuksessa hahmoteltu paikkaan perustuvan johtajuuden käsitettä. Paikallishallinto ja -hallinta toteutetaan hyvin vaihtelevin tavoin eri maissa, ja jo pelkästään Euroopan maita tarkastellessa voidaan havaita, että paikallistason asiat järjestetään eri maissa ja alueilla varsin eri tavoilla. Myös tutkimuksessa on tunnistettu, että paikan johtajuutta muovaa perustavanlaatuisesti konteksti (Gibney 2014), joten se ilmentyy hyvin eri tavoin eri konteksteissa (Nicholds ym. 2017). Paikan johtajuus on kuitenkin tunnistettu merkittäväksi tekijäksi alueiden elinvoimaisuudessa ja kehityksessä, eikä paikkaan perustuvaa johtajuutta määritellä ainoastaan perinteisten paikallishallinnon toimijoiden kautta (Beer ym. 2018). Paikkaan perustuva johtajuus, tai toisin sanoen paikkaperustainen johtajuus, on yhteistyön tuote, eikä niinkään vain yksilöiden vaivannäön tulos (Hambleton 2015). Alueeseen, kuntaan tai muuhun paikalliseen yhteisöön vaikuttavat olosuhteet määrittelevät johtajuuden muodostumisen kapasiteetin sekä sen ilmenemismuodot (Beer 2014).

Tässä tutkimuksessa keskitytään taloudellisen aluekehittämisen näkökulmaan paikkaan perustuvan johtajuuden ja paikattoman vallan suhteiden kontekstissa. Tutkimus painottuu suomalaiselle toimintakentälle ja vertailee ajoittain suomalaista ympäristöä muihin maihin, joissa paikkaan perustuva johtajuus manifestoituu eri tavalla. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastellaan, miten paikalliset vaikuttajat näkevät paikattoman vallan vaikutukset ja paikkaan perustuvan johtajuuden merkityksen alueen taloudellisessa kehittämisessä. Tunnistetaanko näiden välillä kenties ristiriitaa tai harmoniaa?

1.2 Tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaisena alueen kehittämistä toteuttavien organisaatioiden johtajat näkevät paikkaan perustuvan johtajuuden mahdollisuudet ja toimintatavat globalisoituneessa

toimintaympäristössä. Tutkimuksen empirian aluekontekstina on Tampereen kaupunkiseutu. Tutkimusongelmaa pyritään avaamaan yhden päätutkimuskysymyksen sekä neljän alakysymyksen kautta.

Tutkimuskysymys

Millaisena Tampereen seudun paikalliset johtajat näkevät alueen taloudellisen kehittämisen mahdollisuudet globalisoituneessa toimintaympäristössä?

Alakysymykset

1. Millaisia ovat Tampereen seudun taloudellisen aluekehittämisen verkostot?
2. Mitkä toimijat toteuttavat paikkaan perustuvaa johtajuutta?
3. Millaisena paikalliset johtajat näkevät paikattomien toimijoiden, erityisesti kansainvälisten yritysten, liikkuvuuden vaikutukset?
4. Millä tavoin ja keinoin suomalaisella kaupunkiseudulla voidaan toimia ja vaikuttaa globaalin verkostoyhteiskunnan muodostamassa maailmassa?

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella paikattoman ja paikallisen vallan välisiä suhteita paitsi aiemman runsaan kansainvälisen teoreettisen tutkimuksen, niin pienemmässä mittakaavassa myös tuoreen empiirisen tiedon valossa. Tätä tavoitetta kohti pyritään keskusteluttamalla tutkimuksessa tuotettavan aineiston analyysiä tutkimukseen valikoidun teoreettisen viitekehyksen kanssa ja täten parhaimmassa tapauksessa tuottamalla jotakin uutta tietoa tai näkökulmaa tutkimuksen laajaa, kompleksista ja paljolti myös jo runsaasti tutkittua aihepiiriä koskien. Tutkimus ei ole varsinainen tapaustutkimus, mutta alueiden erilaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta johtuen on tärkeää muistaa, että tämän tutkimuksen empiriaa kehystää nimenomaan Tampereen seudun toimintaympäristö. Tarkoitus ei siten ole tavoitella täysin yleistettäviä tuloksia vaan valottaa tämän esimerkkialueen piirteitä ja soveltuviin määrin tarkastella näitä havaintoja ja löydöksiä suhteessa aihepiirin teoreettiseen viitekehykseen. Tampereen kaupunkiseutu on Suomen toiseksi suurimpana, kasvavana kaupunkiseutuna mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tampereen kaupunkiseutu valikoitui tutkimuskohteeksi myös mielenkiintoisen historiansa takia: Suomen mittakaavassa Tampereen seudulla on pitkä historia erilaisista elinkeinorakenteiden murroksista selviytymisessä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma on jäsennelty esittämistavaltaan tutkimusraportin muotoon. Raportin luvuista muodostuu loogiskronologinen kokonaisuus. Tällaisessa loogiskronologisessa tekstikokonaisuudessa tietyn kysymyksen esille ottaminen edellyttää vastaamista joihinkin toisiin kysymyksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 312.) Tässä tutkimusraportissa luvut etenevät loogisessa järjestyksessä, joka perustuu aiheen tarkasteluun ensin yleisemmällä ja laajemmalla tasolla, minkä jälkeen siirrytään asian yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.

Tutkimusraportin asettelussa noudatetaan perinteistä tieteellisen tutkimuksen esitystapaa. Työ koostuu seitsemästä varsinaisesta luvusta sekä loppuun lisätyistä lähdeluettelosta ja liitteistä. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa lukija johdatellaan tutkimuksen aihepiiriin sekä esitellään lyhyesti tutkimuksen lähtökohdat ja tausta. Lisäksi luvussa määritellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet, keskeiset rajaukset ja tutkimuksen rakenne. Toisessa ja kolmannessa luvussa avataan tutkimukseen rakennettu teoreettinen viitekehys: toisessa luvussa pohjustetaan ensin aihepiiriä kuvaamalla globalisaation muovaaman toimintaympäristön ja paikattoman vallan piirteitä, kun taas kolmannessa luvussa syvennyttään paikkaan perustuvan johtajuuden osa-alueisiin ja keskeisiin käsitteisiin. Neljännessä luvussa selostetaan tutkimuksen empiirisen osan toteutus sekä kuvaillaan aineiston keräämisessä ja analysoimisessa hyödynnetyt menetelmät eli kvalitatiiviselle tutkimukselle varsin tyypilliset menetelmät teemahaastattelu ja sisällönanalyysi. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen empiria eli aineiston pohjalta laadittu teemoittelu, joka perustellaan luvussa alustavalla analyysillä ja aineistositaatteja havainnollistavina esimerkkeinä käyttäen. Kuudennessa luvussa eli varsinaisessa analyysiluvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset ja vertaillaan tutkimustuloksia suhteessa edeltävään tutkimukseen. Tämä luku vastaa siis tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset, joihin aineiston analyysin ja tutkimuksen tulosten pohjalta on päädytty. Lopuksi pohditaan tutkimuksen antia ja onnistuneisuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 GLOBALISAATION MUOVAAMA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Paikka virtojen tilassa

Globalisoituneessa maailmassa alueiden välinen dynamiikka on yhä monimutkaisempaa ja paikkojen voidaan nähdä kilpailevan resursseista keskenään. Tämän kilpailukykyparadigman yhtenä keskeisenä lähtökohtana on Castellsin (1996) jo viime vuosituhannen lopulla esittämä ajatus siitä, että maailmassa on tapahtunut siirtymä ”paikkojen tilasta” ”virtojen tilaan”. Virtojen tilassa erilaiset virrat, kuten informaatio tai pääoma liikkuvat yli valtioiden ja maanosien rajojen hakeutuen vetovoimaisiin paikkoihin. Castells argumentoi, että paikallisuus ja paikka ovat teknologian kehityksen ja globalisaation myötä samaan aikaan sekä menettäneet merkitystään, että toisaalta myös kasvattaneet tärkeyttään identiteetin lähteenä ja välineenä viestiä muun muassa elinympäristön laadusta. Laajassa The Information Age-trilogiassaan Manuel Castells (1996, 2001, 2004) hahmottelee kattavan kuvan yhteiskunnan rakennemuutoksesta eli kehittyvän teknologian leimaaman verkostoyhteiskunnan syntymisestä ja kehityksestä. Maailmantaloudesta on muodostunut uusi, entistä verkottuneempi globaali talous. Castells (1996) toteaa kahden makrotrendin luonnehtivan informaatioaikaa: talouden, teknologian ja kommunikaation globalisoitumisen sekä identiteetin vahvistamisen tarkoituksen lähteenä. Muutosvoimia ovat siis erityisesti teknologinen kehitys ja innovaatiot sekä identiteetinmuodostaminen. Samansuuntaisia ajatuksia tiedon nousevasta merkityksestä on varhaisessa vaiheessa tieteellisessä keskustelussa esittänyt myös Blakely (1991, 230), joka korostaa tämän muutoksen merkittävyyttä nimenomaan kuntien ja alueiden kehittämisen näkökulmasta.

Virtojen tila muodostuu kolmesta aspektista: teknologiasta, paikoista ja ihmisistä. Teknologia muodostaa verkoston infrastruktuurin. Paikat muodostavat tila-avaruuden topologian toimimalla sen solmukohtina (nodes) ja keskuspaikkoina eli hubeina. Verkosto määrittelee hubit, jotka yhdistyvät tiettyihin sosiaalisiin ja kulttuurisiin olosuhteisiin. Solmukohdat ovat strategisesti tärkeiden toimintojen sijainteja, jotka rakentavat paikallisuusperustaisten aktiviteettien ja organisaatioiden sarjan verkoston avaintoimintojen ympärille. Hubit tuottavat verkostolle strategisia toimintoja ja päätöksenteko keskittyy solmukohtiin. Näiden kahden roolin muodostamat kokonaisuudet ovat dynaamisten globaalien kaupunkien ydintä. Nykytaloutta voidaan kuvata tietokeskeiseksi tai tietoriippuvaiseksi, sillä keskeisten toimijoiden kuten yritysten, alueiden ja kansojen kilpailukyky riippuu hyvin pitkälti niiden kyvystä prosessoida erityisesti digitaalista tietoa. Globaalia nykytalous

taas on siksi, että sen tärkeimmät aspektit aina rahoituksesta tuotantoon on organisoitu globaalilla skaalalla, joko suoraan monikansallisten yhtiöiden kautta tai epäsuoraan suhteiden verkostojen kautta. Tämä muutos on ollut enemmän kuin vain uusi yksittäinen kerros olemassa olevaan tuotantoprosessiin. Tietoyhteiskunnan kehityksen ja globalisaation tuoma muutos on muovannut uudelleen kaikki taloudelliset toiminnot, ja tämä johtuu pitkälti edistyneen informaatioteknologian hyödyntämisen mahdollisuuksista. (Castells 1996.) Liike-elämän palvelujen ja rahavirtojen keskittymisen merkitystä on puntaroinut myös Sassen (1991), joka toteaa solmukohtina toimivien merkittävimpien kaupunkien nousevan ylikansallisesti globaalien kaupunkihierarkian korkeimmalle tasolle.

Paikka on sanana hyvin monimerkityksinen. Mitä oikeastaan tarkoittaa paikan käsite? Woods (2015) määrittelee paikan kokoelmaksi suhteita, jotka ovat muotoutuneet prosessien kautta ja järjestäytyvät jatkuvasti uudelleen taloudellisen, institutionaalisen ja kulttuurisen muutoksen tuloksena. Tällainen suhteellinen eli relationaalinen käsitys paikasta käsittää siis paikat solmukohtina verkostoissa, risteyskohtina, joissa globaali ja paikallinen molemmat rakentuvat. Globaalien ja lokaalien rakentuminen nähdään paikoissa jatkuvuuksina. Relationaalinen perspektiivi paikkaan ymmärtää ja korostaa yhteyksien ja verkostojen tärkeyttä. Tällaisessa lähestymistavassa paikkoja analysoidaan osana laajempia suhteiden kokonaisuuksia, joita muotoilevat sekä materiaaliset että ideaaliset prosessit. Tämä näkökulma näyttyy yhä relevantimpana kontekstissa, jossa talous on enenevässä määrin tiedon ajamaa ja johtamaa. Talous ei muodostu eristetyistä olioista, joiden käyttäytyminen seuraa täysin toisistaan erillisiä käsikirjoituksia, vaan yksilölliset normit, preferenssit, arvot, mieltymykset, etiikka, tarpeet ja tyylit syntyvät ja muodostuvat sosiaalisessa yhteisyydessä. Tämä yhteisyys ja keskinäisriippuvaisuus on syvästi punoutuneena taloudellisiin toimiin ja vuorovaikutukseen, mikä alleviivaa tiedon virtauksen tärkeyttä läpi niin fyysisten alueiden (Horlings, Collinge & Gibney 2017) kuin tietoklusterienkin. Tällaisilla seikoilla voidaan perustella relationaalisen lähestymistavan tärkeyttä paikkaan perustuvassa kehityksessä. (Horlings, Roep ja Wellbrock 2018.)

Verkosto- ja tietoyhteiskuntaan liittyy paikan lisäksi monia monimutkaisia ja osittain myös erehdyttävästi toisiaan muistuttavia, useimmiten englanninkielisistä alkuperäiskäsitteistä käännettyjä tai täydellisesti suomeksi käännettäviä jätettyjä ilmaisuja, joten lienee syytä tarkentaa niistä joitakin. Esimerkiksi Anttiroiko (2010) erittelee tarkasti maailman ja erityisesti kaupunkien tietoistumiseen liittyviä käsitteitä, ja toteaa informationaalisen eli tietoperustaisen kaupungin käsitteen olevan pohjimmiltaan makroteoreettinen käsite. Informationaalisen kaupungin käsitteen juuret ovat

yhteiskuntateoreettisessa keskustelussa ja kriittisessä poliittisessa taloustieteessä. Se on informationaaliseen kehitysmuotoon perustuvan verkostoyhteiskunnan alue- ja kaupunkikehitystä jäsentävä teoreettinen konsepti eli eräänlainen teoreettinen näkemys tiedon kaupungista (englanniksi city of knowledge tai knowledge city). Samaan ryhmään liittyviksi Anttiroiko (2010) laskee kaikki e-kaupungin käsiteperheen käsitteet ja myös osaamista korostavat teknologisen kaupungin käsitteet, kuten high tech –kaupunki, technology hub ja technopolis. Jälkimmäisten termien painopiste tosin on teknologisesti orientoituneessa tuotanto- ja tuotekehitystoiminnassa. Tähän kokonaisuuteen liittyvät myös tietämyksen, osaamisen ja oppimisen ideat. Esimerkkejä tästä ovat oppiva kaupunki, tiedekaupunki (englanniksi science city) tai yliopistokaupunki. Tällaisia käsitteitä vastaavat ilmaisut liittyvät kaikki yhteisöinformatiikkaan ja tiedon instituutioihin. Kaikessa tässä käsitteistössä olennaisinta on kuvata muutoksellista kehityskulkua tiedon käytössä ja kohdentumisessa: ensin luonnonvarojen hyödyntämisestä teollisuustuotannon edellyttämiin energialähteisiin ja tuotantoteknologiaan ja sittemmin yhä enemmän sosiaalisiin ja inhimillisiin kehitystekijöihin. Tässä prosessissa tieto kytkeytyy monella tavoin kaikkiin tuotannontekijöihin ja myös yhteiskunnalliseen kontekstiin. Juuri tätä teknologisen kehityksen ja tietointensiivisyyden kyllästävän kehitysvaiheen ideologiaa Castells (1996) tarkoittaa informationalismilla. Myös termejä informatisaatio (informatisation) ja digitalisaatio (digitalisation) käytetään. Näiden sisältö on hieman kapea-alaisempi, mutta ne perustuvat samoihin lähtökohtiin. Yhteiskunnallisena ilmiönä informatisaatio viittaa muutosprosessiin, jota luonnehtii sekä ennennäkemätön kasvu tiedon tuottamisen ja jakelun nopeudessa, määrässä ja yleisyydessä, että teknologia-avusteisten tietoprosessien, -järjestelmien ja –verkostojen käyttö siinä laajuudessa, että ne muodostuvat taloudellisen, poliittisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kehityksen hallitseviksi tekijöiksi. (Anttiroiko 2010.)

Voidaan väittää, että kansallisvaltioiden suvereenius on globalisaation myötä ainakin osittain murenemassa (kts. esim. Rodrik 2018 ja Anttiroiko 2005). Osaltaan tätä kehitystä on ruokkinut muun muassa yhä kasvava tarve kansainväliselle lainvalvonnalle ja turvallisuuspalveluiden yhteistyölle esimerkiksi terrorismin torjunnassa. Globaaleja finanssimarkkinoita ruokkii paitsi täysin tavanomaiseen liiketoimintaan liittyvä, mutta myös rikollinen raha, joka etsii investointimahdollisuuksia lakien kontrollin ulottumattomissa. Castells (1996) peräti arvelee, että rikollisverkostot ovat todennäköisesti monikansallisia yhtiöitä edellä kulttuurisen identiteetin ja globaalin liiketoiminnan yhdistämisen kyvyssään. Castells toteaa, että suuren riskinottoon taipuvainen rikollinen pääoma on omiaan vahvistamaan globaalien finanssimarkkinoiden epästabiiliutta, sillä se seuraa kiinteästi spekulointiin perustuvia, suurilla riskeillä korkeisiin tuottoihin pyrkiviä sijoittamisnäkyviä ja täten samalla vahvistaa entisestään finanssimarkkinoissa

esiintyvää turbulenssia. Paitsi finanssimarkkinoilla, myös kansainvälisillä poliittisilla areenoilla asioiden riippuvuussuhteet monimutkaistuvat ja kasvavat, kun tarve globaalien riskien hallintaan ja siten asioista yhdessä sopimiseen kasvaa. Tästä kaikesta seuraa kansallisvaltiota kohtaava ristiriita: paine vaikuttaa ja liittoutua kansainvälisellä tasolla on yhä suurempi, mutta toisaalta osallistuminen ja sitoutuminen kansainväliseen yhteistyöhön ja sopimukseen yleensä rajoittaa kansallisvaltion suvereniteettia. Kansallisvaltio on siis toistaiseksi se yksikkö, jolla on oikeastaan ainoana toimijana virallinen legitimizeetti osallistua monenväliseen eli multilateraaliin kansainväliseen päätöksentekoon ja sopimukseen, mutta toisaalta taas näiden kansallisvaltioiden keskinäiset rajat alkavat monin paikoin olla jo toisiinsa sekoittuneita ainakin joiltain osin. Tämä hämärtää päätösvallan sijoittumista ja saattaa aiheuttaa myös ongelmia suvereniteetin uskottavuuden ja siten myös legitimizeetin suhteen kansalaisten silmissä, minkä voi monin paikoin nousevasta nationalistishenkisestä liikehdinnästä huomata. Hyvinvointivaltiot kohtaavat omanlaisiaan haasteita ja niiden voidaan nähdä olevan niin sanotusti ”tuplastressin” alla budjettien niukentuessa heilahtelevien finanssimarkkinoiden puristuksessa ja globaalien firmojen etsiessä sijoittautumisissaan kustannusetuja vertaillen eri maiden erilaisia verotus-, sosiaali- ja työmarkkinakäytäntöjä. (Castells 1996.) On nähtävissä viitteitä siitä, että ainakin joissain asioissa erityisesti metropolialueet saattavat jopa nousta ajoittain kansallisvaltioita merkittävämmiksi toimijoiksi (Sassen 1991).

Castells (1996, 2001, 2004) nostaa informaatioajan keskeisiksi ulottuvuuksiksi ”Verkon” (the Net) ja ”Itsen” (the Self). Verkko kuvaa teknologian myötä nousutta uutta kokonaisvaltaista tiedonkulun areenaa. ”Itse” taas kuvaa identiteetin rakentamisen tärkeyttä verkottuneessa maailmassa, jossa kansallisvaltioiden perinteinen asema identiteettiä kenties ensisijaisesti määrittävänä tekijänä on vähentynyt muun muassa edellisissä kappaleissa avattujen seikkojen seurauksena. Monessa maassa esimerkiksi alkuperäiskansat ovat saaneet uutta näkyvyyttä rakentaessaan ja ilmaistessaan kulttuurista identiteettiään uudelleen modernein keinoin. Monimuotoistuneet identiteetin muodostamisen lähteet on syytä huomioida myös hallinnassa. Ylipäätään diversiteetin ymmärtäminen ja inklusiivisuuteen pyrkiminen on tärkeää paitsi laajaan hyvinvointiin ja jyrkän eriarvoistumisen ehkäisemiseen pyrkimisen kannalta, myös hallintavallan legitimizeetin säilyttämiseksi (Hambleton 2015). Paikkojen eriarvoistuminen on nimittäin ongelma, joka saattaa korostua virtojen tilassa. Kun talouden informationalisoitumisen myötä strategisesti tärkeät paikat kuten metropolit on virtojen tilassa mahdollista yhdistää toisiinsa telekommunikaation avulla lähes fyysisestä lokaatiosta riippumatta, voidaan tässä prosessissa myös helposti ohittaa alueita, joilla ei nähdä olevan samanlaista arvoa. Tämä kehitys tosin on alkanut jo kauan ennen varsinaisen

verkostoyhteiskunnan muotoutumista, mutta virtojen tilan logiikan kyky ohittaa hyödyttöminä nähdyt alueet ja paikat todennäköisesti vahvistavat tällaista kehitystä, jossa osa paikoista jää taloudellisesti ja tiedollisesti ”katvealueeksi”. (Castells 1996.) Ylipäätään tietovirrat ja niiden solmukohtina toimivat finanssi- ja palvelukeskittymät haastavat kaupunkien ja alueiden hallinnan ja kehittämistoiminnan. Monissa tapauksissa kaupunkien tai alueiden täytyisi menestyäkseen tai ylipäätään elinvoimaisina säilyäkseen kyetä linkittymään yhä kiinteämmin globaaliin kenttään, jossa toimiminen edellyttää kykyä hyödyntää sekä institutionaalisen liittoutumisen että strategisen verkostoitumisen tarjoamia mahdollisuuksia. (Anttiroiko 2010, Horttanainen & Salo 2007.)

Castellsia on kritisoitu eritoten hänen teorioidensa empiirisen todistusaineiston puutteesta. Esimerkiksi Rosenberg (2005) on kärkevästi kritisoinut Castellsin ja muiden tunnettujen globalisaatioteoreetikkojen esittämiä malleja liian vahvoista väitteistä, ja toteaa, ettei niille ole empiirisiä perusteita. Fuchs (2014) taas toteaa Castellsin oikeuttavan empiiristen todisteiden puutteen kertomalla haluavansa vain tarjota hypoteeseja keskusteluun, jossa johtopäätösten vetäminen olisi vielä liian aikaista. Teknologiakritiikki Fuchs (2014) kuitenkin moittii Castellsin vetäneen varsin pitkälle ulottuvia johtopäätöksiä esimerkiksi sosiaalisen median vallankumouksellisesta vaikutuksesta, ja lähes syyttää Castellsin tarjonnan suosituksi nousseelle liiallisen ”teknoeuforistiselle” ja ”teknodeterministiselle” ideologialle perusteluja. Kenties Castellsin massiivinen teoria voidaan kuitenkin nähdä kehikkomaisena kuvauksena yhteiskuntien kehityksestä. Mahdollisista puutteista huolimatta Castells hahmottelee ansiokkaasti monia trendejä, joiden vaikutusten kyllä voidaan nyt pari vuosikymmentä myöhemmin nähdä joiltain osin edenneen, vaikka kaikki uskaliaimmat väitteet eivät lienekään täysin aukottomasti perusteltuja.

2.2 Paikattomien organisaatioiden toiminnan paikalliset vaikutukset

Paikattomia eli jokseenkin tai kokonaan paikasta riippumattomia organisaatioita ja instituutioita on paljon erilaisia, ja niitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Paikattomat organisaatiot voivat ajaa erilaisia agendoja, kuten Nardi (2007) huomauttaa pohtiessaan paikattomien organisaatioiden mahdollisuuksia transformatiiviseen johtamiseen yhteistyön avulla. Paikatonta valtaa voivat käyttää esimerkiksi niin yhtiöiden valtaa vastustamaan pyrkivät organisaatiot kuin sitä edistämäänkin pyrkivät organisaatiot (Nardi 2007), tai vaikkapa rikollisjärjestöt (Castells 1996). Esimerkkinä suuresta paikattomasta toimijasta, joka pyrkii globaalin talouden syvään integraatioon eli hyperintegraatioon, voidaan käyttää esimerkiksi Maailman Kauppajärjestöä eli WTO:ta (Rodrik 2018). Hambleton (2015) määrittelee paikattoman vallan siten, että sitä käyttävä ei ole kiinnostunut

tai ei huomioi toiminnastaan aiheutuvia maantieteelliseen paikkaan kohdistuvia seurauksia. Kun tarkastelun näkökulmaksi otetaan alueellinen kehittäminen, erityisesti taloudellisesta näkökulmasta, saavat paikattomista toimijoista merkittävimmän painoarvon monikansalliset liikeyhtiöt. Yritysten keskeisimmät päätöksenteon kriteerit kytkeytyvät vahvasti markkinakehitykseen ja yrityksen omaan strategiaan. Tällöin juuri monikansallisten yhtiöiden voidaan nähdä olevan malliesimerkki paikattomasta vallasta tämän tutkimuksen viitekehyksessä.

Elinkeinorakenteisiin ja työllisyyteen on jo pitkään vaikuttanut globalisaatioon kietoutuva teknologinen kehitys, ja esimerkiksi tekoälyn ja robotiikan kehittyminen muuttaa nykyhetken ja tulevaisuuden työtä, työmarkkinoita ja työllisyyttä. Vaikutusten odotetaan ulottuvan läpi koko työntekijöiden joukon niin matalien kuin erikoistuneidenkin taito- ja osaamisvaatimusten tasojen töissä, mistä saattaa seurata jopa 1700-1800-lukujen teollisen vallankumouksen seurauksiin verrattavia työmarkkinoiden häiriöitä ja siirtymävaiheen oireita (WEF 2016). Globaali talous myös keskittyy pitkälti suhteellisen harvoihin paikkoihin, kuten Piilaakson tai Wall Streetin kaltaisiin keskittymiin. Tällaisissa paikoissa organisaatioiden ydinaktiviteetit keskittyvät paljolti immateriaalisen ja paikattoman informaation prosessoinnin ympärille. Varsinkin tietointensiivisillä aloilla toimivat organisaatiot siis sijoittuvat kyllä fyysisesti paikkoihin, ja niiden osatekijät ovat alueista riippuvaisia, mutta organisatorinen logiikka itsessään on paikatonta. Paikan sijaan tällaiset organisaatiot ovat riippuvaisia ennen kaikkea virtojen tilasta ja informaatioverkostoista. Hieman kärjistetyksi ilmaistuna tällainen organisaatio pystyy siis siirtymään varsin matalalla kynnyksellä itselleen edulliseen paikkaan, kunhan sieltä vain on yhä pääsy tarvittaviin tietoverkostoihin, mihin usein käytännössä riittää internetyhteys. Mitä enemmän organisaatio on riippuvainen virroista ja verkostoista, sitä vähemmän siihen vaikuttaa lokaation tai mahdollisten lokaatioiden sosiaalinen konteksti. Tällöin organisaation logiikka on siis yhä itsenäisempää ja riippumattomampaa sosiaalisesta ja yhteiskunnallisesta logiikasta. (Castells 1996.)

Tarkastellessa paikattomien toimijoiden ja paikallisen talouden ja elinvoiman suhteita muodostuvat keskeisiksi tekijöiksi varsinkin yritysten liikkuvuus ja työllisyys. Onnettomia esimerkkejä siitä, kuinka jokin paikka on suurtyöllistäjän lähdettyä joutunut pahaan taloudelliseen ja sosiaaliseen ahdinkoon löytyy runsaasti niin Suomesta kuin ympäri maailman. Aiheesta löytyy melko runsaasti tutkimusta, josta tosin varsin suuri osa keskittyy yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin eikä niinkään systemaattisten, laajempien reagointitapojen kehittämiseen (Beer ym. 2019). Beer ym. (2019) tutkivat tuotantolaitosten sulkemisen alueellisia vaikutuksia Australiassa ja argumentoivat tarpeesta integroida koko yhteisön laajuiset toimintatavat, joilla poistumiin vastataan. Merkittävien

taloudellisten toimijoiden poistuminen alueelta on hankala tilanne ja kriittinen haaste niin kehittyvissä kuin kehittyneissäkin maissa. Erityisesti kun kyseessä on suuri työnantaja paikallisille asukkaille, on sen merkitystä vaikeaa paikata yrityksen poistuessa. Ylipäättään työnteon tulevaisuus näyttää tuovan tullessaan suuria muutoksia: talouden rakenne on suurilta osin murroksessa ja osa rohkeista ennusteista kyseenalaistaa koko perinteisen palkatun työn aseman lähitulevaisuudessa. Nämä muutokset koskettavat laajalti julkisen sektorin toimintaa ja vaativat uusien toimintatapojen kehittämistä niin koulutuksen, toimeentulon tukemisen, verotuksen, kaupankäynnin kuin sosiaalisen kehittämisenkin suhteen. Lisäksi työn ja työllisyyden muutos ravisuttaa kulttuurisesti tärkeitä jaettuina instituutioita kuten käsityksiä perhesuhteiden ja sukupolvien suhteiden luonteista ja merkityksistä. Beerin ym. (2019) mukaan kaupunkien toimintatapojen vahvistamisella näihin haasteisiin voitaisiin vastata parhaiten. Näiden toimintatapojen luomiselle edellytyksenä on kuitenkin empiiriseen tutkimukseen pohjautuvien, toimivampien alueellisten toimintatapojen ja -suunnitelmien löytäminen.

3 PAIKKAPERUSTAINEN JOHTAJUUS

Paikallisen eli Suomessa erityisesti kunnallisen hallinnan ilmeisenä haasteena korostuu nykyään hallinnan kompleksisuus. Globaali, verkottunut ja yhä nopeammin kehittyvä maailma tekee hallinnan ongelmista yhä vaikeammin hahmotettavia. Monimutkaisuus liittyy niin kuntien ja kaupunkien toimintaympäristöön kuin myös keinoihin, joilla muutoksiin reagoidaan. Se on hallinnan ominaisuus ja samalla tehtyjen toimenpiteiden seuraus. Nykyään siis sen sijaan, että kompleksisuus olisi jokin poikkeama normaalitilasta, on kompleksisuus oikeastaan hallintaan kuuluva olosuhde. Julkisen sektorin toimijoilta vaaditaan kykyä jatkuvaan ympäristönsä luotaamiseen ja ennakoimiseen, jotta haasteisiin vastaaminen on mahdollista. (Haveri & Majoinen 2017; Airaksinen ym. 2016.) Katsottaessa näitä globalisaation ja kompleksisuuden synnyttämiä hallinnan haasteita laajalti kansainvälisellä tasolla, on niihin tieteellisessä keskustelussa hahmoteltu ratkaisuja paikkaan perustuvan johtajuuden (englanniksi place-based leadership eli PBL) ja paikkaan perustuvien toimintatapojen käsitteillä. Paikkaan perustuva johtajuus tarkoittaa, että päätöksentekijät kantavat huolta siitä, millaisia vaikutuksia päätöksillä on kyseisen paikan asukkaille. Vastakohtana tälle on paikaton valta eli sellaisten päätöksentekijöiden harjoittama vallankäyttö, jotka eivät huolehdi päätöksensä vaikutuksista tietyissä paikoissa elävien yhteisöjen elämään. (Hambleton 2015.) Tässä tutkimuksessa käsitteitä paikkaan perustuva johtajuus ja paikkaperustainen johtajuus käytetään toistensa synonyymeina.

Paikallinen itsehallinto on Euroopassa järjestetty hyvin eri tavoin eri valtioissa. Esimerkiksi Suomessa kuntajärjestelmä on vahva, kun taas Iso-Britanniassa järjestelmä on aivan erilainen, eikä yhtä vahvoja paikallisia toimijoita ole määritelty niin selvästi kuin Suomessa (kts. esim. Sotarauta 2016). Uutisotsikoissa näkyvät jatkuvasti erilaiset itsehallintoalueet kuten esimerkiksi Katalonia ja Krim. On myös suuria kansaksi itsensä luokittelevia ihmisryhmiä, joilla ei ole lainkaan omaa valtiota, kuten kurdit Lähi-idässä. Lähes koko maailmanpolitiikan voi lopulta nähdä kietoutuvan vallan paikallisuuteen tai paikattomuuteen. Julkisessa keskustelussa alueiden kamppailut vallasta suhteessa kansallisvaltioon, kansainvälisiin sitoumuksiin ja ylikansallisiin toimijoihin kuumentavat tunteita.

Paikkaan perustuvissa lähestymistavoissa tiedostetaan globalisaation kaltaisten prosessien rooli paikkoihin kohdistuvassa muutoksessa, mutta myös ihmisten uudistava (englanniksi transformative) toimijuus. Ihmiset elävät ja hankkivat toimeentulonsa paikoissa muokaten niitä arvojensa, ideoidensa ja tarpeidensa mukaan. Ihmiset eivät siis ole vain ”globalisaation uhreja” vaan paikkojen

merkitykselliseen muovaamisen kykeneviä toimijoita. Yksilöiden ja kollektiivien toimijuus auttaa luomaan erilaisia evolutionäärisiä kehityskulkuja ajan myötä, mikä johtaa erilaistuneisiin sosiaalisiin ja taloudellisiin lopputuloksiin paikoissa. (Horlings ym. 2017.)

Käsitteellisesti on vallan ja johtajuuden ilmiöistä puhuttaessa syytä selvittää eroa johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) välillä, sillä suomen kielessä näitä sanoja käytetään helposti sekaisin. Johtajuuden määritelmässä käsitellään usein vaikutusvallan tai vaikutuksen (influence) luonnetta sekä johtajiksi määriteltyjen toimijoiden rooleja. Johtajuus voidaan määritellä ryhmäprosessien, ominaisuuksien tai käyttäytymismallien kautta sekä tavoitteiden saavuttamisen instrumenttina eli välineenä. Sotarauta ja Beer (2021) kuvaavat johtajuutta ytimeltään muodostamisprosessiksi, jossa johdetaan ja ohjataan yksilöllisiä ja kollektiivisia pyrkimyksiä tulevaisuuden löytämiseen. Näin toimimalla siis luodaan jaettu tarkoitus tai päämäärä samalla oppien lisää jaetuista, yhdistävistä intohimon kohteista ja pyrkimyksistä sekä myös saavuttamalla näitä jaettuja pyrkimyksiä prosessin kuluessa. Entä miten erotella tällainen johtajuus (leadership) johtamisesta (management)? Johtaminen käsitetään usein puhtaasti tavoitteiden toteuttamisena ja organisatorisen käyttäytymisen hienosäätämisenä haluttuun malliin. Johtamisessa keskitytään johtajuutta enemmän rutiineihin ja ennustettaviin kehityskulkuihin. Johtajuudessa sen sijaan ollaan enemmän kiinnostuneita vaikutuksesta (influence), uusien tarkoitusten löytämisestä sekä kokonaisvaltaisemman muodonmuutoksen edistämisestä. Johtajuudessa pyritään pitämään silmällä jotain ennen näkemätöntä ja ennalta-arvaamatonta, kun taas suoraviivaisemmassa johtamisessa etsitään ratkaisuja johonkin näkyvään ja ennustettavaan. (Sotarauta & Beer 2021.) Vaikka tässä tutkimuksessa ensisijaisesti käsitellään johtajuutta, tulee tutkimuksen empiirisen osan eli alueellisen taloudellisen kehittämisen teemojen kautta vahvasti mukaan myös käytäntöä läheisempiä johtamisen näkökulmia.

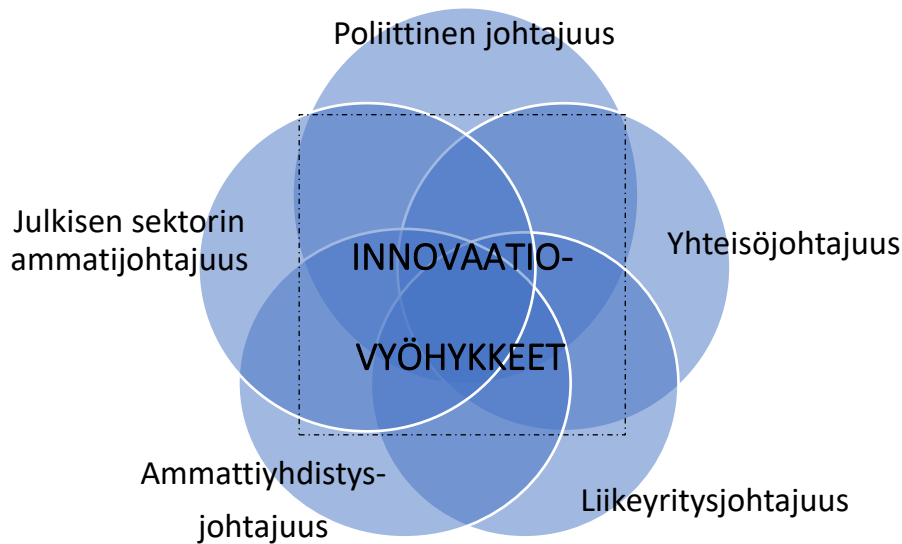
3.1 Paikan johtajuuden piirit ja ulottuvuudet

Hambleton (2007, 174) määrittelee johtajuuden tunteiden ja käyttäytymisen muokkaamiseksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Paikan johtajuus on skaalattava konsepti, jota voidaan käyttää tilaa koskevan eli avaruudellisen analyysin eri tasoilla, kuten kaupungeissa, alueilla ja niiden osilla, kylissä ja naapurustoissa. Sen avulla voidaan analysoida fyysistä sijaintia, paikkaa sosiaalisten suhteiden konstruktiona (englanniksi locale) tai paikkatunnetta (sense of place) eli paikkaan liittyvien subjektiivisten tunnekiintymysten kokonaisuuksia. (Collinge & Gibney 2010).

Yksinkertaisimmillaan on esitetty, että yhtiöt ja ihmiset valitsevat sijaintinsa panos-tuotos-suhteen arvioimalla, mutta lienee selvää, että tämä näkemys on hyvin kaukana erilaisten toimijoiden sijoittumisten kompleksisesta todellisuudesta. Hambleton (2015) argumentoi, että paikka merkitsee globalisoituvassa maailmassa ehkä jopa enemmän kuin koskaan aiemmin. Paikkaan perustuva johtajuus voi merkittävästi edesauttaa sosiaalisesti koheesien kaupunkien luomista vastapainona kasvaneelle paikattoman vallan vaikutukselle. Paikattomien toimijoiden ratkaisuisissa paikan merkitystä ja tärkeyttä ei usein tunnisteta. Paikattoman vallan kasvun lisäksi haasteita paikoille, alueille ja kaupungeille luovat muun muassa urbanisoituminen ja väestön keskittyminen sekä monikulttuurisuuden kasvu kaupungeissa. Hambleton (2015) argumentoi neoliberaalia markkina-ajattelua vastaan muistuttamalla markkinavoimien rajoittuneisuudesta hyödyllisen kasvun luomisessa ja esittää vaihtoehtoisiksi ideoiksi urbaanisen kasvun rajoittamista ja kaupunkien inklusiivisuuteen pyrkimistä. Kaupungin johtajien pitäisi rakentaa sekä inklusiivista että kestävästä kaupunkia, sillä sosiaalinen ja ympäristöllinen puoli ovat yhteydessä toisiinsa. Ei pitäisi siis katsoa vain yksisilmäisesti jompaakumpaa osa-aluetta. Kaupungin johtajien pitäisi myös näyttää paikan voima ja puolustaa sitä: paikat ja paikalliset yhteydet eivät ole vain avuttomia uhreja globaalissa taloudellisessa prosessissa. Paikan voimalla voidaan nähdä kaksi päälogiikkaa: ekonomisen logiikka ja poliittinen logiikka. Lisäksi mukana on myös kolmas, ekologinen logiikka. Paikkaan perustuvien toimintatapojen luomisessa kaupunkiin tärkeää olisi luoda siltaa akatemian ja käytännön, sillä akateemikoilla olisi paljon annettavaa julkisen johtamisen ja urbaanien toimintatapojen kehittämiseen. Hambleton (2015) esittää ihanteeksi inklusiivisen kaupungin eli rauhallisen, monikulttuurisen kaupungin, jossa ihmiset elävät harmoniassa luonnon kanssa. Tällaiseen inklusiiviseen kaupunkiin pyrkiminen voidaan tiivistää muutamaankin rakennuspalikkaan: paikan tärkeyden huomioiseen julkisissa toimintatavoissa ja innovaatioon julkisessa johtamisessa. Julkisen johtamisen innovatiivisuutta voidaan kuvata ajatuksella, jossa ”smart citystä” eli teknisesti ja teknologisesti nokkelasta kaupungista siirrytään kokonaisvaltaisemmin viisaasti ja älykkäästi toimivaan ”wise cityyn” eli ”viisaaseen kaupunkiin”.

Kapasiteetti johtajuuteen on modernissa yhteiskunnassa hajaantunutta. Paikallisen hallinnan järjestelmien täytyy kunnioittaa ja reflektoida tätä diversiteettiä, jotta voidaan säilyttää legitimitetti asukkaiden silmissä. Hajautetut lähestymistavat voivat voimauttaa epävirallisia johtajia osallistumaan dialogiin. Johtajuuden eri piirien vaikutukset ja niiden väliset suhteet vaihtelevat ajan kuluessa (Hambleton & Howard 2013). Johtajuus paikassa voidaan jakaa viiteen piiriin (katso kuvio 1). Näitä ovat poliittinen johtajuus, julkisen sektorin ammattijohtajuus, ammattiliittojen johtajuus, liikeyritysjohtajuus ja yhteisöjohtajuus. Näiden johtajuuden piirien päällekkäin ja limittäin asettuvia

alueita voidaan pitää potentiaalisina innovaatiovyöhykkeinä, joilla on mahdollisuus syntyä jotakin uutta, kuten uusia, innovatiivisia toimintatapoja. (Hambleton 2015, 126).



Kuvio 1. Johtajuuden piirit paikassa ja niiden limittäisyyksien muodostamat innovaatiovyöhykkeet Hambletonin (2015) mukaan.

Sotarauta ja Beer (2017) esittelevät kahteen kategoriaan kuuluvia toimijoita, joita paikassa voi vaikuttaa: ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat päätöksentekijät ja resurssien haltijat, toiseen kategoriaan taas tiedon tuottajat. Päätöksentekijöiden ja resurssien haltijoihin kuuluvia rooleja voivat olla vaikutusvaltaiset yksilöt, kuten varakkaat lahjoittajat tai yrittäjät, teollisuuden edustajat, julkisen hallinnon edustajat, rahoitusmaailman edustajat ja vaaleilla valitut poliittiset edustajat. Tiedon tuottajiin voivat kuulua tutkimus- ja kehitysinstituutioiden edustajat, median edustajat ja yhteisöryhmät eli ns. kaupunkilaisyhteisöjen (civic society) aktivistit. Tämä viimeksi mainittu vaikuttamis- ja johtamismuoto, joka ei perustu viralliseen asemaan, niin sanottu “kaupunkilaisjohtajuus” tai “asukasjohtajuus” (civic leadership) eli yhteisöjohtajuus on tärkeä ja olennainen johtajuuden piiri kaupungin hallinnan inklusiivisuuden kannalta. Kaupunkilais/yhteisöjohtajuus on lähestymistapa, joka arvostaa solidaarisuutta, yhteisöjen voimaantumista ja demokraattista sosiaalista tarkoitusta. Yhteisöjohtajuus voisi mahdollisesti tarjota vaihtoehdon hallinnan keskittämiseksi tai uuden julkisjohtamisen (New Public Management) liiketoimintamaiselle johtamisotteelle. (Hambleton 2015.)

Yksi paikkaan perustuvan johtajuuden haasteista on löytää tasapaino formaalin ja epäformaalin johtamisen suhteiden ja painotusten välillä. Tasapainoinen sekoitus muodollisia ja epämuodollisia instituutioita tarvitaan (Rodriquez-Pose 2013), mutta on epäselvää, kuinka tällainen tasapaino löydetään ja miten molempien instituutiomuotojen sääntökokonaisuudet voitaisiin järjestellä uudelleen paikkaan perustuvalla tavalla ja kuka tätä prosessia voisi käynnistellä ja johtaa (Horlings ym. 2018). Sotarauta ja Beer (2017) huomauttavat, että vain harvoin paikkaan perustuvassa johtajuudessa on löydetty sopiva tasapaino rakenteellisten prosessien ja ihmisten luovan voiman painottamisen välillä. Myös aihetta koskevassa teoreettisessa analyysissä on usein huomattavissa epätasapainoa juuri tässä asiassa, mikä näyttää johtaneen muutamien karismaattisten johtajien päätösten ja tekojen ylikorostamiseen ja samanaikaisesti rakenteellisten analyysien sokeuteen siinä, mitä tulee yksilöiden ja ryhmien päätöksiin ja tekoihin (Sotarauta & Beer 2017). Toinen suuri haaste liittyy myös paikan johtajuuden moninaisuuteen ja yhteisyyteen, nimittäin eri piirien kohtaamiseen: eri piirien limittyessä syntyy innovaatioille otollisia vyöhykkeitä (katso kuvio 1), mutta nämä samaiset innovaatiovyöhykkeet voidaan toisaalta nähdä myös konfliktivyöhykkeinä. Näillä vyöhykkeillä erilaiset intressit ja arvot kohtaavat, joten ristiriitojen ja jopa konfliktien ja valtataistelujen syntyminen on väistämätöntä. Usein eri piirien välillä saattaa vallita ainakin jossain määrin kilpailuasetelma, jolloin tilanteen kääntäminen hedelmälliseksi yhteistyöksi on haastavaa. Myös valta eri johtajuuden piireissä on hyvin epätasaisesti jakautunutta. (Hambleton & Howard 2013.) Tämä moninaisen yhteistyön vaatimus onkin sekä paikkaan perustuvan johtajuuden tärkein edellytys että suurin haaste. Kolmantena inkluusiivisen paikan johtajuuden suurena haasteena voidaan nähdä eettisen johtajuuden tavoitteen aiheuttamat ristiriidat. Samanaikaisesti täytyisi kyetä pitämään kiinni hallinnan eettisistä tarkoituksista, mutta myös kestää johtajuusrooliin välttämättä kiinnittyvät epävarmuudet ja kompleksisuudet. Johtajat joutuvat siis tasapainottelemaan perinteisen asemaan perustuvan auktoriteetin ottamisen ja eettis- ja arvopohjaisen, hajautetun johtajuuskäsityksen ristiriitaisuuden välillä. (Hambleton & Howard 2013.)

Kuten Hambleton (2015) toteaa, kansainvälisestä oppimisesta on paikkaan perustuvan johtajuuden kehittämisessä varmasti suurta hyötyä. Suomella ja Pohjoismailla voisi olla aiheessa paljon annettavaa, vaikka kaikkiin paikkoihin sopivia pakettiratkaisuja ei olekaan olemassa. Olennaista vaikuttavalle paikkaan perustuvalla johtajuudelle on, että paikassa johtajuuden eri piirit kohtaavat: ihmiset erilaisista taustoista erilaisine kokemuksineen rakentavat uudenlaisia suhteita. Tätä on paikkaan perustuva johtajuus. (Hambleton & Howard 2013.)

3.2 Relationaalinen tietojohtajuus

Paikan johtajuudessa on suuri merkitys tiedolla ja oppimisella. Tehokas tiedon siirtyminen ja käyttöön saaminen organisaatioiden välisissä julkisten palvelujen verkostoissa riippuu siitä, miten verkosto on muodostettu ja ylläpidetty ja kuinka verkoston keskinäisten perspektiivien erilaisuus ja intressien konfliktit hoidetaan sekä siitä, miten, millaisissa olosuhteissa ja millaisin eduin ja haitoin kenenkin kannalta tietoa jaetaan ja käytetään hyväksi. (Hartley & Bennington 2006: 102.) Lähtökohtana tehokkaalle tietojohtajuudelle on luottamuksen rakentaminen. Paikalliset ja alueelliset johtajat vaikuttavat avaamalla paikallisesti spesifiä ja ”paikkaan uppoutunutta” tietoa, tulkkamalla paikallista tietoa ja tulkitsemalla ja yhdistelemällä ei-paikallisista tietolähteistä saatavaa tietoa paikalliseksi ymmärrykseksi ja tietoisuudeksi. Tiedonkulku globaalin ja lokaalin välillä on kahdensuuntaista ja vastavuoroista ja paikallisen tiedon muuntuminen osaksi kansallisia tai peräti globaaleja toimintatapoja on monivaiheinen prosessi. Näissä paikallisilla johtajilla on tärkeä rooli. (Horlings ym. 2017.)

Horlings ym. (2017) hahmottelevat relationaalisen tietojohtajuuden käsitettä vastaamaan osaltaan tietopohjaisen talouden kehittämisen ja johtamisen haasteisiin. He luonnehtivat sitä eräänlaiseksi nomadiseksi johtajuuden muodoksi, joka sopii erityisesti tiedon luomiseen. Relationaalisella tietojohtamisella on neljä strategista ominaisuutta, jotka määrittelevät johtajuusprosessia. Sen ei pidä rajoittua rajalinjojen sisälle vaan liikkua läpi organisaatioiden, sektorien, ”reviirien” ja hallinnon rajojen, sekä samalla murentaa tai madaltaa näitä rajoja ja siten avata ne oppimisen, luovuuden ja tiedon virroille. Prosessin fasilitoitumisen ja informoitumisen on tapahduttava ohjelmoimattomalla verkostoitumisella, eikä sen pidä operoida vain juuri paikallisuuteen erikoistuneiden johtajuusareenoiden sisällä vaan nostaa tätä näkökulmaa läpi eri johtajuuden tilojen.

Horlings ym. (2017) mainitsevat kolme relationaalisen tietojohtamisen ideaa haastavaa jännitettä, joista ensimmäinen vallitsee kollaboratiivisen eli yhteistyömäisen ja hierarkkisen tietojohtamisen välillä. Toinen jännite taas esiintyy relationaalisen ja territoriaalisen tietojohtamisen välillä, ja kolmanneksi jännitteitä aiheutuu avoimien ja rajattujen aikataulujen erilaisuudesta. Relationaalisen tietojohtajuuden suurin rajoite liittyy siis jännitteisiin, joita syntyy, kun yksityisen sektorin pitkälti liikesalaisuuksiin perustuva kilpailuetujen tavoittelu törmää yhteistyömäiseen, avoimeen tiedonjakoon perustuvaan johtamis- ja järjestämistapaan eri sektorien ja toimijoiden välisessä yhteisessä kehittämistoiminnassa. Liikemaailmassa kriittisiä tietoja vaihdetaan usein tarkan strategisesti vain yhtä arvokkaaseen ja kriittiseen tietoon (ns. knowledge trade-off). Esimerkiksi henkisen omaisuuden oikeuksien (intellectual property rights) sekä tiedon suojaamisen periaatteet ja

patentoiminen, jotka ovat monessa innovatiivisessa liiketoiminnassa ensiarvoisen tärkeitä kilpailuetujen muodostajia ja joita myös lailla suojataan, muodostavat ristiriidan laajaa avoimuutta vaativille tietojohdantamistyyleille. (Horlings ym. 2017.)

3.3 Toimijuus ja valta

Toimijuus voidaan määrittellä seuraavasti: toimijuus on ihmisten kykyä toimia, yleensä tietoisien aikomusten pohjalta, aiheuttaen nähtävissä olevia vaikutuksia ihmismaailmassa (Gregory ym. 2009). Kun tiedostetaan toimijuuden merkitys ja voima, voidaan todeta, etteivät alueet ole ainoastaan itsestään syntyvien, epätarkoituksellisten taloudellisten, sosiaalisten ja poliittisten prosessien tulosta, vaan voimakkaiden toimijoiden tarkoituksenmukaisten tekojen tuotteita (Macleod & Jones 2007). Toimijuutta tarkastellessa on syytä hahmotella myös vallan käsitettä. Kuten esimerkiksi Sotarauta (2019) toteaa, on ihmetyttävää, kuinka vähän huomiota vallan konsepti on lopulta saanut paikan johtajuuden tutkimuksessa. Valta voi olla tutkimusaiheena varsin riskialtis, ja siksi siihen lienee vaikeaa tarttua. Vai onko vallan konsepti tai olemus itsessään niin filosofinen, että se pakenee tarkkoja määrittelyjä, ja siksi on vaikeaa tutkia vallan merkitystä paikan johtamisessa? Nyky-yhteiskunnassa voidaan nähdä vallan jakautuvaan kovaan ja pehmeään valtaan. Kovaa valtaa kuvaa perinteinen ilmaisu ”kepistä ja porkkanasta” eli rangaistuksen uhasta tai palkinnon toivosta, kun pehmeä valta taas on ennemminkin kykyä saada haluamansa attraktion ja houkuttelun kautta ennemmin kuin pakolla tai maksuilla. (Nye 2004.) Useissa tapauksissa paikkaan perustuvaa johtajuutta tarkasteltaessa vaikutusvaltaiset kunnalliset johtajat käyttävät hyvin hienostunutta pehmeää valtaa (Hambleton 2015). Lukes (2005) kuvailee valtaa määrittelemällä sille kolmet kasvot. Ensimmäisenä on näkyvä vallankäyttö julkisessa päätöksenteossa, toisena tiettyjen aiheiden esiin nousemisen estäminen (non-decision-making) ja kolmantena näkymätön halujen tai pyrkimysten muokkaaminen ryhmäarvojen manipulaation kautta käyttäen väärää tietoa (misinformation), sosiaalista manipulaatiota (social engineering) ja propagandaa. Usein tutkimuksessa on keskitytty juuri tällä tavalla vallan negatiiviseen puoleen ja sen eettisesti kyseenalaiseen ja pakottavaan käyttöön. Tällöin valtaa tarkastellaan esimerkiksi paikkojen tutkimuksessa lähtökohtaisesti siitä näkökulmasta, kuinka jotkut ”muut” eli paikattomat toimijat käyttävät pakottavaa valtaa omien etujensa ajamiseen paikan kustannuksella. On kyllä tärkeää ymmärtää tämä vallan negatiivinen puoli, mutta lisäksi on myös kriittisen tärkeää ymmärtää, kuinka paikkojen johtajat hyödyntävät resursseja varmistaakseen, että paikkaan perustuvat äänet kuullaan ja paikalliset kollektiiviset pyrkimykset rakentuvat. (Sotarauta 2019.)

Tiedon ja vallan tai auktoriteetin (authority) suhdetta tarkastelemalla voidaan tunnistaa kuusi vallan tyyppiä. Näitä ovat asemaan perustuva legitimizeetti, kapasiteetti houkutella muita ja rakentaa luottamusta, taitoon perustuva asiantuntijuuden valta, muiden suostuttelemisen mahdollistava tietovalta, materiaalistien palkintojen tarjoamisen mahdollisuudesta syntyvä valta sekä valta, joka liittyy kapasiteettiin painostaa muita. Paikan johtajat nojaavat erityisesti kapasiteettiinsa vaikuttaa muihin ja tyypillisesti heillä on pääsy joihinkin tiedon ja mahdollisesti myös asiantuntijuuden muotoihin. Johtajuus toimijuutena on keskeistä hallinnalle. Johtajuus toimijuutena mahdollistaa hallinnan rakenteiden toiminnan uusilla, tehokkaammilla tavoilla. (Sotarauta 2016, 67–68, 30; French & Raven 1959.) Paikattomilla johtajilla voi usein olla kumuloitunutta valtaa (esimerkiksi taloudellista tai poliittista valtaa), joka joskus mahdollistaa jopa muiden vastentahtoisten toimijoiden taivuttamisen. Tällaista kumuloitunutta valtaa paikkajohtajilla ei useimmiten ole. Kumulatiivinen valta on siten riittämätön pohja ymmärtää ja selittää paikkaan perustuvaa johtajuutta, mutta sen vuorovaikutus paikattoman johtajuuden kanssa on tärkeää ymmärtää. (Sotarauta 2019.)

Toisaalta vallan voidaan nähdä keskittyvän globaalissa virtojen tilassa (Castells 1996), mutta toisaalta voidaan pohtia, olisiko globalisaatio ja tietoyhteiskunnan kehitys kuitenkin myös vähentänyt mahdollisuuksia täysin autoritäärisen vallankäytön mahdollisuuksia ainakin joltain osin? Voisi kuvitella, että yksittäisellä ”suuren johtajan” arkkityyppiä vastaavalla johtajalla ei olisi historiallisesta perspektiivistä katsottuna yhtä suurta relevanssia kuin aiemmin, jos asiaa tarkastellaan esimerkiksi smart city - kontekstissa tai tietoyhteiskunnassa ylipäätään. Sen sijaan yhteistyömäinen, jaettu tai hajautettu johtajuus vaikuttavat tietoyhteiskunnan kontekstissa luontevammilta ja perustellummilta (Horlings 2010, Sotarauta ym. 2012).

3.4 Alueellinen taloudellinen kehittäminen

Paikan johtajuus on tärkeä osa alueellisen kehittämisen modernia maisemaa (Rodríguez-Pose 2013). Paikallinen taloudellinen kehittäminen on monisektorinen julkisen intervention muoto sekä arena olennaisille innovaatioille, jossa johtajuus voi asettaa agendan ja rakentaa kehitykselle kontekstin (OECD 2015). Paikan johtajuus valtakunnallista tasoa ”alempana” eli paikallisemmalla tasolla voidaan nähdä niin sanotusti puuttuva linkkinä ymmärryksessä siitä, kuinka mahdollistaa paikkaan perustuvaa kehittämistä ja sitä myöten myös paikallista taloutta (Beer 2004). Paikallisten viranomaisten lisäksi viime vuosikymmenen aikana myös uusia ryhmiä on alkanut osallistua enemmän paikallisen talouden johtamiseen ja kehittämiseen: mukana voi olla kaupunkiverkostoja,

liiketoiminnan johtamisen ryhmiä, yliopistoja tai asukkaiden muodostamia elimiä. Useimpien paikallistalouksien voidaan odottaa muuttuvan tulevaisuudessa yhä hajaantuneemmiksi. (Horlings ym. 2018.)

Paikkaan perustuvien toimintatapojen (place-based policies) on Morganin, Lamben ja Freyerin (2009) mukaan todettu toimivan, kun paikallista kapasiteettia taloudellisen muutoksen hallintaan hyödynnetään ja kohennetaan, korkeakouluinstituutiot ovat täysin sitoutuneina mukana kehittämisessä, yritysten pääsyä teknisen tuen piiriin lisätään, innovaatioita tuetaan selvitysyhtiöiden kautta ja alueelliset luovat varannot määritetään ja mitataan. Menestynyt paikan johtaminen voi parhaimmillaan kuroa yhteen erilaisia tavoitteita ja ratkaista oman edun tavoittelusta aiheutuvia eturistiriitoja, ja näin nostattaa yhteistyön henkeä sekä luoda inspiroivan, oppivan ympäristön ohittaen samalla jarruttavien institutionalisoituneiden rutiinien esteet. Paikan johtamisen kyky vaikuttaa olevan elintärkeää silloin, kun toivotaan yhteistyön spiraalimaista laajenemista kollektiivisen toimijuuden ja institutionaalisten järjestelyjen rakentamiseksi. (Horlings ym. 2018.)

Usein paikkaan perustuvaa kehitystyötä toteutetaan verkostoissa. Sotarauta (2016) painottaa kehittämisverkostojen alati muuttuvaa luonnetta, ja erottelee vaikuttamisverkostojen kolme yksinkertaistettua eri tyyppiä. Nämä vaikuttamisverkostotyypit eivät toki tosimaailmassa esiinny tällaisina täysin ”puhtaina” muotoina. Ensimmäistä verkostotyyppiä Sotarauta (2016, 44) nimittää potentiaalisen verkoksi: tähän sisältyvät kaikki ne toimijat, joilla olisi jotakin annettavaa alueen kehittämistyöhön, mutta jotka eivät kuitenkaan tätä potentiaaliaan toteuta tai edes kuulu verkostoihin. Verkostot eivät ole stabiileja vaan orgaanisia, ja juuri tällaisia potentiaalisia, mutta vielä hyödyntämättömiä toimijoita verkostojen johtajien olisi hyvä pyrkiä tunnistamaan. Toista tyyppiä voidaan kuvailla strategiseksi vaikuttamisverkostoksi: tämä tyyppi on löyhästi organisoitu eikä sitä johdeta keskitetysti, vaan se muotoutuu jatkuvasti verkoston toimijoissa esiintyvien strategisten suuntautumien kautta. Kolmas tyyppi on nimeltään keskitetty (focused) vaikuttamisverkosto: tämä on varta vasten nimetyn koordinoijan tai johtajan ohjaama, muodollisesti organisoitu verkosto, jonka on tarkoitus vastata selkeästi tunnistettuun kehittämistarpeeseen. Tällaisten keskitettyjen verkostojen tyyppejä Sotarauta (2016, 44) esittelee kuusi erilaista. Etsintäverkosto keskittyy vertailutiedon keräämiseen tiettyyn teemaan liittyen esimerkiksi muista kaupungeista, jotta voitaisiin oppia uutta, kun taas tukiverkosto on johtajien vertaistueksi rakennettu henkilökohtaisen tason verkosto. Ehkäisemisverkosto on tarkoitettu tunnistettujen, potentiaalisten uhkien torjumiseksi, hyödyntämisyhteistyön avulla hyödynnetään tunnistettuja mahdollisuuksia ja sijoitusverkostolla pyritään keräämään rahoitus jotakin suurta investointia varten. Houkutteluverkosto rakennetaan, kun

tarkoituksena on houkutella kaupunkiin tai alueelle joitakin tärkeitä resursseja kuten yksityisiä ja julkisia investointeja, erikoistunutta työvoimaa, konferenssitapahtumia tai muuta vastaavaa.

Verkostomuotoisen työskentelyn riskinä voidaan nähdä vallan näkymättömämmäksi muuttuminen. Monesti vaikuttamisverkostot nähdään jonain aivan erilaisena kuin tavanomaiset, byrokraattiset hallinnan muodot. Idealinäkemyksen mukaan verkostoissa toimijoilla olisi samanlaiset mahdollisuudet valtaan, eikä valta keskittyisi suurissa määrin. Asia ei kuitenkaan reaali maailmassa ole näin, vaan vaikuttamisverkostoissakin on keskittynyttä ja kumuloitunutta valtaa. Tätä voidaan kuvata generatiiviseksi johtajuudeksi, joka on harvoin näkyvää. Generatiivinen johtajuus on eräänlainen näkymätön johtajuuden muoto. Idealisesti vaikuttamisverkostot eivät nojaa hierarkkisiin suhteisiin, vaan lojaalisuuden, solidaarisuuden ja vastavuoroisen tuen muodostamiin sidoksiin. Verkostoissa hierarkiat eivät kuitenkaan perustu ainoastaan henkilöiden virallisiin asemiin vaan paljolti myös visioihin, taitoihin, vuorovaikutukseen, vaikuttamisvaltaan ja -kykyihin sekä mahdollisesti myös karismaan. Vaikuttaa siis siltä, etteivät kaikki verkostoissa toimijat ole yhdenvertaisia. Vaikuttamisverkostoissa toimittaessa valtahierarkiat saattavat siis vaikuttaa näkymättömiltä. Siltikin niistä voidaan tunnistaa generatiivisia johtajia silloinkin, kun johtajuudesta ei puhuta, eikä edes sanaa johtajuus käytetä. (Sotarauta 2016.)

Alueen elinvoiman kehittäminen on monimutkainen kokonaisuus. Yhtenä tärkeänä alueen kehittämisen osa-alueena voidaan nähdä kaupunkimarkkinointi ja kaupungin imagon ja brändin rakentaminen. Globaalin kaupunkien välisen kilpailun kontekstissa kaupunkien päätavoitteisiin kuuluu lisätä kilpailukykyisyyttään, jonka suhteen kaupungin asemoitumisella ja houkuttelevuudella on kriittinen merkitys. Houkuttelevuusorientoitunut strategia pyrkii vetämään tehokkaasti puoleensa ulkoisia resursseja globaalista virtojen tilasta, kuvaa Anttiroiko (2014). Tämän tehokkaan puoleensa vetämisen operatiivinen puoli nojaa promootiotoimiin, joilla liiketoiminnalle tarjotaan houkuttelevia kannustimia. Tällainen kilpaileminen on kuitenkin riskialtista ja saattaa päättyä epätoivotusti, joten kaupunkimarkkinoinnin painotus on usein yhä lisääntyvässä määrin sellaisissa kaupunkimarkkinoinnin muodoissa, jotka maksavat vähemmän. Kaupungit pyrkivät hyödyntämään synergisiä kaupunkimarkkinoinnin muotoja, joissa hyödynnetään kaupungin profiloinnin kautta saatavia symbolisia resursseja ja älykästä erikoistumista. Näillä tähdätään houkuttelemaan varsinkin esimerkiksi korkean tason teknologian alan toimijoita tai muita korkean lisäarvon tuottajia. Anttiroiko (2014) tiivistää näkemyksensä kaupungin brändäämisestä seuraavasti: kaupunkien kannattaa hyödyntää kaupunkibrändäämisen välineitä teollisuuden promootiossa ja erikoistumisessa, mutta samanaikaisesti on otettava huomioon kaupungin urbaanien yhteisöjen erityisluonne. Jotta

brändäämisen tulokset olisivat optimaalisia ja kaupunkibrändi nähtäisiin aitona eikä ainoastaan päälle liimattuna, on tärkeää pyrkiä inklusiivisuuteen ja avoimuuteen myös brändinrakennuskäytännöissä.

4 TUTKIMUKSEN EMPIRIAN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät eli aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointimenetelmä, sekä kuvataan, kuinka nämä tässä tutkimuksessa käytännössä toteutettiin. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimustuloksilla ei ole tarkoitus päästä tilastollisiin yleistyksiin tai ehdottomiin johtopäätöksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei siis tehdä päätelmiä varsinaisesti kattavaa yleistettävyyttä ajatellen. Tieteenfilosofisena ajatuksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin alun perin aristoteelinen ajatus siitä, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja kuvata sitä aineiston mahdollistamien reunaehtojen puitteissa. Kvalitatiiviselle analyysille on tyypillistä, että tutkimusongelma sekä aineisto ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, sillä aineistosta on mahdollista saada vain harvoin suoria vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimusongelma usein muotoutuu jonkin verran prosessin edetessä, kuten tämänkin tutkimusprosessin aikana tapahtui. On kuitenkin varottava antautumasta liikaa ”aineiston vietäväksi” tutkimusasetelmaa hiottaessa, ja siihen on pyritty tässä tutkimuksessa kiinnittämään huomiota. Aineistoa tarkastelemalla on tarkoitus luoda uudenlaisia merkityksenantoja tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 61.) Eskola ja Suoranta (1998, 15–17) korostavat kvalitatiivisen tutkimuksen olevan tulkinnallista läpi koko tutkimusprosessin, mikä tarkoittaa, ettei täysin objektiivista tulkintaa voida saavuttaa. Tämän takia tutkijan on syytä tunnistaa oma subjektiivisuutensa tutkittavaa ilmiötä ja tutkimuksessa kerättävää aineistoa kohtaan. Tässä tutkimuksessa päädyttiin nimenomaan kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, sillä tutkimuksellinen kiinnostus ilmiötä kohtaan ei tässä tapauksessa kohdistu niinkään lukumääräisiin, mitattaviin seikkoihin vaan ihmisten, tutkittavan ilmiön kannalta avainhenkilöiden, näkemyksiin. Kvantitatiivinen eli lähinnä tarkkoja määriä selvittävä tutkimusote mahdollisine lomakekyselyineen ei siis todennäköisesti olisi tuonut toivottua syvyyttä ja subjektiivisesti vaihtelevien näkemysten kirjoa esiin.

Tällä tutkimuksella ei pyritä kuvaamaan varsinaisesti mitään tiettyä tapausta. Tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan ylipäätään sitä toimintaympäristöä, jossa paikkaan perustuva päätöksenteko tapahtuu ainakin jossain määrin paikattoman vallan vaikutuksen alaisena. Mielenkiinto tässä tutkimuksessa kohdistuu siihen, miten paikalliset johtajat voivat tällaisessa toimintaympäristössä

työskennellä ja vaikuttaa. Kontekstiksi tälle paikkaan perustuvan johtajuuden tarkastelulle on valittu alueellinen taloudellinen kehittäminen, jota erilaiset organisaatiot tekevät verkostomaisessa yhteistyössä keskenään. Vaikka tutkimus ei ole varsinaisesti puhdas tapaustutkimus, on hyvä tiedostaa, että tutkimus on suoritettu juuri Tampereen kaupunkiseudulla. Jokainen alue kunkin valtion sisällä, myös Suomessa, on omanlaisensa, joten on syytä muistaa, että tätä tutkimusta kehystää alueena vahvasti esimerkinomaisesti nimenomaan Tampere kehyskuntineen.

4.1 Aineiston keruu teemahaastatteluin

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Hirsjärvi ym. (2009, 205) toteavat, että haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Aiheiden järjestystä on mahdollista vaihdella ja on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia. Teemahaastattelun voidaan nähdä puolistrukturoituna menetelmänä olevan lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, vaikkakin se vaihtelee tutkijan valinnoista riippuen. Menetelmälle on ominaista se, ettei kysymysten tarvitse kaikissa haastatteluissa olla samassa järjestyksessä tai edes samassa muodossa, vaan haastattelua ohjaa valittu tema ja aihepiiri, jonka pohjalta haastattelu etenee. Teemahaastattelu ei siis myöskään ole täysin avoin vailla mitään rakennetta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Tässä tutkimuksessa kysymykset esitettiin haastateltaville samassa järjestyksessä ja pitkälti samoin sanoin, ja siten haastattelut olivat haastattelurungoltaan melko strukturoituja. Välillä vastauksia myöhempisiin kysymyksiin tuli kuitenkin käytännössä osittain jo aiempien kysymysten kohdalla, sillä tutkimuksen aihepiirin takia kaikki haastattelukysymykset liittyivät ja limittyivät vahvasti toisiinsa. Kysymykset olivat myös niin avoimia, että monesti haastateltavat saattoivat lähestyä kysymyksistä nousevia teemoja aluksi hyvinkin eri näkökulmista ja joitakin ilmauksia vaihtelevilla tavoilla ymmärtäen. Tällainen tulkintojen runsaus olikin juuri yhtenä tavoitteena ja perusteluna sille, millä perusteilla haastateltavat valittiin.

Tähän tutkimukseen haastateltavia tavoiteltiin organisaatioista, joilla voidaan ajatella olevan vahvat mahdollisuudet paikkaan perustuvan vallan käyttöön. Haastateltavat valittiin keskenään hieman erilaisista organisaatioista, koska Suomessa alueellisessa kehittämisessä ja hallinnassa verkostorakenne on perinteisesti ollut vahva. Paikkaan perustuvaa johtajuutta toteuttavat siis monenlaisten eri organisaatioiden edustajat. Suomessa kuntarakente on historiallisesti hyvin vahva, ja kuntien tai kaupunkien johto oli siksi luonteva elin etsiä haastateltavia. Aluekehittäminen on

Suomessa muutenkin kattavasti institutionalisoitunutta. Suomessa tällaisia alueiden kehityksen avainorganisaatioita ovat esimerkiksi kuntien ja alueiden elinkeinoyhtiöt sekä kauppakamarit. Keitä haastateltaviksi sitten lopulta valikoitui? Yhteyttä otettiin suoraan sähköpostitse yhteentoista potentiaaliseen haastateltavaan, jotka kukin toimivat organisaatiossaan johtavissa tehtävissä. Heistä onnistuttiin lopulta saamaan haastateltaviksi kuusi henkilöä: kaksi johtajaa eräästä Tampereen kehyskunnasta, toiset kaksi johtajaa Tampereen seudun elinkeinoyhtiö Business Tampere Oy:stä sekä kaksi johtajaa Tampereen Kauppamarista. Erilaisten näkemysten laaja kartoittaminen vaatisi toki laajaa aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018), mutta pienellä otannalla pystyttiin saamaan viitteitä ja pohjustusta seuraavien tutkimusten suuntaamisen avuksi sekä keskittymään aineiston syvällisempään tarkasteluun suhteessa teoriasta muodostettuihin käsityksiin. Teoriasidonnaisuuden ansiosta suppeahkostakin aineistosta katsottiin saatavan tarvittavaa hyötyä teoriasta tehtyjen päätelmien tueksi. Haastateltavien nimet ja asemat on listattu tutkimuksen liitteisiin (liite 2). Haastattelutapaamiset toteutettiin haastateltavien omien työtilojen tuntumassa, ja niiden kesto vaihteli puolesta tunnista viiteenkymmeneen minuuttiin. Haastateltavilta pyydettiin kirjallisena lupa nauhoitukseen ja heidän vastaustensa käyttämiseen tutkimuksessa. Haastattelut siis nauhoitettiin, minkä jälkeen nämä äänitiedostot litteroitiin eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon, ja lopulta tämä koko kirjalliseen muotoon saatettu aineisto analysoitiin.

Haastattelurunko (katso liite 1) muodostui yhdestä pohjustavasta kysymyksestä, joka koski haastateltavan omaa roolia työssään, sekä kahden laajan teeman alle sijoittuvista kysymyksistä. Teemoista ensimmäinen oli Tampereen seudun taloudellisen kehittämisen verkostot, ja toinen teema oli paikattomien toimijoiden liikkuvuus. Tutkimuksen empiriassa päätin keskittyä erityisesti kansainvälisten yritysten liikkuvuuden merkitykseen, siispä käytin haastatteluissa esimerkkinä paikattomasta toimijasta nimenomaan kansainvälisiä (suur)yrityksiä. Kaksi tämän tutkimuksen haastattelukysymyksistä olivat muodoltaan esimerkinomaisia skenaarioita. Tällaisia skenaariokysymyksiä eli vinjettejä käytetään usein varsinkin psykologisessa tutkimuksessa. Vinjetti on tapa esittää kvalitatiivista tietoa lyhyenä sarjana narratiiveja tai skenaarioita, jotka kuvailevat joko aitoja tai hypoteettisia tilanteita. Varsinkin psykologisessa tutkimuksessa vinjettejä voidaan käyttää esittämällä haastateltaville hypoteettinen vinjetti ja tallentamalla heidän vastauksensa esitettyyn skenaarioon ja siihen liittyviin kysymyksiin. (Elliot ym. 2016.) Näin voidaan saada esimerkiksi kuvauksia siitä, miten haastateltava johonkin tilanteeseen oman näkemyksensä mukaan suhtautuisi tai reagoisi. Tässä tutkimuksessa käytettyä kahta erittäin pelkistettyä skenaariokysymystä voitaneen kutsua eräänlaisiksi ”minivinjeteiksi” tai kenties ”mikrovinjeteiksi”. Näissä kysyttiin haastateltavien näkemyksiä siihen, millaisia reaktioita seudun kehittämisen koko verkostoissa syntyisi kahdessa eri

skenaariossa. Näiden paikattomien toimijoiden liikkuvuutta havainnollistavien skenaarioiden käyttö aineiston keruussa sai innoituksensa Beerin ym. (2019) oivaltavista vinjeteistä, ja tämän tutkimuksen kahdesta skenaariokysymyksestä muotoutui lopulta pitkälti kuin yksinkertaistettuja versioita juuri kyseisistä vinjeteistä.

4.2 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Tutkimuksen analysointimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, joka on yksi laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmistä. Sisällönanalyysi muodostuu tekstin eli tässä tutkimuksessa tekstimuotoiseksi litteroitujen haastattelujen analysoinnista. Aineistossa on usein paljon ”kohinaa” kuten täytesanoja sekä toistoa. Aineiston tekstimassa on usein hyvin rönsyilevää ja välillä keskustelussa saatetaan päätyä sivuraiteille varsinaisesta aiheesta. Tutkijan on tarkkaavaisesti eroteltava olennainen ja epäolennainen aines, mutta samalla vältettävä aineistosta aidosti nousevien seikkojen hukkaaminen sillä perusteella, etteivät ne sovi tutkijan ennakkokäsityksiin aiheesta tai tuloksista. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kuvailevat tätä tasapainoilua siten, että tutkimuksen alkuperäisten teemojen tulee ohjata tutkimusta, mutta tämän lisäksi haastatteluissa esiinnoitettujen teemojen sisällyttäminen tutkimukseen on tärkeää, jotta tutkija ei rajaisi haastateltavien merkityksellisiä ajatuksia kokonaan analyysinsä ulkopuolelle. Analyysivaiheessa aineistosta poimitaan ja eritellään sitaatteja, joista taas tiivistetään pelkistettyjä ilmauksia. Näistä voidaan etsiä yhtäläisyyksiä ja eroja, ja tarkastella sitä, mitkä asiat kertautuvat ja toistuvat aineistossa usein. Tavoitteena sisällönanalyysissä on jäsentää laajasta massasta tunnistettavia ja toistuvia elementtejä ja luokitella selkeitä ilmauksia, joiden perusteella aineisto voidaan teemoitella ja lopulta saavuttaa aiheesta luotettava kokonaiskuva. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysin malleja on kolme erilaista: teorialähtöinen, aineistolähtöinen ja näiden kahden väliltä oleva yhdistelmä eli teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa hyödynnettiin tätä kolmatta eli teoriasidonnaista lähestymistapaa. Tämä myös abduktiiviseksi päättelyksi kutsuttava sisällönanalyysin malli on yhdistelmä puhtaan teorialähtöisen ja puhtaan aineistolähtöisen mallin välillä. Todellisuudessa tutkijan tekemään tulkintaan vaikuttaa aina niin tämän oma, aiemmin kartutettu teoreettinen ymmärrys kuin aineistosta nouseva puhuntakin. Teoriasidonnaisessa mallissa analyysivaiheessa yhdistellään tietoisesti teoreettisesta viitekehystä saatavaa pohjatietoutta ilmiöstä lisää kertovaan empiriseen aineistoon ja siitä nouseviin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Tutkimusprosessissa aineiston systemaattisen analysoinnin jälkeen siirryttiin tulkintaan, jossa tavoitellaan syvällisempää teoreettista käsitystä ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siitä nimenomaisesta otoksesta, joka tutkimuksen empiriaan on valikoitu. Lisäksi on yhdisteltävä ja peilattava hankittua empiiristä materiaalia teoriaan tavalla, jolla niistä saataisiin muodostettua keskenään keskustelevalta ja yhtenäinen kokonaisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Tutkimuksen tulkinnat syntyivät aineistosta nousseiden tulosten eroja ja yhtenäisyyksiä pohdiskelemalla ja niitä teoriaan peilaten. Tästä pohdinnasta lopputuloksena syntyi löydöksiä. Tutkimuskysymyksiä ja aineiston tuloksia pyrittiin puntaroimaan sekä teorian että empirian valossa, niitä jatkuvasti tutkimusprosessin aikana uudelleen arvioiden. Aiempaa tutkimusta eli teoreettista viitekehystä ja uutta tietoa eli juuri tätä tutkimusta varten kerättyä empiriaa on siis pyritty keskusteluttamaan keskenään, ja nämä tukevat toisiaan tutkimuksen lopullisissa tuloksissa ja niiden pohjalta tehtävässä pohdinnassa. Lopulta syntyvät johtopäätökset ovat tulkintoja ja laajennuksia, jotka on rakennettu analyysissä luodun pohjan päälle.

5 KAUPUNKISEUDUN ELINVOIMAN KEHITTÄMINEN GLOBALISOITUNEESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Tässä luvussa esitellään kerätyn aineiston eli tekstimuotoon litteroitujen haastattelujen tulokset. Alueellinen taloudellinen kehittäminen, jota voidaan ajatella yhtenä paikkaan perustuvan johtajuuden ilmenemismuodoista, perustuu pitkälti yhteistyömäiseen, verkostomaiseen työhön eri organisaatioiden välillä. Tästä lähtökohdasta käsin muodostettiin tutkimuksen empirian teemat ja painopisteet. Haastattelun tulokset on jaettu teemoittain omien alalukujensa alle tulosten esittelemisen sekä analysoinnin selkeyttämiseksi. Teemoittelu on toteutettu abduktiivisen päättelyn keinoin eli teoreettista ymmärrystä ja aineistosta nousevia havaintoja yhdistellen. Päätelmiin on nostettu ennen kaikkea näkemyksiä, jotka toistuivat useissa vastauksissa läpi aineiston. On kuitenkin syytä huomioida, että haastateltavien määrän ollessa pieni (kuusi haastateltavaa), yksittäiset tai vain muutaman kerran toistuvat näkemykset voivat ajoittain saada verrattain suurehkoa painoarvoa. Haastateltavien ajatuksista annetaan esimerkkejä haastatteluista valikoiduilla runsailla lainauksilla, joiden tarkoituksena on elävöittää aineiston tulosten esittelyä ja havainnollistaa sitä, mihin aineiston analyysi ja tulkinnat perustuvat. Nämä suorat lainaukset on merkitty kursivilla ja sisennyksellä. Osa lainauksista jätetty tähän tekstiin mitaltaan melko pitkiksi ja runsaiksi, ja tähän ratkaisuun on päädytty, jotta haastateltavien kommenttien asiayhteys tulisi ilmi mahdollisimman selkeästi ajoittain polveilevissa teemoissa. Haastattelurunko (liite 1) teemoineen ja kysymyksineen, joita aineistonkeruuhaastatteluissa on käytetty, löytyy kokonaisuudessaan tämän tutkimusraportin loppuun sijoitetusta liiteluettelosta.

Tässä luvussa aloitetaan aineistosta nousseiden teemojen analyysi. Analyysia jatketaan kuudennessa luvussa, jossa keskusteluun tuodaan mukaan myös aiemmin aiheesta kirjoitettu kirjallisuus ja nostetaan siten aineiston tulkintaa teoreettisemmalle tasolle kuin tässä tämän luvun alustavassa käytäntöä läheisemmässä analyysissa ja kehittämisen sisältöjen tarkastelussa. Merkittävin analyysikysymys kuuluu seuraavasti: miten kaupunkiseudun elinvoimasta voidaan paikallisten johtajien näkemysten mukaan huolehtia globalisoituneessa toimintaympäristössä? Kunkin teeman eli alaluvun voi ajatella vastaavan tähän kysymykseen. Analyysissa pohditaan aineistosta nousevia näkökulmia siihen, millaiset tekijät voivat vaikuttaa alueen taloudelliseen ja elinkeinolliseen kehittämistyöhön ja sen onnistumiseen maailmassa, jossa paikattomien toimijoiden liikkuvuudella voi olla alueiden kannalta merkittäviä seurauksia. Paikattomina toimijoina nähdään tässä tutkimuksen empiirisessä osassa ennen kaikkea suuret tai suurehkot monikansalliset yhtiöt.

5.1 Yritysten seudulle sijoittumisen vaikutukset

Aineistosta nousevia havaintoja ja teemoja lähdetään pohjustamaan tarkastelemalla ensin sitä, millaisina paikalliset johtajat näkivät paikattomien yritysten saapumisesta aiheutuvat vaikutukset ja reaktiot seudulla. Haastateltaville esitettiin esimerkkitapaus, jossa seudulle on saapumassa uusi paikaton toimija eli monikansallinen yritys. Tähän liittyen kysyttiin muun muassa, millaisia reaktioita alueen kehittämisen verkostoissa todennäköisesti syntyy. Reaktioiden arveltiin pääosin olevan hyvin positiivisia ja kiinnostuneita, sillä tällaisten merkittävien sijoittautumisten ja sijoitusten eteen tehdään seudulla jatkuvasti työtä nykyhetken tilanteessa, jota leimaa elinkeinorakenteellinen murros ja työllisyystilanteen ja eri alojen tarpeiden jatkuva muutos. Uuden suuren yrityksen saapumisessa seudulle tärkeimpinä vaikutuksina nähtiin pitkäaikaiset työllisyysvaikutukset ja ylipäättään taloudellisen toiminnan vilkastuminen, kun yritys käynnistää toimintansa alueella, palkkaa henkilöstöä ja tekee sijoituksia. Aineistossa uusien yritysten ja investointien alueelle saamisen tärkeyttä kuvataan esimerkiksi seuraavasti:

”Työllisyysvaikutukset, koska meillä on kuitenkin aika iso muutos, transitio menossa edelleenkin, että työpaikkoja syntyy ja kuolee, ja jotkut alueet vahvistuu ja toiset ei vahvistu. Kyl silloin on tärkeitä että meille tulee edelleenkin niitä [yrityksiä ja investointeja]. Investoiminen tarkoittaa yleensä kuitenkin sitä, että jos joku investoi tänne niin se on täällä ainakin 10 v ja sit me puhutaan jo niinku keskipitkästä aikavälistä ja ne semmoset taloudelliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset on aika merkittäviä.”

Positiivisten taloudellisten ja yhteiskunnallisten vaikutusten, kuten uusien työpaikkojen, nähtiin syntyvän paitsi yrityksen itsensä, myös sen muuta saman alan yritystoimintaa virkistävien uusien alihankintaketjujen ja verkostojen kautta. Erityisen suurena mahdollisuutena alueen taloudelliselle ekosysteemille nähtiin kansainvälisten tulokkaiden saapuminen niihin aloihin liittyen, joissa seudulla on jo esimerkiksi pienempää, nousevaa yritystoimintaa. Haastateltavien ajatuksissa pystyi selkeästi tunnistamaan klusteri- ja ekosysteemiajattelun eli haastateltavat tiedostivat vahvasti tiettyjen alojen yritysten keskittymien syntymisen hyödyllisyyden alueelle. Vastauksissa toistuivat varsinkin huomiot alueelle keskittyneistä teknologian aloihin liittyvistä klustereista. Tampereen seudun paikallisille yrityksille, esimerkiksi start up – tyyppiselle saman alan toiminnalle, uuden, suuren toimijan tulo nähtiin hyvänä mahdollisuutena yhteistyöhön ja synergiaetujen syntymiseen alan toimijoille. Jo uuden toimijan houkuttelussa voidaan mainostaa esimerkiksi alueella ennestään olevia

alan osaajia erityisesti korkean osaamisen aloilla, kuten teknologia-alalla. Näitä tekijöitä pohdittiin vastauksissa esimerkiksi seuraavasti:

”Meillä syntyy mahdollisuus hyödyntää jo sitä olemassa olevaa tietyn toimialan ekosysteemiä ja esimerkiksi varmaan nämä Nokia-taustaiset aiemmat toimijat joista tänne on syntynyt niitä ekosysteemejä, niin tänne on ollut helppo tulla koska täällä on jo aiemmin ennen kaikkea sopivaa osaamista, koulutusta ja niin edelleen, ja siitähän syntyy ikään kuin myönteisten tapahtumien sarjaa ja ketju. Sen lisäksi että voidaan hyödyntää täällä jo olemassa olevaa osaamista, tällainen monikansallinen suuryritys tuo sitä omaa osaamistaan ja siitä varmaan sitten kertyy taas sellaista uutta osaamista ja sellaisia mahdollisuuksia, joita me emme osaa vielä tänään edes arvata.”

Uusien suurten yritysten nähtiin tuovan seudulle paitsi suoraa taloudellista aktiivisuutta ja työpaikkoja, myös positiivista huomiota ja parhaimmassa tapauksessa kansainvälistä nostetta. Varsinkin jonkun tunnetun toimijan sijoittumisen alueelle nähtiin edistävän hyvää kuvaa seudusta myös muille ulospäin, ja laajemmin eli kansainvälisesti katsottuna imagohyödyt koskisivat parhaimmillaan oikeastaan koko maata.

”Et kyllä mä uskon että se pääsääntöisesti nähdään hyvin positiivisena signaalina siitä, että alue on houkutteleva ja tällanen globaali yritys on nähnyt, että löytyy riittävästi osaajia ja yhteistyökumppaneita ja toisaalta sit nähdään että se toimintaympäristö on sellainen että he haluavat sinne tulla.”

”Toki sitten ihan tällainen yleinen seudun imagohyöty siitä, että minkälaisia yrityksiä, globaaleja yrityksiä täällä toimii, niin se tietysti kertoo yleisemmin myös ihan maasta ja seudusta ja alueesta, kaupungista, toimintatavoista.”

Tunnetut, merkittävät ”veturiyritykset” nähtiin siis sekä seudun itsensä ja seudun talous- ja yritysekosysteemin, että spesifimmin juuri kyseisen alan seudulle sijoittuvan yritystoiminnan profiilin kohottajina jopa globaalilla tasolla. Vastauksista nousi huomioita koko yritysten houkuttelun prosessista: jo seudulla olemassa oleviin aloihin kannattaa erityisesti panostaa jo siinä vaiheessa, kun lähdetään tavoittelemaan uusia toimijoita. On hyödyllistä mainostaa seudun kilpailuvaltteja juuri sellaisille yrityksille, jotka niistä erityisesti hyötyisivät. Näin väitteiden tukena on myös aitoja näyttöjä siitä, että joku vastaavan alan yritys jo toimii alueella menestyksekkäästi. Vaikuttamisen kohdennusta olennaisiin aloihin ja sidosryhmiin haastateltavat kuvailivat muun muassa seuraavasti:

”Ne alat mitkä täällä on vahvoja ja kehittymässä niin niissä verkostoissa vaikuttaminen ja viestinvieminen että täällä on hyvät olosuhteet ja osaamista ja vakaa yhteiskunta ja, kehittyvää yliopistoyhteistyötä ja hyvät liikenneyhteydet ja nää muut perustat kunnossa, esimerkiksi nyt semmonen. Ja sit ihan semmonen tietysti tää maine ja vetovoima.”

”Meillä on hyvin tällöinen tällä hetkellä ekosysteemilähtöinen ajattelu kehitystyössä ja tietysti ekosysteemit on eri vaiheissaan, mutta monessa ekosysteemissä sitten löytyy tällöinen selkeä sidosryhmä tai viiteryhmä jonka kanssa toimitaan. Ja siellä yleensä sitten on jäsenenä sekä alan yrityksiä että muita toimijoita. Sekä kansallisesti että monessa myös sitten ihan globaalilla tasolla sitä yhteistyökuvioo tehdään.”

Lähtökohtaisesti uusien yritysten sijoittautuminen alueelle koettiin siis positiivisesti, kuten odotettavaa. Kansainvälisten yritysten houkuttelemiseksi, ja myös alueella pitämiseksi tehdään seudun verkostoissa paljon työtä, ja erityisesti pyritään panostamaan klusterien muodostumiseen. Keskittymien muodostuminen on kuin positiivinen itseään ruokkiva kierre: alueella olevaa osaamista voidaan hyödyntää yhä uusien toimijoiden houkuttelussa alueelle, ja uudet tulijat taas vahvistavat keskittymää ja sen mainetta entisestään.

Kun kysyttiin, millaiset ristiriidat paikallisten asukkaiden kanssa saattaisivat olla mahdollisia uuden toimijan asettuessa alueelle, olivat haastateltavien vastaukset erittäin yhteneväisiä. Ristiriitojen mahdollisuus nähtiin liittyvän lähinnä fyysisen ympäristön muutoksiin, erityisesti silloin, jos ne vaikuttivat suoraan asuinalueisiin. Vastauksissa kuitenkin huomautettiin, ettei tilanne tosin ollut tämä mitenkään vain yksinomaan uusien toimijoiden sijoittautuessa, vaan erittäin tavallista aina, kun vastaavia fyysisen ympäristön muutoksia saattoi olla odotettavissa, oli toimija sitten alueella jo ennestään tuttu tai tuntematon. Tällaisia mahdollisesti paikallisten asukkaiden mielipiteiden liikehdintää aiheuttavia fyysisen ympäristön muutoksiin liittyviä seikkoja ovat ennen kaikkea kaavoitus ja rakentaminen, liikennevaikutukset sekä mahdolliset ympäristöhaitat. Sijoittautumisen mahdolliset vaikutukset liikenteeseen nähtiin helposti ristiriidoille altistavana asiana. Luonnollisesti asukkaiden näkökulmasta epätoivottavaa olisi, jos vaikkapa raskas liikenne tai liikenteen määrä ja tiheys ylipäänsä kasvaisi heille tärkeillä väylillä tai peräti asumusalueiden läheisyydessä. Kaavoituksen ja liikennejärjestelyjen ongelmat mainittiin riskeiksi varsinkin silloin, jos suunnitelmissa olisi erityisesti teollisuusalueiden ja asuntoalueiden sekoittumiseen johtavaa kaavoitusta. Tällaista toki ei aiheutuisi samalla tavalla kevyempiä tiloja vaativasta, ei-teollisesta yritystoiminnasta. Tyypillistä ristiriitojen mahdollisuutta kuvattiin muun muassa seuraavasti:

”Jos lähdetään siitä että tällainen sijoittautuminen vaatii ihan vaikka jotain uudelleen kaavottamista tai vaikka jonkun asemakaavan muutosta, niin se voi, jos esimerkiksi tää sijoittuminen on tulossa tällaselle sekottuneelle alueelle, jossa on sekä esim. teollisuutta ja asuntoalueita niinkun samalla, niin sehän voi tietysti tarkoittaa esim. sitä että jonkun asuinalueen ohitse joku rekkaralli lähtee jyräämään, että tällaiset tyypit on ehkä sitten niitä jotka voi vaikuttaa ihmisten tavallaan ihan tavallisten asukkaiden elämään et joku asuinalueen tai jonkun alueen käyttötarkoitus tai joku tontti otetaan uudelleen käyttöön tai joku tontti osotetaan uuden tyyppiseen toimintaan jonkun kaavamuutoksen kautta missä se ei aikasemmin oo ollu.”

Vastauksissa mainittiin usein kaavoitusasioihin liittyvät laajat valitusoikeudet ja mahdollisista valituksista seuraavien prosessien hitaus. Mahdollisina käytännön seurauksina asukkaiden huolista siis olivat viranomaisille tehtävät valitukset, kuten seuraavassa sitaatissa kuvataan:

”Ja sit tuota, varmaan tällainen päätöksentekoprosessit ja nopeus sitten että on niinku... Suomessa on näitä tietyt kaavotusprosessit ja laajat valitusoikeudet ja oikeusasteet on kuormittuneita, että jos menee joka portaan mukaan niin se on äkkiä viis vuotta menny tai enemmänkin eikä oo vielä mitään tapahtunu että ne riskit on aina olemassa.”

Toistuneet maininnat valitusprosessien mahdollisuudesta ja niiden hitaudesta ovat mielenkiintoisia, sillä juuri tällaisia prosesseja voisi ajatella eräänlaiseksi paikallisten asukkaiden vaikutusvaltaa turvaaviksi mekanismeiksi, vaikka toki ne saattavat monesti kehitystyössä näyttäytyä lähinnä hankalana hidasteena. Mahdollisten huolenaiheiden uskottiin liittyvän paitsi asukkaiden elinympäristön viihtyisyyteen, myös ylipäätään ekologiseen kestävyys ja ympäristön hyvinvointiin liittyviin seikkoihin. Ympäristöasioiden suhteen kyseessä eivät myöskään olleet enää ainoastaan niinkään tiettyjen alueiden asukkaiden näkemykset, vaan suurempi teema, joka on jatkuvasti esillä ja nykyään ohittamaton myös poliittisessa päätöksenteossa. Suomessa myös lainsäädännössä on monin paikoin pyritty hallitsemaan ympäristölle erilaisista liiketoiminnoista syntyviä riskejä, ja nämä asetukset on myös paikattomien toimijoiden huomioitava.

Paitsi ympäristöön liittyvää liiketoimintaa harjoittavat, myös jollain tavalla eettisesti haastavien asioiden parissa toimivat yritykset arveltiin ainakin hypoteettisiksi riskeiksi sekä asukkaiden tyytyväisyyden, että alueen imagon kannalta, vaikka tällaisista tapauksista ei tullut haastateltavien vastauksissa todellisia, seudulla tapahtuneita esimerkkejä esiin. Pohdinnat todettiin lähinnä

hypoteettiseksi. Eräs haastateltava esitti seuraavanlaisen esimerkin imagohaittojen mahdollisuudesta kohuissa ryvettyneisiin suuryrityksiin liittyen:

”Tietysti sitten, no ehkä sekin jos sijottuja ois semmonen yritys jonka globaali maine olis todella heikko ja huono. Et jos ajatellaan että Nestle ois sijottunu tänne silloin kun oli se äidinmaitokorvikeongelma suurimmillaan, niin vois kuvitella että siit ois tullu ehkä jollain tavalla tämmöstä vähän imagohaittaa et okei nyt me sijotetaan tänne tämmönen yritys jolla on globaalisti hyvin heikko brändiarvo. Mutta tota emmä nyt tiedä sit yksittäisen asukkaan, ehkä se nyt vois tavallaan harmittaa jostain näkökulmasta että käytetäänkö nyt meidän rahoja tällasten yritysten tänne houkutteluun, mutta tota tämmösihän meillä ei oo ollut täällä.”

Eettisten kysymysten arveltiin voivan nousta esiin varsinkin silloin, jos yrityksen toiminnasta olisi jo aiemmin noussut kohua ja yrityksen maine olisi näin monien silmissä huono. Tällaisia ei kuitenkaan koettu Tampereen seudulla juuri tapahtuneen, vaikka parissa vastauksessa todettiin kaikkien miellyttämisen olevan mahdotonta ja siten aina saattaisi löytyä yksittäisiä ryhmiä tai yksilöitä, joita jokin aspekti uusissa alueelle tulevissa uusissa toimijoissa häiritsisi. Ylipäättään mahdollisia suoria, näkyviä ristiriitoja asukkaiden kanssa aiheuttavat tapaukset nähtiin Tampereen seudulla hyvin epätodennäköisiksi, sillä nykyään uudet alueelle saapuvat suuret toimijat ovat useimmiten tietointensiivisten alojen tavallisiin toimistotiloihin sijoittuvia yrityksiä, eivätkä esimerkiksi luonnonvarojen hyödyntämiseen ja kaivosteollisuuteen liittyviä yrityksiä.

Läpi haastattelujen haastateltavat eivät maininneet näkevänsä globaaleja toimijoita uhkina tai riskeinä alueen valtatasapainolle. Seuraavan lainauksen voisi nähdä kuvaavan hyvin tätä lähes kaikkien vastausten pohjavireenä nähtävää luottamusta alueen valtatasapainoon, tässä tapauksessa erityisesti yritysten terveen kilpailun näkökulmasta:

”Meillon niin laaja, monipuolinen elinkeinorakenne, että mä en usko että ykskään suuri toimija pystyy täällä niinkun, se aiheuttaa semmosta tämmöstä näin (haastateltava heiluttaa kättään kuvaten huojuvaa liikettä), mutta vaikuttaaks se niinku suureen isoon päätöksentekoon taikka suuntaan, niin ei. Ei. Siitä mä oon kyllä ihan varma että, meillon hyvä tasapaino täällä. Jos aatellaan esim. meidän kaivannaisteollisuutta taikka tällasta näin, ja liikkuvia työkoneita niin, meillon lähes toistensa kilpailijoita täällä ja muita, elikkä tota meillä softaosaaminen jakautuu useaan yritykseen, ne ei oo kaikki enää Nokiassa, elikkä mä näkisin että meillon nyt tasapainomielessä terveempi tilanne kun kymmenen vuotta sitten.”

Voidaan todeta, ettei aineistosta siis noussut juurikaan huolestuneita näkemyksiä varsinaisesti paikattomien toimijoiden vallankäytöstä sellaisenaan. Myöhemmissä alaluvuissa toki tutkaillaan enemmän sitä tilannetta, jossa merkittäväksi työnantajaksi muodostunut yritys poistuu seudulta. Juuri tällainen tilanne nimittäin on ainakin Suomen ja Tampereen seudun kaltaisessa ympäristössä kenties suurimpia mahdollisia riskejä paikalle, mitä paikattomien toimijoiden ratkaisuihin ja toimintaan tulee. Monikansallisten yritysten saapumista seudulle mietittäessä mahdolliset ristiriitatilanteet erityisesti asukkaiden näkökulmasta nähtiin hyvin käytännönläheisinä ja varsin rajallisina ympäristönsuojeluun liittyviä asioita lukuun ottamatta, jotka taas nähtiin korkeammin poliittiseksi teemaksi. Joitakin mainintoja ilmeni siitä, että yritysten liian ”uskaliaat” projektit usein aiheuttivat närää joidenkin kaupunkilaisten keskuudessa, mutta nämäkin ”liian rohkeina” koetut projektit usein näkyivät nimenomaan hyvin käytännönläheisinä asioina, kuten rakentamisena ja siten näiden projektien näkyvinä vaikutuksina fyysiseen kaupunkikuvaan.

5.2 Instituutioiden erilaiset roolit

Haastateltavien vastauksista syntyi varsin kattava ja yhtenäinen kuva siitä verkostomaisesta kentästä, jonka eri instituutiot ja organisaatiot Tampereen seudun taloudelliseen aluekehittämiseen vaikuttavat. Kaikilla organisaatioilla nähtiin olevan omanlaisensa, enemmän tai vähemmän toisistaan eroavat roolinsa, jotka on tärkeää tunnistaa. Seudun kehittämisen kentän nähtiin muodostuvan Tampereen kaupungista kehyskuntineen ja näiden muodostamasta kuntayhtymästä eli julkisen vallan edustajista, Pirkanmaan Liitosta, Business Tampereesta, Tampereen yliopistosta, Tampereen Kauppakamarista ja muista elinkeinoelämän edunvalvojista kuten Pirkanmaan Yrittäjistä, sekä seudun yrityksistä. Joiltain osin myös tiettyjen valtiollisten toimijoiden nähtiin kuuluvan kehittäjäverkostoon. Avainhenkilöiksi seudun kehittämisessä vastauksissa nimettiin erityisen usein Tampereen kaupungin pormestari ja Tampereen yliopiston rehtori, ja lisäksi useimmissa vastauksissa avainhenkilöiksi luettiin myös seudun kehittämisverkoston muodostavien organisaatioiden johto. Juurikaan muita yksittäisiä henkilöitä ei nimetty avainhenkilöiksi, vaan avainhenkilöiksi käsitettiin pääosin juuri viralliset organisaatioiden johtajat.

Elinkeinoyhtiöiden kuten Business Tampereen roolin ydin on nimenomaan juuri alueen taloudelliseen ja elinkeinolliseen kehitystä edistävä työ, ja painotus kansainväliseen yritysten houkutteluun vahva. Kauppakamarit taas ovat elinkeinoelämän edunvalvontaa toteuttavia järjestöjä, joiden toimintaa säätelee kauppakamarilaki.

Suomessa laajimmat ja monipuolisimmat tehtävät paikallisessa hallinnassa ja johtamisessa ovat kunnilla ja kaupungeilla, ja näiden täytyykin päätöksenteossa ottaa huomioon niin asukkaansa, yrityksensä kuin yhteistyökumppaninsakin. Tämä kuntien olennainen rooli on pitkälti lainsäädännössä määritelty. Kuntien ja kaupunkien ”täytyy ottaa liki kaikkien toimijoita huomioon”, kuten eräs haastateltavista totesi. Tärkeistä päätöksistä tehdään tarkoituksenmukaisuusperiaatteen hengessä ennakkovaikutusten arviointia, ja tässä huomioidaan kulloinkin olennaisten toimijoiden näkökulma eli useimmiten asukas-, yritys- tai yhteistyökumppaninäkökulma. Kuntien valta ja ylipäätään julkisen vallan erityisasema tunnistettiin vastauksissa laajalti. Tietoa, vaikutusvaltaa, päätöksentekokykyä ja -valtaa nähtiin olevan paljon julkisen vallan edustajilla, kuten erityisesti suurten kaupunkien johdossa toimivilla luottamus- ja virkahenkilöillä. Julkisen sektorin toimijoista Tampereen kaupunki nähtiin alueen suurimpana keskuskaupunkina useimmissa aluekehitysasioissa vaikutusvaltaisimpana ja näkyvimpänä. Tätä kuvattiin esimerkiksi ilmaisuilla Tampereesta ”alueen veturina”. Alueen vetovoiman koettiin perustuvan pitkälti Tampereen läheisyyteen, mikä ei ole tietenkään yllättävää, kun tunnetaan Suomessa yleinen ja koko ajan vahvistuva keskuskaupunkien ja niitä ympäröivien kehyskaupunkien kasvun dynamiikka.

Julkisten tai julkisomisteisten toimijoiden ja erilaisten edunvalvontaorganisaatioiden lisäksi myös yritykset nähtiin osaltaan ratkaisevan tärkeinä ja vaikutusvaltaisina. Yritysten johdon ratkaisulla ja yritysten liikkuvuudella nähtiin olevan monesti erittäin tärkeä vaikutus siihen, mihin suuntiin seutu kehittyi:

”Mut toisaalta sitten yksittäisten yritystenkin päätökset on isoja. Et meidän seudulla on tietysti hyvin monenlaisia yrityksiä, meillon vahva teollinen perusta, paljon isoja teollisia toimijoita ja päämiehiä, joiden sijainti täällä seudulla on tosi tärkeä ja tietysti heidän päätökset globaalissa maailmassa on isoja, ja me pyritään tietysti omalta osaltamme edistään sitä että me pystytäs tuomaan heille arvoa siitä, että he todella sijaitsee täällä seudulla. Että on syytä olla täällä, eikä sitten vaihtaa sitä lokaatiota jonnekin tuota muualle. Mutta ihan yksittäiset pienemmätkin yritykset, joiden sijoittumispäätökset voi viedä sitten vaikka jonkun vähän pienemmän osaamisalueen.”

Paitsi suurten, globaalisti merkittävien yritysten päätöksillä, myös pienten yritysten ja yksittäistenkin toimijoiden ratkaisulla nähtiin olleen isoja vaikutuksia alueen elinkeinoelämän kehitykseen varsinkin tietyissä muutos- ja murrostilanteissa. Tästä esimerkkeinä käytettiin varsinkin

teknologiateollisuuden myllerryksiä alueella ja niistä versonutta uutta yritystoimintaa, joka on kehittynyt merkittäväksi ja mahdollisesti aiempaa monipuolisemmaksi ekosysteemiksi:

”Tavallaan ne päätökset joita on sillon syntynyt yksittäisten ihmisten toimesta kun he tavallaan lähti perustaan uusia yrityksiä sinne Nokian raunioille ja tuota pystyivät hyödyntämään sen osaamisen mikä siellä oli, niin se on sitten taas kehittänyt ihan globaalisti huipuimman ekosysteemin melkein mitä maailmasta löytyy joka sitten vetää tänne osaajia että tota, kyllä mä siinäkin ehkä sanoisin että kyllä niitä tärkeitä päätöksiä tehdään kyllä ihan kaikilla toimijatasoilla ja hyvinkin pienillä päätöksillä voi olla hyvin isoja seurauksia ja kauaskantosiakin vaikutuksia sitten alueen kehittymisen kannalta.”

Merkittävä ja pitkäjänteinen rooli alueen kehityksessä nähtiin olevan myös tutkimuksella ja korkeasteen koulutuksella. Yliopistojen ja koko korkeakoulu yhteisön rooli tunnistettiin erittäin tärkeäksi paitsi tutkimuksen suhteen, myös tulevaisuuden osaajien eli opiskelijoiden houkuttelemisessa alueelle, kuten esimerkiksi seuraavassa lainauksissa todetaan:

”Toisaalta sitten päätökset sitten joita esim tehdään meidän korkeakoulu yhteisöön, meillon 50 000 opiskelijaa Tampereella, niin siellä tapahtuvat päätökset, linjaukset siitä että minkälaista osaamista täällä on jatkossa ja minkälaisia opiskelijoita tänne tulee, miten niinku houkutteleva opiskeluympäristö tää nähdään niinku kansainvälisesti niin tota silläkin on tosi iso merkitys. Koska tavallaan se meidän seudun osaajapohja ja päätökset jotka vaikuttaa siihen millasia osaajia me saadaan tänne seudulle niin on hyvin merkittäviä.”

Varsinaista tiukkaa hierarkiaa aineistosta ei lueteltujen instituutioiden ja sektorien välille usein löytynyt, vaan toimijoiden roolit nähtiin melko erilaisina, kuten ne toki jo lainsäädännöllisistä perusteista lähtien ovatkin. Kulloisestakin asiasta riippuu, mikä organisaatio on missäkin tapauksessa johtavassa roolissa tai vaikutusvallaltaan suurin. Itse varsinaisen taloudellisen toimeliaisuuden kannalta olennaisimmiksi organisaatioiksi nähtiin luonnollisesti seudulla toimivat yritykset, kun taas julkisten organisaatioiden tunnustettiin olevan kehitystoiminnassa ja hallinnassa erityisasemassa niiden yhteiskunnallisen, lakiin perustuvan aseman vuoksi. Näiden eri sektorien, yksityisen ja julkisen, toiminnan merkitystä ja ratkaisuista painotettiin vastauksissa eri tavoin kulloisenkin näkökulman mukaan. Huomioita kolmannen sektorin toiminnasta taloudellisessa kehitystoiminnassa ei niinkään noussut aineistossa esiin, mahdollisesti haastattelukysymysten painottaessa pitkälti institutionaalisia ja organisatorisia aspekteja. Lopulta vastauksissa eri organisaatioiden

vaikutusvallasta ja tärkeydestä kehittämiseksi kuitenkin korostui kehittämistoiminnan yhteisyys ja verkostomaisuus:

”Siinä pitää tunnistaa ne vetovoimatekijät ja että ne syntyvät yhteistyössä ja että pienistä toimijoista ei yksinään riitä rahkeet ikään kuin globaalin pääkonttorin tänne saamiseen et se on niinku pitää tunnistaa miten asiat menee ja miten ne toimii ja mikä on realistista ja mikä on kenenkin rooli missäkin. Että yhteistyö ja verkostot ja näin.”

Läpi aineiston toistui näkemys siitä, että yksittäisen toimijan, yksilöistä puhumattakaan, mahdollisuudet ovat hyvin rajatut, mutta yhteistyö avaa uusia keinoja seudun ”puolien pitämiseen” ja kehittämiseen globaalissa vetovoimakilpailussa.

5.3 Tieto ja yhteydenpito

Johtajat luettelivat lukuisia käyttämiään arkisia tietolähteitä aina perinteisestä mediasta ja teksti-tv:stä internetin kautta henkilökohtaisiin keskusteluihin. Kussakin organisaatiossa oli myös runsaasti omaa tiedontuotantoa, ja myös muualta, monelta suunnalta tuleva tutkimustieto nähtiin tärkeäksi työkaluksi. Haastateltavat korostivat tiedolla johtamisen oppeja. Omaksi roolikseen viestinnässä johtajat määrittivät ennen kaikkea alaisilleen ja omalle organisaatiolleen viestimisen, ja tätä edeltävän suunnittelu- ja selvitystyön sekä datan muokkaamisen esitysmuotoon muille viestittäväksi. Henkilökohtaiset yhteydet mainittiin useissa vastauksissa tärkeiksi tiedonkulun kanaviksi, mikä on verkostomaiselle työskentelylle tyypillistä. Joissain yhteyksissä johtajat kokivat, että eivät valitettavasti ehtineet toimia henkilökohtaisesti tietyissä rajapinnoissa riittävästi. Monet kokivat henkilökohtaiset tapaamiset olennaiseksi osaksi työtään. Joissain asioissa henkilökohtaista reittiä saatavan tiedon nähtiin olevan usein jopa merkittävimpien tietojen lähde, jos kyseessä oli sellainen asia, josta ei julkista tietoa ollut ainakaan vielä saatavilla.

Esiin nousi tiedon vastuullisen käytön ja tarkoituksenmukaisuuden tärkeys. Tiedon tarkoituksenmukaisuutta ja toimijoiden tietotarpeita täytyy aika ajoin pysähtyä miettimään ja määrittelemään, sillä satunnaiseen sirpaletietoon hukkumisen vaara on olemassa. Joskus tietoa voi olla jopa liikaa, jos se ei ole oikein kohdennettua. Tiedolla johtamiseen kuuluu sen pohtiminen, millainen tieto on kulloinkin toteutettavassa työssä, tässä tapauksessa alueen taloudellisessa kehittämisessä, hyödyllisintä ja käyttökelpoisinta. Tiedon vastuulliseen käyttöön liittyen taas aineistosta heijastui vanhan sanonnan mukainen ajatus siitä, että tieto on valtaa:

”Onhan se [tiedon kulku verkostoissa] todella tärkeä asia, että tota... Tiedolla asiat perustellaan ja päätöksiäkin tavoitteena tehdä pitkälti tietoon perustuen ja näin että siinä on suuri rooli sillä että se tieto on luotettavaa ja kuvaa tarkotettua asiaa ja että esitystapa ja esittäjä on uskottavia. Ja niillä ketkä sitä tietoa hallitsee ja tuottaa ja vie eteenpäin, niillä on suuri valta ja vastuu sitten siitä siinä mielessä, että mitä tietoa valikoidaan esitettäväksi ja missä muodossa esitetään. Johtopäätökset voi vaihdella yllättävän paljon sen mukaan mitä tietoa valitaan eteenpäin vietäväksi, miten se esitetään.”

Se, millä tavoin tietoa käytetään, valikoidaan ja esitetään, vaikuttaa suuresti siihen, millaisia johtopäätöksiä vastaanottajat tekevät. Jos taas kokonaisuus tiedon esitystapaa ja esittäjää myöten eivät ole uskottavia, viesti tuskin menee perille toivotulla tavalla. Tämän kääntöpuolena esille nousi myös tiedon hyödyntäminen viisaasti omassa vaikuttamistyössä: kun toivomukset saa perusteltua uskottavilla tarpeilla, asia todennäköisesti etenee.

Usein paikan kehitystyössä toimijajoukko on moninainen ja varsin erilaisista organisaatioista ja taustoista lähtöisin (Hambleton 2015), mikä voi olla viestinnän kannalta haastavaa. Viestintätilanteet ovat hyvin vaihtelevia, jos tarkastellaan esimerkiksi tämän tutkimuksen haastateltavien työtilanteita, sillä ne voivat vaihdella aina kaikille kuntalaisille pidettävästä tiedotustilaisuudesta jonkin tietyn alan yrityksen huippuammattilaisten kanssa kyseisen alan näkymistä seudulla visioimiseen. Tähän haasteeseen yhdistyy usein taloudellisen aluekehittämisen toiminnassa se, että käsiteltävät asiat itsessään saattavat olla hyvin haasteellisia ja käsitteellisiä. Syvemmälle talous- ja yritysekosysteemeihin syventyessä asioista keskusteleminen saattaa alkaa vaatia lisäksi jo melko teknistenkin seikkojen ymmärtämistä ainakin jollain tasolla, kuten seuraava haastateltava asiaa avaa:

”Ehkä sen tavallaan että miten me, me puhutaan kuitenkin aika paljon suhteellisen haasteellisista, käsitteellisistä asioista, joissa jokaisella on oma ymmärrys siitä miten joku ymmärtää jonkun ekosysteemin tai miten joku ymmärtää jonkun innovaatioalustan tai miten joku ymmärtää jonkun tekoälyratkasun tai jonkun muun. -- niin se ois hirveen tärkeä että sillä toimijajoukolla ois mahdollisimman paljon tavallaan rakennettu just sitä yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä sen asian äärelle. Et se on hyvin haasteellista se kehittäminen sillon, jos edes pyrkimystä sellaisen yhteisen tietopohjan rakentamiseen ei oo olemassa.”

Tärkeää olisi siis luoda seudun kehittämisen toimijoille mahdollisimman paljon yhteistä tietopohjaa ja sitä kautta yhteinen ymmärrys asioiden tilasta sekä nykyhetkessä, että myös siitä, mikä on asioiden

toivottava tila seudulla tulevaisuudessa eli mihin suuntaan ja millaisiin asioihin kehittämistyöllä ylipäätään pyritään. Jos tällaista pyrkimystä ei ole, on yhteistyö ja siten myös kehittäminen hyvin vaikeaa. Tavoiteltavaa ovat siis yhteinen visio ja tavoitetila sekä tiedon symmetrisyys, siinä määrin kuin se suinkin on mahdollista heterogeenisessä toimijajoukossa. Tässä pari lyhyttä esimerkkiä siitä, kuinka haastateltavat yhteisen tilannekuvan merkitystä kuvasivat:

”Joo kyllä on mun mielestä [tiedonkululla kehittämisessä] aika iso merkitys. Mä ite koen, että ehkä sillä tiedolla on isoin merkitys tavallaan sen yhteisen ymmärryksen kehittämiseksi ja edistämiseksi.”

”Kyllä mä nään et se yhteistyön tekeminen ylipäätään vaatii sen yhteisen vision ja tavoitetilan määrittelyn, että se että miksi sitä yhteistyötä tehdään täytyy olla kaikille selkee mihin tähdätään ja millä tavoitteilla sitä yhteistyötä tehdään.”

Sen lisäksi, että seudun toimijoiden keskeinen yhteinen tilannekuva on tärkeää seudun sisäisesti kehittämistyön onnistumiseksi ylipäätään, niin esiin nousi myös ajatus ulospäin koherentin ja uskottavan viestinnän tärkeydestä. Yhteinen tilannekuva nähtiin edellytyksenä paitsi alueen sisäisen yhteistyön sujumiselle, myös ulkoisen viestinnän selkeydelle ja vaikuttavuudelle. Alueelta viestitään aina moneen suuntaan, kuten naapurialueille ja muille alueille, kansalliselle tasolle sekä kansainväliselle tasolle. Osa tästä viestinnästä varsinkin kansainvälisellä tapahtuu enimmäkseen määrättyjen elinten, kuten esimerkiksi alueiden EU-toimistojen kautta, mutta useissa asioissa viestintä on monen suuntaista ja siten ajoittain jopa ristiriitaista. Jos edes seudun omat toimijat eivät tiedä toistensa tavoitteista ja intresseistä, saattaa esimerkiksi valtion tasolle välittyä seudulta hyvin ristiriitaisia viestejä, millaisia ovat seudun nykytila, haasteet, tavoitteet ja tarpeet. Tätä ulospäin viestimisen dynamiikkaa sanoittaa esimerkiksi seuraava lainaus, jossa todetaan myös asian olleen jo pitkään yhteisen kehityksen kohteena Tampereen seudulla:

”Varsinkin jos aattelee tämmöstä asetelmaa maakunta, monimaakuntainen suomi, sitten meillä on valtio, joka rahottaa kaiken näkösen. Se on aika keskeistä että alueelta lähtevä [viesti] on yhdessä pureksittua, että meillä kaikilla on tieto toistemme tavoitteista. Jotta sitten me ei anneta vääränlaista signaalia sinne suuntaan että no ne pirkanmaalaiset haluaa sitä ja että toiset haluaa tota, että ei ne oikein itsekään tiedä mitä ne haluaa. Tää on ollu useita vuosia semmonen asia että on pyritty kehittään yhteisesti.”

Tulevaisuuteen suuntautuvan kehittämistyön menestyksen kannalta edullista on ennakoiminen, myös tiedon löytämisen näkökulmasta. Vaikka haastateltavien taustaorganisaatiot ovat perustehtäviltään jokseenkin erilaisia, luettiin useissa vastauksissa useita esimerkkejä erilaisista uuden tiedon tuottoon ja kokoamiseen liittyvistä projekteista. Seuraava lainaus kuvaa hyvin tätä läpi aineiston ilmenevää ennakoivaa ja proaktiivista asennetta tiedon löytämiseen ja luomiseen, ja sen yhteyttä yhteiseen ymmärrykseen pyrkimiseen:

”Tokihan meillä asiantuntijat osallistuu hyvin paljon erilaisiin ajankohtaisiin seminaareihin, konferesseihin joissa pyritään tuottaan just sitä tai hakeen sitä uusinta mahdollista tietoo mitä ei vielä kirjoista ja kansista välttämättä löydykään. Ja tota yhä enemmän me tietysti puhutaan että me haluttais ymmärtää niitä ilmiöitä ja tavallaan se ennakointityö on tärkeä että sekin on semmosta aluetta jossa tavallaan sitä tietoo ei niin helposti välttämättä oo löydettävissäkään mistään, että siinä sit tietysti tällöinen ajattelu siitä, tällöinen co-creation tietyllä tavalla, et me yhdessä tän alueen toimijoiden kanssa pyritään lisäämään sitä yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä. Hyvin paljonkin ja tällä hetkellä monenkin asian kanssa.”

Ajatukseen ennakoimisen hyödyllisyydestä liittyy myös näkemys siitä, että asioiden valmistelun ja tiedonjaon olisi hyvä olla jatkuvaa. Toimivat, avoimet yhteydet kaikkiin tarvittaviin suuntiin ja niiden mahdollistama vuoropuhelu helpottavat yhteistyötä. Näiden yhteyksien on alueen taloudellisessa kehittämisessä syytä olla auki kullakin toimijalla niin isoihin yrityksiin, oppilaitoksiin, kuntiin kuin elinkeinoelämän järjestöihinkin. Virallisiin tilaisuuksien aktiivisesti ja tarkkaavaisesti osallistumisen ja esimerkiksi seminaareissa uuden tiedon tarkkailun lisäksi muistutettiin siitä, että verkostomaisessa työssä yhteistyön teko ja verkostojen ylläpito on pitkäjänteistä ja jatkuvaa puuhaa. Yhteydenpidon ollessa säännöllistä yhteisten asioiden valmistelu on sujuvampaa, kun osapuolet pysyvät tietoisina siitä, mitä toinen ajattelee ja aikoo. Tällaisesta lähtökohdasta on hyvä siirtyä ensin epävirallisen kautta viralliseen valmisteluun, eivätkä asiat tule yhteistyökumppanille yllätyksenä. Epäformaali yhteydenpito virallisten tilaisuuksien lisäksi ja väliaikoina antavat siis pelkkään harvalukuisiin, muodollisiin kohtaamisiin verrattuna paremmat lähtökohdat luottamukselliselle yhteistyölle, kuten esimerkiksi seuraava haastateltava toteaa:

”Tää on semmonen niinku yhteinen valmistelu on aika keskeinen juttu vaikka se ois epävirallistakin valmistelua. Ja se epävirallinen valmistelu ja oikeestaan verkottuminen taustalla, kaikki ei mene niin että meillä on joku julkinen prosessi ja sit

vaan siinä kohtaa tavataan, että kahvikuppeja kannattaa juoda siinä välissäkin aika useesti. Sillon yleensä asiat menee paremmin kohti maalia.”

Kertauksena voidaan todeta, että haastateltavat kokivat ensisijaisesti tuottavansa ja jakavansa tietoa omille organisaatioilleen, mutta monesti korostui myös seudullisten toimijoiden ”yhteisen vision” merkitys. Läpi aineiston korostui ajatus säännöllisen yhteydenpidon tärkeydestä, sillä tällainen säännöllinen yhteydenpito on juuri se väline, jolla painokkaasti toivottuun toimijoiden yhteiseen tilannekuvaan voidaan pyrkiä. Jaettu ymmärrys ja tietopohja on tärkeä yhteistyön väline seudun puolustamisessa. Tiedon merkityksestä korostui kaksi puolta: vaikuttaminen muiden suuntaan ja itse asioista ”kartalla oleminen”.

Lisäksi kiinteästi tiedonkulkuun kietoutuvana ja yhdistyvänä teemana nousi luottamus. Tutustuminen ja luottamus nähtiin usein tiedonkulun onnistumisen edellytykseksi, ja ilman luottamuksen syntymistä, niin sanotusti ”kylmiltään” tuntemattomien, saati sitten epäluotettaviksi todettujen toimijoiden kanssa ainakaan strategisesti merkityksellistä, luottamuksellista tietoa ei kulje juuri suuntaan eikä toiseen. Eräs haastateltava kuvailee tätä luottamuspääomaksi, ja toteaa sen puuttumisen voivan aiheuttaa tiedonkulun merkityksen muuttumisen vähäiseksi, tai jopa päinvastaiseksi alkuperäiseen tarkoitukseen nähden:

”Tiedonkulku on tärkeintä, mutta vielä tärkeempi on se luottamus, joka on rakentunut. Ja jos ei sitä luottamusta oo, niin tiedonvälityksellä merkitys on sillon vähäisempi, taikka sen vaikutus voi olla joskus päinvastainen. Luottamuspääoma ja luottamuksen rakentaminen, se on oleellista kaikessa verkostomaisessa toiminnassa.”

Tiedon puute tai epäsymmetrisyys sekä luottamuksen ja avoimuuden puute torppaavat yhteistyön tehokkaasti. Yhteistyön sujuvuutta tukee tiedon symmetrisyyden ja kokonaisuuden edellytyksenä toimiva luottamus, joka mahdollistaa tiedonjakoon tarvittavan avoimuuden. Asioiden hoitoa auttaa myös se, ettei jokaista asiaa tarvitse selittää ja perustella yhä uudestaan, joka kerta alusta loppuun samalla yhteistyökumppanin hyväksyntää hakien, vaan voidaan jatkaa keskustelua aina siitä, mihin on viimeksi jääty. Luottamuksen merkitystä niin tiedonkulun kannalta kuin yhteistyön sujumisen kannalta ylipäätään tarkastellaan lisää seuraavassa alaluvussa.

5.4 Yhteistyötä luottamuksella

Yhteistyön tekeminen, luottamus ja tiedonkulku kietoutuivat haastateltavien näkemyksissä erottamattomasti yhteen. Luottamuksen mahdollistama avoimuus tiedon jakamisessa toimijoiden kesken on ensiarvoisen tärkeää yhteistyön hedelmällisyyden kannalta. Seudun toimijoiden kesken luottamusta pitää pystyä synnyttämään, rakentamaan ja ylläpitämään, muuten edessä on haasteita ja ongelmia. Luottamuksen rakentumisen prosessissa ja yhteistyön tekemisessä nähtiin tärkeäksi, että jo valmisteluvaiheessa toimitaan kiinteästi yhdessä ja taustoitetaan mahdollisia ongelmia eri toimijoiden ja sidosryhmien näkökulmista. Tietoa voidaan ideaalitalanteessa jakaa luottamuksellisesti jo siinä vaiheessa, kun se ei ole vielä julkista. Yhteisen valmistelun tärkeydestä kertoo myös se, että yhteistyön tavoitteiden selkeä määrittely on olennainen edellytys työn sujuvuudelle, ja siksikin on tärkeää jo alkuvaiheessa pohjustella yhteistyötä ja varsinkin sen konkreettisia tavoitteita huolellisesti. Puutteellisesti tai epäselvästi asetellut tavoitteet nimittäin voivat aiheuttaa pullonkauloja tullessaan ilmi myöhemmässä vaiheessa.

Tutustumisen merkitystä korostettiin niin ihmisten kuin organisaatioidenkin suhteen, ja usein mainittiin, että ihmisten tuttuudella ja joskus jossain määrin myös henkilökemioilla on kyllä merkitystä sen lisäksi, että organisaatioiden toimintatavat onnistutaan sovittamaan yhteen. Kevyempi yhteistyö ja vaikkapa vapaamuotoinen yhdessä ideointi saattaa onnistua vajavaisellakin tuttuudella ja luottamuksella, mutta vaikeista teemoista keskustellessa luottamus on valttia. Vastauksissa mainittiin, että ilman riittävää luottamusta ja tavoitteiden asettelua projektit, joissa tarkoitus olisi saada yhdessä merkittäviä tuloksia tai muutoksia aikaan, kutistuvat helposti ”puuhasteluksi” vailla suurempaa vaikuttavuutta. Seuraavassa sitaatissa kuvataan, kuinka taustoituksen puute saattaa näkyä epäluulona ja kuinka tämä epäluottamus tai julkisen viestimisen ajoittaminen väärään aikaan todennäköisesti hankaloittaa ja hidastaa haasteellisista asioista keskustelua:

”Mut jos ei sitä oo tehty niitä taustakeskusteluja riittävän hyvin, niin ei siinä oo luottamusta, vaan on epäluuloa, tota, sit tullaan julkisesti usein vielä väärään aikaan ulos, ja sen asian edistyminen hidastuu huomattavan paljon. Sit täytyy alottaa ne keskustelut rauhassa siellä taustalla muuten. Et kyllä se luottamus on aika keskeinen juttu tässä. Ihmiset tuntee toisensa ja sit organisaatiot on pitkään tehny myös yhteistyötä, niin sillonhan voidaan aina niinku lähteä keskusteleen vaikeistakin asioista.”

Olellaiseksi yhteistyön onnistumiselle nähtiin, että jokaisella toimijalla on todellinen intressi olla mukana toiminnassa ja toimintaan myös sitoudutaan. Parhain tilanne tietysti on, jos toimijoilla olisi

nimenomaan yhteisiä tavoitteita, mutta vähintään tarvitaan se, että kullakin toimijalla on sellaisia omia intressejä, että tämä on niiden edistämiseksi valmiina toimimaan rakentavasti ja sitoutuneesti mukana yhteisessä toiminnassa.

Luottamuksen rakentuminen ei ole pikainen prosessi, vaan se vie aikaa. Tällöin yhteistyöhön pyrkimisen ajoituksesta saattaa tulla merkittävä tekijä sille, lähtevätkö toimijat työskentelemään yhdessä ylipäättään. Erityisesti kunnianhimoiset tavoitteet, joiden tavoitteluun tarvitaan merkittävästi resursseja, kuten esimerkiksi henkilöstön työpanos tai raha, asettavat yhteistyölle vaatimuksia sitoutumisesta. Tällaisiin resursseja vaativiin hankkeisiin lähtemistä suunniteltaessa luottamus toimijoiden välillä on hyvin merkittävä kriteeri. Yhteistyön pullonkauloista kysyttäessä haastateltavien vastauksissa oli runsasta yhteneväisyyttä. Vaikeuksien aiheuttajana korostui luottamuksen puute, mihin johtivat erityisesti kilpailuasetelmista syntyvä liiallinen oman edun tavoittelu. Erityisesti niukkojen resurssien tilanteessa saattaa syntyä kärjistyviä kilpailuasetelmia:

”Semmonen oman edun varjelu aina välillä nostaa päätään, varsinkin silloin kun ruvetaan puhua resursseista ja jos resursseista on pulaa yhdellä tai toisella tai tulee taloudellisesti tiukempiin aikoihin niin silloin voi tällaisia pullonkauloja syntyä.”

Keskenään ristiriitaisten intressien yhteen sovittelun nähtiin hidastavan yhteistyötä. Suurimpana ongelmana yhteistyölle nähtiin kapeakatseinen oman edun ja ”osaoptimoinnin” tai ”pikavoittojen” tavoittelu, jossa joku tai jotkut toimijoista eivät välttämättä näe enää seudun ”yhteistä hyvää”, ainakaan riittävän samalla tavoin ja samoissa määrin kuin muut. Vastauksissa kuitenkin toistui kerta toisensa jälkeen myönteinen mielipide siitä, Tampereen kaupunkiseudulla luottamus on pitkäaikaisen yhteistyön ansiosta varsin hyvää toimijoiden kesken, mitä esimerkiksi seuraava sitaatti havainnollistaa:

”Joo tän Tampereen kaupunkiseudun yhteistyön ja onnistumisen edellytys on se, että me kaikki ymmärretään, että tän kaupunkiseudun yhteinen etu täytyy olla ykkönen, meidän kaikkien täytyy kyetä luopumaan osaoptimoinnin ajatuksesta, yhden voitto on kaikkien voitto ja ne on valtavan tärkeitä että kukaan ei siinä yhteistyössä kukaan ei lähtökohtaisesti tavoittele vain omaa etuaan, vaan et siinä tavoitellaan aitoa yhteisvoittoa, ja mä rohkenisin sanoa että täällä Tampereen kaupunkiseudulla me ollaan erittäin pitkällä siinä ajattelussa. Me rakennetaan täällä rajatonta seutua.”

Verkosto ymmärrettiin sillä tavalla eksklusiiviseksi, että mahdollisten epärehellisyyksien tai yhteisistä tavoitteista luistamisten tapauksessa tällaiset tapaukset jäisivät kyllä muiden osallistujien mieliin

negatiivisina, ja siten todennäköisesti tulisivat koitumaan lopulta epäluotettavasti toimivan omaksi vahingoksi:

”No kyllä se varmaan semmonen luottamuksen rakentaminen on, et ihan hirveesti ei sopis yleensä vetää välistä eikä kusettaa, että jos toistuvasti tulee sellanen fiilis että joku, mitenkä sanosin, ei pelaa samaan maaliin niin kyl se sitten aika nopeesti huomataan. Tää on kuitenkin tietyllä tavalla klubi, eli se että jos niinku joku pelaa ns epärehellisesti niin kyllä se sit aika nopeesti kostautuu. Et ei semmosia pikavoittoja kannata yleensä hirveesti ottaa.”

Pääosin Tampereen seudulla yhteistyön nähtiin sujuvan oikein hyvin. Esimerkiksi kuntarajojen koettiin olevan tarvittaessa varsin joustavia, mitä erilaisiin yhteistyö- ja kehittämisprojekteihin, kuten raja-alueille rakennettaviin asutus- ja yritysalueisiin tulee. Joitakin yksittäisiä, satunnaisia esimerkkejä haasteista, kuten poliittisista ”välistävedoista” eriävien tavoitteiden seurauksena nousi esiin. Esimerkkinä tällaisista suurten hankkeiden hankalista prosesseista yksi haastateltava mainitsi lentokenttä- ja rautatiesuunnitelmissa tapahtuneet erkaantumiset:

”Sitten tietysti ihan tämmösiä inhimillisiä asioita että jotkut toimijat haluavat tota näissä tämmösissä edunvalvonnallisissa tai tämmösissä asioissa saada sitä sulkaa omaan hattuun ja ajavat vähän niinku ohitte tän yleisen yhteisen edun. Mä ehkä yhtenä esimerkkinä, on tota, meillä aikasemmin oli tossa lentokentän osalta semmosia välistävetoja, siellä oli vähän niinkun joku kansanedustaja, joku halus niinku... ja nyt on tää tunnin juna-asia on vähän semmonen että se on aiheuttanu täällä pientä hämmennystä kun meillon pääradan kehittämisen ryhmä ja sit meillon tää tunnin juna-kehittämisryhmä taikka tämmöset tavoitteet ja ne ei oo välttämättä niinku yhteneväiset ja siinä tapahtu tämmönen, määrätynlainen erkaantuminen ja nyt sitä on sitten yritetty kuroa taas kiinni. ”

Liiallinen oman edun tavoittelu siis koettiin kaikista vahingollisimpana luottamukselle, koko yhteistyölle ja käytännössä isojenkin hankkeiden toteuttamiselle. Mielenpide-erot ja kohtuullisissa määrin eturistiriidatkin sen sijaan nähtiin luonnollisena osana yhteistyötä, ei niinkään esteenä, jos ”iso kuva” ja tavoitteet seudun kokonaisuittakaavassa vain saadaan suunnilleen sovitettua yhteen. Saavutettu luottamus koettiin pääosin hyvinkin kestäväksi yhteisiä asioita ajettaessa. Nähtiin, että vakaalle pohjalle kerran rakennettu luottamus ei aivan pienistä murentunut, vaikka yhteistyön tekijöillä olisikin esimerkiksi poliittisesti tai muutoin erilaisia mielipiteitä. Kuvailtiin muun muassa, että Tampereen seudulla harvoin oli syntynyt sellaisia suoranaisia välirikkoja eri toimijoiden kesken

kuin ehkä joillain muilla alueilla silloin tällöin oli saattanut olla nähtävissä. Lisäksi näiden erilaisten näkemysten ja mielipiteiden navigoinnissa suurena apuna voi olla muun muassa aika, kärsivällisyys ja verkostossa toimivien henkilöiden kokeneisuus yhteistyön tekemisessä kuten seuraavassa lainauksessa todetaan:

”Kyllähän tietysti eturistiriitoja tulee, että se on ihan selvää että ei me välttämättä olla, mää tietyllä tavalla edustan kuitenkin julkista valtaa tai sen jatketta tässä, vaikka me ollaankin yksityinen yritys, niin ei me esim. kauppakamarin kanssa aina olla suinkaan samaa mieltä, ja se on ihan normaalia. Et jos me oltas aina samaa mieltä niin sillan olis jossain jotain vikaa. Et kyllä niitten yhteisten näkemysten löytäminen, niin se vaatii aikaa, kärsivällisyyttä, ja toisaalta taas sitten kyl meillä on sinänsä aika kokenut porukka kyl tässä puikoissa että kaikki ymmärtääkin sen että ei asiat myöskään etene sillä tavalla että kaikki on aina samaa mieltä.”

Positiivinen ja aktiivinen kuva Tampereen seudun pitkäaikaisesta taloudellisen kehittämisen yhteistyöstä ei ilmeisesti ole ainoastaan mukana olijoiden omaa näkemystä. Vastauksissa toistui sekä haastateltavien omat huomiot ja seudun sisäiset mielipiteet, että myös muiden seutujen vastaavilta kehittäjiltä saadut kommentit siitä, että Tampereen seudulla kehittämissyhteistyön nähdään monilta osin toimivan peräti poikkeuksellisen hyvin. Yhteistä toimintaa on jo pitkältä ajalta muun muassa monipuolisten projektien, toimintamallien ja työryhmien muodossa. Tämä yhteistyökykyisyys- ja myönteisyys nimettiin yhdeksi alueen menestystekijöistä.

Tiivistetysti voidaan todeta, että haastateltavat näkivät taloudellisen kehittämisen yhteistyön onnistumisen tärkeimpänä edellytyksenä luottamuksen verkoston toimijoiden välillä. Aineistosta nousi myös näkemys siitä, ettei kaikesta tarvitse suinkaan olla aina samaa mieltä, vaan erilaisista näkemyksistä huolimatta hyviä kehittämistuloksia voidaan saavuttaa, jos kaikilla on kuitenkin yhteinen näkemys tavoitteesta, vaikka parhaina nähdyt keinot sen saavuttamiseen vaihtelisivatkin. Toisaalta muistutettiin myös, että yksinomaan oman edun tavoittelu oli haitallista, ja että tällainen toiminta usein paljastui varsin nopeasti ja vahingoitti luottamusta. Tampereen seudun kehittämisverkostoissa toimijoiden keskinäinen luottamus nähtiin pääosiltaan varsin hyväksi jo pitkään jatkuneen yhteistyön tuloksena.

5.5 Kriisit oppitunteina

Haastateltaville esitettiin toisena vinjettinä eli hypoteettisena esimerkkitilanteena monikansallisen yrityksen poistuminen alueelta. Tähän esimerkkitapaukseen liittyen esitettiin samat kysymykset kuin aiempaan esimerkkitilanteeseen, jossa paikaton toimija on asettumassa alueelle eli keskityttiin kartoittamaan sitä, millaisia reaktioita tilanteesta todennäköisesti syntyy. Aineistosta nousi selkeä narratiivi siihen, millaisia reaktioita seudun kehitysverkostossa syntyy, kun jokin merkittävä yritys on poistumassa alueelta. Aluksi koetaan järkytys, ”alkukauhistus” tai sokki, kun herää yleinen huoli varsinkin työpaikoista. Haastateltavien kuvausten mukaan alueella päästiin kuitenkin varsin pian toiminnassa eteenpäin, ainakin jälkikäteisestä perspektiivistä tarkasteltuna. Esimerkiksi tällä tavoin haastateltavat kuvasivat reaktion kehitystä:

”Siinä tulee niinku alkukauhistus tietyllä tapaa, mut sitten niinku varmaan asiaa käydään läpi niin sit nähdään se että näin on varmaan käytäväkin että ei ole toista tapaa toimia.”

”Et tota, se aiheuttaa kuohuntaa ja sit katotaan pragmaattisesti että mulla on tämmönen hyttysenpaskan kokonen markkina täällä maapallolla, että mikä on meidän vaikutusvalta. Että siinä kohtaa tulee varmaan semmonen suomalainen terve maalaisjärki käyttöön että hetkinen, keskitytääs nyt näihin hommiin että mihinkä me voidaan vaikuttaa ja mihinkä ei. Ettei tuhata niinku energiaa väärin asioihin.”

Suuren yrityksen poistuma seudulta nähtiin vahvasti oppituntina, ja ensijärkytyksen jälkeen, jos neuvottelut yrityksen jäämiseksi eivät enää tuottaneet tulosta, oli seuraavaksi vuorossa asian hyväksyminen, jota seurasi analysointi- ja oppimisvaihe. Läpi vastausten korostui alueen vaikuttamismahdollisuuksien tunnistamisen tärkeys: koettiin tärkeäksi erotella se, miltä osin poistuma olisi voinut mahdollisesti olla estettävissä alueen omilla toimilla, ja mitkä taas olivat sellaisia seikkoja, joihin ei kerta kaikkiaan olisi voitukaan vaikuttaa. Tällaisessa lähtötilanteessa nähtiin tärkeäksi kysyä, oliko lähtijän tarpeet ja tilanne tunnettu riittävän hyvin, ja oliko tähän pysytty yhteydessä silloinkin, kun yrityksen läsnäolo alueella oli jo suurimmassa määrin tietynlainen ”itsestäänselvyys”. Tällaista yritysten houkuttelun ”jälkihoidon” ja pysyvän yhteydenpidon tärkeyttä kuvataan esimerkiksi seuraavasti:

”Kyllähän siinä varmaan sillon aika tarkkaan mietitään että mikä se on se syy, että tota ja toki tietysti pyritään, kyllähän meillä tänne sijottuville pyritään tekemään aika paljon jälkihoitoa, että se ei oo pelkästään se prosessi siitä että joku sijottuu tänne

vaan pyritään myöskin sitten tekemään sitä seurantaan siitä että miten yritys sitten täällä on oikeesti saanut toiminnan käyntiin ja onko löytänyt esimerkiksi niitä osajia, tarvitsemiaan. Mut sit jos tosiaan yritys poistuu alueelta niin kyllä siinä se isoin kysymys ja selvittelyn aihe on että mikä siihen on se syy.”

Paikattoman yrityksen poistumisaikheet herättävät alueen kehittäjissä paljon kysymyksiä, kuten oliko lähtöpäätöksellä jotain tekemistä kenties vaikkapa alueen osajien tai infrastruktuurin kanssa. Vai johtuiko lähtemispäätös puhtaasti siitä, että esimerkiksi palkkakustannusten tai muiden seikkojen takia yrityksen ei kerta kaikkiaan enää ollut kannattavaa toimia Suomessa ylipäätään, jolloin kyseessä voi ajatella olevan kyse puhtaasti huonosta onnesta tai väistämättömästä kehityskulusta? Näitä oppimistilanteita ja alueen omaa osuutta tapahtumissa pohditaan muun muassa seuraavissa sitaateissa:

”Että, kyllä varmaan ne reaktiot siinä vaiheessa kun joku on lähdössä pois niin... Mut siinä on sit tietysti mun mielestä jotenkin se, että sit täytyy aina kattoo myös peiliin nopeesti että... ollaanks me kuunneltu näitä, onks meillä ollut tiedossa heidän tarpeensa, ajattelumallinsa, ja kaikkeenhan ei tarvi tietenkään suostua, mut että mun mielestä toimijat täytyy tuntea. Ja sitten osasta voi sanoo näin että tää on ihan luonnollinen ketju, että ymmärrämme että tän tyyppinen toimija ei voi Suomessa, sen ei kannata enää toimia, se ei voi mitenkään olla enää kilpailukykyinen täällä.”

”Et onko se sitten syy joka liittyy tähän meidän seutuun jollain tavalla, meidän seudun fasilitetteihin infraan, yhteyksiin, osajiin, vai onks se joku päätös joka on jollain globaalimmalla tasolla tehty eikä se liity sinällään et se on niin sanotusti huonoo tuuria eikä liity tähän alueeseen millään tavalla. Mut näistä yleensä lähtee kyllä aika tarkka analyysi liikkeelle että mistä on ollut kysymys.”

Kehityskulkuja, joissa suuri liiketaloudellinen toimija on jättänyt seudun taakseen joko kokonaan tai ainakin suurilta osin, on Tampereella esiintynyt aiemmin. Lähes jokainen haastateltava käytti näissä pohdinnoissaan esimerkkinä Microsoftin ja Nokian tapausta. ”Kun Microsoft aikanaan pisti täällä kioskit kiinni”, kuvaa eräs haastateltava tapahtumaketjua, joka alkoi, kun vuonna 2014 Microsoft osti Nokian matkapuhelinliiketoiminnan, ja vuonna 2016 tämä liiketoiminta Tampereella lopetettiin ja työntekijät irtisanottiin (kts. esim. Santaharju 2016). Näiden tapahtumaketjujen myötä Tampereella on nykyään Nokian työntekijöitä enää murto-osa siitä, mitä oli ennen näitä yrityskauppoja ja liiketoiminnan uudelleenjärjestelyjä. Tapauksessa erityisenä nähtiin kuitenkin se, että seudun toimijat olivat ajoissa tilanteen tasalla, ja lähtijän eli Microsoftin kanssa saatiin tehtyä paljon yhteistyötä

vapautuneen, monilta osin varsin korkeasti koulutetun ja erikoistuneen työvoiman uudelleen työllistämiseksi, kuten seuraavissa lainauksissa kuvataan:

”Nokian esimerkki taas oli siitä mielenkiintoinen että se oli ensimmäisiä tällaisia missä niinkun mobilisoiduttiin hoitamaan esimerkiksi sitä syntyvää työttömyyttä ajoissa. Ja jossa sen yrityksen kanssa pystyttiin käymään keskustelut siitä, että esim viranomaiset tulee sinne sisälle jo vuosi ennen kuin sieltä ihmiset lähtee. Saatiin koulutukset käyntiin, kaikki yrittäjyysohjelmat käyntiin, tietyllä tapaa loivennettiin sitä syntyvää ongelmaa hyvin ennakoiden.”

”Tietysti nää Nokian ja Microsoftin vuosien varrella tapahtuneet yt-kierrokset, niihin on tavallaan koko ajan varauduttu niin että meidän ollaan tehty sitä työtä että kun siellä on ollut vaikka joku tietty porukka joka on tehnyt jotakin tiettyä kehitystyötä, niin me on esimerkiksi sitä koko porukkaa tavallaan tarjottu uudelle sijottujalle tällöisenä tavallaan niinku valmiina osaajapoolina johonkin tiettyyn tehtävään. Ja jonkin verran siis tän tyyppistä tapahtuu, et jos me tiedetään että joku on esim nyt yt:den kautta nyt lopettamassa, sieltä vapautuu osaajia niin sit me pyritään määrittämään ja tuomaan semmosena sijottumistekijänä sen että täällä on valmiita osaajia johonkin tiettyyn kokonaisuuteen olemassa.”

Tämän kaltaisista tapauksista on myös opittu paljon, ja Tampereen seudun elinkeinorakenteesta ja yritystoiminnasta on muovautunut monipuolista ja joustavaa. Hyvään varautumiskykyyn kuuluu tehokkaana keinona ennakoiminen: kun havaitaan, että suuri toimija on poistumassa seudulta, on erinomaista, jos sieltä vapautuvia osaajia voidaan saman tien auttaa työllistymään uudelleen. Osaajia voidaan esimerkiksi tarjota muille alan yrityksille valmiina tiimeinä, tai heitä voidaan avustaa uuden yritystoiminnan aloittamisessa. Lopulta kriisejä jälkikäteen tarkasteltaessa nähtiin, että kriisistä oli parhaimmillaan saattanut syntyä jotain aivan uutta ja ainutlaatuisia yritystoimintaa, varsinkin, kun lähtevästä organisaatiosta vapaaksi jäävä työvoima on korkeasti koulutettua ja erityisillä taidoilla varustettua. Näin eräs haastateltavista kuvaa tällaisen ”luovan tuhon” ja sitä kautta toiminnan uusiutumisen merkitystä:

”Tampereen seudullakin tuo Nokia-teema ja sitten siihen liittyvä on ollu meille erittäin vaikuttava. Se oli erittäin vaikuttava silloin kun he toimivat täällä täydellä teholla ja sitten taas se poislähtö, siinä tulee äkkiä se shokkivaikutus, mutta sitten taas hetki sen jälkeen niinkun nähdään tälle seudulle jäi erittäin paljon siihen liittyvää osaamista, ammattitaitoa ja siitä on syntynyt valtava määrä uusia yrityksiä ja joissa kaikissa on

omalta osaltaan ne kasvun edellytykset ja mahdollisuudet ja osa niistä on lähtenyt nyt toteutumaan niin kun vaikka nää viimeiset esimerkit osoittaa niin sen osaamisen varaan on syntyä sitten jotain uutta. Ja monesti tämä on sellainen, että tää on sitä niin sanottua luovaa tuhoa, josta uusi kasvu ja kehitys versoo. Ei koskaan mitään niin huonoa, ettei hyvää ja toisaalta se voi olla sitten myös uuden alku. Mut se alkuvaihe voi tietysti aina olla haastava ja siinä tulee sitä välitöntä sopeutumista, mutta et jos se osaaminen jota tänne jää on semmosta, että sitä voidaan edelleen hyödyntää ja soveltaa niin siinä voi olla myös, lopputulos voi olla myös parempi kuin se alkuperäinen hyvä lähtötilanne.”

Tampereella mahdollisuuksien kriiseistä selviytymiseen uskottiin siis olevan melko hyvät. On syytä huomioda, että näinkin positiivisena nähty kehityskulku kriiseistä ”uuteen nousuun” on hyvin tilanteesta riippuvainen. Haastateltavat nostivat esiin esimerkiksi syrjäseutujen usein varsin eriävän tilanteen, mitä taloudelliseen kehittämiseen tuli ylipäättään, ja tunnistivat, että syrjäisemmille alueille mennessä mahdollisuudet sopeutumiseen tai elinvoiman ylläpitämiseen vaikeutuvat. Niin Suomen kuin Pirkanmaankin mittakaavassa on nähtävissä syrjäisten alueiden hiipuminen ja kasvun keskittyminen urbaaneihin keskuksiin. Vastauksissa asiaa hahmoteltiin muun muassa näillä sanoin:

”Ja me ollaan tämmönen niinku Suomi pienoiskoossa, reuna-alueet näivetty ja muutama aluekeskus pärjää, keskustaupunki vahvistuu, yliopistokaupunkina vahvistuu. Et se on se meidän juttu.”

Kriiseihin liittyen aineistossa toistuivat maininnat myös siitä, millainen kuva alueesta halutaan antaa silloin, kun tilanne on vaikea. Kymmenisen vuotta sitten taantuman aikaan monella alueella pohdittiin, hakeutuako äkillisen rakennemuutoksen statuksen alueeksi, jolloin tilanteeseen oli mahdollista saada myös avustusta valtion taholta. Tampereen seutukunta ei tätä kuitenkaan päätenyt hakemaan, sillä haastateltavien mukaan alueen kehittämisverkostoissa koettiin, että ”omillaan” on pärjätty aiemmin ja pärjätään tälläkin kertaa:

”[20]12 syksyllä pormestari, me, tai minä ja muutama muu, taikka kun hän... Turkuhan hakeutu silloin äkillisen rakennemuutoksen kaupungiksi. Ja meidän viesti oli kyllä pormestarille silloin kun meiltä kysyttiin että ei, ei. Et tota, tehdään niitä asioita, mitä me täällä osataan ja pystytään, mutta ei lähetä siihen että lähetään valtion velkaan.”

”Että Pirkanmaahan ei tehny koskaan sitä että ois tämmösen negatiivisen rakennemuutoksen alueeks julistautunu, vaan me julistauduttiin sitten positiivisen rakennemuutoksen alueeks (naurua), ja onhan tietysti tää sitten kuitenkin pysyny kasvualueena ja meillähän niinku teollisuus, voi sanoo että teollisuus laajamittaisesti lähti ulkoistuun ja hakeutuun myös valmistuksen osalta asiakkaiden lähelle jo joskus 90-luvun lopussa. Ja osa on palannu niinku takasin, tai että se toiminta täällä ei ole vähentynyt lainkaan vaan kasvanut edelleen, ja samaan aikaan on kasvettu myös maailmalla. Mut että meillon niinkun kokemusta näistä kuvioista. ”

Läpi aineiston korostui, että Tampereen seudulla on siis historiaa ja siten myös runsaasti kokemusta taloudellisista kriisitilanteista, elinkeinorakenteen muutoksista ja paikattomien yritysten liikkuvuudesta. Vaikka vaikutukset välillä ovatkin olleet rajuja varsinkin työllisyydelle, on niistä yleensä päästy nousemaan.

5.6 Uusiutumiskyky vahvuutena

Tärkeäksi Tampereen seudun vahvuudeksi globaalissa kilpailussa aineiston puhunnasta nousi alueen uusiutumiskykyisyys, ja tälle näkemykselle on löydettävissä tukea alueen historiasta. Tampereen alueen historiassa on tapahtunut lukuisia merkittäviä elinkeinorakenteen murroksia varsinkin tiettyjen teollisuuden alojen aikoinaan hiipussa alueelta. Aineistossa nykymuotoisen globalisaation nähtiin vaikuttaneen paikalliseen talouselämään ja yrityksiin jo pitkän aikaa. Yritysten näkökulmasta globalisaatio on toisaalta lisännyt ja koventanut kilpailua, mutta toisaalta tämä nähtiin myös mahdollisuutena kehittää tuotteita ja palveluja yhä aidommin kilpailukykyisemmiksi myös kansainvälisellä tasolla. Joissain tapauksissa tässä kehityksessä mukana tosin on puhtaiden markkinavoimien lisäksi globaali monitasohallinta, kuten esimerkiksi julkisten hankintojen kilpailutuksia koskeva EU-sääntely, jota Suomessa noudatetaan tiukasti. Tätä haastetta sivuttiin aineistoa kerätessä yhtenä esimerkkinä, ja yhtenä potentiaalisena vastauksena suurten kilpailutusten kansainvälistymiseen nähtiin esimerkiksi paikallisten, pienempien yritysten kannustaminen tiiviimpään yhteistyöhön keskenään. Lukuisista lähihistoriassa tapahtuneista erilaisista taloudellisista kriiseistä selviytyminen nähtiin ennen kaikkea alueen uusiutumiskyvyn ansioksi, kuten yksi haastateltavista seuraavassa sitaatissa toteaa:

”Kattoo munkin elinaikana että montako tällasta todella isoo kriisiä, murroskohtaa Tampere on käynny läpítte, niin meidän uusiutumiskyky on kyllä se joka meidät on, ei voi sanoo pelastanu, mut meil on ollu kyky toimia ja kyky uusiutua.”

Uusiutumiskyvyn lisäksi mainintoja nousi monipuolisuuden tärkeydestä. Elinkeinorakenteen monipuolisuuden voisi ehkä nähdä aineistossa painottuneen klusteroitumisen eräänlaisena kääntöpuolena: jos alueella on useita saman alan toimijoita, ei koko keskittymä välttämättä romahda yhden yrityksen poistuessa, vaikka tämä lähtijä olisi hyvinkin merkittävä toimija. Vapautuva työvoima voi mahdollisesti löytää työpaikkoja näistä muista yrityksistä. Toisaalta on hyvä, että alueelta löytyy runsaasti myös useiden aivan eri alojen toimintaa, jotta jonkin kokonaisen alan joutuessa vaikeuksiin ei alueen talous ole yksinomaan kiinnittynyt vain siihen. Esimerkiksi seuraava haastateltava toteaa monipuolisuuden suojaavan aluetta liialliselta, vain muutamien toimijoiden varaan rakentuneelta riippuvaisuudelta:

”No kyllähän tietysti jos miettii tätä Tampereen kaupunkiseutua niin tietysti se, että se yrityselämän ja elinkeinoelämän rakenne on mahdollisimman monipuolinen. Se monipuolisuus vähentää riskejä ja sitä että jonkun toimijan muuttaessa toimintatapaansa tai jonkin muuttuessa olennaisesti, ettei olla liikaa riippuvaisia muutamista harvoista toimijoista.”

Aineistosta nousi jonkin verran esimerkinomaista vertailua muihin alueisiin, ja haastateltavat kokivat, että Tampereen seudulla kehittämisen yhteistyö on jopa toimivampaa kuin monella muulla suomalaisella seudulla. Tähän havaintoon voisi toki suhtautua kotiseutuylpeytänä, mutta haastateltavat totesivat saaneensa tällaista positiivista ja ”ihastelevaa” palautetta myös muiden seutujen toimijoilta. Nämä havainnot vaikuttivat kytkeytyvän tietynlaiseen avoimuuden ilmapiiriin ja nurkkakuntaisen sisäänpäin lämpiävyyden vähäisyyteen Tampereen kaupunkiseudulla. Monessa vastauksessa todettiin, että Tampereen alueella on viime vuosina tehty varsin uskaliaitakin ratkaisuja, joihin ei ehkä kaikilla muilla alueilla olisi lähdetty. Vastauksissa korostui Tampereen alueella vallitseva tietynlainen avoimuus uudennlaisille ja kummastelua tai jopa vastustusta synnyttävälle uudistuksille paitsi ideoiden, myös toteutusten tasolla. Kuriositeettina voidaan mainita esimerkiksi yhden haastateltavan havainnollistava vertailu Tampereen ja Turun toimintamentaliteettien eron välillä. Esimerkiksi seuraavassa lainauksessa haastateltava kuvailee Turun kehityslinjoja ja vaikeasta tilanteesta selviämistä:

”Mä olin toissailtana Turun kaupungin vieraana niin he kerto omaa tarinaansa, niin heillä oli todella, todella huonot keskinäiset välit siellä. Siellä yrittäjäjärjestö ja

kauppakamari ei puhunu keskenään ja kauppakamari ja joku ei puhunu keskenään, ja rehtori ja joku ei puhunu keskenään, niin siellä oli todella, silloin 2012, niinku huono tilanne. Mutta ne on keränny sitten, ne on keränny ittensä ja organisoitunu uudestaan.”

Turussa siis vaikeasta tilanteesta toimijoiden tulehtuneista väleistä oli selviydytty ja päästy kyllä eteenpäin. Sama haastateltava jatkaa pohdiskelemalla, miten Turussa ei kuitenkaan hankalien tilanteiden seurauksena olla lähdetty aivan saman tapaisiin mittaviin rakenteellisiin uudistuksiin kuin Tampereella:

”Mutta se mitä ne ei oo tehny, ne ei oo lähteny tämmösiin rakenteellisiin uudistuksiin, niin ku me ollaan esimerkiks lähetty yliopiston kanssa. Et heillä on siä vahva Åbo Akademi ja Turun yliopisto, ja jos sää siellä sanot että nää yhdistetään, niin sun päälle vedetään raksi. Et se on jännä. Mut mä niinku tän meidän uudistuskyvyn laittasin kyllä etusijalle. Mut sehän onnistuu vaan silloin, kun on luottamusta. Et pitää olla semmonen kyky.”

Kenties juuri tämän kyseisen esimerkin kohdalla voi olla syytä pohdiskella sitä, että Turun seudulla vahva kaksikielisyys aiheuttaa varmasti eri tavalla haastavia tilanteita kuin verrattain homogeenisellä Tampereen alueella. Nämä seikat kuitenkin tuskin poistavat kokonaan Tampereen yliopistojen yhdistämisen idean tietynasteista radikaaliutta ja sen toimeenpanon uskaliaisuutta, ja siten haastateltavan argumenttia Tampereen seudun luottamuksesta kumpuavasta uusiutumiskyvystä. Kuka tietää, olisiko esimerkiksi Tampereen ajoittain jopa levottomalla poliittisella historialla jotain tekemistä nykyisten yhteistyötä ja matalia organisatorisia rajoja korostamaan pyrkivien mallien kanssa? Mielenkiintoista on leikitellä pohdinnalla siitä, mistä kunkin alueen toimintamallit ja -mentaliteetit lopulta nousevat, vaikka tällaisessa kevyessä pohdiskelussa on tietysti vaarana lipsahtaa stereotypisoinnin puolelle.

Näkemykset Tampereen kaupunkiseudun asemasta globalisoituneella toimintakentällä olivat pääosin hyvin positiivisia. Alueen yrityksistä useiden nähtiin kyenneen vastaamaan hienosti kansainvälistyneen kilpailun haasteisiin. Monet paikalliset yritykset ovat onnistuneet kansainvälistymään itsekkin. Seuraavassa sitaatissa kuvataan aineistossa toistunutta näkemystä siitä, että Tampereen kaltaiset seudut kuuluvat globalisaatiosta hyötyjiin:

”No kyllä mun mielestä Tampereen kaupunkiseutu on ollu voittaja tässä globalisaatioissa sillä tavalla et jos me aatellaan sitä että, tääl on perinteisiä yrityksiä,

jotka on pystynyt uudistumaan, niille on tullu ulkomaisia omistajia, joko niin että ne on kokonaan ulkomaisessa omistuksessa, osa ulkolaista konsernia tai kansainvälistä konsernia, ulkomaalainen on väärä sana, tai ne on saanu pääomasijoituksia tai näin, niin kyllä niiden kyky uudistua, kehittyä, niin se on parantunu globalisaation myötä, edelleen markkinat on sillä tavalla laajentunut että kun koko maailma on lähtökohtaisesti monellakin markkinana, et kyllä ilman muuta niin, tän tyyppinen kaupunkiseutu kun Tampere niin se on ehdoton hyötyjä globalisaatiosta.”

Kokonaisuudessaan aineistosta nousseet näkemykset vahvistavat siis käsitystä siitä, että aiemmista kriiseistä selviytymisen opettama uusiutumiskyky ja joustavuus ovat iso alueen elinvoimaa suojaava tekijä.

5.7 Paikattomien toimijoiden palvelemista, mutta ei hinnalla millä hyvänsä

Alueen tai valtion on valittava kilpailukeinonsa globaalissa toimintaympäristössä. On myös tiedostettava, millaisissa asioissa kilpaileminen joidenkin muiden sijoittumispaikkojen kanssa ei kerta kaikkiaan ole kulloisessakin tilanteessa mahdollista. Esimerkiksi maiden palkkatasojen huimat erot ja rahdin kuljettamisen edullisuus tekee joidenkin liiketoimien toteuttamisen ylipäättään Suomessa täysin kannattamattomaksi, eikä vaikkapa verotuksen alentamisella kilpaileminen ole Suomen kaltaisessa valtiossa juuri mahdollista. Nämä asiat toki myös haastavat joidenkin paikallisten yritysten toimintaa, mutta tiettyjen liiketoimintojen siirtyminen halvemman tuotannon maihin on ollut jo pitkään jatkunut prosessi. Läpi aineiston pidettiin tärkeänä keskittyä nimenomaan sellaisiin asioihin, joilla Tampereen seudun kaltainen paikka voi kilpailla. Nämä ominaisuudet ja kilpailuedut tunnistettiin hyvin. Niitä olivat muun muassa korkea elämisen laatu, viihtyisyys, turvallisuus sekä osaamisen ja koulutuksen korkea taso. Tärkeänä pidettiin myös kansainvälisten yritysten kokonaisvaltaista huomioimista: paikattomat toimijat, tässä tapauksessa kansainväliset yritykset, tuovat mukanaan myös kansainvälisiä osaajia perheineen. Tämä aiheuttaa lisääntyvää tarvetta esimerkiksi englanninkielisille palveluille, varsinkin koulutuspalveluille, joiden tärkeyttä korostettiin aineistossa kerta toisensa jälkeen. Haastateltavat kokivat yritysten houkuttelemisen onnistumiseksi olevan tärkeää, että paikattomien toimijoiden, näiden työntekijöiden ja heidän perheidensä tarpeisiin ja toiveisiin pystytään vastaamaan hyvin ja kokonaisvaltaisesti. Kansainvälisten osaajien nähtiin tuovan positiivisia vaikutuksia alueelle niin osaamisensa myötä kuin myös paikallisten asukkaiden kansainvälisten arkikontaktien lisääntymisen kautta. Erittäin tärkeänä koettiin, että

yritysekosysteemien lisäksi koko kokonaisuus eli seutu on kansainvälisten osaajien elinympäristönä toimiva ja kutsuva.

Vastauksissa tuli myös ilmi, että vaikka monissa tilanteissa toisaalta korostettiin tiettyä rohkeutta ja luottamusta tulevaisuuteen alueen kehittämisen ratkaisuja tehtäessä, ei ehdoin tahdoin riskialttiisiin sijoittautumisprojekteihin kannata lähteä uhraamaan resursseja. Näyttävän projektin mennessä pieleen tuhlaantuneiden resurssien lisäksi haittaa saattaa aiheutua imagon uskottavuudelle, ja kehittämistoimintaan saattaa iskeä hetkellinen lamaannus ison epäonnistumisen seurauksena. Mihin tahansa potentiaalisten alueelle sijoittujien tai sijoittajien ehtoihin ei siis ole aina rakentavaa suostua. Seuraavassa vastauksessa asiaa kuvataan muutaman tunnetun, kenties varoittavan esimerkin kautta:

”Tää Mäntän seudun investointikuvio, samoin kun oli sillon Hämeenlinnassa se Sunny Car Center jossa kävi vähän huonosti, täällä ei olla valmiita hinnalla millä hyvänsä, että kunhan saadaan vaan rahaa alueelle, että sil on niinkun kuitenkin iso merkitys sillä, että jos lähetään valmisteleen jotain joka menee mönkään, niin siinä hukataan ensinnäkin aikaa tehdä jotain muuta fiksumpaa sillä aikaa, ja sit siitä jää varmasti sellanen niinkun ainakin moraalinen krapula joksikin aikaa, joka estää sitten tämmösen normaalin kehityksen.”

Kaiken kaikkiaan Tampereen seudun elinvoiman kehittämiseen kytköksissä olevien organisaatioiden johtajat näkivät seudulla olevan monia keinoja, joilla puolustaa paikan elinvoimaa. Tällöin myöskään aivan mihin tahansa paikattomilta toimijoilta tuleviin ehtoihin tai järjestelyihin ei tarvitse suostua, eikä paikattomien yritysten liikkuvuuden mahdollisuutta tai muunlaisia vaikuttamiskeinoja koettu uhaksi. On totta kai syytä tiedostaa, että muuttovoittoinen ja jo pitkään melko maltillisella tahdilla kansainvälistynyt kaupunkiseutu, jonka keskuskaupungilla on etunaan muun muassa yliopistokaupungin asema, on erittäin suotuisassa lähtötilanteessa, mitä tulee paikattoman vallan vaikutusten tasapainottamiseen paikkaan perustuvan johtajuuden keinoin. Esimerkiksi syrjäisellä seudulla, jonka elinkeinorakenne on riippuvaisempi yksittäisistä paikattomista toimijoista, on aivan erilaiset lähtökohdat yrittää selviytyä globaalissa kilpailussa. Tampereen seudulla on esimerkiksi resursseja paitsi houkutellessa uusia, kansainvälisiä yrityksiä erilaisin kaupunkimarkkinoinnin ja verkostoitumisen keinoin, niin myös auttaa niitä alkuun alueella ja pysytellä yhteydessä yrityksiin, jotta näiden tarpeiden ja toiveiden toteutumista voidaan mahdollisuuksien mukaan pyrkiä edistämään. Voisiko kenties tehdä oletuksen, että vakaa ja paikkaan perustuvaa valtaa omaava alue on myös halukas ja valmis palvelemaan hyödyllisiä paikattomia toimijoita erityisen hyvin? Paikattomille toimijoille lienee siis itselleenkin etua siitä, että paikallinen johtajuus on vahvaa. Näin myös paikan

valtasuhteet pysyvät tasapainoisina. Terveellistä minkään alueen elinvoimalle ei varmastikaan ole se, että tämä on liian riippuvainen yksittäisistä paikattomista toimijoista.

6 PAIKKAPERUSTAISEN JOHTAJUUDEN OLEMUS PAIKATTOMAN VALLAN VASTAPARINA

Tässä kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja vertaillaan niitä suhteessa aihepiiristä tehtyyn aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Näissä alaluvuissa syvennetään tätä edellisessä luvussa aloitettua aineiston sisällönanalyysia yhdistämällä tämän tutkimuksen empiriasta nousseet havainnot paikkaan perustuvaa johtamista tarkastelemaan kirjallisuuteen eli edeltävään tieteelliseen keskusteluun ja vertailemalla näiden löydöksiä ja huomioita keskenään.

6.1 Ilmenemismuodot Tampereen seudulla

Tomaneyn (2010) mukaan kaupunkien ja alueiden kehittämiseksi on paikkaperustaisissa lähestymistavoissa keskityttävä kotoperäisen potentiaalin identifioimiseen ja liikkeelle saamiseen, erityisesti inhimillisen pääoman ja innovaatiokapasiteetin suhteen. Tällaisen lähestymistavan tavoitteena on kehittää paikallisesti omaksuttavia strategioita, joilla päästäisiin hyödyntämään kaikkien alueiden vielä käyttämätöntä taloudellista potentiaalia ja tätä myöten ratkomaan kestävä kehityksen ja inhimillisen hyvinvoinnin tärkeitä kysymyksiä. Tämänkaltaiset lähestymistavat vaativat vahvoja ja muuntautumiskykyisiä paikallisia instituutioita, kuten alueellisen kehittämisen edustustoja. Paikkaan perustuvaa johtajuutta ja toimintatapoja suojaavana tekijänä on Suomessa vahva paikallishallinto ja -hallinta, sekä Tampereen seudulla paitsi monipuolinen, myös klusteroitunut elinkeinorakenne. Tämän tutkimuksen aineistosta heijastuu hyvin vahvasti klusteri- ja ekosysteemiajattelun merkitys yrityksiä alueelle houkutellessa. Klustereiden eli tiettyjen alojen yritysten ja muiden toimijoiden tiivis keskittyminen tiettyyn paikkaan on ilmiö, joka on ollut tutkimuksen kiinnostuksen kohteena jo pitkään. Esimerkiksi Porter (2000) puntaroi aikoinaan sitä, voitaisiinko klustereiden syntyä koskien kehittää yhtenäistä teoriakehystä ainaisten Piilaakson kaltaisten esimerkkitapausten tarkastelun sijaan, mutta klusteroitumisen syvän paikkaspesifi luonne on olemuksellaan vastustanut tällaisia pyrkimyksiä.

Merkittäviä klustereita Tampereella ovat esimerkiksi Microsoftilta ja Nokialta vapautuneiden osaajien perustamista uusista yrityksistä nousseet yritysten verkostot. Aineistossa tuli esiin näkemys, että monien alueelle houkutelujen niin sanotusti paikattomienkin yritysten johdossa on joko suomalaisia henkilöitä tai Tampereen seudun kehittäjiä on näihin yrityksiin muuten hyvät yhteydet. Haastateltavien näkemykset siitä, mitkä organisaatiot ovat Tampereen seudun taloudellisessa

kehittämisessä vaikutusvaltaisimpia, olivat melko yhtenäisiä. Organisaatioiden edustajat mainitsivat pitkälti toisensa osaksi sidosryhmiään ja merkittäviksi osiksi seudun taloudellisen kehittämisen verkostoja, kuten odotettavaa. Yhteistyön ja sidosryhmien tasoista tunnistettiin ja mainittiin niin paikalliset, alueelliset kuin valtakunnallisetkin tasot. Yhteistyön onnistumiseen liittyvät vastaukset olivat hyvin samankaltaisia: kaikki korostavat yhteisten tavoitteiden merkitystä, vaikka myös eriävien mielipiteiden ja ajoittaisten tiukkojenkin väittelyiden nähtiin osaltaan kuuluvan kiinteästi erilaisten ja eriroolisten organisaatioiden ja henkilöiden välisen yhteistyön luonteeseen. Yhteistyön hidasteena nähtiin ennen kaikkea liiallinen oman edun tavoittelu. Alueellisen taloudellisen kehittämisen kontekstissa tämä herättää kiinnostavia kysymyksiä siitä, kuinka riittävä avoimuuden ja luottamuksen taso voidaan saavuttaa toimittaessa yhdessä liikemaailman toimijoiden kanssa, joiden keskinäinen kilpailu on kovaa, ja joiden toimintaa ohjaa osaltaan liikesalaisuuksien tärkeä merkitys. Tätä tiedonkulun, avoimuuden ja luottamuksellisuuden aihepiiriä peilataan vielä tuonnempana tarkemmin aiempiin tutkimuksiin.

Paikattomien yritysten seudulle sijoittumisen mahdollisina, vaikkakin epätodennäköisinä haittoina nähtiin laajemmalla tasolla mahdolliset imagohaitat eettisesti moniulotteisten tai vaikeiden asioiden parissa työskentelevistä yrityksistä, tai merkittävien työnantajien lähtemiseen liittyvät seikat kuten työvoiman vapautuminen. Lisäksi yritysten sijoittumiseen liittyvinä konkreettisia paikallisia ristiriitoja aiheuttavina seikkoina nähtiin toistuvasti kaavoitukseen liittyvät kysymykset. Laajan valitusoikeuden esimerkiksi kaavoitusasioissa voi nähdä paikallisten asukkaiden ruohonjuuritason valtana, vaikka se toisaalta saattaa joskus seisauttaa tai hidastaa myös projekteja, jotka saattaisivat pitkällä tähtäimellä olla seudulle eduksi. Suomessa järjestelmän hitaus ylipäättään voidaan nähdä toisaalta joskus kehityksen pullonkaulana, toisaalta joskus myös paikallisia vaikuttamismahdollisuuksia suojaavana tekijänä. Yhdistelmä riittävää elinkeinojen uusiutumisen ketteryyttä ja toisaalta alueellisen kehittämistyön vakautta ja pitkäjänteisyyttä on erittäin tärkeä alueen elinvoimaisuutta suojaava tekijä. Paikkaperustaisten lähestymistapojen onnistumiseksi vaaditaan vahvoja paikallisia ja alueellisia instituutioita sekä aktiivisia paikallisia sidosryhmiä, samoin inhimillisen pääoman kehittymisen ja innovatiivisuuden kannustamista (Tomaney 2010). Nämä prosessit ovat hyvin pitkän aikavälin saavutuksia, ja siksi suomalaisen järjestelmän vakaus, jopa ajoittainen hitaus, tarjoavat usein hyvän kasvuympäristön paikkaperustaisille lähestymistavoille, sillä täällä esimerkiksi päätöksiä erilaisten julkisten kehittämiselimien tai vaikkapa elinkeinoyhtiöiden lopettamisesta harvoin tehdään yllättäen tai nopeasti.

Paikattomat toimijat eivät Suomen kaltaisessa, vahvan paikallisdemokratian ja -hallinnon maassa aiheuta suurta ”uhkaa” ja globalisaatio nähdään pitkälti positiivisena. On kuitenkin syytä tiedostaa, että monissa paikoissa näin ei ole. Millaisia ovat valtasuhteet voimakkaasti keskitetyn hallinnon valtioissa, saati sitten kehittyvissä maissa? Tällainen lisätutkimus olisi hyvin mielenkiintoista, mutta valitettavan vaikeaa toteuttaa. Näitä kriittisiä laajan mittakaavan näkökulmia ja lisätutkimuksen tarvetta pohditaan lisää tutkielman viimeisessä, seitsemännessä luvussa. Vertaillen muihin länsimaihin voidaan kuitenkin todeta, että eri maiden järjestelmien valmiuksista paikkaperustaiseen johtamiseen löytyy sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi Beer ym. (2018) tutkivat paikan johtajuutta eri alueilla, jotka sijoittuivat myös keskenään eri maihin, ja saivat luotua yleistyksiä kunkin valtion alueille tyypillisistä prosesseista skenaarioissa, joissa merkittävä paikaton toimija olisi joko sijoittautumassa alueelle tai poistumassa sieltä. Kaikilla tutkituilla alueilla suurten työllistäjien saapumiseen ja lähtöön liittyvät prosessit oli järjestelmällisesti byrokratisoitu, toisissa maissa tehokkaammin tuloksin kuin toisissa. Suomen alueiden prosessit kuuluivat vaikuttavuudeltaan vahvaan kategoriaan yhdessä Saksan ja Yhdysvaltojen kanssa, kun taas Australiassa toimien tehokkuus oli vähäisempää. Ylipäättään eri paikoissa on aina omanlaisensa paikan johtamisen järjestelmät, jotka ohjaavat kehitystä, mutta eivät kuitenkaan määrittele sen lopputuloksia kokonaan. Kaikissa tapauksissa keskeistä oli, että avainhenkilöt ja -toimijat aktivoituivat ottamaan yhteyttä muihin toimijoihin joko olemassa olevissa verkostoissa tai uusia kontakteja luomalla. Vaikka nämä verkostot olivat kooltaan ja osallistumismuodoiltaan varsin erilaisia, oli niiden merkitys joka tapauksessa aivan keskeinen. (Beer ym. 2018)

Paikkaan perustuvan johtajuuden luonteeseen kuuluu sen kyky ohjata paikalliseen kulttuuriin syvästi punoutuneita asioita ja niiden muodostamia kokonaisuuksia. Johtajuuden järjestelmä ohjaa erilaisia liittoutumia ja asenteita koskien sosiaalista, taloudellista ja poliittista piiriä. Tavat, joilla yhteisö vastaa alueen kohtaamiin haasteisiin vaihtelevat joskus vain hienoisesti, mutta ajan myötä näistä pienistä eroista voi silti syntyä merkittäviä eroavaisuuksia kehityksen lopputuloksen suhteen (Beer ym. 2018). Kunkin paikan johtamisen tyyli myös muuttuu ajan myötä suuntaan tai toiseen uusien avaintoimijoiden noustessa ja entisten vaikutuksen hiipuesssa, ja tällä on aina oma vaikutuksensa siihen, millaisia kehityskulkuja paikassa muotoutuu. On hyvin mielenkiintoista pohtia, kuinka tällaista näin moniulotteisten ja hienovaraisten erojen kyllästävä toimintatapa voidaan tutkia. On hyvin haastavaa pyrkiä hahmottelemaan jonkinlaista ”parhaiden käytäntöjen käsikirjaa” paikkaan perustuvasta johtajuudesta, kun asian luonne on niin kulloisenkin paikan omaperäisyyksien kauttaaltaan leimaama (Beer 2014). Järjestelmä tai tapa, joka toimii yhdellä alueella mitä menestyksekkäimmin, voi toisella alueella tyrehtyä esimerkiksi kulttuurisista,

elinkeinorakenteellisista tai jopa maantieteellisistä syistä ennen kuin sitä päästään edes kunnolla kokeilemaan. Tämä problematiikka toki kuuluu aina paikkojen ja paikallisen hallinnan tutkimuksen ytimeen, eikä ole millään tavalla uusi havainto. Lisäksi paikan johtajuuden luonne vaihtelee paitsi kunkin sijainnin olosuhteiden mukaan, mutta myös kulloinkin kyseessä olevan ongelman mukaan, ja erilaisten skenaarioiden tutkimuksella voidaan nähdä erilaisia paikallisen järjestäytymisen tapoja tai suuntia, kuten enemmän yhteisön ruohonjuuritasolta ylöspäin paikan päättäjiin suuntautuvaa vaikuttamista (Beer ym. 2018).

Tutkimuksessa kävi ilmi, että paikallisten johtajien näkemykset Tampereen seudun alueellisen kehittämisen mahdollisuuksista ovat varsin luottavaisia. Alueella on jo pitkään havaittu globaalin toimintaympäristön vaikutuksia, ja erilaisten haasteiden ja jopa kriisien kautta alueen verkostot ovat muotoutuneet uusiutumiskykyisiksi. Nämä havainnot vaikuttavat yhteneväisiltä aiemman tutkimuksen kanssa, mihin perehdytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Äärimmilleen pelkistettynä vastaus tutkimuskysymykseen voidaan tiivistää seuraavasti: haastateltaviksi valikoituneet Tampereen kaupunkiseudun paikalliset johtajat näkevät seudun taloudellisen kehittämisen mahdollisuudet globaalissa toimintaympäristössä melko hyviksi, ja he ovat varsin luottavaisia sen suhteen, että sekä alueelliset että myös kansalliset vetovoimatekijät ja vahvuudet tunnustetaan ja tiedostetaan seudulla varsin hyvin. Kuten esimerkiksi Sotarauta (2020) toteaa, on paikkaan perustuvan johtamisen menestyksellisyyden kannalta tärkeää, että paikan johtajat ymmärtävät yhtä lailla niin sijainnin tuomat rajoitukset kuin sen antamat mahdollisuudetkin, ja lisäksi tuntevat myös sosiaaliset verkottuneisuudet, jotka muovaavat paikan luonnetta. Kuntien ja alueiden on tärkeää tunnistaa kilpailuvalttinsa, ja Suomessa monet valttikortit ja rajoitukset ovat osittain melko homogeenisiä: esimerkiksi globaalin tason hintakilpailuun tai verohelpotuksiin on Suomessa vaikeaa tai lähes mahdotonta lähteä, mutta sen sijaan kannattaa mainostaa vakaan valtion vahvuuksia, kuten suhteellisen korkeaa yhteiskunnallista turvallisuutta, korruption vähäisyyttä ja työvoiman korkeaa koulutus- ja taitotasoa. Toki alueiden välillä ja sisällä on Suomessa merkittäviä eroja vetovoimatekijöissä, ja sekä kansallisesti että alueellisesti reuna-alueilla esimerkiksi yritysten houkuttelu on paljon haastavampaa. Nämä havainnot nivoutuvat muun muassa Castellsin (1996) näkemyksiin informaatiovirtojen katveisiin helposti jäävistä alueista, joita syntyy runsaasti varsinkin ruraaleille alueille maailman metropolien verkottuessa toisiinsa.

Yhteenvedona tutkimuksen aineiston analyysistä voidaan todeta, että Tampereen seudun kilpailueduiksi nähtiin aiemmin koettujen kriisien kautta muodostunut uusiutumiskykyisyys sekä yritystoiminnan klusteroituminen ja toisaalta monipuolisuus. Globaalissa mittakaavassa tärkeimpiä

kilpailukeinoja paikattomien toimijoiden houkuttelemiseen ja alueella säilyttämiseen ovat ennen kaikkea suomalaisen yhteiskunnan vakauteen liittyvät seikat ja koulutuksen ja osaamisen korkea taso. Tampereen alueen taloudellisen kehittämisen yhteistyö nähtiin menestyksekkääksi ja sujuvaksi pitkälti yhteistyön pitkäaikaisuuden ansiosta. Tämän verkostomaisen kehittämistoiminnan hyvän vaikuttavuuden osatekijöinä nähtiin toimijoiden välinen luottamus ja sen mahdollistama tiedonkulku. Eri organisaatioilla ja niiden edustajilla tunnistettiin omanlaisiaan rooleja, yhteistyö on vakiintunutta ja institutionalisoitunutta. Näillä seikoilla ja osatekijöillä voidaan nähdä olevan runsaasti yhtymäkohtia paikkaan perustuvan johtamisen ominaisuuksiin. Havainnot aineistosta heijastelevat sitä, että Tampereen seudun johtamisverkostojen osallisilla vaikuttaa olevan monia niistä ominaisuuksista, joita tutkimuksessa on tunnistettu olennaisiksi menestyneelle paikkaperustaiselle kehitykselle ja johtamiselle, kuten tietoisuus alueen ulkoisten ja sisäisten verkostojen ydinjäsenten välisistä suhteista ja kyky tunnistaa, mikä kutakin vaikuttajaa tai taustaryhmää motivoi toimimaan (Sotarauta 2020). Tätä kautta parhaimmillaan visionäärisillä paikan johtajilla on mahdollisuudet paitsi kuvitella ja nähdä alueelle suotuisat tai todennäköiset kehityskulut, myös muita toimijoita osuvilla keinoilla motivoimalla edesauttaa sellaisia tulevaisuudenkuvia, jotka he näkevät alueelle hyödyllisiksi ja toivottaviksi (Sotarauta 2020). Kehitystyö on aikaan sidottua ja kärsivällisyyttä vaativaa. Löydökset vahvistavat käsitystä paikkaan perustuvan johtamisen haasteellisuudesta ja jopa ajoittaisesta paradoksaalisuudesta.

6.2 Ydinparadoksien hahmottuminen

Johtajuus on tutkimuskohteena hyvin haastava, ja esimerkiksi Sotarauta ja Beer (2021) kuvaavat sitä kuin liikkuvaksi maaliksi. Yhdistettynä laajempaan tieteelliseen keskusteluun tämän tutkimuksen tuloksina hahmottui muutamia paikkaperustaisen johtamisen ydinparadokseja. Aiheen tutkimus tunnistaakin paikkaperustaisen johtamisen ideaalikonseptiksi, jonka täydellinen toteuttaminen käytännössä tuskin on täysin realistista (kts. esim. Sotarauta 2020). Paikkaperustaisen johtajuuden luonnetta ja paradoksaalisuutta tarkastelemalla voidaan kuitenkin kehittää hyödyllisiä käsitteellisiä työkaluja, joita oikeiden esimerkkipaikkojen tilanteisiin peilaamalla voidaan sanoittaa paikan johtamisen haasteita ja ominaispiirteitä entistä paremmin ja tätä kautta saavuttaa monenlaisia oivalluksia.

6.2.1 Paikkaperustaisen johtajuuden kätkeyty luonne

Paikkaperustaisen johtajuuden luonne itsessään on paradoksaalinen. Paikkaperustaisen johtajien odotetaan ohjaavan heterogeenisiä toimijoiden ryhmiä ja löytävän keinoja saada nämä työskentelemään paikan hyväksi eikä ainoastaan omaksi edukseen. Tällaisen ideaalitulanteen saavuttamista hidastaa lähtökohtaisesti jo se, etteivät yksilölliset eivätkä organisatoriset toimijat pidä siitä, että heitä pyritään johtamaan oman organisaationsa ulkopuolelta (Sydow ym. 2011). Paikkaperustainen johtajuus on myös luonteeltaan kätkeytyä, mikä ei tee sen tutkimisesta helppoa. Empiirisissä tutkimuksissa saadut tulokset viittaavat siihen, että paikkaperustainen johtajuus on usein hädin tuskin näkyvää, ja se jää hallintarakenteiden, lainsäädännön ja muodollisten kehittämisstrategioiden varjoon (Sotarauta 2016). Koska johtaja-johdettava-asetelmia on paikkaperustaisen johtajuuden luonteen tähden vaikeaa tunnistaa, on sitä tarkasteltava syvästi kontekstuaalisesti kietoutuneena toimijuutena, joka kykenee tunnistamaan ja ilmaisemaan paikkaspesifit haasteet ja mahdollisuudet, sekä myös vaikuttamaan niihin (Sotarauta 2020). Vaikeaa on myös päästä käsiksi toistaiseksi tutkimuksessa varsin vaillinaiseksi jääneeseen, kaivattuun osaluueeseen eli epävirallisten johtajien ja johtajuuden spontaanimmista nousevien muotojen ominaispiirteiden ja mekanismien tarkasteluun. Yleistä kun on, että valokeilaan ja analyysihin nostetaan virallisissa auktoriteettiasemissa olevia johtajia ja hallinnollisia rakenteita ja prosesseja varsinaisten epävirallisempien, mutta merkittävien vaikuttamisen prosessien sijaan. Luonnollisesti tämä johtuu siitä, että virallisesti nimitetyt johtajat ja rakenteet ovat selkeästi nähtävillä, kun taas epävirallisesti vaikutusvaltaiset johtajat ja johtajuuden muut, häilyvämmät ja hienovaraisemmat muodot ovat vaikeita huomata ja tunnistaa (Sotarauta & Beer 2021). Tämä sama omaperäisyyden puute on myönnettävä todeksi myös tämän tutkimuksen kohdalla: empiirisen aineiston keräämisessä on tässäkin tutkimuksessa keskitytty hyvin formaaleihin ja institutionaalisiin johtajuuden muotoihin.

Miten sitten voidaan lainkaan tutkia, miksi joissain paikoissa päädytään aivan erilaisiin lopputuloksiin esimerkiksi taloudellisen kehityksen suhteen kuin toisissa paikoissa samankaltaisista lähtökohdista huolimatta, jos kerran paikkaperustainen johtajuus on nähtävissä vain häilyvänä, lähes tutkimuksen tavoittamattomana asiana? Polkuriippuvuuksien tutkiminen paikassa todella on hyvin haastava tehtävä, ja usein voi olla vaikeaa eritellä, mikä nähdään jonkinlaisena ”automaattisena”, väistämättömänä kehityskulkuna, ja mihin taas on oltu tietoisesti vaikuttamassa tai oltaisiin ainakin jälkikäteen tarkasteltuna voitu olla vaikuttamassa. Tässä on hyvä muistuttaa mieleen toimijuuden käsite: toimijuus tarkoittaa ihmisten tai organisaatioiden kykyä muuttaa ja muotoilla verkkoja, joissa ne ovat osallisena. Yksilöiden ja kollektiivien toimijuus auttaa paikan evolutionääristen

kehityskulkujen tietoisessa muotoilussa. Toimijuus myös tarkoittaa sitä, että toimijoiden on mahdollista neuvotella ja tarvittaessa muuttaa niitä ehtoja, joilla muotoiluprosesseihin osallistuminen ylipäättään tapahtuu. Puhuttaessa johtajuuden olemuksesta välillä häilyvin termein on syytä muistaa, että nimenomaan ihmiskapasiteetin rakentaminen, sekä yksilöllisen että kollektiivisen toimijuuden, on avain paikkaan perustuvan lähestymistavan kehittämiseen. (Horlings ym. 2018).

Paikkaan perustuva johtajuus on uutta luova voima, jonka ansiosta tavoitteet tunnustetaan ja saavutetaan paikassa, eikä niinkään pelkkää suoraa institutionaaliseen asemaan rakennetun vallan toimeksipanoa. Johtajuus ei tapahdu tyhjiössä, joten se on ymmärrettävä tavalla, joka ottaa huomioon sitä sosiaalisesti ympäröivät jännitteet ja ristiriidat. Paikkaan perustuvan johtajuuden tutkimus painottaa sen pitkäjänteisyyttä ja -aikaisuutta sekä sen suhteellista ja vuorovaikutteista luonnetta, jota leimaa yhteisyys. Olennaista vaikuttavalle paikkaan perustuvalla johtajuudelle siis on, että paikassa johtajuuden eri piirit kohtaavat: ihmiset erilaisista taustoista erilaisine kokemuksineen rakentavat uudenlaisia suhteita (Hambleton & Howard 2013). Nämä ilmiötä leimaavat seikat antavat toivoa muun muassa siihen, että aiheen tutkimus voisi avata uusia oivalluksia myös alueellisten innovaatioiden syntyyn liittyen. Tämä voisi osoittautua tärkeäksi paitsi yhteisen vision käynnistymisen ja rakentumisen kannalta, mutta myös vallan ja vaikuttamisen piilevien muotojen sekä kehittämissykimyksiin pesiytyneiden vinoutuneiden ja tiedostamattomien kuvioiden tunnistamisessa. (Sotarauta 2020.) Tätä kaikkea on paikkaan perustuva johtajuus: syvästi sosiaalisten suhteiden verkkoihin kietoutunutta visiointi- ja toteutusvoimaa paikassa.

6.2.2 Epämukava väittely luovaa yhteistyötä edistämässä

Kantavana teesinä paikkaperustaisia lähestymistapoja hahmotellessa on, että siinä missä paikaton johtajuus ja vallankäyttö laiminlyövät paikan tärkeyden huomioimisen ja ylenkatsovat paikan uniikkia kotoperäistä potentiaalia, tunnustetaan ja hyödynnetään paikkaan perustuvassa johtajuudessa paikan oma potentiaali ja vahvuudet kestäväällä ja inklusiivisella tavalla (Hambleton 2015). Parhaimmillaan onnistuttaisiin esimerkiksi julkisten varojen niukkuuden tilanteessa vallan keskittämisen ja yhteisen kehittämisen karsimisen sijaan löytämään uusia voimavaroja ja aktiivisuutta paikan sidosryhmistä (Hambleton & Howard 2013). On kuitenkin syytä huomioida, että tällainen paikan kapasiteettien rakentaminen ja yhteisöjen voimauttaminen ei valitettavasti nouse esiin itsestään spontaanisti ja orgaanisesti, samanaikaisesti itseään terveesti säädellen ja inklusiivisena (Skerratt & Steiner 2013). Naiivin romanttinen kuva harmonisista ja inklusiivisista ruraaliyhteisöistä

jää kauaksi todellisuudesta, jossa läsnä ovat väkisinkin valtakamppailut, ulossulkevat taktiikat ja ideologiset konfliktit (Gilchrist, 2004; Shortall, 2008; Shucksmith, 2010). Paikkaperustaisen johtajuuden mallin ansioita listatessa on siis syytä muistaa noudattaa varovaisuutta ja välttää liiallista romantisoitua, sillä yhteisöjen voimauttamisen ideaalikuva ei todellisuudessa useinkaan toteudu harmonisen yhteisöllisenä prosessina, vaan on todellisuudessa monimutkainen ja konflikteille altis asia. Hambletonin ja Howardin (2013) mukaan luovia kehittämisen prosesseja edesauttaviksi innovaatiovyöhykkeiksi (katso kuvio 1) nimitettyjä vyöhykkeitä voisi hyvin nimittää myös ”konfliktivyöhykkeiksi”, joilla ei ainoastaan hymistellä mukavan tunnelman vallitessa, vaan suostutaan näkemään ja tunnustamaan myös vallan epätasainen jakautuminen ja toimijoiden risteävät intressit. Eri johtajuuden piirien limittyessä törmäyskursilla ovat niin erilaiset lähestymistavat, arvot kuin prioriteetitkin. Näille ”epämukavan väittelyn alueille” on kuitenkin uskaltauduttava, sillä juuri avoimen ja rohkean dialogin kautta on mahdollista päästä kohti luovia, uudenlaisia ratkaisuja ja yhteisten tavoitteiden löytämistä. Paikan johtajien täytyy valmistautua työskentelemään tällaisilla alueilla ja kannustaa ja tukea muita tekemään samoin, jotta eri toimijat voivat oppia ymmärtämään toistensa näkemyksiä paremmin.

Miten lievittää eturistiriitojen joskus epäluottamusta synnyttävää ja yhteistoiminnan harjoittamisen motivaatiota vähentävää vaikutusta? Tässä aitojen paikan johtajien rooli on erittäin vaativa: heidän täytyy olla erinomaisen tietoisia paikan sijainnin tarjoamista mahdollisuuksista ja sen asettamista rajoituksista. Tämä vaatii syvää ymmärrystä paikan sosiaalisista verkostoista kokonaisuudessaan, niin yksityisten kuin julkistenkin toimijoiden taustoista ja yhteyksistä kaikkiin paikan toimijoihin. Parhaimmillaan he tunnistavat avaintoimijoiden motivaatiot, joiden avulla voidaan huomata, millä tavoin avaintoimijat voisivat kontribuoida paikalliseen kehittämiseen ja miten nämä vastavuoroisesti hyötyä näistä vaivannäöistä. Kirkkaan, toimijoita inspiroivan kokonaiskuvan säilymiseksi paikan johtajien täytyisi ennen kaikkea kyetä tiedostamaan ketään muuta paremmin kaikki mahdolliset vaihtoehdot tulevaisuudet: toivottavat tulevaisuudenkuvat sekä kuviteltavissa tai odotettavissa olevat tulevaisuudet. (Hambleton 2015).

6.2.3 Sisä- ja ulkopiirit jaetussa johtajuudessa?

Merkittävänä osana paikkaperustaisen johtajuuden uusia ratkaisuja luoviin tavoitteisiin pääsyssä ovat kollektiiviset oppimisprosessit: rajoja ylittävää johtajuutta tarvitaan, jotta yksilöiden oppiessa uutta nämä tiedon ja oppimisen virrat pääsisivät liikkumaan läpi organisaatioiden, alojen ja ”reviirien”.

Kriittinen rooli tässä on johtajuudella, jonka täytyisi pystyä edesauttamaan avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä, joka taas mahdollistaa luovien, spontaanin oppimisen tilojen olemassaolon. (Horlings ym. 2017). Johtajuuden piirien limittyminen on siis paikkaan perustuvan johtajuuden kannalta hyvin olennaista. Yksi suurimmista paikkaperustaiseen johtamiseen liittyvistä ristiriitavyyhdeistä koskee tiedonkulkua. Hartleyn ja Benningtonin (2006, 102) mukaan tehokas tiedon siirtäminen ja käyttö organisaatioiden välisissä julkis palvelujen verkostoissa riippuu ratkaisevasti siitä, miten verkosto on suunniteltu ja miten sitä pidetään yllä, sekä siitä, kuinka tietoa kulloisissakin olosuhteissa jaetaan ja hyödynnetään ja millaisia hyötyjä ja haittoja tästä kenellekin aiheutuu. Aineiston analyysin kautta tutkimuksen tuloksissa ilmeni lukuisia yhtymäpintoja Horlingsin ym. (2017) hahmottelemaan relationaalisen tietojohdamisen teoriaan. Aineistossa korostui näkemys luottamuksesta tiedonjaon välttämättömänä edellytyksenä, ja tämä luottamuksen ja tiedonjaon suhde nähtiin kenties tärkeimpinä asioina alueellisten kehittämisverkostojen tulokselliselle toiminnalle. Jos nämä puuttuvat, voi yhteistyö jäädä tuloksettomaksi ”puuhasteluksi”. Osaltaan varsinaisen edustuksellisen paikallisdemokratian luonteeseen taas kuuluu myös alituinen tasapainottelu siinä, milloin yhteisiä päätöksiä tehdään aidosti tietoon perustuen, ja milloin esimerkiksi tiettyjen luovuttamattomiksi koettujen periaatteiden pohjalta. Tämä kaikki aiheuttaa kynnyksiä tai jopa esteitä institutionaalisten rajojen madaltumiselle relevantin tiedon virtaamisessa ja sitä kautta johtajuuden piirien limittymiselle ja aidon paikkaperustaisen johtajuuden syntymiselle ja kehittymiselle.

Horlings ym. (2017) mainitsevat kolme relationaalisen tietojohdamisen ideaa haastavaa jännitettä, joista ensimmäinen vallitsee kollaboratiivisen eli yhteistyömäisen ja hierarkkisen tietojohdamisen välillä. Toinen jännite taas esiintyy relationaalisen ja territoriaalisen tietojohdamisen välillä. Näiden molempien tyyppien jännitteiden voi nähdä yhdistyvän yhdessä relationaalisen tietojohdamisen suurimmista rajoitteista mitä paikkaperustaisen johtajuuden kontekstiin tulee, nimittäin yhteiskunnan eri sektorien toimintatapojen ristiriidoissa. Nämä hankaluudet syntyvät, kun yksityisen sektorin pitkälti liikesalaisuuksiin perustuva kilpailuetujen tavoittelu törmää yhteistyömäiseen, avoimeen tiedonjakoon perustuvaan johtamis- ja järjestämistapaan eri sektorien ja toimijoiden välisessä yhteisessä kehittämistoiminnassa. Liikemaailmassa kriittisiä tietoja vaihdetaan usein tarkan strategisesti vain yhtä arvokkaaseen ja kriittiseen tietoon (ns. knowledge trade-off). Esimerkiksi henkisen omaisuuden oikeuksien (intellectual property rights) eli immateriaalioikeuksien sekä tiedon suojaamisen periaatteet ja patentoiminen, jotka ovat monessa innovatiivisessa liiketoiminnassa ensiarvoisen tärkeitä kilpailuetujen muodostajia ja joita myös lailla suojataan, muodostavat ristiriidan laajaa avoimuutta vaativille tietojohdamistyyyleille. (Horlings ym. 2017.)

Yritystoiminnan sovittamisessa mukaan hallinnan verkostoihin vaikeuksia aiheuttaa liiketoiminnan varsin perustavanlaatuisen ero julkiseen ”yhteiseen hyvään” tähtäävään toimintaan nähden: tarkoitus on tuottaa voittoa, ja kilpailu on kovaa. Kilpailutilanteessa suuresta osasta alueen kehitykselle tärkeää tietoa tulee yrityssalaisuuksia. Kuten Lester ja Piore (2004) huomauttavat, taloudellinen kilpailu kannustaa yleensä opportunistisiin, salaisuuksiin ja joskus epäluuloon, jotka taas sopivat huonosti yhteen niiden luonteeltaan selittävien ja tietoa syvästi tulkitsevien oppimisprosessien kanssa, joita paikkaperustaisen toimintatapojen menestykseen vaaditaan. Kilpailun voi toisaalta nähdä kirittävän toimijoita parempiin tuloksiin, mutta toisaalta esimerkiksi tutkimuksessa kilpajuoksu voi viedä paljon resursseja hukkaan, jos useat tutkijaryhmät ahertavat saman aiheen parissa, vaikka lopulta vain yksi niistä voi päästä keksintönsä kanssa patentoimis- tai muuhun hyödyntämisvaiheeseen saakka. Lienee järkevää pyrkiä ainakin alueellisella tai kansallisella tasolla pyrkiä ennemmin yhteistyön tekemiseen varsinkin julkisrahoitteisessa toiminnassa puhtaan vastatusten kilpailemisen sijaan. Tämä kilpailun intensiivisyys ja tarkoituksellisuus toki vaihtelee runsaasti eri alojen välillä, ja toisilla aloilla eri toimijoiden intressit voi olla helpompi sovittaa yhteen kokonaisedulliseksi yhteistyöksi kuin toisilla. Julkisen ja yksityisen sektorin roolien eroja ja yhteenkietoutumia pohdiskellessa voidaan hyvin käyttää esimerkkinä alueellisia innovaatioita: esimerkiksi lääketieteelliseen tutkimukseen liittyvä innovointi ja tutkimus vaatii eettisistä syistä usein hyvin tarkasti säädeltyä toimintaa, jolloin pelko lainsäädännöllisten riskien realisoitumisesta ja korvausvaatimuksista saattavat olla yksittäiselle yritykselle liikaa. Tällöin merkittävin innovaatioiden kehto löytyy todennäköisesti yliopistollisten sairaaloiden eli julkisen toiminnan piiristä, vaikka äkkiseltään usein ajatellaan mullistavien innovaatioiden ja keksintöjen syntyvän lähes yksinomaan liikemaailman kiivaassa kilpailuympäristössä. Lester ja Piore (2004) mainitsevat, että kehittämisverkostoihin sitoutuneilla organisaatioilla on monesti taipumus työntää ilmiöitä selittämään pyrkivät prosessit marginaaliin ja korostaa valtapelejä, analyttistä ongelmanratkaisua ja lyhyen aikavälin tuloksia. Tulkinallisuuden ja selittävyiden tilat verkostoissa ovat hauraita, ja keskustelut häiriintyvät helposti. On siis tärkeää, että taloudellisessa kehittämistyössä tarvitaan julkisia tiloja, joissa selittäviä keskusteluja voi syntyä ja joissa pelko tiedon väärinkäytöstä ei häiritse rakentavaa väittelyä ja kollektiivisia pyrkimyksiä oppia ymmärtämään alueen ongelmia ja ilmiöitä.

Kolmanneksi relationaaliseen tietojohdantamiseen aiheutuu jännitteitä avoimien ja rajattujen aikataulujen erilaisuudesta (Horlings ym. 2017). Kaikkia asioita ei voida julkistaa vielä ideointi- ja suunnitteluvaiheessa julkisen yleisön tietoon, ja esimerkiksi jonkin kehittämisprojektin ulostulo tiettyyn aikaan saattaa joskus johtaa sen voimakkaaseen politisoitumiseen. Jos julkinen keskustelu aiheesta pääsee ”ylikuumenemaan” tai vääristymään, saattaa tästä aiheutua paikan poliittisen tahdon

kääntyminen aloitetta tai projektia vastaan ilman, että todella päästään ensin aidosti pureutumaan erilaisiin ratkaisumalleihin ja puntaroimaan niitä. Tällaisissa tilanteissa epäsuotuisasti ajoittunut pyrkimys avoimuuteen saattaa estää hyödyllistenkin kehittämisyhtymysten onnistumisen. Vaatii suurta harkintaa ja tilannetajua paikan johtajilta tunnistaa ja havaita, millä tavoin kulloinkin voisi olla löydettävissä tasapaino avoimuuden ideaalin ja tiettyjen prosessin tosiasiallisen luottamuksellisuuden välillä. Milloin missäkin tilanteessa voidaan jättää osa paikan toimijoista ulkopuolisiksi jostakin tiedonjaosta? Milloin tällainen toiminta on perusteltua ja milloin ei? Hyvin suuri ongelma relationaalisen tietojohtamisen ja paikkaperustaisen johtajuuden oppien soveltamiseksi käytännössä liittyy siis kysymykseen siitä, kuinka erilaisten sisä- ja ulkopiirien ajoittain perusteltu olemassaolo voidaan sovittaa yhteen jaetun johtajuuden ideaalin kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimusraportin seitsemännessä eli viimeisessä luvussa kuvataan aineiston analyysin ja tutkimuksen tulosten pohjalta laaditut johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan lyhyesti tutkimuksen onnistuneisuutta, ja lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita niitä käynnissä oleviin tutkimustrendeihin peilaten.

7.1 Pohdinta

Paikaton valta ei ole alueille tämän tutkimuksen kontekstissa niinkään jotain sellaista, jolta täytyisi suojautua ja eristäytyä, vaan jotain, jonka ilmenemismuotoja eli monikansallisia yrityksiä houkutellessa ja hyödyntäessä alueen elinvoiman edistämiseksi. Näkökanta on toki aivan toinen alueilla, joilla paikan johtajuus ja hallinta eivät nivoudu pitkälle teollistuneiden maiden tapaan globaaliin virtojen tilaan, vaan joiden välille jää informaatioaukkoja ja keinottomuutta vaikuttaa alueella tapahtuvaan toimintaan. Erityisen ongelmallista globalisoituneessa toimintaympäristössä luoviminen lienee paikoille, jotka jäävät jollain tavoin väliinputoajiksi halvan tuotannon alueiden ja korkean osaamisen alueiden välille, eivätkä kykene kunnolla kilpailemaan kummassakaan näistä kategorioista. Toki nämä kaksi eräänlaista ääripäätä eivät ole ainoita keinoja luoda elinvoimaa alueelle, vaan esimerkiksi turismi on monelle paikalle mitä merkittävin elinkeino. Kuitenkin alue, jolta puuttuu elinkeinorakenteellinen uusiutumiskyky, on varmasti hyvin haavoittuvainen suhteessa paikattomaan vallankäyttöön. Tätä haavoittuvaisuutta erityisesti vahvistaa se, jos alueelta puuttuu paikkaan perustuva johtajuus tai se on vähäistä. Tällaisen haavoittuvaisuuden hyväksikäytön seuraukset on toki historian kulun aikana nähty moneen kertaan esimerkiksi luonnonvaroiltaan rikkailla alueilla, joiden paikallinen hallinta on ollut hajanaista ja siten helposti mahdollistanut jonkun paikattoman toimijan jopa häikäilemättömänkin hyödyntävoittelun alueella.

Mikä auttaa aluetta pärjäämään globaalissa kilpailussa? Alueen polkuriippuvuutta ja kehityskulkuja tarkastellessa on äärimmäisen haastavaa erotella, mikä kaikki lopulta on tietoisien toimijuiden tulosta ja mikä erilaisten muutosvoimien aiheuttamaa. Millaiset kehityskulut nähdään eräänlaisena ”automaationa” tai hallitsemattomana prosessina, entä minkä ajatellaan syntyneen tietoisien toiminnan seurauksena? Tärkeä rooli alueen menestyksellisyydelle näyttää olevan ainakin tarkoituksenmukaisella tiedonkululla ja relevanttien klusterien muodostumisella. Tutkimuksen

tulokset tukevat siis vahvasti olemassa olevaa käsitystä. Toki yksittäisten paikkojen oman kehittymistyön lisäksi alueiden ja kaupunkien valtaa globaalin hallinnan kentällä pyritään käytännössä osaltaan lisäämään myös muun muassa kuntien kansainvälisillä edunvalvontaverkostoilla, jollaisia ovat esimerkiksi Euroopan unionin kontekstissa CEMR (Council of European Municipalities and Regions) ja maailmanlaajuisesti UCLG (United Cities and Local Governments).

Tutkimuksessa nousi esiin varsin filosofisiakin kysymyksiä vallan ja johtajuuden olemuksesta ja maailman kehityksestä. Voisiko ehkä sanoa, että johtajuudesta on juuri “virtojen tilan” ja yhteiskunnan tietoisumisen kautta tullut jaetumpaa? Kenties voisi ajatella, että kun yhä harvempi paikka maailmassa onnistuu eristäytymään muista, on todennäköisesti yhä vähemmän tilaa täysin autoritaariselle johtamiselle ja yhteiskuntien demokratisoituminen lisääntyy? Tutkimuksen toisena puolena taas korostuvat empiriaa lähempänä liikkuvat taloudellisen aluekehittämisen teemat valitussa paikassa. Näitä havaintoja aiempaan tieteelliseen keskusteluun yhdistelemällä tutkimuksen löydöksiä hahmottui lopulta joitakin paikkaperustaisen johtajuuden ydinparadokseja, joita voisi kutsua myös sen ydinjännitteiksi. Paradoksit kumpuavat jaetun johtajuuden ideaalista, joka vaatii eri johtajuuden piirien limittymistä ja organisatoristen rajojen aktiivista hämärtämistä. Tällä tähdätään yhteiseen hyvään ja kollektiiviseen merkitysten luomiseen, mutta toisaalta tämä myös vaatii ristiriitaisten intressien konfliktivyöhykkeelle astumista ja siellä vaikuttamista (Hambleton & Howard 2013). Ydinparadokseihin kuuluu myös jaetun johtajuuden suhde tiedonjaon avoimuuden tarpeeseen ja toisaalta ajoittain välttämättömään luottamuksellisuuteen. Näiden ydinparadoksien kautta tiedostetaan, että paikkaperustainen johtajuus on ideaalimalli, jonka tarkastelua ja analyysia varsinkin virallisten ja institutionaalisten johtajuusmuotojen ulkopuolella on jatkettava, jotta sen olemus paikan erityispiirteisiin kietoutuvana muutosvoimana voidaan syvällisemmin oppia ymmärtämään. Tämä ei kuitenkaan estä paikkaperustaisen johtajuuden käsitteiden käyttöä hyödyllisinä työkaluina todellisia paikkoja tarkastellessa.

Monet kirjallisuudessa teoretisoidut paikkaan perustuvan johtajuuden ideaalin rakennuspalikat näyttävät usein täyttyvän Suomessa varsin hyvin, ainakin jos tarkastellaan Tampereen alueen kaltaisia kasvavia kaupunkiseutuja. Kuten laajalti niin tieteellisessä kuin poliittisessäkin keskustelussa usein todetaan, näyttää pohjoismaalaiseen tapaan toteutettu paikallinen johtajuus olevan ainakin moneen muuhun järjestelmään verrattuna olevan varsinainen menestystarina, jossa saattaisi parhaimmillaan olla ainesta jopa ”vientituotteeksi”. Tätä ajatusta voidaan ajatella jo tavallaan toteutettavankin,

vaikkapa esimerkiksi Tampereen yliopiston varsinkin kansainvälisille opiskelijoille suunnatun kestävän johtamisen tutkinto-ohjelman kaltaisilla toiminnoilla.

Paikkaan perustuvien toimintatapojen (place-based policies) on Morganin ym. (2009) mukaan todettu toimivan, kun paikallista kapasiteettia taloudellisen muutoksen hallintaan hyödynnetään ja kohennetaan, korkeakouluinstituutiot ovat täysin sitoutuneina mukana kehittämisessä, yritysten pääsyä teknisen tuen piiriin lisätään, innovaatioita tuetaan selvitysyhtiöiden kautta ja alueelliset luovat varannot määritetään ja mitataan. Esimerkiksi Tampereen alueella näiden seikkojen voidaan nähdä toteutuvan varsin hyvin. Menestynyt paikan johtaminen voi parhaimmillaan kuroa yhteen erilaisia tavoitteita ja ratkaista oman edun tavoittelusta aiheutuvia eturistiriitoja, ja näin nostattaa yhteistyön henkeä sekä luoda inspiroivan, oppivan ympäristön ohittaen samalla jarruttavien institutionalisoituneiden rutiinien esteet. Paikan johtamisen kyky vaikuttaa olevan elintärkeä silloin, kun toivotaan yhteistyön spiraalimaista laajenemista kollektiivisen toimijuuden ja institutionaalisten järjestelyjen rakentamiseksi. (Horlings ym. 2018.) Aiemman tutkimuksen perusteella (kts. esim. Beer ym. 2019) voisi uskaltautua päättelemään, että Tampereella on aikoinaan kehittynyt vahvaa paikan johtamista, josta taas nykyinen, varsin hyvin institutionaalisesti järjestäytyneet kehittämisyhteistyö on syntynyt. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella saadut tulokset vahvistavat tätä käsitystä. Kuten Hambleton (2015, 6) ytimekkäästi toteaa, globaalit voimat vaikuttavat, mutta eivät yksinään määrittele kaupunkien tulevaisuutta. Paikaton valta on kasvanut viimeisten kolmenkymmenen vuoden ajan, mutta se ei voi sanella kaikkea, mitä modernissa kaupungissa tapahtuu.

7.2 Tutkimuksen onnistuneisuus

Tutkimusta tehtäessä on syytä reflektoida omaa työskentelyä ja työn tuloksia. Tässä auttavat validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tähän pyrittiin ennen kaikkea suunnittelemalla haastattelukysymykset huolellisesti suhteessa tutkimuskysymysten asetteluun ja niihin vastaamiseksi tarvittavaan tietoon. Reliabiliteetti taas kuvaa tutkimuksen luotettavuutta eli mittaustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksen toteutus, aineiston kerääminen eli haastattelut ja aineiston analysointi pyrittiin toteuttamaan hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen ja mahdollisimman objektiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta pyrittiin lisäämään keräämällä ja analysoimalla aineisto riittävällä huolellisuudella. On kuitenkin huomioitava, että aineiston ollessa melko pieni saavat yksittäisten haastateltavien kommentit ajoittain ehkä suuria painotuksia. Aineiston analyysi ja

tulkinta ovat lopulta, kuten aina kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkijan oman teoreettisen ymmärryksen kyllästämiä. Tutkimus vahvisti aiemmissä tutkimuksissa saatuja näkemyksiä tutkimusilmiön piirteistä tutkimuksen kontekstialueella.

Suurimman haasteen moniulotteisen aiheen tutkimukselle asetti riittävän selkeiden rajausten tekeminen sekä käsitteiltään polveilevan kokonaisuuden koherenssin ja relevanssin säilyttäminen. Rakennetun teoreettisen viitekehyksen ja empirian analyysin keskusteluttaminen vaatii syvällistä ja huolellista ajatus- ja kirjoitustyötä sekä tutkittavan ilmiön vahvaa sisäistämistä. Yksityiskohtaisempien tutkimustulosten saavuttamiseksi olisi ollut ehkä syytä terävöittää ja tarkentaa tutkimuksen fokusta. Haastava ja moniulotteinen aihe vaatii tutkijalta paljon. Sen vuoksi tämä tutkimus nojaa hyvin vahvasti aiempiin tutkimuksiin, eikä empirian omaperäisyys siten ole tällä tavoin päässyt nousemaan sellaiselle tasolle, jolla tähän kiehtovaan aihepiiriin voitaisiin tarjota parhaimmillaan jotakin aivan tuoretta. Täysin uuden tiedon tuottaminen tästä paljon tutkitusta, mutta yhä monilta osin lisätutkimusta vaativasta aihepiiristä todennäköisesti vaatisi joko hyvin kapean ja yksityiskohtaisen fokuksen tai opinnäytetutkimusta laajemman tutkimusprojektin.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Globalisaation vaikutuksista alueisiin ja näiden aiheiden liepeiltä on tehty suorastaan hengästyttävä määrä tutkimusta, samoin alueellisesta taloudellisesta kehittämisestä. Paikkaperustaisen johtajuuden tutkimus taas sellaisena kuin se tässä tutkimuksessa käsitetään, on vasta alkuvaiheessa ja Beerin, Sotaraudan ja Aylesin (2021) sanoin vielä käsitteellisesti häilyvää ja eritoten empirialtaan riittämätöntä. Paikan johtajuuden tutkimus on kontekstuaalista kolmella eri tavalla: maantieteeseen sidottuna, institutionaaliseen ympäristöön sidottuna sekä usein laajempaan käsitteelliseen viitekehykseen sidottuna, sillä monet tutkijat ovat liittäneet aiheen erilaisiin pitkiin tutkimusperinteisiin sisältyviin teoreettisiin tai analyttisiin rakenteisiin (Beer, Sotarauda & Ayles 2021). Tämä tarjoaa paljon mahdollisuuksia lisätutkimukselle. Haasteena on toisaalta löytää kokonaisvaltaisia, yleistettäviä havaintoja silti unohtamatta paikkaperustaisen johtajuuden syvää paikkasidonaisuutta. Maiden väliset paikallisen johtamisen ja hallinnan systeemit harvoin ovat juurikaan vertailukelpoisia edes esimerkiksi Euroopan sisällä. Tämän takia esimerkiksi Beerin ym. (2018) toteuttaman kaltaista eri maiden alueiden vertailuun pyrkivää tutkimusta olisi syytä jatkaa. Tätä tutkimusraporttia keväällä 2021 kirjoitettaessa käynnissä on ilmiötä edelleen tutkailevia hankkeita, kuten esimerkiksi kansainvälisen tutkijaryhmän Regional Growth against all the Odds (ReGrow) -projekti, jossa pyritään vastaamaan siihen, miksi jotkin alueet kasvavat toisia enemmän

samankaltaisista lähtökohdista huolimatta. Lopullisia tuloksia ReGrow - projektista on odotettavissa todennäköisesti vuonna 2022 (Sotarauta ym. 2021, 5). Tutkimuksessa tavoitteena on myös kehittää toimijuuden ja rakenteet yhdistävä teoria ja sitä tukeva metodologia.

Aihepiiri on tutkittavana yhä valtavan rikas, mutta haasteena on terävien ja lähemmin käytäntöön sovitettavien johtopäätösten saavuttaminen moniulotteisesta kokonaisuudesta. Perinteinen paikkoja koskevaan tutkimukseen liittyvä haaste on myös se, kuinka saada tutkimuksesta joitain edes jollain tasolla yleistyskelpoisia havaintoja, kun monet tutkittavat seikat ovat niin syvästi ja kiinteästi kulloinkin tutkittavaan paikkaan sidoksissa. Mielenkiintoisen ja kaivatun lähestymiskulman paikkaperustaiseen johtajuuteen saattaisi tarjota yhteisöjohtajuuden (civic leadership) muotoihin ja erilaisiin ei-institutionalisoituihin johtajuuden muotoihin keskittyminen, koska epävirallisten johtajien identifioiminen on monessa tutkimuksessa todettu niin haasteelliseksi. On hyvä pitää mielessä myös aihepiiriin liittyvä poikkitieteellisyys tarve, sillä näin moneen suuntaan kurottuva aihe varmasti hyötyisi monien eri tutkimusalojen rajapinnoilla liikkuvien seikkojen tarkastelusta.

LÄHTEET

- Airaksinen, J., Haveri, A., Pekkola, E., Nyholm, I. & Stenvall, J. (2016). Julkisen hallinnon kehittämisen trendit ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa I. Nyholm, J. Stenvall, J. Airaksinen, E. Pekkola, A. Haveri, K. Af Ursin & S. Tiihonen, *Julkinen hallinto Suomessa (s. 237-295)*. Helsinki: Tietosanoma.
- Anttiroiko, A-V. (2005). Alueyhteisöt globaalin hallinnan kentällä – Globaalin vapaamarkkinapolitiikan vaikutus valtion suvereenisuuteen ja kuntien itsehallintoon, *Futura*, 24(1), 52-77.
- Anttiroiko, A-V. (2010). *Luova kaupunkikehittäminen – Kaupunkikonseptit innovatiivisen kaupunkikehittämisen apuna*. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE-julkaisu 32/2010
https://www.academia.edu/3139708/Luova_kaupunkikehitt%C3%A4minen_kaupunkikonseptit_innovatiivisen_kaupunkikehitt%C3%A4misen_apuna
- Anttiroiko, A-V. (2014). *The political economy of city branding*. Lontoo: Routledge.
- Beer, A. (2014). Leadership and the governance of rural communities. *Journal of Rural Studies* 34, 254–262.
- Beer, A., Ayres, S., Clower, T., Faller F., Sancino A. & Sotarauta, M. (2018). Place leadership and regional economic development: a framework for cross-regional analysis, *Regional Studies* 2019, 53(2), 171-182.
- Beer, A., Sotarauta, M. & Ayles, K. (2021). Place, city, regional, rural ... leadership: a review. Teoksessa M. Sotarauta & A. Beer (toim.) *Handbook on city and regional leadership*. Cheltenham: Edwar Elgar Publishing.
- Beer, A., Weller, S., Barnes, T., Onur, I., Ratcliffe, J., Bailey, D. & Sotarauta, M. (2019). The urban and regional impacts of plant closures: new methods and perspectives. *Regional Studies, Regional Science* 6(1), 380-394.
- Bentley, G. & Pugalis, L. (2014). Shifting paradigms: People-centred models, active regional development, space-blind policies and place-based approaches. *Local Economy*, 29(4–5): 283–294.
- Blakely, E. (1991). The New Technology City: Infrastructure for the Future Community. Teoksessa J. Brotchie, M. Batty, P. Hall & P. Newton (toim.) *Cities of the 21st Century. New Technologies and Spatial Systems*. Longman Cheshire.
- Castells, M. (1996). *The rise of network society*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2001). *End of millenium*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2004). *Power of identity*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Collinge, C. and Gibney, J. (2010). Connecting place, policy and leadership. *Policy Studies* 31(4): 379–391.
- Elliot, M., Fairweather, I., Olsen, W. & Pampaka, M. (2016) *A Dictionary of Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 24–42.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. Teoksessa D. Cartwright (toim.) *Studies in social power*. Ann Arbor: Michigan University. 150-167.
- Fuchs, C. (2014). Book Review: Manuel Castells, *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age*. *Media, Culture & Society*, 36(1): 122-124. <https://doi.org/10.1177/0163443713511886>
- Gibney, J. (2014). Don't lose sight of context: A commentary on mobilising cities and regions. *Regional Studies, Regional Science*, (1)25–27. doi:10.1080/21681376.2013.869430
- Gilchrist, A. (2004). *The well-connected community*. Bristol: The Policy Press.
- Gregory, D., Johnston, R., Pratt, G., Watts, M., & Wathmore, S. (2009). *The Dictionary of Human Geography*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Grillitsch, M. & Sotarauta, M. (2019). Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces. *Progress in Human Geography*, 2020; 44(4): 704-723. <https://doi.org/10.1177/0309132519853870>
- Hambleton, R. (2007). New leadership for democratic urban space. Teoksessa R. Hambleton & JS. Gross (toim.) *Governing cities in a global era: Urban innovation, competition and democratic reform*. Basingstoke: Palgrave. 163-176.
- Hambleton, R. (2014). Place-based leadership: A new agenda for spatial planning and local governance. *Borderlands: The Journal of Spatial Planning in Ireland* 4(4): 11-32.
- Hambleton, R. (2015). *Leading the inclusive city*. Bristol: Policy Press.
- Hambleton, R. & Howard, J. (2013). Place-Based Leadership and Public Service Innovation. *Local Government Studies*, 39(1): 47–70. <http://dx.doi.org/10.1080/03003930.2012.693076>
- Hartley, J. & Bennington, J. (2006). Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks. *Public Money and Management* 26(2): 101–108.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2017). Miten tähän on tultu? Kunnallishallinnon muutos polkuriippuvana ja evolutionäärisenä kehityksenä. Teoksessa: Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 42–55.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Horlings, L. G., Roep, D., Wellbrock, W. (2018) The role of leadership in place-based development and building institutional arrangements. *Local Economy* 0(0):1-24.
- Horlings, L. G., Collinge, C. & Gibney, J. (2017). Relational knowledge leadership and local economic development. *Local Economy* 32(2): 95–109.

- Horttanainen, E. & Salo, R. (2007). *Kunnat ja globalisaatio*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lester, R. & Piore, M. (2004). *Innovation: the missing dimension*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View (Second edition)*. Lontoo: Palgrave.
- Macleod, G., & Jones, M. (2007). Territorial, Scalar, Networked, Connected: In What Sense a 'Regional World'? *Regional Studies*, 41(9): 1177-1191.
- Morgan, J., Lambe, W. & Freyer, A. (2009) Homegrown Responses to Economic Uncertainty in Rural America, *Rural Realities* 3(2).
- Nardi, B. A. (2007). Placeless Organizations: Collaborating for Transformation. *Mind, Culture and Activity*, 14(1-2): 5-22.
- Nicholds, A., Gibney, J., Collinge, C., & Hart, D. (2017). Making sense of variety in place leadership. *Regional Studies* 51(2): 249–259. doi:10.1080/00343404.2016.1232482
- Nye, J. (2004). Soft Power and American Foreign Policy. *Political Science Quarterly* 119(2): 255-270.
- OECD (2015). *Local economic leadership*. www.oecd.org/cfe/leed/OECD-LEED-Local-Economic-Leadership.pdf (käyty 11.4.2020).
- Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in global economy. *Economic Quarterly* 14(1): 15-34.
- Rodriguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies* 47(7): 1034–1047.
- Rodriguez-Pose, A. & Di Cataldo, M. (2015). Quality of governance and innovative performance in the regions of Europe. *Journal of Economic Geography* 15: 673–706.
- Rodrik, D. (2018). *Straight talk on trade: ideas for a sane world economy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rosenberg, J. (2005). Globalization theory: A post mortem. *International Politics*, 42(1): 2–74.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>, katsottu 10.4.2019.
- Santaharju, T. (2016). Microsoft irtisanoo Suomessa 1 350 – "Vaikea ymmärtää todeksi". *Yle.fi*, 25.5.2016, Talous. <https://yle.fi/uutiset/3-8906125>, katsottu 11.5.2020.
- Sassen, S. (1991). *The Global City*. New York, Lontoo, Tokio: Princeton University Press.
- Shortall, S. (2008). Are rural development programmes socially inclusive? Social inclusion, civic engagement, participation, and social capital: Exploring the differences. *Journal of Rural Studies*, 24(4), 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2008.01.001>
- Shucksmith, M. (2010). Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-Shaping in Diffused Power Contexts. *Sociologia Ruralis*, 50(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2009.00497.x>

- Skerratt, S., & Steiner, A. (2013). Working with communities-of-place: Complexities of empowerment. *Local Economy*, 28(3), 320–338. <https://doi.org/10.1177/0269094212474241>
- Stiglitz, J. (2006). *Making globalisation work*. Lontoo: Allen Lane.
- 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. (2016). *Leadership and the City: Power, Strategy and Networks in the Making of Knowledge Cities*. Abingdon: Routledge.
- Sotarauta, M. (2019). *Combinatorial Power and Place Leadership*. Sente Working Papers 45/2019. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sotarauta, M. (2020). Leading urban and regional innovation. Teoksessa J. Bratton (toim.) *Organizational Leadership*. Sage Publishing.
- Sotarauta, M. & Beer, A. (2017). Governance, agency and place leadership: Lessons from a cross-national analysis. *Regional Studies* 51(2): 210–223.
- Sotarauta, M. & Beer, A. (2021). Framing city and regional leadership. Teoksessa M. Sotarauta & A. Beer (toim.) *Handbook on city and regional leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sotarauta, M., Kurikka, H., Kolehmainen, J. & Söpanen, S. (toim.) (2021): *Toimijuus ja mahdollisuuksien tilat aluekehityksessä. Miten kehittyä vastoin kaikkia oletuksia?* Tampereen yliopisto. Sente-julkaisuja 35/2021
- Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C. & Hibbert, P. (2011) A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. *The Leadership Quarterly* 22: 328–343.
- Tomaney, J. (2010). *Place-Based Approaches to Regional Development: Global Trends and Australian Implications*. Sydney: Australian Business Foundation.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- WEF. (2016). *The future of jobs*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf, katsottu 15.4.2020
- Woods, M. (2015). Territorialisation and the assemblage of rural place: Examples from Canada and New Zealand. Teoksessa J. Dessein, E. Battaglini & L.G. Hurlings, *Cultural sustainability and regional development: Theories and practices of territorialisation* (s. 29-42). Lontoo, New York: Routledge.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

YLÄTEEMA: Paikallisten ja kansainvälisten toimijoiden suhteet Tampereen seudun taloudellisessa kehittämisessä

TAUSTAA: Millainen on toimenkuvasi/roolisi tiivistettynä?

1. TEEMA: Tampereen seudun taloudellisen kehittämisen verkostot

Ketkä ovat organisaationne tärkeimpiä sidosryhmiä?

-Mitä kaikkia toimijoita täytyy ottaa päätöksenteossa huomioon?

Millaisia tietolähteitä hyödynnät?

-Keille itse jaat tietoa?

-Millainen merkitys tiedonkululla on kehittämisen verkostojen toiminnassa?

Mitkä organisaatiot ovat mielestäsi vaikutusvaltaisimpia seudun taloudellisessa kehittämisessä?

-Millaisia ominaisuuksia on organisaatioilla, jotka “saavat asiat liikkeelle”?

-Entä ketkä ovat mielestäsi avainhenkilöitä?

Millaiset tekijät ovat tärkeitä yhteistyön onnistumiseksi?

-Millaisia pullonkauloja yhteistyössä voi olla?

2. TEEMA: “Paikattomien” toimijoiden liikkuvuus

Kuvitellaan tilanne, jossa vaikutusvaltainen globaali toimija, kuten monikansallinen suuryritys, asettuu Tampereen seudulle.

Millaisia reaktioita kehittämisen verkostoissa todennäköisesti syntyy?

Millaisissa asioissa ja tilanteissa tällaisen suuren tulokkaan vaikutusvalta on suurin?

Millaisia ristiriitoja voi syntyä paikallisten asukkaiden kanssa?

-Tuleeko mieleesi esimerkkejä tällaisista tapauksista?

Kuvitellaan toinen esimerkkitalanne: vaikutusvaltainen globaali toimija (esim. monikansallinen suuryritys) aikoo poistua seudulta.

-Millaisia reaktioita kehittämisen verkostoissa todennäköisesti syntyy?

-Voidaanko poistumisen seurauksiin mitenkään varautua? Millaisin keinoin?

Miten näet globalisaation vaikuttaneen alueelliseen taloudelliseen kehittämiseen?

-Onko mielestäsi huomattavissa muutosta esim. viimeisen 10-20v. ajalta?

-Miten paikallisten yritysten toimintaan vaikuttaa se, että kilpailu (ja esim. julkisten hankintojen kilpailutus) on monilla aloilla kansainvälistä?

-Voidaanko mielestäsi "täällä paikan päällä" jotenkin kompensoida sitä, että monet päätökset (esim. yritysten sijoittautumisessa) tehdään nykyään kaukana maailmalla?

LIITE 2: Haastatellut henkilöt

Antti Eskelinen, Tampereen Kauppakamarin toimitusjohtaja

Harri Airaksinen, Business Tampere Oy:n toimitusjohtaja

Niina Immonen, Business Tampere Oy:n yrityskehityksen ja toimintaympäristön johtaja

Oskari Auvinen, Kangasalan kaupunginjohtaja

Patrik Marjamaa, Kangasalan kaupungin kehitysjohtaja

Peer Haataja, Tampereen Kauppakamarin edunvalvonnan ja vaikuttamisen johtaja