

INNOVATIIVISUUDEN HAASTEITA KAUPUNKISEUDUN
KEHITTÄMISESSÄ

Hanna Peevo
Tampereen yliopisto
Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta
Yhdyskuntatieteiden laitos
Aluetieteen pro gradu -tutkielma
Heinäkuu 2007

Menestyminen alueiden välisessä kilpailussa edellyttää alueilta useita eri ominaisuuksia ja valmiuksia. Viime vuosina kilpailukykytekijöinä on korostettu innovatiivista toimintaympäristöä ja aluekehittäjien kykyä toimia verkostoissa. Alueellinen kehittäminen tapahtuu monimutkaisessa ympäristössä, joka luo haasteita kehittämistoiminnan onnistumiselle. Erilaiset lukkiutumiset ja jännitteet kehittämisen haasteina voivat estää alueen innovatiivisen toimintaympäristön syntymistä. Paikallisten toimijoiden organisoituminen alueellisiin kehittäjäverkostoihin voi parantaa toimijoiden kykyä ratkaista kehittämishaasteita ja edistää innovatiivisuutta alueella sekä vahvistaa näin myös alueen kilpailukykyä. On tosin huomioitava, että kehittäjäverkoston tulee olla toimiva, ennen kuin se voi tuoda lisäarvoa seudun kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten innovatiivista toimintaympäristöä on pyritty edistämään Porin seudulla ja mitkä tekijät hidastavat tätä kehittämistyötä. Eli tarkasteltiin sitä, millaisia lukkiutumisia ja jännitteitä esiintyy seudun kehittämisessä. Tarkastelutasona oli Porin seudun kehittämiskenttä ja siinä erityisesti seudun kehittäjäverkosto. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastateltavien joukko muodostui kunnallisten ja valtion kehittämisorganisaatioiden sekä korkeakoululaitosten ja rahoittajien avainhenkilöistä, joille tehtiin kysymyksiä seudun uusiutumista, uusiutumista haittaavista tekijöistä sekä aluekehittäjien yhteistyön toimivuudesta.

Porin seutu on uusiutunut viime vuosina muun muassa kehittämiskentän elinkeinorakenteen ja institutionaalisten muutosten myötä. Myös itse kehittämisessä on menty eteenpäin kehittäjäverkostossa tapahtuneiden asenteellisten muutosten sekä sosiaalisen pääoman kasvun myötä. Seudun kehittämisessä on silti vielä tekijöitä, jotka hidastavat seudun ja kehittämisen innovatiivisuutta. Vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista ei ole päästy täysin eroon etenkin suhtautumistavoissa uusiin asioihin sekä poliittisessa päätöksenteossa. Lisäksi kehittäjäverkoston toimintaa haittaavat toimijoiden omien reviirien suojeleminen, roolien selkiintymättömyys ja kehittämistoiminnan näennäisyys. Nämä kehittämistä hidastavat tekijät aiheuttavat kognitiivista ja poliittista lukkiutumaa sekä erilaisia jännitteitä seudun kehittämisessä.

Näiden haasteiden poistamiseksi ja kehittäjäverkoston toimivuuden parantamiseksi tulee kiinnittää enemmän huomiota verkoston johtamiseen ja toimijoiden yhdessä oppimiseen. Myönteistä on se, että seudun kehittäjät ovat tunnistaneeet kehittämistä hidastavia tekijöitä. Kriittistä kehittämistyön tarkastelua ja avoimuutta tarvitaan kuitenkin lisää toimijoiden parissa. Tätä kautta voidaan oppia enemmän kehittämistoiminnan dynamiikasta ja siihen vaikuttavista elementeistä. Lisäksi yhteisen oppimisen myötä karttuu ymmärrystä kehittämisen tavoitteista ja toimijoiden sitoutuminen kehittämiseen kasvaa.

Avainsanat: innovaatiojärjestelmä, polkuriippuvuus, lukkiutuma, kehittäjäverkosto

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen lähtökohta.....	7
1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet	8
1.3 Metodologiset valinnat.....	10
1.4 Porin seudun esittely	12
2 KAUPUNKISEUTUJEN JA INNOVATIIVISUUDEN ESIINMARSSI ALUEKEHITTÄMISESSÄ.....	17
2.1 Aluepolitiikan ja aluekehittämisen käsitteet ja historiaa.....	17
2.2 Kaupunkiseudun kehittämisen elementtejä.....	19
2.3 Innovatiivisuus aluekehittämisen osana.....	22
2.3.1. Innovaatiot ja innovatiivisuus.....	23
2.3.2 Alueellinen innovaatiojärjestelmä	25
3 LUKKIUTUMAT JA JÄNNITTEET ALUEKEHITTÄMISEN HAASTEINA.....	31
3.1 Polkuriippuvuus ja lukkiutumattomuus alueellisessa kehittämisessä.....	31
3.2 Jännitteet ja aluekehittäminen	33
3.2.1 Jännitteen määritelmä.....	34
3.2.2 Erilaisia jännitteitä kaupunkiseudun kehittämisessä.....	35
4 VERKOSTOT JA ALUEKEHITTÄMINEN	39
4.1 Verkoston määritelmiä.....	39
4.2 Verkostot aluekehittämisessä	42
4.2.1 Kehittäjäverkostot	45
4.2.2 Policy-verkostot	46
4.2.3 Institutionaalinen kyvykkyys.....	49
4.3 Verkostojen toimivuus	50
5 INNOVATIIVISUUDEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET PORIN SEUDUN KEHITTÄMISKENTÄSSÄ	57
5.1 Kehittämiskentän innovatiivisuutta hidastavat tekijät	57
5.1.1. Resurssien niukkuus.....	57
5.1.2 Vanhat ajattelu- ja toimintamallit	59
5.2 Kehittämiskentän innovatiivisuutta tukevat tekijät	61
5.2.1 Elinkeinorakenteen muutos	62
5.2.2 Institutionaaliset muutokset.....	63
5.3 Kehittämiskentän innovatiivisuuden haasteet lukkiutumien valossa.....	65
6 TOIMIJOIDEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA JÄNNITTEET PORIN SEUDULLA	67
6.1 Haasteita alueellisessa kehittäjäverkostossa.....	67
6.1.1 Omien reviirien suojelu	67

6.1.2 Toimijoiden roolien selkiintymättömyys	68
6.1.3 Kehittämistoiminnan näennäisyys	70
6.2 Myönteinen kehitys alueellisessa kehittäjäverkostossa	72
6.2.1 Kehittämistoiminnan muutos.....	72
6.2.2 Asenteelliset muutokset.....	74
6.2.3 Sosiaalisen pääoman kasvu	76
6.3 Kehittäjäverkoston haasteet lukkiutumien valossa.....	78
6.4 Kaupunkiseudun kehittämisen taustalla vaikuttavat jännitteet	79
6.4.1 Porin seudun kehittämiskentässä vallitsevat jännitteet	80
6.4.2 Alueellisessa kehittäjäverkostossa vallitsevat jännitteet	81
7 PÄÄTELMÄT.....	83
LÄHTEET.....	91
LIITTEET	97

1 JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohta

Alueiden välinen kilpailu on kiristynyt niin Suomen sisällä kuin kansainvälisestikin. Laajemmalla tasolla kilpailukykyä painotetaan Euroopan unionin Lissabonin strategiassa, jonka tavoitteena on luoda unionista kilpailukykyisin talousalue maailmassa. Mielenkiintoista on se, miten alueen kilpailukyvyn parantaminen toteutuu tai miten se on mahdollista paikallistasolla. Alueet kilpailevat nykyisessä globaalissa tietoyhteiskunnassa monilla tasoilla, aina globaalista tasosta paikalliseen asti. Paikallisten toimijoiden tulee kehittämistyössään sovittaa yhteen nämä eri tasot ja ottaa huomioon eri tasojen vaatimukset. Tavoitteiden asettaminen kehittämistoiminnalle näiden vaatimusten pohjalta on haasteellista, mutta välttämätöntä.

Menestyäkseen alueiden välisessä kilpailussa alueiden tulee olla dynaamisia, joustavia ja kyvykkäitä uudistumaan. Alueiden välisessä kilpailussa ei onnistuta vain omia reviiireitä tiukasti puolustamalla, vaan yhteistyö alueen eri toimijoiden kesken on tärkeää. Yhdessä tekeminen ja oleminen parhaassa muodossaan synnyttää uutta tietoa ja luovia ideoita alueen kehittämiseksi. Vuorovaikutteinen ja innovatiivinen toiminta kehittämisessä edesauttaa alueen kilpailukyvyn kehittymistä. Muun muassa tämän vuoksi tulisi kiinnittää huomiota alueen toimijoiden vuorovaikutuksen toimivuuteen sekä toimintaympäristön innovatiivisuuteen.

Sujuva yhteistyö eri toimijoiden välillä saattaa kuitenkin olla vaikeaa, jolloin toimijoiden vuoropuhelu ja koko kehittämiskenttä voi lukkiutua. Erilaiset lukkiutumiset kehittämiskentässä estävät resurssien tehokkaan käytön, mikä ei siten hyödytä toimijoita eikä kehitettävää aluetta. Ongelmatilanteita ja ristiriitoja kehittämistyössä tulee kuitenkin osata käsitellä myös myönteisenä voimavarana, ideoiden ja keskustelun luoja. Tässä tarvitaan toimijoiden kyvykkyyttä oppia työskentelemään yhdessä alueen kehittämisen edistämiseksi. Luovuutta ja joustavuutta tulisi korostaa ja ymmärtää niiden merkitys innovaatioiden synnyttämisessä ja alueen uudistumisessa. Jotta uudistumisprosessissa onnistuttaisiin, alueen toimijoilla tulee olla kykyjä ja valmiuksia ennakoita tulevaisuuden kehitysnäkymiä sekä toimia strategisesti ja ajatella ennakkoluulottomasti.

Minua kiinnostaa tutkia miten paikallistason aluekehittäjät näkevät toimintaympäristönsä innovatiivisuuden valossa. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, minkälaisia lukkiutumia tai jännitteitä he ovat havainneet alueen kehittämisessä. Aihetta tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta, joka on edellytys innovatiiviselle aluekehittämiselle. Kiinnostavaa on saada tietää, miten toimijat näkevät alueen kehityksen tilan ja kehittäjäverkoston toimivuuden.

Porin seutu alueena ja tarkastelun kohteena on mielenkiintoinen siksi, että se ei kaupunkiseutuna lukeudu kasvukeskukseutuihin. Vanha teollisuuspaikkakunta on 1990-luvun laman myötä kärsinyt muun muassa korkeasta työttömyydestä ja negatiivisesta nettomuutosta. Tosin työttömyys ja negatiivinen nettomuutto ovat tasaantuneet viime vuosien aikana. Mielenkiintoista on tarkastella tällaisen kaupunkiseudun mahdollisuuksia ja keinoja vahvistaa kilpailukykyään. Haluan tutkia miten Porin seudulla on yritetty päästä pois ”vanhasta” kohti innovatiivista toimintaympäristöä ja mitä esteitä tämä kehittämistyö pitää sisällään.

1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa tietoa siitä, miten Porin seudun aluekehityskenttä on uudistunut innovatiivisuuden valossa ja mitä lukkiutumia tai jännitteitä on kehittämisen tiellä. Tehtävänä on siis selvittää, mitä nämä lukkiutumaiset ja jännitteet ovat ja mistä ne johtuvat. Aihetta tarkastellaan vuorovaikutuksellisuuden eli Porin seudun kehittäjien näkökulmasta, joita pyritään samalla auttamaan tiedostamaan oma roolinsa alueen innovatiivisen toimintaympäristön luomisessa.

Tutkimuksen tutkimusongelma on:

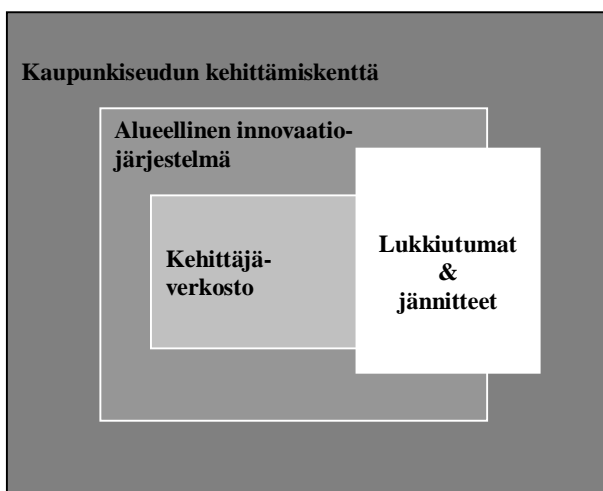
- millaisia lukkiutumia ja jännitteitä esiintyy Porin seudun kehittämisessä kohti parempaa innovatiivista toimintaympäristöä?

Pääkysymystä täsmentävät seuraavat kysymykset:

- miten innovatiivisuus nähdään aluekehittämisessä?
- millaisia ovat lukkiutumaiset ja jännitteet kehittämistyössä?
- millaiset tekijät Porin seudun kehittämiskentässä ja kehittäjäverkostossa tukevat tai estävät innovatiivisuutta?

Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että lukkiutumia ja jännitteitä esiintyy Porin seudun kehittämiskentässä. Tavoitteena on saada tietoa alueen kehittämisen piirteistä haastatteleamalla kehittämisorganisaatioiden johto- ja kehittämistehtävissä olevaa henkilöstöä. Toimijoiden välinen yhteistyö ideoiden ja tiedon vaihtamisineen on yksi innovatiivisen kehittämisen lähtökohdista. Siksi tavoitteena on ymmärtää paremmin, miten yhteistyö sujuu kehittäjäverkostossa ja miten se tukee innovatiivisen toimintaympäristön luomista. Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat kaupunkiseudun kehittäminen, innovaatiojärjestelmä, polkuriippuvuus, lukkiutuma ja kehittäjäverkosto.

Tutkimuksen alussa pyritään muodostamaan käsitys niistä suuntauksista, jotka ovat kuvaavia nykypäivän aluekehittämislle. Näistä suuntauksista nostetaan esille kaupunkiseutujen kasvava merkitys kehittämisen aluetasolla sekä innovatiivisuus ja innovaatiojärjestelmät alueiden menestystekijöinä ja uusiutumisen edistäjinä. Työ etenee tämän taustoituksen jälkeen kohti kehittämistoiminnan haasteita, jotka voivat hidastaa tai estää alueen uusiutumista. Kolmannessa luvussa käydään siis läpi näitä haasteita esittelemällä erilaisia lukkiutumia ja jännitteitä alueiden kehittämisessä. Koska innovatiivisuuden edellytyksenä on vuorovaikutus toimijoiden välillä, käsitellään neljännessä luvussa verkostoa ja erityisesti kehittäjäverkostoa. Lisääntynyt toimijoiden välinen vuorovaikutus ja toimiva kehittäjäverkosto voivat myös parhaimmillaan hyödyttää aluekehittämistä poistamalla siinä vallitsevia lukkiutumia ja jännitteitä. Kehittäjäverkoston rinnalla tuodaan esille myös policy-verkoston käsite, jonka avulla pyritään selkeyttämään aluekehittäjien vuorovaikutuksen merkitystä aluekehittämisen toimintapolitiikkojen toteuttamisprosessissa. Lisäksi verkostoja tarkastellaan niiden toimivuuden ja verkostojen toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.



Kuva 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys ja näkökulmat.

1.3 Metodologiset valinnat

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuskohteina olivat Porin seudun toimijoiden näkemykset seudun kehittämistä sekä kehittäjäverkoston toimivuudesta innovatiivisuuden valossa. Empiirinen aineisto kerättiin siten teemahaastatteluilla (LIITE 1), koska haastattelut antavat tilaa haastateltavien omille tulkinnoille ja näkökulmille Porin seudun kehityksestä ja kehittäjäverkostosta. Tässä tutkimuksessa Porin seudun aluekehittäjäverkoston nähdään muodostuvan kehittäjäorganisaatioista ja niiden välisistä suhteista. Kehittäjäverkostoon voidaan laskea kuuluvan kehittäjäorganisaatioita, joiden tehtävänä on koko alueen tai sen jonkun osan kehittäminen (Linnamaa & Sotarauta 2000, 47). Lisäksi kehittäjäorganisaatiot voidaan jakaa yleiskehittäjiin ja erikoistuneisiin kehittäjiin. Yleiskehittäjiä ovat esimerkiksi kunnalliset toimijat ja valtion aluehallintoviranomaiset, joiden tehtävänä on katsoa alueen kehittämistä kokonaisuutena. Yleiskehittäjien tehtävänä on lisäksi suunnata erikoistuneiden kehittäjien toimintaa kehittämällä institutionaalista rakennetta ja toimimalla rahoittajana ja keskustelukumppanina.

Erikoistuneita kehittäjiä ovat muun muassa erilaiset teknologian- ja osaamisiirtoorganisaatiot, rahoittaja- ja neuvontaorganisaatiot sekä oppi- ja tutkimuslaitokset. Erikoistuneet kehittäjät toimivat jonkun tietyn alueen kehityksen kannalta tärkeän teeman parissa. Erikoistuneet kehittäjät myös pyrkivät syventämään kehittämistoiminnan osaamista ja suuntaamaan kehittämistoimintaa omien strategioiden ja toimintojen avulla (Linnamaa & Sotarauta 2000, 47). Tässä tutkimuksessa olivat mukana haastateltavat seuraavista kehittäjäorganisaatioista Porin seudun kehittäjäverkostosta: Finnvera Oyj, Karhukunnat, POSEK, Prizztech Oy, Porin yliopistokeskus, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunnan TE-keskus, Porin kaupunki, Satakunnan kauppakamari, Satakuntaliitto ja Yrityspalvelu Enter (LIITE 2).

Haastateltavia oli yhteensä 16 ja kaikki haastateltavat edustivat organisaatioidensa johto- tai asiantuntijatasoa. Haastateltavien joukkoon pyrittiin saamaan alueen kehittämisessä mukana olevat avainhenkilöt. Haastateltavien joukosta rajattiin pois yritysten edustajat ja seudun kuntien päättäjät ja haastatteluissa keskityttiin pääosin kunnallisiin ja valtion kehittämisorganisaatioihin, korkeakoululaitoksiin sekä rahoittajiin. Haastattelupyyntö laitettiin ensin organisaatioiden johdolle, jolta tiedusteltiin muista joko oman tai alueen muiden kehittäjäorganisaatioiden tärkeistä aluekehittämisessä mukana olevista henkilöistä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu tehdään tiettyjen tutkijan ennalta määrittämien teemojen pohjalta. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyssarjoja, mutta haastattelussa käsiteltävät aihealueet on etukäteen määritetty ja kaikille haastateltaville samat. Teemojen varassa eteneminen antaa tilaa haastateltavien tulkinnoille ja asioille antamille merkityksille, jotka syntyvät haastattelussa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47-48). Tutkimuksen teemahaastatteluissa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoa, joka oli jaettu kolmeen teemaan: innovatiivinen ympäristö, kehittämistoiminnan jännitteet ja verkoston toimivuus. Haastattelujen alussa haastateltavilta kysyttiin yleisesti alueen kehityksestä, mikä auttoi haastateltavia pääsemään aiheeseen sekä tarjosi hyödyllistä taustatietoa alueen tilasta. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin, lyhyimmistä puolesta tunnista aina pisimpään kahden tunnin mittaiseen haastatteluun.

Kvalitatiivissa haastattelututkimuksessa on muun muassa tärkeää, että haastatteluja on riittävä määrä, jotta näkökulma asiaan ei jäisi liian kapeaksi. Hirsijärven & Hurmeen (2001, 58-60) mukaan haastateltavia on sopivasti silloin, kun haastatteluista saa tarvitsemansa tiedon. Saturaatiopisteen saavuttaminen kertoo myös riittävästä haastattelujen määrästä eli kun uudet haastattelut eivät anna enää olennaisesti uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista haastatella kaikkia kehittäjäverkoston jäseniä, mutta haastattelujen määrä vaikutti kuitenkin sopivalta, koska viimeisissä haastatteluissa nousi esille samantyyppisiä asioita kuin aikaisemmissakin haastatteluissa. Haastattelut olivat laadukkaita ja aihetta pystyttiin tutkimaan niiden pohjalta.

Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen ja litterointi suoritettiin lähes sanatarkasti. Litteroidut haastattelut luettiin läpi ja niitä peilattiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Haastatteluja analysoitiin jakamalla haastatteluaineiston havaintoja sopivien luokitusten alle ja nämä luokittelut pyrittiin edelleen niputtamaan tiettyjen kattokäsitteiden alle. Lopulta aineistoa tarkasteltiin erottamalla havainnot Porin seudun kehittämiskentän ja kehittäjäverkoston käsitteen alle. Kummastakin osasta nostettiin esille haasteita ja mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat kehittämistoimintaan sekä innovatiivisuuteen joko myönteisesti tai kielteisesti. Haasteita tarkasteltiin lisäksi vielä erilaisten lukkiutumien kautta. Lopuksi käytiin läpi Porin seudun kehittämiskentässä sekä kehittäjäverkostossa tunnistettavia jännitteitä. Haastatteluaineistoja luettiin läpi useaan kertaan tulkinnan varmistamiseksi ja aiheen kokonaiskuvan selkeyttämiseksi.

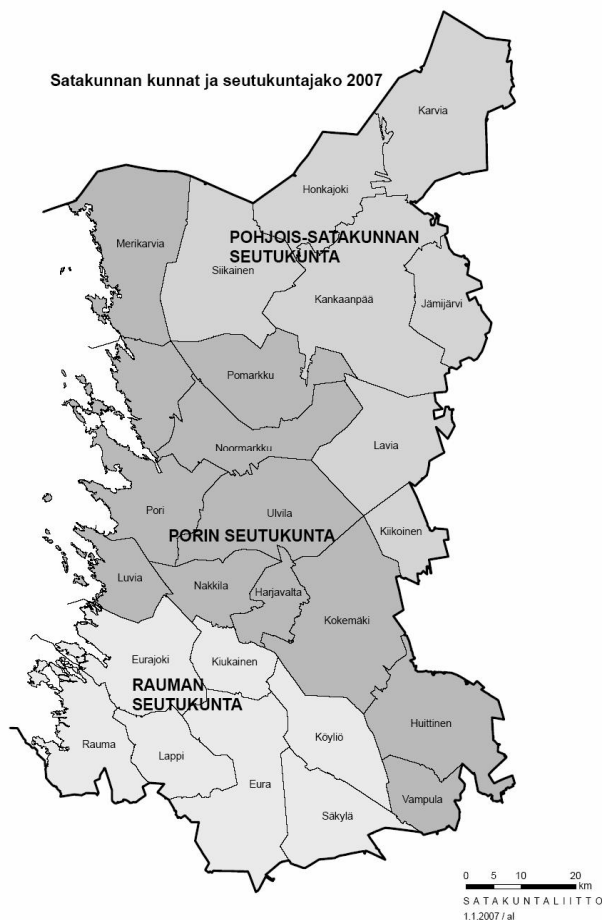
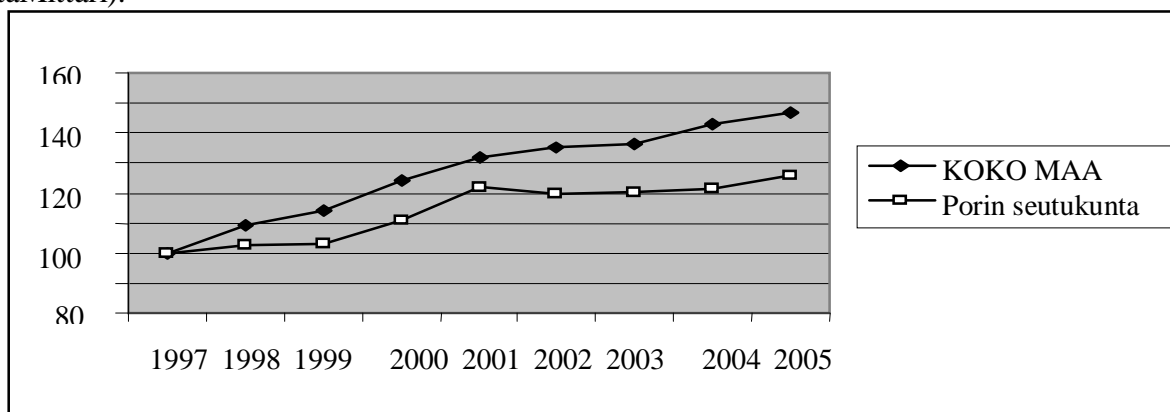
1.4 Porin seudun esittely

Aluekeskusohjelman AKO-profiileissa (2004) kuvaillaan Porin kaupunkiseutua suurehkoksi alueelliseksi keskuksiksi. Kaupunkiseutu koostuu seuraavista kunnista: Harjavalta, Huittinen, Kokemäki, Luvia, Merikarvia, Nakkila, Noormarkku, Pomarkku, Pori, Ulvila ja Vampula. Porin seudulla oli vuoden 2006 lopussa yhteensä 137 893 asukasta (Satamittari).

Porin seudun talous on kasvanut vuosina 1997 - 2005 muuta maata hitaammin. Kasvua tapahtui aina vuoteen 2001 asti, jonka jälkeen seurasi muutama hitaamman kasvun vuosi. Vuonna 2005 arvonnalisä kasvoi taas selvästi. (Satamittari).

Porin seudun elinkeinorakenne pohjautuu teollisuusosaamiseen ja teollisuuden osuus onkin koko seudun elinkeinorakenteesta liikevaihdolla mitattuna noin 53 %. Lisäksi muita tärkeitä teollisuuden aloja ovat teknologiateollisuus (sähkö- ja automaatio sekä meriteollisuus), palvelut (ohjelmisto-, tietotekniikka ja hyvinvointipalvelut) sekä matkailu. (Porin seudun elinkeinostrategia 2010).

Taulukko 1. Arvonlisän kehitys Porin seudulla ja koko maassa 1997 – 2005, 1997=100 (Satamittari).



Kuva 2. Porin seutu

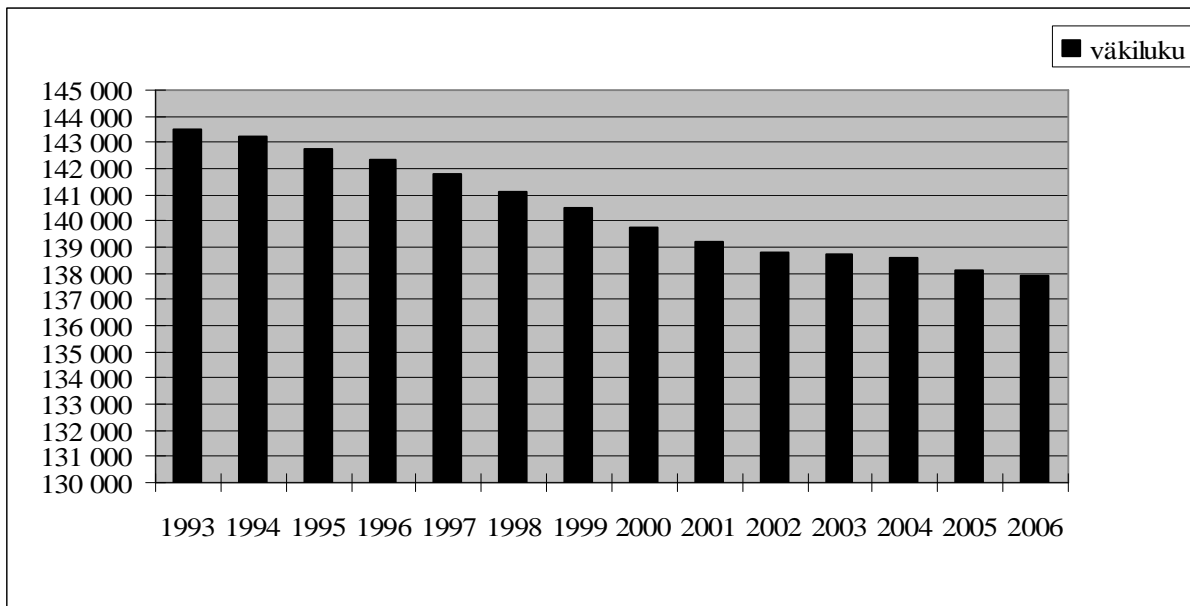
Porin seudulla investoinnit ja tutkimus- ja kehitystoiminta (t&k) ovat olleet selvästi muuta maata jäljessä vuosina 1997 – 2005. Investoinnit ovat laskeneet vuodesta 1995 lähtien. Vuonna 2002 tapahtui selvää kasvua investoinneissa, minkä jälkeen niiden arvo on uudelleen laskenut. Vuonna 2005 investointien arvo alkoi jälleen kasvaa. T&k-menojen kehitys seuraa pitkälti investointien kehitystä. Porin seudulla t&k-menot ovat selkeästi pienemmät kuin koko maassa keskimäärin. Vuoteen 2001 asti t&k-menoissa oli kasvua, mutta sen jälkeen t&k-menot ovat laskeneet. Tarkasteltaessa t&k-menojen määrää asukasta kohti vuonna 2005 havaitaan, että Porin seudulla t&k-menot sekä asukasta kohti että absoluuttisesti mitattuina ovat selvästi muita isoja seutukuntia alhaisemmat. Asukasta kohti lasketut menot jäävät myös noin neljäsosaan maan keskiarvosta. (Satamittari 29.5.2007.)

Taulukko 2. T&K-menot seutukunnittain vuonna 2005 (SataMittari).

Seutukunta	Yhteensä	Osuus t&k- menoista, %	T&k- menojen reaalimuu- tos 2004- 2005 %	T&k- menot euroa /asukas
	milj. euroa			
Koko maa	5 473,8	100	3,5	1 043
Helsinki	2 274,5	41,6	2,1	1 849
Tampere	834,6	15,2	4,5	2 623
Oulu	688,1	12,6	3,1	3 361
Turku	316,7	5,8	-0,1	1 064
Salo	235,2	4,3	23,8	3 728
Jyväskylä	191,5	3,5	5,2	1 167
Kuopio	111,1	2	9,1	940
Vaasa	75,7	1,4	-14,8	851
Joensuu	61,1	1,1	13,1	528
Lappeenranta	60,2	1,1	5,7	861
Lahti	46,8	0,9	7,4	276
Porvoo	42,1	0,8	2,9	568
Forssa	39,2	0,7	8,7	1 104
Pori	35,9	0,7	-20,4	260
Hämeenlinna	30	0,5	20,3	336

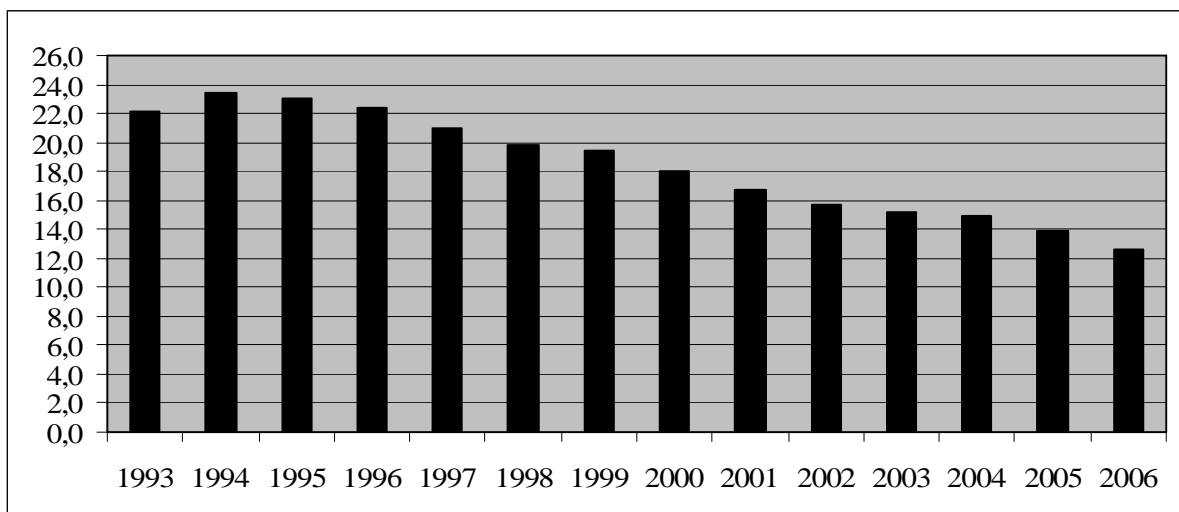
Porin seudun väestö on vähentynyt selvästi vuodesta 1993 lähtien. Viime vuosina väestön vähentyminen on kuitenkin hidastunut. Väestön vähenemiseen ovat vaikuttaneet syntyvyyden lasku, negatiivinen muuttotase ja vanhenevasta väestön ikärakenteesta johtuva kuolleisuuden nousu. (Satamittari 29.5.2007.)

Taulukko 3. Väkiluvun kehitys Porin seudulla vuosina 1993 - 2006 (SataMittari).



Porin seudun väestön työllisyys on kohentunut selvästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. 1990-luvun alun laman aikana Porin seudulla vallitsi syvä työttömyys, joka nyt on lähes puolettunut. Vuonna 1993 Porin seudun työttömyys oli 23 % ja vuonna 2006 työttömyys oli 12,6 %. Työllisyyden kasvu alkoi tasaantua 2000-luvun alussa ja työllisyys on hieman alhaisempaa koko maahan verrattuna. (Satamittari 29.5.2007.)

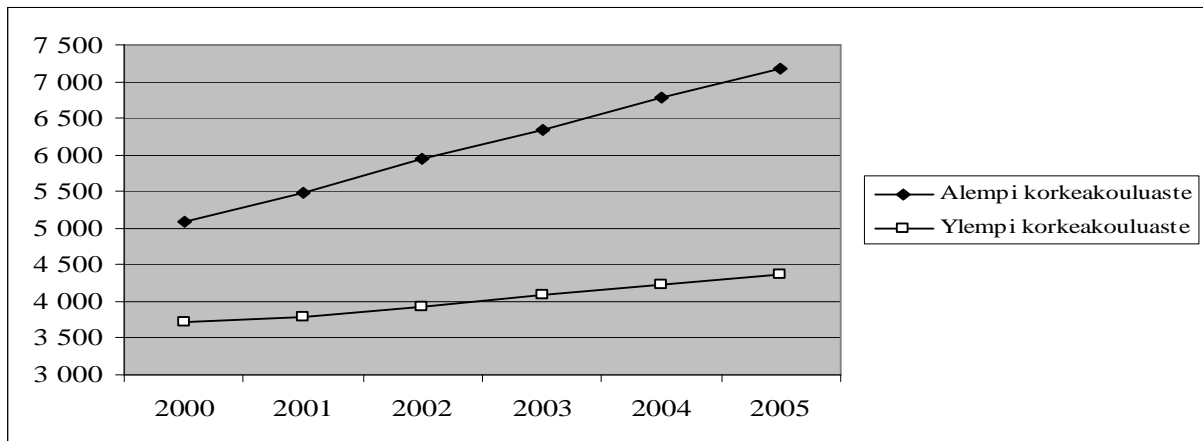
Taulukko 4. Porin seudun työttömyysaste % 1993 – 2006 (SataMittari).



Porin seudulla on viime vuosina alettu panostaa osaamisrakenteisiin, josta osoituksena on koulutustason tasainen nousu. Tutkinnon suorittaneiden määrä on noussut, vaikkakin se on

jonkin verran koko maan määrää alempi. Myös korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden määrä on noussut tasaisesti. Tosin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita on Porin seudulla selvästi vähemmän verrattuna koko maahan.

Taulukko 5. Alemman ja ylemmän korkeakouluasteen tutkinnot Porin seudulla 2000 – 2005 (Lähde: Aluetietokanta Altika).



Porin seudun elinkeinostrategiassa 2010 (2006, 2) on asetettu tavoitteeksi sijoittautua kilpailukyvyltään 10 parhaimman seutukunnan joukkoon vuoteen 2010 mennessä. Piekkolan (2006, 29) tekemässä Suomen eri seutukuntien kilpailukykytarkastelussa Porin seutu oli sijaluvulla 24 yhteensä 77 seutukunnan joukossa. Yksi elinkeinostrategiassa luetelluista ydinpainopisteistä on innovaatiotoiminta. Porin seudulla pyritään hyödyntämään alueen tärkeimpiä osaamiskeskittymiä ja innovaatiotiimejä innovaatioympäristön kehittämiseksi. Tarkoitus on myös luoda edellytyksiä tutkijatiimien väliselle käytännön yhteistyölle. Uusien liiketoimintainnovaatioiden ja kilpailuetujen aikaansaamiseksi pyrkimys on myös vahvistaa yritysten ja tutkimusresurssien välistä vuorovaikutusta. (Porin elinkeinostrategia 2010, 5.)

Porin seudun elinkeinostrategian 2010 mukaan Porin seudun toimijaverkoston tärkeimmät toimijat ovat muun muassa Porin seudun kehittämiskeskus POSEK, teknologiakeskus Prizztech Oy, Porin yliopistokeskus, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Yrityspalvelu Enter, yrittäjähdistykset ja Satafood ry. Lisäksi seudulla toimivat Satakuntaliitto ja Satakunnan TE-keskus sekä muita rahoittajia kuten Finnvera ja Tekes. Verkostossa vaikuttavat myös kunnat, yritykset ja asukkaat, jotka tosin tässä tutkimuksessa jäävät huomion ulkopuolelle.

Sisäasiainministeriön Aluekeskusohjelman puitteissa laaditun Porin seudun AKO-profiilin mukaan (2004, 25) seudun haasteita ovat:

- yhteistyön todellinen hyöty vielä realisoimatta
- seudullisen mandaatin määrittely
- uskallus isojen päätösten tekemiseen
- luottamushenkilöyhteistyön roolin määrittely

2 KAUPUNKISEUTUJEN JA INNOVATIIVISUUDEN ESIINMARSSI ALUEKEHITTÄMISESSÄ

2.1 Aluepolitiikan ja aluekehittämisen käsitteet ja historiaa

Jotta voitaisiin kuvata nykyistä aluekehitystä, on syytä tehdä katsaus historiaan. Vaikka aluepolitiikka on muuttunut vuosien saatossa, vaikuttavat menneisyyden rakenteet ja toimintatavat nykyisessä aluepoliittisessa ympäristössä. On hyvä nähdä tie, joka on kuljettu, jotta ymmärrettäisiin miten nykyiset kehittämistavat ovat syntyneet ja miten voidaan jatkaa kehittämistä oikeisiin suuntiin. Uudet kehityskulut voidaan näin peilata menneeseen ja saada tietoa muun muassa siitä, miten kansallisesta alueiden tasavertaisuustavoitteesta ja ylhäältä päin tulleista politiikoista on siirrytty enemmän keskittämistavoitteisiin ja alueiden itseohjautuvuuteen.

Alueellinen kehittäminen on hyvin lähellä aluepolitiikan käsitettä. Aluepolitiikka kapeasti tulkittuna on alueellisia kehittyneisyseroja tasoittavaa politiikkaa. Laajemmin aluepolitiikkaa voidaan pitää tapana suhtautua eri alueiden kehittämiseen ja tapana ohjata alueiden kehittämistä (Vepsäläinen 1997, 188). Mäkisen (1999, 34) mukaan aluepolitiikka voidaan määritellä eroja tasoittavan ja voimavaroja jakavan toiminnan lisäksi myös uusia voimavaroja luovaksi, etsiväksi ja hyödyntäväksi toiminnaksi. Aluepolitiikan avulla pyritään hyödyntämään alueen kehitysedellytyksiä alueen oman aktiivisen toiminnan kautta.

Linnamaa ja Sotarauta (2000, 27) näkevät alueellisen kehittämisen myös aluepolitiikkaa laajempänä ilmiönä, johon ei välttämättä liity alueellisten erojen tasaamisenäkökulmaa. Aluepolitiikassa alueita verrataan toisiinsa, kun taas alueellisessa kehittämisessä korostuu alueen kehittäminen suhteessa itseensä. Alueellinen kehittäminen voidaan hahmottaa myös aluepolitiikkaa enemmän omaehtoisuuteen perustuvaksi toiminnaksi, kehittäminen voi periaatteessa tapahtua alueen omin voimavaroin. Alueellisen kehittämisen voidaan laskea koostuvan erilaisista kehittämispolitiikoista kuten elinkeino-, maaseutu- ja kaupunkipolitiikoista. Toisaalta kyseisissä kehittämispolitiikoissa voi olla myös aluepoliittinen ulottuvuus: esimerkiksi Suomen kansallisessa kaupunkipolitiikassa on aluepolitiikka suhteellisen voimakkaasti mukana.

Alueellisen kehittämisen historia noudattaa pitkälti aluepolitiikan kehittymistä. Suomessa aluepolitiikkaa on harjoitettu suhteellisen lyhyellä ajanjaksolla. Varsinkin systemaattinen aluepoliittinen alueiden suunnittelu on alkanut vasta jatkosodan jälkeen. Aluepolitiikka on kuitenkin näihin päiviin mennessä ehtinyt kokea muutoksia, jotka ovat johtuneet yleisestä toimintaympäristön muuttumisesta ja yhteiskunnallisista murroksista. Lisäksi aluepolitiikka ja Suomen taloudellinen kehitys ovat aina olleet tiukasti yhteydessä toisiinsa.

Vartiainen (1998, 2) on jaotellut aluepolitiikan teollistavan kehitysaluepolitiikan, aluepoliittisen suunnittelun ja ohjelmaoperustaisen kehittämisen vaiheisiin. Vaiheet eivät ole suoraan peräkkäisiä, vaan ne limittyvät toisiinsa nähden. Teollistavan kehityspolitiikan (1966–1975) päämääränä oli teollistaa Suomi ja edistää talouden kasvua. Tavoitteena oli myös tasoittaa kehitysalueiden tulotasoa suhteessa muuhun maahan ja luoda periaatteessa samanlaiset mahdollisuudet eri puolella Suomea asuvalle väestölle. Toiminnassa korostui teollistumisessa jälkeensä jääneiden alueiden tukeminen. Keskeisimpiä keinoja olivat muun muassa verohuojennukset ja korkotuet sekä infrastruktuurin kehittäminen. Käytännössä tehtävänä oli taloudellisen kasvun jakaminen. (Vartiainen 1998, 3-4.)

Aluepoliittisen suunnittelun ajanjaksolla (1975 - 1988) aluepolitiikan keinot olivat edelleen suurimmilta osin samoja kuin aiemmin. Kuitenkin huomattiin, ettei teollistaminen yksinään riitä aluekehityksen hallintaan. Alueiden elinkeinorakenteen monipuolistaminen nousi tavoitteeksi. Korkotuista siirryttiin suoriin rahoitusavustuksiin, mutta aluepolitiikan painopiste oli edelleen yritystoiminnan ja infrastruktuurin kehittämisessä. Huomiota pyrittiin kiinnittämään entistä enemmän alueiden erityispiirteisiin. Laman aikana painotusta siirrettiin uusien työpaikkojen luomisesta vanhojen säilyttämiseen. Kasvun tavoite jäi taustalle ja tasaisuustavoite nousi uudelleen hallitsevaksi. (Vartiainen 1998, 8.)

1980-luvun lopulla Suomessa alettiin siirtyä ohjelmaoperusteiseen aluekehittämiseen. Alueellisessa kehittämisessä korostettiin osaamista, innovatiivisuutta ja teknologiaa. Ohjelmien toteutuksen tuli tapahtua lähtökohtaisesti aluetasolla, minkä vuoksi nähtiin tärkeänä alueellisten toimijoiden mukaan saaminen ohjelmien laadintaan ja toteuttamiseen. Alueita ei enää nähty niin suoraan tukialueina tai suunnittelun kohteina kuin aiemmin, vaan niistä tuli kehittämisen subjekteja. (Vartiainen 1998, 8.)

Alueellinen kehittämistoiminta on muuttunut paljon, mutta 1990-luvun lopulle ja 2000-luvun alulle on ominaista, että vanhat rakenteet ja ajattelumallit ovat kuitenkin uusien toimintaperiaatteiden taustalla. Ohjelmaperusteiseen alueelliseen kehittämiseen siirtymisestä huolimatta monien toimijoiden ajattelua hallitsee edelleen perinteiset tavat ajatella aluekehittämistä alueeroja tasoittavana aluepoliittisena suunnitteluna. Sotaraudan mukaan (2000a, 127) alueellisen kehittämisen painopiste on siirtynyt 1990-luvulla alueellisen toimintaympäristön kehittämiseen, jossa tuetaan alueen toimijoiden oman kilpailukyvyyn kehittämistä. Alueiden kehittämisessä on aiempaa selvemmin tunnistettava oman alueen rooli ja asema globaaleissa verkostoissa sekä pohdittava tarkkaan, miten saadaan houkutelua erilaisia ”virtoja” alueelle. 2000-luvulla alueen toimijoiden oman kilpailukyvyyn kehittäminen on pysynyt tärkeänä teemana. Lisäksi nykyään kehittämisessä korostuu muun muassa kaupunkiseutujen roolin vahvistuminen ja paikalliset innovaatiojärjestelmät.

2.2 Kaupunkiseudun kehittämisen elementtejä

Kansainvälistyminen, globaali markkinatalous ja Suomen jäsenyys Euroopan unionissa ovat johtaneet alueiden ja kaupunkiseutujen välisen kilpailun kiristämiseen. Kaupunkiseudut kilpailevat asukkaista ja menestyvistä yrityksistä. Valtio onkin kannustanut kaupunkiseutuja vapaaehtoiseen yhteistyöhön eri toimialoilla. Kaupunkiseuduista muodostuvista verkostoista on rakentumassa kansalliseen aluepolitiikkaan tärkeä elementti (Ruotsalainen, Kosonen & Viitala 2001, 1). Valtioneuvoston aluekeskus- ja osaamiskeskusohjelma on hyvä esimerkki alueiden ja kaupunkiseutujen uudesta tärkeästä asemasta. Aluekeskusohjelman tavoitteena on kaupunkiseutujen elinvoiman ja kilpailukyvyyn vahvistuminen. Ohjelman avulla kaupunkiseutuja pyritään kehittämään strategisesti eri toimijoiden (kunnat, elinkeinoelämä, oppilaitokset, tutkimusyksiköt ja kansalaisyhteiskunta) yhteistyön kautta.

Viime aikoina on alettu puhua alueellisena tarkastelutasona kaupunkiseuduista, jotka koostuvat keskuskaupungista ja sitä ympäröivistä kunnista. Antikaisen, Luukkosen & Pyöriän (2006, 14) mukaan kaupungit ovat kasvaneet kaupunkiseuduiksi, eli ne ovat seutuistuneet. Kaupungit ja niitä ympäröivät kunnat ovat yhtä toiminnallista aluetta, jolla käydään töissä ja käytetään palveluja. Haveri ja Majoinen (1997, 22) määrittelevät seutukunnat kaupunkiseuduiksi, joilla toiminnallisuus merkitsee sitä, että seudulla on tiettyjä yhteisiä intressejä ja ne ovat jossakin määrin sisäisesti integroituneita kokonaisuuksia.

Seutuistuminen nähdään suomalaisen aluerakenteen keskeiseksi kehitysprosessiksi, jolla on vaikutuksia monille yhteiskuntaelämän osa-alueille ja varsinkin aluekehitystyöhön. Seutuistumisella viitataan kaupunkiseutujen merkityksen kasvuun niin kansallisen kuin kansainvälisenkin yhdyskuntajärjestelmän solmukohtina. Seutuistumisella on kuitenkin laajempikin merkitys, joka tarkoittaa seudullisten kokonaisuuksien nousemista aluejärjestelmän perustaksi. Perinteiseen ajatteluun kuuluva kaupunkien ja maaseudun välinen erottelu heikkenee vähitellen. Kaupunkia ja maaseutua ei nähdä enää puhtaina vastinpareina, vaan seudut ja niiden ominaispiirteet on nostettu tärkeämmiksi. Hallinnollisen integraation näkökulmasta seutuistuminen voi tarkoittaa myös alueiden sisäistä uudelleenorganisointia, joka on seurausta alueisiin sidoksissa olevien organisaatioiden toiminnan ja rajojen sopeutumisesta uusiin ympäristöolosuhteisiin. (Haveri & Majoinen 1997, 16).

Sotaraudan mukaan kaupunkipolitiikka on moninainen ja limittynyt neuvottelu- ja kommunikatiojärjestelmä, joka rakentuu useiden toimijoiden keskinäiselle vuorovaikutukselle. Kaupunkiseutujen johtamisessa nousevat esille kumppanuus, verkostot, verkostojen johtaminen, kommunikatiivinen suunnittelu ja oppiminen. Näiden huomioon ottaminen edellyttää ajattelua ja toimintamallien uudelleen organisointia alueellisessa kehittämisessä. (Sotarauda 1999, 17.)

Toimivan kaupunki- ja seutupolitiikan taustalla on laaja toimijajoukko. Keskeisessä asemassa ovat valtion organisaatiot ja kaupungit, mutta myös yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatiot ovat mukana kaupunkipolitiikan toiminnoissa. Näin laajan toimintakentän toimintojen yhteensovittaminen vaatii kumppanuutta, koordinoitua läheisyysperiaatetta ja tehokkuutta. (Sotarauda 1999, 5.) Laadukas yhteistyö eli toimiva kehittäjäverkosto voi myös tuottaa kilpailuetua. Se ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, kuten ei myöskään pelkkien kehittämisohjelmien ja strategioiden laadinta. Kaupunkiseudun kehittämisessä on huomioitava, että suunnitelmien tulee muuntautua aidoksi toiminnaksi ja konkreettisiksi tuloksiksi. (Sotarauda, Linnamaa & Suvinen 2003, 10.)

Kaupunkiseutujen kehittämistoimintaa hallitsevat Sotaraudan, Linnamaan & Suvisen (2003, 11-12) mukaan seuraavat perusolettamukset: a) kehittämisen ytimessä ovat osaaminen, innovaatiot ja teknologia, b) vain yhteistyöllä on mahdollista saada jotain aikaiseksi ja c) pitää laatia aiottuja strategioita eli kohdentaa resurssit tarkasti tulevaisuuden kannalta tärkeisiin kohteisiin. Kehittämistyön ei tulisi kuitenkaan nojautua pelkästään edellä mainittuihin oletta-

muksiin. Vaarana on, että näin syntyy vain hallinnollisia kehittämiskoneistoja, eikä päästä synnyttämään aitoja innovaatioympäristöjä ja oppivia alueita.

Tehokkaassa ja vaikuttavassa kehittämistyössä eri toimijoiden yhteistyö on usein keskeisessä asemassa ja siksi yhteistyön kehittämiseen tulisi myös panostaa. Sen sijaan erilaisiin hallinnollisiin ratkaisuihin tulisi aina suhtautua suurella harkinnalla. Institutionaalisen perustan muuttaminen saattaa johtaa siihen, että toimijat joutuvat käyttämään paljon aikaa ja energiaa uusien asemien etsintään ja roolien luomiseen uuden rakenteen sisällä. (Kostiainen & Sotarauta 2000, 7-8.)

Antikaisen, Luukkosen & Pyöriän (2006, 14) mukaan toimijoiden vahva yhteistyö on edellytys kaupunkiseudun menestykselle, mutta pelkkä muodollinen yhteistyö ei kuitenkaan riitä. Alueellisen kehittämisen vireen muodostaa alueella oleva sosiaalinen pääoma, luovuus ja organisaatiokapasiteetti, joita käyttämällä löydetään uudet hyödylliset yhteistyön muodot eri toimijoiden välillä. Kaupunkiseutujen toimijat katsovat alueen kehittämistä eri näkökulmista, jolloin yhteistyön ja tiedon vaihdon merkitys kasvaa kehittämistavoitteiden yhdenmukaistamisessa.

Ståhlen & Sotaraudan (2002, 45) mukaan yksikään toimija kehittämistoiminnassa ei ole ehdottomasti oikeassa tai väärässä, vaan verkostoissa on aina auki useita mahdollisuuksia, joista voidaan tehdä valintoja. Toimijoilla on erilaisia tulkintoja niin ongelmista, muista toimijoista, riippuvuussuhteista kuin yhdessä työskentelyn eduista ja haitoistakin. Ne ovat vaikeasti muutettavissa, mutta saattavat yhteistoiminnan edetessä vaihtua toisenlaisiksi. Tämä vaatii myös sitä, että toimijat ovat valmiita kykeneviä tai halukkaita tulkitsemaan uudestaan asioita, suhteita tai ihmisiä. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 42.)

Kaupunkiseudut kilpailevat yrityksistä, asukkaista, investoinneista ja myös julkisten ja puolijulkisten organisaatioiden sijoittumisesta. Viime vuosikymmeninä kaupunkiseutujen välisessä kilpailussa on korostunut perinteisten taloudellisten tekijöiden rinnalla myös asuin- ja elinympäristöjen laadun, erilaisten instituutioiden ja verkostojen merkitys kilpailukyvyille. Osaamisen, oppimisen ja innovatiivisuuden korostumisen myötä myös hyvin koulutetun työvoiman merkitys on entisestään kasvanut. Kilpailukyvyn elementtejä voidaan kuitenkin pitää yhteenkietoutuneina; niiden limittyminen toisiinsa edellyttää kokonaisvaltaista kehittämistä. Resursien suuntaaminen pelkästään esimerkiksi yrityksiin ei välttämättä yksinään riitä ylläpitämään

ja kehittämään kaupunkiseudun kilpailukykyä; yritystoiminnan kehittämisen rinnalla huomiota tulee kiinnittää myös yritysten toimintaympäristön kehittämiseen ja kaupunkiseudun asukkaiden viihtyvyyteen (Linnamaa 1999, 36.)

Linnamaan mukaan kaupunkiseudun kilpailukyvyn kehittämistä ei voida pitää minkään yksittäisen organisaation tehtävänä. Kilpailukyvyn kehittämisen voidaan katsoa tapahtuvan toiminnallisia ja hallinnollisia rajoja ylittävänä yhteistyönä kaupunkiseudun kehittäjäverkostossa. Toimivaa kehittäjäverkostoa, jossa on riittävästi yrityksiä, erilaisia instituutioita ja muita (ei-institutionaalisia) kehittäjäorganisaatioita ja jossa yhteistoiminta on tiivistä, laadukasta ja alueellisia lukkiutumia aiheuttamatonta, voidaan pitää yhtenä kaupunkiseudun kilpailukyvyn tekijänä. Kehittäjäverkoston toimivuutta voidaan parantaa verkostojen johtamisella, edistämällä vuorovaikutusprosesseja, toimimalla välittäjänä erilaisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja suuntaamalla toimintaa kohti päämäärien etsintää. (Linnamaa 1999, 36.)

Castells (1996) puhuu verkostoyhteiskunnasta, jossa globaalin yhteiskunnan toiminnot ja prosessit organisoituvat entistä selvemmin verkostoissa. Kaupunkiseudut integroituvat verkostoihin ja virtojen tila korostuu paikkojen tilan rinnalla. Virtojen tilan kautta kansainvälinen, kansallinen ja paikallinen kytkeytyvät toisiinsa. Konkreettisia virtoja muodostavat pääomat, teknologiat ja informaatio, mutta lisäksi virtoihin sisältyvät mielikuvat ja inhimilliset voimavarat. Globalisaatio näkyy ja tuntuu myös kaupunkiseuduilla, vaikka kaupunkiseutu on aina osa kansallisvaltiota (Raunio 2002, 25.)

2.3 Innovatiivisuus aluekehittämisen osana

Innovaatioita ja niiden merkitystä painotetaan nykyisin eri aloilla ja useissa yhteyksissä. Myös aluekehityksessä on viime vuosien aikoina puhuttu paljon innovaatioista ja innovatiivisista toimintaympäristöistä varsinkin alueellisen uudistumisen tärkeinä osatekijöinä. Innovatiivisuuden ja innovatiivisten ympäristöjen edellytyksenä on ihmisten välinen vuorovaikutus ja oppiminen. Innovaatiot syntyvät siis inhimillisen ja sosiaalisen prosessin kautta. Aluekehittämisessä innovatiivisuutta korostetaan innovaatioympäristössä tapahtuvana oppimisena ja alueen uusiutumisenä, jotka tapahtuvat kehittäjien välisessä vuorovaikutuksessa. Ståhle & Grönroos (1999, 134) korostavat dynaamisen toimintaympäristön ensiarvoista asemaa jatkuvan

uudistumisen ja innovoinnin mahdollistajana. Dynaamisessa ympäristössä ihmiset luovat uutta ja samalla maaperää innovaatioille.

2.3.1. Innovaatiot ja innovatiivisuus

Ennen innovaatioilla oli kovin kapea merkitys teknologisina innovaatioina, mutta nykyään innovaatiot ja innovaatiotoiminta ymmärretään jo laajempina käsitteenä. Innovaatiot eivät ole siis pelkästään keksintöjä tai yksittäisiä tuotteita, vaan ennen kaikkea taitoja, joista voi kehittyä leimaava ominaisuus (Stähle & Grönroos 1999, 134). Ennen kaikkea innovaatioiden syntyminen edellyttää uuden tiedon soveltamista ja monen toimijan välistä yhteistyötä. Seuraavassa esitellään erilaisia innovaatioluokituksia sekä innovatiivisuuden käsitettä.

Stählen ja Grönroosin (1999, 48) mukaan innovaatio on tuotteeseen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyvä uudistus, jolla on arvoa kilpailutilanteessa. Innovaatioon sisältyy aina myös käytännön toimintaa. Innovaatiot ovat tyypillisesti uudenlaisia tuotteita, toimintamalleja, organisointitapoja tai strategisia lähestymistapoja. On myös alettu puhua sosiaalisista innovaatioista, joilla tarkoitetaan yhteisöllisiin ongelmiin tuotettuja uudenlaisia ratkaisuja (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 11.)

Alarinta (1998, 28) on luokitellut innovaatioita seuraavanlaisesti:

a) tieteellisteknologisen merkityksen mukaan

- perus- tai radikaalit innovaatiot
- sovelletut tai vähittäisinnovaatiot

b) hyödynnettävän tiedon ja taidon mukaan

- teknologiseen kehitykseen perustuvat ja tarjontalähtöiset innovaatiot
- markkinoiden vetoon perustuvat innovaatiot

c) liiketaloudellisen merkityksen mukaan

- tuotantojärjestelmiä koskevat innovaatiot
- autonomiset innovaatiot

d) kohteen mukaan

- tuoteinnovaatiot
- prosessi-innovaatiot
- teknologiset innovaatiot
- organisatoriset innovaatiot
- markkina- tai markkinointi-innovaatiot

e) innovaation syntyprosessin mukaan

- ajoittaiset innovaatiot
- jatkuva, iteratiivinen, innovatiivinen kehittäminen

Erityyppisiä innovaatioita on luokiteltu myös niiden uutuuden ja vaikutuksen suhteen. Puhutaan radikaaleista innovaatioista, jotka sisältävät uudenlaista teknologiaa ja joiden käyttöönotto muuttaa markkinarakennetta laajasti. Toisessa ääripäässä ovat inkrementaaliset innovaatiot, joilla tarkoitetaan pieniä edistysaskelia ja parannuksia jo olemassa oleviin teknologioihin, tuotteisiin, palveluihin tai toimintatapoihin. Schienstockin (1999, 16) kuvaama rekursiivinen innovaatiomalli korostaa teknologisten innovaatioiden rinnalla myös sosiaalisia innovaatioita. Sosiaaliset innovaatiot on epämääräinen ja laaja ilmiö. Sosiaalisiin innovaatioihin voidaan lukea esimerkiksi uudet organisointimuodot, toimintatavat, instituutiot ja jopa uudenlaiset elämäntyyli. Lisäksi rekursiivisessa innovaatiomallissa korostetaan oppimista. Eri innovaatiotyyppien määrittelystä ei kuitenkaan ole saavutettu yksimielistä näkemystä, vaan eri tutkijat voivat luokitella saman uudistuksen hyvin eri tavoin innovaatioiden uutuuden ja vaikutuksen jatkumolle (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 12.)

Oli kyse minkä tyyppisestä innovaatiosta tahansa, ne eivät synny tyhjästä, eivätkä pakolla. Innovaatioiden kehittymiseksi tarvitaan tietynlaista ilmapiiriä, jossa innovaatiotoiminta on mahdollista. Kolehmainen mukaan innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan lähtökohtana on innovatiivisuus, joka on ennen kaikkea yksilön ominaisuus. Tosin myös ihmisryhmät, verkostot ja alueet voivat olla innovatiivisia tai ainakin toimia innovatiivisesti. Innovatiivisuutta voidaan pitää eräänlaisena perusasenteena ja lähestymistapana erilaisiin asioihin. (Kolehmainen 2001, 76.)

Innovatiivisuuden ja luovuuden käsitteitä käytetään usein ikään kuin ne olisivat synonyymejä. Käsitteet kuitenkin eroavat toisistaan siten, että luovuus on kognitiivinen eli ajatuksellinen

prosessi, joka tapahtuu yksilön ajatusmaailman sisällä. Innovaatio on puolestaan sosiaalinen prosessi, joka tapahtuu ihmisten välillä. Luovuus voidaan nähdä innovaatioprosessin yhden vaiheen, ideoiden tuottamisen edellytyksenä. Innovaatioprosessi sisältää kuitenkin uuden idean kehittämisen lisäksi myös idean toteuttamisen. Uuden idean toteuttaminen on aina sosiaalinen, yhteistyötä vaativa ilmiö (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 12.)

Organisaation tai toimintaympäristön innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä kehittää ja toteuttaa hyödyllisiä uusia ideoita. Innovaatiokyvykkyys alueella perustuu sen uudistumiskykyyn eli sen sijaan, että toimijat vain myötäilisivät ympäristön muutoksia, on kyettävä proaktiivisesti ja itseohjautuvasti luomaan uutta. Merkittävä kilpailuedun lähde on se, mitä alueella tiedetään ja osataan, miten käytetään tietoa ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 13.)

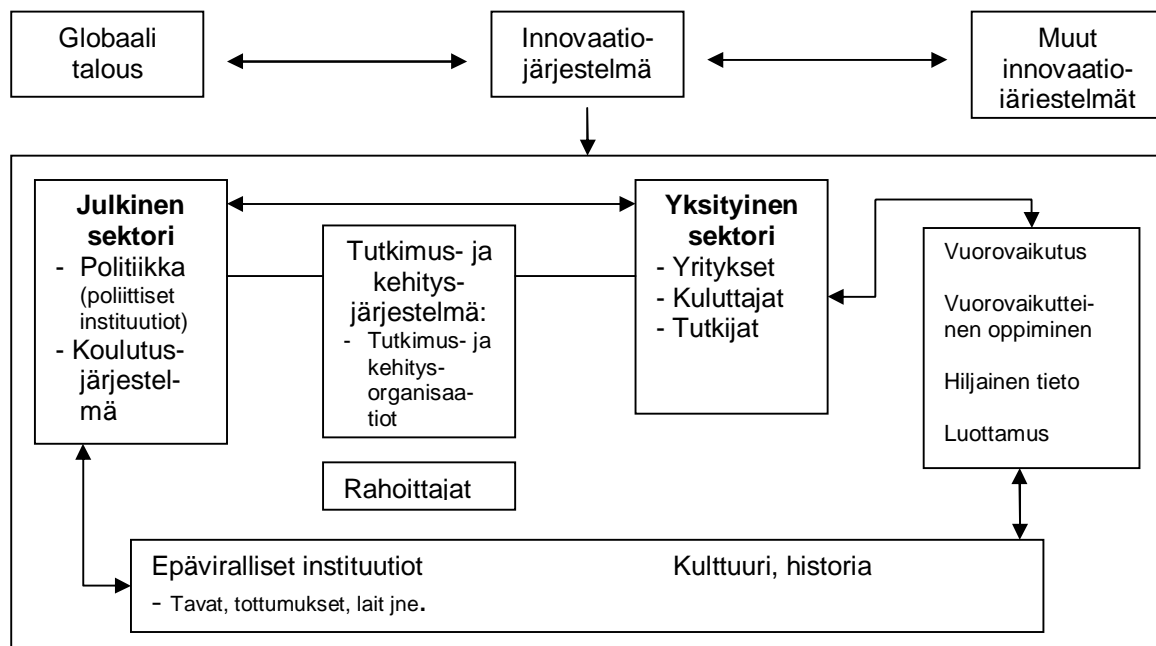
Tura & Harmaakorpi ovat tarkastelleet sosiaalisen pääoman suhdetta alueellisen innovaatiokyvykkyuden rakentamisessa. Alueellinen innovaatiokyvykkyys ymmärretään yritysten ja muiden alueen organisaatioiden yhteisenä innovaatiokyvykkyytensä alueella. Alueellinen innovaatiokyvykkyuden syntymiseen vaikuttaa yhtenä merkittävänä elementtinä sosiaalinen pääoma, vaikkakaan sosiaalisen pääoman roolia innovaatioprosessissa ei ole täysin pystytty selvittämään. Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisiin suhteisiin ja jäsenyyksiin ryhmissä, sekä niihin resursseihin, jotka syntyvät näissä suhteissa ja jäsenyyksissä. (Tura & Harmaakorpi 2005, 1114). Innovaatioprosesseihin sosiaalisella pääomalla on myönteinen vaikutus, koska sosiaalinen pääoman kautta toimijoilla on käytettävissään enemmän ja monipuolisempaa tietoa sekä motivaatiota vaihtaa tietoa keskenään (Schienstock & Hämäläinen 2001, 144). Turan & Harmaakorven (2005, 1119) mukaan verkoston innovaatiokyvykkyys voidaan nähdä kykyinä järjestää ja käyttää verkoston kykyjä edistämään ja tukemaan innovaatioita luovia toimintoja. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää tällöin työkaluna, jonka avulla verkoston jäsenet voivat yhdessä käyttää ja kehittää tätä kykyä.

2.3.2 Alueellinen innovaatiojärjestelmä

Innovaatiojärjestelmä käsitteenä koostuu useista eri teorioista ja sitä voidaan käyttää monissa asiayhteyksissä. Kautosen (1998, 108) mukaan innovaatiojärjestelmä ei ole varsinainen teoria, vaan pikemminkin analyttinen viitekehys. Se sisältää aineksia muun muassa evolutionaari-

sesta talousteoriasta, tuotannollisten alueiden mallista, rationalisointistrategioihin liittyvistä teorioista ja liiketoimien koordinoinnin malleista. Evolutionaarinen talousteoria tarkastelee muun muassa yritysten sosiaalista juurtuneisuutta sekä erilaisia taloudellisia instituutioita ja kehityspolkuja. Tuotannollisten alueiden mallissa taas tutkitaan menestyville alueille yhteisiä tunnusmerkillisiä piirteitä. Teollisuussosiologiassa innovaatiojärjestelmän kannalta kiinnitetään huomiota yritysten uusiin rationalisointistrategioihin kuten uusiin tuotantomalleihin. Liiketoimien koordinoinnin mallissa painotetaan eri toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (Kautonen 1998, 108-109.)

Alueellisella innovaatiojärjestelmällä tarkoitetaan taloudellisesti käyttökelpoisen uuden tietämyksen tuottamiseen ja hyödyntämiseen osallistuvia erilaisia toimijoita ja näiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotka ovat linkittyneet globaalilla, kansallisella ja paikallisella tasolla (Cooke 2004, 3). Kostiaisen (1999, 55) mukaan alueellinen innovaatiojärjestelmä muodostuu rajatun maantieteellisen alueen määrittämisestä, innovatiivisten verkostojen ja instituutioiden kokonaisuudesta. Innovaatiojärjestelmässä sisäinen vuorovaikutus on säännöllistä ja voimakasta ja joka edistää alueen yritysten innovatiivisuutta. Innovaatiojärjestelmän toimijoita ovat muun muassa tutkimuslaitokset, teknologian siirto-organisaatiot, teknologiakeskukset, pääomasijoittajat, tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoittajat sekä alueen kehittämisorganisaatiot (ks. kuva 3). Innovaatiojärjestelmä on olemukseltaan siis sosiaalinen järjestelmä ja korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä (ks. Kolehmainen 2001, 64 ja Kautonen 1998, 113).



Kuva 3. Innovaatiojärjestelmän toimijat. (Suorsa 2006, 27.)

Kautosen (1998, 113) mukaan järjestelmän on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja luonteeltaan avoin. Tunnusomaista järjestelmälle ovat palautemekanismit, joiden kautta uutta tietoa ja teknologiaa tuottava innovaatiojärjestelmä vaikuttaa sekä omaan ympäristöönsä että omaan toimintaansa. Lisäksi Kautonen huomauttaa, ettei ole oleellista edellyttää kaikkien innovaatiojärjestelmien koostuvan samanlaisista instituutioista ja toimijoista, joilla olisi aina samanlaiset tehtävät ja työnjako. Lähestymistapana innovaatiojärjestelmä tunnistaa tekijöitä, joilla voi olla tehtävä innovaatiojärjestelmässä.

Innovaatiojärjestelmälle on annettu kirjallisuudessa monia ominaisuuksia, josta järjestelmä koostuu. Edquist (1997, 15-29) on listannut yhdeksän piirrettä, jotka yhdistävät kaikkia innovaatiojärjestelmän sovelluksia. Piirteet voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Innovaatioiden ja oppimisen korostaminen
2. Lähestymistavan kokonaisvaltaisuus ja monitieteisyys: Innovaatio-lähestymistavassa pyritään huomioimaan taloudellisten tekijöiden lisäksi institutionaaliset, organisatoriset, sosiaaliset ja poliittiset tekijät innovaatioiden synnyn kannalta.
3. Historiallinen perspektiivi on luonnollinen, koska sekä yksittäiset innovaatiot että innovaatiojärjestelmät kehittyvät ajassa (vrt. polkuriippuvuuden käsite).
4. Järjestelmien eroavaisuuksien ymmärtäminen ja hyväksyminen.
5. Toimijoiden keskinäisriippuvuuden ja epälineaarisuuden korostaminen
6. Innovaatiokäsityksen kattavuus: Huomiota kiinnitetään teknologisten tuoteinnovaatioiden lisäksi myös yrityksen prosesseissa, tuotannossa ja organisoinnissa tehtäviin muutoksiin.
7. Instituutioiden merkityksen korostuneisuus: Instituutioiksi voidaan lukea käyttäytymistä ohjaavat tekijät, kuten normit, säännöt ja lait. Lisäksi instituutioiksi voidaan määrittellä muodolliset rakenteet, joilla on määritelty toimintatarkoitus (=organisaatiot).
8. Käsitteellinen epäselvyys: Innovaatiojärjestelmä-lähestymistavan keskeisten käsitteiden määrittelyä leimaa yleinen epäselvyys.
9. Käsitteellinen viitekehys, ei formaali teoria: Innovaatiojärjestelmä ei ole formaali teoria, joka määrittää muuttujien välille selkeät ja pysyvät yhteydet. Sen sijaan se käsitteellisenä viitekehys auttaa sekä tutkijoita että käytännön kehittäjiä (policy-makers) analysoimaan innovaatioita.

Myös Cooke & Morgan ovat hahmottaneet innovaatiojärjestelmän elementtejä. Yksi näistä elementeistä on sosiaalinen pääoma, joka viittaa organisoitumisen ominaisuuksiin, kuten verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka mahdollistavat yhteistoiminnan. Sosiaalinen pääoma poistaa ”kitkaa” yhteistoiminnallisissa toiminnoissa. (Cooke & Morgan 1998, 27.) Kolehmainen (2001, 104) mukaan sosiaalinen pääoma saattaa innovaatiojärjestelmän osana sopia paremmin alueelliselle kuin kansalliselle tasolle. Sosiaalinen pääomaan liittyvä ihmisten välinen, luottamuksellinen vuorovaikutus saattaa syntyä helposti juuri aluetasolla johtuen alueen mahdollisesta tiivistä vuorovaikutuksesta ja kulttuurisesta sekä sosio-ekonomisesta homogeenisuudesta.

Innovaatioympäristön käsite liittyy läheisesti innovaatiojärjestelmän käsitteeseen. Innovaatioympäristöjen tutkimuksessa näkökulma on samanaikaisesti sekä laajempi että syvempi kuin innovaatiojärjestelmien tutkimuksessa. Innovaatiojärjestelmä muodostaa innovaatioympäristön institutionaalisen rungon. Innovaatioympäristöjen tarkastelussa lähtökohtana on, etteivät organisaatiot ole ympäristöstään irrallisia tai erillisiä toimijoita, vaan organisaatiot ovat monin tavoin kytkeytyneet ympäristöönsä (Kostiainen 2000, 94). Innovaatioympäristön syntyyn vaikuttavat alueiden historia ja kulttuuri, tavat organisoitua sekä ajan myötä muotoutuneet käyttäytymismallit (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 15.)

Camagni on puolestaan määritellyt innovatiivisen miljöön käsitettä. Innovatiivinen miljöö on kompleksinen, pääasiassa epävirallisten sosiaalisten suhteiden verkosto rajatulla maantieteellisellä alueella, jolla on usein ulospäin näkyvä erityinen imago sekä tunne yhteenkuulumisesta. Innovatiivinen miljöö on sellainen alueilla ja instituutioissa ilmenevä kyvykkyys, joka antaa innovaatioverkostoille mahdollisuuden kukoistaa. (Camagni 1991, 3.) Kostiainen puolestaan (2000, 94) on tiivistänyt innovatiivisia miljöitä kuvaavat piirteet seuraavasti:

- miljöö kytkeytyy maantieteelliseen alueeseen
- oleellista on toimijoiden välinen vuorovaikutus, joka perustuu läheisyyteen, yhteiseen kulttuuriin, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen
- miljöö on avoin ulospäin ja hankkii ulkomaailmasta täydentävää tietoa ja osaamista
- miljöö synnyttää synergiaa ja kollektiivista oppimista
- miljöön yhteistyösuhteet ovat usein verkostoja ja verkostot nousevat miljööstä.

Paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuuden tukeminen kohdennettuna eikä yleisenä ”kaikkien kivojen alojen kehittämisenä” on tärkeää, koska ei ole todennäköistä, että yksikään kaupunkiseutu kykenisi olemaan kaikilla mahdollisilla aloilla kilpailukykyinen ja/tai innovatiivinen. Samalla paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuus on kaupunkiseudun kilpailukyvyyn jatkuvan uudistumisen ydin. Kaupunkiseudun kilpailukyvyyn ja paikallisen toimintaympäristön välinen suhde on siis kahdensuuntainen. Kilpailukyvyyn elementit joko tukevat tai haittaavat toimintaympäristön innovatiivisuutta ja toisaalta innovatiivisuus osaltaan myös heijastuu kilpailukyvyyn elementtien jatkuvana uudistumisena (Sotarauda & Viljamaa 2003, 109-110).

Sotaraudan ja Viljamaan mukaan yleisellä tasolla paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuuden lisääminen edellyttää a) valintojen tekemistä eli ympäristön kehittäminen innovatiiviseksi valittujen klusterien osalta, b) instituutioiden kehittämistä tukemaan paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuutta ja c) vuorovaikutuksen edistämistä yritysten, oppi- ja tutkimuslaitosten sekä julkisen hallinnon kehittäjäorganisaatioiden välillä. Innovaatiokulttuurin vahvistamiseksi alueella on pyrittävä herättämään yritysten ja kehittäjäverkoston oma mielenkiinto kehittää omaa toimintaansa. Myös tietoisuutta innovaatiotoiminnan merkityksestä ja vaatimuksista organisaatioissa tulisi lisätä. Innovaatiokyvykkyyden kehittämiseksi ja vuorovaikutuksen tehostamiseksi on tuettava kykyä omaksua ja hyödyntää tietoa ja teknologiaa. (Sotarauda & Viljamaa 2003, 113-114.)

3 LUKKIUTUMAT JA JÄNNITTEET ALUEKEHITTÄMISEN HAASTEINA

3.1 Polkuriippuvuus ja lukkiutumat alueellisessa kehittämisessä

Alueet ovat erilaisia: toiset menestyvät ja toisten kehitys pysyy paikallaan tai jopa taantuu. Yhtenä syynä alueiden toisistaan poikkeaviin kehityskulkuihin ovat alueiden vaihtelevat taloudelliset resurssipohjat ja globaali toimintaympäristö, mutta myös historialla on merkityksensä. Joillakin alueilla toimijat kokevat muutoksen pakkona, vastauksena alueen ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin. Tällaisten alueiden toimijat ovat tottuneet kehittämään aluettaan pitkän ajan kuluessa tietyn kehityspolun mukaisesti, joka ei välttämättä enää vastaa nykypäivän toimintaympäristön haasteisiin. Tällöin on vaarana, että alue kangistuu vanhoihin toimintatapoihin ja ajatusmalleihin. Alueiden polkuriippuvuutta on syytä tarkastella, koska alueilla voi olla tärkeä rooli innovaatioprosessissa (Boschma 2004, 1006). Mikäli alueella ei osata hyödyntää uutta tietoa monipuolisesti, on innovatiivisen toimintaympäristön kehittyminen vaikeaa. Seuraavassa käsitellään polkuriippuvuuden ja lukkiutumien käsitteitä, jotta ymmärrettäisiin niitä esteitä, jotka ovat alueen uusiutumisen tiellä.

Polkuriippuville prosesseille ja systeemeille on ominaista, että niillä ei ole kykyä vapautua historiastaan (Martin & Sunley 2006, 399.) Polkuriippuvuuden käsite on laajuudeltaan yleinen ja sillä voidaan viitata niin kehityksen perättäisyyksiin kuin sosiaaliseen dynamiikkaan (David 2005, 152). Taloustieteissä polkuriippuvuus voidaan nähdä teknologisenä lukkiutumana, kasvavina skaalatuottoina tai institutionaalisenä hystereesinä. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että talous on peruuttamaton historiallinen prosessi, jossa tulevaisuuden seuraukset johtuvat menneisyyden tapahtumista. (Martin & Sunley 2006, 399-400.)

Myös instituutiot ovat polkuriippuvaisia. Sekä muodolliset että epämuodolliset (kuten rutiinit, tavat ja traditiot) instituutiot muuttuvat hitaasti ajassa. Ne tuovat toimintaympäristöön vakautta ja ennustettavuutta, jota tarvitaan sosiaalisissa ja taloudellisissa toiminnoissa. Samalla ne kuitenkin reagoivat toimintaympäristön muutoksiin pitkällä aikavälillä. Toimintaympäristön muutokset saattavat taas johtua institutionaalisista muutoksista. Näin ollen institutionaalisia muutokset ovat polkuriippuvaisia. (Martin & Sunley 2004, 402.)

Polkuriippuvaisuuden käsitteen voi liittää talouden ja instituutioiden lisäksi monien muidenkin toimintaympäristön komponenttien kuten teknologian, yritysten, teollisuuden alueiden ja tässä tutkimuksessa aluekehittämisen yhteyteen. Polkuriippuvuus on todennäköinen ja kontingentti prosessi: mahdollisten tulevaisuuden kehityskaarien sarja on riippuvainen sekä menneisyydestä että nykyisestä järjestelmän tilasta ja jotkut kehityskaaret (polut) ovat todennäköisempiä kuin toiset. Menneisyys määrää mahdollisuudet, kun taas nykyisyys kontrolloi sitä, mitä mahdollisuuksia kannattaa tunnustella. Polkuriippuvuudelle on myös ominaista, että sillä on paikallinen ulottuvuus: polkuriippuvuus on sidoksissa paikkaan. (Martin & Sunley 2004, 403-409.)

Polkuriippuvuuden voima piilee muun muassa siinä, että uudet innovaatiot syntyvät vanhojen pohjalta, eikä uutta tietoa hyödynnetä täysin. Tällöin päädytään tiettyyn rajattuun kehityskaareen, joka voi estää uusien kehityssuuntauksien esiintulon (Schienstock 2004, 4). Polkuriippuvuus voi muuttua lukkiutumaksi, jolloin vanhat teknologiat, ajatusmallit sekä organisaatiomuodot estävät kilpailukyvyn syntyä ja alueen taloudellista kehitystä (Grabher 1994a). Tällöin tulee vaikeaksi luoda uutta ja tehdä tarvittavia muutoksia, jotta päästäisiin pois lukkiutuneelta polulta (Sotarauta & Linnamaa 1999, 118).

Historia vaikuttaa siis alueen kehittymiseen ja siihen liittyviin institutionaalisiin, rakenteellisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin piirteisiin. Grabher (1994a, 24) on kuvannut Ruhrin alueen alueellista kehityskulkua, joka ajautui lukkiutumiin johtuen homogeenisestä alueellisesta kehityskulttuurista. Alueen homogeenisyyden tuloksena toimijoiden näkemykset alueesta olivat yhteneväiset, mikä esti erilaisten tiedon tulkintojen syntymisen. Havainnot vaihtoehdoista innovaatioista alueella rajoittuivat ja alueen ulkopuolisten heikkojen sidosten puuttuessa uutta tietoa ei saatu käyttöön. Tiukat sidokset teollisuuden, aluehallinnon, järjestöjen ja instituutioiden välillä estivät näin taloudellisten, poliittisten ja kulttuurillisten innovaatioiden synnyn ja alueen uudistumisen.

Vanhat teollisuusalueet voivat ajautua vahvaan polkuriippuvuuteen eli negatiiviseen lukkiutumiseen niiden homogeenisyyden ja erityisen teknoteollisen rakenteen sekä teolliseen menneisyyteen perustuvan institutionaalisen ympäristön takia. Vanhat teollisuusalueet voivat siis lukkiutua kapeisiin kehityspoluihin, koska alueiden teollinen perintö on heikentänyt niiden kykyä sopeutua uusiin teknologioihin. Negatiivinen lukkiutuma syntyy, kun uutta teknologiaa on vaikea sovittaa alueen vanhaan teknologiaan perustuviin rakenteisiin. Vanhat teollisuus-

alueet voivat olla vahvasti suuntautuneita vakiintuneisiin teollisuudenaloihin johtuen tuotantohyödykkeiden, johdon, tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä työvoiman lujasta sitoutumisesta vanhoihin teknologioihin. (Boschma & Lambooy 1999, 416.)

Grabher (1994b, 260-264) jakaa lukkiutumiset kolmeen osaan: funktionaaliseen, kognitiiviseen ja poliittiseen lukkiutumiseen. Funktionaalinen lukkiutuma ilmenee, kun vallitsevista toimintatavoista ei poiketa, vaan tyydytään pitämään kiinni esimerkiksi vanhoista rakenteista tai teknologioista. Kognitiivisella eli tiedollisella lukkiutumalla tarkoitetaan tilannetta, jossa toimijat ovat lukkiutuneet ajattelemaan yhteneväisesti ja käyttävät samanlaista kieltä ja käsitteistöä. Toimijoilla on myös yksi ja sama tietopohja käytettävissään ja he tulkitsevat tietoa tietyn mallin mukaan. Uudet tavat tulkita tietoa ja havainnoida toimintaympäristön muutoksia eivät pääse esille kognitiivisen lukkiutuman tilassa. Poliittisessa lukkiutumassa tiukasti toisiinsa sidoksissa olevat toimijat pitävät yhtä ja pyrkivät turvaamaan saavutetut etunsa. Edellä mainitut lukkiutumiset helpottavat sopeutumista vallitsevaan toimintaympäristöön, mutta ne eivät kehitä alueen toimijoiden mukautumiskykyä arvaamattomiin tulevaisuuden muutoksiin (Grabher 1994b, 265).

Termeer & Koppenjan esittävät sosiaalisen juurtumisen käsitettä uusien ideoiden käyttöönotossa verkostonäkökulmasta. Sosiaalinen juurtuminen merkitsee sitä, että toimijat eivät ole halukkaita uudistamaan suhteitaan ja strategioitaan. On tärkeää kuitenkin tuoda uusia, hyviä ideoita esille. Jos nämä uudet ideat tai käytännöt hyväksytään, on mahdollista että toimijat ovat innokkaita uudistamaan vuorovaikutusmuotoja samansuuntaisesti ajattelevien toimijoiden kanssa. Uusien ideoiden käyttöönotto ja hyväksyminen edellyttää, etteivät ne poikkea liikaa toimijoiden vallitsevista ajatusmalleista. Ideoiden tulisi kuitenkin poiketa tarpeeksi, jotta ne toisivat tuoretta näkökulmaa käsiteltävään asiaan. (Termeer & Koppenjan 1997, 93.)

3.2 Jännitteet ja aluekehittäminen

Aluekehittäminen tapahtuu monimutkaisessa ympäristössä, jota leimaa erilaiset jännitteet ja ristiriidat. Jännitteet voivat syntyä niin seudun sisällä kuin ulkopuolellakin tai toimijoiden välillä. Jännitteet liittyvät myös aikaan: jännitettä voi olla historian ja nykypäivän sekä lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämisen välillä. Jännitteet voivat pahimmillaan muuttua ristiriidoiksi, jotka heikentävät kehittämistoimintaa. Jännitteillä on kuitenkin myös myönteisiä vaikutuksia,

riippuen paljon siitä, miten alueen kehittäjät suhtautuvat jännitteisiin. Mikäli alueella suhtautaan avoimesti jännitteisiin ja niiden taustalla oleviin erilaisiin näkökantoihin, voidaan jännitteet nähdä myös innovatiivisuuden voimavarana. Innovaatioprosessissa tarvitaan erilaisia näkemyksiä, jotta uutta ja monipuolisempaa tietoa olisi hyödynnettävissä.

3.2.1 Jännitteen määritelmä

Normann määrittelee jännitteen sosiaalisesti ilmiöksi. Jännitteitä syntyy, kun toimijoilla on erilaisia ideoita ja kun toimijat niiden pohjalta suunnittelevat erilaisia toimenpiteitä. Jännitteen taustalla on usein eräänlainen epäsopivuus ”objektiivisessa todellisuudessa”. Epäsopivuus voi vallita kahden asiantilan välillä tai organisaation tilanteen ja sen ympäristön muuttuvan tilanteen välillä. Joka tapauksessa kyseinen epäsopivuus aiheuttaa todennäköisesti organisaation sisällä, yksilöiden ja ryhmien välillä jännitteitä. Tämä on luonnollista, koska ihmiset ja ryhmät näkevät todellisuuden eri tavalla omien käsitystensä, kokemustensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaan. (Normann 2002, 325–326.)

Jännite voi johtaa eri tavoilla ilmeneviin ristiriitoihin. Ristiriita ei ole sinällään kielteinen asia. Jos jännitteet ja ristiriidat peilaavat erilaisia näkökantoja ja tulkintoja, ne ovat merkki moninaisuudesta ja ovat siksi erittäin arvokas resurssi. Normann on kuvannut johtamisprosessia, jossa jännitteet ja ristiriidat tulkitaan erilaisia todellisuuskäsityksiä kuvaaviksi tiedoiksi ja kanavoidaan innovaatioiksi. Tämän prosessin Normann on nimennyt valtiomiestäidoksi. (Normann 2002, 326.)

Ståhle & Grönroos ovat tarkastelleet kaaosta ristiriitojen ja sitä kautta uusiutumisen voimavarana. Joustava ja uudistuskykyinen organisaatio vaatii ristiriitojen avointa käsittelyä. Ristiriidat koetaan usein uhkana ja niitä vastaan yritetään suojautua. Samalla kuitenkin voidaan sokeutua ympäristön muutoksia kohtaan ja luodaan näennäistä turvallisuuden tunnetta. Samaan suuntaan katsominen ja konsensus tuottavat tasapainoa, mutta eivät johda innovaatioihin, eikä näin kehitä toimintaa. (Ståhle & Grönroos 1999, 111.)

Innovatiivisen toiminnan edellytyksenä pidetään sitä, että toimijoilla on erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Omista näkemyksistä poikkeavat mielipiteet saavat ihmiset pohtimaan asioita useammilta eri näkökulmilta, mikä puolestaan edistää monimutkaisia ajatteluprosesseja ja

perusteellista sekä luovaa ongelmanratkaisua. Erimielisyys synnyttää omaperäisyyttä, parantaa päätöksentekoprosessia ja murentaa liiallista tyytyväisyyttä. (Nemeth 1997.) Vaikka erilaisten näkökulmien ja lähestymistapojen yhteentörmäyksistä aiheutuvat ristiriidat ovatkin innovaatioiden oleellinen käyttövoima, on kuitenkin tärkeää, että ristiriidat pysyvät tiedollisina ja että esitetty kritiikki on rakentavaa. Konfliktit eivät saa yleistyä koskemaan henkilökohtaisia asioita (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 71).

Jännitteet ja ristiriidat voivat johtaa myös kielteiseen tulokseen. Ristiriitoja voidaan ratkaista monilla eri tavoilla, ja jotkin niistä estävät uudistumista. Normannin mukaan ihannetapauksessa jännitteet ja ristiriidat kanavoidaan uusiksi oivalluksiksi ja toimintatavoiksi. Tämä on mahdollista, kun moninaisuus on todella sisäistetty ja kun eri tahot tekevät yhteistyötä. Jos jännitteet johtavat heimohenkisyyteen ja riippumattomuuteen tai liialliseen riippuvaisuuteen, jännitteet ovat luultavasti johtaneet noidankehään. (Normann 2002, 326.)

3.2.2 Erilaisia jännitteitä kaupunkiseudun kehittämisessä

Haveri & Majoinen ovat tarkastelleet seudullisen yhteistyön jännitteitä, joiden voidaan nähdä olevan luonteenomaisia myös kaupunkiseudun kehittäjäverkoston toiminnalle. Seudullinen yhteistyö ja sen johtaminen tapahtuu usein erilaisten jännitteiden keskellä. Jännitteitä liittyy esimerkiksi historiallisiin tekijöihin: yhdessä koetut tapahtumat jättävät jälkensä joko negatiivisina tai positiivisina yhteistyön oppimiskokemuksina. Yhteistyöhön itseensä sisältyy merkittävä jännite yhteistyön ja kilpailun välisestä asetelmasta. Ulkopuoliset tahot voivat väliintulollaan vaikuttaa jännitteiden syntymiseen tai vähentymiseen. Toisaalta jännitteet voivat olla sisäsyntyisiä, seutukunnan alueellisesta asemasta tai historiasta johtuvia. Myös vahvat persoonat voivat synnyttää tai poistaa jännitteitä. (Haveri & Majoinen 1997, 69.)

Jännitettä on myös pitkän ja lyhyen tähtäimen johtamisen välillä. Seudullinen johtaminen on enimmäkseen pitkäjänteistä toimintaa, mutta lyhyen tähtäimen tuloksien näyttäminen on välttämätöntä seudullisen yhteistyön legitimoimisen kannalta. Luonteensa vuoksi seudullisen yhteistyön johtamisessa keskeinen on pitkän tähtäimen näkökulma. Erityisesti näin on elinkeinopoliittisissa ja aluekehityshankkeissa. Alueellinen kehittäminen ja elinkeinopoliittikka ovat luonteeltaan pitkäjänteistä työtä, jossa muutokset tapahtuvat hitaasti ja nopean sekä näkyvän kehityksen aikaansaaminen on usein hankalaa. (Haveri & Majoinen 1997, 77.)

Sidosryhmiltä tuleva paine tulosten esittämisestä saattaa johtaa liialliseen lyhyen tähtäimen toimenpiteiden korostamiseen. Tämä on mahdollista etenkin voimakkaasti moniarvoisessa ja poliittisessa toimintaympäristössä, jossa johtaminen tapahtuu eri suuntiin vetävien intressien ristiaallokossa. Seudullisen yhteistyön johtaminen tapahtuu siis monien toimijoiden erilaisten tavoitteiden ja eri suuntaan vaikuttavien jännitteiden keskellä. Jännitteet ja ristiriidat voivat hallitsemattomina johtaa sudenkuoppiin ja yhteistyön taantumiseen, mutta oikein hallittuna niillä voi myös olla merkitystä yhteistyötä eteenpäin kantavan voimana. Ongelmia ja konflikteja ei tulisi siten karttaa, koska ne voidaan kanavoida myönteiseksi voimavaraksi. Ongelmien karttaminen saattaa johtaa yhteistyön ylidemokraattisuuteen ja liialliseen varovaisuuteen. Tällöin vaikeita asioita ei voida käsitellä, vaan seudullisessa yhteistyössä on asioita, joista ei puhuta ja menettelytapoja, jotka eivät ota tasapuolisesti huomioon eri osapuolten panoksia ja hyötyjä. Yhteistyössä ei päästä ”sivistynyttä seurustelua” pidemmälle tasolle. (Haveri & Majoinen 1997, 103-104.)

Paras tapa seudullisen yhteisön synnyttämiseen ja vahvistamiseen on yhdessä tekeminen. Seudullinen ajattelu- ja toimintatapa syntyy ainoastaan yhteisten kokemusten kautta toteuttamalla erilaisia projekteja yhdessä, miettimällä yhteisiä vahvuuksia ja heikkouksia, työskentelemällä ulkoisten uhkien välttämiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Samalla tapahtuu sitoutuminen yhteisiin strategioihin. Yhteisen työskentelyn kautta tulee ymmärrys ja motivaatio siihen, mitä tehdään ja miksi. Myös aiemmat negatiiviset oppimiskokemukset voidaan parhaiten poistaa tekemisen kautta. Lisäksi voidaan tarvita erityistä positiivisten kokemusten mukanaan tuomaa poisoppimista, ennen kuin menneisyyden vaikeat asiat saadaan vaikeuttamasta nykypäivän tilannetta. Kollektiivinen muisti vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa. Joskus voidaan tarvita erityistä positiivisten kokemusten mukanaan tuomaa poisoppimista, ennen kuin menneisyyden vaikeat asiat saadaan vaikeuttamasta nykypäivän tilannetta. (Haveri & Majoinen 1997, 79 & 103)

Sotarauta on esittänyt luovan jännitteen käsitettä yhtenä alueen kilpailukyvyn ja uusiutumisen elementeistä. Luovan jännitteen voidaan katsoa innostavan ihmisiä ja samalla innostuneet ihmiset synnyttävät luovaa jännitettä. Sotarauta tarkoittaa luovalla jännitteellä sellaista tilaa, jolle on ominaista kiihtymys ja epävarmuus tulevien tapahtumien ja toimintojen seurauksista. Jännite syntyy ympäristössä, jossa samanaikaisesti läsnä olevat toisilleen vastakkaiset tai riittävästi erilaiset voimat kyseenalaistavat vallitsevat ajattelu- ja/tai toimintamallit. Jännite syn-

tyy tällöin kahden tai useamman ilmiön välille. Alueellisessa kehittämisessä tällaisia ilmiöitä voivat olla esimerkiksi organisaatioiden väliset suhteet tai nykyisen ja tulevan kehityksen välinen ero tietyn konkreettisen asian osalta (Sotarauta 2001, 205-206.)

Luovaa jännitettä on mahdollista saada aikaan esimerkiksi strategisilla projekteilla, uusilla ideoilla ja avauksilla tai eri toimijoiden haastamisella mukaan suurien tavoitteiden toteuttamiseen. Luovan jännitteen voidaan katsoa innostavan ihmisiä ja samalla innostuneet ihmiset synnyttävät luovaa jännitettä. (Sotarauta & Lakso 2000, 89.) Luovan jännitteen tilalle on siis ominaista se, että kehittämisessä mukana olevien toimijoiden välillä ei vallitse liiallinen harmonia, mutta ei myöskään tila, jossa keskinäisistä kiistoista tulee liian repiviä. (Linnamaa 2004, 80.)

Luovan jännitteen seurauksena syntyy ennen kokemattomia ja omaperäisiä tuotteita, prosesseja, ajatuksia, toimintamalleja jne. Luova jännite voi syntyä itsestään tai johtajuuden tuloksena. Esimerkiksi Jyväskylän kaupunkiseudulla luovan jännitteen tila syntyi osaksi 1990-luvun laman aiheuttamana, kun kaupunkiseudun tilanne näytti erittäin synkältä. Lisäksi Jyväskylän kaupunkiseudulla luovaa jännitettä voidaan tulkita synnytetyn tuolloin johtajuuden kautta: kaupunkiseudun tilanteen vakavuus osattiin tuoda esiin niin, että erilaiset toimijat motivoituitivat kehittämiseen ja oivallettiin valintojen tekemisen tärkeys. (Linnamaa 2004, 80)

4 VERKOSTOT JA ALUEKEHITTÄMINEN

4.1 Verkoston määritelmiä

Innovatiivinen toiminta edellyttää toimijoiden välistä vuorovaikutusta, jolle verkosto yhteistyön organisointitapana voi luoda hyvät toimintapuitteet. Verkostomainen yhteistyö voi parhaimmillaan lisätä toimijoiden välistä vuorovaikutusta, jolloin muun muassa toimijoiden välinen tunnettuus ja tiedon sekä ideoiden vaihto lisääntyy. Tiedon ja ideoiden vaihdon kautta verkostoon ja toimintaympäristöön tulee uusia ajatusmalleja, mikä voi estää negatiivisen polkuriippuvuuden syntyä alueella. On oleellista kuitenkin muistaa, ettei verkostoituminen ole toiminnan itsetarkoitus, eikä se välttämättä sovi kaikkiin tilanteisiin. Lisäksi myös verkoston toiminta voi lukkiutua, jos sen toimivuuteen ei kiinnitetä huomiota. Verkostoista on esitetty lukuisasti eri teorioita ja sitä on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Tämän luvun alussa käydään läpi tiivistetysti verkostokirjallisuutta. Myöhemmin tässä luvussa verkostoja tarkastellaan erityisesti aluekehittämisen näkökulmasta.

Castells näkee verkoston historiallisena kehityssuuntauksena, jossa tietoyhteiskunnan päätoiminnot ja -prosessit ovat mitä enenevässä määrin järjestäytyneet verkostoissa. Verkostomaisen toiminnan logiikka on levinnyt moninaisille osa-alueille kuten tuotannon, kokemuksen, vallan ja kulttuurin aloille. Verkostot ovat avoimia rakenteita, jotka ovat kykeneväisiä laajentumaan ilman rajoja. Verkostoon voi yhdistää uusia linkkejä niin kauan kuin verkoston jäsenet kykenevät kommunikoimaan verkoston sisällä. Verkoston toimijoiden tulee jakaa sama käsitteistö, arvot ja tavoitteet, jotta verkosto toimisi. Verkostopohjainen sosiaalinen rakenne on dynaaminen, avoin järjestelmä, joka on altis innovaatioille uhkaamatta rakenteen tasapainoa. (Castells 1996, 500-501.)

Verkostot on viimeaikaisessa kirjallisuudessa nähty tärkeimmäksi sosiaalisen toiminnan koordinoitumiseksi nykyisessä maailmassa, jossa hierarkiat ja markkinat eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Hierarkian ja markkinoiden rinnalle on noussut tarve kehittää kumppanuussuhteisiin ja verkostoihin perustuvia malleja. Myös paikallishallintoa koskevassa keskustelussa on tultu siihen tulokseen, että koordinoitumismekanismit tulevat muuttumaan ja enenevässä määrin siirtyään hierarkioista verkostojen suuntaan. Verkostoihin liittyy tiettyjä

ominaisuuksia, joita on käsitelty suuressa määrässä verkostokirjallisuutta. Seuraavassa Airaksinen, Nyholm & Haveri ovat listanneet muutamia keskeisiä verkostoihin liitettyjä piirteitä kirjallisuudessa:

- verkostot ovat toisistaan riippuvaisten, mutta itsenäisten toimijoiden muodostamia kokonaisuuksia, joihin kuulutaan vapaaehtoisesti (Castells 1996)
- yhteinen tavoite ja odotus lisäarvosta pitävät verkostot toiminnassa (esim. Himmelmann 1996, Kickert ja Koppenjan 1997)
- verkostot ovat rakenteeltaan löyhiä, joustavia, dynaamisia ja niitä voidaan luonnehtia epävirallisiksi ja ”mataliksi” organisointitavoiksi (Castells 1996)
- keskeinen toimintaa koossapitävä voima on luottamus (Bradach ja Eccles 1991)

(Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 30.)

Linnamaan (2004, 51) mukaan verkostoja voidaan jaotella myös niiden käyttötarkoituksen mukaan esimerkiksi potentiaalisiin ja strategisiin verkostoihin. Potentiaalisina voidaan pitää verkostoja, joita on luotu ilman selkeää tavoitetta tai syytä, mutta joista voidaan olettaa olevan hyötyä jossakin myöhemmässä tilanteessa. Strategisissa verkostoissa yhteistyösuhteet ovat resursseja lisääviä tai olemassa olevien resurssien käyttöä tehostavia (Oinas & Packalén 1998, 71). Sotaraudan (2000b, 62-63) mukaan alueellisen kehittämisen verkostoja voidaan verkostojen käyttötarkoituksen mukaan tyypitellä muun muassa seuraavasti:

- tavoitteellinen verkosto: syntynyt tietyn asian aikaansaamiseksi, ja jolla on lähinnä välinerooli
- etsintäverkosto: syntynyt informaation ja kokemusten vaihtoa, etsintää ja haarukointia varten
- tukiverkosto tai kollegaverkosto: saman alan ihmisten verkosto, jossa vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia sekä haetaan tukea omalle työlle ja sen kehittämiseksi
- torjuntaverkosto: perustettu jonkin yhteisen uhkan (esimerkiksi määrärahojen vähentäminen) torjumiseksi
- kansalaisvaikuttamisen verkosto: koottu kansalaisryhmiä jonkin tietyn tavoitteen ajamiseksi
- investointiverkosto: perustettu suurien investointien toteuttamiseksi

Klijn (1997, 31) listaa puolestaan kolme tärkeää verkostolle luonteenomaista piirrettä:

- Verkostot ovat olemassa toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden myötä.

- Verkostot koostuvat useista toimijoista ja heidän tavoitteistaan
- Verkostot muodostuvat toimijoiden välisistä suhteista, jotka ovat enemmän tai vähemmän kestäviä luonteeltaan.

Linnamaan & Sotaraudan mukaan verkostoitumisella tarkoitetaan vastavuoroisten, eihierarkkisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kasvua, toimijoiden lisääntyntä keskinäisriippuvuutta ja tämän riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. Verkosto voidaan tällöin määritellä eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Keskinäisen riippuvuuden ohella toinen merkittävä verkostoihin liittyvä ominaisuus on verkostoon kuuluvien toimijoiden välinen luottamus. (Linnamaa & Sotarauda 2000, 34.)

Sotaraudan, Linnamaan & Suvisen (2003, 60) mukaan yhteistoiminnan käytännöt perustuvat itsenäisten toimijoiden yhdessä määrittelemiin toiminnan normeihin. Verkostoa voisi täten pitää myös toimijan toimintaympäristönä. Tällöin korostuu verkostoitumisen aikana syntynyt sosiaalisen pääoman kasvu. Erityisesti painopiste on eri osapuolten keskinäisessä luottamuksessa, koska sen varassa toimijat ovat valmiita jakamaan luottamuksellisia tietoja tavalla, joka parhaimmillaan johtaa yhdessä oppimiseen (Autio 2000, 29). Verkostojen sisällä vuorovaikutus säätelee varsin pitkälle sen, kuinka läheisiä, avoimia ja luottamuksellisia eri toimijoiden väliset suhteet ovat eli kuinka hyvin ne käytännössä toimivat, ja siten se pitää sisällään myös ihmisten välisen kunnioituksen ja ystävyyden asteet. (Sotarauda, Linnamaa & Suvinen, emt.)

Verkostot voidaan nähdä myös instituutioiden näkökulmasta, kuten Klijn & Koppenjan ovat tarkastelleet verkostoja. Instituutiot muodostavat yhteisöllisen käyttäytymisen sosiaalisen infrastruktuurin, jolle säännöt, normit ja sopimukset antavat tarkoituksen. Lisäksi instituutiot vaikuttavat, ohjaavat ja rajoittavat sääntöjen kautta toimijoiden käyttäytymistä. Tässä merkityksessä myös verkostoja voidaan pitää instituutioina, koska niille on tunnusomaista muodollisten ja epämuodollisten sääntöjen ainutlaatuinen kokonaisuus, joka on syntynyt ja kehittynyt verkoston historiassa. Verkoston sääntöjä voidaan luoda tietoisesti, mutta niistä tulee hyväksytyjä vasta, kun verkoston toimijat vahvistavat ja ottavat ne käyttöön toiminnassa. Säännöt menettävät voimassaolonsa, jos toimijat eivät noudata niitä. (Klijn & Koppenjan 2006, 143-145.)

4.2 Verkostot aluekehittämisessä

Innovatiivisuuden painottaminen aluekehittämisessä on lisännyt myös verkostojen merkitystä aluekehittäjien yhteistyön muotona. Kun puhutaan verkostoista aluekehittämisessä, puhutaan usein kehittäjäverkostoista. Kehittäjäverkostot koostuvat eri kehittämisorganisaatioista, jotka yhdessä vastaavat kyseessä olevan alueen kehittämisestä. Kehittäjäverkoston käsitteen ohella tässä tutkimuksessa esitellään policy-verkoston käsite. Policy-verkosto nähdään tässä tapauksessa lähes rinnasteisena käsitteenä kehittäjäverkostolle, jonka merkitystä pyritään policy-verkoston käsitteen avulla avaamaan tarkemmin. Kehittäjäverkoston käsite on kuitenkin valittu pääkäsitteeksi kuvaamaan verkostoja aluekehittämisessä, koska se ilmaisee selkeämmin alueellisten kehittämisorganisaatioiden yhteistoimintaa. Kehittäjäverkoston käsitettä käytetään myös työn empiirisessä osassa.

Muun muassa Morganin, Brooksbankin ja Connollyn (2000) mukaan verkostoituminen on menestyksenkäs strategia alueiden kehittämistoiminnassa nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Verkostoituminen ei ole kuitenkaan yksinkertainen koordinoititapa ja verkostomalleja on useita myös alueellisessa kehittämisessä. Mustikkamäki & Viljamaa ovat tarkastelleet verkostoja alueellisessa kehittämisessä fyysis-spatiaalisten ja organisatoristen verkostojen näkökulmasta. Fyysis-spatiaalisissa verkostoissa painotetaan fyysisen aluerakenteen ja maantieteellisen sijainnin merkitystä. Verkostot nähdään usein erilaisina kehityskäytävinä ja kaupunkivyyhykkeinä, joiden välillä eri ”virrat” (ihmis-, tavara-, ja informaatiovirrat) kulkevat. Fyysis-spatiaalisissa verkostoissa ei niinkään korosteta kaupunkien välisten virtojen sisältöä, vaan päähuomio on infrastruktuuriverkkojen välityksellä kulkevien virtojen määrissä ja suuntautumisessa. Määriteltäessä fyysis-spatiaaliset verkostot erilaisina infrastruktuuri- ja kommunikaatioyhteyksinä, nähdään verkostot tällöin kehittämistyössä kehittämisen kohteena, jolloin varsinainen yhteistyö tapahtuu erilaisissa hanke- ja projektiverkostoissa. (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 26-27).

Organisatorinen verkostoituminen taas nähdään alueellisessa kehittämisessä toimintatapana, jossa yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa tavoitteita, joihin yksin toimimalla ei ole mahdollista päästä. Organisatoriset verkostot voidaan yksinkertaisesti määritellä organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden väliseksi yhteistyösuhteiksi. Kun verkoston tavoitteena on alueellinen kehittäminen, voidaan puhua alueellisesta kehittäjäverkostosta. Alueellinen kehittäjäverkosto muodostuu niistä keskeisimmistä toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäi-

sellä yhteistyöllään vaikuttavat kyseessä olevan alueen kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen suhde. Alueellisessa kehittämisessä lähtökohtana on siis se, että alueelliset toimijat organisoituvat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. On silti huomioitava, että verkostoituminen on vapaaehtoisuuteen perustuva ja jokaisen toimijan omista lähtökohdista ja tarpeista syntyvä yhteistoiminnan muoto, jota ei voida määrätä hallinnollisesti ”ylemmältä” tasolta. (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 30-33.)

Kehittäjäverkosto koostuu siis alueella toimivista erilaisista kehittäjäorganisaatioista ja niiden välisistä suhteista. Kehittäjäorganisaatio viittaa niihin toimijoihin, joiden missiona on koko alueen tai sen jonkun osa-alueen kehittäminen. Näin tarkasteltuna yritykset, kansalaisjärjestöt tai oppi- ja tutkimuslaitokset eivät ole kehittäjäorganisaatioita, jos niille ei ole annettu tai ne eivät ole ottaneet jotain tiettyä suoraan alueen kehittämiseen liittyvää tehtävää. (Sotarauta 2000a.)

Linnamaa ja Sotarauta (2000, 47-48) ovat jakaneet kehittäjäverkoston muodostavat kehittäjäorganisaatiot yleisellä tasolla yleiskehittäjiin ja erikoistuneisiin kehittäjiin. Yleiskehittäjien tehtävänä on katsoa aluetta (esim. kaupunki, seutukunta tai maakunta) ja sen kehittämistä kokonaisuutena. Lisäksi yleiskehittäjien tulisi pyrkiä suuntaamaan resursseja alueen tulevaisuuden kannalta merkittäviin asioihin ja tärkeille aloille. Yleiskehittäjiä ovat muun muassa kunnalliset toimijat ja valtion aluehallintoviranomaiset. Laajasti ottaen yleiskehittäjiin voidaan lukea myös ammatti- ja etujärjestöt. Erikoistuneiden kehittäjien tehtävänä on puolestaan kehittää jotain tiettyä alueen kehityksen kannalta tärkeää teemaa. Erikoistuneiden kehittäjien päämääränä on myös syventää kehittämistoiminnan osaamista ja samalla suunnata ja tarkentaa kehittämistoimintaa omien strategioiden ja toimintojen avulla. Erikoistuneiksi kehittäjiksi voidaan lukea esimerkiksi erilaiset teknologian- ja osaaminsiirto-organisaatiot, rahoittaja- ja neuvontaorganisaatiot sekä oppi- ja tutkimuslaitokset. Paikallisilla kehittämisorganisaatioilla on keskeinen rooli aluekehittämisessä, koska ne voivat hyödyntää kykyään ymmärtää oman alueensa ongelmia ja pystyvät siksi kohdistamaan ongelmiin räätälöityjä toimintapolitiikkoja (Morgan, Brooksbank & Connolly 2000, 324).

Yleensä kehittäjäverkosto organisoituu tapauskohtaisesti tietyn hankkeen ympärille. Verkoston osallistuminen riippuu siitä tavoitteesta, johon verkostoitumalla pyritään. Verkoston toimijat voivat nähdä verkoston esimerkiksi:

Kanavana, jolloin motiivina on

- uusien resurssien hankkiminen
- pääsy mukaan päätöksentekoprosessiin
- oman toiminnan kannalta tärkeille informaation ja tiedon lähteille pääsy
- uusien johtamis-, suunnittelu- ja kehittämistaitojen oppiminen
- uuden teknologian saavuttaminen

Kustannusten vähentäjänä, jolloin motiivina on

- kustannusten ja riskien jakaminen
- taloudellisten resurssien lisääminen
- mittakaavaetujen saavuttaminen
- investointikustannusten vähentäminen
- toimintojen koordinointi
- yhteishankintojen toteuttaminen

Strategisena välineenä, jolloin motiivina on

- yhteinen tahdonmuodostus, päätösten toimeenpano ja legitimointi
- tuotekehitykseen kuluvan ajan pienentäminen
- kansainvälistyminen
- informaation vaihto
- erikoistuminen ja diversifioituminen
- tuki kolmatta osapuolta vastaan

(Kautosta 1993 mukaillen, Linnamaa & Sotarauta 2000, 35-36.)

Sotaraudan, Linnamaan & Suvisen (2003, 63) mukaan verkostoitumisen huumassa tuntuu helposti unohtuvan, että verkostoituminen on luonteeltaan yhdessä tekemistä eikä vain erilais-ten yhteistyökumppaneiden listaamista erilaisiin kehittämisohjelmiin ja hankesuunnitelmiin. Verkostoituminen ei ole itsetarkoitus, vaan tapa organisoida yhdessä tekeminen. Usein vaikuttaa kuitenkin siltä, että aluekehittämisessä verkostoituminen on alkanut elää omaa elämäänsä, jolloin unohtuu Ståhlen (1998) ajatus siitä, että verkostolla tulisi olla mahdollisimman selkeä perusidea ja sellainen missio, joka auttaa verkostoon kuuluvia toimijoita ymmärtämään verkoston olemassaolon. Olennaista on, että verkostolla olisi selkeästi mielletyt toimintaperiaatteet, arvot ja tavoitteet, joiden pohjalta on mahdollista ymmärtää mikä on tärkeää ja tarkoituksenmukaista ja osataan priorisoida valintoja sen pohjalta. On kuitenkin hyvä muistaa, että erilaisten innovaatioympäristöjen synnyttämiseen ja ylläpitoon liittyvät verkostot tuottavat

lisäarvoa vain, jos ne ovat tehokkaampia kuin vaihtoehtoiset tavat organisoitua (Ireland ym. 2002, Sotaraudan, Linnamaan & Suvisen 2003, 63 mukaan.)

Verkostoituminen näkyy siis aluekehittämisessä monella tavalla. Kehittäjäorganisaatiot pyrkivät edistämään yritysten sekä yritysten ja tutkimus- ja oppilaitosten välistä yhteistyötä. Samalla kehittäjäorganisaatiot pyrkivät lisäämään omaa yhteistyötään eli toimimaan eräänlaisena kehittäjäverkostona, jotta olisi mahdollista toteuttaa riittävän vaikuttavia kehittämisprojekteja. (Linnamaa & Sotarauta 2000.)

4.2.1 Kehittäjäverkostot

Kehittäjäverkostoissa toimijat ovat riippuvaisia verkostokumppaneiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä, koska ilman kumppaneita ei päästäisi yhtä hyvään lopputulokseen. Kehittäjäverkostoon voivat kuulua muun muassa kunnat, avainyritykset, oppi- ja tutkimuslaitokset, rahoituslaitokset, TE-keskukset ja kansalaisjärjestöt. Kaikki verkoston jäsenet eivät ole mukana kaikissa kehittämisprojekteissa, vaan projekteihin osallistujat määräytyvät kulloinkin kyseessä olevan asian perusteella. Kehittäjäverkostojen kiinteys ja verkostomaisuus voi vaihdella alueittain. (Sotarauta & Linnamaa 1999, 104.)

Linnamaa & Sotarauta (2001, 63) tulkitsee alueellisen kehittäjäverkoston löyhästi organisoituneeksi strategiseksi verkostoksi. Kehittäjäverkostoa voidaan sanoa löyhäksi, koska sillä ei välttämättä ole vakiintunutta organisaation muotoa. Se organisoi useita erilaisissa kokoonpanoissa erilaisten toimintojen ympärillä. Kehittäjäverkostot rakentuvat siten useiden erilaisten toimijoiden ja niiden keskinäisten vuorovaikutusten varaan. Tällöin huomio kohdistuu verkoston kokoonpanoon eli siihen, ketkä ovat mukana ja ketkä eivät sekä millaista on toimijoiden välinen vuorovaikutus. Verkostojen johtamisella pyritään aktivoimaan tärkeitä resursseja hallitsevia toimijoita ja rakentamaan verkostoa niin, että uusia toimijoita on mahdollista tuoda verkostoon tai muuttaa jo mukana olevien toimijoiden asemaa. (Linnamaa 2004, 69.)

Kehittäjäverkostoissa on mukana monia toimijoita (kehittämisorganisaatioita) omien tavoitteidensa kanssa. Lisäksi toimijoiden tavoitteet ja preferenssit saattavat muuttua prosessin kuluessa. Näin ollen toimijoiden on vaikea etukäteen tietää, mihin tavoitteisiin prosessissa päädytään ja mitkä tulevat olemaan strategiaprosessien tuotokset. Koska kehittäjäverkostoissa toteuttavat strategiaprosessit ovat kompleksisia ja vaikeasti ennakoitavia, on toimijoiden kyet-

tävä oppimaan sekä omista tavoitteistaan ja strategioistaan että muiden toimijoiden tavoitteista ja strategioista prosessin kuluessa. (Linnamaa 2004, 69).

Blakelyn ja Bradshaw'n (2002, 343) mukaan ensisijaista kehittämisorganisaatioiden toiminnassa on, että niillä tulisi olla riittävästi toimivaltaa ja resursseja suoriutuakseen seuraavista toiminnoista:

- tutkimus: organisaation tulee tarjota tietoa alueesta ja sen tarpeista
- tiedon hankinta: määritellyistä päätavoitteista
- markkinointi: räätälöityä täsmällisten kehitysstrategioiden mukaan
- koordinointi: kehittämisstrategian tavoitteiden saavuttamisessa oleellisten muiden toimijoiden koordinointi

Kehittäjäverkoston taustalla on ajatus siitä, että kaupunkiseudun kehittämisessä tulisi kyetä mobilisoimaan toimijoiden resurssit sekä yhdistämään niitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Resurssien kokoaminen ja yhdistäminen kaupunkiseudun kehittämiseksi on hyvä lähtökohta, mutta samalla se on äärimmäisen vaikeaa ja haastavaa. Resurssien yhdistelemisessä taustalla on myös oletus, että kaikilla toimijoilla on tuoda mukanaan verkostoon jotain resursseja. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 109.)

4.2.2 Policy-verkostot

Policy-verkoston käsitettä käytetään usein kuvaamaan suhdetta toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat mukana julkisen toimintapolitiikan päätös- ja toteuttamisprosessissa. Keskinäinen riippuvuusuhde on tärkeä termi verkosto-lähestymistavassa. Verkostossa toimijat ovat riippuvaisia toisistaan, koska he eivät voi saavuttaa päämääriään yksinään, vaan tarvitsevat toisten toimijoiden resursseja avukseen. Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa tarvitaan julkisten, puoli-julkisten ja yksityisten toimijoiden vuorovaikutusta. Keskinäisriippuvuus pohjautuu useiden toimijoiden resurssien jakoon, tavoiteltaviin päämääriin ja ymmärrykseen toimijoiden resurssien riippuvaisuudesta. Verkostossa tietoa, tavoitteita ja resursseja vaihdetaan vuorovaikutuksen kautta. Johtuen näistä säännöllisesti toistetuista vuorovaikutuksen hetkistä, verkosto institutionalisoituu. Institutionalisoitumisessa kehittyvät yhteiset tulkinnat, osallistumisen muodot ja vuorovaikutussäännöt, jotka lisäksi muodostuvat virallisiksi. (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997a, 6.)

Kickert, Klijn & Koppenjan määrittävät siis policy-verkoston toisistaan riippuvaisten toimijoiden väliseksi vakaaksi sosiaalisten suhteiden malliksi, jota käytetään ratkottaessa yhteiskunnallisia ongelmia tai toteutettaessa erilaisia toimintapolitiikkoja. He käyttävät termiä policy-verkosto, koska huomio kiinnittyy tapaan, jolla verkostot vaikuttavat julkisten toimintapolitiikkojen (= policy) valmisteluun ja toteuttamiseen. Policy-verkostot kehittyvät yhteiskunnallisten ongelmien ja resurssien ympärille, joita tarvitaan tai tuotetaan politiikkaongelmien hoitamiseksi. (Kickert, Klijn & Koppenjan, emt.)

Lisäksi Klijin mukaan policy-verkosto -näkökulma kiinnittää huomiota institutionaalisen kontekstin tärkeyteen hallinnossa. Jos politiikkaprosessi tapahtuu tietyssä institutionaalisessa kontekstissa, on olennaista ymmärtää tätä kontekstia, ja jos tarpeellista sekä mahdollista, pyrkii muuttamaan kontekstia. Institutionaalisen kontekstin ymmärtäminen on merkittävää, koska policy-verkoston näkökulmasta organisatoriset järjestelyt ovat välttämättömiä, jotta kyetään koordinoimaan politiikkaprosessissa mukana olevien toimijoiden monitahoisia vuorovaikutussuhteita. Jos organisatorisia järjestelyjä ei ole mahdollista toteuttaa, on vaikeaa yhdistää lukuisten toimijoiden näkemyksiä ja kanssakäymistä. (Klijn 1997, 31.) Mäkisen (1999, 100) mukaan policy-verkostot voivat käynnistää ja ylläpitää aluekehitystä purkamalla juuri niitä luonnollista dynamiikkaa jarruttavia henkilökohtaisia ja organisatorisia jäykkyyksiä, joita yksityisten ja julkisten osapuolten välisissä suhteissa usein esiintyy.

Cooke & Morgan (1998, 80) tarkoittavat policy-verkostolla julkisten, puolijulkisten ja yksityisten toimijoiden organisointimekanismia, joka muodostuu niin henkilöistä, ryhmistä, organisaatioista ja yhdistyksistä, jotka käsittelevät yhdessä tiettyjä julkisia toimintapolitiikkoja ja ohjelmia. Policy-verkostot voivat olla luonteeltaan erityyppisiä. Marsh ja Rhodes jakavat policy-verkostot muun muassa policy-yhteisöihin ja ilmiökohtaisiin verkostoihin. Policy-yhteisöt ovat luonteeltaan ilmiökohtaisia verkostoja tiiviimpiä ja pysyvämpiä ominaisuuksien ja verkostojen jäsenten välisen vuorovaikutuksen suhteen. Lisäksi policy-yhteisöissä on selkeämpi konsensus arvostuksista ja preferensseistä kuin ilmiökohtaisissa verkostoissa. Policy-yhteisön jäsenet jakavat valtaa suhteellisen tasaisesti sekä kaikki jäsenet tuovat resursseja verkostoon. Ilmiökohtaiset verkostot puolestaan liittyvät lähinnä politiikkaprosessien eri vaihtoehtojen esiin nostamiseen eikä niinkään päätöksentekoprosesseihin. Ilmiökohtaisissa verkostoissa konsensus voi olla vähäistä ja konfliktit ovat yleisempiä kuin policy-yhteisöissä.

Ilmiökohtaisen verkoston jäsenet tuovat epäsuhtaisen määrän resursseja verkostoon, mikä heijastaa myös jäsenten valtasuhteisiin. (Marsh ja Rhodes 1992, 251.)

Jos alueen kehittäjäverkostoa tarkastellaan edellä esitetyn jaottelun pohjalta, niin siinä voidaan nähdä piirteitä sekä policy-yhteisöstä että ilmiökohtaisesta verkostosta. Alueen kehittäjäverkosto kokonaisuutena muistuttaa policy-yhteisöä pysyvyytensä vuoksi, mutta toisaalta sitä ei useinkaan voi pitää erityisen tiiviinä. Alueen kehittäjäverkostossa on sisällä erilaisia ilmiökohtaisia, nopeasti muuttuvia verkostoja. (Linnamaa 2004, 66-67).

Policy-verkostojen mielekkyyttä on perusteltu muun muassa sillä, että ne mahdollistavat erilaisten intressiryhmien ja toimintapolitiikkaa toteuttavien organisaatioiden mukana olon toimintapolitiikkojen laadinnassa sekä niiden tietojen ja informaation hyödyntämisen prosessissa. Laaja osallistuminen helpottaa myös toimintapolitiikan yhteiskunnallista hyväksymistä. Näin toimintapolitiikan voimaansaattaminen ja eri organisaatioiden intressien ja arvojen ottaminen huomioon lisää prosessin demokraattisuutta ja ongelmanratkaisukapasiteettia. (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997b, 171.)

Policy-verkostoissa tapahtuvaa toimintaa vaikeuttavat verkostoihin oleellisesti kuuluva epävarmuus ja verkostojen monimutkaisuus. Kompleksisuus syntyy useiden, eri toimintatasojen toimijoiden ja heidän erilaisten intressiensä mukana olosta ja muodollisen organisationaalisen kontekstin puutteesta. (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997b, 167.) Policyjen luominen verkostossa epäonnistuu, jos

- yhteistyöhön ei ole riittäviä kannustimia
- ehdotetut päämäärät ovat epäselviä tai riittävää jännitettä synnyttämättömiä
- verkostosta puuttuu tärkeitä toimijoita tai käsiteltävän ongelman kannalta keskeisiä toimijoita ei kyetä linkittämään voimakkaasti mukaan
- ratkaiseva informaatio päämääristä, keinoista ja toimijoista puuttuu
- vaadittavaa toimivaltaa ei ole
- toimijat valitsevat vapaamatkustajuuden eivätkä osallistu verkostoon, koska pystyvät kuitenkin hyödyntämään verkostossa saavutettuja policy-ratkaisuja
- verkostossa mukana olevat toimijat eivät hyväksy vapaamatkustajuutta, ja siksi yhteistä toimintapolitiikkaa ei saavuteta
- yhdessä tekemiseen liittyvät kustannukset (raha, yhteistyöhön kuluva aika, verkos-

tossa hyväksyttäväksi tulevat kompromissit jne.) vähentävät kiinnostusta yhteistyöhön.

- toimijoiden toisistaan poikkeavat intressit, valtasuhteet ja erilaiset tulkinnat ilmiöistä johtavat konflikteihin
- osallistujat ovat kykenemättömiä kommunikoimaan omista alkuperäisistä tai prosessin aikana muokkautuneista tavoitteistaan muiden osallistujien kanssa ja etsimään yhtymäkohtia eri tavoitteiden väliltä
- toimijoiden vuorovaikutus on järjestetty huonosti

(Linnamaa 2004, 68; Kickertia, Klijniä & Koppenjanian 1997 täydentäen.)

4.2.3 Institutionaalinen kyvykkyys

Instituutiot voidaan tulkita toimintojen ja valintojen puitteiksi. Aluetaloudellisessa tutkimuksessa erityisen tärkeinä pidetään kulttuurin tuottamia, epämuodollisia instituutioita ja säännönmukaisesti toistuvaa käyttäytymistä. Epämuodollisten instituutioiden nähdään muun muassa vähentävän epävarmuutta ja helpottavan vuorovaikutusta. Toisaalta myös muodolliset instituutiot ovat tärkeitä kehittämistoiminnalle: muodollisia instituutioita syntyy, kun on nähty tarve luoda uusi toimintatapa, joka esitetään esimerkiksi lain, asetuksen tai kirjallisen sopimuksen muodossa tai toimintatapaa toteutetaan jonkun tietyn organisaation kautta. (Linnamaa 2004, 68–69.)

Instituutioiden voidaan nähdä muodostavan kilpailukyvyn kehittämisen ja siten myös kehittäjäverkostojen toiminnan puitteet. Instituutiot voivat joko tukea tai ehkäistä verkostomaista yhteistoimintaa. Hallinnon sektoroituneisuus on esimerkki instituutiosta, joka tukahduttaa monien verkostojen toiminnan ja estää isojen kokonaisuuksien syntymisen. Toisaalta monet instituutiot vaikuttavat sekä tukevalla tai tukahduttavalla tavalla. Lisäksi suurin osa instituutioista on voitu alun perin luoda aivan muita tarkoituksia kuin verkostojen toimivuutta silmällä pitäen. Edelleen on huomattava, että vaikka instituutiot ovat monilla alueilla samanlaisia, niin silti toiset alueet onnistuvat luomaan toimivia verkostoja ja toiset taas eivät. Tällöin ihmiset ja heidän kykynsä toimia verkostoissa voivat olla yksi erottava tekijä (Linnamaa & Sotarauta 2001, 74.)

Alueiden institutionaaliseen kyvykkyydelle on olennaista, että alueella on ensinnäkin riittävästi kehittämistoiminnassa mukana olevia instituutioita. Toiseksi erilaisten instituutioiden tulisi tukea toisiaan eikä olla toisilleen ristiriitaisia. Kolmanneksi institutionaalista perustaa tulisi vahvistaa johdonmukaisesti valitun linjan mukaisesti. Neljänneksi kehittäjäorganisaatioiden kyvyn hyödyntää resursseja tulisi olla korkea, jotta ne osaltaan vahvistaisivat koko alueen institutionaalista kyvykkyyttä. Olennaista on se, että miten instituutiot saadaan tukemaan verkostojen toimivuutta kilpailukyvyyn kehittämisessä ja miten instituutioita tulisi uudistaa tulevaisuuden eikä menneen tai nykyhetken tarpeista lähtien. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 53.)

Instituutioilla voi siis olla joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus kehittämistyöhön. Yhtäältä ne tuovat jatkuvuutta ja selkeyttä kehittämistyöhön nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisaalta instituutiot voivat lukita alueen menneeseen kehityspolkuun, estää tai hidastaa muutosta. Instituutiot voivat tukahduttaa verkostojen toimintaa ja estää kokonaisuuk-sien syntymisen, koska ne ovat alun perin luotu jotakin muuta tarkoitusta varten kuin verkostojen toimivuutta silmällä pitäen. Keskeinen kysymys instituutioiden osalta on se, miten instituutiot saadaan tukemaan verkostojen toimivuutta kilpailukyvyyn kehittämisessä ja miten instituutioita tulisi uudistaa tulevaisuuden eikä menneen tai nykyhetken tarpeista lähtien. (Linnamaa 2004, 90.)

4.3 Verkostojen toimivuus

Verkostomaisen toimintatavan yleistymisen alueellisessa kehittämisessä edellyttää monenlaisten rajojen ylittämistä. Rajojen ylittäminen on kuitenkin osoittautunut luultua vaikeammaksi, koska se edellyttää varsin syvällisiä muutoksia ajattelu- ja toimintatavoissa. Usein ongelmallisimmat toiminnan esteet ovatkin olleet toimijoiden ajatusmalleissa, eivätkä niinkään konkreettisissa, selvästi näkyvissä olevissa rajoissa. Näyttääkin siltä, että yksi tärkeimmistä pullonkauloista erilaisten rajojen ylittämisessä on se, että konkreettisten näkyvien rajojen ja näkymättömien ajatuksellisten ja toimintatapoihin liittyvien rajojen välistä riippuvuutta ei ole tunnustettu. Usein huomio kiinnitetään vain näkyviin rajoihin ja niiden ylittämiseen, vaikka erilaisten ongelmien ratkaiseminen edellyttäisi huomion kiinnittämistä myös ajattelu- ja toimintatapoihin sekä yhteistoimintaprosessien laatuun. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 43.)

Jotta verkosto olisi toimiva, edellyttää se erilaisten kaupunkiseudun kehitykseen vaikuttavien organisaatioiden välistä tiivistä ja laadukasta yhteistyötä. Toimivassa verkostossa on mahdollista tukea uuden tiedon luomista, oppimista ja innovaatioiden syntymistä ja olla siten yksi kaupunkiseudun kilpailukyvyyn tekijöistä. Verkostojen toimivuuden näkökulmasta kehittämisen pullonkauloina suomalaisilla kaupunkiseuduilla voidaan pitää seuraavia tekijöitä:

- keinotekoisuus: kehittäjäverkostoilla on taipumus muodostua keinotekoisiksi verkostoiksi, jolloin yhteistyöstä tulee itsetarkoituksellista, hallinnon sektoreiden ja institutionaalisten rakenteiden perusteella määräytyvää yhteistyötä yhteistyön itsensä vuoksi
- eristäytyminen: organisaatiot keskittyvät sisäisiin asioihinsa, eivätkä aktiivisesti suuntaudu ulospäin ja etsi uusia kumppanuussuhteita ja yhteisiä hankkeita.
- informaation panttaaminen: organisaatiot eivät aktiivisesti jaa tietoa toisilleen
- epäluotettavuus: verkostomaiset suhteet perustuvat luottamukseen. Jos luottamus menetetään, sen palauttamiseen kuluu runsaasti aikaa ja energiaa.
- kurittomuus: osa toimijoista ei kunnioita ”verkoston” pelisääntöjä ja kumppanuussuhteiden ensisijaisuutta, jolloin luottamukselliset suhteet saattavat vaarantua.
- ymmärtämättömyys: keskeiset toimijat eivät ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita ja strategioita. Lisäksi he saattavat käyttää omaa ammattisanastoaan, jolloin ihmiset päätyvät puhumaan toistensa ohi.
- sitoutumattomuus: toimijoiden oletetaan sitoutuvan ”yhteiseen hyvään” etsimättä sitoutumista kunkin toimijan omista lähtökohdista ja hyväksymättä erilaisia motivaatioita sitoutua.
- resurssien puute: kun toimitaan verkostomaisessa suhteessa, jokaisen osapuolen olisi tuotava verkostoon jotain lisäarvoa.
- oppimattomuus: verkostoon kuuluvat toimijat eivät osaa hyödyntää omia eikä muiden kokemuksia eikä sulauttaa uutta omaan toimintaan.
- foorumien vähäisyys ja toimimattomuus: yhteistyön onnistuminen edellyttää sellaisten foorumien riittävää määrää, joilla yhteistyötä on mahdollista jäsentää ja jotka tukevat toimijoiden mahdollisuutta osallistua keskusteluun.
- työnjaon selkiintymättömyys: verkostossa juututaan paikallaan pyörivään keskustelukaruselliin, jos työtä ei osata jakaa ja yhdessä tekemistä vastuuttaa riittävän selkeästi.

(Sotarauta & Linnamaa 1998, 232.)

Usein menneisyys vaikuttaa verkostomaisen toiminnan pullonkaulojen syntymiseen. Vain harvoin yhteistyössä päästään aloittamaan puhtaalta pöydältä. Ajan kuluessa syntyneet instituutiot, toimijoiden muodostamat ryhmittymät ja toimintatavat muokkaavat yhteistyön muotoja ja rakenteita. Se mikä toimii yhdellä seudulla, saattaa jollain toisella seudulla olla lähes mahdotonta, koska taakse jääneet polut ovat erilaisia (Sotarauta, Linnamaa & Viljamaa 1999a, 16.)

Myös Mustikkamäki ja Viljamaa ovat luetelleet verkostojen toimintaan liittyviä kriittisiä tekijöitä:

- Verkosto muodostuu fyysisten rakenteiden varaan eikä toiminnalle määritellä selkeää sisältöä
- Sisällön puute ei houkuttele verkostoon erikoistuneita kehittäjiä (verkostotoimijoita)
- Tavoitteet jäävät liian yleiselle tasolle
- Lisäarvo on vaikeasti hahmotettavissa
- Verkostojen toimijat haetaan fyysisen rakenteen perusteella
- Tavoitteeksi muodostuu ”yhteinen hyvä”
- Verkosto rakentuu puhtaasti sisällön varaan – fyysinen rakenne ei vahvista verkoston suuntautumista
- Yhteistyösuhteet on rakennettava tyhjästä – toimintakulttuureissa on eroja
- Tavoitteet ovat liian haastavia joillekin toimijoille

(Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 10–11.)

Linnamaan (2004, 82) mukaan kehittäjäverkoston toimivuuteen vaikuttavina ominaisuuksina voidaan pitää sitä, että verkostolla on kyky reagoida joustavasti sekä kyky mobilisoida resursseja ja tarttua tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Kehittäjäverkoston yhteistoimintaprosessien laatu vaikuttaa näihin ominaisuuksiin. Yhteistoimintaprosessien laadun tekijöitä ovat puolestaan toimijoiden välinen informaation kulku, verkostosta saatava lisäarvo, toimijoiden sitoutuminen, päämäärien samansuuntaisuus, verkostossa tapahtuva oppiminen, foorumien määrä ja toimivuus sekä toimijoiden välinen luottamus ja työnjako. (Linnamaa 2004, emt.)

Toimijoiden välistä informaation kulkua on pidetty yhtenä kehittäjäverkoston merkittävimpänä ongelmana. Täydellistä informaation kulkua eri verkostotoimijoiden välillä onkin lähes mahdotonta saavuttaa. Verkostossa olennaista olisi se, että toimijoilla on aito halu jakaa in-

formaatiota avoimesti ja tieto tästä halutusta välittyy myös muille toimijoille. Toiseksi Verkostoista tulisi myös saada pitkällä tähtäimellä lisäarvoa kaikille verkostoon osallistuville toimijoille. Usein alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä verkostoista saatava lisäarvo näkyy vain välillisesti ja/tai pitkällä aikavälillä, jolloin toimijoiden motivaatio verkostossa toimimiselle voi laskea. Lisäksi yhdessä tekemiseen liittyvät kustannukset saattavat vähentää kiinnostusta yhteistyöhön. Lisäarvoa voi heikentää myös se, että osa toimijoista on mukana hakemassa vain lisäarvoa ilman että itse toisivat verkostoon jotakin, Toisaalta arvon tuominen voidaan nähdä liian suppeasti vain rahallisten resurssien tuomisena yhteistyöhön. Lisäarvoa voi olla myös esimerkiksi kyky toimia erilaisten päämäärien yhdensuuntaistajana tai uusien ajattelumallien esiin nostajana. (Linnamaa 2004, emt.)

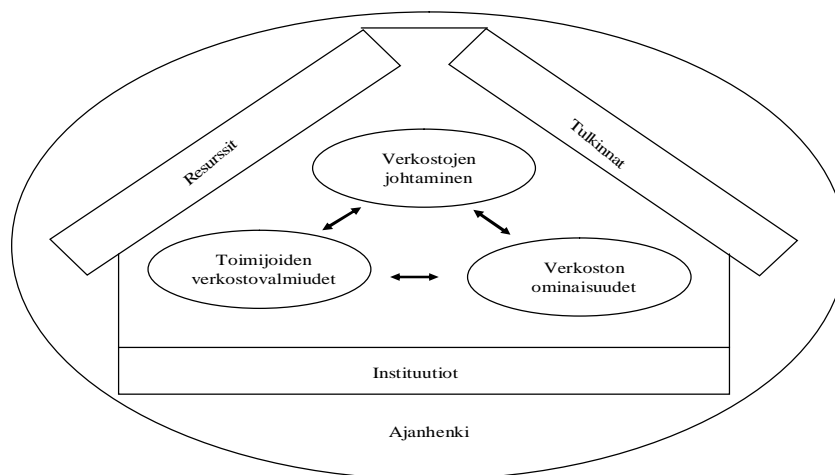
Myös toimijoiden sitoutuminen yhteistyöhön vaikuttaa verkostoissa tapahtuvan yhteistyön toimivuuteen. Alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä lähdetään usein siitä, että sitoutumista etsitään ” yhteiseen tahtoon” ja yhteisiin strategioihin sinällään etsimättä sitoutumista kunkin toimijan omista lähtökohdista ja intresseistä. Sitoutuminen on sitä helpompaa, mitä selkeämmin verkosto ja siinä käsiteltävät asiat palvelevat toimijoiden omia tavoitteita ja miten hyvin verkoston ja omien tavoitteiden samansuuntaisuus kyetään tunnistamaan. Päämäärien samansuuntaisuus onkin tärkeä verkostojen toimivuuteen vaikuttava tekijä ja yksi toimijoiden välisten suhteiden olemassaolon ehdoista. Myös Klijnin & Koppenjanin mukaan toimijoilla tulisi olla yhteneväiset tavoitteet verkostossa. Tulkintojen erilaisuus ja erimielisyydet voivat aiheuttaa ristiriitoja ja toimijoiden välinen vuorovaikutus voi lukkiutua. Toimijoiden välisessä yhteistyössä voidaan onnistua vain, jos verkoston jäsenet pystyvät muodostamaan yhteneväisiä tulkintoja ja päämääriä. (Klijn & Koppenjan 2000, 143.) Päämäärien samansuuntaisuus ei tarkoita kuitenkaan sitä, että päämäärien tulisi olla samat. Niiden tulisi olla kuitenkin riittävän lähellä toisiaan, jotta tavoitteiden välillä nähtäisiin riittävästi yhtymäkohtia. (Linnamaa 2004, 82-83.)

Verkostossa tapahtuva oppiminen on yksi tärkeimmistä verkostojen toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Oppiva alue ajattelussa korostetaan kykyä oppia uutta ja toisaalta poisoppia vanhan toimintalogiikan mukaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Vanhat ajattelu- ja toimintatavat ovat kuitenkin usein varsin syvälle juurtuneita, niiden poisoppiminen ei ole helppoa. Poisoppimisessa epäonnistuminen voi johtaa alueelliseen lukkiutumiseen. Oppimista tulisi tapahtua sekä havaitsemalla ja korjaamalla virheitä vallitsevat ajattelutavan ja toimintamallin sisällä että uudistamalla myös itse ajattelu- ja toimintamalleja. Oppimista verkostoissa voi tapahtua

muun muassa erilaisilla foorumeilla, jotka ovat leimaavia verkostoille. Foorumien kautta tulisi pystyä viemään kehittämistyötä eteenpäin. On kuitenkin huomioitava, että foorumeita ei järjestetä vain niiden itsensä vuoksi, vaan erityistä huomiota kiinnitetään niissä tapahtuvien keskustelujen jäsentämiseen. (Linnamaa 2004, 83.)

Lopuksi myös työnjaosta sopiminen on merkittävä verkostojen toimivuuteen vaikuttava tekijä. Verkostossa olisikin tärkeää sopia siitä, kuka vie mitäkin asiaa eteenpäin ja millä tavalla. Työnjako edellyttää, että kehittäjäverkoston toimijat tuntevat hyvin toistensa halukkuuden yhteistyöhön, osaamisen ja käytössä olevat resurssit. (Linnamaa 2004, 83.)

Kuvassa 3 esitellään Linnamaan (2004, 88) malli verkostojen toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Ensinnäkin toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat verkoston ominaisuudet, toimijoiden verkostovalmiudet sekä verkoston johtaminen. Nämä kolme tekijää liittyvät toimijuuteen ja toimijoiden ominaisuuksiin. Verkostojen toimivuuteen vaikuttavat myös resurssit ja niiden riittävyys, instituutioiden tuki verkostomaiselle toiminnalle, tulkintojen yhdensuuntaisuus sekä ajanhengen ja verkostoissa käsiteltävien teemojen yhteensopivuus. Verkostojen toimivuuteen vaikuttavat tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa. (Linnamaa 2004, 87.)



Kuva 3. Verkostojen toimivuuteen vaikuttavat tekijät. (Linnamaa 2004, 88.)

Verkostojen toimivuuden kehittämisessä on olennaista kiinnittää huomiota toimijoiden välisen yhteistyön lisäksi myös henkilöiden, organisaatioiden ja ryhmien verkostovalmiuksiin.

Osa ihmisistä on tottunut toimimaan selkeiden tehtäväkuvien, vastuiden ja organisaatorajojen maailmassa, jolloin verkostot ja niihin usein liittyvä epäselvyys saatetaan kokea jopa uhkana. Osa taas kokee verkostot luonnolliseksi toimintaympäristöksi, joka tarjoaa mahdollisuuden täydentää omaa osaamistaan ja kehittää vetovoimaansa yhteistyökumppanina. Kaiken kaikkiaan verkostot ovat nykyisessä laajuudessaan aluekehittäjille melko uusi toimintaympäristö, johon totuttelu ja jossa vaadittavien toimintatapojen oppiminen ei onnistu hetkessä. (Linna-
maa 2004, 88.)

Ståhle (1998, 218) tiivistää innovatiivisen verkoston piirteet neljään kriittisen alueeseen, joiden on toimittava luotaessa jatkuvasti uudistumiskykyisiä ja innovaatiopotentialiltaan korkeita verkostoja. Nämä neljä aluetta ovat yhtä lailla tärkeitä kehittäjäverkostossakin:

- Itsen määrittely (mitä ollaan – mitä tehdään – mihin pyritään)
- Kytkeytyminen (ihmiset, yksiköt, organisaatiot, verkostot, instituutiot jne.)
- Tiedon vaihto (runsasta, iteratiivista = menee edestakaisin muodostaen tiiviin palautusjärjestelmän, yhteisö kykenee vahvistamaan hyviä ideoita ja heikentämään huonoja)
- Ajoitus (mahdollisuuksien hyödyntäminen)

5 INNOVATIIVISUUDEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET PORIN SEUDUN KEHITTÄMISKENTÄSSÄ

5.1 Kehittämiskentän innovatiivisuutta hidastavat tekijät

Innovatiivisen toimintaympäristön kehittymiseen vaikuttavat monet toisistaan riippuvaiset tekijät. Jotta seutu voitaisiin luokitella innovatiiviseksi, tulee sillä olla erinäisiä taloudellisia, institutionaalisia, organisaationaalisia, sosiaalisia ja poliittisia valmiuksia. Innovaatioympäristön keskiössä on vuorovaikutus, oppiminen ja instituutiot (mm. Edquist 1997). Innovatiivisen toimintaympäristön kehittäminen vaatii aikaa ja sen syntymiseen vaikuttavat myös alueen historia ja valitut kehityspolut. Haastattelujen perusteella Porin seudun kehittämiskentän innovatiivisuutta hidastavat tekijät liittyivät lähinnä eri resurssien puutteisiin ja vanhoihin ajattelutoimintamalleihin, joihin sisältyvät myös heikko sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen sekä hidas päätöksentekojärjestelmä.

5.1.1. Resurssien niukkuus

Aluekehittämisen yksi kulmakivistä on erilaiset voimavarat, joita tarvitaan myös innovatiivisen toimintaympäristön synnyttämiseksi. Taloudelliset resurssit ovat kiistatta tärkeitä aluelouksille ja niiden kehitykselle. Taloudellisten voimavarojen lisäksi inhimilliset voimavarat on nostettu keskipisteeseen niin yhtenä kilpailukykytekijänä kuin innovaatioympäristön yhtenä tärkeimmistä elementeistä (mm. Linnamaa 2004, 124; Ståhle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 18). Inhimillisillä voimavaroilla kaupunkiseudun kilpailukykytekijänä viitataan laajasti ottaen kaupunkiseudulla asuviin, siellä opiskeleviin ja työssäkäyviin ihmisiin (Linnamaa 2004, 124). Porin seudulla on puutteita nimenomaan taloudellisissa ja inhimillisissä voimavaroissa sekä saavutettavuuteen liittyvissä resursseissa.

Haastatteluista kävi ilmi, että niukkoja taloudellisia resursseja pidettiin yhtenä vaikeimmista haasteista Porin seudun kehittämisessä. Niukoista varoista johtuen kaikkia hyviä uusia ideoita ei ole voitu toteuttaa, vaan on jouduttu tekemään valintoja eri kehittämiskohteiden välillä. Erityisesti tämä tuli esille koulutuksessa, jossa Porin yliopistokeskus ja Satakunnan ammattikorkeakoulu kilpailevat pitkälti samoista rahoista. Ylipäättään tutkimus- ja kehitysrahoitusta

pidettiin liian vähäisenä ja siihen toivottiin panostusta. Syinä koulutus- ja tutkimusrahoituksen vähäisyyteen pidettiin muun muassa sitä, että Porin yliopistokeskus, Satakunnan ammattikorkeakoulu ja alueen muut tutkimuslaitokset ovat kooltaan vielä verraten pieniä yksiköitä, joilla on pienet toiminnan resurssit. Toisaalta nähtiin, että niukat taloudelliset resurssit ohjaavat toimintaa tavoitteeltaan keskittyneeseen ja suunnitelmalliseen kehittämiseen. Raha ohjaa kehittämistoimia aloille ja hankkeisiin, joilla katsotaan olevan parhaimmat menestysmahdollisuudet.

”kyl täs varmaan tarvitaan vielä hiukan enemmän kehittämispanoksia, ja mä tarkoitan kehittämispanoksilla yritysten ja julkisen puolen, eri rahoituslähteiden kehittämispanoksia, et ei se innovatiivinen ympäristö synny pelkästään sillä, että sovitaan, että se on syntyny.”

”... rahanpuute on hyvä, joka pakottaa eli jatkossa tietysti niukat varat tai niukkenevat varat, on se sitten kuntatalouspuolella, mutta sitten tietysti alueen, jos ajatellaan EU:n sisälläkin olevia tukieuroja, niin Länsi-Suomeenhan nyt tulee entistä vähemmän, niin ...silloin ne eurot, mitkä saadaan, täytyy entistä paremmin miettiä, että mihin ne resurssit käytetään ja sijoitetaan ja mitä niillä meinataan tehdä.”

Inhimilliset voimavarat olivat haastateltavien mielestä vielä kohtuullisen vaatimattomat johtuen väestön vähenemisestä ja osaavan työvoiman pulasta. Porin seutukunnan väestö on vähentynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana, vaikkakin viimeisenä parina vuonna väestön väheneminen on tasaantunut. Tasaantumiseen on muun muassa vaikuttanut Porin yliopistokeskuksen myötä opiskelijoiden määrän nousu. Lisäksi nettomuutto on laskenut alueella, mikä taas saattaa johtua muun muassa paremmista talouden näkymistä, etenkin työllisyyden noususta alueella.

Vaikka yliopistokeskus on houkutellut alueelle lisää opiskelijoita, se ei näy vielä voimakkaasti korkeakoulutetun työvoiman osuudessa. Haasteena on haastateltavien mukaan saada korkeakouluista valmistuneita jäämään alueelle, mikä puolestaan edellyttää asiantuntijatehtävien osuuden nostamista työpaikkojen määrässä. Myös ”innovatiivisesti” ajattelevia ihmisiä kättätiin haastateltavien parissa lisää kehittämisympäristöön. Työpaikkojen lisäksi tulisi siten kiinnittää huomiota asuin ympäristön viihtyvyyteen sekä vapaa-ajan ja kulttuurin tarjontaan alueella osaajien ja luovien ihmisten houkuttelemiseksi.

”...koulutettu väki ei edelleenkaan riittävän hyvin jää tänne seudulle, vaan yliopistosta huolimatta vielä, tosin se muuttuu koko ajan, tutkimustenkin mukaan kai sitä poruk-

kaa jää enemmän, niin se on jossain määrin käsittääkseni vielä ongelma, että liikaa koulutettua väkeä lähtee muualle.”

”Meidän yliopisto, meidän opiskelupaikat on vielä varsin ei-kansainvälisiä, jos mä vertaan vaikka Tampereen yliopistoon tai Helsingin seudulla. Tää on se yks toinen puoli kans, että miten me houkutellaan myös kansainvälisiä opiskelijoita tänne, kun koko Suomella tuntuu olevan yliopistojen ja tutkimuslaitosten osalta vaikeus saada korkean luokan tutkijoita tai osajia.”

Haastateltavat toivat esille myös saavutettavuuteen liittyvät resurssit alueen innovatiivisuutta hidastavana tekijöinä. Hyviä liikenneyhteyksiä ei voi pitää suoraan innovatiivisen toimintaympäristön edellytyksenä, mutta liikenneyhteydet vaikuttavat yhtenä tekijänä yritysten ja ihmisten sijoittumiseen tietylle alueelle. Liikenneyhteyksiä seudulle ja maakuntaan ei pidetty riittävän hyvinä. Varsinkin rataliikenneyhteydet Pori - Tampere - Helsinki välillä nähtiin heikkoina, kun esimerkiksi suoraa yhteyttä Helsinkiin ei ole InterCity -junayhteyden poistuttua. Toisaalta lentoyhteyksiä arvostettiin ja lentokentän sijaintia kaupungin keskustan läheisyydessä pidettiin hyvänä asiana. Porin seudun maantieteellinen sijainti vaikuttaa osaltaan huonoon saavutettavuuteen. Seutu ei lukeudu liikenteen risteyspaikkojen joukkoon ja on Helsinki-Turku-Tampere kolmion ulkopuolella. Haastateltavat mainitsivat myös heikon edunvalvonnan syyksi sille, ettei seudulle ole saatu riittävästi tierahoja valtiolta.

”...kyllä täs on tavallaan infrastruktuurinkin osalta haasteita Porin seudulla ja viime aikoina ihan oikeutetusti on ollu esillä, et minkälainen pussinperä tästä muodostuu, jos ei tänne kulkuyhteydet parane, et VR on heikentäny liikennettä selkeesti. Tielii-kennesatsaukset tapahtuu Itä-Suomeen aika pitkälti ja muualle, kyl se kuitenkin, et jos liikenneyhteydet on kunnossa, ni kyl sillä on merkitystä yritysten sijoittumiseen ja moneen muuhun asiaan. Siinä on kyllä haastetta tällä alueella... kyl nää tieliikenneyhteydet, niissä pitäis tapahtua parantumista jos meinataan olla kilpailukykyisiä Suomen sisälläkin.”

”Rautatieliikenteen osalta ollaan ihan huonos tilanteessa, että ei tällä vuosikymmenellä tuskinkaan yhtään mitään, et VR panostais tohon Pori-Tampere välille. Tampereelle saakka on viä matkustajia, mutta sit jos ajatellaan lipun ostaneita, ni Helsinkiin on ihan naurettavat määrät, tai sitten VR:n miehet valehtelee. InterCityhän tosta poistu ja ne luvut, mitä VR:n miehet syksyllä sanoi, niin en mä sitä yhtään ihmettele.”

5.1.2 Vanhat ajattelu- ja toimintamallit

Innovatiivisen toimintaympäristön syntymiseksi vaaditaan edellä mainittujen resurssien lisäksi niin teknologisia kuin sosiaalisia innovaatioita. Sosiaaliset innovaatiot ovat ”pehmeitä” uudistuksia, jotka voivat olla muun muassa uusia organisointimuotoja tai toimintatapoja. So-

siaalisen innovaation käsitettä lähellä on innovatiivisuuden käsite, joka Kolehmainen (2001, 76) mukaan on eräänlainen perusasenne ja lähestymistapa erilaisiin asioihin. Porin seudun innovatiivisuudessa haasteita esiintyy erityisesti uusien toimintatapojen ja asenteiden käyttöönotossa ja soveltamisessa.

Porin seudulla perusteellisuus on edelleen yksi vahvoista toimialoista ja työnantajista. Elinkeinorakennetta on alettu muuttaa vähitellen, mutta radikaaleja muutoksia ei ole tapahtunut. Lisäksi haastateltavien mielestä sekä teollisuus- että muiden toimialojen yritykset eivät ole hyödyntäneet vielä riittävästi uutta teknologiaa. Tämä voi johtua juuri ihmisten perusasenteista alueella, joita haastateltavat kuvailivat ennakkoluuloisiksi. Vaikka alueella on kehitetty ja uusia asioita on saatu aikaan, toimijoilta toivottiin enemmän rohkeutta ja aitoa halua uudistua. Vanhat asenteet ja rutiininomaiset toimintatavat näkyvät vielä osittain kehittämistoiminnassa. Syinä pidettiin muun muassa ”satakuntalaista perusluonteenlaatua” eli vaatimattomuutta ja itsensä vähättelyä. Haastateltavat kaipasivat alueelle enemmän tervettä itsetuntoa ja uskoa menestykseen, jotka toisivat lisää rohkeutta lähteä uusiin juttuihin mukaan.

”Mitä ennakkoluulottomammasta asiasta on kysymys ja mitä enemmän se uusi toimintatapa kyseenalaistaa vanhaa työtä ja kyseenalaistaa sitä tapaa, jolla sitä on tehty, sitä kauemmin se kestää kuin siihen innostutaan...”

”Tää on mun mielestä sellainen kulttuurikysymys ja nyt täytyy palata tällaseen satakuntalaisen kulttuurin alkulähteille eli meillä ei ole totuttu täällä siihen, että onnistumisia tuodaan esille. Me emme ole tottuneet kehumaan itseämme, pikemminkin pitämään vähän hyssytellen, että mitä me nyt tässä suotta. Toisin sanoen, me olemme monien onnistumisten suhteen liika vaatimattomia ja se on meille haitta.”

Norbert Elias (1997, 22-23) määrittää kollektiivisen tietoisuuden yhteisöllisen tason olemassaoloksi, joka oikeuttaa puheen kansanluonteesta tai jollekin alueelle tyypillisestä elämänsenteestä. Kyse on yhteisön jäsenten yhteisestä tavasta jäsentää maailmaa ja suhtautua elämän esiin nostamiin uusiin haasteisiin. Mielenkiintoista on, miten paljon tämän kaltaiset yhteisöllisen tiedostamisen ilmiöt voivat selittää eri seutukuntien eriaikaista kehitystä. Eliaksen mukaan yhteisön tajunta muokkautuu yhteisöllisen kehityksen prosessissa, joka ajallisesti ja laajuudeltaan ylittää yksilöiden henkilökohtaisen historian rajat. Tämä yhteinen tajunta kantaa mukanaan myös aiempien sukupolvien kokemuksia ja näiden tulkintoja

Vaatimattomuus Porin seudulla näkyy vielä siinä, että haastateltavien mielestä seudun imago on todellisuutta huonompi. Seudun menestystekijöistä ei tiedoteta tarpeeksi seudun sisällä eikä seudun ulkopuolella. Haastateltavat näkivät, että alueella on hyvät mahdollisuudet yrityksille toimia ja ihmisille asua. Mutta koska näitä asioita ei tuoda myönteisessä mielessä esille, alueen imago ei ole muuttunut samassa vauhdissa hyvien uudistusten kanssa. Itsensä ja alueen vähättelystä pitäisi haastateltavien mielestä päästä eroon ja opetella tiedottamaan enemmän myönteisistä saavutuksista sekä alueen hyvistä puolista.

”No ei tässä ole menty rummuttamaan, että meillä on näin hieno yliopistokeskus, vaikka aihetta siihen olisikin. Yleensäkin näitten myönteisten esimerkkien, tulosten hehkuttaminen ei jostain kummasta syystä kuulu satakuntalaiseen perinteeseen.”

Haastateltavat nostivat esille myös päätöksentekojärjestelmän hitauden ja jähmeyden yhtenä innovatiivisuutta hidastavana tekijänä. Varsinkin poliittista ilmapiiriä ja julkisen sektorin virkakoneistoa pidettiin nykyiseen toimintaympäristön haasteisiin verrattuna liian joustamattomina ja verkkaisina toimijoina. Taustalla kummallakin jylläävät vielä vanhat ajattelumallit, eritoten julkisella puolella haasteena nähtiin tottuminen ylhäältäpäin, valtiolta tulleisiin erilaisiin toimintaohjeisiin. Poliittista päätöksentekoa haittaa haastateltavien mielestä taas varovaisuus ja näkemyksen puute siitä, mikä olisi hyväksi koko seudulle.

”Tämmöstä innovatiivisuutta ja uusien kulttuurien ottamista käytäntöön, ni poliitikkojen varovaisuus ja pitkät perinteet, joita on tosi vaikea muuttaa lyhyessä ajassa, niin ne estää, tai ei estä, mutta hidastaa, tekee sen niinku pitkäjänteiseksi sen muutoksen.”

5.2 Kehittämiskentän innovatiivisuutta tukevat tekijät

Alueen toimintaympäristön innovatiivisuuteen vaikuttavat useat eri tekijät, jotka voidaan jaotella esimerkiksi koviin ja pehmeisiin tekijöihin. Kolehmainen (2001, 135-136) mukaan kovia tekijöitä ovat muun muassa elinkeinorakenne, yrityskanta, alue- ja julkisen talouden tila sekä työvoiman saatavuus ja laatu. Pehmeitä arvoja ovat esimerkiksi yleinen ilmapiiri, ei-organisaationaaliset instituutiot ja sosiaalinen pääoma. Vaikka pehmeillä tekijöillä on vaikutuksensa alueen innovaatiojärjestelmässä, määrittävät sitä kuitenkin suurimmalta osin kovat reaaliset ja taloudelliset tekijät. (Kolehmainen, emt.) Porin seudun kehittämiskentän innovatiivisuutta tukevat haastateltavien mielestä eniten elinkeinorakenteen muutos ja institutionaaliset muutokset.

5.2.1 Elinkeinorakenteen muutos

Vaikka perusteellisuus toimialana on edelleen vahva Porin seudulla, pitivät haastateltavat toimialarakenteen muutosta kohti osaamisperusteisempaa rakennetta yhtenä innovaatioympäristön mahdollistavana tekijänä. Osaamirakenteisiin on alettu panostaa ja seudulle on syntynyt korkeaa teknologiaa toiminnassaan käyttäviä yrityksiä sekä uusia tutkimusyksiköitä, mitä kautta tietopääoma aluetaloudessa on kasvanut. Osaamiskeskusohjelman myötä alueella on alettu kehittää muun muassa informaatioteknologiaa ja magneettitekniologiaa. Lisäksi haastateltavat näkivät pk-yritystoiminnan kasvun tärkeänä elinkeinorakennetta monipuolistavana tekijänä. Perusteellisuuden määrä on Porin seudulla edelleen korkeaa valtakunnallisesti verrattuna. Alueen teollisuudessa isot vientiyritykset ovat merkittävässä roolissa, joten Porin seutu on hyvin altis kansainvälisten suhdanteiden vaikutuksille. Tästä johtuen on alettu panostaa pk-yrityskannan kasvuun ja kehittämiseen alueella, jotta aluetalouden vahva riippuvaisuus muutaman vientiyrityksen menestyksestä saisi rinnalleen muita menestykseen vaikuttavia toimijoita.

Satakuntaan ei oo just sen takia syntynyt merkittävää yrityskantaa, kun täällä on aina totuttu menemää Rauma-Repolaan tai Rosenlewille töihin, ei oo tarvittu miettiä, mutta sitten piti alkaa miettiä jossain vaiheessa, kun ne ei enää työllistäneet sillä tavalla ... se rupes vasta 90-luvun loppupuolella syntymään pk-yrityksiä sillä tahdilla kuin mitä muuallakin maassa on syntynyt ja tietty vähitellen alkoi kasvaa siihen keskikokoluokkaan niitä yrityksiä, muttei niitä vieläkään mitenkään paljon ole. Kyllä se vanha historia siinä mielessä näkyy täällä ja ne innovaatiot, mitä on ollu, niitä on kehitelty suljetuissa puitteissa täällä ja tää muu sektori on jäänyt hoitamatta.

Haastateltavat toivat esille teollisen rakennemuutoksen, joka alkoi voimakkaasti vaikuttaa Porin seutuun jo 70-luvulla vahvistuen aina 90-luvulle asti. Teollisuudesta poistui tällä välin tuhansia työpaikkoja ja työttömyys oli pahimmillaan vuonna 1994, jolloin työttömyysprosentti oli 23,5 (SataMittari 29.5.2007). Teollisuuden työpaikkojen tilalle ei tullut korvaavia korkean teknologian työpaikkoja ennen 1990-luvun loppua. Vanhoista toimintatavoista ja asenteista poispääseminen alkoi täten kovin myöhään ja piti seutua ”huonolla polulla” vuosikymmenten ajan. Uudistukset elinkeinorakenteessa kertovat ajattelu- ja toimintamallien muutoksesta ja laajasta ymmärryksestä toimijoiden parissa siitä, että nykyiseen globalisaation ja tietoyhteiskunnan muokkaamaan toimintaympäristöön pitää reagoida eri tavoin kuin mitä menneessä tehtiin.

”Pori on jo käynyt aika ison rakennemuutoksen läpi silloin edellisen laman aikana, jolloin tää iso teollisuusvolyyymi hävis täältä, tai aika paljon siitä hävis, metalliteollisuus. Mä luulen, et silloin on käyty nää matokuurit läpi ja jotain on ehkä niistä sit opittu.”

”...vois ajatella, että on ehkä päästy eroon semmosesta kehitysmallista, että suurteollisuus on se jonka nimiin vannotaan. Et ehkä tääl nyt on havaittu, että tämmönen osaamiseen perustuva pienempi toiminta on semmosta, jota kannattaa tukea ja kehittää, että kyllä semmonen ajatusmalli on varmaan vaihtunu. Tai ei kokonaan vaihtunu, on täällä kuitenkin edelleen suurteollisuutta ja halutaan pitääkin sitä täällä. Mut siihen rinnalle on tullut tämmönen osaamiseen perustuva toiminta.”

5.2.2 Institutionaaliset muutokset

Organisationaaliset muutokset

Kun haastateltavilta kysyttiin tärkeimmistä seudun innovatiivisuutta tukevista tekijöistä, vastuuksissa painotettiin uusien tai toiminnaltaan laajentuneiden organisaatioiden ensiarvoista asemaa innovaatiotoiminnan kehittämisessä. Porin yliopistokeskuksen merkitys alueen tärkeänä voimavarana ja innovatiivisen toimintaympäristön mahdollistajana tuli esille haastateluissa voimakkaasti. Kaikki haastateltavat korostivat yliopistokeskuksen asemaa alueen osaamisrakenteen kehittämisessä. Yliopistokeskus tuottaa tutkimuksen ohella välttämätöntä korkeakoulutettua työvoimaa ja synnyttää myös osaamisperusteisia työpaikkoja asiantuntijoille. Haastateltavat laskivat yliopistokeskuksen etuihin myös sen moni- ja poikkitieteellisyyden. Tosin jotkut haastateltavista toivoivat yliopistokeskuksen eri tieteenalojen välille parempaa keskinäistä vuorovaikutusta sekä toimintojen kohdistamista. Hyvinä puolina pidettiin edellä mainittujen lisäksi yliopiston pientä kokoa, joka mahdollistaa muun muassa joustavan toiminnan tutkimuksen ja yrityskentän välillä. Yliopistokeskuksen ohella myös Satakunnan ammattikorkeakoulu tuotiin esille merkittävänä koulutuksen ja tutkimuksen toimijana alueella. Yliopistokeskus ja Satakunnan ammattikorkeakoulu muodostavat yhdessä Satakunnan korkeakoululaitoksen, jonka tavoitteena on kehittää yhteistyötä näiden kahden koululaitoksen välillä.

”Toi yliopistokeskuksen rooli on kyllä aika merkittävä. Yleensäkin tää Satakunnan korkeakoululaitoksen lanseeraminen ja sitä kautta tiivistyvä yhteistyö, jota tiivistetään edelleen.”

Lesterin (2005, 3) mukaan yliopistot edistävät paikallisia innovaatioprosesseja monin eri tavoin. Yleensä yliopistojen rooli innovaatioprosesseissa on nähty tärkeänä teknologiansiirroissa, mutta sen lisäksi yliopistoilla on mahdollisuus houkuttaa alueelle uusia inhimillisiä, ta-

loudellisia ja tietoresursseja. Yliopistot voivat myös soveltaa uutta tietoa paikallisiin olosuhteisiin tai hyödyntää jo alueella olemassa olevaa tietoa tuottavammalla tavalla. Koulutuksen kautta yliopistot tuovat alueelle uutta inhimillistä pääomaa koulutetun työvoiman kautta. Lisäksi yliopistot voivat luoda alueelle ”julkisia tiloja” (public space), joissa voidaan käydä avoimia keskusteluja esimerkiksi alueen teollisuuden kehityksestä sekä uusista teknologian ja markkinoiden mahdollisuuksista. (Lester, emt.)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että Yliopistokeskuksen lisäksi vuosituhannen vaihteessa toimintaansa laajentanut teknologiakeskus Prizztech Oy on yksi huomattava innovatiivisuutta edistävä toimija seudun kehittämisessä. Prizztech Oy:tä pidetään hyvin johdettuna organisaationa ja yhtenä avaintoimijana innovaatio-osaamisen vahvistamisessa. Prizztech Oy:n toiminnan useiden kehittämishankkeiden ja osaamiskeskusohjelman alueellisena toteuttajana katsottiin olevan tehokasta ja uskottavaa. Prizztech Oy:n toiminnan laajentuminen ja asiantuntijuuden kasvu koettiin tuovan sekä organisaatiolle, että seudun innovatiiviselle toimintaympäristölle luotettavuutta ja uskottavuutta. Kehittämisorganisaatioista haastateltavat arvostivat myös Yrityspalvelu Enterin toimintaa, joka tarjoaa aloittaville yrityksille kaikki yrityksen käynnistämiseen tarvittavat palvelut. Enterin kanssa samoissa tiloissa on saatavilla myös vero- ja työvoimatoimiston sekä TE-keskuksen palvelut. Myös Porin seudun kehittämiskeskus Oy POSEKin toimintaa Porin seudun kuntien elinkeinoitoimet yhdistävänä organisaationa pidettiin hyvänä, joskin haastateltavat suhtautuivat siihen vielä odottavaisin mielin. Varovainen suhtautuminen POSEKiin toimijoiden parissa johtuu lähinnä organisaation nuoresta iästä.

”...mut täällä mun mielestä toimii hyvin Prizztech, siellä on hyvät tyypit vetämässä, siellä on osaavia ihmisiä tekemässä sitä työtä.”

Epämuodolliset institutionaaliset muutokset

Innovatiivista toimintaympäristöä tukevia asioita ovat rakenteellisten muutosten lisäksi myös kulttuuriin, käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvät muutokset eli epämuodolliset institutionaaliset muutokset. Porin seudulla myönteisillä rakenteellisilla muutoksilla näyttää olevan vaikutusta myös epämuodollisiin institutionaalsiin muutoksiin. Haastateltavat mainitsivat yleisen ilmapiirin muutoksen alueella, joka viime vuosien aikana on muuttunut myönteisempään suuntaan. Yliopistokeskuksen myötä uskottiin ilmapiirin vapautuneen ja uusien ajatusten virtauksen lisääntyneen. Lisäksi yleinen talouden kasvuvire nähtiin syyksi siihen, että seudun ”henki” on muuttunut, ihmiset ovat tyytyväisempiä ja luottavaisempia tulevaisuuden suhteen.

Myönteinen kasvunvire on ruokkinut osittain itse itseään ja usko sekä henkilökohtaiseen että seudun menestymiseen ohjaa käyttäytymistä ja toimintoja.

”...niin sanottu yleinen ilmapiiri, niin se on muuttunu 10 vuodessa... täällä uskotaan enemmän itseen ja alueen tulevaisuuteen kuin silloin. Ollaan kymmenen vuotta kauempana siitä 90-luvun alun lamasta, ...niin silloin oli usko aika heikoissa kantimissa ja nyt se on ihan eri luokkaa kuin silloin.

”... ehkä jotenkin semmonen ilmapiiri myös, se on jollakin tavalla positiivisviritteinen, Satakunta oli silloin laman aikana semmonen hyvin synkkä paikka, Pori erityisesti ni, kyl siitä on paljon valoisemmat näkymät.”

5.3 Kehittämiskentän innovatiivisuuden haasteet lukkiutumien valossa

Evolutionaarista aluetaloutta ja teollisten alueiden kehitystä selittävät hyvin edellä selitetyt polkuriippuvuuden ja lukkiutumien käsitteet (kts. luku 3). Kumpikin käsite korostaa historian ja institutionaalisen kontekstin merkitystä aluekehityksessä (Hassink 2005, 522). Toisilla teollisuusseuduilla poliittiset aloitteet ja instituutioiden uusiutuminen on synnyttänyt menestyksekkäästi uusia elinkeinotoimintoja. Sitä vastoin toiset seudut eivät ole onnistuneet uusiutumaan poliittisten lukkiutumien estäessä elinkeinorakenteen uudelleenjärjestelyä. Hassinkin (2005, 523) mukaan poliittisena lukkiutumana voidaan pitää tiheitä institutionaalisia siteitä, jotka tähtäävät perinteisten elinkeinorakenteiden säilyttämiseen näin ollen hidastaen uusiutumista ja seudun potentiaalın kokonaisvaltaista käyttöönottoa ja luovuuden syntyä. ”Institutionaalisina siteinä” voidaan pitää muodollisia rakenteita kuten organisaatioita. Niiden joukkoon lasketaan myös tekijät, jotka muokkaavat käyttäytymistä, kuten normit, säännöt ja lait (Edquist 1997, 26.)

Porin seudulla vanhoista kehittämisspoluista on pyritty pääsemään eroon viimeisten vuosien aikana, mutta joitakin lukkiutumien oireita on yhä nähtävissä. Poliittisista lukkiutumista ei voida puhua siinä valossa, että Porin seudulla olisi pyritty vain perinteisten teollisuuden alojen kehittämiseen. Elinkeinorakennetta on yritetty uudistaa, joskin pitkä teollinen historia vaikuttaa edelleen, eikä perusteollisuutta ole kyetty korvaamaan suuressa määrin uusilla tietoyhteiskunnassa paremmin menestyvillä ja tuottavilla aloilla. Lisäksi institutionaalisia uudistuksia on tapahtunut uusien organisaatioiden perustamisen kautta. Uudet kehittäjäorganisaatiot kuten POSEK, Prizztech ja Yliopistokeskus ovat tuoneet kehittämistoimintaan uutta virettä ja kokonaisvaltaisempaa kehittämisotetta. Tosin pelkkiin organisationaaliisiin muutoksiin ei pa-

rane tuudittautua, koska organisaatiot eivät itsessään luo mitään uutta ja voivat toimintakulttuuriltaan pahimmassa tapauksessa jäädä kiinni alueella kauan vallinneisiin ajattelu- ja toimintamalleihin.

Kognitiivisesta lukkiutumasta on kyse, kun ei päästä irti vanhoista ajattelumalleista, jotka ovat muodostuneet liian samanlaisiksi alueen toimijoiden keskuudessa. Uudet, vanhasta ajattelutavasta poikkeavat ideat eivät tällöin pääse läpi tiheäksi ja yhtenäiseksi muodostuneen maailmankuvan läpi. Porin seudun kehittämiskentässä innovatiivista toimintaa hidastavat vielä liika vaatimattomuus ja varovaisuus sekä julkisen hallinnon ja poliittisen päätöksentekojärjestelmän jähmeys. Vaikka seudun myönteisen taloudellisen kehityksen myötä usko ja luottamus tulevaisuuteen ovat nousseet, niillä ei ole täysin saatu murrettua pidättyväisyyteen ja omien saavutusten vähättelyyn pohjautuvaa ajattelutapaa. Seudun kehittämiskenttään tarvittaisiin siten uusia ideoita ja ajatuksia, jotta vanhoista ajatusmalleista voidaan irtautua. Omien saavutusten vähättelystä tulee päästä pois kohti ripeämpää ja myönteisempää kehittämisotetta. Myönteisemmän kehittämisotteen kautta on myös helpompaa parantaa seudun imagoa alueen ulkopuolella.

6 TOIMIJOIDEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA JÄNNITTEET PORIN SEUDULLA

6.1 Haasteita alueellisessa kehittäjäverkostossa

Innovatiivisuuden edellytyksenä alueella on vuorovaikutus toimintaympäristön toimijoiden välillä yhteisten tavoitteiden ja yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Yhteisymmärryksen rakentamiseksi verkostossa tulee olla mukana tärkeät toimijat niin julkisen, puolijulkisen kuin yksityisen sektorin osalta. Toimijoiden eri tavoitteet pitäisi muodostaa yhtenäiseksi pitkän aikavälin suunnitelmaksi, johon kaikki toimijat pystyisivät sitoutumaan. Cooken (1996, 35) mukaan policy-verkostossa on mukana muun muassa kunnanjohtajia, kauppakamarien johtajia, alueviranomaisia, yritysten edustajia, tutkimuslaitoksia ja muita tärkeitä elimiä, joiden kaikkien tulee kannattaa yhteistä näkemystä. Samalla toimijoiden tulee olla avoimia keskinäiselle oppimiselle ja mielipiteiden vaihdolle. Porin seudun kehittäjäverkostosta nousi esiin tekijöitä, jotka vaikeuttavat jossakin määrin toimijoiden välistä dynaamista vuorovaikutusta ja sitä kautta alueen uusiutumista. Yhteistyön toimivuutta hidastavia tekijöitä Porin seudulla ovat omien reviirien suojeleminen, toimijoiden roolien selkiintymättömyys ja kehittämistoiminnan näennäisyys.

6.1.1 Omien reviirien suojeleminen

Haastateltavat kokivat yhdeksi yhteistyötä ja seudun kehittämistä haittaavaksi piirteeksi sen, että osa toimijoista pitää tarkasti kiinni omista rooleistaan ja asemistaan. Omien reviirien suojeleminen esiintyy niin kunnallisella puolella kuin kehittäjäorganisaatioiden ja korkeakoulujen välillä. Haastateltavat toivoivat seudun kuntien pääsevän eroon liiallisesta itsenäisyysajattelusta ja näkevän Porin kaupungin roolin alueen veturina. Toisaalta myös Porin kaupungilta odotettiin parempaa yhteistyötä ympäröivien kuntien kanssa seudun asioista päätettäessä. Pelkästään oman kunnan asioiden pohtimisesta tulisi päästä eroon ja sitoutua paremmin yhteiseen näkemykseen seudun tulevaisuudesta. Poliittista ympäristöä arvosteltiin siitä, ettei sieltä löydy riittävästi kokonaisnäkemystä seudun parhaaksi toimimisesta. Poliittiset päätöksentekijät ovat juurtuneet pitämään kiinni omista tai puolueen päämääristä.

Myös teknologiakeskus Prizztechin ja korkeakoulujen (yliopistokeskus ja SAMK) välillä nähtiin olevan jonkinasteista reviirien suojelua. Prizztechin ja korkeakoulujen osalta nähtiin haasteellisena se, miten voidaan entistä paremmin tehdä yhteistyötä erilaisissa hankkeissa, eikä liiaksi pyrittäisi tuomaan esille omaa organisaatiota. Taustalla oman aseman esille tuomisessa on useasti hyväksyttävyyden hakeminen omalle toiminnalle: yritetään saada aikaansaannokset omiin nimiin ja näin osoittamaan oman organisaation merkittävyys. Korkeakoululaitosta haittasi haastateltavien mielestä yliopistokeskuksen ja ammattikorkeakoulun epäyhtenäisyys, vaikkakin asia on toimijoiden parissa tunnustettu ja korkeakoulujen yhteensovittamisen eteen on alettu tehdä töitä. Lisäksi yliopistokeskuksen sisälle kaivattiin enemmän vuoropuhelua eri tieteenalojen ja yliopistoyksikköjen välille. Haasteena yliopistokeskuksen eri yksikköjen yhteistyössä pidettiin sitä, että yksiköt edustavat eri emoyliopistoja, joille yksiköt ovat vastuussa toiminnastaan. Näin yksiköt pyrkivät kehittämään ja laajentamaan oman yksikkönsä toimintaa ja oikeuttamaan olemassaoloaan emoyliopiston silmissä. Tällöin yhteistyö yksiköiden välillä saattaa muodostua toissijaiseksi toiminnaksi.

”...kullakin organisaatiolla on myös ne isäntänsä, jolla on omat tulostavoitteet, ni välttämättä ei aina sit, pyritään itse tekemään ja saamaan itselle sulka hattuun, jotta saa kirjata sen oman tuloksen. Sillä puolella vois vielä ajatella, että jos me oltais yhteistyössä tehty joku kuvio, ni me oltais molemmat saatu sulat hattuun. Semmonen määrätynlainen asioitten omiminen, siinä meillä on vielä tekemistä.”

”...jokainen pyrkii hoitamaan sitä omaa hommaansa ja pitämään kiinni siitä, että tämä on minun tehtävä ja nää on meidän hommia, älkää muut sitten tähän tulko, semmosta voi olla.”

6.1.2 Toimijoiden roolien selkiintymättömyys

Omien reviirien suojeluun yhtenä syynä voidaan pitää Porin seudun kehittämiskentän eri toimijoiden roolien selkiintymättömyyttä. Päälekkäisyydet joissakin toiminnoissa ovat johtaneet organisaatioiden kilpailuasetelmiin, jotka hidastavat aidon verkostomaisen yhteistyön kehittymistä ja siten seudun dynaamisuutta. Etenkin seudun edunvalvontakentän rooleja pidettiin haastateltavien keskuudessa hieman jäsentymättöminä, minkä nähtiin myös heikentävän itse edunvalvontatyötä eli seudun näkyvyyttä ulospäin. Toiseksi roolien selkiintymättömyys näkyy korkeakoulujen ja Prizztechin välisessä kilpailussa erilaisista hankkeista. Varsinkin teknologiaan liittyvillä aloilla yhteistyötä pitäisi parantaa ja rooleja selkeyttää Prizztechin ja korkeakoulujen sekä yliopistokeskuksen ja ammattikorkeakoulun välillä. Yliopistokeskus ja

SAMK kilpailevat myös etenkin teknologian alalla pitkälti samoista rahoituksista. Haastateltavat pitivät tärkeänä korkeakoulujen toimintojen tarkentamista päällekkäisten koulutusalojen osalta.

”...omia hankaluuksia luo tietty se, että täällä on kuitenkin kilpailua alueiden toimijoiden kesken, et ammattikorkeakoulu, yliopistokeskus, joissakin tilanteissa ollaan selkeesti yhteistyössä, mut joissakin tilanteissa ollaan selkeesti kilpailijoita. Joissakin tilanteissa voi tuntua siltä, että Prizztech kilpailee tietyistä kehitysprojekteista, vaikka yliopistokeskuksen kanssa.”

Porin seudun kehittäjäverkostolla ei haastattelujen pohjalta näyttäisi olevan toimivaa verkoston johtamista. Myöskään tiettyjen kapeampien sektorien alaverkostossa ei esiinny johtajuutta, joka selventäisi toimijoiden suhteita ja rooleja. Tämä on nähtävissä osittain toimijoiden roolien selkiintymättömyytenä edellä mainittujen organisaatioiden välillä. Ei ole kyetty täysin tunnistamaan näiden organisaatioiden resursseja eli millä organisaatiolla olisi parhaat resurssit olla vetovastuussa kulloinkin kyseessä olevasta hankkeesta tai tehtävästä. Tai miten resursseja yhdistelemällä organisaatioiden kesken saataisiin hedelmällisin lopputulos kehittämistoiminnan päämäärien suhteen.

Kickert, Klijn & Koppenjan (1997a, 10-11) näkee verkostojen johtamisen toimintana, jonka tavoitteena on koordinoida verkoston eri toimijoiden tavoitteita ja preferenssejä ja suunnata ne kohti yhteistä strategian muodostusta. Verkostojen johtamisella viitataan myös toimintaan, jossa pyritään vuorovaikutusprosessien edistämiseen ja erilaisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa välittäjänä toimimiseen. Linnamaan (2004, 195-196) mukaan verkoston johtamisessa on olennaista kyky ottaa mukaan oikeat toimijat ja kyky yhdistää niiden resursseja, osaamista ja päämääriä pitkänaikavälin strategisiksi liittoutumiksi. Lisäksi verkostojen johtamista voidaan pitää toimijoiden toisiinsa kohdistamana vaikutuksena, jolloin verkoston johtajia on useita.

Roolien selkiintymättömyys ja verkoston johtamisen puutteellisuus näkyy myös haasteina tiedonkulussa seudun kehittäjäverkoston toimijoiden välillä. Haastateltavat toivoivat, että varsinkin toimijoiden tiedon tarpeet kartoitettaisiin tarkasti, jolloin myös itse tiedonkulku tehostuisi. Tietoa kehittäjäverkoston jäsenien toiminnasta tarvitaan lisää, mutta ensisijaista on saada tarpeellista tietoa. Tässä nousee esiin verkoston johtajuuden merkitys myös informaation

hankkimisessa, luomisessa ja oikein kohdennetussa levittämisessä. Sujuva ja tehokas viestintä verkostossa helpottaisi osittain myös toimijoiden roolien selkeyttämistä.

”...me tiedetään vielä liian vähän siitä mitä me tehdään keskenään, siis nää toimijat. Et enemmän pitäis tiedottaa ja enemmän pitäis tietoo välittää, ettei me keksittäis samoja asioita uudestaan.”

”Sitten taas tässä toimijoiden välisessä vuoropuhelussa, niin en tiedä, ehkä määrällisesti tämmöset foorumit, niitä on ja ne riittää, ehkä tarvii panostaa enemmän siihen laatu puoleen, tiedonvälityspuoleen ja vielä lisäävoimuuden kehittämiseen, puhumiseen, asioista tiedottamiseen, kun mitä tänä päivänä tapahtuu.”

Yksi kehittämistoiminnan keskeisistä kysymyksistä on, miten on mahdollista siirtää tietoa eri toimijoiden välillä ja miten tieto siirtyy yksilöltä kollektiiviselle tasolle ja päinvastoin. Tämä on vaikeaa, koska jokaisella yksilöllä on oma kehitysnäkemyksensä, joka ohjaa tiedon suodattamista, havaitsemista, varastointia ja uudelleen tulkintaa. (Howells 2000, 54.) Tiedon tulkitseminen eri tavoin on samalla haaste sekä mahdollisuus. Erilaiset tavat nähdä sama informaatio luo mahdollisuuden uusiin ideoihin. Toisaalta toimijoiden välinen keskusteluyhteys saattaa katketa erilaisten tulkintojen takia. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 40.) Ihanteellisessa kehittäjäverkostossa kommunikaatio toimijoiden välillä on avointa ja uusilla innovatiivisilla ajatuksilla on mahdollisuus nousta esiin (Linnamaa & Sotarauta 2001, 63).

6.1.3 Kehittämistoiminnan näennäisyys

Haastateltavat pitivät yleensä ottaen Porin seudun kehittämistoiminnan nykyistä tilaa hyväksi. Yhteistyö ja vuoropuhelu toimijoiden kesken ovat lisääntyneet ja kehittäminen on entistä suunnitelmallisempaa ja kohdennettua. Kuitenkin monet haastateltavista näkivät, että yhteisistä tavoitteista huolimatta aito sitoutuminen yhdessä valittuihin päämääriin ja kehittämisen suuntiin vaatii vielä työtä. Toimijoiden kesken on yhteisymmärryksessä laadittu strategioita ja ohjelmapapereita seudun kehittämiseksi, mutta sitoutuminen yhteisiin päämääriin ei ole siirtynyt täysin papereista käytäntöön. Osasyynä nähtiin aikaisempi sirpalemainen kehitysote, joka aiheutti toimijoiden väsymistä jatkuvaan hanketyöskentelyyn, jolla ei nähty aina olevan selkeää linjausta ja määrätietoisuutta.

”...ettei oo sitä paloa sen homman kehittämiseen sil tavalla, ei löydy enää sitä paloa ottaa sitä riskiä tai et laittais paukkuja kovasti jonkun uuden jutun kehittämiseen,

avainhenkilöitten tämmönen väsyminen ja liian löysä fokus, siinä on ehkä noi avain-termit.”

Puutteellista kehittämistoiminnassa ja verkoston toimivuudessa on toiminnan analysointi ja yhdessä oppiminen. Haastateltavien mielestä kehittämistoimien tuloksia ei ole analysoitu ja pohdittu riittävästi yhdessä. Tämä on haitta, koska toiminnan kriittisen tarkastelun kautta voitaisiin oppia enemmän niistä tekijöistä, jotka joko edistävät tai hidastavat itse kehittämistyötä. Kohentunut ymmärtäminen toiminnan luonteesta voisi johtaa aidompaan toimijoiden sitoutumiseen kehittäviin asioihin.

Sotaraudan, Linnamaan & Suvisen mukaan kehittämistoiminnassa sitoutuminen otetaan liian usein annettuna pohtimatta sen tarkemmin sen todellista sisältöä. Liian usein tyydytään sitouttamaan muita toimijoita erilaisiin ohjelmiin ja kehittämishankkeisiin analysoimatta tarkemmin ”sitouttavien” omia tavoitteita sekä mahdollisuuksia ja motivaatiota sitoutua yhteiseen kehittämistoimintaan. Usein oletetaan, että esimerkiksi kehittämisohjelmat saisivat aikaan riittävän sitouttamisen asteen pohtimatta laajemmin mitä sitoutuminen loppujen lopuksi merkitsee, miksi toimijat yleensä sitoutuvat tai jättävät sitoutumatta. (Sotarauda, Linnamaa & Suvinen 2003, 111.)

Lisäksi syynä Porin seudun kehittämisen näennäisyyteen voidaan pitää toimijoiden hidasta vaihtuvuutta. Haastateltavat näkivät, että seudun kehittämisessä ovat olleet pitkään samat ihmiset mukana. Kokoukset ja muut tapaamiset vaihtuvat, mutta kokoonpanot pysyvät kutakuinkin samoina. Haastateltavien mielestä yhteistyö on helppoa toimijoiden kesken, koska kaikki tuntevat toisensa hyvin. Ajattelutavat asioista ovat muokkautuneet yhtenäisiksi ja päätöksiä tehdään usein yksimielisyyden vallitessa. Liiallinen yksimielisyys ja ajattelutapojen samankaltaisuus voi kuitenkin johtaa siihen, että uusia ideoita ja ajatusmalleja ei pääse syntymään. Tällöin näkemykset yksipuolistuvat ja pahimmassa tapauksessa alueen kehitys voi taantua. Haastateltavien mielestä jotkin toimijoista ovatkin liian tyytyväisiä nykyhetkeen, eikä uusia poikkeavia kehitysideoita ole tarpeeksi noussut esille. Toimijoiden verkostoon kaivattiin nykyistä laajemmin virettä ja intoa kehittämiseen, ettei vastuu innokkuudesta ja luovasta ajattelusta jäisi vain muutaman toimijan harteille.

”...ehkä semmonen kommunikointi ja pörrääminen vielä, et sitä varmaan vielä enemmän kaivattais, ehkä vähän suuremmalla joukolla kuin tällä hetkellä.”

”Jollakin tavalla täällä, jos käyttää vähän tämmösii negatiivisia termejä, nii aika on pysähtyny monessa asiassa, tää kaipais semmosta virettä,... tietyt tavat toimia ja semmonen tietyl taval ennakkoluulottomuus ja tämmönen rohkeus satsata johonkin tulevaisuuden asioihin niin siinä on selkeesti puutetta niinku monilta osin.”

6.2 Myönteinen kehitys alueellisessa kehittäjäverkostossa

Alueiden kehittämisessä tulisi ymmärtää, että kehittäjäverkoston toimivuus johtuu monista eri tekijöistä, ja että toimiva kehittäjäverkosto luo edellytyksiä koko alueen myönteiselle kehitymiselle. Verkoston toimijat koostuvat erilaisista toimijoista, jotka tulevat erityyppisistä organisaatioista. Toimijoilla saattaa myös olla vaihteleva resurssitaso ja valmiudet toimia verkostossa. Haasteellista onkin saada toimijat näkemään verkostossa toimimisen edut sekä hitattua toimijoiden päämäärät samansuuntaisiksi. Kun on tiedostettu yhdessä toimimisen merkittävyys ja sen tuomat edut omalle organisaatiolle, myös sitoutuminen verkostoon vahvistuu. Vanhoista toimintatavoista oppiminen vie kuitenkin oman aikansa, eikä voida olettaa kaikki toimijat oppivat verkostomaiseen toimintaan samanaikaisesti. Porin seudulla vuorovaikutus toimijoiden kesken on viime vuosien aikana parantunut haastateltavien mielestä. Vuorovaikutuksen lisääntymisen taustalla ovat muutokset niin kehittämistoiminnassa, asenteissa kuin sosiaalisen pääoman kasvussa.

6.2.1 Kehittämistoiminnan muutos

Haastateltavat näkivät yhtenä myönteisimpinä asioina kehittäjäverkoston toiminnassa itse toiminnan luonteen muuttumisen kohti vuorovaikutteisempaa ja suunnitelmallisempaa aluekehittämistä. Lisääntynyt yhteistyö eri toimijoiden välillä on edistänyt yhteisen näkemyksen muodostumista siitä, mihin suuntaan seutua tulee kehittää ja mitkä ovat toiminnan painopisteitä. Kehittämistoimien sirpalemaisuus on väistynyt toiminnan tehostumisen tieltä, joskin jotkut haastateltavista toivoivat vielä enemmän päämäärien tarkentamista ja kehitettävien asioiden tiivistämistä. Samalla kehittäminen on muuttunut pitkäjänteisemmäksi ja tulevaisuus-suuntautuneeksi. On ymmärretty, että pelkkä nykyiseen toimintaympäristöön sopeutuminen ei riitä, vaan kehittämisessä täytyy nähdä pidemmälle ja ennakoida tulevia muutoksia.

”...täällä on ehkä entisestä, sanoisko entistä tempoilevammasta ja tämmösestä tilanteeseen, tämmösestä ad hoc-tyyppisestä yhteistyöstä menty tämmöseen pitkäjänteiseen strategiseen, suunnitelmalliseen yhteistyöhön.”

Kehittämistoiminnan muutos alkoi haastateltavien mielestä näkyä selvästi 90-luvun puolivälin jälkeen. Kun mietitään yleisen toimintaympäristön muutoksia tuona ajankohtana, voidaan nähdä, että seudun kehittämistoiminnan muutosta on edesauttanut suurelta osin seudun ulkopuolelta tulleet muutospaineet. Euroopan unioni, globalisaation eteneminen kiihtyvällä vauhdilla ja tietoyhteiskuntakehitys vuosituhannen vaihteessa on antanut sysäyksen muutokseen myös Porin seudun kehittämiseksi. Seudun kehittäjät ovat alkaneet tarttua uusiin kehityshaasteisiin ja muuttaneet toimintatapojaan ympäristöön soveltuvaksi. Mielenkiintoista toisaalta on se, mikä on seudun ulkopuolelta tulleen muutospaineen vaikutus suhteessa seudun omalähtöiseen kehittämiseen. Vaikka toimijat nykyään pyrkivät kehittämään seutua yhteisen näkemyksen kautta ja yleisen toimintaympäristön muutokset huomioiden, osa haastateltavista näki kuitenkin puutteita ennakoivassa kehitysoitteessa. Toimijoiden parista toivottiin löytyvän enemmän analysointia sen suhteen, mitä maailmalla tapahtuu ja miltä seudun kehittäminen näyttää globaalissa toimintaympäristön valossa.

Kehittäjäverkoston uudet toimijat, sekä organisaatiot että ihmiset, nähtiin haastateltavien joukossa yhdeksi huomionarvoiseksi tekijäksi kehittämistoiminnan muuttumisen taustalla. Uudet organisaatiot uusine ihmisineen ovat tuoneet verkostoon uusia toimintamalleja ja tuoreita ajattelutapoja. Uudet toimijat ja organisaatiot eivät ole jämähtäneet vanhoihin malleihin, eivätkä ole ehtineet muodostaa painolasteja, jotka hidastaisivat seudun kehittämistä. Lisäksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutamit ”huippuavainhenkilöt” ovat muuttaneet kehittämistoiminnan luonnetta parempaan suuntaan. Myönteiseksi koettiin myös tiettyjen kehittämisorganisaatioiden hyvä johtaminen sekä kuntien lisääntynyt yhteistyö muun muassa elinkeinotoimissa. Uusien toimijoiden mukaantulo ja vanhojen toimijoiden muuttuneet toimintatavat ovat osaltaan johtaneet myös asenteiden muutokseen ja sosiaalisen pääoman kasvuun verkostossa.

”Totta kai monet asiat sit henkilöityy, on oikeentyypisiä henkilöitä avainpaikoilla, jotka on nähny niitä mahdollisuuksia ja on pystyny ne hyödyntämään.”

Linnamaan mukaan verkostojen toimivuuteen vaikuttaakin se, että verkostoon saadaan houkutteltua mukaan ihmisiä, joilla on hallussaan verkoston kannalta tärkeitä resursseja. Alueen kilpailukykyyn kehittämisessä näyttäisi olevan olennaista, että alueella on muutamia avainhenkilöitä, jotka pystyvät toimimaan verkostojen johtajina eli luomaan innovatiivisia ratkaisuja ja toimintatapoja, sovittelemaan ristiriitoja, luomaan ja kehittämään instituutioita ja houkuttelemaan muita toimijoita mukaan. (Linnamaa 2004, 88.)

6.2.2 Asenteelliset muutokset

Lisääntynyt vuorovaikutus toimijoiden välillä on edistänyt yhteisten näkemysten syntyä ja voimistanut sitä kautta myös yhteistä tahtotilaa. Haastateltavien mielestä toimijoiden parissa on alettu nähdä ja ymmärtää yhteisten tavoitteiden ja ylipäätään yhdessä toimimisen tärkeys. Uusiin kehittämissuuntauksiin ja toimintaympäristön muutoksiin asennoidutaan eri tavalla kuin ennen. Enää ei pelkästään sopeuduta ulkoapäin tuleviin muutospaineisiin, vaan pyritään myös ennakoimaan seudun tulevaisuutta muuttuvassa maailmassa. Asenteiden muuttuminen on hidas prosessi, mutta haastateltavien mielestä kehittämistoiminnassa siinä on selvästi tapahtunut parannusta viimeisen kymmenen vuoden aikana.

”...kyl täällä varmaan se asenteellinen muutos on myös sillä tavalla tapahtunu, et entistä enemmän nähdään, et viime kädes me täällä määritellään tän maakunnan tai seudun tulevaisuus.”

”Mä uskosin kuitenkin, että suurin osa ihmisistä ja sitä kautta tietysti organisaatioista ymmärtää, että jollei sitä yhteistyökykyä tehdä, niin oman organisaation, oli se mikä organisaatio tahansa, niin toimintaedellytykset niinku menee. Nykytilanteessa ykskään organisaatio ei voi olla välittämättä tämmösestä verkostomaisesta, tai yhteistyöstä siinänsä, et kukaan ei voi toimia tavallaan niinku tyhjiössä.”

Stähle, Sotarauta & Pöyhönen ovat tarkastelleet organisaation innovointiprosessin edistäjinä muun muassa mentaalisia malleja ja yhteisiä tulkintoja, joita tässä pidetään myös kehittäjäverkoston innovointiprosessin edistäjänä. Mentaalisina malleina voidaan pitää ihmisten ajattelun taustalla vaikuttavia, suhteellisen syvään juurtuneita monimutkaisia tietorakenteita, jotka perustuvat yhteisiin kokemuksiin, havaintoihin, kuvitteluun ja keskusteluihin. Mikäli organisaation toimijat eivät jaa mentaalisia malleja, joiden pohjalta toimitaan ja johon kokemukset ja ideat suhteutetaan, he eivät ymmärrä toisiaan eivätkä pysty kehittämään yhdessä uutta. Jaettu mentaalisia malleja ei voida luoda määräyksiin, vaan ne kehittyvät toiminnan synnyttämien aitojen kokemusten kautta. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 67-69.)

Yksi asenteellinen muutos niin kehittäjäverkoston sisällä kuin alueella yleisesti on parantunut usko tulevaisuuteen. Negatiivisuuden kierteestä on päästy eroon ja intoa on tullut lisää kehittäjien joukkoon. Yleinen seudun talouden kohentuminen on vaikuttanut toimijoiden mielialoihin, kuten myös yksittäiset kehittämistoimien onnistumiset. Hyvät kokemukset ja saavutukset seudun kehittämisessä ovat luoneet pohjaa uusille onnistumisille. Positiivista virettä

kehittäjäverkostoon ovat tuoneet myös yksittäiset avaintoimijat, jotka ovat motivoineet myös muita kehittäjiä toimimaan aktiivisemmin.

”...tää tämmönen kehittämisote ja semmonen ilmapiiri ja henkinen tila on menny koko ajan eteenpäin. Paljon tehdään ja aika paljon on saatu oikeestikin aikaseks.”

”...tääl on ihan oikeesti, tääl on mun mielestä muutamia todella huippuavainhenkilöitä. Tääl on niinku tosi hyvii tyyppejä ja henkilöitä...”

Yksi selkeä esimerkki yhteisen näkemyksen syntymisestä ja asenteiden muutoksesta liittyy osaamisrakenteiden vahvistamiseen. Korkeakouluopetusta oli pyritty saamaan alueelle jo vuosikymmenien ajan, mutta hanke ei ollut saanut riittävästi kannatusta suurteollisuuden tukeutuvalla seudulla. Vihdoin viime vuosituhannen vaihteessa perustetussa Porin korkeakouluyksikössä (nykyisin Porin yliopistokeskus) aloitettiin yliopistopohjainen yliopistollinen koulutus, jonka tarjonta on viime vuosina laajentunut entisestään. Haastateltavat nimesivät korkeakoulutuksen ja yleensä osaamisrakenteiden vahvistamisen tavoitteeksi, jonka takana kaikki toimijat ovat nykyään vahvasti mukana. Yhteisymmärrys korkeakoulutuksen kehittämisestä tuli selvästi esille haastatteluissa, koska jokainen haastateltava painotti korkeakoululaitoksen ensisijaista roolia seudun innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn lisäämisessä.

”...hirveen paljon halutaan panostaa ja tunnetaan yhteiseksi yliopistokeskuksen ja ammattikorkeakoulun merkitys eli vihdoin viimein täälläkin on ymmärretty se koulutuksen merkitys ja halu satsata siihen on edelleenkin vahva...”

”Se on se yks pääasia, mihin kaikki on aika hyvin sitoutunu, jollei peräti hyvin, osaamisen tason nostaminen.”

Porin seudun kehittäjien vuorovaikutuksen kautta tietämys ja yhteisymmärrys tärkeistä kehittämisen kohteista on kasvanut. Yhteinen toimintakulttuuri on tiivistynyt ja sitä leimaa nykyään aikaisempaa myönteisempi asennoituminen seudun kehittämiseen. Haastateltavat toivat kuitenkin esille vastauksissaan sen, että vaikka yhteisymmärrys ja tieto kehittämisen suunnista on karttunut, se ei näy täysipainoisesti vielä toiminnassa. Haasteellista on siis siirtää uudet asenteet käytännön tasolle ja soveltaa asenteita ja uutta tietoa, jotta voitaisiin oppia enemmän kehittämistoiminnasta. Lundvall (1999, 21) määrittelee oppivaa taloutta niin, että siinä on tärkeää toimijoiden tietämyksen ohella itse oppimisen prosessi. Tieto on tärkeä resurssi, mutta sitä tulee osata muuntaa, soveltaa ja jakaa.

Työympäristön vaikutusta yksilöiden toimintaan ei voi kiistää. Sosiaalinen ympäristö voi parhaimmillaan kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa ja antamaan kaikkensa, inspiroida luovuutta ja edistää yhdessä oppimista. Ihannetilanteessa oikeanlainen sosiaalinen vuorovaikutus saa jokaisesta esiin sellaisia tietoja ja taitoja, jotka edistävät yhteisen päämäärän saavuttamista (Ståhle, Sotarauta & Pöyhönen 2004, 71).

6.2.3 Sosiaalisen pääoman kasvu

Haastattelujen pohjalta innovointiprosessia tukee Porin seudulla sen kehittäjäverkoston sosiaalisen pääoman vahvistuminen. Sosiaalisen pääoman rooli innovaatiotoiminnassa on huomioitu myös aiemmissa tutkimuksissa. Sosiaalisella pääomalla on tärkeä merkitys innovatiivisen toimintaympäristön toimijaverkoston muodostumisen, toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta. Schienstockin ja Hämäläisen (2001, 12) mukaan vahva sosiaalinen pääoma ja yhtenäinen kulttuuri edistävät verkostoyhteistyötä ja innovaatiotoimintaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan ihmisten kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Hjerpe 2005, 105). Sosiaalisen pääoman käsitteessä olennaista on ennen kaikkea ihmisten väliset suhteet. Sosiaalisella pääoman kapean määrittelyn mukaan se koostuu ihmisten omaksumista normeista ja vuorovaikutusverkostoista. Laajan määritelmän mukaan sosiaalinen pääoma koostuu niistä instituutioista, suhteista, asenteista ja arvoista, jotka vallitsevat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (emt., 107). Kehittäjäverkoston toimivuuden kannalta tärkeässä asemassa on kognitiivinen sosiaalinen pääoma, joka Hjerpen (2005, 108) mukaan koostuu käyttäytymisnormeista ja asenteista, yhteisistä arvoista, vastavuoroisuudesta ja luottamuksesta.

Morganin näkee sosiaalisen pääoman yhtenä innovaatioprosessin elementtinä, joka kehittyy parhaiten paikallisella tasolla, koska siellä toimijoiden välinen vuorovaikutus on yleensä säännöllistä ja jatkuu pitkällä aikavälillä. Alkuisäys alueen uusiutumiseksi tuleekin lähteä alueen sisältä avaintoimijoiden yhteisen oppimisprosessin tuloksena. Kun alueen uusiutuminen lähtee alueen sisältä toimijoiden oppimisprosessin tuloksena, se vahvistaa alueen verkostoitumisvalmiuksia ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Morgan 1997, 497.) Tulee kuitenkin huomioida, että sosiaalisen pääoman ja innovatiivisuuden suhde ei ole selvä. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 245) ovat esittäneet, että sosiaalisen pääoman yksi pääongelmista on, että se voi edistää tiettyä yhteisön sulkeutuneisuutta ja rajoittaa yhteisön herkkyyttä uutta tie-

toa ja vaihtoehtoisia toimintamalleja kohtaan. Tällöin on vaarana, että sosiaalinen pääoma voi myös estää innovatiivisuutta.

Haastateltavien mielestä Porin seudun kehittäjät tekevät entistä enemmän yhteistyötä keskenään ja yhteistyö on sujuvaa. Keskeisten toimijoiden joukko on verrattain pieni ja kaikki toimijat tuntevat toisensa hyvin, mikä helpottaa vuorovaikutusta ja yhteisen arvopohjan muodostumista. Uudet kehittämisorganisaatiot ovat edistäneet sosiaalisen pääoman kasvua tuomalla uusia kyvykkäitä toimijoita verkostoihin. Lisäksi kehittämisorganisaatiot toimivat muun muassa yritysten ja korkeakoulujen välissä ja edistävät näin niiden välistä vuorovaikutusta. Osoitus sosiaalisen pääoman kasvusta Porin seudulla on myös toimijoiden kyky muodostaa yhdessä tavoitteita seudun kehittämisessä.

”...kyl täällä ne keskeiset henkilöt tuntee toisensa ja käy sitä vuoropuhelua. Edelleenkin mä korostan, et vaiks täs on organisaatiot, ni kyl ne ihmiset kuitenkin sitä keskustelua käy. Tää vaatii tietysti aikaa, et mikään ei synny yhdessä yössä, mut kyl tääl on aika hyvään malliin saatu ajatus siitä, että mitä pitäis tehdä. Aika harva sanoo, että nyt tehdään ihan vääriä asioita, kysymys on sit vaan painotuksista ja priorisoinneista ja sit se, et mihin on oikeesti mahdollisuuksia. Kyl ollaan kohtuullisen samaa mieltä.”

Luottamus on yksi sosiaalisen pääoman keskeisimmistä käsitteistä. Empiirisissä tutkimuksissa on usein käytetty luottamusta sosiaalisen pääoman mittarina. Luottamusta voi olla monessa eri suhteessa, muun muassa ihmisiin ja instituutioihin. (Hjerppe 2005). Haastateltavat toivat esille kehittäjäverkoston tiiviin yhteistyön hyödyistä juuri luottamuksen, joka koettiin vahvaksi varsinkin niin kutsuttujen avainhenkilöiden välillä. Luottamuksessa toimijoiden välillä ei nähty olevan mitään sellaisia ongelmia, jotka haittaisivat yhteistyötä. Haastattelussa tuli kuitenkin esille, että luottamus on syntynyt ajan kuluessa, ja sen takia joihin uusiin toimijoihin suhtauduttiin vielä varauksella. Kyse ei niinkään ole näiden toimijoiden ominaisuuksista, vaan puhtaasti varovaisesta suhtautumisesta uusiin asioihin. Lisäksi luottamusta koettiin tiettyjä organisaatioita kohtaan. Etenkin Prizztechin, Yliopistokeskuksen ja Enterin toimintaan uskottiin vahvasti.

”Tää on vähän henkilökohtainen näkemys, mun mielestä se luottamuskin on kasvanu. Aina löytyy jännitteitä, mut jos me tätä Porin seutua vaan ajatellaan, ni aika hyvin se luottamus on ja ennen kaikkea mitä paremmin tuntee toisen organisaation toiminnot ja henkilökunnan tai kollegat siellä, ni sen parempaan suuntaan mennään.”

6.3 Kehittäjäverkoston haasteet lukkiutumien valossa

Linnamaa (2004, 189) kuvailee väitöskirjassaan kognitiivisen ja poliittisen lukkiutuman ominaispiirteitä, jotka ovat tunnistettavissa myös osittain Porin seudun aluekehittäjien verkostossa. Kognitiiviselle lukkiutumalle ominaista ovat vakiintunut kielenkäyttö ja näkemyksen kapeus. Vakiintunut kielenkäyttö tulee esille kaupunkiseudun kehittämisessä sitä kautta, kun vallitsevat ajattelutavat perustuvat tiettyyn tapaan esittää asiat ja tiettyyn tietopohjaan. Näkemyksen kapeus eli vanhat ajattelumallit ja toimintatavat saattavat estää uusien mahdollisuuksien havaitsemisen. Haastatteluista kävi ilmi, että seudun kehittämisessä mukana olevien toimijoiden määrä on pieni ja vaihtuvuus hidasta. Pieni, usein samoista ihmisistä muodostuva toimijoiden joukko, voi johtaa ajattelumallien liialliseen samankaltaistumiseen. Tällöin on vaikeata nähdä uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja toimintapolitiikkoja suunniteltaessa. Lisäksi Porin seudun toimijoiden varovainen ote uusiin asioihin ja heikohko avoimuus toimijoiden välillä estää uusien ajattelutapojen nopeaa hyväksymistä sekä sitä kautta tietopohjan laajentumista. Kognitiiviseen lukkiutumaan ajautumista voitaisiin siten estää avoimuutta lisäämällä ja ennakkoluulotonta asennetta vahvistamalla.

Kognitiivista lukkiutuman piirteitä vahvempana Porin seudulla on havaittavissa poliittisen lukkiutuman ominaisuuksia. Poliittinen lukkiutuma tarkoittaa saavutettuihin etuihin lukkiutumista toimijoiden parissa. Linnamaa (2004, 189) listaa poliittisen lukkiutuman ominaispiirteiksi muun muassa oman edun turvaamisen ja reflektion puutteen. Haastatteluissa nousi esiin, että kehittäjäverkoston toimivuutta hankaloittavat roolien epäselkeys ja omien reviirien suojelu. Näitä tekijöitä voidaan pitää poliittisen lukkiutuman oireina. Pyrkimys laajentaa oman organisaation merkitystä tehokkaan yhteistyön kustannuksella on osoitus siitä, että omista saavutetuista eduista ei olla valmiita luopumaan. Lisäksi jonkinasteisesta poliittisesta lukkiutumasta kertovat kilpailuasetelmat muutamien kehittämisessä mukana olevien toimijoiden välillä.

Oppimisen prosessi on olennainen myös polkuriippuvuuden ja lukkiutumien näkökulmasta, koska oppiminen pitää sisällään kyvyn siirtyä uusille menestyksekkäämmille kehityspoluille tai kyvyn pysytellä menestyvillä poluilla (Hudson 1999, 61). Oppiville alueille taas on leimallista, että alueiden päättäjät (policy-makers) pyrkivät oppimaan menneisyydessä tehdyistä institutionaalisista virheistä välttääkseen näin polkuriippuvaisen kehityksen jatkumisen (Has-

sink 2005, 522). Porin seudun toimijoiden verkostossa oppimista ei ole korostettu tarpeeksi. Kehittämisen historiaa ja menneitä tapahtumia on analysoitu heikosti toimijoiden parissa. Uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtoisten kehityspolkujen näkeminen on rajoittunutta, kun yhdessä oppimiseen ei ole panostettu. Reflektion puute näkyy seudun kehittäjäverkostossa, jossa verkoston ja sen toimintatapojen itsekriittisyys ja keskusteleavuus eivät ole riittäväällä tasolla. Aikaisemmin mainittu heikohko tiedonvaihto seudun toimijoiden välillä vaikuttaa myös oppimiseen ja itsekriittisyyteen. Mikäli tieto ei vaihdu sujuvasti toimijoiden kesken, on todennäköistä, että oppiminen verkoston toimintatavoista jää myös vaillinaiseksi.

Yhteistyön historian kokemukset vaikuttavat tässä ja nyt joko edistäen tai jarruttaen yhteistyötä. Aktiivisella tiedonvaihdolla ja myönteisillä kokemuksilla voidaan rakentaa luottamusta, jolla on tärkeä merkitys yhteistyösiteiden pitkän tähtäimen kehitykselle. Alueen kuten organisaationkin kulttuuri voi syntyä vain yhdessä tekemisen ja yhteisten kokemusten ja symbolien kautta. Ellei yhteisiä kokemuksia ole, ei voi olla myöskään aluetta yhteisön merkityksessä. Yksittäiset kokemukset voivat sisältää merkittäviä oppimisen kokemuksia. Onnistunutkaan yksittäinen kokemus ei sellaisenaan voi luoda perustaa onnistuneelle yhteistyölle. Pikemminkin siihen tarvitaan pitkäaikainen prosessi. (Haveri & Majoinen 1997, 69-70)

6.4 Kaupunkiseudun kehittämisen taustalla vaikuttavat jännitteet

Porin seudulla ei haastateltujen mielestä ole mitään niin vahvoja jännitteitä, jotka suoranaisesti estäisivät seudun kehitystä. Joitakin pienimuotoisempia ja kehitystä hidastavia jännitteitä nousi kuitenkin esille haastateltavien vastauksissa. Kaupunkiseudun kehittämiskentän jännitteinä mainittiin Porin ja sitä ympäröivien kuntien jännitteet, seudun ja valtion sekä kuntien ja valtion väliset jännitteet. Lisäksi haastateltavat nostivat esille lyhyen ja pitkän aikavälin jännitteen kehittämisessä ja poliittiset jännitteet kehittämiskentässä. Seudun kehittäjäverkostossa jännitteet puolestaan liittyvät kehittäjäorganisaatioiden välisiin, työn jakoon kytkeytyviin sekä pienessä määrin myös henkilöiden välisiin. Lisäksi toimijoiden verkossa tunnistettiin jännite kehittämishalun ja aidon sitoutumisen välillä.

6.4.1 Porin seudun kehittämiskentässä vallitsevat jännitteet

Poria ympäröivien kuntien suhtautuminen Poriin ja vastavuoroisesti Porin asenne seudun muita kuntia kohtaan on edelleen haasteellinen, vaikkakin viime vuosien aikana yhteistyö on kehittynyt. Porin rooli näyttäytyy edelleen jonkin verran kielteisenä haastateltavien parissa. Porin kaupungin toimintatavat ovat haastateltavien mielestä ajoittain olleet liian omavaltaisia, eikä avointa keskustelua ole käyty riittävästi muiden toimijoiden kanssa. (Ks. lisäksi Hammarberg 2006 Satakunnan kansassa ja Sotarauta, Linnamaa & Viljamaa 1999b, 9). Porin kaupungin tulisi siten kiinnittää enemmän huomiota kuntien väliseen yhteistyöhön, koska keskuskaupungin ja kehyskuntien välinen luottamus ja yhteisymmärrys on ensisijaisen tärkeää yhteistyön onnistumiselle (Sotarauta, Linnamaa & Viljamaa 1999b, 10). Haastatteluissa tuotiin lisäksi esille, että myös seudun kehyskunnissa tulisi päästä eroon itsenäisyyspolitiikasta ja oppia parempaan yhteistyöhön Porin sekä muiden kuntien kanssa. Jännitettä löytyy siis vielä paikallisuuden ja seudullisuuden painotusten välillä.

”...kyllähän tässä tämmösiä tietynlaisia ristiriitoja on Porin seudulla, kyllähän tuo Porin kaupunki on keskeinen seudun ja maakunnan veturi, mutta Porin seudulla nää viime vuosien tietyt ratkaisut on synnyttänyt aika lailla epäluuloja Porin kaupungin omiin toimiin nähden. Jotenkin toivois, että Porin kaupunki nousis tästä omasta roolistaan todella maakunnan, miksei laajemmankin alueen veturiks, eikä kävis kisailua täällä oman seutunsa sisällä pienempiä kuntia vastaan...”

”Ensinnäkin on tää Pori versus muut jännite. Eli Pori vie kaiken ja Pori taas ajattelee pikkukunnista, että ne haluaa meidän resurssit. Tää on tämmönen vastakkainasettelu, joka on toki pala palalta murenemassa...”

Seudun kuntien välisten suhteiden ohella jännitteitä tulee alueelle seudun ulkopuolelta valtion taholta. Käynnissä olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen pelättiin tuovan seudun kuntien välille lisää jännitteitä. Lisäksi valtion nähtiin luovan jännitteitä järjestellessään valtionhallintoa ja toimintoja. Varsinkin valtion alueviranomaiset sekä muut valtion alaiset toimijat seudulla pyrkivät osoittamaan oman organisaationsa tärkeyden valtion silmissä. Tällöin saattaa syntyä kilpailutilanteita seudun kehittäjäverkoston toimijoiden välille ja yhteistyöhön panostaminen luonnollisesti vähenee. Valtion rooli rahoittajana voi myös johtaa toimijoiden väliseen kilpailutilanteeseen alueella. Esimerkiksi haastateltavat ottivat esille koulutuspolitiikan ja sen rahoituksen suhteessa yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetukseen.

”Joissakin kysymyksissä hiukan, kysymyksestä riippuen saattaa painottua se, että esimerkiksi valtion aluehallinnon toimijat toimivat esimerkiksi hyvin tiukassa ministeriö-ohjauksessa Helsingistä käsin ja aina siinä ohjauksessa ei painotu esimerkiksi meidän mielestä kylliksi tämmöset paikalliset olosuhteet ja tarpeet ja ne tavoitteet, joita meillä täällä on.”

”Ne joutuu tavallaan nämät toimijat paikallisesti, joku ammattikorkeakoulu koko aika käymään opetusministeriön kanssa sitä skabaa, et onko heillä olemassaolon oikeutusta ja missä laajuudessa ja näin pois päin. Se heijastuu sit tietysti siihen semmoseen olemassaolon kamppailuun, et pitäis toisaalta, meil pitäis olla tutkimustoimintaa ja pitäis olla tätä ja tätä, joka sit saattaa olla, et ei se aina ihan oo parasta mahdollista tai tarkoituksen mukaista, saattaa johtaa resurssien väärään allokaatioon.”

Aluekehittämiselle on usein leimallista pitkän ja lyhyen aikavälin jännite. Kehittämistyöltä vaaditaan yhtäältä jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä, mutta taas toisaalta kehittäjien tulee osoittaa rahoittajille ja päättäjille toiminnan tuloksia jo lyhyelläkin aikavälillä. Porin seutu ei tässä asiassa ole poikkeus, vaan seudun kehittäjät joutuvat todistamaan sidosryhmilleen toiminnan tuloksellisuutta. Haastateltavat näkivät, että varsinkin poliittiselta kentältä tulee painetta lyhyen aikavälin kehittämiseen.

Poliittinen ympäristö luo aikajännitettä seudun kehittämiskenttään, mutta poliittisen ympäristön sisäiset jännitteet heijastuvat myös seudun kehittämiseen. Poliittisten puolueiden väliset jännitteet ja poliittisten päättäjien omien asioiden ajaminen heikentää seudun yhteisten tavoitteiden muodostumista. Haastatteluissa toivottiinkin poliittisen ympäristön uudistumista ja poliittisten toimijoiden rohkeampaa suhtautumista uusiin kehittämissuuntiin.

”...kyl tää poliittinen ilmapäiri on jässähtänyt, siä tarvis hyvin paljon saada muutosta, et oikeesti katottais sitä, et mikä on maakunnalle paras...mul on siitä hyvin voimalliset mielipiteet, et mä nään, et lähes tulkoon kaikki poliittiset puolueet ajaa pelkästään sen oman puolueen ja sen ideologian asioita, niitten pitäis enemmän keskustella keskenään ja ajaa oikeesti Porin etuu, et kyl se lähtee ihan sieltä.”

6.4.2 Alueellisessa kehittäjäverkostossa vallitsevat jännitteet

Haastateltavien mielestä Porin seudun jännitteet ovat kuitenkin enemmän alueen sisäisiä kuin ulkoapäin tulevia jännitteitä. Kehittäjäverkostossa toimijoiden välillä on jännitteitä muun muassa edunvalvonnassa ja korkeakoululaitosten välillä. Kummassakin tapauksessa jännitteet johtuvat toimijoiden roolien selkiintymättömyydestä ja oman organisaation olemassaolon oikeutuksen esiintuomisesta. Taustalla vaikuttaa verkoston johtaminen, jossa Porin seudulla

riittää vielä kehitettävää. Linnamaan (2004, 222) mukaan verkostojen johtamista voidaan pitää ensiarvoisen tärkeänä tekijänä kehittäjäverkoston toimivuutta kehitettäessä. Jos toimijoiden välinen yhteistyö ei suju parhaalla mahdollisella tavalla, strategiat jäävät helposti toteuttamatta, eikä tällöin hyödynnetä täysin verkostosta saatavilla olevia resursseja.

”Tavallaan edunvalvonnan kannalta tällöinen verkosto ei oo käytös oikein ollu, sitä ei oo kukaan johtanu, eikä sitä palapeliä oo kukaan koonnu. Siin on semmonen pulonkaula ollu.”

Sitten on jonkinasteinen jännite SAMKin ja Yliopistokeskuksen välillä, just tästä niukenevasta rahatilanteesta johtuen, että siellä molemmissa päissä katsotaan, mihin Porin kaupunki satsaa, ja se aiheuttaa jännitettä.

Kehittäjäverkoston jännitteet keskittyvät siten organisaatioiden välisiin jännitteisiin. Jännitteet eivät ole haastateltavien mukaan kuitenkaan kehittämistoimintaa selkeästi rikkovia. Henkilöiden välisiä jännitteitä ei haastateltavien mielestä myöskään ollut enää siinä määrin, että ne estäisivät kehittäjäverkoston toimivuutta. Myönteistä on lisäksi se, että haastateltavat ovat tunnistaneeet kehittämisessä vallitsevia jännitteitä. Tällöin on mahdollista pohtia jännitteiden syitä ja seurauksia sekä keinoja jännitteiden poistamiseksi. Erityisesti olisi tärkeää miettiä, miksi toimijoiden kehittämishalun ja aidon toimintaan sitoutumisen välillä esiintyy ristiriitaa. Haastateltavien mielestä Porin seudun kehittäjien parissa on selkeästi huomattavissa vahva tahtotila alueen kehittämisessä, mutta tämä tahtotila ei näy aina päätöksiä tehtäessä eikä käytännön toimissa.

”...semmonen ristiriita, et halutaan kuitenkin kehittää, mut ei olla valmiita tekemään sen suuntasia päätöksiä. Puhutaan kehittämisestä ja yhteistyöstä, mut loppuviimeks kun pitäis tehdä päätös, ni ei ollakaan siihen valmiita, just tällöisistä perustavaalautua olevista inhimillisistä tekijöistä, ni siinä on se ristiriita.”

”Kyl ihmisillä on selvästi halua ja visioita ja näkemystä ja ihan fiksuja ajatuksia, mutta ne on nää rakenteet vähän semmoset, se on jonkinlainen semmonen rutiinin puristus, joka pistää ihmiset aika ahtaalle, vaikka haluaiskin viedä asioita eteenpäin ja uudistaa ja kehittää, ni kuitenkin nää rakenteet vähän estää sitä.”

7 PÄÄTELMÄT

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena tarkastella aluekehittämisessä esiintyviä lukkiutumia ja jännitteitä, jotka ovat innovatiivisen toimintaympäristön tiellä. Tarkastelutasona oli Porin kaupunkiseudun kehittämiskenttä ja siinä erityisesti kehittäjäverkosto. Porin seudun kehittämiskentästä ja kehittäjäverkostosta pyrittiin tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka tukevat tai estävät innovatiivisuutta alueella. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli, että myös Porin seudun kehittämisessä esiintyy lukkiutumia ja jännitteitä. Seuraavassa esitellään keskeisiä tuloksia ja pohdintaa.

Porin seudun kehittämiskentän innovatiivisuutta tukevista tekijöistä päällimmäisenä voidaan nostaa esille osaamisrakenteisiin panostaminen. Porin yliopistokeskuksen toimintaa ja merkitystä alueelle pidetään erittäin tärkeänä ja sitä halutaan edelleen kehittää. Satakunnan ammattikorkeakoululla on myös merkittävä rooli osaamisperustan parantamisessa ja osana korkeakoululaitosta. Porin seudulla on lisäksi enemmän yrityksiä, jotka käyttävät korkeaa teknologiaa toiminnassaan. Osaamisrakenteisiin panostamisen on uudistanut Porin seudun elinkeinorakennetta ja luonut enemmän mahdollisuuksia alueiden välisessä kilpailussa.

Toiseksi Porin seudun innovatiivisuutta ovat parantaneet institutionaaliset muutokset, jotka voidaan jakaa organisationaalsiin ja epämuodollisiin institutionaalsiin muutoksiin. Uusien organisaatioiden ja vanhojen organisaatioiden kehittyminen ovat tukeneet alueen uusiutumista. Näiden organisationaalisten muutosten lisäksi seudun innovatiivisuutta ovat lisänneet epämuodolliset institutionaaliset muutokset, jotka liittyvät kulttuuriin, käyttäytymiseen ja asenteisiin. Osittain rakenteellisista ja organisationaalisista muutoksista johtuen ilmapiiri ja asenteet seudulla ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Vaikka niin sanotuilla pehmeillä tekijöillä (kulttuuri, käyttäytyminen ja asenteet) on vaikutusta seudun innovatiivisuuteen, määrittävät kovat tekijät kuten rakenteelliset ja organisationaaliset muutokset vahvemmin seudun kehittämiskentän innovatiivisuutta. Epämuodollisia institutionaalisia muutoksia ja niiden vaikuttavuutta on lisäksi vaikea mitata tarkasti empiirisin menetelmin.

Kehittämiskentän muutosten ohella Porin seudun innovatiivisuutta tukee seudun kehittäjäverkostossa toimijoiden keskuudessa tapahtunut kehittämistoiminnan muutos, asenteelliset muu-

tokset sekä sosiaalisen pääoman kasvu. Kehittäjäverkostossa kehittämistoiminnan muutos näkyy entistä suunnitelmallisempana ja vuorovaikutteisempana toimintana. Kehittämistoiminnan muutoksen taustalla ovat ulkoisten tekijöiden kuten Euroopan unionin, globalisaation ja tietoyhteiskuntakehityksen toiminnalle asettamat haasteet. Ulkoiset tekijät eivät yksinään muuta kehittämistoimintaa, vaan kehittäjien tarttuminen näihin haasteisiin viime kädessä saa muutoksen aikaan. Kehittämistoiminta on muuttunut myös uusien kehittäjien ja kehittäjäorganisaatioiden myötä. Ne ovat tuoneet kehittäjäverkkoon uusia tapoja ajatella ja toimia.

Asenteelliset muutokset Porin seudun kehittäjäverkostossa liittyvät toimijoiden yhteisen näkemyksen ja yhteisymmärryksen kehittymiseen. Toimijat ymmärtävät entistä paremmin samansuuntaisten tavoitteiden ja yhdessä toimimisen tärkeyden. Muuttuneista asenteista kertoo myös se, että toimijat katsovat kehittämisessä aiempaa enemmän tulevaisuuteen ja muodostavat yhdessä näkemyksiä tärkeistä kehittämisen kohteista. Ymmärrys yhdessä toimimisen tärkeydestä on myös merkki sosiaalisen pääoman kasvusta kehittäjäverkostossa. Kehittäjäverkkoston toimijoiden yhteistyö on lisääntynyt ja yhteistyö on sujuvaa. Yhteistyön sujuvuutta helpottaa se, että toimijoiden joukko on tiivis ja kaikki tuntevat toisensa hyvin. Sosiaalisen pääoman kasvu kehittäjäverkostossa näkyy myös keskeisten toimijoiden lisääntyneenä luottamuksena toisiaan kohtaan sekä henkilö- että organisaatiotasolla. Sosiaalisen pääoman myönteinen vaikutus innovaatioprosessissa on tuotu esille myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. Cooke & Morgan 1998; Schienstock & Hämäläinen 2001; Tura & Harmaakorpi 2005). Sosiaalisen pääoman käsite ei toisaalta ole kiistaton ja liiallista sosiaalista pääomaa pidetään myös haittana innovaatiotoiminnalle. Liian tiukat sidokset toimijoiden välillä voivat aiheuttaa toiminnan lukkiutumista, kun uutta tietoa ja ajatuksia ei pääse verkkoon.

Porin seudun kehittämiskentässä ja kehittäjäverkostossa on tunnistettavissa siis erilaisia tekijöitä, jotka tukevat seudun innovatiivisuutta. Mielenkiintoista on pohtia, kuinka paljon näiden tekijöiden taustalla on seudun ulkopuolelta tulevat paineet ja miten paljon seutu voi ylipäättään itse vaikuttaa innovatiivisuuteensa. Maailmantalouden näkymät, Euroopan unionin ja kansallisen tason aluepolitiikka- ja innovaatiolinjaukset luovat raameja kaupunkiseudun kehittämiseksi. Paikallisen tason toimijoilla ei ole täysin vapaita käsiä toteuttaa innovointiprosessia. Mutta jos innovaatiotoimintaa ajatellaan asenteena ja lähestymistapana asioihin, on paikallisilla kehittäjillä suuri merkitys alueen innovatiivisuuden tukemisessa. Panostaminen toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, avoimeen tiedonvaihtoon ja yhdessä oppimiseen luo hyvät puitteet paremman innovatiivisen ympäristön syntymiselle.

Porin seudun kehittämiskentässä on innovatiivisuutta tukevien tekijöiden ohella innovatiivisuutta estäviä elementtejä. Innovatiivisuutta kehittämiskentässä estää tai hidastaa eniten resurssien niukkuus ja vanhat ajattelu- ja toimintamallit. Resursseista erityisesti taloudellisissa ja inhimillisissä resursseissa on parantamisen varaa. Innovatiivisen toimintaympäristön kehittämiseksi tarvitaan Porin seudulle enemmän tutkimus- ja kehittämisrahoitusta sekä osaavaa, koulutettua työvoimaa. Näiden resurssien saaminen edellyttää, että alueella keskitytään korkeaan teknologiaan ja osaamiseen perustuvien yritysten sekä houkuttelevan asuin- ja elinympäristön kehittämiseen.

Innovatiivisuuden paraneminen alueella ei perustu kuitenkaan vain resurssien määrän nousuun, vaan innovatiivisuus sisältää myös alueella vallitsevat perusasenteet ja lähestymistavat asioihin. Vanhat ajattelu- ja toimintamallit näkyvät Porin seudulla vaatimattomana perusasenteena, heikkona tiedottamisena ja hitaana päätöksentekojärjestelmänä. Seudun kehittämiskentässä ennakkoluulotonta ja rohkeaa toimintaa hidastavat vaatimattomuus ja itsensä vähättely peruluonteenpiirteinä. Tämä näkyy muun muassa heikkona tiedottamisena sekä seudun sisällä että ulkopuolella. Porin seudulla ei tiedetä tarpeeksi omista hyvistä puolista, koska niitä ei tuoda riittävästi esille. Ulospäin heikko tiedottaminen vaikuttaa seudun imagoon, joka ei ole muuttunut myönteisten uudistuksien kanssa samassa vauhdissa. Vanhat ajattelu- ja toimintamallit esiintyvät kehittämiskentässä vielä myös julkisen hallinnon ja etenkin poliitikkojen päätöksentekojärjestelmän jähmeytenä.

Kehittäjäverkostoilla on keskeinen rooli alueellisen innovatiivisuuden lisäämisessä, koska innovatiivisuus edellyttää toimijoiden vuorovaikutusta. Kehittäjäverkosto ei itsessään auta parantamaan alueen innovatiivisuutta, jos se ei toimi innovatiivisesti. Kehittäjäverkostossa tulee olla ilmapiiri, joka tukee oppimista, uuden tiedon soveltamista ja avoimuutta toimijoiden välillä. Porin seudun kehittäjäverkostossa innovatiivisuutta estävät toimijoiden omien reviirin suojeleminen, roolien selkiintymättömyys ja kehittämistoiminnan näennäisyys. Kehittäjäverkoston toimijoista osa pitää kiinni saavutetuista asemistaan ja tuo esille omaa organisaatiotaan pyrkimällä näin hakemaan hyväksyttävyyttä ja uskottavuutta omien sidosryhmien silmissä. Tämä johtuu muun muassa toimijoiden roolien selkiintymättömyydestä, jolloin eri organisaatioiden toimintojen päällekkäisyydet aiheuttavat kilpailuasetelmia verkostossa. Hyvän verkoston johtamisen avulla voidaan selkeyttää toimijoiden rooleja ja parantaa näin kehittäjäverkoston toimivuutta.

Kehittämistoiminnan näennäisyys Porin seudun kehittäjäverkostossa tulee esiin toimijoiden sitoutumisen asteena yhteisiin päämääriin, missä käytännön tasolla on vielä parannettavaa. Vaikka kehittämisstrategioita on laadittu yhteisymmärryksessä, ei se näy täysin kehittämistoiminnassa. Syynä voi olla avaintoimijoiden väsymys hankemaiseen työskentelyyn, mutta tärkeämpi peruste on toimijoiden yhteisessä oppimisessa. Kehittäjäverkoston toimijat eivät tarkastele kriittisesti yhdessä toiminnan tuloksia, jolloin oppiminen kehittämistoiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä jää puutteelliseksi. Lisäksi näennäisyyteen vaikuttaa avaintoimijoiden hidas vaihtuvuus eli kehittäjäverkostossa toimijoiden kokoonpanossa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Tällöin on vaarana, ettei verkostoon pääse uusia ideoita ja ajatusmalleja, jotka synnyttäisivät enemmän keskustelua ja vaihtoehtoisia kehittämispolkuja. Tiiviissä kehittäjäverkostossa, jossa toimijat tuntevat hyvin toisensa ja ajattelevat yhteneväisesti, piilee riski. Tällaisessa verkostossa on usein innovatiivisuuden edellyttämää sosiaalista pääomaa, kun toimijoiden välinen vuorovaikutus ja luottamus toimivat. Toisaalta toimijoiden väliset suhteet verkostossa voivat muuttua liian tiukoiksi, jolloin yksimielisyyden ja sulkeutuneisuuden myötä kehittäjäverkoston toiminta lukkiutuu.

Kun katsotaan Porin seudun innovatiivisuuden haasteita lukkiutumien kautta, huomio keskittyy poliittisiin ja kognitiivisiin lukkiutumiin sekä kehittämiskentässä että kehittäjäverkostossa. Poliittinen lukkiutuma on kyseessä, kun toimijat pyrkivät turvaamaan saavutetut etunsa, eivätkä tarkastele toimintaansa kriittisesti. Porin seudun kehittämiskentässä poliittisen lukkiutumien ominaisuuksia on tunnistettavissa elinkeinorakenteen hitaassa muutoksessa. Vaikka elinkeinorakenteessa on tapahtunut muutoksia muun muassa palvelualojen ja korkean teknologian alojen nousussa, on teollisuudella edelleen vahva rooli seudulla. Poliittiset lukkiutumukset voivat estää elinkeinorakenteen uudelleenjärjestelyä, jos alueella ei tehdä riittävästi poliittisia aloitteita elinkeinorakenteen uudistamiseksi.

Porin seudun kehittäjäverkostossa poliittinen lukkiutuma näkyy toimijoiden roolien epäselkeytenä ja omien reviirien suojeluna. Epäselkeys roolien välillä johtaa helposti toimijoiden väliseen kilpailuun, jota on havaittavissa tiettyjen kehittäjäverkoston toimijaorganisaatioiden välillä. Lisäksi oman organisaation merkittävyyden korostaminen ja omista toiminnoista tiukasti kiinnipitäminen laadukkaan yhteistyön sijasta aiheuttaa poliittista lukkiutumaa. Yhtä lailla poliittiseen lukkiutumiseen on vaara ajautua Porin seudulla, jos kehittäjäverkoston toimijat eivät kriittisesti tarkastele kehittämistoimintaansa. Toiminnan reflektoinnin kautta on mah-

dollisuus yhdessä oppimiseen ja näin voidaan myös päästä irti lukkiutuneelta kehittämispolulta.

Kognitiivisella lukkiutumalla tarkoitetaan tilannetta, jossa toimijat käyttävät keskenään samanlaista kieltä ja käsitteistöä. Toimijoilla on samanlainen tietopohja käytössään, joka synnyttää näkemyksen kapeutta. Porin seudun kehittämiskentässä kognitiivinen lukkiutuma on vaarana vanhojen ajattelumallien takia. Kehittämiskentässä asenteet uusia asioita kohtaan ovat usein varovaiset ja pidättyväiset, kun nykyisessä toimintaympäristössä kaivataan rohkeaa ja ennakkoluulotonta kehittämisotetta. Lisäksi seudun kehittämiskentässä vanhat ajattelumallit hallitsevat poliittista ja julkista päätöksentekoa, joka kärsii vielä hitaudesta ja jähmeystä. Porin seudun kehittäjäverkostossa kognitiivista lukkiutumaa aiheuttavat myös vanhat ajattelumallit ja etenkin näkemyksen kapeus. Keskeisten kehittäjien pieni ja tiivis joukko kehittää seutua yhteneväisen tietopohjan kautta. Tällöin saattaa olla haasteellista nähdä uusia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja. Myös puutteet rohkeassa kehittämisessä ja toimijoiden välisessä avoimuudessa voivat kaventaa toimijoiden näkökulmia.

Lukkiutumia tutkiessa on vaikea arvioida niiden välisiä suhteita. Funktionaaliset, kognitiiviset ja poliittiset lukkiutumukset ovat yhteenkietoutuneita, mikä tekee niiden tarkastelusta haasteellista. Lukkiutumien välisiä syy- ja seuraussuhteita on vaikea jäljittää ja tutkia empiirisesti. Lukkiutumien ominaisuuksista ja taustoista ei ole helppoa päästä selville. Tutkimuskirjallisuudessa lukkiutumia ei ole vielä tutkittu laajasti, mikä lisää lukkiutumien tarkastelun hankaluutta. Olisikin jatkossa mielenkiintoista tutkia, miten lukkiutumia voidaan ylipäätään tutkia. Lukkiutumien tutkiminen on tärkeää muun muassa silloin, kun halutaan saada tietoa alueiden uusiutumista estävistä tekijöistä. Huomiota tulisikin kiinnittää lisäksi siihen, miten aluekehittämisessä voidaan päästä eroon lukkiutumista

Alueiden uusiutumista voivat estää myös erilaiset jännitteet, jotka ovat luonteenomaisia yhteistyössä tapahtuvalle aluekehittämiselle. Jännitteitä liittyy moniin eri tekijöihin, jotka voivat vaikuttaa kehittämistyöhön joko myönteisesti tai kielteisesti, riippuen siitä, miten jännitteisiin suhtaudutaan. Porin seudun kehittämisessä jännitteitä esiintyy, mutta jännitteet eivät ole niin vahvoja, että ne suoranaisesti estäisivät kehitystä. Kuten lukkiutumia, myös jännitteitä ja niiden ”vahvuutta” ja vaikutuksia kehittämiseen on hankala arvioida. Kehittäjät näkevät jännitteet kehittämistoiminnassa eri tavoin. Tärkeää on kuitenkin, että kehittäjät pystyvät tunnistamaan

maan jännitteitä, jolloin on mahdollisuus pohtia jännitteiden syitä ja seurauksia sekä oppia lisää kehittämissympäristön dynamiikasta.

Porin seudun kehittämiskentässä jännitteitä esiintyy kehittämiskentässä ja kehittäjäverkoston sisällä. Kehittämiskentässä jännitteitä on keskuskaupungin Porin ja kehyskuntien välillä. Porin kaupungin toiminta nähdään kehyskunnissa usein liian omavaltaisena, kun taas kuntien toimintaa pidetään liian itsenäisenä, kun pitäisi enemmän panostaa koko seudun kehittämiseen. Toiseksi valtio aiheuttaa jännitettä seudun kehittämiskentässä. Siitä esimerkkeinä ovat kunta- ja palvelurakennemuutosten tuomat jännitteet sekä toisinaan ilmenevät ristiriitaisuudet valtion aluehallintoviranomaisten toiminnan ja seudun kehittämistavoitteiden välillä. Lisäksi Porin seudun kehittämiskentässä esiintyy aluekehittämislle tyypillinen lyhyen ja pitkän aikavälin jännite. Aluekehittäminen on pitkä prosessi, mutta yleensä toiminnan tuloksia pitää kyetä näyttämään jo lyhyen ajan päästä. Porin seudulla kehittäjät joutuvat osoittamaan ja todistamaan sidosryhmilleen ja etenkin poliittisille päättäjille seudun kehittämisen tuloksellisuutta. Poliittisen ympäristön sisäiset jännitteet heijastuvat myös seudun kehittämiskenttään.

Porin seudun kehittäjäverkostossa jännitteet kasaantuvat kehittämisorganisaatioiden välille etenkin edunvalvonnan ja korkeakoulutuksen suhteen. Jo aiemminkin mainituista toimintojen päällekkäisyyksistä näiden organisaatioiden kesken seuraa kilpailua ja jännitteitä. Organisaatioiden välisten jännitteiden ohella kehittäjäverkostossa on jännitettä toimijoiden kehittämishalun ja toimintaan sitoutumisen välillä. Vaikka yhteisiä tavoitteita kehittämisessä saadaankin muodostettua, se ei aina näy käytännön tasolla. Sitoutuminen kehittämistoiminnan toteuttamiseen voi jäädä heikoksi silloin, kun kehittäjäverkoston toimijat eivät pohdi tarkasti sitoutumisen sisältöä ja merkitystä omalle organisaatiolle ja seudulle.

Kehittämistoiminnan kriittisen tarkastelun ja pohdinnan kautta Porin seudun kehittäjäverkoston toimijat voivat oppia enemmän seudun kehittämisestä ja kehittämistoiminnan laadun parantamisesta. Kehittämisen haasteet tulee ensin tunnistaa, ennen kuin voidaan kehittää seudun innovatiivista toimintaympäristöä. Monista eri julkisten, puoli-julkisten ja yksityisten sektorin toimijoista koostuvan kehittäjäverkoston rooli kaupunkiseudun kehittämisessä on kiistanalainen. Porin seudun kehittäjäverkoston dynamiikkaan voisi kiinnittää huomiota jatkossa vielä tarkemmin. Erityisesti mielenkiintoista olisi tutkia, miten toimijoiden välisiä suhteita luodaan ja johdetaan kehittäjäverkostossa. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, millaista lisäarvoa kehittäjäverkosto todellisuudessa tuottaa alueelle ja minkälaisia valmiuksia alueella on muodostaa

toimiva kehittäjäverkosto. Vain toimiva kehittäjäverkosto tuottaa lisäarvoa seudun kehittämiseen ja parantaa innovatiivista toimintaympäristöä. Nykyisessä globaalien virtojen maailmassa ja alueiden välisessä kilpailussa alueiden menestyminen edellyttää paikallisen toimintaympäristön ja sen kehittäjäverkoston innovatiivisuutta.

LÄHTEET

- AIRAHSINEN, J., NYHOLM, I., HAVERI, A. 2004. *Seutuyhteistyön arki – retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä*: Seutukuntien tuki -hankkeen II väliraportti. Tampere University Press.
- ALARINTA, J. 1998. *Maaseutu innovatiivisena ympäristönä. Verkostot paikallisen elinkeinopolitiikan toteuttajina*. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Seinäjoki.
- ANTIKAINEN, J., LUUKKONEN, J. & PYÖRIÄ, T. 2006. *Kaupunkiverkko ja kaupunkiseudut 2006*. Sisäasiainministeriö. Helsinki.
- AUTIO, E. 2000. Alue, yrittäjäyys ja talouskasvu: Vertailu Sophia Antipoloksen ja Espoon Otaniemen välillä. Teoksessa Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (toim.) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Helsinki.
- BLAKELY, E. & BRADSHAW, T. 2002. *Planning local economic development: theory and practice*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- BOSCHMA, R. A. 2004. Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, Vol. 38.9, 1001-1014.
- BOSCHMA, R. A. & LAMBOOY, J. G. 1999. Evolutionary economics and economic geography. *Journal of Evolutionary Economics* (1999) 9. 411-429.
- CAMAGNI, R. 1991. Introduction: from the local “milieu” to innovation through cooperation networks. Teoksessa Camagni R. (toim.) *Innovation networks. Spatial perspectives*. Belhaven Press. Lontoo.
- CASTELLS, M. 1996. *The rise of the network society*. Blackwell Publishers Ltd. Cambridge.
- COOKE, P. 1996. Policy Networks, Innovation Networks and Regional Policy: A Review of the Literature and an Example from South Wales. Teoksessa Heinelt, H. & Smith, R. (toim.) *Policy Networks and European Structural Funds*. Avebury.
- COOKE, P. 2004. Regional innovation systems – an evolutionary approach. Teoksessa Cooke, P., Heidenreich, M. & Braczyk, H-J. (toim.) *Regional Innovation Systems. The role of governance in a globalized world*. Routledge. Lontoo – New York. 2. painos, alkup. 1998.
- COOKE, P. & MORGAN, K. 1998. *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*. Oxford University Press. Oxford.
- DAVID, P. A. 2005. Path dependence in economic processes: implication for policy analysis in dynamical systems contexts. Teoksessa Dopfer, K. (toim.) *The Evolutionary Foundations of Economics*. Cambridge University Press. 151-194.

- EDQUIST, C. 1997. Systems of Innovation Approaches – Their Emergence and Characteristics. Teoksessa Edquist, C. (toim.) *Systems of Innovations. Technologies, Institutions and Organizations*. Pinter. Lontoo – Washington.
- ELIAS, N. 1997. *Saksalaiset: valtataistelut ja habituskehitys 1800- ja 1900-luvuilla*. Gaudeamus. Helsinki.
- GRABHER, G. 1994a. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. Teoksessa Grabher, G. (toim.) *The Embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. Routledge. Lontoo. Alk. 1993.
- GRABHER, G. 1994b. The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. Teoksessa Grabher, G. (toim.) *The Embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. Routledge. Lontoo. Alk. 1993.
- HASSINK, R. 2005. How to Unlock Regional Economies from Path Dependency? From Learning Region to Learning Cluster. *European Planning Studies* Vol. 13, No. 4. 521-535.
- HAVERI, A. & MAJOINEN, K. 1997. *Seudullisen yhteistyön johtaminen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- HJERPPE, R. 2005. Sosiaalinen pääoma, sen taloudelliset vaikutukset ja akkumulaatio. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Minerva. Jyväskylä.
- HOWELLS, J. 2000. Knowledge, innovation and location. Teoksessa Bryson, J. R., Daniels, P. W., Henry, N. & Pollard, J. *Knowledge, Space and Economy*. Routledge. Lontoo ja New York.
- HUDSON, R. 1999. The learning economy, the learning firm and the learning region: A sympathetic critique of the limits to learning. *European Urban and Regional Studies*. Vol 6. SAGE Publications London, Thousand Oaks and New Delhi. 59-72.
- KAUTONEN, M. 1998. Alueellinen innovaatiojärjestelmä: käsitteitä ja merkityksiä. Teoksessa Niinimäki, K. (toim.) *Networking in Business – Interaction in working life*. Seminaarijulkaisu. Työministeriö, työpoliittinen tutkimus, nro 185. Helsinki.
- KICKERT, W., KLIJN, E-H. & KOPPENJAN, J. 1997a. A Management Perspective on Policy Networks. Teoksessa Kickert, W., Klijn, E-H. & Koppenjan, J. (toim.) *Managing Complex Networks*. Sage Publications.
- KICKERT, W., KLIJN, E-H. & KOPPENJAN, J. 1997b. Managing Networks in the Public Sector: Findings and Reflections. Teoksessa Kickert, W., Klijn, E-H. & Koppenjan, J. (toim.) *Managing Complex Networks*. Sage Publications.
- KLIJN, E-H. 1997. Policy Networks: An Overview. Teoksessa Kickert, W., Klijn, E-H. & Koppenjan, J. (toim.) *Managing Complex Networks*. Sage Publications.

- KLIJN, E-H. & KOPPENJAN, J. 2000. Public management and policy networks. Foundations of a network approach to governance. *Public Management: an international journal of research and theory*. Vol 2. Issue 2. 135-158.
- KLIJN, E-H. & KOPPENJAN, J. 2006. Institutional Design – Changing institutional features of networks. *Public Management Review*. Vol. 8, Issue 1. 141-160.
- KOLEHMAINEN, J. 2001. *Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa - Kilpailukyky kohtalonyhteytenä*. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisuja 12/2001.
- KOSTIAINEN, J. 1999. Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- KOSTIAINEN, J. 2000. Helsingin, Oulun ja Tampereen kaupunkiseudut innovatiivisina miljöinä. Teoksessa Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (toim.) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Helsinki.
- KOSTIAINEN, J. & SOTARAUTA, M. 2000. Kansallisesta hallinnoinnista kohti innovatiivisten toimintaympäristöjen luomista. Teoksessa Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (toim.) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry.
- LESTER, R. 2005. *Universities, Innovation and the Competitiveness of Local Economies*. A Summary report from the Local Innovation Systems Project. MIT Industrial Performance Center. Working Paper 05-010.
- LINNAMA, R. 1999. Kaupunkiseudun kilpailukykyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- LINNAMA, R. 2004. *Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky*. HAUS-julkaisuja 1/2004. Cityoffset Oy. Tampere.
- LINNAMA, R. & SOTARAUTA, M. 2000. *Verkostojen utopia ja arki*. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisuja 7/2000. Tampere.
- LINNAMA, R. & SOTARAUTA, M. 2001. Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) *Alueiden kilpailukykyyn kahleiden elementtejä*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja nro 137. Helsinki.
- LUNDAVALL, B.-Å. 1999. Technology policy in the learning economy. Teoksessa Archibugi, D., Howells, J. & Michie, J. *Innovation Policy in a Global Economy*. Cambridge University Press.
- MARSH, D. & RHODES, R. A. W. 1992. Policy Communities and Issue Networks: Beyond Typology. Teoksessa Marsh, D. & Rhodes, R. A. W. (toim.) *Policy Networks in British Government*. Clarendon Press. Oxford.

- MARTIN, R. & SUNLEY, P. 2006. Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography* 6/2006. 395-437.
- MORGAN, B., BROOKSBANK, D. & CONNOLLY, M. 2000. The Role of Networking in the New Political Economy of Regional Development. *European Planning Studies*. Vol. 8. No. 3. 319-336.
- MORGAN, K. 1997. The Learning Regions: Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Regional Studies*, Vol. 31.5, 491-503.
- MUSTIKKAMÄKI, N. & VILJAMAA, K. 2001. *Verkostojen monet kasvot - verkostoitumalla monikeskuksiseen ja tasapainoiseen aluerakenteeseen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- MÄKINEN, M. 1999. *Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 691.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23. 242-266.
- NEMETH, C. J. 1997. Managing innovation: when less is more. *California Management Review*. Vol. 40, No 1, 59-74.
- NORMANN, R. 2002. *Normannin liiketoimintateesit*. Suom. Maarit Tillman. WSOY. Helsinki.
- OINAS, P. & PACKALÉN, A. 1998. Strategisten yritysverkkojen neljä tyyppiä – täydennys aluekehityksen tutkimukseen. *Terra*. Vol. 110, No 2. 69-77.
- PIEKKOLA, H. 2006. Osaaminen kasvun lähteenä: seutukuntien kilpailukyky. *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2006. 22-32.
- RAUNIO, M. 2002. *Suomi globaalitalouden osajien valintojen kentällä*. Ulkomaalaisten huippuosajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 15/2001. Tampere.
- RUOTSALAINEN, A., KOSONEN, M. & VIITALA P. 2001. *Seutuhallinnon kehittäminen Lahden kaupunkiseudulla – kohti vuorovaikutteista kehittäjäverkostoa*. Helsingin yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja B 47. Helsinki.
- SCHIENSTOCK, G. 1999. Transformation and Learning: A New Perspective on National Innovation Systems. Teoksessa Schienstock, G. & Kuusi, O. (toim.) *Transformation Towards a Learning Economy. The Challenge for the Finnish Innovation System*. Sitra 213. Helsinki.
- SCHIENSTOCK, G. 2004. From path-dependency to path creation: A new challenge to the systems of innovation approach. Teoksessa Schienstock, G. (toim.) *Embracing the knowledge economy. The dynamic transformation of the Finnish innovation system*. Edward Elgar Publishing Ltd. Lontoo.

- SCHIENSTOCK, G. & HÄMÄLÄINEN, T. 2001. *Transformation of the Finnish innovation system: A network approach*. Sitra Reports series 7. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. 1999. *Suomen kaupunkipolitiikka etsii itseään*. Näkemyksiä strategisista haasteista ja toimintamalleista. Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/99. Sisäasiainministeriö. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. 2000a. Kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen. Teoksessa Kostiainen, J. & Sotara, M. (toim.) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. 2000b. *Verkostojen johtaminen*. III Kuntien tulevaisuusfoorumi: Kuntademokratian ja johtamisen tulevaisuudennäkymät. Suomen Kuntaliitto. 61-64.
- SOTARAUTA, M. 2001. Kehittämispelit ja alueiden kilpailukyyn kahdeksas elementti. Teoksessa Sotara, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) *Alueiden kilpailukyyn kahdeksan elementtiä*. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja nro 137. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. & LAKSO, T. 2000. *Muutoksen johtaminen ja luova jännite*: Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 132. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. 1998. Crossing the Many Borders: Finnish Local Development Policies Facing New Challenges. *European Planning Studies*. Vol. 6, no. 2. 227-234.
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä. Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotara, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- SOTARAUTA, M., LINNAMAA & R., SUVINEN, N. 2003. *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit – Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä*. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Sente-julkaisu 16/2003. Tampere.
- SOTARAUTA, M., LINNAMAA, R. & VILJAMAA, K. 1999a. *Kumppanit peilinä*. Elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön profiilit Tampereen, Turun ja Imatran seuduilla sekä Oulu-seudulla ja Seinänaapureissa. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 1/1999.
- SOTARAUTA, M., LINNAMAA, R. & VILJAMAA, K. 1999b. *Karhukunnat peilissä*. Seutuyhteistyön lähtökohdat, esteet ja mahdollisuudet Porin seudulla. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 3/1999.
- SOTARAUTA, M. & VILJAMAA, K. 2003. Yhteenveto vastauksista Cambridgen kysymykseen. Teoksessa Sotara, M. & Viljamaa, K. (toim.) *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Tampere.

- STÅHLE, P. 1998. *Supporting a System's Capacity for Self-renewal*. Yliopistopaino. Helsinki.
- STÅHLE, P. & GRÖNROOS, M. 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY. Porvoo.
- STÅHLE, P. & SOTARAUTA, M. 2002. *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa*. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2002. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 13. Helsinki.
- STÅHLE, P., SOTARAUTA, M. & PÖYHÖNEN, A. 2004. *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 19. Helsinki.
- SUORSA, K. 2006. Alueelliset innovaatiojärjestelmät ja innovaatiopolitiikka. Teoksessa Inkinen, T. & Jauhiainen, J. S. (toim.) *Tietoyhteiskunnan maantiede*. Gaudeamus. Helsinki.
- TERMEER, C. & KOPPENJAN, J. 1997. Managing Perceptions in Networks. Teoksessa Kickert, W., Klijn, E-H. & Koppenjan, J. (toim.) *Managing Complex Networks*. Sage Publications.
- TURA, T. & HARMAAKORPI, V. 2005. Social Capital in Building Regional Innovative Capability. *Regional Studies*. Vol. 39.8. 1111-1125.
- VARTIAINEN, P. 1998. *Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita*. Sisäasiainministeriön, aluekehitysosaston julkaisu 6/1998.
- VEPSÄLÄINEN, J. 1997. Suomalaisen aluepolitiikan uudistuminen – Onko paradigma muuttumassa? Teoksessa Hautamäki, L., Keski-Petäjä, T. & Seppälä, K. (toim.) *Yhteiskuntaorientaatioina*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos, Sarja A20.

Strategiapaperit, lehtiartikkelit, Internet-lähteet jne.

HAMMARBERG, V. 2006. Karhun kanssa naapurissa. Onko Pori kiltti mesikämmen vai metsän peto? *Satakunnan kansa*, 8.5.2006.

Porin seudun elinkeinostrategia 2010, 2006.

SataMittari. <http://www.satamittari.fi/>. 29.5.2007.

Sisäministeriön Aluekeskusohjelman *AKO-profiilit*, syksy 2004.
<http://www.intermin.fi/alue/aky>. 22.1.2007

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

X Taustatiedot

- Haastateltavan ja organisaation rooli seudun kehittämisessä?
- Miten pitkään haastateltava on ollut mukana Porin seudun kehittämisessä?

I Yleistä alueen kehityksestä

- Miten alue on kehittynyt viime aikoina?
 - o Miten kehittämistyö on muuttunut?
 - o Ketkä ovat keskeisimpiä toimijoita kehittämistoiminnassa?
 - o Mitkä asiat korostuvat Porin seudun aluekehittämisessä, painopistealueet?

II Innovatiivinen toimintaympäristö

- Miten seudulla on valmistauduttu tuleviin haasteisiin kehittämistoiminnassa (ennakointi vs. sopeutuminen)
- Mitkä tekijät estävät tai tukevat seudun muuttumista innovatiiviseksi toimintaympäristöksi?
- Minkälaisia toimijoita tarvitaan innovatiivisessa toimintaympäristössä, ovatko jo mukana?
 - o Miten toimijat suhtautuvat uusiin asioihin ja kehitysnäkymiin?

III Jännitteet (ristiriidat, lukkiutumat, polkuriippuvuus)

- Minkälaisia jännitteitä kehitystyössä on havaittavissa?
 - o Onko jännitteitä, jotka estävät alueen uudistumista?

- Minkälaisia mahdolliset jännitteet ovat (tulevatko kehittämistoiminnan sisältä vai ulkoa)?
- Miten on pyritty saamaan toimijoiden erilaisista tavoitteista yhdensuuntaisia?
- Miten kehittäjiä parissa pystytään puuttumaan vaikeisiin asioihin?
- Onko kehittämistoiminnassa tilaa uusille ideoille ja avauksille?
- Miten voitaisiin parantaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta?
 - Mitkä ovat pahimpia esteitä/hyviä puolia toimijoiden yhteistyössä?
 - Minkälainen henki toimijoiden parissa on kehittämistoiminnassa?
 - Onko foorumeja, jossa kaikki toimijat ovat mukana?
- Miten menneisyys vaikuttaa kehittämistyössä? (rakenteet, instituutiot, henkilöt)?
 - Onko yhteisiä kokemuksia menneestä hyödynnetty, onko analysoitu onnistumisia?
- Miten uusia toimintatapoja ja ajatusmalleja on omaksuttu, miten niihin suhtaudutaan?
- Kuinka tiukasti toimijat ovat sidoksissa toisiinsa?
 - Miten uusia toimijoita otetaan mukaan?
 - Mitä etuja tai haittoja on laajasta toimijajoukosta?

IV Verkostot (vuorovaikutus, kehittäjäverkoston toimivuus)

- Miten tieto vaihtuu toimijoiden kesken?
- Miten luottamus toimii eri toimijoiden välillä?
 - Vaikuttaako tiedon vaihtoon?
 - Avoimuus toimijoiden välillä?
- Puuttuuko kehittämistoiminnasta tärkeitä toimijoita?
- Mikä on julkisten, puoli-julkisten ja yksityisten toimijoiden suhde aluekehitystyössä?
 - Ovatko kaikki (julkiset, puoli-julkiset ja yksityiset) toimijat mukana alueen toimintapolitiikkojen/strategioiden laadinnassa?
 - Millainen on toimijoiden yhteistyön vahvuus ja sitoutumisaste?

Muuta

Liite 2. Lista haastatelluista ja luokittelu haastateltujen taustaorganisaatioista, jotka ovat mukana Porin seudun alueellisessa kehittämisessä (Linnamaata & Sotarautaa 2000, 49 mukailen)

Yleiskehittäjät	
<i>Kunnalliset toimijat</i>	
Porin kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> • Kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkonen • Vs. suunnittelupäällikkö Tomi Lähteenmäki
Karhukunnat	<ul style="list-style-type: none"> • Seutusihteeri Pasi Pitkänen
Satakuntaliitto	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämispäällikkö Pentti Kuikka
<i>Kehittämissyhtiöt</i>	
Porin seudun kehittämiskeskus POSEK	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtaja Kari Hietala • Kehittämisjohtaja Jari Iisakkala
Teknologiakeskus Prizztech Oy	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtaja Risto Liljeroos • Liiketoimintajohtaja Jari Järnstedt • Johtaja Ari Eklund
<i>Valtion aluehallintoviranomaiset</i>	
Satakunnan TE-keskus	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaja Markku Gardin
<i>Etujärjestöt</i>	
Satakunnan kauppakamari	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtaja Juhani Saarikoski
Erikoistuneet kehittäjät	
<i>Oppi- ja tutkimuslaitokset</i>	
Porin yliopistokeskus	<ul style="list-style-type: none"> • Yliopistokeskuksen johtaja Martti Sinisalmi • Professori Jari Multisilta
Satakunnan ammattikorkeakoulu	<ul style="list-style-type: none"> • Rehtori Seppo Pynnä
<i>Rahoittajaorganisaatiot</i>	
Finnvera Oyj	<ul style="list-style-type: none"> • Aluejohtaja Martti Kytöluhta
<i>Neuvontaorganisaatiot</i>	
Yrityspalvelu Enter	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelujohtaja Antti Kokkila