

Kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen

[Artikkeli julkaistu Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (toim.) (2000) Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä. 127-154. Tekniikan akateemisten liitto. Helsinki.]

Markku Sotarauta

1 Johdanto

Alueellisen kehittämisen painopiste siirtyi 1990-luvulla erilaisista interventioista ja subventioista kohti kilpailukyvyyn kehittämistä. Kehittämistyön tavoitteeksi nousi yhä selvemmin sellaisen alueellisen ja paikallisen toimintaympäristön luominen, joka tukee mahdollisimman hyvin yksilöiden, yritysten ja muiden toimijoiden oman kilpailukyvyyn kehittämistä. Alueellisessa kehittämisessä tapahtunut (tai oikeastaan tapahtumassa oleva) ajattelutavan muutos johdetaan pitkälle talouden globalisoitumisesta sekä tiedon ja osaamisen nousemisesta keskeiseen asemaan tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kehittämisessä. Erilaiset informaatio-, teknologia- ja pääomavirrat liikkuvat dynaamisesti globaaleissa verkostoissa ja ohjautuvat niille alueille, joissa tulevaisuuden mahdollisuudet vaikuttavat parhailta. (ks. Castells 1996; Kostiainen 1999; Ohmae 1995.) Kaupunkiseutujen kehittämisessä on aiempaa selvemmin tunnistettava oman kaupunkiseudun rooli ja asema globaaleissa verkostoissa ja analysoitava sitä, minkälaiset mahdollisuudet ko. kaupungista on linkittyä erilaisiin virtoihin ja verkostoihin.

Kehittämistoiminnan ydinkysymyksiksi nousevat: a) miten kehittämistoiminnassa otetaan huomioon globaalien ja informaation talouden logiikka, b) miten edistetään erilaisten informaatio-, teknologia-, asiantuntija- yms. virtojen suuntautumista ko. kaupunkiseudulle, c) miten kehittämistoiminnassa otetaan huomioon niin alueen, yritysten kuin yksilöidenkin tarpeet ja d) miten luodaan sellaisia konsepteja, joiden avulla on mahdollista houkuttaa innovatiivisia ja luovia ihmisiä ko. kaupunkiseudulle? Nämä kysymykset eivät ole kaikilta osin uusia, mutta ”virtaavan verkostojen maailman” logiikka nostaa aiempaa vahvemmin esille asioiden ja toimijoiden uudenlaiset vuorovaikutussuhteet ja tapahtumien dynaamisuuksien.

1990-luvulla varsin yleisesti sovelletun strategisen suunnittelun taustalla oli jo ajatus alueen omien vahvuuksien varaan rakentuvien luovien ja ainutlaatuisten strategioiden laatimisesta, mutta ajatusmalli strategioiden laadinnan ja toteutuksen taustalla ei läheskään aina ole otanut riittävän hyvin huomioon kehityksen ja kehittämisen uudenlaista dynamiikkaa. Ajattelu- ja samalla suunnittelumallit ovat olleet luonteeltaan enemmän staattisia ja hallinnollisia kuin dynaamisia ja prosessuaalisia. Käytännössä luovien ja ainutlaatuisten strategioiden tunnistaminen strategisen suunnittelun keinoin on osoittautunut vaikeaksi. Lisäksi usein on päädytty analysoimaan vain alueen tilaa ja tulevaisuutta ja ”unohdettu” strategioita toteuttavien toimijoiden analyysi ja kehittäminen. Tämä näkyy siinä, miten strategisessa suunnittelussa analysoidaan yleistä toimintaympäristön kehitystä (väestöä, työllisyyttä yms.), alueen elinkeinoelämän keskeisten toimialojen kehitystä sekä niiden kehitystrendejä, uhkia, mahdollisuuksia jne. Tämän jälkeen on pyritty tunnistamaan sekä kehittämisstrategiat että kehittämisen en-

simmäiset askeleet. Strategioita toteuttavien organisaatioiden resurssit ja osaaminen jäävät yleensä analysoimatta.

Alueellisessa kehittämisessä strategisen suunnittelun taustalla oleva ajattelu etenee siis perinteisesti *ulkoa sisälle*, jolloin ulkoinen edustaa toimintaympäristöä ja sisäinen erilaisia toimintalinjoja ja projekteja, vaikka sisäisen pitäisi edustaa strategioita toteuttavien organisaatioiden kykyjä ja taitoja. Kiinnittämällä päähuomio ulkoisiin tekijöihin saatetaan päätyä laatimaan strategioita, joiden toteuttamiseen toimijoiden osaaminen ja kyvyt eivät riitä ilman niiden tietoista kehittämistä. Kaupunkiseutujen kehittämisessä tulisi kiinnittää selvästi aiempaa enemmän huomiota myös kehittäjäorganisaatioiden ja niiden muodostaman kehittäjäverkoston osaamiseen ja resursseihin. Olemme aiemmissa tutkimuksissamme¹ todenneet, että laadultaan hyvä kehittäjäverkosto on yksi kaupunkiseutujen kilpailukyvyyn elementeistä. Laadukas kehittäjäverkosto on yksi resurssien tehokkaan hyödyntämisen ja uusien resurssien löytämisen mahdollistajista. Jos taas kehittäjäverkosto on laadultaan huono, ei seudun resursseja välttämättä pystytä täysimääräisesti hyödyntämään.

Alueellisessa kehittämisessä tulisi kyetä aiempaa analyyttisemmin suuntautumaan myös *sisältä ulos* eli analysoimaan toimijoiden resursseja, osaamista ja kyvykkyyttä. Ydinkompetenssien tunnistamiseen ja kehittämiseen perustuva strateginen johtaminen ja sen tutkimus perustuvat ajatukseen, että organisaatioiden (yleensä yritysten) suorituskyvyssä on pitkälle kyse myös siitä, mitä resursseja organisaatiolla on käytössä ja miten se kykenee niitä hyödyntämään. Lisäksi kyse on siitä, mitä kompetensseja organisaatioilla on erilaisten resurssien yhdistämiseksi ja kokoamiseksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Durand 1998, 303-304.) Ydinkompetenssien avulla taas yritys kykenee hyödyntämään erilaisia kykyjä ja resursseja siten, että se saa kestävästä kilpailuetua. Tässä vaiheessa tarinaa ydinkompetenssi määritellään yksinkertaisesti asiaksi, jonka toimija tekee erityisen hyvin.

Vaikka kaupunkiseutujen kehittämisessä puhutaankin vahvuuksien vahvistamisesta ja kompetensseista, keskustelu jää usein kesken ilman riittävää ymmärrystä siitä, miten ydinkompetenssit tunnistetaan ja mihin niiden tunnistaminen kohdistuu, keiden ja/tai minkä ydinkompetensseja tunnistetaan.

Artikkelin tavoitteena on hahmottaa yleistä ajattelumallia, joka ottaa kaupunkiseudun strategisessa kehittämisessä aiempaa paremmin huomioon resurssit sekä kehittäjäorganisaatioiden ja niiden muodostaman kehittäjäverkoston osaamisen. Artikkelissa etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin: a) voiko ydinkompetenssiajattelua soveltaa kaupunkiseudun kehittämiseen, b) kenen tai minkä ydinkompetensseista on kysymys kaupunkiseudun kehittämisessä ja c) minkä asioiden varaan ydinkompetenssit voivat rakentua?

Kirjoitus rakentuu siten, että ensin nostetaan esille kaupunkiseudun kehittämisen luonne uuden vuosituhannen alussa ja määritellään keskeiset siihen liittyvät käsitteet tukeutuen pääosin aiempiin töihin (ks. Sotarauta 1999a ja 1999b). Tämän jälkeen tarkastellaan ydinkompetenssin, kompetenssin ja kyvykkyyden käsitteitä ja kehitetään lähinnä yrityksiä varten luotu

¹ ks. esim. Sotarauta & Linnamaa (1998) ja Linnamaa (1999)

ydinkompetensseihin perustuva ajattelumalli kaupunkiseutujen kehittämiseen soveltuvaksi. Tarkastelun eri vaiheissa käytetään Tampereen kaupunkiseutua esimerkkinä.

2 Kaupunkiseudun kehittämisen luonne ja kehittäjäverkostot¹

2.1 Virrat ja magneetit verkostoyhteiskunnassa

Vuosituhanen vaihteessa käynnissä olevasta yhteiskunnallisesta murroksesta on esitetty monenlaisia kuvauksia ja tulkintoja. Paljon on kirjoitettu ja puhuttu tietoyhteiskunnasta, myös jälkitekollisen, verkosto-, kommunikaatio- tai asiantuntijayhteiskunnan käsitteet ovat olleet esillä. Käytetäänpä mitä nimitystä tahansa, muutoksen yleinen suunta heijastuu siinä, että useimpiin uutta kehitysvaihetta kuvaaviin termeihin liittyy tavalla tai toisella ajatus informaation, tiedon, teknologian, osaamisen ja oppimisen merkityksen kasvusta. Kaupunkiseudun kehittämisen näkökulmasta olennaista on joka tapauksessa, että kilpailukyvyyn ja kehittämistoiminnan luonne on muuttumassa.

Castellsin mukaan olemme siirtymässä aikaan, jota voi kutsua verkostoyhteiskunnaksi. Verkostoyhteiskunta on ensinnäkin globaali, koska taloudet ovat kehittyneet globaalisti toisistaan riippuvaisiksi ja monet talouden ydinprosessit organisoituvat globaalilla tasolla joko suoraan tai verkostojen välityksellä. Uusi talous on myös informationaalinen, koska tuottavuus ja kilpailukyky perustuvat toimijoiden kapasiteettiin tuottaa, prosessoida ja soveltaa informaatiota ja tietoa. (Castells 1996.)

Verkostoyhteiskunnassa monet toiminnot organisoituvat erilaisten virtojen ja verkostojen varaan. Riippuvuus globaaleista pääoma-, informaatio-, teknologia- ja symbolivirroista on lisääntynyt. (Castells 1996.) Kostianen (1999) on liittänyt kaupunkiseutujen kannalta tärkeisiin virtoihin myös yritys-, asukas-, opiskelija- ja matkailijavirrat. Tarkasteltaessa kaupunkiseutujen kehittämistä ”virtaavan maailman” näkökulmasta myös seudun rooli ja merkitys muuttuvat verkostoyhteiskunnassa. Käytännössä kaupunkiseutujen mahdollisuus vaikuttaa omilla päätöksillään omaan tulevaisuuteensa on globaalissa taloudessa rajallinen. Samanlaisesti kaupunkiseutujen ja alueiden nähdään kuitenkin varsin yleisesti nousevan keskeisiksi toimijoiksi verkostoyhteiskunnassa, koska niiden uskotaan kykenevän sopeutumaan joustavammin muuttuviin olosuhteisiin kuin valtioiden. Vaikka kaupungeilla on vähemmän valtaa kuin valtioilla, niillä uskotaan olevan parempi kyky laatia paikalliset tarpeet huomioon ottavia strategioita, suunnata strategisia projekteja, neuvotella yritysten kanssa, tukea PK-yritysten kehitystä eli kaupunkiseuduilla nähdään olevan kykyä luoda sellaiset olosuhteet, jotka houkuttelevat globaaleja virtoja puoleensa. (Castells & Hall 1994.)

Kuten Kostianen (1999) toteaa, verkostoyhteiskunta merkitsee kaupunkiseutujen välistä kilpailua siitä, miten ne vetävät puoleensa erilaisia virtoja. Tällöin voisi olettaa, että kilpailu johtaa vääjäämättä erikoistumiseen, koska kaupunkiseutujen resurssit ja kompetenssit eivät riitä siihen, että ne olisivat kilpailukykyisiä kaikkien virtojen suhteen. Kaupungista toimintaympäristönä tulisi kyetä luomaan niin houkutteleva, että se vetää puoleensa osaavia ihmisiä

¹ Tämä luku rakentuu kirjan Sotarauta (1999)

ja uusia toimintoja magneetin tavoin. Osaamista ja tietoa korostavassa verkostoyhteiskunnassa kaupungeilta edellytetään herkkiä tuntosarvia muutosten tunnistamiseksi, kykyä oppia, sopeutua ja innovoida.

Tässä artikkelissa kaupunkiseutujen kehittämisellä tarkoitetaan yhden tai useamman toimijan puuttumista kehitykseen omista arvolähtökohdistaan. Kehittäminen voi tällöin olla olosuhteisiin sopeutumista, tarkoituksellista sulautumista tai omista lähtökohdista aidosti uuteen laajenevaa. Kehittämisessä olennaista on *uuden luominen*, kohti *“tuntematonta”* tunkeutuminen, jolloin ongelmana on etukäteen tietää, onko uusi taantumista vai edistymistä. (Hyyryläinen 1992, 7.) Tämän artikkelin yhtenä keskeisenä lähtökohdiana on oletus siitä, että ydinkompetensseja kehittämällä on mahdollista luoda magneetteja sekä vahva kehittämisen perusta, joka kykenee ottamaan vastaan tulevaisuuden monet haasteet. Tämä edellyttää resursseja, kykyä hyödyntää ne ja osaavaa kehittäjäverkostoa.

2.2 Kehittäjäverkosto

Ydinkompetenssien tunnistaminen ja kehittäminen on yksi monista yritysten strategista johtamista varten kehitetyistä lähestymistavoista. Kun sitä sovelletaan kaupunkiseudun strategiaan johtamiseen, on otettava huomioon kaupunkiseutujen kehittämisen erilainen luonne verrattuna yrityksiin. Yksi keskeisimmistä eroista on, että kaupunkiseudun kehittämisessä strateginen johtaminen on monien tavoitteiden ja strategioiden *välinen* prosessi. Se ei ole vain esimerkiksi kunnallishallinnon asia, vaan kyse on monien toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. (ks. tarkemmin Sotarauta & Linnamaa 1999.)

Kaupunkiseutujen kehittämisen parissa puurtavilta ihmisiltä ja organisaatioilta edellytetään aiempaa parempaa yhteistyökykyä eli yksinkertaistaen voi todeta, että ollakseen verkostoyhteiskunnassa kilpailukykyinen on toimijan oltava samalla yhteistyökykyinen, ja ollakseen yhteistyökykyinen pitää olla kilpailukykyinen. Omalla alallaan kilpailukykyinen toimija on yleensä haluttava yhteistyökumppani. Parhaimmillaan kehittäjäverkosto koostuu yhteistyökyyisistä omilla aloillaan kilpailukykyisistä toimijoista.

Linnamaan (1998) mukaan *kehittäjäverkosto* muodostuu niistä keskeisimmistä toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti kaupunkiseudun kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys. Tällaiseen verkostoon voivat kuulua esimerkiksi kunnat, avainyritykset, yrittäjien etujärjestöt, oppi- ja tutkimuslaitokset, rahoituslaitokset, TE-keskukset, kansalaisjärjestöt jne. Kuten Linnamaa toteaa, termi kaupunkiseudun kehittäjäverkosto ei tarkoita, että kaikki verkoston jäsenet olisivat mukana kaikissa kehittämishankkeissa; hankkeisiin osallistujat määräytyvät kulloinkin kyseessä olevan asian perusteella. Näin esimerkiksi alueellinen innovaatiojärjestelmä tai erilaiset tuotantokeskittymät ovat kehittäjäverkoston osia, jolloin niihin osallistuu vain osa kehittäjäverkoston jäsenistä. (Ks. Linnamaa 1998; Sotarauta & Linnamaa 1999.)

Tässä yhteydessä kehittäjäverkoston nähdään koostuvan vain *kehittäjäorganisaatioista* ja niiden välisistä suhteista. Kehittäjäorganisaatiolla tarkoitetaan niitä toimijoita, joiden missiona on koko kaupunkiseudun tai jonkun sen kehityksen kannalta keskeisen osa-alueen kehittämi-

nen. Näin ollen tämän artikkelin lähestymistavan perusteella yritykset, kansalaisjärjestöt tai oppi- ja tutkimuslaitokset eivät kuulu kehittäjäverkostoon, jos niille ei ole annettu tai ne eivät ole ottaneet jotain tiettyä suoraan kaupunkiseudun kehittämiseen liittyvää tehtävää.

Kehittäjäorganisaatiot voidaan yleisellä tasolla jakaa yleiskehittäjiin ja erikoistuneisiin kehittäjiin. Yleiskehittäjien tehtävänä on katsoa aluetta (esim. kaupunkiseutu, seutukunta tai maakunta) ja sen kehittämistä kokonaisuutena. Yleiskehittäjien tulisi siis kyetä analysoimaan oman alueensa kehityksen suuntia ja tulevaisuudessa avoinna olevia polkuja koko alueen näkökulmasta. Lisäksi niiden tulisi kyetä suuntaamaan resursseja alueen tulevaisuuden kannalta tärkeisiin asioihin tai tärkeille aloille. Yleiskehittäjiä ovat alueellisella ja paikallisella tasolla mm. kunnat, maakunnalliset liitot ja TE-keskukset¹.

Erikoistuneiden kehittäjien tehtävänä on kehittää jotain tiettyä kaupunkiseudun kehityksen kannalta tärkeää osa-alueita. Esimerkiksi Tampereella Finn-Medi Oy:n tehtävänä on terveysteknologian kehittäminen, Tampereen teknologiakeskuksen tehtävänä mm. informaatioteknologian kehittäminen ja Media Tampereen vastuulla viestinnän kehittäminen. Yleiskehittäjät voivat suunnata erikoistuneiden kehittäjien toimintaa rahoituksella ja tavoitteenasettelulla. Erikoistuneet kehittäjät taas syventävät kehittämistoiminnan osaamista ja samalla suuntaavat ja täsmentävät sitä omien strategioiden ja toimintojen avulla.

Käytettäessä kaupunkiseudun kehittäjäverkoston käsitettä on kuitenkin huomattava, että yllä kuvattujen tai niitä vastaavien organisaatioiden olemassaolo jollain kaupunkiseudulla ei vielä tee niistä kehittäjäverkostoa. Verkostomaisen yhteistyösuhteen syntyminen edellyttää...

- *keskinäisen riippuvuuden oivaltamista* - yksinkertaistaen voisi todeta, että yksikään yllä listatuista organisaatioista ei kykene yksin yhtä vaikuttavaan kehittämistyöhön kuin mikä on mahdollista yhteistyössä muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa.
- *jaetun vallan ja johtajuuden hyväksymistä* – yksikään kehittäjäorganisaatioista ei voi asettaa kaikkien muiden yläpuolelle kaupunkiseudun kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä (yksittäisissä hankkeissa se on mahdollista). Tällöin valtaa on kyky vuorovaikutuksessa edistää yhteisiä ja/tai erillisiä tavoitteita. Johtajuus on verkostojen johtajuutta.
- *verkostomaisen yhteistyön luonteen oivaltamista eli* vastavuoroisuuden, luottamuksen, solidarisuuden ja luottamuksen merkityksen hyväksymistä ja sisäistämistä.

(ks. Kickert et al. 1997; Sotarauta & Linnamaa 1999; Bryson & Crosby 1992, 13.)

Kaupunkiseuduilla ydinkompetenssien tunnistaminen ja luominen edellyttää verkostomaisen toiminnan luonteen ymmärtämistä ja hyväksymistä, koska kompetenssijattelu edellyttää toimijoilta kykyä erikoistua ja täydentää omaa osaamista muiden verkostossa toimivien osaamisella. Jos verkostomaisen toiminnan logiikkaa ei sisäistetä, saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa kehittäjäverkoston sisällä erikoistuminen koetaan uhkana. Erikoistuminen nousee uhkaksi, jos toimijat kokevat sen sulkevan jotain olennaista pois tulevaisuuden mahdollisuuksista (esim. rahoitus). Organisaatiossa saatetaan uskoa, että väljä ja laaja oman toiminta-ajatuksen määrittely jättää hyvin monet tulevaisuudessa aukeavat mahdollisuudet auki. Käytännössä väljässä

¹ Yleiskehittäjillä voi myös olla erityistehtäviä. Käytännössä yleiskehittäjien ja erikoistuneiden kehittäjien välinen raja on varsin sumea.

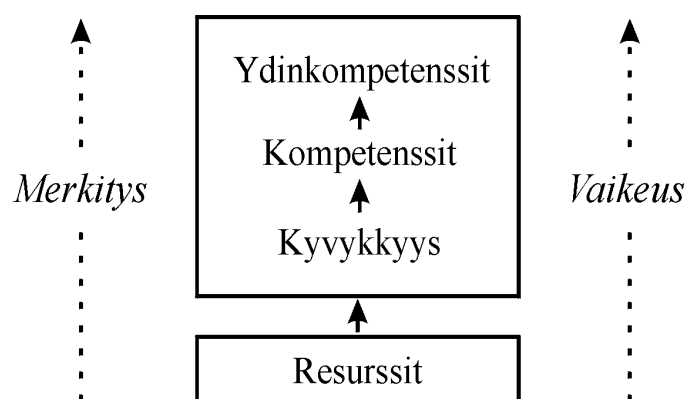
toiminta-ajatuksen määrittelyssä vaarana on päätyminen tekemään kaikkea vähän eikä mitään kunnolla. Ydinkompetensseja ei kehitetä varsinaisesti missään asiassa.

Vaikka ydinkompetenssien tunnistaminen edellyttää verkostomaisen toiminnan luonteen ymmärtämistä ja hyväksymistä, on se samalla yksi keino verkoston toimivuuden kehittämisessä. Ydinkompetenssien tunnistaminen voi myös olla tapa edistää kehittäjäverkoston yhteistyöprosessien laatua, koska kehittäjäorganisaatioiden roolin selkeytyessä myös mahdolliset rajataistelut siitä, mitkä asiat kenellekin kuuluvat vähenevät jokaisen toimijan ollessa oman erikoisalansa paras asiantuntija. Parhaimmillaan sekä yleiskehittäjillä että erikoistuneilla kehittäjillä on ydinkompetensseja, jotka tukevat sekä kaupunkiseudun kehitystä että kehittäjäverkoston toimivuutta.

3 Ydinkompetenssiajattelun keskeiset käsitteet

Ydinkompetenssiajattelu on kehitetty käsitteelliseksi välineeksi tukemaan organisaatioiden tehokkaampaa sisäisten vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Perusajatuksena on, että organisaatioiden tulisi ymmärtää omat ydinkompetenssinsa ja kykynsä kyetäkseen hyödyntämään niiden käytössä olevat resurssit (Pralahad & Hamel 1990). Ydinkompetenssien tunnistamisen taustalla on myös oletus, että ydinkompetenssit muuttuvat hitaammin kuin tuotteet ja markkinat. Näin ollen organisaatioiden identiteetin ei tulisi perustua esimerkiksi tuotteisiin vaan johonkin pysyvämpään, johonkin joka on organisaation toiminnan ja menestymisen ”ytimessä” (Tuomi 1999, 82-83.)

Javidan (1998) on kritikoinut kompetenssin käsitteen suhteelliseen väljää käyttöä ja nostanut esille sen ongelmat. Hän on pyrkinyt täsmentämään kompetenssiajattelua tarkastelemalla tarkemmin ydinkompetenssin, kompetenssin, kyvykkyyden ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta (kuva 1).



KUVA 1. Ydinkompetenssiajattelun keskeisten käsitteiden jaottelu (Javidania 1998, 62 muokailen)

Resurssit ovat Javidanin mukaan yrityksen arvoketjuun suunnattuja panoksia. Barney on jakanut yritysten näkökulmasta resurssit kolmeen ryhmään; fyysiset resurssit (esim. tehtaat, laitteet, sijainti ja omaisuus), inhimilliset resurssit (esim. työvoima, johtoryhmä, koulutustaso ja

kokemus) ja organisationaaliset resurssit (esim. toimintakulttuuri ja maine). Javidan näkee resurssit kompetenssien rakennuspuina. (Javidan 1998, 62.)

Kaikilla organisaatioilla ja kaikilla kaupunkiseuduilla on resursseja, mutta läheskään kaikki eivät kykene hyödyntämään niitä tehokkaasti. Pelkät resurssit eivät useinkaan riitä kilpailukyvyn syntymisessä saati sitten kestävän kilpailuedun luomisessa. Kilpailuedun syntyminen edellyttää yleensä kykyä käyttää hyväksi resursseja eli *kyvykkyyttä* (Javidan 1998). Javidanin mukaan kyvykkyys on funktionaalinen ominaisuus. Kyky hyödyntää resursseja liittyy siis joihinkin tiettyihin toimintoihin tai johonkin tiettyyn asiaan. Tällöin kyse on kyvykkyydestä hyödyntää esimerkiksi informaatioteknologian avulla inhimillistä pääomaa tai kyvykkyydestä markkinoinnin avulla hyödyntää sijaintia yms.

Durandin (1998, 306) mukaan *kompetenssi* voidaan määritellä monin eri tavoin. Durand itse liittää kompetenssit suoraan yrityksen resursseihin ja omaisuuteen sekä yksilöllisiin ja organisationaalisiin kykyihin, tietoon, prosesseihin, rutiineihin ja kulttuuriin. Yhtäältä hän siis näkee ”ei-sosiaaliset ainekset” (sekä aineelliset että aineettomat) ja toisaalta aineettomat, vaikeasti ostettavissa olevat ja vaikeasti imitoitavat kyvyt. Javidan taas viittaa kompetenssilla eri toimintojen poikki kulkevaan kyvykkyyksien yhdistämiseen ja koordinaatioon. Monialaisissa organisaatioissa kompetenssit ovat näin ollen kykyjen ja taitotiedon sarjoja. (Javidan 1998, 62.) Tässä tarinassa jatketaan Javidanin ajatusten pohjalta eli kompetenssi nähdään erityisesti kykyinä ja taitotietona, jotka ovat yhteisiä useille toimijoille ja ovat jaettuja monissa toiminoissa.

Ydinkompetenssi on jotain enemmän kuin kompetenssi. Pralahad ja Hamel korostavat, että ydinkompetenssien avulla on mahdollista integroida monialaisten yritysten toimintoja paremmin toisiinsa. Heidän mukaansa ydinkompetenssien tunnistaminen ja kehittäminen voivat olla monialaisen yrityksen toimintojen koordinaation ja integroinnin areena, koska ydinkompetenssien luominen edellyttää kollektiivista oppimista. He määrittelevätkin ydinkompetenssien olevan organisaation kollektiivista oppimista erityisesti siitä, miten koordinoidaan monenlaisia taitoja ja miten integroidaan moninaisia teknologioita toisiinsa. Ydinkompetenssiajattelua voi näin ollen käyttää yhteisten intressien, ongelmien, mahdollisuuksien tai kykyjen etsinnässä. (Pralahad & Hamel 1990.) Näin ollen ydinkompetenssi on kokoelma laajasti organisaatiossa jaettuja kompetensseja.

Javidan (1998, 61) toteaa ydinkompetenssien olevan yrityksen kaikkein tärkeimpiä vahvuuksia. Ne ovat siis asioita, jotka organisaatio tekee erityisen hyvin. Pralahadin ja Hamelin mukaan ollakseen ydinkompetenssi kompetenssin täytyy täyttää kolme kriteeriä: a) sen tulee tarjota todellista lisäarvoa asiakkaille, b) sen tulee olla vaikea jäljitellä ja kopioida ja c) sen tulee tarjota pääsy useille eri markkinoille. (Durand 1998, 304.) Teece et al. (1997, 516) toteavat ydinkompetenssien määrittävän yrityksen perusliiketoiminnan. Ydinkompetenssien erottuvuus kilpailijoista perustuu heidän mukaansa siihen, miten hyvin yritys on varustettu suhteessa kilpailijoihinsa ja miten vaikeaa kilpailijoiden on kopioida sen kompetenssit.

Javidan korostaa seuraavien piirteiden merkitystä kompetenssiin keskeisesti liittyvien käsitteiden ymmärtämisessä (kuva 1):

- Jokainen taso perustuu alla olevaan tasoon, kukin taso on siis seurausta alemman tason elementtien integroimisesta.
- Jokainen taso lisää organisaation saamaa lisäarvoa; resurssit tuovat itsessään vain vähän lisäarvoa, mutta kyvykkyys antaa mahdollisuuden hyödyntää resurssit. Kompetenssit taas tuovat lisäarvoa, koska ne laajentavat kyvykkyuden rajoja. Ydinkompetenssit tuovat eniten lisäarvoa, koska niiden avulla on mahdollista hyödyntää resursseja sekä kykyjä ja taitotietoa koko organisaation tasolla.
- Mitä ylemmäs käsittehierarkiassa mennään, sitä vaikeampi lisäarvoa on tuottaa. Kyvykkyuden syntyminen edellyttää yksilöiden yhteistyötä kyseisen toiminnon osalta. Kompetenssien luominen ja hyödyntäminen taas edellyttävät useiden toimintojen integraatiota ja koordinaatiota. Ydinkompetenssien luominen ja hyödyntäminen edellyttää samaa koko monialaisen organisaation laajuudelta; mitä enemmän ihmisiä on mukana ko. toiminnassa ja mitä moninaisempi on taitojen ja taustojen kirjo, sitä vaikeampi tavoitteeseen on päästä.
(Javidan 1998, 63)

Ydinkompetenssiajattelussa lähdetään siitä, että ainutlaatuinen ydinkompetenssien kokonaisuus voi luoda kestävästä kilpailuetua. Kilpailuedun avulla toimijalla on mahdollisuus menestyä kilpailussa muita paremmin.

4 Ydinkompetenssiajattelun sovellus kaupunkiseutujen kehittämistä varten

Seuraavaksi lähdetään etsimään kaupunkiseudun ydinkompetenssien luonnetta ja muotoja. Etsintä ei päädy tyhjentävään kuvaukseen ja/tai analyysiin kaupunkiseudun ydinkompetensseista, vaan tarkoituksena on lähinnä havainnollistaa sitä, minkälaisen kysymysten avulla ydinkompetensseja voi tunnistaa ja mistä suunnista niitä voisi etsiä.

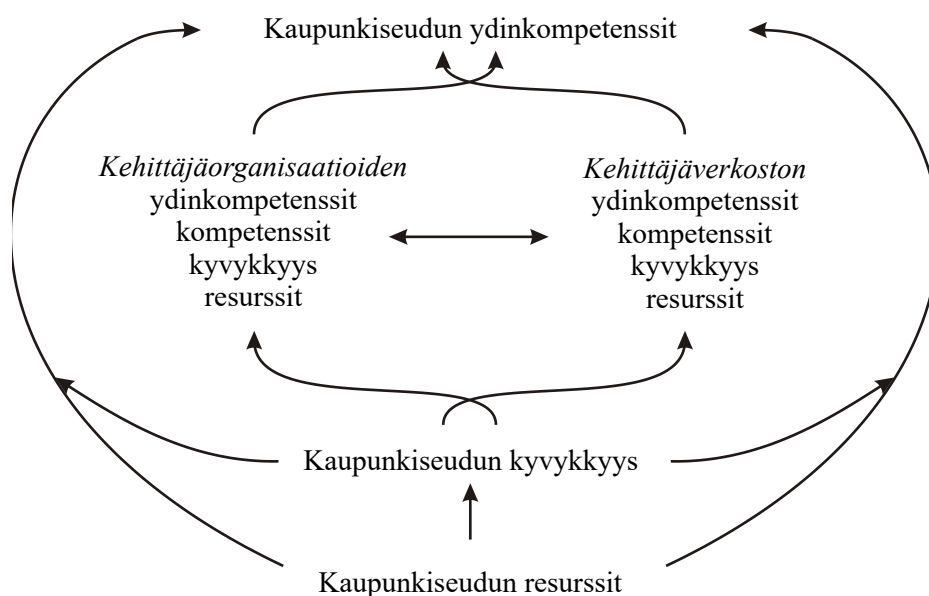
Kun lähdetään etsimään ydinkompetenssiajattelun muotoja kaupunkiseudun strategisessa kehittämisessä, nousee väistämättä esille kysymys siitä, kenen ydinkompetensseista itse asiassa on kysymys. Kohdistuuko tarkastelu kaupunkiseudulla toimivien monien organisaatioiden (yritykset, oppi- ja tutkimuslaitokset yms.) ydinkompetensseihin vai tulisiko etsiä jotain niiden ulko- ja yläpuolella olevaa, jotain jota voisi kutsua kaupunkiseudun ydinkompetenssiksi. Tällöin tarkastelu saattaisi jäädä leijumaan kiinnittymättä toimintaan. Vaikka tavaksi onkin tullut korostaa metsän näkemistä puilta, niin metsän todellista luonnetta ei voi ymmärtää tunnistamatta siellä kasvavia puita. Mäntymetsä eroaa selvästi koivikosta ...

Tulisiko siis sittenkin keskittyä tarkastelemaan esimerkiksi kaupunkiseutua kehittävien kehittäjäorganisaatioiden kykyjä ja taitoja ja siten pyrkiä luomaan niistä taitavampia kehittäjiä. Tällöin taas kaupunkiseutu kokonaisuutena saattaisi jäädä taustalle eli metsä todellakin jäisi näkemättä huomion kiinnittyessä yksittäisiin puihin. Toisaalta olemme jo monessa yhteydessä¹ korostaneet monien toimijoiden yhteistyön merkitystä kehittämistoiminnassa ja nostaneet esille, että toimijoita ei tulisi tarkastella irrallisina kehittämisen saarekkeina vaan suhteessa toisiinsa ja suhteessa kaupunkiseutuun kokonaisuutena. Tulisiko siis ydinkompetenssiajattelussa unohtaa yksittäiset organisaatiot ja kiinnittää huomio kehittäjäverkoston kompetensseihin? Jotenkin sekään ei tunnu hyvältä. Tuskin minkään kaupungin kilpailukyky voi ra-

¹ Ks. mm. Sotarauta & Linnamaa (1999) ja Sotarauta & Linnamaa (2000)

kentua pelkästään kehittäjäorganisaatioiden ja niiden muodostaman verkoston varassa - eikä niiden tehtävä ole hyödyntää kaupunkiseudun resursseja eikä olla kehittämisen ydin.

Metsää ei voi olla ilman puita eikä puu yksinään muodosta metsää. Jotta kaupunkiseudun kompetensseihin on mahdollista tarttua riittävän syvällisesti, on huomio kiinnitettävä sekä kaupunkiseutuun kokonaisuutena että kehittäjäorganisaatioihin ja niiden muodostamaan kehittäjäverkostoon. Logiikka on seuraava: Kaupunkiseudulla on resursseja, joita sen tulisi kytkeä hyödyntämään kehittyäkseen. Sen tulisi siis olla kyvykäs. Kehittäjäorganisaatiot ja niiden muodostama verkosto ovat osa kaupunkiseudun kyvykkyyttä ja samalla niillä itsellään tulee olla resursseja ja ydinkompetensseja, jotta ne kykenisivät osaltaan hyödyntämään kaupunkiseudun resursseja ja osallistumaan kaupunkiseudun ydinkompetenssien syntyprosessiin. Kaupunkiseudulla voi kuitenkin olla kyvykkyyttä ja/tai ydinkompetensseja, vaikka siellä ei olisi-kaan kehittäjäorganisaatioita tai vaikka niiden resurssit ja/tai kyvykkyys olisivat heikkotasoisia. (kuva 2.)



KUVA 2. Kaupunkiseudun ydinkompetenssien etsinnän kokonaiskuva

Kaupunkiseudun ydinkompetenssien etsintää jatketaan seuraavassa Javidanin jaottelun pohjalta muotoiltujen kysymysten avulla. Ydinkompetenssien etsinnän voi aloittaa seuraavalla kysymyksellä...

4.1 Mitä sellaisia resursseja kaupunkiseudulla on, joiden varaan kehittäminen voidaan rakentaa?

Koski, korvien väli vai...?

Lähdettäessä analysoimaan kaupunkiseudun kehittämisen resursseja on näkökulman resursseihin oltava laaja. Koko kaupunkiseudun tasolla resurssit voidaan nähdä asioina, joiden varaan kehittämistoiminta voidaan rakentaa. Ne ovat kaupunkiseudun kehityksen ja kehittämistoiminnan panoksia. Seuraavassa hahmotetaan yleisellä tasolla kaupunkiseutujen mahdollista

resurssipohjaa. Resursseja saattaa löytyä muistakin tekijöistä kuin tässä esille nostetuista. Lisäksi kaupunkiseuduilla on aina syytä kysyä myös, mitä tulevaisuuden kannalta merkittäviä resursseja kaupunkiseudulta puuttuu; onko niitä mahdollisuus luoda tai korvata jollain toisilla resursseilla. Vai ovatko kaupunkiseudun resurssit mahdollisesti eilispäivän resursseja, onko kaupunkiseudulla ylipäätään sellaisia resursseja, joiden varassa on mahdollista rakentaa tulevaisuutta...

1800-luvulla Tampereen ehdottomasti tärkein resurssi oli Tammerkoski. Sen hyödyntämisen avulla 1800-luvun alun 500 asukkaan kaupungista kasvoi vuosisadan loppuun mennessä n. 40 000 asukkaan merkittävä teollisuuskaupunki. 1900-luvun kuluessa kosken merkitys resurssina vähitellen laski ja tietoyhteiskuntakehityksen edetessä osaavien ihmisten sekä oppi- ja tutkimuslaitosten merkitys korostui. 2000-luvun alkumetreillä uskotaan varsin yleisesti, että inhimillinen pääoma eli osaavien ihmisten taidot ja kyvyt ovat nousseet yhdeksi tärkeimmistä kaupunkiseutujen kehittämisresursseista. Erityisen tärkeään asemaan ovat nousseet uutta tietoa luovat ja uusia osaajia kouluttavat oppi- ja tutkimuslaitokset. Kaupunkiseudun ydinkompetenssit eivät kuitenkaan voi rakentua vain yhden resurssin varassa eikä inhimillistä pääomaa voi kehittää, jos ei ole muita sitä tukevia resursseja.

Kun osaajat ovat nousseet resurssiksi, kohdistuu kaupunkiseutujen välinen kilpailu yhä useammin siihen, missä osaavat ihmiset haluavat asua ja työskennellä. Tällöin myös asuin- ja elinympäristö on nähtävissä yhtenä kehittämisen resurssina. Linnamaa jakaa sen fyysiseen ympäristöön, toiminnalliseen ympäristöön, taloudelliseen ympäristöön ja sosiaaliseen ympäristöön. (Linnamaa 1999.) Mutta miten esimerkiksi asuin- ja elinympäristössä keskeisessä asemassa oleva terveydenhuolto voisi muodostua kehittämisen resurssiksi, terveydenhuollon missionahan on pitää ihmiset terveinä eikä ”toimia kehittämisen panoksina, asioina joiden varaan kaupunkiseudun kehittäminen voidaan rakentaa”. Tämä on kuitenkin mahdollista. Tampereen yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, TTKK¹:n Ragnar Granit-instituutti, VTT ja TAYS² ovat resursseja, joiden varassa Tampereen osaamiskeskusohjelmassa pyritään kehittämään Tampereesta yksi maailman johtavista terveysteknologian keskuksista, magneetti joka vetää puoleensa terveydenhuoltoon liittyvää teknologiaa, osaamista ja informaatiota. (ks. Tampereen seudun...1998).

Vaikka osaamisen merkityksen kasvun usein sanotaankin tarkoittavan aineettomien tekijöiden merkityksen kasvua suhteessa aineellisiin tekijöihin kehittämisen ytimessä, on infrastruktuurin yms. aineellisten tekijöiden merkitys yhä hyvin keskeinen kaupunkiseutujen kehityksessä. Tammerkoski ei ole enää Tampereen kaupunkiseudun kehityksen tärkein resurssi, mutta monet muut aineelliset tekijät ovat yhä edelleen tärkeitä kaupunkiseudun kilpailukyvyn elementtejä. Esimerkiksi kansainvälinen lentokenttä ei tuo millekään seudulle kilpailuetua suhteessa muihin kaupunkiseutuihin, mutta esimerkiksi Tampereen kokoisilla ja tapaisilla kaupunkiseuduilla kansainvälisen lentokentän puuttuminen heikentäisi olennaisesti niiden kilpailukykyä. Myöskään hyvä kunnallistekniikka ei välttämättä ole merkittävä resurssi kilpailuedun kehittämisessä, mutta heikolla kunnallistekniikalla varustettu kaupunki tuskin pys-

¹ Tampereen teknillinen korkeakoulu

² Tampereen yliopistollinen sairaala

tyy edes osallistumaan kilpailuun globaaleista virroista. Infrastruktuuri on yksi kilpailukyvyn elementeistä (ks. Linnamaa 1999), jonka on oltava kunnossa, jos kaupunki haluaa olla kilpailukykyinen verkostoyhteiskunnassa. Pelkästään infrastruktuurin¹ avulla on nykyaikana kuitenkin vaikea luoda kaupunkiseudulle kestävästä kilpailuetua tuottavia ydinkompetensseja.

Fyysisiin resursseihin liitettävissä oleva sijainti sen sijaan saattaa olla merkittävä resurssi kilpailuedun syntymisessä. Esimerkiksi sellaisille Venäjän rajan lähellä sijaitseville kaupungeille kuin Lappeenranta ja Imatra sijainti on merkittävä resurssi hyödynnyttäessä Venäjän markkinoiden (mahdollista) potentiaalia. Tällöin sijainnin hyödyntäminen saattaa edellyttää esimerkiksi logistiikkaan panostamista. Aivan yhtä lailla sijainti saattaa merkittävästi heikentää kilpailukykyä.

Ydinkompetenssijattelun monisyisyyttä kaupunkiseudun kehittämisessä kuvaa hyvin se, että yritykset omine ydinkompetensseineen voidaan nähdä kaupunkiseudun kehittämisen resursseina. Aivan samalla tavalla myös yleiskehittäjien ja erikoistuneiden kehittäjien olemassaolo voidaan nähdä resurssina, koska niiden varassa on mahdollista luoda erilaisia kehittämisstrategioita ja –hankkeita.

Edellä on nostettu esille kaupunkiseudun kehittämisen resursseja. Olennaista on huomata, että kaupunkiseudun kehittämisessä resurssipohja on periaatteessa hyvin laaja. Usein kyse on siitä, miten erilaiset kaupunkiseudulla olevat asiat osataan hahmottaa resursseina ja/tai miten niitä osataan luoda korvaamaan resurssipohjassa olevia aukkoja. 2000-luvun alun nopeissa ja monimutkaisissa kehityskuluissa kaupunkiseudun kehittämistä on joka tapauksessa tarkasteltava kokonaisvaltaisesti, jotta kaikki resurssit kyettäisiin tunnistamaan ja hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi olennaista on huomata, että ”virtaavassa maailmassa” kysymys ei ole vain siitä, mitä resursseja kaupunkiseudulla on, usein kysymys on myös siitä, mitä resursseja tarvittaisiin ja miten niitä on mahdollista luoda. Resurssipohja on siis periaatteessa laaja ja olennaista on löytää ja oivaltaa eri asioihin piileytyvä potentiaali. Pelkät resurssit eivät kuitenkaan riitä, vaan olennaista on kysyä myös...

4.2 Voiko kaupunkiseutu olla kyvykäs?

Koska kyvykkyys viittaa väistämättä jonkun toimijan tai joidenkin toimijoiden kykyyn hyödyntää ja luoda uusia resursseja, ei kaupunkiseudulla alueena voi periaatteessa nähdä olevan tämän määritelmän mukaan kyvykkyyttä. Jos Tampere on kyvykäs hyödyntämään lääketieteellisen tiedekunnan koulutusta ja tutkimusta kehittämistoiminnassa resurssina, niin tarkoittaako se silloin sitä, että kaupunkiseudun yritykset ja/tai kehittäjäorganisaatiot ovat kyvykkäitä ja sitä kautta muodostuu kaupunkiseudun kyvykkyys. Eli onko kaupunkiseudun kyvykkyys toimijoiden kykyjen summa vain onko se jotain enemmän?

Useissa alueelliseen kehitykseen kohdistuneissa tutkimuksissa nostettiin 1990-luvulla esille yksittäisten toimijoiden ylä- ja ulkopuolella olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat kehitykseen

¹ Laajasti nähtynä siihen voidaan liittää mm. vesi- ilma-, tie- ja junayhteydet, tietoliikenneyhteydet, tontit, toimitilat, energian saanti ja rakennettu ympäristö.

positiivisesti. Tässä yhteydessä ei ole syytä lähteä tarkastelemaan tarkemmin ko. tutkimusten tuloksia, vaan kaupunkiseudun ydinkompetenssien etsintä jatkuu suoraan Aminin ja Thrifin (1995) laajasti sovelletun institutionaalisen tiheyden –käsitteen avulla.

Institutionaalinen tiheys tarkoittaa sitä, että alueella on runsaasti erilaisia kehittämiseen kohdistuvia tai siihen vaikuttavia instituutioita ja että niiden välillä on vuorovaikutusta. Amin ja Thift ovat myös todenneet, että institutionaalinen tiheys vaikuttaa positiivisesti alueiden kehitykseen. Näin ollen voidaan olettaa, että institutionaalinen tiheys vaikuttaa jollain tavalla siihen, miten alueella kyetään hyödyntämään resursseja. Ennen kuin tätä yhteyttä tarkastellaan tarkemmin, lienee syytä katsoa hieman tarkemmin mitä instituution käsite pitää sisällään.

Yleisimmillään instituutiot voidaan määrittää toiminnan ja valintojen puitteiksi. Hieman tarkemmin eriteltyinä instituutiot voidaan jakaa muodollisiin (ennalta suunnitellut) ja epämuodollisiin (toimintansa myötä muodostuneet) instituutioihin eli instituutioita voivat olla niin organisaatiot, vakiintuneet toimintatavat kuin erilaiset lait, asetukset ja kirjalliset sopimuksetkin. (ks. tarkemmin Linnamaa 1999.)

Institutionaalisen tiheyden lähtökohdista kaupunkiseudun kyvykkyydelle on olennaista, että kaupunkiseudulla on riittävästi kehittämiseen suunnattuja ja sitä tukevia organisaationaalisia ja ei-organisaationaalisia instituutioita. Toiseksi erilaisten instituutioiden tulisi tukea toisiaan eikä olla toisilleen ristiriitaisia. Kolmanneksi institutionaalisen perustan tulisi olla pitkäjänteinen ja ”itsepintainen” eli sitä ei tulisi muuttaa muotivirtausten mukana vaan kehittää ja vahvistaa johdonmukaisesti valitun linjan mukaisesti.

Kaupunkiseudun institutionaalisen kyvykkyyden näkökulmasta keskeisiksi kysymyksiksi nousevat:

- Onko kaupunkiseudulla riittävästi sellaisia organisaatioita, joilla on kykyä ja taitoa hyödyntää resursseja ja hankkia uusia resursseja?
- Tukevatko kaupunkiseudulle ajan kuluessa vakiintuneet toimintatavat resurssien tehokasta mobilisointia ja tulevaisuuteen suuntaavaa kehittämistoimintaa?
- Onko kaupunkiseudulla jotain sellaisia instituutioita, jotka lukitsevat kehittämistoiminnan ja kaupunkiseudun menneeseen kehitykseen?
- Muodostaako kaupunkiseudun institutionaalinen kenttä koherentin kokonaisuuden, jossa eri instituutiot tukevat toisiaan eivätkä ole toisilleen ristiriitaisia?

Kaupunkiseudun kyvykkyydessä keskeistä on institutionaalinen tiheys, jonka yksi osa on kaupunkiseudun resurssien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen tähtäävien kehittäjäorganisaatioiden olemassaolo. Kehittäjäorganisaatioiden omien resurssien riittävyys on aika ajoin herättänyt keskustelua, ovatko ne mahdollisesti...

*Jousipyssyllä karhujahdissa?*¹

Kuten jo edellä todettiin, kaupunkiseudun resurssien olemassaolo ei itsestään takaa suotuisaa kehitystä tai hyvää kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminnassa on hyvin keskeisessä asemassa kyky nähdä kaupunkiseudun monissa asioissa ja toiminnoissa piilevä kehittämisen potenti-

¹ Otsikko lainattu Kauppalehden kehittämiskeskuksesta käsitelleestä artikkelista (ks. Mykkänen 2000)

aali eli kyky etsiä mitä erilaisimmista asioista niiden luonnetta resurssina. Samalla korostuu kyky nähdä, mitä tulevaisuuden kannalta tärkeitä resursseja kaupunkiseudulta puuttuu. Nämä kaksi kykyä eivät ole mitenkään itsestään selviä, itse asiassa kaupunkiseudun toimijat eivät yleensä edes koe tehtäväkseen pohtia moisia asioita, ja miksi kokisivatkaan. Yrityksillä, oppi- ja tutkimuslaitoksilla yms. toimijoilla on huolena niiden omat resurssit ja niiden hyödyntäminen. Näin ollen tarvitaan organisaatioita ja ihmisiä, joiden tehtävänä on etsiä, hahmottaa ja luoda kaupunkiseudun resursseja sekä kehittää kaupunkiseudun kyvykkyyttä niiden hyödyntämisessä. Seuraavaksi onkin syytä katsoa ”resurssien metsästäjien” omia resursseja eli sitä, millaisia panoksia kehittäjäorganisaatiot tarvitsevat omassa työssään; ovatko ne Kauppalehden sanoin metsästäjänä karhua jousipyssyllä (Mykkänen, 2000). Kysymys on siis siitä, mitä ”jousipyssy” käytännössä on eli mitä resursseja kehittäjäorganisaatiot tarvitsevat kyetäkseen hyödyntämään kaupunkiseudun resursseja.

Kehittäjäorganisaatioiden resursseja voidaan etsiä mm. seuraavista tekijöistä: a) materiaaliset resurssit (erityisesti raha), b) inhimilliset resurssit¹ ja c) organisationaaliset resurssit (esim. toimintakulttuuri ja maine).

Yleensä kehittäjäorganisaatiot tarvitsevat riittävästi rahallisia resursseja kyetäkseen suuntaamaan kehittämistoimintaa luomalla edellä esille nostettujen kaupunkiseudun resurssien varassa jotain uutta. Rahallisten resurssien avulla yleiskehittäjien on mahdollista suunnata sekä erikoistuneiden kehittäjien että muiden toimijoiden omaa kehittämistoimintaa. Jos yleiskehittäjien alueelliseen kehittämiseen liittyvä näkemys ja osaaminen ovat huonolla tasolla, vain raha saattaa tehdä niistä houkuttelevia yhteistyökumppaneita alueen muille toimijoille. Toisaalta pelkkä raha riittää vain harvoin tehokkaaseen kehittämiseen, koska ilman riittävän korkeatasoista strategista osaamista materiaalisten resurssien kohdentaminen ei ole tarpeeksi harvittua ja pitkäjänteistä. Yleiskehittäjien on toisaalta mahdollista vaikuttaa kehittämistoiminnan suuntautumiseen niukoista resursseista huolimatta, jos niiden inhimilliset resurssit eli käytännössä oma osaaminen on riittävän hyvää. Tällöin näkemykset, visiot, verkostojen toimivuuteen vaikuttaminen jne. ovat niiden tärkeimpiä resursseja kaupunkiseudun resurssien hyödyntämisessä.

Raha on myös erikoistuneiden kehittäjien keskeisimpiä resursseja. Jos rahalliset resurssit eivät ole riittävät suhteessa tehtäviin ja tavoitteisiin, uskottava ko. alan kehittäminen ei ole todennäköistä. Rahallisten resurssien rinnalla oma osaaminen on erikoistuneiden kehittäjien tärkeimpiä resursseja. Niiden on osattava oma alansa riittävän hyvin ollakseen uskottavia yhteistyökumppaneita esimerkiksi yliopistojen tai ko. alan yritysten kanssa. Ilman riittävän taso-kasta osaamista syvällisen keskusteluyhteyden ja molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyösuhteen luominen voi olla vaikeaa hyvästä tahdosta huolimatta.

Niin yleis- kuin erikoistuneetkin kehittäjät tarvitsevat organisationaalisia resursseja. Jos kehittäjäorganisaatioiden toimintakulttuuri, maine ja asema kehittämistoiminnassa eivät ole riittävän hyviä, rahalliset resurssit eivät yksinään riitä pitkäjänteisen ja johdonmukaisen kehittämistoiminnan varmistamiseen. Uskottavuus on käytännössä merkittävä resurssi. Jos esimer-

¹ Inhimillisillä resursseilla tarkoitetaan käytännössä sitä, onko ko. organisaatioissa töissä oman alansa ammattilaisia, jotka osaavat asiansa, ovat valmiita oppimaan uutta ja tekevät työtään kovalla intensiteetillä.

kiksi maakunnallisen liiton toimintakulttuuri on hidasta, jähmeää ja byrokraattista, se saa huonon maineen, jolloin sen ainoaksi resurssiksi saattaa jäädä suhteellisen niukat rahalliset resurssit. Jos vielä liiton alueellisen kehittämisen osaaminen on vajavaista, niin virallisesta asemasta huolimatta sen todellinen painoarvo kehittämisessä jäisi hyvin todennäköisesti varsin alhaiseksi. Tässä yhteydessä maakunnallinen liitto on vain esimerkki, aivan samanlaisen esimerkin olisi voinut ottaa mistä tahansa kehittäjäorganisaatioista.

Käytännössä raha, osaaminen ja organisaationaaliset resurssit muodostavat dynaamisen toisiinsa vaikuttavan kokonaisuuden, jossa ne joko vahvistavat tai heikentävät toisiaan. Samalla ne täydentävät ja tukevat toisiaan. Kehittäjäorganisaatioiden näkökulmasta katsottuna mm. seuraavat kysymykset korostuvat:

- onko ko. kehittäjäorganisaatiolla riittävästi rahallisia resursseja, jotta se kykenee vastaamaan sille asetettuihin tehtäviin ja tavoitteisiin?
- onko ko. kehittäjäorganisaation osaaminen¹ riittävän korkeatasoista, jotta se kykenee käyttämään rahalliset resurssinsa tehokkaasti ja jotta se on uskottava yhteistyökumppani esimerkiksi yritysten osaamisen kehittämisessä?
- onko ko. kehittäjäorganisaation toimintakulttuuri sellainen, että se kykenee nopeaan ja joustavaan toimintaan ja päätöksentekoon? Onko sen maine hyvä, jotta sidosryhmät ottavat sen vakavasti?

Onpa kehittäjäorganisaatioilla hyvät tai huonot resurssit olennaista on myös se...

... onko kehittäjäorganisaatioilla kykyä?

Kehittäjäorganisaatioiden kyvykkyyden osalta voidaan toistaa edellä esille nostettu määritelmä, että kyvykkyys on kyky käsitellä jotain tiettyä asiaa ja/tai kyky hyödyntää käytössä olevia resursseja ja luoda uusia resursseja. Näin kyvykkyys viittaa erityisesti ko. organisaation strategisen johdon kykyyn sopeuttaa, integroida ja järjestellä uudelleen organisaation sisäisiä ja ulkoisia taitoja ja resursseja siten, että ne vastaavat muuttuvan toimintaympäristön vaateisiin.

Yleiskehittäjillä tulisi olla kykyä tunnistaa kaupunkiseudun resurssit ja luoda uusia resursseja koko kaupunkiseudun kehittämistä varten ja toisaalta tiettyjä tehtäviä hoitavia erikoistuneita kehittäjiä varten. Näin yleiskehittäjien kyvykkyydessä keskeiselle sijalle nousevat institutionaalinen osaaminen, prosessiosaaminen ja strateginen osaaminen. Institutionaalisella osaamisella tarkoitetaan mahdollisimman joustavien ja selkeiden institutionaalisten puitteiden luomista eri toimijoiden oman kilpailukyvyyn kehittämiselle. Prosessiosaaminen taas viittaa siihen, että varsinaiset sisällölliset kysymykset jätetään muille toimijoille ja huomio kiinnitetään prosessien johtamiseen eli informaation kulkuun, sitoutumiseen edellytyksiin, oppimiseen, yhteistyön foorumeiden luomiseen ja kehittämiseen jne. Strateginen osaaminen liittyy alueen kehityksen ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointiin ja riittävän terävien kehittämisstrategioiden laadintaan yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa. (ks. Sotarauta & Linnamaa 1999.) Myös erikoistuneiden kehittäjien tulisi olla hyviä prosessiosaajia ja oman alansa strategisia osaajia. Lisäksi niillä tulee olla riittävä substanssiosaaminen, jotta niiden olisi

¹ Osaaminen on keskeinen osa organisaatioiden kyvykkyyttä, mutta samalla se siis voidaan nähdä myös resurssina, joka pitää osata hyödyntää.

mahdollista tukea uusien resurssien syntymistä ja hyödyntämistä niiden omissa kohderyhmissä (esim. teknologiayritykset).

Jos analyyseissä päädytään siihen, että kehittäjäorganisaatiossa ei osata mitään erityisen hyvin, tulee jatkossa pohtia miksi ei – puuttuuko resursseja vai kyvykkyyttä hyödyntää resursseja, eikö ko. organisaatiossa ole motivaatiota kehittää osaamistaan jne. jne. Samalla on pohdittava sitä, miten osaamisen avulla on mahdollista hyödyntää kaupunkiseudun resursseja ja tukea kaupunkiseudun ydinkompetenssien syntymistä.

Usein yksittäisten kehittäjäorganisaatioiden resurssit ja kyvyt voivat olla riittämättömiä kaupunkiseudun resurssien hyödyntämissä. Pitäisikö siis lähteä...

Yhdessä karhujahtiin...?

Vaikka kehittäjäorganisaatioiden kyvykkyys olisikin hyvä, vain harvoissa tapauksissa yksittäinen kehittäjäorganisaatio kykenee yksin tarttumaan kaupunkiseudun kehittämisen ydinkysymyksiin. Varsin järjestelmävetoisen ja suoriin tukiin perustuneen kehittämistoiminnan muuttuminen 1990-luvulla kehittämisohjelmiin, verkostoihin ja kumppanuuteen perustuvaksi on samalla nostanut esille myös eri kehittäjäorganisaatioiden välisen yhteistyön merkityksen, niiden väliset suhteet ja roolit. Varsin vahva ”yksin kehittämisen” kulttuuri on kääntynyt ja kääntymässä ”yhdessä kehittämiseksi.” Roolien etsintä on välillä nostanut esille kiivaitakin keskusteluja eri organisaatioiden roolista ja tehtävistä. Esimerkiksi työvoima- ja elinkeinokeskusten ja maakunnallisten liittojen välinen suhde on ollut paljon esillä. Keskustelua on herättänyt myös kuntien oman elinkeinopolitiikan ja seudullisen toiminnan välinen suhde jne. Näiden rajanvetojen taustalla on aiempaa voimakkaampi tarve nähdä kaikki kehittämistoimintaan osallistuvat organisaatiot yhtenä kokonaisuutena ja pohtia yksittäisiä kehittäjäorganisaatioita yhtäältä suhteessa toisiinsa ja toisaalta suhteessa kaupunkiseudun monien toimintojen muodostamaan kokonaisuuteen. Samalla kehittäjäverkoston resurssien luonne ja riittävyys ovat aikaisempaa keskeisemmässä asemassa.

Kehittäjäorganisaatioissa erityisen tärkeään asemaan nousee omien resurssien hyödyntämisen lisäksi niiden kyvyt luoda ja hyödyntää resursseja yhdessä muiden kehittäjäorganisaatioiden ja toiminnan kohderyhmien kanssa. Näin ollen myös kehittäjäverkoston kyvykkyys nousee keskeiselle sijalle kaupunkiseudun resurssien hyödyntämisessä. Koska kehittäjäverkoston yhtenä keskeisimpänä tehtävänä on mobilisoida kaupunkiseudun resurssit ja yhdistää erilaisten organisaatioiden osaaminen toisiinsa, on verkoston kyvykkyuden oltava jotain enemmän kuin yksittäisten kehittäjäorganisaatioiden.

Koska kehittäjäverkostot rakentuvat toimijoiden ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden varaan, muodostuvat verkoston resurssit ensinnäkin niistä panoksista, joita verkoston jäsenet tuovat siihen eli niiden materiaalisista, inhimillisistä ja organisaationaalisista resursseista. Näiden lisäksi verkoston tärkeimpinä resursseina voidaan nähdä informaatio ja yhteistyösuhteet.

Ilman riittävää informaatiota kansainvälisestä, kansallisesta ja paikallisesta kehityksestä kehittäjäverkoston on lähes mahdotonta luoda riittävän syvällistä näkemystä kaupunkiseudun tilasta ja kehittämistarpeista ja siitä, miten resurssit tulisi hyödyntää. Käytännössä informaati-

on konkreettiset sisällöt riippuvat aina ko. kaupunkiseudun luonteesta ja ominaispiirteistä. Yleisellä tasolla informaatiota tarvitaan mm. seuraavista kokonaisuuksista.

- Poliittinen tilanne kansainvälisellä, kansallisella ja paikallisella tasolla - sen merkitys ja vaikutus kaupunkiseudun kehittämiseen
- Kaupunkiseudun taloudellinen resurssipohja - sen nykytila, siihen kohdistuvat mahdollisuudet ja uhat
- Kaupunkiseudun sosiaalinen tilanne - sen nykytila, siihen kohdistuvat muutospainet ja uhat
- Teknologinen kehitys - sen vaikutus ja merkitys kaupunkiseudulle
- Ympäristön tila ja tulevaisuudennäkymät - sen vaikutus ja merkitys kaupunkiseudulle ja tärkeimmille toimialoille
- Kehittäjäorganisaatioiden ja kehittäjäverkoston tila - niiden vaikutus kehittämistoiminnan intensiteettiin ja laatuun sekä strategioiden ajoitukseen

Informaation lisäksi verkostoyhteiskunnassa kehittäjäverkoston resurssiksi ovat nousseet erilaiset yhteistyösuhteet sekä kaupunkiseudun sisällä että sieltä ulos. Lienee aivan selvää, että yhdelläkään kehittäjäorganisaatiolla ei voi olla hallussaan kaikkea sitä informaatiota ja niitä resursseja, joita tarvitaan kehittämistoiminnassa. Lisäksi harva kehittäjäorganisaatio kykenee yksinään luomaan riittävän suuria ja vaikuttavia kehittämishankkeita, jotta niillä olisi todellista merkitystä kaupunkiseudun kehittämisessä. Yhteistyösuhteet korostuvat mm. uusien resurssien hankinnassa ja erilaisten resurssien yhdistelemisessä, tärkeille informaation ja tiedon lähteille pääsyssä, uusien johtamis-, suunnittelu- ja kehittämistaitojen oppimisessa, mittakaava-etujen saavuttamisessa jne. jne.

Pelkkä yhteistyösuhteiden olemassaolo ei vielä takaa sitä, että ne olisivat merkittävä resurssi. Jotta yhteistyösuhteet muodostuisivat todella merkittäväksi resurssiksi, on kysyttävä myös mm.: a) missä verkostoissa kaupunkiseuduille sijoittuneet toimijat ovat mukana, b) mikä on heidän asemansa verkostoissa (ovatko he verkostojen solmukohtia, tärkeän lisäarvon tuojia vai ”mukana olijoita”), c) millaisia verkostoja kaupunkiseudulta käsin pystytään luomaan, d) minkälainen lisäarvo verkostojen kautta välittyy kaupunkiseudulle ja e) miten verkostoa pitkin tuleva osaaminen ja informaatio käännetään osaksi kehittäjäverkoston toimintaa.

Kehittäjäverkoston näkökulmasta katsottuna seuraavat kysymykset nousevat esille:

- Onko kehittäjäverkostolla käytössään rikas ja monipuolinen tietopohja?
- Onko kehittäjäverkostolla riittävän hyvät yhteydet ja kontaktit kaupunkiseudun kannalta tärkeillä aloilla; onko verkostoiduttu juuri oikeiden toimijoiden kanssa?
- Onko kehittäjäverkoston toiminnalla selkeä toimintakonsepti, jotta tulkinnat sekä verkostosta itsestään että kehittämisstrategioista ovat mahdollisimman yhdensuuntaisia ja jotta kehittämistoiminta olisi pitkäjänteistä ja johdonmukaista?
- Onko kehittäjäverkoston toiminta avointa ja uusia toimijoita mukaan imevää, jotta sen olisi mahdollista laajentua ja jotta uusien mukaan tulevien näkemysten kautta toiminnassa on mahdollista jatkuvasti myös kyseenalaistaa verkoston toiminta ja siten luoda dynaaminen oppimisprosessi.

Resurssien ja kyvykkyyksien tunnistamisen jälkeen on hyvä kysyä...

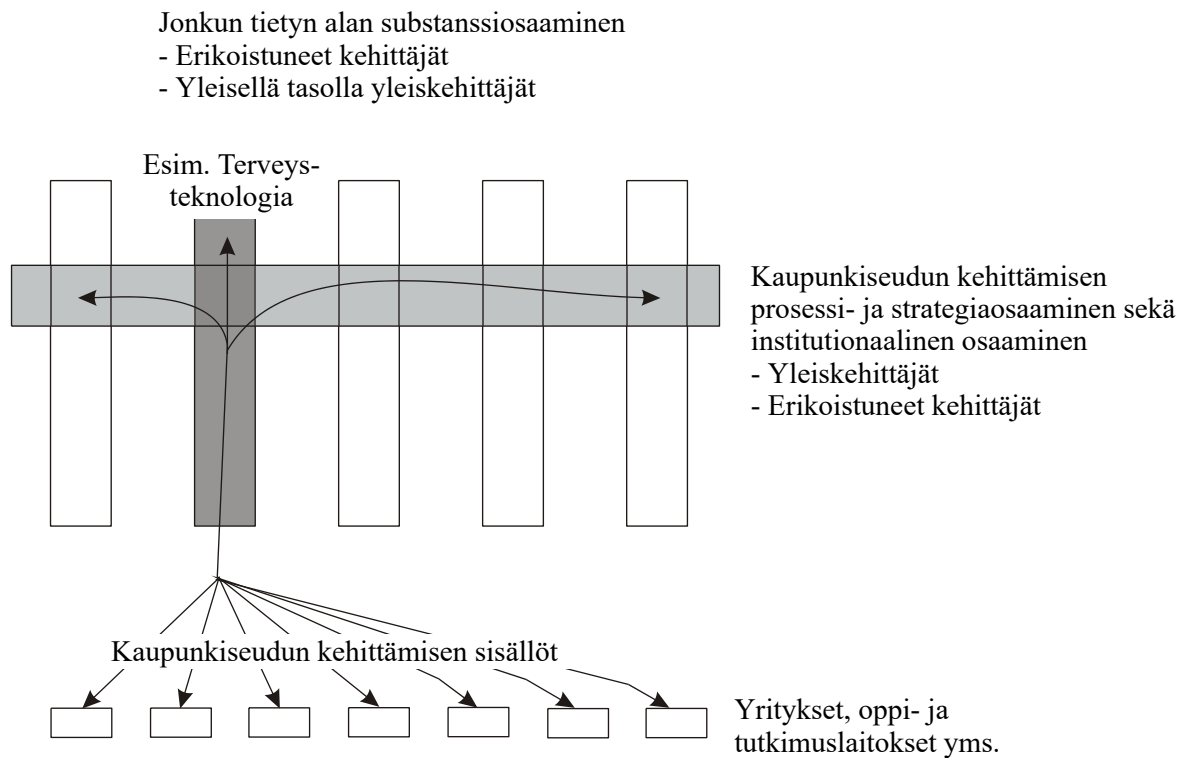
4.3 Mitkä ovat kompetenssit eli mitä asioita osataan erityisen hyvin...

...kaupunkiseudulla?

Verkostoyhteiskunnassa ei ole kovinkaan todennäköistä, että yksikään suomalainen kaupunki voisi olla merkittävä virtojen magneetti monilla aloilla; jos kaupunkiseudulla halutaan osata jotain erityisen hyvin, on osaamisen tiivistyttävä joillekin kärkialoille. Näistä lähtökohdista kaupunkiseudun kompetenssiksi voidaan määritellä sellaiset kykyjen ja taitotietojen sarjat, jotka syntyvät siitä, että kaupunkiseudun institutionaalinen kyvykkyys, kehittäjäverkoston ja yksittäisten kehittäjäorganisaatioiden kyvykkyys suuntautuvat kaupunkiseudun kehittämisessä kärkialoiksi valituille toimialoille tai tärkeimpiin klustereihin. Ajatuksena on, että tällä tavalla on mahdollista syntyä laajasti kaupunkiseudulla jaettuja taitoja osaamisen kehittämisen tiivistyessä samoihin kohteisiin. Jos osaaminen ei tiivisty joillekin aloille, vaarana on toiminnan hajautuminen ja ”kaiken kehittäminen vähän”. Kompetenssien kehittämisen ei kuitenkaan tarvitse välttämättä tiivistyä joillekin tietyille toimialoille. Ne voivat kaupunkiseudun luonteesta ja resursseista riippuen kohdistua myös esimerkiksi pk-yritysten innovaatiokyvykkyyteen, luovien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen asumisessa jne.

Siitä huolimatta, että osaaminen yritetään tiivistää kaupunkiseudun kärkialoille, tärkeää on myös monien erilaisten taitojen ja näkemysten salliminen ja kannustaminen. Erilaisuuden sietäminen, monien taitojen ja kykyjen synnyn ruokkiminen ovat verkostoyhteiskunnassa yllätyksen ja monimutkaistuvan maailman kohtaamisen perusta. Samalla ne voivat olla uusien kärkialojen syntyminen siemen. Kaupunkiseudulla tulisi siis osata erityisen hyvin yhtäältä monien toimijoiden osaamisen tiivistäminen kärkialoille ja toisaalta sellaisen toimintaympäristön, innovatiivisen miljöön luominen, jossa kasvaa jatkuvasti jotain uutta ja yllättävää.

Kaupunkiseudun ydinkompetenssien syntymisessä on joka tapauksessa olennaista hyvin monenlaisen osaamisen nivominen yhteen. Yhtäältä kehittämisessä on haasteena useiden organisaatioiden substanssiosaamisen nivominen yhteen ja toisaalta instituutioiden ja strategioiden jatkuva luominen substanssiosaamisen kehittämisen tueksi. Kuva 3 on lähtökohta etsittäessä vastausta kysymykseen: mitä asioita osataan erityisen hyvin kaupunkiseudulla, kehittäjäverkostossa ja kehittäjäorganisaatioissa?



KUVA 3. Kaupunkiseudun osaamisen yleiskuva kehittämistoiminnan näkökulmasta katsottuna

Ydinkompetenssien etsintää on syytä jatkaa kysymyksellä siitä, onko tunnistettuja kompetensseja vain yhdessä tai muutamassa organisaatiossa vai ovatko ne levinneet laajasti kaupunkiseudun eri organisaatioihin. Samalla voidaan kysyä mitä osataan erityisen hyvin...

...kehittäjäverkostossa

Myös kehittäjäverkostossa tulee kysyä, mitä osaamme erityisen hyvin verkostona; osaammeko integroida ja koordinoida eri kehittäjäorganisaatioiden toimintoja ja kompetensseja toisiinsa, osaammeko luoda laajasti jaetun toimintakulttuurin ja -tavan, osaammeko substanssin niin hyvin, että kykenemme luomaan lisäarvoa yritystoimintaan jne. Tällöin kysymys on myös siitä, miten pyritään tietoisesti sovittamaan yhteen erilaista tietoa ja erilaisia tulkintoja; miten yhdellä foorumilla käyty keskustelu pyritään kääntämään osaksi toisella foorumilla käytävää keskustelua jne.

Kehittäjäverkoston kompetensseja voi löytyä mm. seuraavista tekijöistä:

Verkoston integraation kehittäminen, toimintakonseptien luominen

Tällä tarkoitetaan sitä, miten kyetään tiivistämään toimijoiden välistä yhteistyötä ja miten hyvin niiden osaaminen ja toiminnot saadaan täydentämään toisiaan. Parhaimmillaan kehittäjäverkosto, yritykset ja muut kehittämistoiminnan kannalta keskeiset organisaatiot muodostavat yhteen hitsautuneen kokonaisuuden, jossa kaupunkiseudun kehittämisen peruskysymykset on laajasti jaettu ja sisäistetty ja eri organisaatiot tunnistavat oman roolinsa osana kokonaisuutta ja jossa samalla kyetään avoimeen ja analyyttiseen keskusteluun kaupunkiseudun kehittämisestä ja tulevaisuudesta. Toisessa ääripäässä on tilanne, jossa kehittäjäverkostoa yhdistää vain hallinnolliset rutiinit (mm. kehittämisohjelmien laadinta, viralliset yhteistyöryhmät jne.) eikä todellista yhteistyötä synny.

Tulkintojen tietoinen kehittäminen ja yhdensuuntaistaminen

Tällä tarkoitetaan sitä, miten kyetään kehittämään ja uudistamaan tietoisesti erilaisia kehittämistoimintaan, kaupunkiseudun tulevaisuuteen yms. liittyviä tulkintoja, jotta yhteistyön ongelmia aiheuttavat erilaiset tulkinnat samoista asioista voitaisiin nostaa esille, tunnistaa niiden merkitys ja yhdenmukaistaa niitä kommunikaation avulla.

Johtajuuden tukeminen ja synnyttäminen

Kehittämistoimintaa ei varsinaisesti hallitse tai johda mikään ulkopuolinen kolmas taho, ulkoa ja ylhäältä vaikuttava toimija, vaan johtamista on kehittäjäverkoston ja sen ulkopuolisten toimijoiden toisiinsa ja itseensä kohdistama vaikutus. Samalla yksittäisten intressien yläpuolelle nouseminen ja kolmansien ratkaisujen etsimisen merkitys korostuvat. Tärkeitä kysymyksiä ovat mm.: Ketkä ovat tärkeitä toimijoita resurssien mobilisoinnissa? onko yhteistä näkemystä siitä, ketkä ovat avainasemassa; ovatko he mukana kehittämistoiminnassa; onko kehittämistoiminnassa verkostojen toimivuutta edistävää johtajuutta; onko kehittämistoiminnassa tulevaisuuden suuntia avaavaa visionääristä johtajuutta; miten muutoksen johtajia on mahdollista löytää ja aktivoida. Kehittäjäverkoston pitäisi kyetä käsittelemään näitä teemoja ja luomaan kaupunkiseudun kehittämisessä johtajuutta.

ELI

Onko kehittäjäverkosto tiivis kokonaisuus, joka toimii avoimesti ja läpinäkyvästi? Kyetäänkö verkostossa keskustelemaan erilaisista tulkinnoista ja yhdenmukaistamaan niitä? Tunnistetaanko kehittäjäverkostossa tulevaisuuden mahdollisuudet ja kyetäänkö tietoisuus mahdollisuuksista välittämään läpi verkoston? Onko kehittäjäverkostossa syntynyt johtajuutta, joka yhtäältä nousee verkostossa yksittäisten organisaatioiden intressien yli ja siten kykenee suuntaamaan sen toimintaa ja toisaalta nostamaan esille laajasti vaikuttavia näkemyksiä kaupunkiseudun tulevaisuudesta?

Verkostot koostuvat aina useista toimijoista ja siksi tulisi pohtia myös sitä, mitä osataan erityisen hyvin...

...kehittäjäorganisaatioissa

Myös jokaisen kehittäjäorganisaation tulisi arvioida omaa osaamisensa tasoa. Yleiskehittäjien on mahdollista pohtia oman organisaation sisäisten asioiden lisäksi kykyä nivoa yhteen eri kehittäjäorganisaatioiden (sekä yleis- että erikoistuneiden kehittäjien) resursseja ja osaamista sekä siten luoda niistä jotain merkittävämpää kuin mitä ne olisivat yksistään. Erikoistuneiden kehittäjien kohdalla huomio voi kohdistua mm. organisaation omien sisäisten asioiden lisäksi niiden taitoon nivoa yhteen omassa käytössä olevat resurssit kehittämisen kohderyhmien (esim. yritykset) kanssa. Esimerkkinä voidaan taas käyttää Tampereen terveysteknologiaa...

Pyrkiessään hyödyntämään edellä esille nostettuja terveysteknologiaan liittyviä Tampereen kaupunkiseudun resursseja Finn-Medi tutkimuksen¹ toiminta-ajatuksena on mm. tarjota asiakkaidensa käyttöön uusinta osaamista ja tietoa, edesauttaa uuden liiketoiminnan ja yritystoiminnan synnyssä, edesauttaa taustayhteisöissään syntyneiden tutkimustulosten kaupallistamisessa, edistää yhteistyötä yritysten ja tutkimuslaitosten välillä ja edistää yritysten välistä yhteistyötä. (Kostiainen 1996, 146-147.)

¹ Finn-Medi tutkimus Oy on Kera Oy:n, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Suomen punaisen ristin ja Tampereen yliopiston tukisäätiön omistama teknologiansiirtoyhtiö.

Finn-Medi tutkimuksen tärkeimpiä resursseja ovat siis yhteistyösuhteet tutkimuskenttään ja yrityksiin. Sen kompetenssien ytimessä on ensinnäkin prosessiosaaminen eli kyky ymmärtää yritysten tarpeita, kyky ymmärtää tutkimustoiminnan logiikkaa ja toimintamalleja, kyky nivoa yhteen erilaisia tarpeita, kyky etsiä uusin ja paras tieto laajasta verkostosta, kyky markkinoida omaa ja kaupunkiseudulla olevaa osaamista jne. Lisäksi Finn-Medi tutkimuksella tulee olla riittävän hyvä terveysteknologian substanssiosaaminen, jotta sen on mahdollista olla uskottava prosessiosaaja. Finn-Medi tutkimuksen ydinkompetenssiksi voinee nostaa uuden tiedon hyödyntämiseen tähtäävien prosessien hallinnan.

Kaupunkiseudulla voi olla merkittävää osaamista, mutta kun asiaa tarkastellaan kilpailukyvyn näkökulmasta, on kysyttävä myös...

4.4 Mitkä ovat ydinkompetenssit eli osataanko kaupunkiseudulla jotain merkittävästi paremmin kuin muilla kaupunkiseuduilla?

Tämä kysymys on mahdollista esittää sekä koko kaupunkiseudun, kehittäjäverkoston että yksittäisten kehittäjäorganisaatioiden osalta. Sen avulla on mahdollista välttää sisäänpäin kääntyminen eli oman osaamisen korostaminen ilman selkeää käsitystä siitä, mikä on taso muualla Suomessa ja maailmalla. Kilpailijoihin ja/tai yhteistyökumppaneihin vertaaminen suhteuttaa oman osaamisen tason tarkoituksena estää liian vähään tyytyminen ja/tai perusteeton oman osaamisen hehkuttaminen.

Ydinkompetenssien tunnistamisen yhteydessä on syytä kysyä myös, mitä se merkitsee käytännössä, että kaupunkiseudulla osataan jotain erityisen hyvin, ehkä jopa paremmin kuin muilla seuduilla. Tuoko se jotain lisäarvoa koko kaupunkiseudulle vai vain ”osaajille”. Samalla voidaan pohtia, miten ko. osaamista voitaisiin laajentaa kaupunkiseudulla. Tässä yhteydessä on olennaista yhtäältä erottaa ja toisaalta yhdistää kilpailuedun ja ydinkompetenssin käsitteet. Ne eivät välttämättä tarkoita samaa asiaa, mutta niiden tulisi olla läheisessä suhteessa toisiinsa. Ydinkompetenssien tulisi luoda kilpailuetua.

Kehittäjäorganisaatioiden ja kehittäjäverkoston kohdalla tulee kysyä...

- Mitä asioita ko. kehittäjäorganisaatiossa osataan erityisen hyvin ja mikä on ko. osaamisen rooli osana kehittäjäverkostossa?
- Liittyvätkö edellisessä kohdassa tunnistetut osaamisen alat vain joihinkin toimintoihin, yksiköihin vai ovat ne jaettu laajasti ko. organisaatiossa? Liittyvätkö ne vain harvoihin organisaatioihin vai ovatko ne laajasti jaettuja verkostossa? Mitä asioita kehittäjäverkostossa osataan erityisen hyvin juuri verkostona?
 - Onko osaaminen esimerkiksi yhden yrityksen sisällä vai onko se uppoutunut kaupunkiseudun moniin verkkoihin?
 - Jos tunnistettu osaaminen on kiinnittynyt vain joihinkin kehittäjäorganisaatioihin, on lisäksi analysoitava sitä, miksi ko. osaaminen ei ole levinnyt laajemmin verkostossa ja mitä asialle voisi tehdä. Onko kysymys resursseista, motivaatiosta, asenteista vai mistä?
 - Mikä on eri kehittäjäorganisaatioiden verkostoon ja kaupunkiseudulle tuoma lisäarvo ja onko sillä selkeä rooli osana kehittäjäverkostoa? Samalla tulee kysyä, mitkä ovat ko. kehittäjäorganisaation tärkeimmät kompetenssit sen tehtävien hoidossa osana verkostoa.

- Jos päädytään siihen, että kehittäjäorganisaatioissa ja/tai -verkostossa ei osata mitään erityisen hyvin, tulee jatkossa pohtia miksi ei – puuttuuko resursseja vai kykyä hyödyntää resursseja jne.
- Miten osaamisen avulla on mahdollista hyödyntää kaupunkiseudun resursseja ja tukea kaupunkiseutuseudun ydinkompetenssien syntymistä?
- Osataanko ko. asiat merkittävästi paremmin kuin muiden kaupunkiseutujen kehittäjäverkostoissa?
 - Onko kehittäjäverkosto osa kaupunkiseutuseudun kilpailukykyä vai ei?
- Mitä osaaminen merkitsee käytännössä?
 - Tämän kysymyksen tarkoituksena on nostaa esille keskustelu siitä, onko kehittäjäverkoston ja -organisaatioiden osaamisella mitään laajempaa merkitystä kaupunkiseudun kehittämisessä eli onko osaaminen tärkeää kaupunkiseudun tulevaisuuden luomisessa ja resurssien hyödyntämisessä vai liittyykö ko. osaaminen vain esimerkiksi hallinnollisiin kysymyksiin. Jos esimerkiksi kehittäjäverkostossa kyetään hyödyntämään erilaisissa projekteissa kaikki EU:n rakennerahastojen kautta tulleet varat, ei ko. ”osaamisella” välttämättä ole merkitystä kehityksen kannalta. ”Rahoituskehyksellinen” osaaminen on hallinnollisesti tärkeää, mutta tuskin luo kaupunkiseudulle kilpailukykyä.
- Miten kestävää kehittäjäorganisaatioiden ja –verkoston osaaminen ja kilpailuetu ovat?
 - Onko ko. osaaminen yksittäisten ihmisten varassa tai onko se ulkoista eli esimerkiksi kansallisiin tai EU:n kehittämiskäytäntöihin perustuvaa.
 - Varsinkin erikoistuneiden kehittäjien osaaminen saattaa olla yhden tai muutaman ihmisen varassa. Olennaista onkin pohtia, miten ko. osaaminen vakiinnutetaan osaksi ko. organisaation ja/tai verkoston toimintakulttuuria, jotta siitä tulisi kestävä ja jotta sen olisi mahdollista kehittyä edelleen.

Vain harvat kilpailuedut kestävät pitkään, kilpailuetu saattaa rapautua ajan kuluessa toimijoiden edes havaitsematta muutosta. Haasteena on ymmärtää ydinkompetenssien ja kilpailuedun dynaaminen luonne ja jatkuvasti seurata toimintaympäristön kehitystä ja kehittää oma toimintaa. Tässä keskeiseen asemaan nousee organisaatioiden rajat ylittävä tiedon luominen ja hyödyntäminen. Tällöin Nonakaa ja Takeuchia soveltaen prosessi edellyttää tiettyjä olosuhteita onnistuakseen ja samalla niiden luominen voi olla yksi kehittäjäverkoston ydinkompetensseista. Tällaisia olosuhteita ovat muun muassa:

- *Intentio*: toimijoilla täytyy olla kiinnostusta saavuttaa tietty tavoite. Usein kysymys on tietyn strategian luomisesta eli mihin pyritään. Tiedon luomisen prosessin näkökulmasta tämä liittyy päätökseen siitä, mikä on strategian saavuttamisen kannalta oleellista.
- *Autonomia*: toimijoilla pitäisi olla mahdollisuus toimia itsenäisesti, jolloin heillä on paremmat mahdollisuudet kehitellä omia ratkaisujaan. Jotta intentio säilyisi mukana, olisi toimijoilla kuitenkin oltava riittävän yhtenäiset arvot ja kehitysnäkemykset toiminnan tavoitteista, jotta autonomia palvelisi kuitenkin yhteisiäkin tavoitteita. Tämä on tärkeä tekijä melko itsenäisten toimijoiden välisissä yhteistyöverkostoissa.
- *Luova kaaos*: Yleensä stabiili tilanne lukkiuttaa muutoksen, koska tyytyväisyys valtaa organisaation ja/tai verkoston. Siksi tietty määrä epävarmuutta auttaa tiedon luomisessa. Hallittu kaaos tarkoittaa avointa suhtautumista muutokseen, mikä käytännön tasolla on johtamiselle melkoinen haaste.
- *Redundanssi*: Tehokkuusajattelu on ajanut organisaatiot yhä pidemmälle erikoistumiseen ja kapea-alaiseen tiedon käyttöön. Redundanssi tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että tietoa luodaan ja kerätään yli välittömän tarpeen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tiettyä tarkoituksellista päällekkäistä informaation tuotantoa ja siitä keskustelua eri toimijoiden kesken, jolloin näillä on suurempi mahdollisuus jakaa käsityksiä tiedosta ja sen merkityksestä. Redun-

danssi auttaa myös selviytymään esimerkiksi toiminnan kannalta tärkeiden avainhenkilöiden pois lähdöstä, koska myös muut tietävät samoista asioista.

- *Tarpeellinen moninaisuus:* Organisaation (kehittäjäverkoston) tulee olla riittävän moniulotteinen kyetäkseen vastaamaan moniulotteisiin ongelmiin. Jotta moninaisuus toteutuisi, tulisi kaikilla verkoston jäsenillä olla tehokas ja suora yhteys mahdollisimman kattavaan informaatioon.

(Nonakan ja Takeuchin 1995 pohjalta koonnut ja soveltanut Viljamaa 2000)

4.5 Mitkä ovat keskeisimmät toimintaympäristön muutokset, jotka vaikuttavat tunnistettuihin osaamisen aloihin?

Edellisissä kysymyksissä ei ole vielä juurikaan otettu huomioon toimintaympäristön jatkuvaa muuttumista. Ne kohdistuvat lähinnä menneeseen ja nykyhetkeen. Tässä vaiheessa arvioidaan, mitä haasteita toimintaympäristön muutos kohdistaa ko. osaamiseen. Kun toimintaympäristön merkittävimmät muutokset on tunnistettu, on syytä kysyä:

- Mitkä resurssit saattavat menettää merkityksensä ja mitkä kompetenssit ovat vaarassa rapautua?
- Mitä resursseja ja mitä kompetensseja tulisi vahvistaa?
- Miten on mahdollista hyödyntää paremmin kaupunkiseudun resursseja ja kompetensseja ottaen huomioon toimintaympäristön muutoksen?
 - Kaikkien näiden kysymysten taustalla on ajatus siitä, miten voidaan lisätä resursseista ja kompetensseista saatavaa lisäarvoa. Tällöin tulee kysyä mm.: onko mahdollista luoda uusia toimintatapoja, palveluja yms., joiden avulla on mahdollista hyödyntää resurssit tehokkaammin; Miten on mahdollista liittää eri organisaatioiden osaamisen uusilla tavoilla toisiinsa, miten yhdessä organisaatiossa oleva osaaminen voidaan hyödyntää laajemmin jne. jne.
- Mitä puuttuu eli mitä uusia resursseja, kapasiteettia ja/tai ydinkompetensseja tulisi luoda?
 - Tämän kysymyksen tarkoituksena on suunnata keskustelu tulevaisuuden kannalta tärkeisiin resursseihin ja ydinkompetensseihin.
- Mitkä ovat keskeisimmät toimintaympäristön muutokset, jotka vaikuttavat kehittäjäorganisaatioiden ja –verkoston osaamisen aloihin
 - Kun toimintaympäristön merkittävimmät muutokset on tunnistettu on syytä kysyä: a) Riittävätkö ko. kehittäjäorganisaation resurssit uusissa tilanteissa. Mitkä kompetenssit saattavat menettää merkityksensä ja mitkä kompetenssit ovat vaarassa rapautua; b) mitä resursseja ja kompetensseja tulisi vahvistaa; c) miten on mahdollista hyödyntää paremmin organisaation resursseja ja kompetensseja ottaen huomioon toimintaympäristön muutoksen ja d) mitä puuttuu eli mitä uusia kehittäjäorganisaation resursseja, kapasiteettia ja/tai kompetensseja tulisi luoda.

(Javidania 1998, 68 soveltaen)

Jotta tällaisia kysymyksiä on ylipäättään mahdollista kysyä, on kehittäjäverkostossa oltava hyvä tietoisuus kaupunkiseudun ja sen avaintoimijoiden resursseista, kyvyistä ja ydinkompetensseista sekä lisäksi kehittäjäverkostossa on oltava realistinen näkemys niiden puutteista ja kehittämistarpeista.

5 Yhteenveto

Tämän artikkelin keskeisenä lähtökohtana on ajatus siitä, että kaupunkiseutujen kehittämisessä tulisi nykyistä systemaattisemmin ja analyttisemmin arvioida sekä koko kaupunkiseudun että kehittäjäorganisaatioiden ja niiden muodostaman verkoston resursseja ja osaamista. Varsin usein strategioita laaditaan visiosta johdettujen tavoitteiden kautta kohti strategioita ja keinoja ilman riittävää ymmärrystä siitä, mitä resursseja ja osaamista niiden toteuttaminen edellyttää. Usein laadittujen visioiden ja todellisuuden väliin jää kuilu, jolloin visiot ja strategiat näyttävät epäuskottavina. Näin strategiat jäävät kellumaan kiinnittymättä riittävän hyvin erilaisten organisaatioiden toimintoihin.

Johdannossa nostettiin esille kolme yleisen tason kysymystä. Tässä vaiheessa tarinaa on aika nostaa esille vastaukset, tai ainakin pääsuunnat, joista niitä tulisi lähteä laajemmilla tutkimuksilla etsimään. Ensimmäinen kysymys kuului: voiko ydinkompetenssiajattelua soveltaa kaupunkiseudun kehittämiseen. Vastaus on yksinkertaisesti kyllä voi. Siinä on kuitenkin huomattava, että kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen on selvästi yhden organisaation ydinkompetenssien tunnistamista monisyisempää. Kaupunkiseudun ydinkompetenssiajattelussa on huomio kohdistettava niin seutuun kokonaisuutena, kehittäjäorganisaatioihin kuin niiden muodostamaan verkostoonkin. Samalla saatiin vastaus kysymykseen, kenen tai minkä ydinkompetensseista on kysymys kaupunkiseudun kehittämisessä. Kolmas kysymys oli laajin ja vähimmälle huomiolle jäänyt. Kysymys siitä, minkä asioiden varaan ydinkompetenssit voivat rakentua, sai vain alustavia vastauksia, esille nousi langanpäitä, joihin tarttumalla tarkempi vastaus olisi mahdollista hahmottaa.

Parhaimmillaan kaupunkiseudun, kehittäjäverkoston ja kehittäjäorganisaatioiden ydinkompetensseja tarkastellaan kehittämistyössä kokonaisuutena ja ne muodostavat toinen toisiaan tukevan ja hyödyntävän dynaamisen prosessin. Esimerkiksi terveysteknologian ympärillä voi muodostua Tampereen kaupunkiseudulle ydinkompetensseja...

- jos kaupunkiseudulla on *resursseja*, joiden varaan kehittämistyön voi rakentaa,
- jos kehittäjäverkostossa on tiedostettu ko. ala resurssina ja siinä piilevä potentiaali,
- jos kaupunkiseudun institutionaaliset puitteet (vakiintuneet toimintatavat, organisaatiot, säännöt yms.) luovat sille innovatiivisen toimintaympäristön¹,
- jos kaupunkiseudulla on riittävästi toimijoita, joilla on riittävät resurssit ja riittävästi kompetensseja alan kehittämiseksi ja jaettujen ydinkompetenssien kehittämiseksi, eli jos kaupunkiseudulla on *kyvykkyyttä* resurssien hyödyntämiseksi.
- jos kehittäjäverkostossa on tiedostettu, mitä eri kehittäjäorganisaatioiden ja niiden muodostaman verkoston tulee osata (mitä *kompetensseja* tulee olla) kyetäkseen yhteistyöhön alan oppi- ja tutkimuslaitosten sekä yritysten kanssa.
- Jos kaupunkiseudun monien toimijoiden kyvyt ja taidot kohdistuvat terveysteknologian kannalta tärkeisiin teemoihin ja täydentävät toisiaan, ja jos toimijoiden välille syntyy kollektiivinen oppimisprosessi, voi kaupunkiseudulla sanoa olevan ydinkompetensseja.

”Josseja” on siis monia, eikä edellä varmastikaan nostettu esille edes kaikkia ehtoja, jotka tulee ylittää ennen kuin terveysteknologian ympärille on syntynyt jotain mitä voisi kutsua kau-

¹ Ks. Kostiaisen artikkeli tässä kirjassa

punkiseudun ydinkompetenssiksi. Kaupunkiseudulle voi kuitenkin syntyä ydinkompetensseja suoraviivaisemminkin; joskus niitä saattaa syntyä yhden yrityksen ja sen heijastusvaikutusten kautta, joskus taas vaikka satama ja sen ympärille rakentuva osaaminen voivat olla ydinkompetenssien perusta. Ydinkompetenssien synnylle ei siis ole yhtä tai edes kahta tapaa, kehityskaaria voi olla monia.

Katsotaanpa kehittämistä sitten koko kaupunkiseudun, kehittäjäverkoston tai kehittäjäorganisaatioiden näkökulmasta on ydinkompetenssien, olivatpa ne mitä tahansa, ytimessä on oltava nopeus. Virtaavassa maailmassa ei ole aikaa odottaa ja seurata tilanteiden kehittymistä. Jotta kaupunkiseutujen kehittäminen olisi verkostoyhteiskunnassa dynaaminen prosessi, on niin kaupunkiseudun tasolla kuin kehittäjäorganisaatioissa ja kehittäjäverkostossakin kyettävä luomaan ydinkompetensseja, uskomaan niihin ja kehittämään niitä tilanteiden mukana.

Verkostoyhteiskunnassa tuntosarvien on oltava jatkuvasti ulkona etsittäessä uusia yhteistyökumppaneita ja –suhteita. Nopeasti muuttuvassa virtaavassa toimintaympäristössä ennakointi on tarpeellista mutta todella vaikeaa. Tällöin erilaiset yhteistyösuhteet ja informaatiolinkit ovat kaupunkiseudun kannalta tärkeimmillä aloilla ovat elintärkeitä, ne ovat kaupunkiseudun ydinkompetenssien ytimessä. Ja tässä on aina muistettava toimivan yhteistyösuhteen ydin: Pysy omassa ydinosamisessasi ja kunnioita yhteistyökumppaneidesi ydinosamista. Samalla erilaisten toimintojen ja toimijoiden kytkeminen toisiinsa korostuu. Kytkenät eivät onnistu, jos toiminta ei ole vuorovaikutteista eli kehittäjäorganisaatioiden tulisi erikoistua kuuntelemaan asiakkaitaan ja sidosryhmiään ja luoda jatkuva dialogi laajaan verkostoon.

Kaupunkiseutujen kehittämisessä ydinosaminen, se ”jokin”, on monisyinen ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Siihenkin on kuitenkin mahdollisuus tarttua ja luoda kollektiivinen oppimisprosessi, jossa sekä koko kaupunkiseudun, kehittäjäverkoston että yksittäisten kehittäjäorganisaatioiden ydinkompetenssit hioutuvat esiin, muodostavat kokonaisuuden ja kehittyvät tilanteiden mukana.

Lähteet

- AMIN, A. & THRIFT, N. 1995. Globalisation, Institutional “Thickness” and the Local Economy. Teoksessa Healey, P. & Cameron, S. & Davoudi, S. & Graham, S. & Madani-Pour, A. (toim.) *Managing Cities: The New Urban Context*. s. 91-108. John Wiley & Sons Ltd.
- BRYSON, J. M. & CROSBY, B. C. 1992. *Leadership for the Common Good: Tackling Public problems in a Shared-Power World*. Jossey-Bass Publishers.
- CASTELLS, M. & HALL, P. 1994. *Technopoles of the World: The making of twenty-first-century industrial complexes*. Routledge.
- CASTELLS, M. 1996. *The rise of the Network Society - The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell Publishers.
- DURAND, T. 1998. The Alchemy of Competence. Teoksessa Hamel, G. & Prahalad, C. K. & Thomas, H. & O’Neal, D. (toim.) *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. 303-330. John Wiley & Sons.

- HYYYRYLÄINEN, T. 1992. *Omaehtoisuuspyrkimys alueellisessa kehittämisessä*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitos. Tutkimuksia sarja A 14. Tampere.
- JAVIDAN, M. 1998. Core Competence: What Does it Mean in Practice. *Long Range Planning*, Vol. 31, No 1. 60-71.
- KICKERT, W. & KLIJN, E-H. & KOPPENJAN, J. 1997. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Sage Publications Ltd. London.
- KOSTIAINEN, J. 1996. Ydinkompetenssit ja niiden kehittäminen PK-yrityksissä. Teoksessa Autio, E. & Virtanen, M. (toim.) *Teknologian kehittäminen PK-yrityksissä*. Tekniikan akateemisten liitto. 125-152.
- KOSTIAINEN, J. 1999. Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa: Esimerkkinä Tampereen kaupunkiseutu. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki.
- LINNAMAA, R. 1998. *Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja verkostojen haaste*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Julkaisematon lisensiaatin tutkimus.
- LINNAMAA, R. 1999. Kaupunkiseudun kilpailuvyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki.
- MYKKÄNEN, P. 2000. ”Jousipyssyllä karhujahdissa”. *Kauppalehti* 21.1.2000. s. 13.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- OHMAE, K. 1995. *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. The Free Press.
- PRALAHAD, C. K. & HAMEL, G. 1990. The Core Competence of the Corporation: *Harvard Business Review*, May/June, 79-91.
- ROTHWELL, R. 1994. Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. Teoksessa M. Dodgson & Rothwell, R. (toim.), *The Handbook of Industrial Innovation*. Aldershot, Hants., Edward Elgar.
- SOTARAUTA, M. (toim.) 1999a. Urban Futures: A Loss of Shadows in the Flowing Places? *Futura* Vol. 18, No 3.
- SOTARAUTA, M. (toim.) 1999b. *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki.
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. 1998. The Finnish Multi-Level Policy-Making and the Quality of Local Development Policy Process: The Cases of Oulu and Seinänaapurit Sub-regions. *European Planning Studies*. Vol. 6, No 5. p. 505-524.
- SOTARAUTA, M. & LINNAMAA, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet, huomion kohteet ja elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki.
- Tampereen seudun osaamiskeskusohjelma 1999-2006*. Pirkanmaan liitto ja Tampereen teknologiakeskus Oy. Tampere.
- TEECE, D. J. & PISANO, G. & SHUEN, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nro 7. 509-533.
- TUOMI, I. 1999. Corporate knowledge: theory and practice of intelligent organizations. Metaxis, Helsinki.
- VILJAMAA, K. 2000. *Alueellinen kehittämistyö ja tietovoimavarat: Tiedon merkitys ja tiedon hallinnan kehittämistyön prosesseissa*. Tampereen yliopisto. Aluetieteen pro gradu -tutkielma. 114 s.