



# Ennakointi verkostotyönä?

Jari Kolehmainen  
Tutkimuspäällikkö, HT  
Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu / Sente

Mikkeli  
12.12.2017



## Sisältö

- Johdanto
- Tulevaisuustiedon luonteesta
- Tietokäytännöt ja organisaatiot ympäristössään
- Verkostotyö alue-ennakoinnissa: perusteet
- Verkostojen johtaminen
- Verkoston kehittyminen ja pullonkaulat
- Yhteenvetäviä huomioita

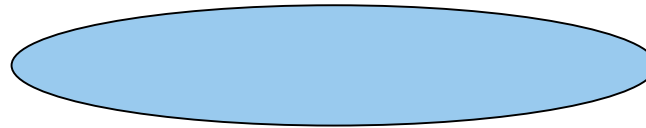


# Johdanto

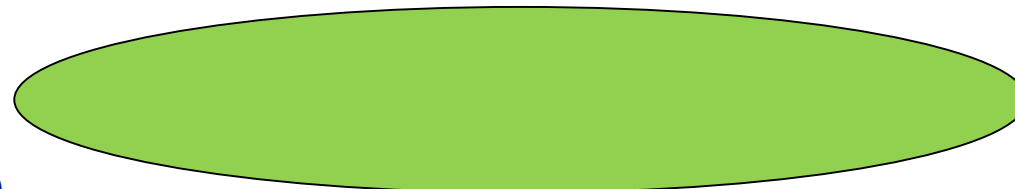


# Mitä tilkkeeksi aluekehittämisen ”mustaan aukkoon”?

Alueen toivottu tulevaisuus



”Musta aukko



Alueen nykytila

(esim. resurssit, osaamiset, yritykset)



# Mitä tilkkeeksi aluekehittämisen ”mustaan aukkoon”?

Alueen toivottu tulevaisuus

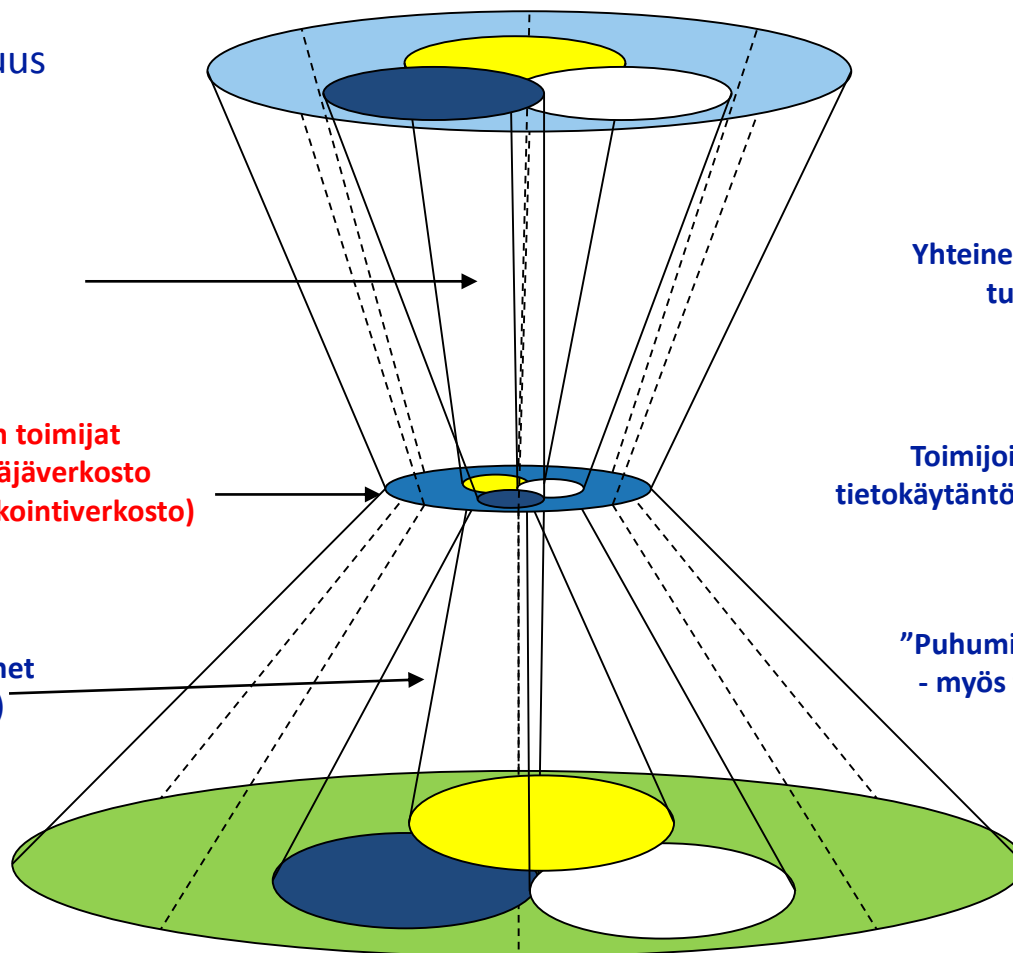
Eri toimijoiden oma  
tulevaisuustyö ja visiointi

Alueen toimijat  
→ kehittäjäverkosto  
(esim. ennakointiverkosto)

Eri toimijoiden omat toimet  
(alueen kehittämiseksi)

Alueen nykytila

(esim. resurssit, osaamiset, yritykset)



Yhteinen verkostomainen  
tulevaisuustyö

Toimijoiden ennakointityön  
tietokäytäntöjen ja verkostotyön laatu

”Puhumisesta tekemiseen”  
- myös tulevaisuustyössä



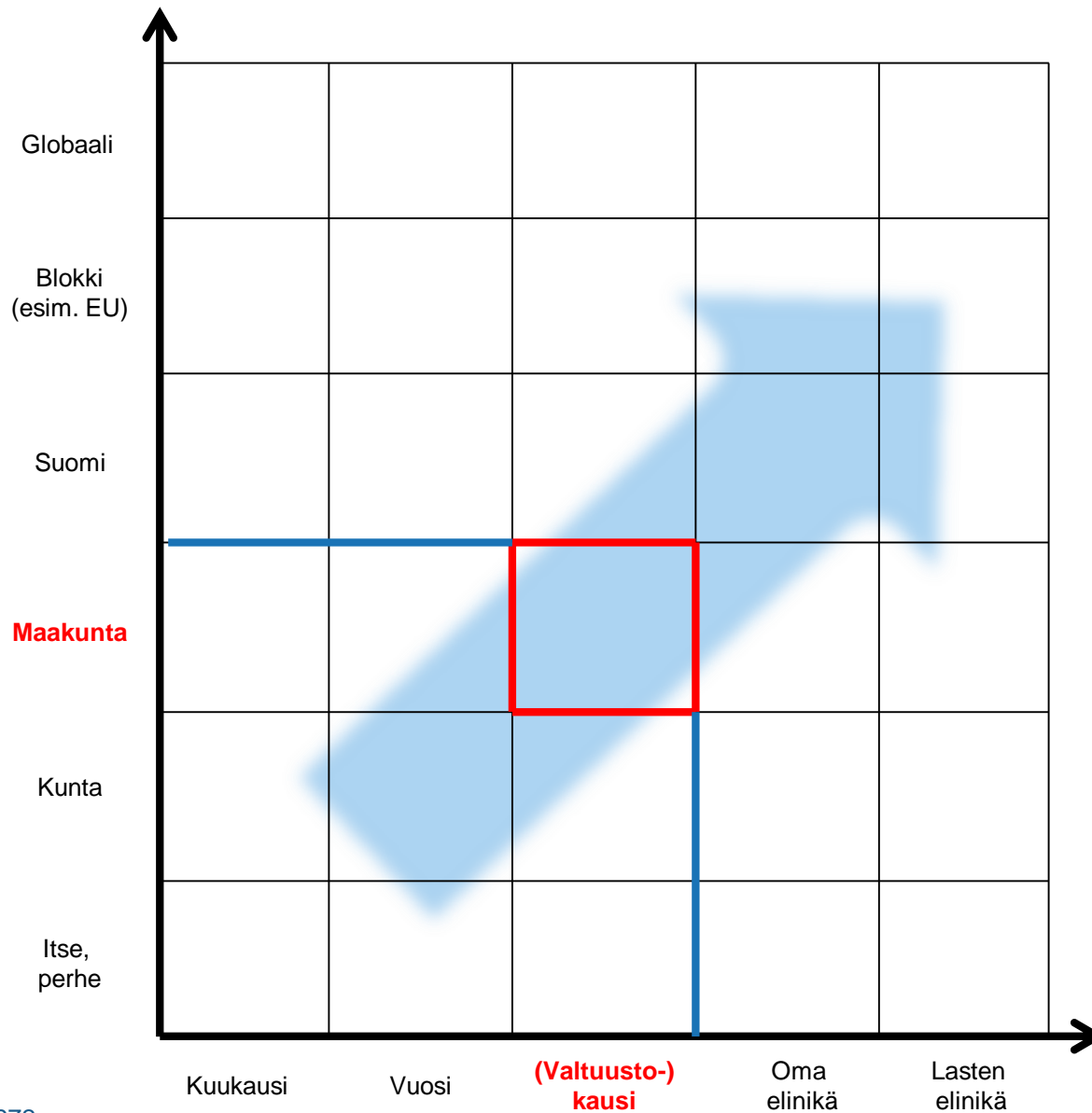
# Tulevaisuustiedon luonne



## Muutoksen luonne: käsitteet

- **MEGATRENDI:** Kehityksen suuri aalto tai linja, ilmiöiden tunnistettava ja selkeän historian omaava yhtenäinen kokonaisuus, jolla on selkeä kehityssuunta. Megatrendi on laaja kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja.
- **TRENDI:** Suuntaus, kehityssuunta. Pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuva tarkasteltavan ilmiön yleinen kehityssuunta.
- **HEIKKO SIGNAALI (→ ”mikrotrendi”):** Sellainen ilmiö tai tapahtuma, joka ei välttämättä tapahtuessaan vaikuta tärkeältä tai ole laaja, mutta jolla on tulevaisuuden muodostumisen kannalta tärkeä tai jopa ratkaiseva merkitys.
- **VILLI KORTTI (WILD CARD) / ”MUSTA JOUTSEN”:** Yllättävästi ilmaantuva, epätodennäköinen olennainen muutostekijä, joka muuttaa tapahtumisen kehityskulun epävarmaksi.
- **MUSTAT ELEFANTIT, MUSTAT MEDUUSAT JNE.**

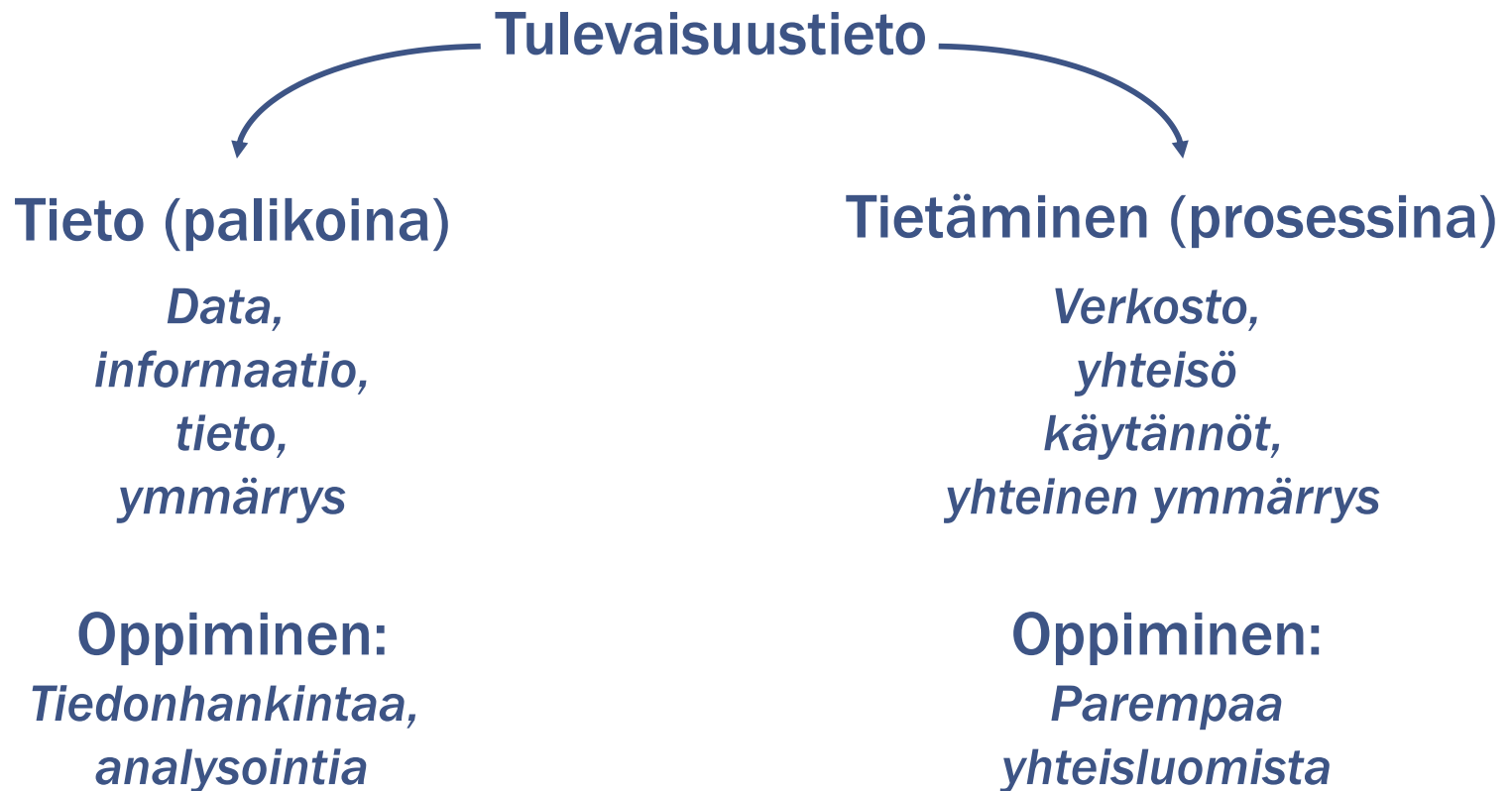
# Tulevaisuustieto: aika ja paikka







## Tulevaisuustieto: Palikoita vai prosesseja?





# Tietokäytännöt ja organisaatiot ympäristössään



## Mitkä ihmeen tietokäytännöt?

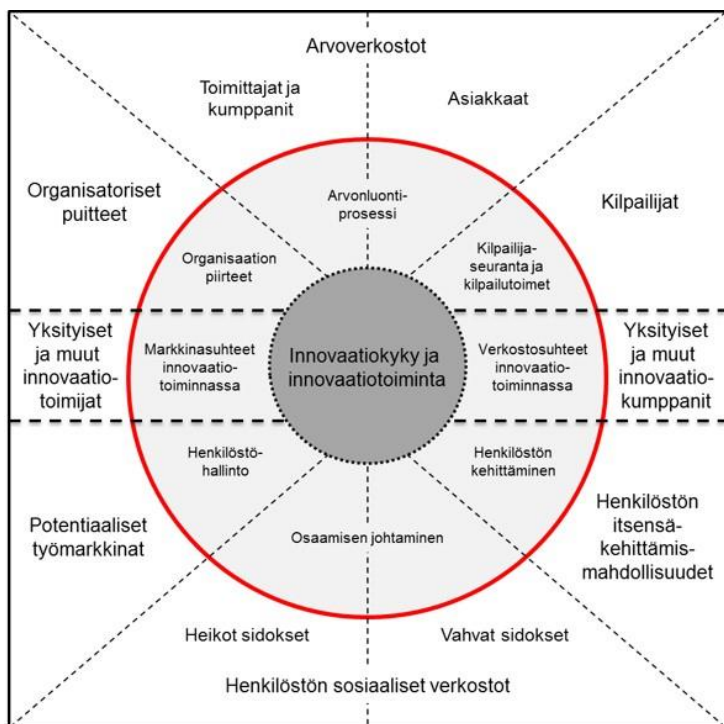
Tietokäytännöiksi voidaan määrittää sellaiset **yksilölliset, ja organisaatioiden sisäiset sekä hallinnolliset ja poliittiset prosessit**, joiden tavoitteena on tuottaa ja prosessoida **tietoa päätöksenteon ja poliittisen tavoitteenasettelun tueksi**.



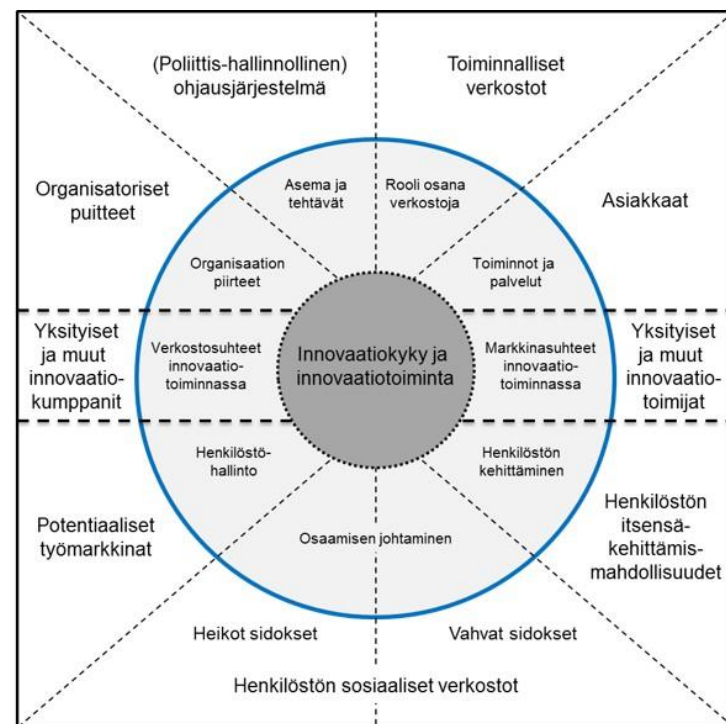
## Mikrotason tietokäytännöt?

- Ennakointityön asetelmassa tietokäytännöt ovat samanaikaisesti **yksilöllisiä, kollektiivisia (organisaatiokohtaisia) ja verkostoituneita.**
- Tietokäytännöissä limittyvät tiedon hankinnan, analyysin, luomisen ja hyödyntämisen näkökulmat moninaisin tavoin.
- Kyse on siitä, kuinka ennakointityö limittyy **osaksi asiantuntijoiden päivittäistä työtä** ja heidän **taustaorganisaatioidensa prosesseja.**
  - Kuinka ennakointityössä mukana olevat asiantuntijat hankkivat, jalostavat, hyödyntävät ja jakavat tulevaisuustietoa?
  - Kuinka edellä mainittujen asiantuntijoiden taustaorganisaatiot hankkivat, prosessoivat ja jakavat tulevaisuustietoa?
  - Kuinka eritasoiset (esim. alueelliset ja kansalliset) ennakointiverkostot toimivat?
- Ennakointityön **mikrotason tietokäytännöt** määrittävät myös osaltaan sitä, kuinka työhön osallistuvien yksilöiden **ennakointiasiantuntijuus** kehittyy. (vrt. Hakkarainen ym. 2012).

# Yritykset ja muut organisaatiot ympäristössään



Yritys



Muu organisaatio



## Muutama kysymys pohdittavaksi

- Kuinka arvioit omia henkilökohtaisia ennakointikäytäntöjäsi?
- Kuinka arvioit oman taustaorganisaatiosi ennakointikäytäntöjä?



# Verkostotyö alue-ennakoinnissa: perusteet



## Käsitys kehittämisestä?

Kehittäminen ohjelmana	Kehittäminen muutosprosessina
Muutos on siirtymä kahden tilan välillä	Muutos on jatkuva prosessi
Tulevaisuus tunnistetaan	Tulevaisuus luodaan
Muutos pitää suunnitella: tunnistaa haluttu tulevaisuuden tila, luoda sinne johtavat strategiat ja toteuttaa strategioiden suuntaisia projekteja	Muutos syntyy kokeilusta ja riskien otosta ihmisten innostuessa ja saadessa riittävän vapaasti toteuttaa itseään
Strategioiden avulla suunnataan muutosprosesseja	Strategioiden avulla vapautetaan ja suunnataan luontaisia prosesseja
Ensisijainen huomio kiinnittyy ohjelmien, rahoituksen ja hallinnon tarpeisiin	Ohjelmia, rahoitusta ja hallintoa tarkastellaan prosessien, ihmisten ja luontaisten tarpeiden näkökulmasta
Strategiat ovat muutoksen suuntaajia ja monien toimijoiden sitoutuminen niiden toteutukseen on muutosvoima	Luova jännite on tärkein muutosvoima
Tapahtumien ja tilanteiden kontrolli on tärkeää	Liiallinen kontrolli tukahduttaa luovan jännitteen.
Toimijat sitoutuvat alueellisten strategioiden toteuttamiseen - objektiivisuus korostuu	Toimijat sitoutuvat omien strategioidensa toteuttamiseen - subjektiivisuus korostuu objektiivisuuden rinnalla
Eri osaamisalueiden asiantuntijoiden toimintaa tulee suunnata alueellisten strategioiden avulla	Eri osaamisalojen asiantuntijat eivät tarvitse suuntien osoittajia tai kontrollia, vaan tukea ja kannustusta.
Kehittämistoiminnan suuntaaminen tarvitsee faktoja ja informaatiota	Muutoksen johtamisessa korostuu vallitsevien tulkintojen tunnistaminen ja uusien luominen. Tämä ei muuta faktoja, mutta muuttaa niiden merkityksiä.





## Työtä verkostossa – Verkosto työnä

- **Aluekehittäminen** – ja siten myös alueellinen ennakointi – on verkostotyötä: eri yhteyksien ja yhteistyön kautta toimimista omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Verkostotyöllä on kaksi kulmakiveä: kunkin asiantuntijan omat **henkilökohtaiset verkostosuhteet** ja **virallisemmat, organisoidut verkostot**.
- Verkosto kehittyy harvoin itsestään, vaan sen syntyä, muutosta ja edistymistä on tuettava.
- **Verkoston kehittäminen, koordinaatio ja johtaminen** ovat pääasiassa **pieniä tekoja** osana arkista toimintaa.
- Verkoston **johtaminen** on erilaista kuin yksittäisen organisaation johtaminen ja vaatii siten myös erityisiä taitoja ja keinoja.



## Ennakointiverkoston rakentuminen

- Verkostoon kuulumisen tulee tuottaa kullekin toimijalle **havaittavia hyötyjä**, esimerkiksi tietoa, resursseja, yhteistyökumppaneita, valtaa tai oikeutusta omille toimille.
- Panoksena verkosto vaatii jokaiselta aikaa, omien tavoitteiden sovittamista yhteisiin tavoitteisiin, sitoutumista ja **omien resurssien osoittamista yhteisiin tarkoituksiin**.
- Verkosto näyttää aina erilaiselta eri toimijoiden näkökulmasta: verkoston **solmukohdissa** ja **reunoilla** voi olla hyvin erilaiset käsitykset verkoston rakenteesta, dynamiikasta ja aktiivisuudesta.
- Verkoston toimintatapa ja tavoite konkretisoituvat **toimijoiden rooleissa**, jotka perustuvat parhaimmillaan kunkin jäsenorganisaation omiin päätehtäviin ja tavoitteisiin.
- **Rooleja ei voi määrätä** ulkopuolelta, vaan kunkin toimijan on hyväksyttävä oma roolinsa yhteisen tavoitteen tavoittelemisessa.
- Eri toimijoiden rooleja ei myöskään voi kiinnittää pysyviksi, vaan ne ovat **jatkuvan** strategisen ja arkipäiväisen **arvioinnin** kohteena.



## Verkoston strategisuus?

	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
Suhteen päätyyppi	Yksittäinen toiminto	Suunnitelma	Jaettu toiminto
Esimerkkejä	Yhteistyötilaisuudet, viestinnällinen ponnistus	Yhteiset foorumit, yhteistyön toimintamalli	Yhteiset toimintamallit, yhteiset toimielimet, omien resurssien käyttö toisten hyväksi
Koordinaatiotarve	Sopimuskäytännöt, kumppanien löytäminen	Yhteistyön rakenteet, viestintäkäytännöt, säännölliset tapaamiset	Yhteistoiminnan organisointi, yhteinen ulkoinen viestintä



## Muutama kysymys pohdittavaksi

- Millainen Etelä-Savon ennakointiverkosto on? / Millaisia ennakointiverkostoja Etelä-Savossa on?
- Kuinka arvioisitte ennakointiverkoston / -verkostojen strategisuuden astetta?



# Verkostojen johtaminen



## Verkostojen johtaminen (1/3)

- Verkosto tarvitsee **johtajuutta**, muttei välttämättä yksittäistä johtajaa.
- Verkostojohtajuus on sekä ihmisten johtamista (leadership) että asioiden johtamista (management).
- Verkostojohtajuus on jaettua ja konkretisoituu **käytäntöinä ja tekoina**.
- **Verkostojohtajuus ei ole sidottua asemaan**: mikään ei estä ketä tahansa tekemästä johtamistekoja.
- Hyvä verkostojohtajuus edellyttää erilaisia ihmisiä: **jaetussa johtajuudessa** tarvitaan sisältökyvykkyyttä, rakennekyvykkyyttä ja prosessikyvykkyyttä.



## Verkoston johtaminen (2/3)

	Ihmisten johtaminen	Asioiden johtaminen
<b>Operationaalinen johtaminen</b>	Ihmisten suuntaaminen, motivointi ja inspirointi	Kontrollointi ja ongelmanratkaisu
<b>Taktinen johtaminen</b>	Suunnan määrittäminen	Toimintasuunnitelmat, toimet, organisointi, roolittaminen
<b>Strateginen johtaminen</b>	Strateginen ajattelu ja näkemys; visio, missio	Strateginen suunnittelu, budjetointi



## Verkoston johtaminen (3/3)

	Tavoite	Toimet	Välineet
<b>Tietoisuuden luominen</b>	<b>Yhteinen tietoisuus ja ymmärrys ongelmasta</b>	Huomion suuntaaminen, kontekstin asettaminen ja merkityksen luominen	Seminaarit, keskustelut, tiedon välittäminen eri välineillä, joukkotiedotuksen käyttö hyvien esimerkkien tai tarinoiden levittämiseen, strategia- ja ennakointiprosessit
<b>Mobilisointi</b>	Tarpeellisia resursseja, kyvykkyksiä ja tietoa omaavien toimijoiden aktivoituminen	<b>Oikeiden ja uusien toimijoiden tunnistaminen</b> , osallistaminen ja kumppanuuksien luominen	Toimijoiden intressien ja ajattelutapojen tuntemus; resurssien, kuten rahoituksen, tiedon ja osaamisen avaaminen osallistumisen ohella; houkutteleminen
<b>Kehyistäminen</b>	Yhteinen kieli ja ajattelumalli	Merkitysten ja ymmärrysten luominen hienovaraisissa merkityksenantoprosesseissa	<b>Uusien ajatusten tuominen verkostoon</b> , kasvokkaiset keskustelut, avoimuuden ylläpitäminen, keskustelun suuntaaminen
<b>Koordinaatio</b>	Yhteistyön koordinaatio ja työnjako	<b>Tavoitteiden jatkuva yhteensovittaminen</b> , konkreettisten toiminnan polkujen etsiminen ja koordinointi, sosiaalisen integraation edistäminen	Instituutioiden ja rakenteiden muuttaminen; verkostosuhteiden tiivistäminen ja läpinäkyvyydestä huolehtiminen; epämuodollisten suhteiden tukeminen
<b>Yhteiset visiot</b>	<b>Tulevaisuudenkuvien määrittäminen</b>	Erilaisten tavoitteiden tunnistaminen ja yhteisten nimittäjien etsiminen ja luominen	Kommunikatiiviset ja tulkinnalliset strategiaprosessit, toisten toimijoiden tavoitteiden tuntemus, kiinnostavien keskusteluaiheiden ja toimintamahdollisuuksien tarjoaminen





## Muutama kysymys pohdittavaksi

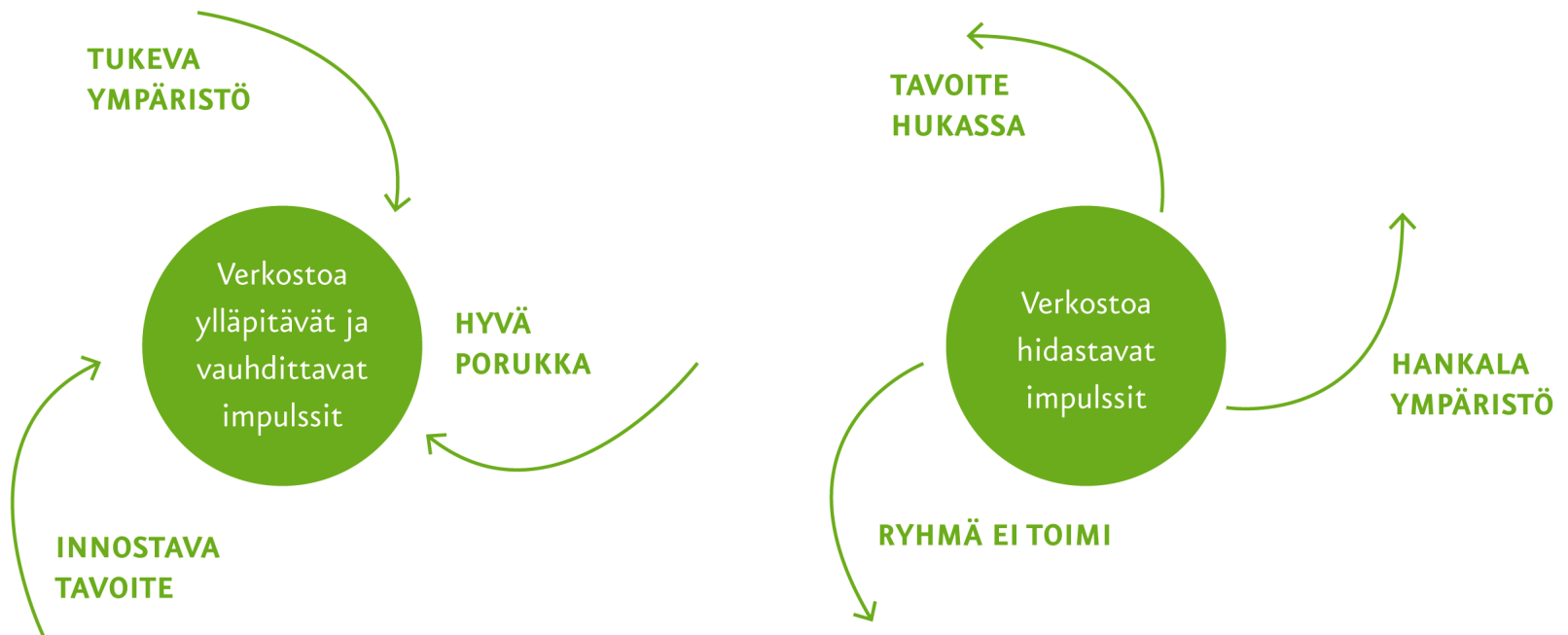
- Mitkä tahot johtavat Etelä-Savon ennakointiverkostoja?
- Onko johtajuus jaettua? Kantavatko kaikki vastuunsa?



# Verkoston kehittyminen ja pullonkaulat



## Verkoston kehittyminen





# Yhteenvetäviä huomioita



## Yhteenvetäviä huomioita

- Johdanto: **Kehittäjäverkoston prosesseilla on merkitystä!**
- Tulevaisuustiedon luonteesta: **Tulevaisuustieto on moninaista, joten ennakointityönkin tulee olla sitä!**
- Tietokäytännöt ja organisaatiot ympäristössään: **Olemme ympäröityjä ennakointitiedolla, osaammeko hyödyntää sitä?**
- Verkostotyö alue-ennakoinnissa: **Ei verkostoja verkostojen vuoksi!**
- Verkostojen johtaminen: **Verkostojen johtaminen on jaettava!**
- Verkoston kehittyminen ja pullonkaulat: **Verkostotyö ei ole helppoa, mutta siinä voi kehittyä!**



## **”Verkostolähimmäisyys” ja kultainen sääntö**

*”Kaikki, minkä tahdotte alue-ennakoijan tekevän teille, tehkää te se heille.”*



# Kiitos!

**Jari Kolehmainen**  
Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu / Sente  
Puh. 050-5749704  
S-posti: [jari.kolehmainen@uta.fi](mailto:jari.kolehmainen@uta.fi)