



Tietokäytännöt ja verkostotyö alue-ennakoinnissa

Jari Kolehmainen

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu / Sente

Tampere
11.3.2016

Sisältö

- Johdanto
- Tietokäytännöt alue-ennakoinnissa
- Verkostotyö alue-ennakoinnissa
- Yhteenvetäviä huomioita



Johdanto

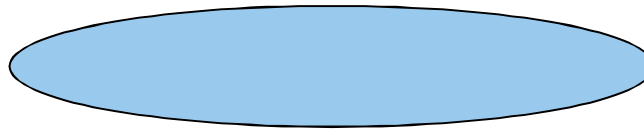
”Hallinnan mentaliteetit” ja ”episteeminen hallinta”

- Hallinnan mentaliteetit (esim. Foucault, Saari, Kantola):
 - Yhteiskunnallinen vallankäyttö muuttuu koko ajan: yksinvaltiudesta demokratiaan ja edelleen laajaan osallisuuteen (hallinnosta hallintaan)
 - Nykyisin valta on hajautunutta, kompleksista, yksityiskohtaista ja vaikeasti havaittavaa
 - Hallinnan tapojen muutokset sekä motivoituvat toimijoiden (sekä yksilöt että organisaatiot) muuttuvista *mentaliteeteista* ja toiminnoista ja toisaalta kaikki toimijat altistuvat näille hallinnan tavoille.
- Episteeminen hallinta (esim. Alasuutari):
 - Hajautuneen vallan maailmassa tiedon (tai ”tiedonkaltaisten valmisteiden”) merkitys hallinnan välineenä on korostunut
 - Myös tiedon käytön tapojen ja vallan suhde näyttäisi olevan muutoksessa (”tieto on valtaa” vs. ”tiedon jakaminen on valtaa”)
 - Episteemisen hallinnan välineet ovat erittäin monimuotoisia ja jopa piiloisia: iskusanat, käsitteet, tutkimukset, selvitykset, tiedonkeräyksen kategoriat...

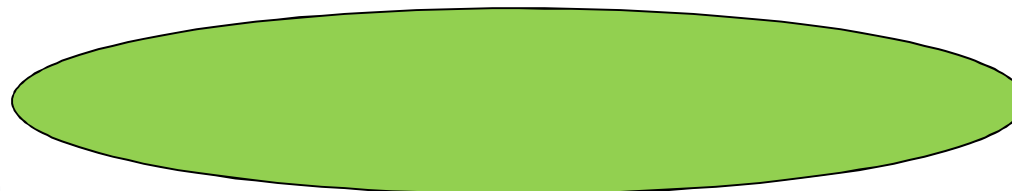


Mitä tilkkeeksi aluekehittämisen ”mustaan aukkoon”?

Alueen toivottu tulevaisuus



”Musta aukko

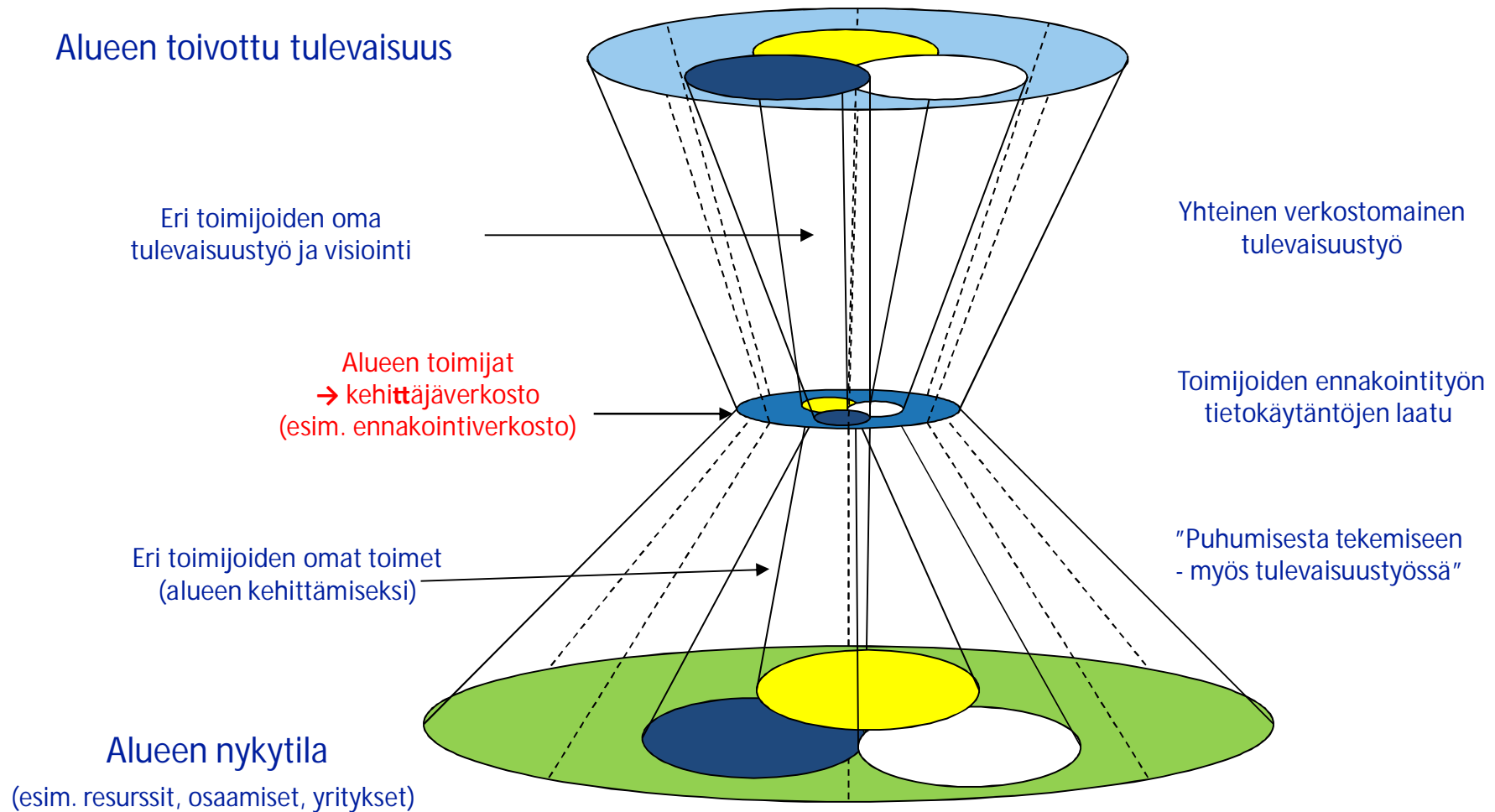


Alueen nykytila

(esim. resurssit, osaamiset, yritykset)



Mitä tilkkeeksi aluekehittämisen ”mustaan aukkoon”?





Tietokäytännöt alue-ennakoinnissa



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 **yksiköllisiä, kollektiivisia ja verkostoituneita**.
- Tietokäytännöissä limittyvät tiedon hankinnan, 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).



Makrotason tietokäytännöt?

- ”Näyttöperustainen politiikka” (”evidence-based policy”) ja tiedolla johtaminen ovat keskeisiä julkisen hallinnon ja aluekehittämisen trendejä.
 - Tietoa ei kuitenkaan voi ymmärtää pelkästään siirrettävinä ”palikoina”, vaan **soσιαalisena, verkostomaisena tietämisen prosessina**.
- Ennakointitiedon käyttöä päätöksenteossa määrittää sekä tiedon **kysyntä että sen tarjonta**:
 - Kuinka tuotetaan ennakointitietoa rajattuihin päätöksentekotilanteisiin (esim. ongelmanratkaisu)? Kuinka varmaa tuo tieto on?
 - Kuinka tuotetaan ennakointitietoa asioiden nostamiseksi päätöksentekoagendalle?
 - Kuinka ennakointitiedon kysyntää voitaisiin lisätä? Kuinka päätöksentekijät saadaan mukaan tietämisen prosesseihin?
- Tulevaisuussuuntautuneella tiedollakin on poliittinen ulottuvuutensa; eri tahot (esim. etujärjestöt, toimialajärjestöt) pyrkivät omalla tiedontuotannollaan muokkaamaan **yhteiskunnallisia tietokäytäntöjä**.
 - Millaisia taustasitoumuksia päätöksentekijöiden käyttämällä tulevaisuustiedolla on ja kuinka tietoisia he itse niistä ovat?
 - Millaisia taustasitoumuksia tuotetulla ennakointitiedolla? Kuinka tietoisia ennakoijat itse ovat niistä?



Verkostotyö alue-ennakoinnissa

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.

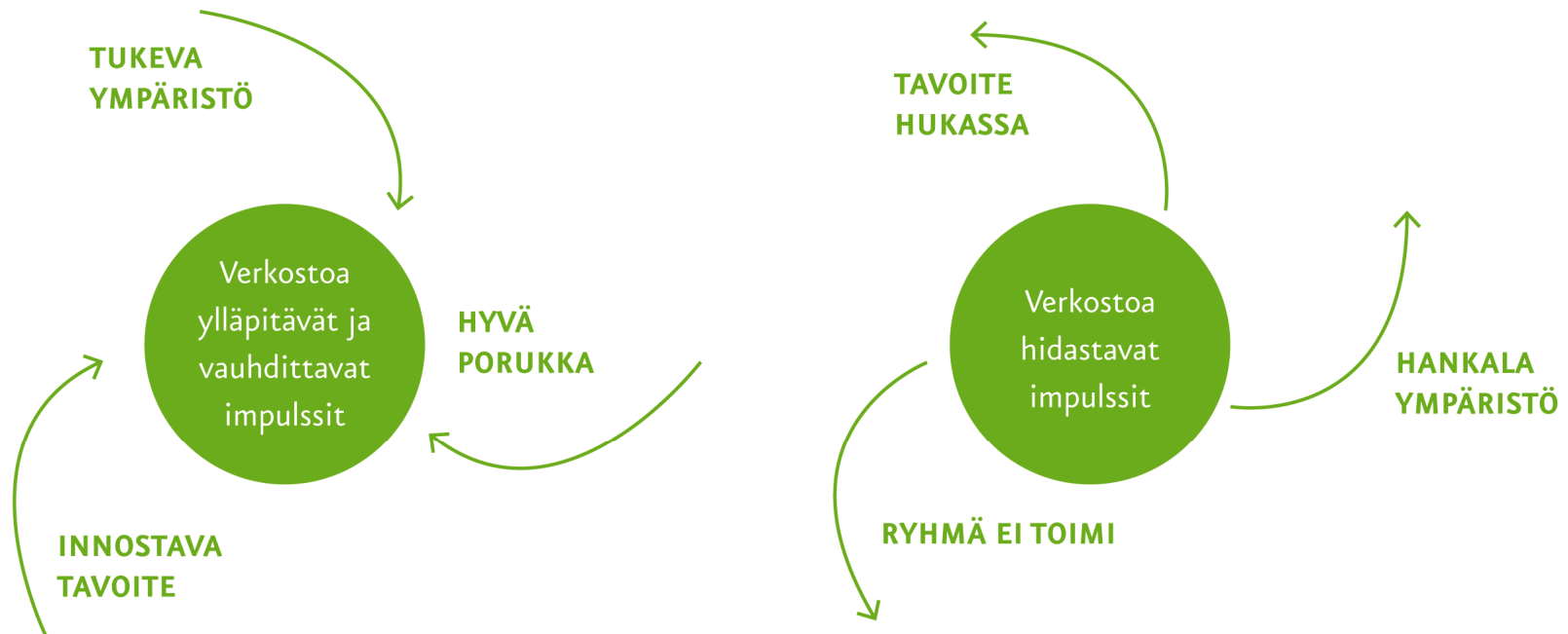


Verkoston strategisuus?

	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



Verkoston kehittyminen





Yhteenvetäviä huomioita

Yhteenvetäviä huomioita

- **Tiedolla on merkittävä rooli** kaikessa vallankäytössä ja päätöksenteossa. Usein tiedossa on myös jokin tulevaisuusaspekti.
 - Ei voi olettaa, että erikseen tuotetulla **ennakointitiedolla** olisi päätöksenteossa automaattisesti jonkinlainen ”monopoliasema”.
 - Tulevaisuustiedon rooli päätöksenteossa vahvistuu, kun 1) ennakointi integroituu organisaatioiden muuhun toimintaan ja 2) prosessit ovat osin yhteisiä, vuorovaikutteisia ja osallistavia.
- Alue-ennakoinnin **tietokäytäntöihin** tulee jatkossa kiinnittää huomiota sen eri tasoilla
 - **Mikrotaso:** Omista ja oman organisaation tietokäytännöistä ja niiden laadusta on syytä pitää huolta. Se on pohja hyvälle, toimintaan integroituvalla verkostotyölle.
 - **Makrotaso:** Verkostoituneessa ja monimuotoisessa ennakointiyhteistyössä on oltava reflektiivinen suhteessa ennakointitietoon ja sen lähteisiin.
- Alue-ennakointi on verkostotyötä, jota määrittävät **verkostotyön lainalaisuudet:**
 - ”Verkostolähimmäisyys” ja kultainen sääntö: *”Kaikki, minkä tahdotte alue-ennakoijan tekevän teille, tehkää te heille.”*
 - Onko ennakointiyhteistyö aidosti strategista? Johdetaanko sitä?



Kiitos!

Jari Kolehmainen
Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu / Sente
Puh. 050-5749704
S-posti: jari.kolehmainen@uta.fi