
Jonne Parkkinen & Jari Kolehmainen

”Vähän pitää tietää kaikesta”: Aluekehittäjien moninaiset roolit ja kompetenssit

Tiivistelmä

Aluekehittäminen tarjoaa kiinnostavan kontekstin asiantuntijatyön kompetenssien tarkastelemiselle. Työelämän kehitykseen liittyvien ilmiöiden lisäksi tehtäväkentän laajuus ja moniulotteisuus asettavat erityisiä vaatimuksia aluekehittäjän osaamiselle. Artikkelissa muodostamme kuvan aluekehittämistyön kompetensseista työelämän tutkimuksen ja johtajuustutkimuksen näkökulmista vastaamalla kysymykseen: millaista osaamista edellytetään verkostomaisesti jäsenyvässä toimintaympäristössä toimivalta aluekehittäjältä? Keräsimme artikkelin aineiston Etelä-Pohjanmaalla kuudella ryhmähaastattelulla ja analysoimme sen teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin. Tulosten perusteella aluekehittäjistä piirtyy kuva moniosaajina, joiden osaamisen ytimen muodostaa alueen kokonaiskuvan ja strategisten aikomusten ymmärtäminen. Muilta osin kompetenssitarpeet vaihtelevat sen mukaan, missä tunnistetuista neljästä roolista aluekehittäjä kulloinkin toimii. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio tuo tietoa aluekehittäjien kompetenssitarpeista nimenomaan verkostomaisessa toimintaympäristössä.

Johdanto

Aluekehittäminen voidaan määritellä yhden tai useamman toimijan puuttumiseksi tietyn aluekokonaisuuden kehityksen kulkuun omista arvolähtökohdistaan (Sotarauta 2018, 2). Aluekehittämisen ytimessä ovat uusien voimavarojen luominen ja etsiminen sekä olemassa olevien resurssien hyödyntäminen (Mäkinen 1994). Hyyryläisen (1992, 7) mukaan olennaista on uuden luominen eli ”kohti tuntematonta tunkeutuminen”. Vaikka aluekehittämiseen liittyy myös tietty epävarmuus ja mahdollisuus, että kehittämistyön prosessit eivät johdakaan entistä parempaan lopputulokseen, jo määritelmällisesti aluekehittämisen pyrkimyksenä on ohjata aluekokonaisuutta kohti ”parempaa tulevaisuutta”. Lundström (2015) on täydentänyt kuvaa aluekehittämisestä kutsumalla sitä ”pirulliseksi peliksi”, jolla hän viittaa aluekehittämisen kompleksisuuteen ja työhön vaikeasti ratkaistavien ongelmien parissa. Monitoimijaisessa ja hajautuneessa aluekehittämisjärjestelmässä johtajuuden merkitys resurssien kokoamisessa, toiminnan organisoimisessa haluttuun suuntaan sekä yhteistyön ja yhteistyöverkostojen fasilitoinnissa on keskeinen (Sotarauta 2018, 12).

Alueiden kehittämiseen liittyvien tehtävien hoitamisesta vastaavat maakuntien liitot aluekehittämisviranomaisina (Laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahas-
totoiminnan hallinnoinnista 2014/7). Aluekehittäjiksi määriteltävien ja aluekehittämisprosesseihin osallistuvien asiantuntijoiden joukko ulottuu kuitenkin maakuntia laajemmalle, ja aluekehittäjien työnantajina toimivat monet muutkin organisaatiot. Jako yleiskehittäjiin ja erikoistuneisiin kehittäjiin on kuvaava: yleiskehittäjien (esim. kaupungeissa tai maakunnissa) tehtävänä on katsoa aluetta ja kehittämistä kokonaisuutena, kun taas erikoistuneiden kehittäjien (esim. kehittämisyrityksissä sekä oppi- ja tutkimuslaitoksissa) tehtävänä on kehittää jotakin alueen kehityksen kannalta tärkeää teemaa (Linnamaa & Sotarauta 2000, 46–49), kuten vaikkapa elintarviketeollisuutta, logistisia järjestelmiä tai luovia aloja. Kenttä on siis laava ja monimuotoinen. Aluekehittäjän työn konkreettinen sisältö vaihtelee ja voi liittyä esimerkiksi yrityskehitykseen, maankäytön suunnitteluun tai erilaisten julkisten kehittämisrahojen hallintointiin. Näin myös virka- tai työnimike voi olla mikä tahansa ylipääjohtajasta projektisihteeriin. Kuten Sotarauta ja kumppanit (2007, 10) toteavat: ”Periaatteessa aluekehittäjä voi tehdä lähes mitä tahansa, kunhan yrittää tavalla tai toisella vaikuttaa jonkin aluekokonaisuuden kehitykseen.” Alue-

kehittäjien työssä tarvitaan siis yleisten työelämävalmiuksien lisäksi monenlaista substanssiosaamista, ja tyypillisesti aluekehittäjillä on substanssiosaamiseensa liittyen jokin koulutus- tai ammatti-identiteetti, minkä rinnalla he identifioituvat vaihtelevasti aluekehittäjiksi. Aluekehittäjäyys määrittyykin substanssiosaamista enemmän yhteiskunnallisesta oikeutuksesta ja yhteisestä, luonteeltaan verkostomaisesta työkentästä.

Aluekehittäjien asiantuntijatyötä ja siihen liittyviä kompetensseja on tarkasteltu aiemmin erityisesti aluekehittämisen tai sen parissa toimivien organisaatioiden näkökulmasta. Sotaraudan ja kumppaneiden (2007) mukaan aluekehittäjien kompetensseissa korostuvat erityisesti strategiset, tekniset, työn hallintaan liittyvät ja sosiaaliset kompetenssit sekä myynti- ja neuvottelukompetenssit. Suutari ja Lakso (2008, 354, 356) tarkastelevat artikkelissaan aluekehittäjyyttä asiantuntijuutena ja nostavat esiin muun muassa vuorovaikutustaitojen sekä reflektiivisyyden vaatimuksen. Paikallishallintoon liittyen kompetensseja ja kompetenssitarpeita on tarkasteltu viime aikoina myös yksilönäkökulmaa painottaen. Kuntajohtajien ja asiantuntijoiden kompetenssitarpeissa on havaittu muun muassa vuorovaikutustaitojen (Parkkinen ym. 2017, 87; Jurmu 2021, 85), verkostoitumistaitojen ja verkostoissa toimimisen taitojen (Jurmu 2021, 85) merkitys.

Viime vuosina on vahvistunut aluekehittämisen ja yksilön persoonallisuuden piirteiden väliseen yhteyteen keskittyvä kansainvälinen tutkimus (ks. esim. Lee 2017; Huggins ym. 2018; Garretsen ym. 2019). Aikaisemmassa tutkimuksessa verkostomaisen toimintaympäristön näkökulma on jäänyt katveeseen. Käsillä olevan artikkelin tavoitteena onkin syventää ymmärrystä aluekehittämisen kaltaisessa asiantuntijatyössä tarvittavasta työelämäosaamisesta nimenomaan erilaisissa verkostoissa toimimisen ja johtamisen näkökulmista. Haemme vastausta kysymykseen: millaista osaamista edellytetään verkostomaisesti jäsentyvässä toimintaympäristössä toimivalta aluekehittäjältä? Aluekehittäjien kompetenssitarpeita tulkitsemme yhdistävän johtajuuden ja kompetenssikäsitteen avulla. Keskitymme erityisesti julkisissa tai julkisomisteisissa organisaatioissa työskenteleviin aluekehittäjiin, koska aluekehittämisen kenttä jäsentyy julkisesta aluekehittämisjärjestelmästä käsin.

Olemme jäsentäneet artikkelin seuraavasti: Johdannon jälkeen esittelemme keskeisimmät empiirisessä analyysissä hyödynnettävät teoreettiset käsitteet etenemällä aluekehittämisestä asiantuntijatyönä johtajuustutkimuksen kautta kompetenssiin. Empiirisen osuuden aluksi kuvailemme käyttämämme menetelmät ja keräämämme

aineiston. Tämän jälkeen esittelemme keskeiset tulokset, jotka toimivat lopuksi käytävän pohdinnan perustana.

Aluekehittäminen ja yhdistävä johtajuus

Aluekehittämistyö on luonteeltaan samanaikaisesti sekä yleistä että erityistä. Yhtäältä ihmiset ja ihmisyhteisöt ovat aina pyrkineet tavalla tai toisella parantamaan omia elinmahdollisuuksiaan, suunnittelemaan omaa toimintaansa, tekemään investointeja ja kehittämään uutta. Toisaalta aluekehittäminen on erityistä asiantuntijatyötä, jossa vaaditaan osaamista erilaisten taloudellisten, hallinnollisten ja poliittisten prosessien edistämiseksi. Aluekehittämisen käytännöt ovat muuttuneet merkittävästi vuosikymmenten kuluessa. Parhaillaan Suomessa eletään kypsää ohjelma-perustaisen aluekehittämisen ajanjaksoa, jonka juuret ovat 1980- ja 1990-lukujen taitteessa mutta joka sai erityistä pontta Suomen EU-jäsenyyden myötä. Tällöin myös aluekehittämisen käytännöt muuttuivat merkittävästi: siirryttiin suunnitelluvetoisesta ja suurelta osin sektoroituneesta kehittämistavasta monitoimijaiseen, projektivetoiseen, verkostoituneeseen ja eri hallinnonrajoja ylittävään kehittämistapaan. (Vartiainen 1998; Jauhiainen & Niemenmaa 2006.) Tällöin myös tavallaan syntyi se aluekehittäjiksi identifioituvien asiantuntijoiden joukko, jonka rooleja ja kompetensseja tarkastelemme tässä artikkelissa.

Aluekehittämisen verkostomainen, monitoimijainen ja kompleksinen luonne nostaa esiin johtamisen ja johtajuuden. Kyse on siitä, kuinka alueen toimijat kykenevät luomaan yhteisiä tavoitteita, mobilisoimaan resursseja niiden toteuttamiseksi, luomaan verkostoja sekä toteuttamaan erilaisia toimenpiteitä tehokkaasti. Johtajuus korostuu myös siksi, että kehittämistoimintaan liittyy aina taustalla käytävä arvoihin liittyvä keskustelu siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan (Sotarauta 2018, 13). Ei olekaan yllättävää, että huomio tutkimuksessa on kohdistunut enenevässä määrin aluekehittämiseen liittyvään johtajuuteen sekä avainhenkilöiden ja instituutioiden merkitykseen alueiden tulevaisuuden muokkaamisessa (ks. Beer ym. 2019, 171).

Aluekehittämistyö on luonnollisesti erilaista riippuen siitä, millaisessa kontekstissa ja millaisesta positiosta käsin työtä tehdään. Varsin usein työssä on joka tapauksessa erilaisia hajautuneen ja verkostojohtajuuden elementtejä, jotka ovat luonteeltaan perinteistä organisaatiosidonnaista johtajuutta laveampia. Näin ollen

aluekehittäjien asiantuntijatyön luonnetta, rooleja ja kompetensseja on mielekästä tarkastella nimenomaan aluekehittämisen luonteenomaisen johtajuuden näkökulmasta. Sotarauta ja kumppanit (2007) tarkastelevat aluekehittämistä generatiivisena johtajuutena: se on työtä, jolla pyritään saattamaan muita toimijoita uuden luomiseen. Tämä kiteyttää samalla monien aluekehittäjien työn ytimen (ks. myös Sotarauta 2016).

Generatiivisessa johtajuudessa on tunnistettavissa samankaltaisuuksia yhdistävään johtajuuteen (*integrative public leadership*), joka tarjoaa uusia näkökulmia myös aluekehittämistyön ja johtajuuden kytkemiseksi toisiinsa. Yhdistävä johtajuus painottaa organisaatorajat ylittävien yhteistyöverkostojen johtamista ja jaetun johtajuuden merkitystä, ja sen juuret ovat julkisjohtajuuden tutkimuksessa (ks. Sun & Anderson 2012, 310). Crosby ja Brysonin (2010, 211) määritelmän mukaan yhdistävä johtajuus on ryhmien ja organisaatioiden yhdistämistä yli hallintorajojen ja erilaisia keinoja käyttäen. Tavoitteena on hakea eri toimijoiden yhteistyönä ratkaisuja monimutkaisiin julkisiin ongelmiin ja tuottaa näin julkista arvoa. Yhteistyön kautta tapahtuva yhdentyminen ja toimijoiden välille rakentuva luottamus luovat ”kumppanuudesta kumpuavaa synergiaa” (Morse 2010, 232).

Yhdistävän johtajuuden erityispiirteinä voidaan pitää muun muassa ongelmista ja tavoitteista yhteisesti luotua käsitystä (Morse 2010, 242), toimijoiden välisen luottamuksen rakentamista organisaatio- ja sektorirajat ylittävän yhteistyön johtamisessa (Silvia & McGuire 2010, 275), verkostomaisen toimintaympäristön myötä hajaantuvaa vaikutusvaltaa ja esimies-alaisuuden pirstoutumista (Luke 1998, 22–23) sekä uudella tavalla ilmenevää johtajan roolia, kompetenssia ja käyttäytymismalleja (Morse 2008, 82; Parkkinen ym. 2017, 26–27) yhteistyön fasilitoimisessa. Yhteistyöverkostossa toimittaessa johtajan rooli muuttuu neuvottelijaksi, koolle kutsujaksi sekä yhteisten tavoitteiden mukaisen toiminnan liikkeelle saattajaksi (Bryson & Crosby 1992, 21; Luke 1998, 32–33). Tällöin erityisesti vuorovaikutuksen ja vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa (Morse 2010, 231; Parkkinen ym. 2017, 23). Aluekehittäjyyden näkökulmasta huomionarvoista on, että johtajuus ei riipu muodollisesta asemasta tai hierarkkisista käskyvaltasuhteista, vaan erilaista johtajuutta voi osoittaa kuka tahansa verkoston toimijoista. Kyse on rooleista verkostomaisessa yhteistyössä.

Yhdistävän johtajuuden tutkimuksessa on tunnistettu erilaisia johtajuusrooleja. Esimerkiksi koollekutsujan roolissa yhdistävän johtajan on osoitettava käsiteltävän

asiakokonaisuuden tärkeys nostamalla se julkiseen keskustelun ja lopulta päätöksenteon kohteeksi (Luke 1998, 41–42). Sponsorin roolissa johtaja takaa auktoriteetillaan tarvittavan hyväksynnän yhteistyöverkoston toiminnalle sekä hankkii tarvittavat resurssit ja kontaktit yhteistyöverkoston eteenpäin viemiseksi (Crosby & Bryson 2010, 219). Yhteistyöverkoston esitaistelijana yhdistävän johtajan on koordinoitava ja organisoitava yhteistyöverkoston toimintaa ja muutosprosessia. Esitaistelija toimii myös eräänlaisena tulkkina selventäessään eri toimijoiden näkökulmia toisilleen ja sovittaessaan näkökulmia yhteen. (Crosby & Bryson 2010, 219.) Fasilitaattorina tai toiminnan katalysoijana johtajan tehtäväkenttä kytkeytyy vahvasti yhteistyöhön ja sen fasilitoimiseen (Luke 1998, 186–187; Morse 2010, 234; Ansell & Gash 2012, 15). Myös perinteisemmille toimeenpanijan ja hallinnoijan rooleille on yhteistyöverkостossa paikkansa (Torfing & Díaz-Gibson 2016, 106; Crosby ym. 2017, 661).

Kompetenssitutkimusta on tehty erityisesti yleisen johtajuustutkimuksen parissa; vähemmän on tutkittu yhteistyöverkostojen johtamista (Morse 2008, 96–97). Aikaisemman tutkimuksen mukaan yhdistävän johtajan keskeisintä osaamista ovat ainakin itsensä johtaminen, strateginen ajattelu ja fasilitoimisen taidot (Morse 2008, 89), ihmissuhde-, tiimityöskentely- ja yhteistyötaidot (Getha-Taylor 2008, 114) sekä vuorovaikutustaidot (Parkkinen ym. 2017, 87). Ammattitaitoisimmankaan johtajan ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea yksin, vaan vasta henkilöiden kompetenssien yhdistelmä ja yhteistyöverkoston kyvykkyys kokonaisuutena ratkaisevat, miten hyvin johtajuuden voidaan ajatella onnistuneen (Bryson & Crosby 1992, 32; Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf 2010, 10). Tämä on aluekehittämisen näkökulmasta tärkeä huomio.

Käytämme artikkelissamme yhdistävää johtajuutta erityisesti tulkinnan apuvälineenä. Ymmärrämme yhdistävän johtajuuden organisaatorajat ylittävään yhteistyöhön ja yhteistyöverkostoihin liittyvänä johtajuutena, jossa johtajuus jakautuu useamman toimijan vastuulle. Keskeistä on toimijoiden välinen luottamus, vuorovaikutustaitojen korostuminen sekä erilaiset johtajuusroolit, joiden myötä johtajuus siirtyy tilanteen edellyttäessä henkilöltä toiselle.

Kompetenssikäsité työelämäosaamisen jäsentämisessä

Työelämäosaamisen eli yksilön työssään tarvitsemien tietojen ja taitojen jäsentämisessä käytetään usein apuna kompetenssin (*competence*), osaamisalueen (*competency*) ja kvalifikaation (*qualification*) käsitteitä (ks. esim. Garavan & McGuire 2001; Helakorpi 2005; Ruohotie 2005; Hanhinen 2010). Kompetenssilla tarkoitetaan yleensä osaamista kokonaisuutena, kun taas osaamisalueella viitataan yleensä johonkin osaan kompetenssista (Hanhinen 2010, 59). Kvalifikaatiot kytkeytyvät instituutioihin (Hanhinen 2010, 77) ja kuvailevat työelämäosaamista enemmän organisaation tarpeiden näkökulmasta, jolloin ne voidaan tulkita työhön liittyviksi pätevyysvaatimuksiksi (Helakorpi 2005, 62). Sumearajaisen aluekehittäjyyden tarkastelussa kompetenssikäsité on kvalifikaatiokäsitettä käyttökelpoisempi.

Kompetenssi voidaan ymmärtää kolmella tavalla: kykynä suoritua työtehtävästä, yksilön ominaisuutena tai suoritusnäkökulman ja henkilön ominaisuuksien yhdistelmänä, jolloin kompetenssi tarkoittaa työntekijän valmiutta, kykyjä ja ominaisuuksia suoritua tietyistä tehtävistä (Hanhinen 2010, 53–54). Kompetenssi määrittyy suhteessa tiettyyn työtehtävään ja jostakin työstä suoriutumiseen (Ruohotie 2005, 32; Hanhinen 2010, 53). Kompetenssi rinnastuu usein ammatilliseen pätevyuteen (Helakorpi 2005, 62; Pietiläinen 2010, 89). Kompetenssille on ominaista myös sen potentiaalinen luonne. Kompetenssi kuvaa sekä yksilön potentiaalista kapasiteettia suoritua työtehtävästä että aktuaalista suorituskykyä (Ruohotie 2005, 32–33). Kompetenssi on siis merkitykseltään suhteellinen ja kontekstisidonnainen (Hanhinen 2010, 72).

Työhön liittyvien tietojen ja taitojen lisäksi kompetenssin katsotaan sisältävän myös erilaiset suorituksen mahdollistavat kyvyt ja valmiudet (Hanhinen 2010, 55). Näin ollen kompetenssi koostuu yksittäisten tietojen ja taitojen lisäksi esimerkiksi asenteista, motiiveista ja persoonallisuuden piirteistä sekä näihin liittyvästä itse-tuntemuksesta (Boyatzis 1982, 21; Garavan & McGuire 2001, 151–152). Persoonallisuuden piirteet ja motiivit ovat osin tiedostamattomia ja heikommin ulkopuolisille näkyviä. Sosiaaliset roolit ja käsitys itsestä ovat paremmin tiedostettuja ja osin ulkopuolisille näkyviä. Työhön liittyvät tiedot ja taidot ovat parhaiten tiedostettuja sekä ulkopuolisten havainnoitavissa ja arvioitavissa olevia osia yksilön ammatillisesta pätevyydestä. (Boyatzis 1982, 21; Garavan & McGuire 2001, 151–152.)

Nojaamme artikkelissamme erityisesti Hanhisen (2010, 76) väitöskirjassaan esittelemään kompetenssijaotteluun, joka on rakennettu alun perin Snown ja kump-paneiden (1996, 247) henkisten ominaisuuksien taksonomian pohjalta. Jaottelun mukaan kompetenssi muodostuu affektiivisista ja konatiivisista valmiuksista sekä kognitiivisista kyvyistä. Ne kytkeytyvät ja limittyvät toisiinsa erottamattomalla tavalla (Hanhinen 2010, 70). Affektiiviset valmiudet liittyvät yksilön arvoihin ja asenteisiin (Koiranen & Ruohotie 2001, 103). Työelämässä ne näkyvät tiedostamattomana ja tunneperäisenä reagoitina erilaisiin tilanteisiin (Kyrö ym. 2008, 274). Affektiivisiin valmiuksiin sisältyy lisäksi temperamentti eli tunteita pysyvämpi persoonallisuuden ulottuvuus, joka pohjautuu yksilön arvomaailmaan, määrittelee hänen käyttäytymispiirteitään ja näkyy vuorovaikutustapoina ja -tyyleinä (Hanhinen 2010, 69).

Konatiiviset valmiudet liittyvät yksilön motivaatioon ja tahtoon (Koiranen & Ruohotie 2001, 103) eli toisin sanoen siihen, millaisista asioista ja kuinka syvästi yksilö motivoituu sekä kuinka päämääräsitoutuneesti hän pyrkii saattamaan päätökseen aloittamansa asiat (Hanhinen 2010, 69). Motivaatio ja tahto luovat perustan myös muun muassa oppimisen halulle, itsensä säätelylle ja arvioinnille sekä käsitkselle omista kontrollimahdollisuuksista (Ruohotie & Koiranen 2000, 12).

Kognitiiviset kyvyt sisältävät havainnointiin, tunnistamiseen, kuvittelemiseen ja ongelmanratkaisuun sekä päätöksentekoon liittyviä mentaalisia prosesseja (Kyrö ym. 2008, 273; Hanhinen 2010, 59–60). Myös älykkyys luetaan kognitiiviseksi kyvyksi (Hanhinen 2010, 60). Käytännössä kognitiivisten kykyjen alue sisältää tiedolliset ja taidolliset valmiudet, joita usein kutsutaan osaamiseksi ja ammattitaidoksi (Koiranen & Ruohotie 2001, 104). Asia- eli deklaratiiivinen tieto (*knowing what*) sisältää muodollisen kirjaviisauden, faktatiedon ja -väittämät. Proseduraalinen eli menettelytapoja koskeva tieto (*knowing how*) toimii puolestaan perustana toiminnallisille kyvyille ja taidoille. (Kyrö ym. 2008, 273; Hanhinen 2010, 62–63.)

Käytämme tässä artikkelissa kompetenssikäsitetä aluekehittäjien ammatillisen pätevyyden kuvaamiseksi. Ymmärrämme kompetenssin aluekehittäjän tietoina, taitoina ja valmiuksina suoriutua tietystä tehtävästä. Kompetenssit ovat vahvasti sidottuja työrooliin, ja ne voivat siis näyttäytyä eri tilanteissa eri tavoin. Kompetenssin jäsentämisessä tukeudumme Hanhisen (2010) kompetenssijaotteluun, jota käytetään empiirisen aineiston luokittelussa.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Käytimme aineistonkeruumenetelmänä fokusryhmähaastatteluja. Tutkimuskysymysten pohjalta rakensimme haastatteluja varten väljän haastattelurungon, jossa keskustelunaiheina toimivat aluekehittämistyöhön liittyvät kompetenssitarpeet sekä aluekehittämistyölle ominaiset erityispiirteet. Saimme fokusryhmähaastatteluilla kerättyä aineistoa tutkimustaloudellisesti usealta vastaajalta samanaikaisesti ja haastateltavien omaa näkökulmaa korostaen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 63). Koska haastattelut etenivät verrattain vapaamuotoisesti ja koska haastateltavilla oli mahdollisuus vapaasti keskustellen kommentoida toistensa näkemyksiä, haastateltavien vastaukset täydensivät toisiaan ja keskustelun tuloksena jokaisessa haastattelussa muodostui varsin yhtenäinen näkemys aluekehittäjän työstä ja sen edellyttämistä kompetenssitarpeista. Koska keskustelut etenivät haastateltavien näkökulmaa korostaen, fokusryhmähaastattelun voidaan menetelmänä arvioida edistäneen osaltaan myös tutkijoiden ennakkokäsitysten ja näkökulman häipymistä taustalle (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48).

Toteutimme vuoden 2020 maaliskuu–huhtikuun aikana yhteensä kuusi fokusryhmähaastattelua, joissa haastattelimme kaikkiaan 29 informanttia (19 naista, 10 miestä). Kokosimme haastatteluryhmät eri organisaatioista siten, että pyrimme saamaan informanteiksi erityyppisissä organisaatioissa aluekehittämisen parissa työskenteleviä henkilöitä. Muodostimme seuraavat haastatteluryhmät: Seinäjoen korkeakouluuyhteisö (Seamk, UCS ja EPKY), Etelä-Pohjanmaan liitto, Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, Into Seinäjoki Oy, Seinäjoen kaupunki sekä sekaryhmä, jossa oli osallistujia edellä mainituista organisaatioista. Haastateltavien ikä vaihteli noin 30 ikävuodesta hieman päälle 60 ikävuoteen, ja tyypillisesti he olivat noin 40–50-vuotiaita. Useimmilla oli yhteiskunta- tai kauppatieteellisen alan korkeakoulutus. Haastateltavien tehtävät vaihtelivat suunnittelija- ja asiantuntijatasoista tehtävistä päällikkö- ja johtajatasoista tehtäviin ja kattoivat hyvin erityisesti julkisella sektorilla työskentelevien aluekehittäjien tehtäväkentän. Kokemus aluekehittämistyöstä vaihteli vuodesta kolmeen kymmeneen kahdeksaan vuoteen, ja tyypillisesti kokemusta oli noin 15–20 vuotta.

Kokosimme haastatteluryhmät nimenomaan tutkimusaineiston keräämistä varten, eikä tilaisuuksiin liittynyt muita tarkoituksia. Haastatteluista kolme toteutimme kasvotusten; kolme jouduimme toteuttamaan etäyhteyksin Microsoft Teams

-sovelluksella kevään aikana yltäneen koronapandemian ja siihen liittyvien rajoitustoimien takia. Haastattelujen edetessä tietyt teemat alkoivat selkeästi toistua haastattelusta toiseen, ja aineiston voidaan katsoa saavuttaneen niin sanotun kylääntymispisteensä. Ryhmähaastattelut äänitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon aineiston analyysia varten.

Analysoimme tutkimusaineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Aluksi pelkistimme aineiston analyysikysymyksen (mistä haastateltavat puhuvat puhuesaan osaamisestaan) avulla pelkistetyiksi ilmauksiksi. Käytännössä luimme aineiston huolellisesti useampaan kertaan läpi ja poimimme analyysikysymykseen vastanneet alkuperäisilmaukset (sanat ja virkkeet) aineistosta erilleen. Tämän jälkeen nimesimme alkuperäisilmaukset, jolloin muodostuivat ryhmittelyn pohjana toimineet pelkistetyt ilmaukset. Seuraavaksi ryhmittelimme pelkistetyt ilmaukset, ja ryhmittely aloitettiin teoriaohjaavalle sisällönanalyysille tyypillisesti aineistolähtöisesti muodostamalla pelkistetyistä ilmauksista luokkia. Ryhmittelyn edetessä kytkimme muodostetut luokat Hanhisen (2010, 76) väitöskirjassaan kokoamaan kompetenssikäsitteen jaotteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–112; Ruusuvuori ym. 2010, 18–20.) Jatkoimme aineiston tulkintaa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi läpi koko prosessin (Ruusuvuori ym. 2010, 29; Alasuutari 2011, 47–48).

Aineistoa tulkitessamme jäsenimme kompetensseja aineistolähtöisesti kahdella akselilla työn pragmaattisuuden ja visionäärisyyden sekä työympäristön sisäisten ja ulkoisten yhdyspintojen mukaan. Pragmatismi-visionäärisuus-akseli kuvaa, onko työ enemmän käytännönläheistä vai strategiseen kauaskatseisuuteen painottuvaa. Sisäisillä ja ulkoisilla yhdyspinnoilla tarkoitamme sitä, suuntautuuko työ ja siihen liittyvä vuorovaikutus enemmän organisaation sisäisiin vai ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin. Akseleiden voidaan nähdä olevan samankaltaisia kompetenssitutkimuksessa aiemmin käytettyjen ulottuvuuksien kanssa (ks. Pietiläinen 2010, 56–57). Muodostimme kompetenssitarkastelun tuloksena neljä aluekehittäjäroolia (hallinnoija, kokoonjuoksija, verkostoituja, visionäärinen edellytysten luoja), jotka rakensimme siis ensisijaisesti kompetenssien emmekä yksittäisten informanttien perusteella, joskin lopuksi arvioimme aluekehittäjäroolien relevanttiutta vertailemalla rooleja suhteessa aineistoon. Aluekehittäjärooleilla on tunnistettavia liittymäpintoja edellä kuvattuihin yhdistävän johtajuuden johtajarooleihin, mikä kertoo osaltaan yhdistävän johtajuuden käsitteen tulkintavoimasta myös aluekehittämisen kontekstissa.

Aluekehittäjän kompetenssiin liittyvät affektiiviset valmiudet

Ensimmäisenä käsittelemme aluekehittäjän kompetenssitarpeisiin liittyviä affektiivisiä valmiuksia. Merkittävimmäksi aluekehittäjien yksittäiseksi arvoksi tunnistamme objektiivisuuden, joka korostuu erityisesti viranomaistehtävissä ja *hallinnoijan* roolissa toimivien aluekehittäjien puheenvuoroissa. Tällöin objektiivisuus liitetään erityisesti siihen, että eri asiakokonaisuuksia kyetään tarkastelemaan omista asenteista riippumattomasti ja tasapuolisuutta noudattaen. Yksittäisten arvojen lisäksi aineistossa on nähtävissä kaksi laajempaa näkökulmaa. Ensinnäkin suomalaisessa yhteiskunnassa tavallaan kasvetaan sisään arvomaailmaan, jossa julkishallinnon toimijoihin ja heidän päätöksentekoonsa luotetaan varsin yleisesti. Toiseksi yksittäisiä arvoja tärkeämmäksi aluekehittäjät kokevat sen, että henkilökohtaiset ja oman ”kotiorganisaation” noudattamat arvot sopivat yhteen ja tukevat toisiaan. Arvojen keskinäisen resonoinnin koetaan sujuvoittavan päivittäistä työntekoa ja parantavan omaa työssä viihtymistä.

Avarakatseisuus, uteliaisuus ja avoimuus uusille asioille ovat aluekehitystehtävissä eduksi. Kiinnostus erilaisia kehitystrendejä ja niiden keskinäisiä kytköksiä kohtaan luo perustan uusien kehittämiskohteiden ja uutta luovien kehittämishankkeiden tunnistamiselle. Myös aiemmin itselle tuntemattomiin asiakokonaisuuksiin tutustuminen sekä ennakkoluuloton kytkösten hakeminen eri alan ammattilaisten ja organisaatioiden kanssa edellyttävät laaja-alaisuutta. Tämä on leimallista erityisesti *verkostoitujan* roolissa työskentelevälle.

Mä olen kanssa samaa mieltä, että pitää olla aika lailla avarakatseinen ja aika lailla myöskin vaatii sellasta laaja-alaista näkemystä, että tavallaan ei voi mennä siitä, mistä on itse kiinnostunut, vaan pitää pystyä laajentamaan sitä, että itsekkin on ollu, että on oltu navetassa ja sitten menty iltapäivällä teknologiaseminaariin... (H1P6)

Aineiston perusteella joustavuus liittyy hektiseksikin koettuun hankemaailmaan ja erityisesti *kokoonjuoksijan* rooliin. Eräs haastateltava luonnehtiikin, että aluekehittäjän tulee olla kiinnostunut kaikesta välittämättä kuitenkin mistään. Tarvittaessa on oltava valmis päästämään irti kannattamattomista kehittämisspyrkimyksistä. Hankkeesta toiseen siirtyminen edellyttää uusien sisällöllisten asioiden haltuun ottamisen lisäksi kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja yhteistyöver-

kostoihin (ks. Suutari & Lakso 2008, 355). Hankkeiden kokoamisessa joustavuutta edellytetään erityisesti pyrittäessä saamaan eri toimijat saman pöydän ääreen sekä sovitettaessa heidän näkemyksiään ja tavoitteitaan yhteen, mikä muistuttaa myös esitaistelijan roolia (ks. Crosby ym. 2017, 660). Julkisella sektorilla joustavuutta vaaditaan tilanteissa, joissa poliittisten linjausten muutokset vaativat ”takin kääntämistä” lyhyellä varoitusajalla.

Mulle on ollu tosi vaikeeta viime aikoina se, että... takki käännetään kerralla. Ja mä julistin tossa kaks vuotta turuilla ja toreilla [yhtä näkökulmaa]. Helveti, seuraavana maanantaiaamuna mun piti olla [toisen näkökulman puolustajana saman asian tiimoilta]. Mä, että eihän tästä tuu mitään tästä touhusta, keksi siinä perustelut sitte. Luet sieltä poliittisia linjauksia ja mietit, että miten tuon nyt käännät sitten järkeväksi toiminnaksi. (H3P3)

Aluekehittäjiä työhön liittyvät myös vastuuntuntonaisuus ja päämäärätietoisuus. Haastateltavat kuvailevat tekevänsä työnsä vastuuntuntonaisesti ja suhtautuvansa työhönsä intohimoisesti. Vastuuntuntonaisuuden voidaan tulkita kytkeytyvän erityisesti *hallinnoijan* rooliin, jossa edellytetään objektiivisuutta, tarkkuutta sekä lain- ja säädösten mukaisuutta. Päämäärätietoisuus puolestaan kytkeytyy selkeästi *visioonäärisen edellytysten luojan* rooliin, jossa edellytetään laajemman kuvan hahmottamista, oman työn asemoimista osaksi laajempaa kuvaa sekä pitkäjänteistä työskentelyä edellytysten luomiseksi ja esteiden raivaamiseksi (ks. Crosby ym. 2017, 660). Työn pitkäjänteisyyteen liittyen muutama haastateltavista nostaa esiin itselleen ominaisen kärsimättömyyden ja sen, kuinka kärsimättömyys usein haastaa pitkäjänteisen yhteistyön ja työskentelyn yhteisten tavoitteiden puolesta.

...mikä mun on tiedostettava tämmösinä kehittämiskohteina, ni yks on semmonen tietty kärsimättömyys. Mä haluaisin tehdä asioita tosi nopeesti. Ja hyvin semmonen, et haluaisin usein edetä aika nopeesti niihin ratkaisuihin ja on ollu opettelemista siinä, että joskus voi olla tarpeen niinkun [kollegani] sanoi, että huljutella hieman asioita ja keskustella yhdessä ja saada se koko muu porukka oikeesti mukaan siihen sen sijaan, et mennään suoraan siitä ongelmasta jo miettiin niitä ratkaisuja. (H6P1)

Aluekehittäjät pohtivat ulospäinsuuntautuneisuuttaan ekstroversio–introvertio-akselilla. Aineiston perusteella ei kuitenkaan voida tehdä yksiselitteistä tulkintaa jommankumman soveltumisesta paremmin aluekehittäjän työhön. Olennaisempaa

on, että oma ulospäinsuuntautuneisuus vastaa työtehtävän vaatimukseen. Ulospäinsuuntautuneisuuden ja sosiaalisuuden merkitystä korostetaan esimerkiksi kontaktien solmimisessa ja sosiaalisten verkostojen rakentamisessa. Nämä edellyttävät myös empaattisuutta ja rohkeutta.

Rohkeus ja heittäytymiskyky kytkeytyvät verkostomaisissa ympäristöissä liikumiseen, sillä aluekehittäjän tulisi pyrkiä ottamaan rohkeasti yhteyttä uusiin ihmisiin ja solmimaan näin uusia kumppanuuksia. Verkostojen merkitys korostuu erityisesti yhteistyön ja hankkeiden kokoamisvaiheessa, koska olemassa olevat kontaktit ja verkostot muodostavat usein perustan verkoston laajentamiselle ja resurssien hankkimiselle (ks. Crosby ym. 2017, 661). Rohkeus näkyy lisäksi oman, joskus eriävänkin, mielipiteen ilmaisemisessa ja uusien ideoiden esille tuomisessa. Rohkeuden lisäksi aluekehittäjiltä edellytetään työssään positiivista asennetta, innostuneisuutta sekä nöyryyttä.

Aluekehittäjän kompetenssiin liittyvät konatiiviset valmiudet

Seuraavaksi tarkastelemme aluekehittäjän kompetenssitarpeisiin liittyviä konatiivisia valmiuksia. Sisäisistä motivaatiotekijöistä aineistossa korostuu aluekehittämistyöhön kytkeytyvä alue- tai paikkasidonaisuus. Osallistuminen tärkeäksi koetun alueen tai paikan kehittämiseen ja sen tulevaisuuden tekemiseen koetaan motivoivaksi ja palkitsevaksi samoin kuin alueen sisäisen yhteistyön parantaminen ja ihmisten saaminen mukaan kehittämistyöhön. Tämä piirre yhdistää aineistossa kaikkia aluekehittäjärooleja ja nousee esiin kaikissa haastatteluissa. Erityisesti maakunnan liiton ja kaupungin aluekehittäjät kuvaavat omaa sitoutuneisuutta alueeseensa tai kaupunkiinsa jopa rakkaudeksi.

Täähän on supermotivoiva työ ihmisille, jotka rakastavat tätä aluetta, ja mä kuulun siihen. ...mä tiedän, siis ihmiset puhuu, aluekehittäjätkin, että mä muutan heti Tampereelle, kun mä jään eläkkeelle ja näin, ja se on ihan fine, ei mitään, että näinkin voi ajatella. Mut mä oon hyvin kiinnittynyt tänne alueelle ja se motivoi mua, tän alueen kehittäminen. (H2P1)

Lisäksi työ itsessään mainitaan motivaatiotekijänä. Työyhteisö ja työssä suoriutuminen kytkeytyvät erityisesti *hallinnoijan* rooliin sekä alueen tulevaisuuden tekeminen ja näköalapaikalla työskentely *visionäärisen edellytysten luojan* rooliin. Työn monipuolisuus ja muuttuvuus sekä oman alueen verkostoitumisen edistäminen puolestaan kytkeytyvät *verkostoitujan* rooliin sekä verkostoissa tapahtuva yhteistyö, asioiden konkreettinen tekeminen ja uusien menetelmien kokeileminen *kokoonjuoksijan* rooliin. Aineiston perusteella aluekehittämistyöstä piirtyy kuva jopa kutsumuksellisenä työnä, mutta toisaalta kääntöpuolena ovat haasteet työstä irrottamisessa sekä työn ja vapaa-ajan erottamisessa toisistaan.

Ulkoiset motivaatiotekijät jäävät aineistossa selkeästi sisäisten motivaatiotekijöiden varjoon. Tärkeimmiksi ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi koetaan oman organisaation selkeä päämäärä ja tavoitteet sekä velvoitteet asiakkaita kohtaan. Ihannetapauksessa henkilökohtaiset, oman organisaation ja kehitettävän alueen tavoitteet ovat yhdensuuntaisia. Ristiriitaisissa tapauksissa organisaation tavoitteet ohjaavat toimintaa voimakkaimmin. Muina ulkoisina motivaatiotekijöinä mainitaan esimerkiksi hankkeiden tuloksellinen läpivienti sekä sidosryhmiltä saatu positiivinen palaute. Uraorientoitumisen tai oman uran suunnittelemisen merkitys motivaatiotekijänä kielletään, mikä on linjassa aiemmin saatujen tulosten kanssa (ks. Sotarauta ym. 2007, 88).

Mutta tästä, että kenelle sitä töitä tekee tai kenen hyväksi, niin kyllä se just ehkä noin on, että siitä asiasta innostuu ja sit se oma ura tulee siinä ohessa. Emmä ainakaan ite ajattele... Ei mulla oo mitään selvää päämäärää tossa uralla, vaikka kunnianhimoa löytyy. (H4P3)

Aluekehittämistyö on pitkäjänteistä, ja alueiden kehityspolkuihin vaikuttavat myös erilaiset ennakoimattomat ja nopeasti muuttuvat välilliset tekijät. Aluekehittäjältä edellytetäänkin kykyä kokonaiskuvan hahmottamiseen ja oman toiminnan suhteuttamiseen osaksi kokonaiskuvaavaa. Lisäksi tarvitaan kykyä työskennellä pitkäjänteisesti. Pitkäjänteisyyttä edellytetään erityisesti pitkän aikavälin kehityskulkujen hahmottamiseen ja edistämiseen keskittyvän *visionäärisen edellytysten luojan* roolissa. Pitkäjänteisyys voidaan tulkita samansuuntaiseksi kuin yhdistävältä johtajalta edellytettävä yhdistävä ajattelutapa ja kokonaiskuvan hahmottamistarve (ks. Sun & Anderson 2012, 314).

Lannistumattomuuden tarve kehystää aluekehittäjän työtä laajasti. Työelämään liittyvä yleinen epävarmuus, työn rytmittyminen kehityshankkeiden kautta sekä aluekehitysprosesseihin liittyvä ennakoimattomuus ja toisaalta ajoittainen hitaus edellyttävät aluekehittäjältä epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokykyä ja suoranaista paksunahkaisuutta. Lannistumattomuuden tarve kytkeytyy aineiston perusteella erityisesti *kokoonjuoksijan* rooliin.

Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäksi kuvaillaan laajempia motivaationaalisia taipumuksia, kuten kiinnostuneisuutta ja innostuneisuutta uusista asioista sekä yhteiskunnallisista ilmiöistä. Erääksi yhdistävän johtajuuden erityispiirteeksi on esitetty juuri kansalaisulottuvuutta –johtajan on oltava motivoitunut osallistumaan yhteiskunnallisiin asioihin eräänlaisena julkista arvoa tuottavana ”yhteiskunnallisena yrittäjänä” (Sun & Anderson 2012, 317). Tulkintamme mukaan tämä ulottuvuus kuvaa hyvin myös aluekehittäjää oman alueensa kehittäjänä.

Aluekehittäjän kompetenssiin liittyvät kognitiiviset kyvyt

Lopuksi syvennymme aluekehittäjän kompetenssitarpeisiin liittyviin kognitiivisiin kykyihin. Työelämässä tarvittavien lukemisen, kirjoittamisen ja laskemisen kaltaisten perustaitojen (ks. Ruohotie 2005, 36; Hanhinen 2010, 66) sijaan aineistossa korostuvat tässä yhteydessä avainkompetenssin (ks. Hanhinen 2010, 66–67) kaltaisiksi aluekehittäjän tehtävässä menestymisen kannalta keskeisiksi taidoiksi tulkitsemme kokonaisuuden hahmottamisen taidot, ennakointitaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä yhteistyötaidot. Lisäksi esiin nousevat johtamistaitojen ja hankeosaamisen tarve. Alueen strategisen kokonaiskuvan hahmottamisen taidot sekä taito asemoida oma tehtävä osaksi tätä kokonaiskuvaa nousevat erityisiksi aluekehittämistyötä leimaaviksi kompetenssitarpeiksi, joita tarvitaan kaikissa rooleissa toimittaessa. Edistääkseen alueensa kehitysprosesseja aluekehittäjän tulisi hahmottaa alueen kokonaiskuva ja sen polkuriippuvainen historiallinen ulottuvuus eräänlaisena kehityskaarena (ks. Bryson & Crosby 1992, 33–34).

Tulevaisuusorientoituneisuutta ja ennakointitaitoja edellytetään tietyssä määrin kaikilta aluekehittäjiltä, mutta erityisesti ne liittyvät *visionäärisen edellytysten luojan* rooliin. Aluekehittäjän tulisi kulkea koko ajan hieman aikaansa edellä tunnustellen samalla mahdollisia nousevia kehitystrendejä, minkä voi tulkita edellyttävän myös

luovaa ajattelua ja älykkyyttä. Toiminnan realiteetteja ei sovi kuitenkaan unohtaa, ja ajoittain aluekehittäjän aikaansa edellä oleminen voi muodostua myös haasteeksi. Eri sidosryhmät eivät välttämättä ymmärrä nousevan kehitystrendin arvoa, jolloin osapuolten mukaan saaminen alan hankkeisiin on haasteellista.

...tästä mun mielestä on suunnilleen 7 vuotta aikaa, kun kanssa joku yksittäinen hanke lähti edesauttamaan sitä [asiaa] ja silloinen [vastuuhenkilö] sanoi, että tästä ei tule mitään, että hän hakkaa päätänsä seinään, että ketään ei kiinnosta..., että hän on ihan epätoivoon vaipumassa. Ja sitten meni 2 vuotta eteen päin ja yhtäkkiä kaikki oli kiinnostunu. Kaikki tuli niihin... tilaisuuksiin. Siellä oli 40 yritystä ja PK-yritystä paikalla ja yhtäkkiä se olikin in. (H1P4)

Tulevaisuusorientoituneisuus ja työn rytmittyminen hankkeiden kautta edellyttävät erilaisten heikkojen signaalien, vaikutusketjujen ja niihin liittyvien kehittymismahdollisuuksien ja epäjatkuvuuskohtien tunnistamista. Tästä näkökulmasta aluekehittäjästä piirrettykin kuva heittäytymiskykyisenä opiskelijana, joka jatkuvasti päivittää omaa osaamistaan ja ottaa haltuun uusia asioita itselle tuntemattomista asiakokonaisuuksista. Tämä oman osaamisen uusintamisen ja monialaisuuden tarve kytkeytyy selkeästi aluekehitykseen mutta myös yleisesti työelämän monimutkautumiseen ja jatkuvaan tehtäväkentän laajenemiseen. Kehityksen mukana pysyminen haastaa henkistä jaksamista ja vaikuttaa myös välillisesti käsitykseen itsestä aluekehittäjänä. Muutamat haastateltavat toteavatkin, että omaan koulutustaustaan kytkeytyvä sisällöllinen osaaminen jää vähemmälle huomiolle ja sen sijaan korostuu identifioituminen nimenomaan aluekehittäjäksi.

Aluekehittäjän työ on aineiston perusteella merkittävässä määrin ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista. Vuorovaikutustaidot ja valmiudet monikanavaisen viestintään ovatkin oleellinen osa aluekehittäjän kompetenssia. Aluekehittäjän on oltava sosiaalisesti rohkea, tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja pystyttävä kommunikoimaan selkeästi. Vuorovaikutustilanteissa on tärkeää myös aidosti kuunnella, mitä keskustelukumppanilla on sanottavanaan. On tärkeää ymmärtää kohderyhmän tietotarve ja suodattaa tietomassasta vain oleellinen viestittäväksi sekä muokata viestin sävy ja sisältö kohderyhmän mukaan. Erityisesti verkostoitujan ja kokoonjuoksijan rooleissa aluekehittäjä toimii eräänlaisena tulkkina kääntäen yhteistyöverkoston eri osapuolten ja sidosryhmien puhuntaa toisilleen.

Ja sit taas tosta viestinnän osalta mun yks kollega kerran tiivisti mun mielestä hyvin, että hän kokee olevansa niinkun tulkki, et hän kääntää puhetta eri kieleltä eri kielelle. Et jos mä mietin vaikkapa nyt tässä [kollega] kerto omasta työstään mun mielestä hyvin, eli se, että jos hän on tekemisissä jonkun kylätoimikunnan tai asukasyhdistyksen kanssa, ni hän varmasti käyttää erilaista terminologiaa kuin jos hän yrittää viedä niitä samoja asioita eteenpäin kaupunginhallitukselle tai rahottajaviranomaiselle, eli siin on osattava mukauttaa sitä omaa puhuntaansa sen mukaan et kenen kans millonki keskustellaan. (H6P1)

Yhteistyötaidot kietoutuvat yhteen vuorovaikutus- ja viestintätaitojen kanssa. Aluekehittäjän tulee kyetä liikkumaan sosiaalisissa verkostoissa ja verkostoitumaan eri sidosryhmien kanssa. Tämä edellyttää läsnäoloa ja osallistumista eri tilaisuuksiin, kiinnostusta uusiin ihmisiin sekä vuorovaikutustaitoja. Sosiaaliset verkostot toimivat eräänlaisena aluekehittäjän voimavarana ja muodostavat perustan ihmishuhtepääomalle (ks. Morse 2010, 243), jota on mahdollista hyödyntää erilaisissa neuvottelutilanteissa. Erityisesti verkostoitujan roolissa verkostojen ja sosiaalisen pääoman merkitys ovat menestyksellisen toiminnan edellytyksiä. Verkostojen merkitys näkyy etenkin paikkakuntaa vaihdettaessa, jolloin aikaa kuluu oikeiden henkilöiden, organisaatioiden ja verkostojen tunnistamiseen, heihin tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Yhteistyötaidot kytkeytyvät myös tiimityöskentelytaitoihin, joita tarvitaan varsinkin oman organisaation muodostaessa tiiviin työyhteisön tai sen organisoituessa tiimimäisesti.

Henkilökohtaisten sosiaalisten verkostojen lisäksi aluekehittäjien työssä korostuvat erilaiset yhteistyöverkostot, jotka kytkeytyvät usein samanaikaisesti paikallisiin, alueellisiin, kansallisiin ja yhä useammin myös kansainvälisiin toimijoihin. Erityisesti yhteistyöverkostojen kokoonjuoksijan roolissa aluekehittäjä vastaa onnistumisen kannalta keskeisten osapuolten ja tarvittavien resurssien tunnistamisesta ja yhteensovittamisesta yhteiseksi aluekehityshankkeeksi. Tässä roolissa toimiminen edellyttää organisaatioiden perustehtävien ja tavoitteiden tuntemusta, kykyä sovittaa eri sidosryhmien tavoitteita yhteen ja kuvata yhteinen tavoite ymmärrettävästi eri sidosryhmille. Lisäksi tarvitaan kykyä muodostaa yhteinen visio eri sidosryhmien kanssa sekä kykyä innostaa ja motivoida sidosryhmiä mukaan kehittämishankkeisiin esimerkiksi luomalla mielikuvia onnistuneen yhteistyön tuloksista. Näitä kaikkia taitoja edellytetään myös yhdistävältä johtajalta (ks. esim. Luke 1998, 67–68; Crosby

& Bryson 2010, 219; Morse 2010, 244). Erään haastatellun aluekehittäjän mukaan yhteistyöverkoston kokoaminen muistuttaakin palapelin rakentamista: eri palaset sovitetaan yhteen niin, että niistä muodostuu jotakin enemmän kuin osiensa summa.

...mä oon usein se, joka rupee miettiin, et no mites tästä voitais sitten pistää vähä osasia yhteen ja rakentaa sitä hanketta ja minkälaisilla aikatauluilla mennään eteenpäin ja muuta. Että mä oon löytäny ehkä paikkani enemmän semmosesta kokoonjuoksijan roolista ja sitten voi olla ne luovat innovaattorit vähän toisaalla, mut nimenomaan juuri näiden verkostojen kautta, et kun sinne löytyy erilaisia persoonia, niin ne on ne kaikkein parhaat hetket viedä tätä aluekehittämistä eteenpäin. (H6P1)

Kokoonjuoksijana toimiminen ei pääty hankkeen käynnistämiseen, vaan koordinaatiotarvetta on myöhemminkin. Tällöin aluekehittäjä toimii yhteistyöverkoston toiminnan fasilitaattorina, jota ilman yhteistyö ei välttämättä edistyisi tai olisi yhtä hedelmällistä (ks. Morse 2010, 234; Torfing & Díaz-Gibson 2016, 107–108). Olen-naista on toimia tulkkina ja rakentaa luottamusta eri osapuolten välille, valaa uskoa yhteiseen asiaan sekä edistää yhteistä päätöksentekoa. Tarvittaessa on myös heräteltävä ja ravisteltava ajattelua uudenlaisten ratkaisujen löytämiseksi sekä edistettävä yhteistyöhön liittyvien prosessien liikkeellä pysymistä. Kokoonjuoksijan rooli kytkeytyy voimakkaasti myös hankeosaamiseen, sillä hankemaailman erilaiset lainalaisuudet, rahoituskanavat, hankevalmisteluun liittyvät ohjeistukset ja säännöt sekä kumppanuuksien solmimiseen liittyvät sopimustekniset asiat on tunnettava, jotta aluekehityshankkeiden kokoonjuokseminen on ylipäätään mahdollista. Myös hallinnoijan roolissa hankemaailman toimintaperiaatteiden tuntemus sekä toimintaa ohjaavien lakien ja säännösten tuntemus ovat keskeisessä asemassa.

Tai kyllä mä koen, että mulla tietyissä asioissa on asiantuntemusta liittyen just tolla-seen hankevalmisteluun, projektirahotuksiin ja sen tyyppisiin asioihin. Mutta varmaan se yks asiantuntijuuden... No, niin ku tässä monet on sanonu, että se kyky ehkä nähdä sellasia asioita, joihin pitää tarttua, kokonaisuuksia ja sitten taitoa yhdistellä eri osajia ja kumppaneita, että se asia saadaan yhdessä tehtyä. Verkosto-osaamista, se on myös... (H4P2)

Aluekehittäjän kompetenssitarpeista on tunnistettavissa myös yleisiksi johtamistaidoiksi tulkittava kokonaisuus. Aineiston perusteella se liitetään selkeästi

muodolliseen johtaja-asemaan, vaikka johtamistaitoihin liittyviä priorisointi- ja organisointitaitoja sekä päätöksentekokykyä tarvitaan myös esimiestehtävien ulkopuolella. Erityisesti painotetaan tiedolla johtamista. Tiedon kokoaminen eri lähteistä sekä sen objektiivinen analysoiminen ja jäsentäminen esimerkiksi eri kehittämisfoorumeilla hyödynnettäväksi ovat osa aluekehittäjän jokapäiväistä työtä, jota tarvitaan kaikissa aluekehittäjärooleissa toimittaessa. Analyttisestä luonteenlaadusta sekä tiedon hankinta-, jäsentely- ja analysointitaidoista onkin selkeää etua aluekehittäjänä toimittaessa. Tiedon syntetisoijana aluekehittäjän tulisi toiminnallaan edistää faktatietoon perustuvaa päätöksentekoa hyödyntämällä erilaisia tietolähteitä sekä omien kollegoidensa tai yhteistyöverkostojensa joukosta löytyvää tietämystä. Objektiivinen tiedon käsitteleminen ja päätösten perusteleminen faktatiedolla lisäävät autenttisuutta ja edistävät luottamuksen ja legitimitetin rakentamista yhteistyöverkostossa (Sun & Anderson 2012, 320), mikä muodostaa keskeisen kokonaisuuden yhdistävänä johtajana toimivan aluekehittäjän tehtäväkentässä.

Varsinaisten taitojen (proseduraaliset tiedot) ja asiatiedon (deklaratiiviset tiedot) lisäksi aineistossa kuvaillaan erilaisia työhön liittyviä asenteita ja älykkyyden piirteitä. Työhön liittyviä asenteita ovat muun muassa ratkaisu- ja tuloshakuisuus, kriittisyys, kantaaottavuus ja erityisesti läpi aineiston korostuva intohimo omaa työtä kohtaan. Aluekehittäjän deklaratiivisessa tietoperustassa vaaditaan etenkin laaja-alaista tietämystä sekä toimintaympäristön syvällistä tuntemusta. Laaja-alainen tietämys näyttäytyy käytännössä usean eri alan tietotaitona, mikä voi osaltaan tukea aluekehittäjän kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja oman toiminnan merkitystä osana kokonaisuutta. Toisaalta laaja-alaisen tietämyksen kääntöpuolena on tietämyksen jääminen pinnalliseksi, sillä aluekehittäjäkään ei voi olla kaikkien alojen asiantuntija. Tällöin eri verkostoista hankittava tietämys voi toimia aluekehittäjän tietopääomana.

Vähän pitää tietää kaikesta. Aika harvasta tiedetään paljon. Ehkä siihen kyky myöskin, että sitten kun huomataan, että tästä asiasta mä en tiedä, niin sit otetaan ne omat verkostot, kollegat tai jotku muut käyttöön ja valjastetaan heidät siihen ja pystytään ite erkaantumaan siinä vaiheessa. Heitetään palloa jollekin muulle. (H4P1)

Aluetuntemus koetaan perusedellytykseksi tietyllä alueella toimimiselle. Alueen erityispiirteiden sekä siellä toimivien henkilöiden ja organisaatioiden tunteminen mahdollistavat aluekehittämistyön tekemisen ja sujuvoittavat päivittäistä työntekoa.

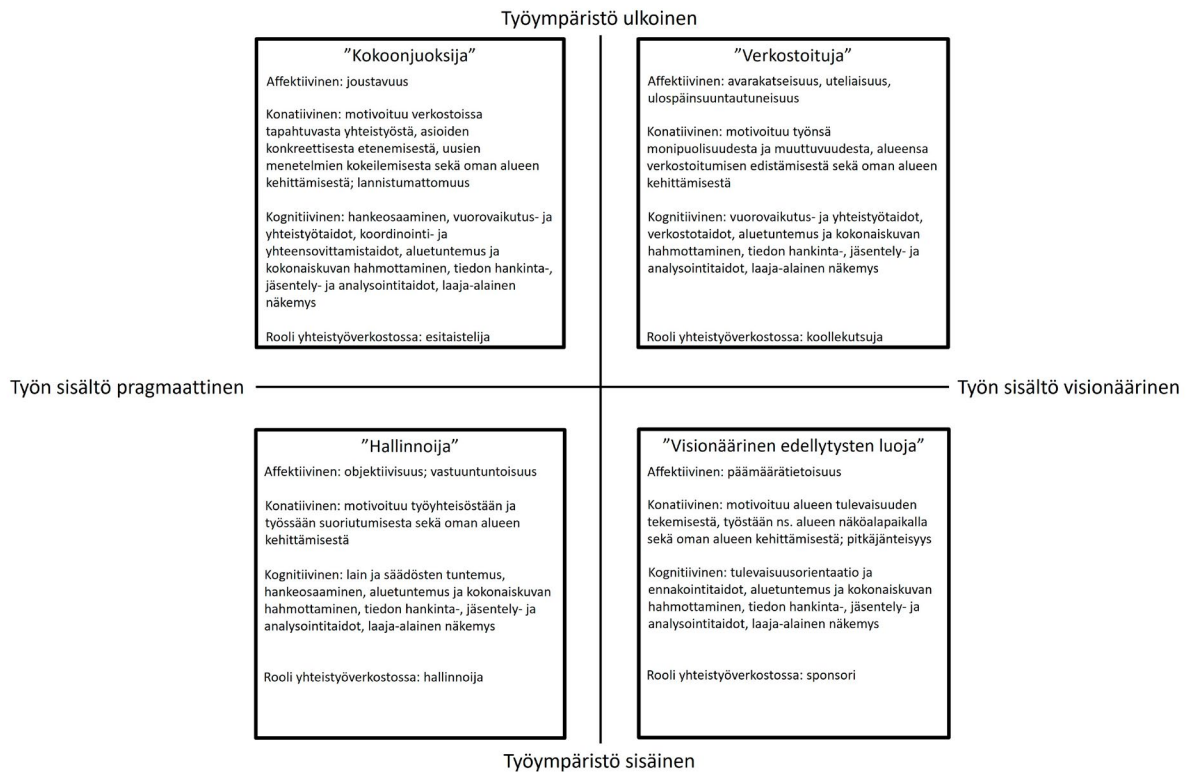
Aluetuntemus ja juurtuminen nimenomaan itselle tärkeän alueen kehittäjäksi kytkeytyvät voimakkaasti motivaatiotekijöihin, ja ne vahvistavat näin aluekehittäjän intoa oman alueensa kehittämiseen.

Aluekehittäjän moninaiset roolit

Tutkimuksemme perusteella aluekehittäjistä piirtyy kuva laaja-alaisena asiantuntijoiden joukkona, joka ei muodosta yhtenäistä ammatillista ryhmää. Aluekehittäjä ei siis rajaudu tietyissä organisaatioissa, ammattikunnissa tai tehtävänimikkeissä tehtävään työhön. Pikemmin yhdistävänä tekijänä on pyrkimys luoda edellytyksiä alueen kehitykselle, koota ja suunnata resursseja kehitysprosessien eteenpäin viemiseksi sekä näin tavallaan rakentaa alueen tulevaisuutta. Tällainen aluekehittämiselle tyypillinen toimintatapa tunnistetaan aineistossamme, mutta silti osa haastatelluista asiantuntijoista ei miellä itseään aluekehittäjäksi. Vastaavasti oman työn mieltäminen johtamiseksi tai työn johtamisulottuvuuden tunnistaminen ei ole haastateltaville mitenkään itsestään selvää lukuun ottamatta perinteisissä esimiestehtävissä toimivia. Voi siis kysyä, onko tulkintamme aluekehittäjyyden ja yhdistävän johtajuuden yhtymäpinnoista perusteeton? Mielestämme ei, sillä kokonaisuudessaan yhdistävän johtajuuden käsitteen kuvaamat johtamisen muodot ja roolit ovat varsin yhteneviä aluekehittämisen käytäntöjen kanssa.

Aluekehittäjien tehtävissä vaadittavat sisällölliset kompetenssitarpeet ovat moninaisia ja vaihtelevat voimakkaasti tehtävänkuvan mukaan. Tätä moninaisuutta lisää työn jäsentyminen kehityshankkeiden kautta, sillä eri kehityshankkeissa tarvitaan usein erilaista sisällöllistä osaamista. Työuran edetessä aluekehittäjistä näyttääkin muotoutuvan moniosaajia, jotka tuntevat useiden eri alojen sisällöllisiä asioita mutta jotka eivät välttämättä erikoistu mihinkään. Erään haastateltavan sanoin *vähän on tiedettävä kaikesta*, jotta aluekehittäjä kykenee sovittamaan erilaiset palaset osaksi kokonaisuutena hahmottuvaa alueen kehitysprosessia. Kuten Sotarauta ja kumppanit (2007, 10) kuvaavat, aluekehittäjä on yleisosaaja, kehittämisen kymmenottelija, joka ei ole kuitenkaan erikoistunut mihinkään yksittäiseen substanssiin. Jäsenettäessä aluekehittäjien kompetensseja kahdella akselilla – työn pragmaattisuuden ja visionäärisyyden sekä työympäristön sisäisten ja ulkoisten yhtymäpinnojen painottumisen mukaan – aineistostamme on kuitenkin selkeästi tunnistet-

tavissa neljä aluekehittäjäroolia, joissa toimittaessa painottuvat erilaiset kompetenssit. Aineiston perusteella tunnistamamme aluekehittäjäroolit on esitelty kuviossa 1, ja niihin liittyviä kompetensseja on avattu tarkemmin analyysin yhteydessä.



Kuvio 1. Tutkimuksessa tunnistetut aluekehittäjäroolit

Tunnistamassamme *hallinnoijan* roolissa on nähtävissä selkeä kytkeä yhteistyöverkostojen tutkimuksen parissa tunnistettuihin toimenpanijan ja hallinnoijan rooleihin nimenomaan työn sisältöjen näkökulmasta (ks. Crosby ym. 2017, 661). Hallinnoijan tehtäväkentässä painottuvat erilaiset suunnitteluun, valvontaan ja hallinnointiin liittyvät tehtävät. Työ on pääsääntöisesti käytännönläheistä ja tapahtuu organisaation sisäisillä yhdyspinnoilla. *Kokoonjuoksijan* toiminta muistuttaa suurelta osin esitaistelijan roolissa toimivaa yhdistävää johtajaa (ks. Crosby & Bryson 2010, 219). Esimerkiksi erilaisten kehityshankkeiden koordinointi sekä eri osapuolten välisten mielipiteiden yhteensovittaminen ja yhteistyön fasilitointi ovat luonteeltaan käytännönläheistä toimintaa, mutta tapahtuvat enimmäkseen verkostoissa eri sidosryhmien parissa.

Verkostoitujan roolille tyypilliset koolle kutsujan piirteet liitetään usein yhdistävän johtajuuden parissa tunnistettuihin esitaistelijan ja sponsorin rooleihin (ks. Crosby & Bryson 2010, 219; Crosby ym. 2017, 660). Aineistomme perusteella tähän rooliin kytketyvät piirteet muodostavat merkittävän osan aluekehittäjyyden kokonaisuudessa, joten sen erottaminen omaksi verkostoitujan roolikseen on perusteltua. Verkostoituja edistää toiminnallaan alueen verkostojen rakentamista ja toimii usein erilaisten kehityshankkeiden koolle kutsujana. Eri alan ammattilaisten parissa toimiminen edistää myös uusien kehitysideoiden löytämistä ja jalostamista kehityshankkeiksi. Viimeinen tunnistamistamme rooleista, *visionäärinen edellytysten luoja*, vastaa yhdistävän johtajuuden parissa tunnistettua sponsoriroolia (ks. Crosby & Bryson 2010, 219). Alueen tulevan kehityskulun visiointi ja ennakointi sekä edellytysten luominen ja resurssien hankkiminen tavoiteltujen kehityskulkujen toteutumiselle vaativat visionääristä lähestymistapaa. Visionäärinen edellytysten luoja voi asemastaan riippuen edistää myös legitimiteetin rakentamista tietyn kehityskulun mukaiselle toiminnalle.

Aluekehittäjärooleja selvästi yhdistävä piirre on kyky hahmottaa alueen kokonaiskuva ja ymmärtää sen strategiset aikomukset; tämä korostuu myös työnkuvan ollessa hyvin tekninen. Alueen kokeminen merkittäväksi vaikuttaa motivoitumiseen ja aluekehittäjien työhönsä kiinnittymiseen. Vaikka työtä tehdään omassa organisaatiossa sekä erilaisissa ammatillisissa ja sidosryhmäverkostoissa, sitä tehdään ensisijaisesti oman alueen tulevaisuuden rakentamiseksi. Huomionarvoista on, että eri tilanteissa aluekehittäjän rooli voi vaihdella, jolloin myös kompetenssin eri osa-alueet painottuvat eri tavalla.

Lopuksi: Asiantuntijan kompetenssista verkoston kompetenssiksi?

Vaikka aluekehittäjältä tutkimuksemme mukaan edellytetään tehtävässään moninaista osaamista, ei hänen välttämättä tarvitse olla kaikkien alojen erityisasiantuntija tai täyttää kaikkia yhteistyön vaatimia rooleja yksin. Tärkeämpää on, että hän tekee työtä omiin vahvuuksiinsa perustuen ja että yhteistyöverkosto kokonaisuutena sisältää tarvittavan osaamisen ja tarvittavat avainhenkilöt eri rooleihin. Tähän sisältyy mielestämme myös tutkimuksemme keskeisin teoreettinen havainto.

Tulkittaessa aluekehittäjän kompetenssia ja rooleja yhdistävän johtajuuden kautta yksittäisen aluekehittäjän kompetenssia olennaisemmaksi nousee se, että kuhunkin aluekehittämisen prosessiin liittyvä yhteistyöverkosto sisältää toiminnan kannalta kriittiset kompetenssit. Aluekehittäjien kompetenssitarpeiden laajuuden takia on perusteltua väittää, ettei yksittäinen henkilö edes voi hallita kaikkia edellytetyjä tietoja ja taitoja. Siksi onkin tärkeää ymmärtää toiminnan kannalta keskeiset kompetenssit ja ottaa ne huomioon yhteistyöverkosta rakennettaessa niin, että yhteistyöverkoston saadaan mukaan tarvittavan kompetenssin näkökulmasta oikeat henkilöt. Lisäksi on tärkeää, että keskeiset roolit tulevat täytetyiksi ja niissä toimivat rooleihin sopivat henkilöt. Eri tilanteissa henkilöiden roolit voivat vaihtua. Kun kulloisessakin tilanteessa rooleissa toimivat pätevimmät henkilöt, yhteistyöverkosto suoriutuu mahdollisimman tehokkaasti. Kehittäjäroolien ei siis tulisi jäsentyä vain esimerkiksi muodollisen aseman tai tehtävän perusteella. Yhteistyön varaan rakentuva yhteistyöverkoston kompetenssi muistuttaa näin piirteiltään Jurmun (2021, 48) väitöskirjassaan esiin nostamaa kollektiivista asiantuntijuutta. Hänen mukaansa asiantuntijuus voi rakentua paitsi yksilöiden oppimisprosessin myös eri toimijoiden yhteistyön tuloksena.

Yhteistyöverkoston kompetenssi on periaatteellisella tasolla tunnistettu yhdistävän johtajuuden tutkimuksessa (Bryson & Crosby 1992, 32; Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf 2010, 10), mutta aihetta ei ole tutkittu tarkemmin empiirisesti. Näkökulmamme auttaakin tulkitsemaan yksilöiden kompetenssin merkitystä yhteistyöverkoston kompetenssin rakentumisessa, sillä viime kädessä verkoston kompetenssi rakentuu yksilöiden kompetenssien varaan. Jatkossa tulisi kehittää yhteistyöverkoston kokonaiskompetenssia tarkastelevia tutkimusasetelmia ja niihin soveltuvia välineitä: yhdistävän johtajuuden peruslähtökohtana on synnyttää yhteistyön kautta jotakin osiensa summaa suurempaa (Morse 2010, 232).

Yhteistyöverkoston kompetenssinäkökulman lisäksi tutkimuksemme laajentaa käsitystä yhdistävien johtajien kompetensseista ja yhteistyöverkostoissa omaksuttuista rooleista. Kompetenssitarpeiden tarkastelu voi olla apuna aluekehittäjien kompetenssitarpeiden tunnistamisessa ja ammatillisen kehittämisen suuntaamisessa sekä toimia koulutuksen apuvälineenä. Käyttämämme tutkimusote ja haastatteluaineisto asettavat kuitenkin omat rajoitteensa tulosten yleistettävyydelle. Tulokset tarjoavat lähinnä näytteenomaisen leikkauksen julkisella sektorilla työskentelevien aluekehittäjien kompetensseista ja viitoittavat osaltaan jatkotutkimuksen kohden-

tamista. Aluekehittäjien kompetensseja tulisi jatkossa tutkia myös kyselyaineistoilla. Ne auttaisivat kokonaisvaltaisemman käsityksen luomisessa aluekehittäjien kompetenssitarpeista sekä parantaisivat tulosten yleistettävyyttä. Lisäksi kyselyaineistolla voitaisiin tutkia tarkemmin yhteistyöverkoston kompetenssia sekä laajentaa kompetenssitarkastelua maantieteellisesti ja muilla sektoreilla työskenteleviin aluekehittäjiin. Erityisesti maantieteellinen ulottuvuus on kiinnostava, koska tulostemme mukaan aluekehittäjien sitoutuminen omaan alueeseensa määrittää merkittävästi heidän työtään.

Kirjoittajat

Jonne Parkkinen

HM, SM, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto
sähköposti: jonne.parkkinen@tuni.fi

Jari Kolehmainen

HT, tutkimusjohtaja, Tampereen yliopisto
sähköposti: jari.kolehmainen@tuni.fi

Kirjallisuus

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos*. Tampere: Vastapaino.

Alban-Metcalfe, J. & Alimo-Metcalfe, B. (2010) Integrative leadership, partnership working and wicked problems: A conceptual analysis. *The International Journal of Leadership in Public Services* 6 (3), 3–13. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0512>

Ansell, C. & Gash, A. (2012) Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 17 (1), 2–21.

Beer, A., Ayres, S., Clower, T., Faller, F., Sancino A. & Sotarauta, M. (2019) Place leadership and regional economic development: A framework for cross-regional analysis. *Regional Studies* 53 (2), 171–182. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1447662>

- Boyatzis, R. E.** (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M. & Crosby, B. C.** (1992) *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Crosby, B. & Bryson, J.** (2010) Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly* 21 (2), 211–230. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>
- Crosby, B., 't Hart, P. & Torfing, J.** (2017) Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review* 19 (5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Garavan, T. N. & McGuire, D.** (2001) Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and reality. *Journal of Workplace Learning* 13 (3), 144–163. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- Garretsen, H., Stoker, J., Soudis, D., Martin, R. & Rentfrow, J.** (2019) The relevance of personality traits for urban economic growth: Making space for psychological factors. *Journal of Economic Geography* 19 (3), 541–565. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby025>
- Getha-Taylor, H.** (2008) Identifying collaborative competencies. *Review of Public Personnel Administration* 28 (2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315434>
- Hanhinen, T.** (2010) *Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Acta Universitatis Tamperensis 1571. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8290-8>
- Helakorpi, S.** (2005) *Työn taidot*. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** (2011) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huggins, R., Thompson, P. & Obschonka, M.** (2018) Human behaviour and economic growth: A psychocultural perspective on local and regional development. *Environment and Planning A: Economy and Space* 50 (6), 1269–1289. <https://doi.org/10.1177/0308518X18778035>

- Hyyryläinen, T.** (1992) Omaehtoisuuspyrkimys alueellisessa kehittämisessä. Tutkimuksia-sarja A, 14. Tampere: Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitos.
- Jauhiainen, J. S. & Niemenmaa, V.** (2006) Alueellinen suunnittelu. Tampere: Vastapaino.
- Jurmu, L.** (2021) Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan? Tampereen yliopiston väitöskirjat 399. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P.** (2001) Yrittäjäyyskasvatus – analyyseja, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus* 2/2001, 102–111.
- Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula-Leino, J.** (2008) Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessä. *Liiketalous* 3/08, 269–296.
- Laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista** 2014/7. Annettu Helsingissä 17.1.2014.
- Lee, N.** (2017) Psychology and the geography of innovation. *Economic Geography* 93 (2), 106–130. <https://doi.org/10.1080/00130095.2016.1249845>
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M.** (2000) Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 7/2000. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Luke, J. S.** (1998) *Catalytic leadership: Strategies for an interconnected world*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lundström, N.** (2015) Aluekehittämisen pirullinen peli. *Acta Wasaensia*, 326. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Morse, R.** (2008) Developing public leaders in age of collaborative governance. Teoksessa R. S. Morse & T. F. Buss (toim.) *Innovations in public leadership development*. Lontoo: M. E. Sharpe, 79–100.
- Morse, R.** (2010) Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly* 21 (2), 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>
- Mäkinen, M.** (1994) Aluepolitiikka Euroopan unionissa ja sen jäsenmaissa Suomen näkökulmasta. Aluetieteen laitos, julkaisuja B 66. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J.** (2017) Yhdistävä johtajuus: Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta. *Acta* 268. Helsinki: Suomen Kuntaliitto & Tampereen yliopisto.

- Pietiläinen, V.** (2010) Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä – Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 62. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20112101060>
- Ruohotie, P.** (2005) Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa T. Varis (toim.) *Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen*. Helsinki: OKKA-säätiö, 31–49.
- Ruohotie, P. & Koironen, M.** (2000) In the pursuit of conative constructs into entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education* 3, 9–22.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M.** (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Silvia, C. & McGuire, M.** (2010) Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly* 21 (2), 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.006>
- Snow, R., Corno, L. & Jackson, D.** (1996) Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa D. Berliner & R. Calfee (toim.) *Handbook of educational psychology*. New York: Simon & Schluster Macmillian, 243–310.
- Sotarauta, M.** (2016) *Leadership and the city: Power, strategy and networks in the making of knowledge cities*. Milton: Routledge.
- Sotarauta, M.** (2018) Aluekehittämisajattelun muutos, peruskäsitteet ja kevyt avaus tulevaan. *Sente työraportteja* 41/2018. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sotarauta, M., Kosonen, K.-J. & Viljamaa, K.** (2007) Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena: 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä. *Sente-julkaisuja* 23/2007. Tampere: Tampereen yliopiston alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.
- Sun, P. & Anderson, M.** (2012) Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly* 23 (3), 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.018>
- Suutari, T. & Lakso, T.** (2008) Kehittävä asiantuntija: Reflektiivisten yksilöiden rooli innovaatioympäristöjen kehittämisessä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.) *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampere University Press, 332–363.

- Torfin, J. & Díaz-Gibson, J.** (2016) Transforming governance to enhance social and educational innovation. *Pedagogía Social* 28, 99–111. https://doi.org/SE7179/PSRI_2016.28.08
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.–2. painos. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, P.** (1998) *Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita*. Aluekehitysosaston julkaisu, 6/1998. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Jonne Parkkinen & Jari Kolehmainen

“One must know a little bit about everything”: The various roles and competences of the regional development specialist

Regional development offers an interesting field to study the competences related to professional work. Along with the trends affecting work, the wideness and complexity of the field of operation sets demands for the competence needed. In this article, we advance the understanding of the work of regional development specialists and their competences by using the angle of work life research and leadership studies. The article answers the question: What kind of competence is required while working as a regional development specialist in network-like environments? The empirical data were gathered in six focus group interviews in South Ostrobothnia. The data were analysed abductively using qualitative content analysis. The results show that the regional development specialists are multitalents whose expertise is based on understanding the bigger picture and the strategic intentions of the area. The four roles of the regional development specialists presented in the article also affect the competence needed while doing professional work. The main contribution is related to the competence needs of regional development specialists working in multi-actor, network-like environments.