



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Kansainvälisen organisaatioverkostoitumisen  
kehittämistyökalu luovan alan toimijalle**

*Inka Pohjonen*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

3 / 2016

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>Työn tekijä</b> Inka Pohjonen  | <b>Sivumäärä</b> 46 ja 25 liitesivua |
| <b>Työn nimi</b> Kansainvälisen organisaatioverkostoitumisen kehittämistyökalu luovan alan toimijalle   |                                      |
| <b>Ohjaava opettaja</b> Jyrki Simovaara   |                                      |
| <b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> EARS – Europe-Asia Rountable Sessions, Ossi Luoto  |                                      |
| <b>Tiivistelmä</b> <p>Kansainvälistyminen vaatii tänä päivänä verkostoja ja sujuvuutta niiden hallinnassa. Tästä johtuen verkostoituminen nousee yhä useamman luovan alan organisaation tehtäväliselle. Tämä opinnäytetyö toimii kehittämistyökaluna luovan alan toimijalle kansainväliseen organisaatioverkostoitumiseen liittyvissä kehittämis- ja hallinnointitehtävissä. Opinnäytetyö soveltuu laajasti luovan alan toimijoille, jotka ovat kiinnostuneita kansainvälisen verkoston luomisesta kuin myös jo pidempään kansainvälistä toimintaa harjoittaneelle organisaatioverkoston kehittäjälle. Verkostoitumista käsitellään lähinnä organisaatio-tasolla, kuitenkin perehtyen myös verkostoitumisen sivuuttamattomaan henkilökohtaiseen aspektiin myös yritysmaailmassa.</p> <p>Opinnäytetyön tilaajatahona toimii EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions, luovien alojen ilmiöitä ja ammattilaisia esittelevä seminaarisarja ja verkkomedia. EARS auttaa rakentamaan pitkäjänteisiä suhteita Euroopan ja Aasian välillä kokoamalla säännöllisesti yhteen luovan alan kansainväliset vaikuttajat. Opinnäytetyö kokoaa kansainvälistä verkostoitumista käsittelevän infopakettin luovien alojen toimijoille, jota organisaatio voi jakaa niin halutessaan omissa verkostoissaan partneriorganisaatioilleen. Työ konkreettisesti pyrkii edistämään pitkällä tähtäimellä tilaajatahon omaa verkostohallinnointia organisaatiolle kustomoidun verkostostrategian avulla (liite 1).</p> <p>Opinnäytetyössä on käytetty pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä kvalitatiivisia asiantuntijahaastatteluita, joita toteutettiin viiden eri verkostoitumisen parissa työskentelevän luovan alan ammattilaisen kanssa. Haastattelujen pohjalta toteutettu vertaisarviointi mahdollisti parhaiden alan käytäntöjen omaksumisen EARS organisaation verkostostrategiaa kehitettäessä. Edellä mainittujen menetelmien lisäksi toteutettiin myös kaksi EARS organisaation sisäistä haastattelutilannetta, joita hyödynnettiin erityisesti opinnäytetyön verkostoitusstrategia osuuden luomisessa. Opinnäytetyö prosessi toteutettiin rinnastettui työharjoittelun aikana EARS on Helsinki 2015 tapahtuman tuotannossa viestinnän- ja markkinoinnin koordinoititehtävissä. Tämä mahdollisti työn ohella havainnoimisen ja prosessikirjoittamisen verkostohallinnollisen työn käytäntöihin liittyen. Yhteisölliseen ideoimiseen ja organisaation tulevaisuuden näkymien ennakoimiseen tähänneen työpajan järjestäminen organisaation kaikkien työntekijöiden voimin toimi tärkeänä kehityksen menetelmänä tuoden monia erilaisia näkökulmia, toiveita ja tahtotiloja esille opinnäytetyön aihe maailmaan liittyen. Lopuksi järjestetty opinnäytetyön arviointi- ja jalkauttamispalaveri tilaajatahon kanssa, auttoi konkretisoimaan työn tuloksien merkitystä organisaatiolle. Kaikki opinnäytetyössä käytetyt menetelmät rinnastettiin organisaatioverkostoitumista kansainvälisellä tasolla käsitteleviin tietolähteisiin ja aikaisempiin selvityksiin.</p> |                                      |
| <b>Asiasanat</b> verkostoituminen, kansainvälistyminen, verkostoanalyysi, verkostojohtaminen, Organisaatioviestintä, verkostostrategia  |                                      |

**ABSTRACT**

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| <b>Author</b> Inka Pohjonen  | <b>Number of Pages</b> 46 / 25 |
| <b>Title</b> Development Tool for International Organizational Networking in the Creative Industry   |                                |
| <b>Supervisor</b> Jyrki Simovaara  |                                |
| <b>Subscriber and/or Mentor</b> EARS – Europe-Asia Rountable Sessions, Ossi Luoto  |                                |
| <b>Abstract</b><br><p>Nowdays internationalization demands networks and fluency in managing them. Due to this matter networking has become increasingly important for many organizations in the creative fields. This thesis serves as a development tool for creative industry professionals interested in creating international network or network management with more efficient practises. In this thesis networking is mainly covered as an organizational act still pointing out the need and understanding for personal networking process also in organizational settings.</p> <p>Subscriber of this thesis is EARS – Europe-Asia roundtable Sessions, a platform supporting creative industry collaboration by introducing the latest trends from Asia, and the professionals behind them. EARS was set up to provide a place for creative professionals from different cultural settings to meet, connect and share ideas. This thesis serves as an information package about international networking for EARS and also to share with their organizational partners if wanted. As a concrete development tool this thesis is trying to help improve the EARS networks by creating a networking strategy (attachment 1).</p> <p>Methods used in this thesis are interviews, observation, process writing, benchmarking, communal innovation and future prediction workshop as well as evaluation meeting at the end of the whole writing process. The interviews were executed by interviewing five creative industry professionals dealing with international networking in their positions. Also two internal interviews were made with EARS production team members particularly aiming for building a customized networking strategy for organizational needs. All the development methods used in this thesis were contrasted to the information sources and previously made researches on the subject of organizational networking in international settings.</p> |                                |
| <b>Keywords</b> Networking, internationalization, network analysis, network management, organizational communication, networking strategy  |                                |

## SISÄLLYS

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO   | 5  |
| 1.1 Työn näkökulma ja tilaajatohon esittely                | 6  |
| 1.2 Työn tavoitteet ja käytetyt kehittämistyön menetelmät  | 7  |
| 2 VERKOSTOITUMINEN   | 10 |
| 2.1 Verkostoitumisen teoriaa                               | 10 |
| 2.2 Verkostoitumisen merkitys luovan alan organisaatiolle  | 14 |
| 2.3 Verkostoituminen tänä päivänä ja tulevaisuudessa       | 15 |
| 2.4 Verkostoitumisen suurimmat haasteet                    | 17 |
| 3 KANSAINVÄLISEN ORGANISAATIOVERKOSTOITUMISEN KEHITTÄMINEN | 20 |
| 3.1 Taustatyö verkostoitumisen edellytyksenä               | 20 |
| 3.2 Verkostoitumisen käytännön menetelmät                  | 22 |
| 3.3 Verkoston hallinointimenetelmät                        | 25 |
| 3.4 Kontaktin kaari ja verkoston ylläpitäminen             | 26 |
| 3.5 Organisaatio verkostoitujana                           | 29 |
| 3.6 Verkostoviestintä                                      | 32 |
| 3.7 Yhteenveto   | 35 |
| 4 IDEOINTIA JA POHDINTAA YKSIN JA YHDESSÄ                  | 36 |
| 4.1 Tulevaisuusverstaas                                    | 36 |
| 4.2 Pohdintaa ja johtopäätöksiä havaintoihin perustuen     | 39 |
| 5 LOPPULUKU  | 41 |
| 5.1 Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen                | 41 |
| 5.2 Opinnäytetyön arviointi ja tulosten jalkauttaminen     | 43 |
| LÄHTEET  | 45 |
| LIITTEET   | 47 |
| Liite 1: EARS verkostostrategia 2016                       |    |
| Liite 2: EARS verkostot sidosryhmäkartta                   |    |
| Liite 3: EARS mediaverkostot sidosryhmäkartta              |    |

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön idea syntyi jo tammikuussa 2015 ollessani työharjoittelussa Berliinissä suomalaisessa residenssigalleriassa. Suomalaisen nykyaidegallerian verkostot koostuivat lähinnä suomalaisista rahoituskanavista ja Berliinin suomalaisesta taiteilijayhteisöstä. *"Ihan kun oltaisiin Helsingissä"* kuulin erään gallerian näyttelyä katsomaan tulleen Berliiniläistyneen suomalaisen taiteilijan todenneen muille suomalaisille kollegoilleen. Ihmettelin miksei verkostoja laajennettu suomalaisen yleisön ulkopuolelle, jolloin kotimainen nykyaide olisi saanut uudenlaista näkyvyyttä kaupungissa myös niiden keskuudessa, joille aihepiiri ja tekijät eivät olisi entuudestaan tuttuja. Sain kuulla kansainvälisten verkostojen rakentamisen olevan vaikeaa, aikaa vievää ja resursseja vaativaa. Aloin pohtimaan aihetta ja kiinnostuin haasteesta: miten kansainvälisen verkoston rakentaminen tulisi aloittaa, minkälaisia toimenpiteitä se vaatii, kuinka verkostoja pidetään tehokkaasti yllä, miten kontaktista saataisiin paras mahdollinen molemminpuolinen hyöty ja olisiko strategiselle verkostoitumissuunnitelmalle kysyntää kulttuuriorganisaatioissa?

Kulttuurialalla kansainvälistyminen on jo taloudellisista syistä kannattavaa: kotimaan markkinat eivät elätä montaa taiteilijaa, joten luovilla aloilla katseen suuntaaminen ulkomaille jo uran alkumetreillä on entistä yleisempää. Verkostoitumisen tiedetään olevan tärkeää, mutta se jää monissa organisaatioissa jo resurssisyistä hyvin satunnaiseksi käyntikorttien vaihteluksi ja sähköpostien lähettelyksi sillä hetkellä kun todella tarvitaan jotakin. Koin että kulttuurin kentällä tällä osa-alueella kaivataan apua: tietoa organisaatioverkostoitumisesta, avoimuutta niin onnistumisista kuin virheistä, sekä ideoita ja käytäntöjä organisaatiotason verkostoitumiseen, joista monenlaiset toimijat voisivat saada itselleen jotakin ammennettavaa omaan verkostohallintoonsa. Tähän tarjoutui loistava tilaisuus aloittaessani kulttuurituotannon koulutusohjelmassa opintojeni viimeisen työharjoittelun EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions organisaatiossa markkinoinnin ja viestinnän koordinoitavissa. Harjoittelun aikana pääsin tarkastelemaan organisaation kansainvälisiä verkostoja ja niiden toimivuutta, keräsin tietoa työn ohessa havainnoimalla, toteuttamalla ammattilaishaastatteluita, sekä organisaation sisäisen innovaatiotyöpajan ja perehtymällä jo olemassa oleviin selvityksiin organisaatiotason verkostoitumisesta kulttuurin kentällä.

## 1.1 Työn näkökulma ja tilaajatahon esittely

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kansainvälistä organisaatioverkostoitumista erityisesti tilaajatahon näkökulmasta organisaationa, jonka tehtävänä on tuoda toimijoita yhteen ja tarjota uusia mahdollisuuksia sidosryhmilleen kattavien verkostojensa kautta. Verkostot ovat siis tässä organisaatiossa kaiken toiminnan edellytys ja siksi erityisen hyvä tarkastelukohde kulttuurialan organisaatioiden verkostojen luomiselle ja kehittämiselle kansainvälisellä tasolla. Opinnäytetyö toteutetaan primäärisesti tilaajatahon kansainvälisten verkostojen kehittämistarpeisiin, mutta samalla myös perehtyksen kansainvälisten organisaatioverkostojen kehittämiseen laajemmin, jotta kehittämistehtävä voisi toimia tällä osa-alueella työkaluna kulttuurialan toimijoille koko ammattikunnan kattavalla tasolla. Näkökulman selkeyttämiseksi tulee esitellä tilaajaorganisaation toimintaa ja tarpeita verkostoille tarkemmin:

EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions on luovien alojen ilmiöitä ja ammattilaisia esittelevä seminaarisarja ja verkkomedia. EARS auttaa rakentamaan pitkäjänteisiä suhteita Euroopan ja Aasian välillä kokoamalla säännöllisesti yhteen alan kansainväliset vaikuttajat. Lisäksi EARS nostaa puheenaiheeksi kiinnostavia Aasian luovan teollisuuden tekijöitä ja sisältöjä sekä medialle että aiheesta kiinnostuneelle yleisölle. Luovat alat ja Aasia kasvattavat kulttuurista ja taloudellista merkitystään. Aasia tunnustetaan nousevaksi taloudeksi ja kiinnostavaksi toimintaympäristöksi, mutta luovien alojen toimijoille se on usein riskisijoitus. Kannattavan bisneksen tekeminen vaatii aikaa ja sitoutumista. EARS on perustettu tuomaan tietoa, kontakteja ja esittäytymisen mahdollisuuksia molemmille markkinoille sekä madaltamaan kynnystä pitkäjänteisen työn tekemiselle. EARS tapahtumia on järjestetty tähän mennessä kahdeksan, joista viimeisin Helsingissä elokuussa 2015 (Mukaillen: Luoto, 2015).

Opinnäytetyö selvittää ensin verkostoitumista teoriatasolla, perehtyy verkostoitumisen nykytilaan luovilla aloilla, sekä kansainvälisen verkostoitumisen tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja suurimpiin ongelmiin. Kansainvälisten organisaatioverkostojen rakentajalle tai kehittäjälle työkaluksi suunniteltu opinnäytetyön kolmas luku käsittää alleen taustatyön merkitystä verkostojen rakentamisen edellytyksenä, erilaisia verkostoitumisen käytännön menetelmiä, verkostojen hallinnointimenetelmiä, yksittäisen kontaktin kehityskaareen perehtymistä, verkostojen systemaattista ylläpitämistä, or-

ganisaation mahdollisuuksia verkostoitujana henkilökohtaisen verkostoitumisen tukena sekä verkostoviestintää ja sen keinoja. Opinnäytetyön varsinainen tuotos löytyy liitteenä, jossa aikaisemmissa luvuissa läpi käytyjen teorioiden ja verkostoitumista tukevien osa-alueiden pohjalta on koottu verkostostrategia EARS organisaation tarpeisiin. Verkostostrategia sopii myös malliksi muille kulttuurialan organisaatioille kansainvälisten ammattilaisverkostojen systemaattiseen kehittämistyöhön.

## 1.2 Työn tavoitteet ja käytetyt kehittämistyön menetelmät

1. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä monipuolisesti tietoa verkostoitumisesta hyödyntäen eri kehittämistyön menetelmiä, kartoittamalla jo olemassa olevia selvityksiä ja tutkimuksia, perehtymällä kirja- ja nettilähteisiin, sekä haastatteleamalla luovan alan kansainvälisiä toimijoita. Tietopohjan tarkoituksena on toimia hyödyllisenä aineistona laajalti organisaatiotason kansainvälisestä verkostoitumisesta ja verkostojen kehittämisestä kiinnostuneille luovan alan toimijoille.
2. Opinnäytetyön liitteistä löytyvän päätuotoksen eli verkostostrategian avulla pyritään organisaation kattavien kansainvälisten verkostojen laajentamiseen ja jo olemassa olevien verkostojen ylläpitämiseen entistä systemaattisemmin. Tavoitteena on selvittää ketkä kuuluvat organisaation jo olemassa olevaan verkostoon ja mikä merkitys jo olemassa olevilla verkostoilla on organisaatiolle, kenen haluttaisiin kuuluvan verkostoon ja mitä hyötyä näistä potentiaalisista kontakteista olisi verkostolle. Halutaan asettaa tavoitteita ja mielikuvia joihin verkostoitumisen kehittämisellä pyritään.
3. Opinnäytetyön tavoitteena on myös konkretisoida verkostojen rakentamista perehtymällä verkostoitumisprosessiin yksilötasolla. Miten voidaan rakentaa toimiva ja molemminpuolin laadukas pitkäjänteinen yhteistyö ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen? Tätä selvitetään tutustumalla verkostoitumisprosessin kaareen perehtyen toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat kontaktin laatuun organisaatioverkostossa.
4. Opinnäytetyössä perehdytään myös organisaatioverkostoitumisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin henkilökohtaisen verkostoitumisen vastakohtana.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä sekä luo-

maan uutta tietoa työelämän käytännöstä. Tutkimukselliselle kehitystyölle on luonteenomaista kerätä kehittämisen tueksi systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Kehittämistyössä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä sekä korostetaan aktiivista vuorovaikutusta eri tahojen kanssa. Tässä opinnäytetyössä lähestymistapana toimii verkostotutkimus, jonka avulla tuotetaan tietoa yrityksen välisistä suhteista ja verkostoista. Kehittämistyössä tätä tutkimuksen avulla kerättyä tietoa hyödynnetään verkostostrategiaa kehitettäessä. Verkostotutkimus helpottaa verkostoitumisen peruselementtien hahmottamisessa ja se auttaa paitsi toimimaan verkostoissa myös rakentamaan ja johtamaan niitä (Mukaillen: Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 39, 2009).

Tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä esiintyvät kvalitatiiviset ammattilaishaastattelut, sillä uskon verkostoitumiseen liittyvien tosielämän kokemusten edesauttavan aiheen kokonaisvaltaista ymmärtämistä, inspiroivan lukijaa ja kannustavan tarttumaan kansainvälisten verkostojen haasteeseen rohkein mielin. Muiden virheistä ja onnistumisista on myös viisasta ottaa oppia. Valitsin haastateltavikseni kotimaisia kulttuurialalla työskenteleviä ammattilaisia eri taiteen kentiltä, organisaatioista, jotka vastaavat EARS:in organisaatorakennetta ja asemaa omissa verkostoissaan. Haastateltaviani olivat: Sami Häikiö - Music Finlandin kansainvälistymisen tiiminjohtaja, Pirjetta Mulari - Tanssin Tiedostuskeskuksen kansainvälisten asiain päällikkö, Kati Nuora – Suomen Elokuvasäätiön kansainvälinen tiedottaja, Hanna Harris - nykyinen Helsinki Design Weekin ja entinen Suomen Lontoon Instituutin ohjelmajohtaja, sekä Heidi Valkola - Design Forum Finlandin kansainvälisten projektien projektipäällikkö. Valitsin haastateltavikseni aktiivisesti kansainvälisten projektien kanssa työssään toimivia henkilöitä, jotka ovat työstäneet erilaisia kansainväliseen organisaatioverkostoitumiseen liittyviä käytäntöjä ja strategioita omissa organisaatioissaan. Pysyin haastatteluissani kotimaisissa toimijoissa, jotta tilaajatohon kannalta lähtökohdasta suomalaisena toimijana kansainvälisten verkostojen rakentajana olisi yhtenevä. Koin kulttuuriorganisaatioiden toimijoiden haastattelun eri taiteen aloilta merkittäväksi, jotta lopullisesta otannasta olisi mahdollista saada monipuolinen ja aloja ylittävä kuvaus kansainvälisestä organisaatioverkostoitumisesta luovalla sektorilla. Lisäksi haastattelin EARSin verkostostrategisiin tavoitteisiin ja toiveisiin liittyen Ossi Luotoa - EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions organisaation vastaavaa tuottajaa, sekä verkostoviestintään liittyen Kristiina Tolvasta, viestinnän maisteria, joka on toiminut

kansainvälisissä viestinnän tehtävissä mm. EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions organisaatiossa ja Shanghai Radical Design Week:illä.

Suoritin työharjoittelua EARS organisaatiolle kesän 2015 ajan, mikä tarjosi minulle aitiopaikan havainnoida työn ohessa organisaation verkostoja, niiden luonnetta ja toimivuutta. Pidin kesän ajan opinnäytetyöpäiväkirjaa johon kirjasin ylös havaintojani verkostoihin ja niiden ylläpitämiseen liittyen prosessikirjoitusmenetelmällä.

Opinnäytetyössä hyödynsin tulevaisuusverstas metodia kartoittaakseni organisaation toiveita, pelkoja, tahtotiloja ja unelmia verkostoitumiseen liittyen verkostostrategian luomista varten. Näin koko organisaation voimin yhdessä keskustelemalla ja ideoimalla voidaan ennakoida tulevaa, välttää sudenkuoppia, kirkastaa tavoitteita ja luoda kaikkien toiveita vastaava strategia verkostoitumisen tueksi. Tulevaisuusverstas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin tasavertaisesti työskentelemällä pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita sitten toteutetaan yhdessä. Tulevaisuusverstaat ovat organisaatiossa kaikkien mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteensa (Mukaillen: Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 153, 2009).

Vertaisarvioinnissa opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, usein parhaaseen käytäntöön. Hyvä vertailukohde voi myös löytyä toiselta alalta. Vertaisarvioinnin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen (Mukaillen: Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 43, 2009). Tässä opinnäytetyössä ammattilaishaastatteluja tehdessäni tutustuin useisiin kotimaisiin kulttuurialan organisaatioihin ja näiden verkostohallintoihin, minkä pohjalta keräsin parhaita käytäntöjä kehittääkseni EARS verkostostrategiaa.

## 2 KANSAINVÄLINEN VERKOSTOITUMINEN LUOVALLA ALALLA

Tässä opinnäytetyön luvussa perehdytään kansainväliseen verkostoitumiseen luovalla alalla käsitellen verkostoitumisen teoriaa, verkostoitumisen merkitystä luovalla alalla, verkostoitumisen nykytilaa ja aiheeseen liittyviä tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä suurimpia ongelmia. Perehtymällä kehittämistyön aiheeseen teoriatasolla kokonaisvaltaisesti voidaan hahmottaa selkeämmin ongelmakohtia ja kehittämistarpeita, sekä nähdä organisaation ammattilaisverkostot niin moniulotteisina kuin ne todellisuudessa ilmenevät.

### 2.1 Verkostoitumisen teoriaa

Ihmisten ja organisaatioiden välisiä suhteita ja niiden toimintaa voidaan määrittellä usein eri tavoin. Yksi yleisimmistä lienee kategorioiminen kolmeen seuraavaan ryhmään: 1. Hierarkiat 2. markkinat ja 3. verkostot. Näitä organisaation toiminnan muotoja erottaa toisistaan toimijoiden välisten suhteiden luonne. Kussakin ryhmässä suhteen luonteesta riippuen työnjako on erilaista ja näin ollen soveltuva erilaisiin tilanteisiin. Kaikkia kolmea edellä mainittua ihmisten ja organisaatioiden välistä toimintaa saattaa hyvinkin esiintyä yhdessä samassa organisaatiossa, eikä mikään organisaatio toisaalta ole puhtaasti vain hierarkia, markkina tai verkosto. (Mukaillen: Järvensivu, Nykänen, Rajala, 2010)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään edellä mainituista kategorioista verkostoihin kuvaamaan ihmisten ja organisaatioiden välisiä suhteita, mutta käydään tiivistetysti läpi myös kaksi muuta tapaa klassifioida tällaista toimintaa, sillä niistä jokaista esiintyy myös tilaajatahon verkostoissa.

1. Yksilön ja organisaation välinen suhde on hierarkinen sen perustuessa auktoriteettiin ja suhdetta määrittäessä sopimukset, jotka erittelevät yhden toimijan määräysvalan suhteessa toiseen. Yleisin esimerkki hierarkisesta sopimuksesta on työsopimus, jossa työntekijä sitoutuu palkkaa vastaan noudattamaan työnantajan laatimaa organisaation säännöstöä (Mukaillen: Järvensivu, Nykänen, Rajala, 2010).

EARS organisaatiossa esiintyviä hierarkisia suhteita ovat siis esimerkin tavoin työsuhteet, mutta myös rahoittajatahojen ja organisaation väliset suhteet: julkista rahoit-

tusta vastaan ollaan velvollisia toteuttamaan tiettyjä toimenpiteitä, jotta rahoitus on oikeutettu. Näin suhde perustuu määritteleviin sopimuksiin.

2. Markkinoilla ihmisten ja organisaatioiden väliset suhteet perustuvat selkeästi kilpailutuksen perusteella tehtäviin ostoihin ja sopimuksiin. Tyypillisin esimerkki markkina-suhteesta on osto-myynti suhde. Ostosopimukset määrittelevät ostajan ja myyjän väliset oikeudet ja velvoitteet yleisesti kirjallisesti määritellyn sopimuskauden ajaksi (Mukaillen: Järvensivu, Nykänen, Rajala, 2010). EARS organisaation tapauksessa markkina-suhteita esiintyy esimerkiksi kilpailutuksen perusteella valikoitujen yritysten ja EARS:in välillä. Tällaisia saattavat olla tahot joilta tilataan t-paitoja, kangaskasseja ja muuta markkinointimateriaalia organisaation järjestämiin tapahtumiin. Esiteltty suhde on puhtaasti osto-myynti suhde ja näin määriteltävissä markkinaksi.

3. Verkostoissa toimijoiden väliset suhteet perustuvat pääasiassa luottamukseen ja sitoutumiseen. Kukin toimija on lähtökohtaisesti autonominen ja näin ollen vapaa tekemään itsenäisiä päätöksiä. Toimijoiden välistä suhdetta ei määritellä usein sopimuksin tietylle määräajalle, vaan toimijat määrittelevät keskinäistä suhdettaan jatkuvasti uudelleen sen molempipuolisen toimivuuden ja tyytyväisyyden mukaan. Verkoston suhteiden vahvuus ja kesto pohjautuvat pitkälti keskinäiseen luottamukseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Verkostojen erityinen vahvuus piilee joustavuudessa, joka mahdollistaa nopean reagoimisen erilaisiin muutoksiin verkoston tarpeissa. Verkostotyössä on kyse luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisesta ja mahdollistamisesta niin, että verkosto löytää yhteiset päämäärät tai tavoitteet, sekä nimeää keinoja saavuttaa ne yhteisesti (Mukaillen: Järvensivu, Nykänen, Rajala, 2010). EARS organisaatiossa esiintyy näitä verkosto ryhmään lukeutuvia suhteita kaikista ihmisen ja organisaation välisten suhteiden määritelmistä eniten. Hyvänä esimerkkinä vuorovaikutteisista ja luottamukseen pohjautuvista verkostosuhteista ovat EARS ohjelmakumppanit, jotka ovat vahvana osana luomassa ohjelmaa EARS tapahtumiin luottamuksen omaavan, sitoutuneen, saman arvopohjan omaavan kumppanin asemassa.

Hierarkioiden, markkinoiden ja verkostojen lisäksi verkostoitumista voidaan ymmärtää erilaisten tarkastelutapojen mukaisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalipsykologiset tarkastelutavat, organisaatio- ja talousteoreettiset tarkastelutavat sekä strategisen liikkeenjohdon tarkastelutavat. Yleisellä tasolla voidaan lähteä siitä, että verkos-

tonäkökulmat perustuvat kahteen kulmakiveen: sosiaalipsykologiseen sekä talousteoreettiseen. Sosiaalipsykologinen näkökulma tuo tarkasteluun inhimillisiä tekijöitä kuten luottamuksen, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, ihmissuhteiden vastavuoroisuuden ja oppimisen. Talousteoreettinen näkökulma korostaa kovia elementtejä, kuten taloudellista hyötyä, rationaalista päätöksentekoa, resurssi riippuvuutta ja valtaa (Mukaillen: Vesalainen, 24, 2002). Seuraavaksi perehdytään tarkemmin merkittäviin verkostoitumisen tarkastelutapoihin EARS organisaation näkökulmasta.

Sosiaalipsykologiset tarkastelutavan ytimessä on ihminen. Verkostoituminen nähdään henkilösuhdekysymyksenä, vaikkakin tarkastelua voidaan laajentaa pelkästä henkilöiden välisestä suhteen tarkastelusta ryhmien, organisaatioiden ja kokonaisten verkostojen tarkasteluun. Tämä tarkastelutapa on verkostotutkimukseen perustuvan oppinäytetyön kannalta oleellisin ja soveltuvin EARS organisaation tarkasteluun:

Sosiaalipsykologiselle tarkastelutavalle on olemassa muutamia tyypillisimpiä näkökulmia joista yksi on vastavuoroisuuden olettamiseen perustuva sosiaalisen vaihdannan teoria. Tämän teorian mukaan jopa yritysten välisten suhteiden perustuessa markkina-ajatteluun voidaan henkilötason vuorovaikutteisuutta havaita toiminnassa, johon vaikuttavat yhteinen menneisyys ja mahdollisuus tulevaisuudesta. Vastavuoroisuuden taustalla vaikuttavat kuitenkin vahvoina ns. kovina tekijöinä riippuvuus ja valta. Osapuolten motiivi harjoittaa yhteistyötä toistensa kanssa riippuu siitä, miten tärkeänä yhteistyökumppanilta saatava hyöty koetaan ja mikä mahdollisuus on saada vastaava hyöty muualta. Sosiaalisen vaihdannan teoriaan lukeutuvat verkostosuhteet evaluoidaan siis säännöllisin aikaväleihin, jotta osapuolet voivat varmistua suhteen kannattavuudesta (Mukaillen: Vesalainen, 25, 2002).

Toinen merkittävä sosiaalipsykologiselle tarkastelutavalle tyypillinen näkökulma on sosiaalisen pääoman teoria, joka edellä esitellyn näkökulman tavoin perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin. Suhteiden laajuudella ja laadulla nähdään olevan positiivinen merkitys toimijoiden mahdollisuuksiin omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Sosiaalinen pääoma muodostuu osapuolten käyttämistä vuorovaikutuksen tavoista, luottamuksesta, sekä vallitsevasta yhteisestä näkemyksestä ja tietoisuudesta tavoitteista ja menettelytavoista. Sosiaalisen pääoman teoria painottaa siis toimivan, tasapainoisen

yhteistyön rikastuttavaa vaikutuksia verkostotyössä (Mukaihen: Vesalainen, 25, 2002).

Organisaatio- ja talousteoreettisen tarkastelutavan ytimessä ovat nimensä mukaisesti organisaatio ja sen taloudellinen tila. Resurssi-riippuvuusteoria perustuu yrityksen välttämättömään tarpeeseen hankkia toimintaympäristöstään resursseja toimintaansa mahdollistamista varten. Se sisältää samantyyppisen perustan kuin sosiaalisen vaihdannan teoria; kysymys on riippuvuudesta ja vallasta. Resurssi-riippuvuusteoria liikkuu kuitenkin täysin organisaatiotasolla, joten henkilöiden väliset suhteet eivät nouse kiinnostuksen kohteiksi. Organisaatiot pyrkivät rakentamaan sidosryhmäsuhteita niin, että oma riippuvuus olisi hallittua (Mukaihen: Vesalainen, 26, 2002). EARS organisaatiossa resurssi-riippuvuusteorian näkökulmaa käytetään esimerkiksi vuotuista rahoitusta pohdittaessa: kuinka saada resursseja toiminnan mahdollistamiseksi, silti pysyen mahdollisimman autonomisena toimijana?

Strategisen liikkeenjohdon tarkastelukulma perustuu yrityksen strategioihin, jotka ohjaavat organisaation kehitystä ja menestystä. Tämä tarkastelukulma soveltuu opin- näytetyöhön, jonka kehittämistyön kohteena on verkostostrategia, näin ollen strategi- nen liikkeenjohdon näkökulma on merkittävä:

Yhtenä tyypillisenä strategisen liikkeenjohdon näkökulmana voidaan pitää resurssi- perustaista näkemystä. Tämä näkemys yrityksen strategiaan lähtee siitä, että kilpai- lukyky perustuu yrityksen luomiin ydinosaamisiin ja – kompetensseihin. Tässä näke- myksessä käytetään termejä ydinkyvykkyys ja ydinosaaminen. Ydinkyvykkyys muo- dostuu siitä, kun yritys hyödyntää ydinosaamistaan asiakkaille lisäarvoa tuottavalla tavalla. Yrityksellä tulee siten olla sekä osaamista, että kykyä käyttää osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti lisäarvoa tuottavaan toimintaan (Mukaihen: Vesalainen, 28, 2002). EARS organisaation ydinosaaminen on kansainvälisissä verkostoissa eri- tyisesti luovan alan Eurooppa-Aasia yhteistyössä. Organisaation ydinkyvykkyys muodostuu tavoista, joilla asiakkaat saavat lisäarvoa verkostoista, esimerkiksi järjes- tettävien vuotuisten kansainvälisten EARS seminaaritapahtumien kautta.

Strategisten verkostojen näkökulma on toinen strategisen liikkeenjohdon muoto, joka korostaa kilpailuun siirtymistä yritysten väliltä verkostojen väliseksi kilpailuksi. Strate-

gisissa verkostoissa pyritään koko verkoston kattavaan kehittämiseen niin, että verkoston ydinyritys kohtelee sidosryhmiään pitkäaikaisina partnereina eikä näiden kilpailuttamista perinteisessä mielessä tapahdu. Strategisille verkostoille on ominaista jaettu visio, verkostostrategia ja yhteen sovitettut toimintatavat (Mukaillen: Vesalainen, 29, 2002). Strateginen verkostojen näkökulma soveltuu myös EARS organisaation verkostojen tarkastelun näkökulmaksi, sillä sidosryhmissä on pitkälti kyse jaetusta visiosta ja kilpailuttamisen sijaan pitkäaikaisesta partneruudesta toimijoiden välillä.

Nämä edellä esitellyt teoreettiset näkökulmat eivät muodosta tyhjentävää lähestymistapojen luetteloa, vaan ovat pikemminkin näyte erilaisista verkostoitumiseen vaikuttavista teoreettisista näkökulmista, jotka on hyvä hahmottaa perehtyäkseen verkostoitumiseen kehittämistyön kohteena. Yhteenvetona voidaan todeta EARS organisaatiossa esiintyvän hierarkista-, markkina- ja verkosto- rakenteista organisaatioiden ja yksilöiden välisiä suhteita. Tämän lisäksi useista eri verkostoitumista tarkastelevista näkökulmista erityisesti sosiaalipsykologiselle näkökulmalle tyypillinen sosiaalisen vaihdannan teoria ja sosiaalisen pääoman teoria kuvaavat EARS verkostoja hyvin osuvasti. Strategisen liikkeenjohdon näkökulma on myös huomioitava verkostostrategiaa kehitettäessä organisaatiolle: erityisesti strategisten verkostojen näkökulma on merkittävä tässä opinnäytetyössä.

## 2.2 Kansainvälisen verkostoitumisen merkitys luovan alan yritykselle

Tänä päivänä puhutaan paljon luovasta taloudesta. Luova talous merkitsee inhimillisen henkisen pääoman hyödyntämistä taloudessa. Perinteisesti kulttuuri ja talous on nähty erillisenä ja vaikeasti yhteen sovitettavana osiona. Kulttuurin ja talouden sidokset ovat kuitenkin tulleet merkittävimiksi viimeaikaisen globalisaatiokehityksen myötä: valtiot tavoittelevat taloudellista hyvinvointia henkisen pääoman hyödyntämisen kautta. Tämän tavoitteen saavuttamisessa innovatiiviset, uudistumiskykyiset luovat alat ovat avainasemassa. (Mukaillen: Nikula, Penttilä, Kupi, Urmas, Kommonen, 9, 2009).

Talousajattelun kasvaessa luovalla alalla on monen yrityksen ja organisaation katse kääntynyt pois kotimaasta ja kohti kansainvälisten markkinoiden tarjoavia mahdollisuuksia. Kansainvälistymisestä on tullut trendi, joka halutaan hallita. Verkostoitumi-

nen ei luonnollisesti ole itsessään päämäärä, vaan verkostojen kehittämisen keskeisenä tavoitteena on tuottaa yritykselle hyötyä. Itseisarvo toiminnassa on siis aina muualla kuin itse verkostoissa. Verkostoitumisen hyödyt voivat syntyä hyvin monenlaisilla tavoilla; verkostoitumalla yritys voi tehostaa toimintaansa, luoda tuotteita, jotka tuovat hyötyä kaikkien osallistuvien yritysten markkinoille, saada käyttöönsä uutta osaamista, päästä hyödyntämään toisten verkkoon kuuluvien yhteistyökumppanien vahvoja brändejä tai suhdeverkostoja, joiden kautta mahdollisuudet avautuvat uusille markkinoille (Mukaillen: Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 98, 2009).

Verkostoitumiselle luovalla alalla asettaa erityispiirteitä alan luonne: kaikilla taiteenaloilla ei toimita perinteisillä liiketoiminnan lainalaisuuksilla. Esimerkiksi visuaalisen taiteen kentällä taloudelliseen voiton tavoitteluun perustuva kansainvälinen vienti on hyvin marginaalista. Monilla luovilla aloilla talousajattelun kasvusta riippumatta itseisarvo on taiteessa, kokemuksellisuudessa, luovuuden jakamisessa tai mahdollistamisessa. Näin ollen luovilla aloilla kansainvälistymisen merkitystä ei voida mitata vain taloudellisin hyödyin, vaan myös kokemuksellisin, yhteistyömahdollisuuksia tarjoavin ja muutoin työtä rikastuttavin tavoin.

### 2.3 Verkostoituminen tänä päivänä ja tulevaisuudessa

Elämme ajassa jossa isoja teknologisia, sosiaalisia, taloudellisia ja kulttuurisia muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Voidaan jopa puhua uudentlaisesta verkostoituneesta yhteiskunnasta, joka elää näiden muutosten allonharjalla regoiden ja adaptoiden nopeasti tarpeiden mukaan. Erityisesti teknologisen kulttuurin muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme ja vaikuttavat tapoihimme kommunikoida niin henkilökohtaisella, kuin organisaatiotasollakin (Mukaillen: Castells, 28, 2010). Nämä tämän päivän kommunikaation vaatimukset väistämättä näkyvät tavassamme verkostoitua. Nuorelle teknologian parissa kasvaneelle sukupolvelle eli milleniaaleille verkostoituminen tänä päivänä saattaakin olla puhtaasti digitaalista, sosiaalisen median eri kanaviin pohjautuvaa dialogia- tai sen puutetta, niin henkilökohtaisessa kuin työelämässäkin. Tänä päivänä esimerkiksi sosiaalisen median alusta Facebook on yhtäläillä vapaa-ajan informaalin verkostoviestinnän väylä kuin organisaatiotasolla niin sisäisten kuin ulkoisten viestien välityskanava kohderyhmien jäsenille. Onko verkostoitumisen verkottuminen positiivinen vai negatiivinen asia?

Verkostoitumisen digitalisoituminen ja siirtyminen osittain tai täysin virtuaalitodellisuuteen on tätä päivää ja väistämättä tulevaisuutta. Positiivista verkottumisesta on organisaatiotasolla verkostojen systemaattisen ylläpitämisen helpottuminen digiviestinnän eri mahdollisuuksien välityksellä: erilaiset sosiaalisen median alustat verkossa tarjoavat sujuvia tapoja keskustella kasuaalisti, pitää kokouksia, innovoida tai muutoin luoda yhtenäistä suhdetta verkostojen jäsenten välillä ilman fyysisen läsnäolon pakkoa. Useinmiten ilmaiset kanavat antavat myös mahdollisuuden kaikenkokoisille toimijoille luoda virtuaalisia verkostoja kansainvälisestikin hyvin laajasti. Tällaisia väyliä ovat perinteisen sähköpostin lisäksi esimerkiksi Skype videopuhelut, LinkedIn, Instagram, Snapchat, Twitter Whatsapp, Periscope ja monet muut sosiaalisen median kanavat. Kuitenkin verkostojen ylläpitämisen keskittyessä online presenssiin verkostot saattavat jäädä osittain pintapuolisiksi tai dialogimaisuuden sijasta yksinpuheluksi. Ilman yhteistä kokemuspohjaa on vaikea rakentaa luottamusta, johon verkostojen sitoutuneisuus ja toiminta perustuu. Toisaalta innovatiivisuus, avoimuus ja mielenkiinto uusia digitaalisen verkostoitumisen menetelmiä kohtaan voivat tarjota puuttuvan fyysisen läsnäolon rinnalle paljon uusia, verkoston siteitä vahvistavia аспекteja.

Suomalaisen Työn Liiton teettämän selvityksen mukaan suomalaiset uskovat monikulttuurisuuden ja verkostoitumisen yleistyvän entisestään tulevaisuuden työelämässä. Selvityksessä reilulta tuhannelta suomalaiselta tiedusteltiin, miten he uskovat työpaikkojen arjen muuttuvan tulevaisuudessa. Suurin muutos vastaajien mukaan liittyy monikulttuurisuuden lisääntymiseen. Entistä kansainvälisemmäksi käyvän työympäristön lisäksi vastaajat uskovat erilaisten verkostojen ja yhteistyömallien merkityksen lisääntyvän: tulevaisuudessa töitä tehdään vastaajien mukaan yhä enemmän yli organisaatorajojen. Selvityksestä voi huomata, että vastaajat uskovat verkostoitumisen työelämässä lisääntyvän, mutta sosiaalisen kanssakäymisen ei arvella lisääntyvän aivan samassa suhteessa. Tämä viittaa todennäköisesti siihen, että verkostoituminen lisääntyy nimenomaan teknologiavälitteisesti esimerkiksi erilaisten sähköisten työkalujen ja sosiaalisen median kautta (Eljala, 2014).

## 2.4 Verkostoitumisen suurimmat haasteet

Organisaatioverkostoja tarkasteltaessa tulee säännönmukaisesti esiin verkostoitumisen vaikeus, erilaisiin verkostomuotoihin liittyvät ongelmat sekä verkostojen epävakaus. Eri selvitysten mukaan jopa seitsemän kymmenestä verkostohankkeesta ei vastaa odotuksia, jonka seurauksena se saatetaan jopa lopettaa. Esiin on tullut hyvin erilaisia tekijöitä, joiden vaikutukset voivat olla verkoston tavoitteisiin pääsemisen kannalta vahingollisia. Verkostohankkeita on hyvin monenlaisia, eikä mikään hanke ole samanlainen kuin toinen, jolloin on myös ymmärrettävä että hankkeiden menestystekijät tai syyt epäonnistumisiin ovat luonnollisesti erilaisia. Lisäksi on muistettava, että verkostossa on monta osapuolta; mikä yhden kannalta voi olla epäonnistunut tulos, voi toisen mielestä olla onnistunut. Yritysten tavoitteet verkostolle eivät ole identtisiä (Mukaillen: Hakanen, 2012). Seuraavaksi eritellään muutamia verkoston epävarmuustekijöiksi määriteltäviä tilanteita, jotka on ne aktiivisesti tiedostamalla helpompaa välttää konkretiassa.

### 1. Fyysiset ja henkiset eroavaisuudet organisaatioiden välillä

Isoimmaksi tekijäksi verkostohankkeiden epävakauteen ja epäonnistumisiin on yleisimmin todettu erot osallistuvien yritysten tavoitteissa, kulttuurissa, johtamistyyleissä ja -järjestelmissä. Voidaan jopa puhua verkoston perusedellytyksistä, eli niistä yrityksiin liittyvistä ominaisuuksista, joissa olevat erot tulevat esiin verkoston käytännön toiminnassa ja joissa pitää löytyä riittävä määrä yhteensopivuutta eli synergiaa, jotta verkostoyhteistyöhön on mahdollisuus ja jotta työn tuloksilla on positiivinen merkitys osapuolille. Lähtökohtana verkostolle pitää ensisijaisesti olla riittävän yhteensopivat strategiset tavoitteet. Yhteistyötä tekevillä yrityksillä on myös oltava riittävä strateginen ja operatiivinen yhteensopivuus: selvitetään mm. ennen yhteistyön aloittamista mitä halutaan tehdä ja miksi, millä menetelmillä ja millä aikavälillä tuloksia odotetaan.

Toimittaessa kansainvälisellä kentällä kulttuurierot saattavat aiheuttaa ongelmia yhteistyösuhteissa, mikäli niihin ei osata reagoida tarpeeksi joustavaksi. Organisaation kulttuuri heijastuu esimerkiksi yrityksen organisaatiotyyppiin, johtamistyyliin ja suunnitelmallisuuteen. Organisaatioiden kulttuurierot saattavat johtaa verkostossa helposti tilanteisiin, jossa syntyy väärinkäsityksiä, ristiriitoja ja jännitteitä. Näissä tilanteissa on

mahdollista syntyä yhteistyön kannalta epäotollista me- ja he -ajattelua. Fyysiset erot tulevat selvimmän esiin suuren ja pienen yrityksen välisessä verkostossa. Ongelmat johtuvat yrityskokoon liittyvistä kulttuurieroista, sekä taloudellisten resurssien ja mahdollisuuksien eroista (Mukaillen: Hakanen, 2012). Edellä mainittuja tilanteita voidaan välttää ottamalla huomioon mahdolliset kulttuurierot toimijoiden välillä etukäteen, ennen yhteistyön aloittamista, sekä varustautumalla avoimin mielin uuteen verkostosuhteeseen, jossa osapuolten välillä vallitsee joustava asenne yhteistyön perusedellytyksenä, kuitenkin molempien toiveet ja tavoitteet huomioonottaen.

## 2. Riittämättömästä suunnittelusta ja valmistelusta johtuvat ongelmat

Verkoston käynnistämistä edeltävän suunnittelun ja yhteistyösuhteiden muotoutumisprosessin merkitystä verkoston onnistumiselle ei voida liikaa korostaa. Hyvällä esisuunnittelulla ehkäistään ongelmia, joihin myöhemmin muuten joudutaan käyttämään paljon resursseja. Perusteellisen analyysin ja suunnittelun aikana myös osapuolten kesken kehittyy molemminpuolinen luottamus sekä tasapainon ja reilun pelin tunne, mitkä ovat korvaamattomia verkoston onnistumiselle. Erityisen painava on erilaisten selvitysten ja analyysien merkitys suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa on käytävä kriittisesti läpi verkoston perusedellytykset eli yhteensopivuus, tavoitteet, resurssit ja käytännön toteutus. Hyvin toteutettu suunnitteluvaihe voi poistaa tai lievittää monia verkoston ongelmia tulevaisuudessa (Mukaillen: Hakanen, 2012).

## 3. Osapuolten poikkeava käyttäytyminen, sisäiset muutokset

Verkoston osapuolet eivät sen yhteistyön alettua aina käyttäydykään suunnitellulla tai sovitulla tavalla, mikä johtaa ristiriitoihin, verkoston uudelleen arviointiin ja muokkamiseen tai jopa verkoston loppumiseen. Yritysten sisäiset olosuhteet muuttuvat ajan mittaan ja tämä aiheuttaa muutoksia suhteessa verkostoon. Suunnitellusta poikkeavan käyttäytymisen voi aiheuttaa useat tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstövaihdokset, organisaation omistusmuutokset, henkilökemioiden toimimattomuus, suunnitteluvaiheen epäselvyydestä johtuvat käyttäytymismallit tai epäluottamuksen syntyminen (Mukaillen: Hakanen, 2012). Verkostosuhteiden toimimisen arvioimisen säännöllisin aikaväleillä on merkittävää, jotta voidaan selvittää mahdollisia muutoksia verkostossa,

tai puuttua kyteviin ongelmakohtiin ja työstää näitä yhdessä eteenpäin verkoston yhteisten intressien mukaisesti.

#### 4. Ympäristön muutokset

Verkoston onnistumiseen voivat vaikuttaa myös osapuolten ulkopuoliset tekijät, esimerkiksi etukäteen arvaamattomat muutokset markkinaympäristössä. Ulkoisiksi epävarmuustekijöiksi voidaan lukea myös lainsäädäntö, markkinoiden reaktiot ja kieltävät rahoitus- tai lupapäätökset (Hakanen, 2012). Näihin tekijöihin eivät verkoston osapuolet voi toiminnallaan vaikuttaa, mistä johtuen reagoiminen etukäteen on haastavaa. Suunnitteluvaiheessa mahdollisten ympäristön muutosten huomioiminen ja toimintamallien luominen näihin tilanteisiin kuitenkin helpottaa verkostotyötä ulkoisten tekijöiden vaikuttaessa verkostosuhteeseen.

#### 5. Verkostoitumisen henkilökohtaisuus ja siirtyminen verkkoon

Verkostoitumisen fyysisen läsnäolon vähenemiseen johtava digitalisaatio lienee yksi verkostoitumisen suurimpia haasteita nyt ja tulevaisuudessa. Tällä hetkellä verkostoituminen yritysmaailmassa perustuu vahvasti henkilökohtaisten kontaktien muuntamiseen yrityksen kontakteiksi. Miten pystyä tarjoamaan henkilökohtaista läsnäoloa digitaalisesti? Ihminen haluaa aina tehdä bisnestä toisen ihmisen kanssa. Kasvotonta yritystä on vaikea lähestyä, eikä se houkuttele yhteistyön aloittamiseen. Onkin haasteellista kehittää verkostoitumisen malli, joka ei perustu vain yrityksen kasvoiksi profiloituneen yksilön henkilökohtaisiin kontakteihin. Yrityksen avainhenkilön poistuessa tehtävistään myös yrityksen verkostoitumiskäytäntöjen on muututtava; kun verkostot eivät ole automaatio, tulee kehittää strategioita ja uusia menetelmiä jatkoon. Miten kontakteista saisi yksilön sijasta yrityksen pääomaa väheksymättä ihmisläheisyyden osuutta verkostoitumisprosessissa? Opinnäytetyö perehtyy tähän aiheeseen tarkemmin osiossa 3.5 jossa käsitellään organisaatiota verkostoitujana.

### 3 KANSAINVÄLISEN ORGANISAATIOVERKOSTOITUMISEN KEHITTÄMINEN

Kansainvälinen verkostoituminen kuulostaa pelottavan isolta ja abstraktilta kokonasiakokonaisuudelta jota lienee lähes mahdotonta hallita. Sorrumme usein ajattelemaan näin isojen kokonaisuuksien edessä; pelko liian ison palan haukkaamisesta turruttaa kunnianhimoiset unelmat ja lamaannuttaa ainakin hetkellisesti. Tässä opin- näytetyön luvussa käsitellään pieniin osa-alueisiin pilkottuna kansainvälistä verkostoitumista luovalla alalla, toivottavasti luoden aihemaailmaan lähestyttävämmän, inhi- millisen katsauksen esitellen hyviksi todettuja käytäntöjä tosielämän esimerkein höystettynä. Tämä osio toimii niin halutessasi kansainvälisen ammattilaisverkostoitumisen kehittämistyökaluna, jonka kehittämiskohteeksi voi muodostua vain yksi osio, tai sitten kaikki kokonaisuudessaan. Ennen kaikkea haluan inspiroida kokeilemaan, ottamaan askelia kansainvälisiä verkostoja kohti tai harppomaan eteenpäin mistä tahansa lähtökohdista.

Pääasiassa lähteenä toimivat edellisen luvun teorioiden lisäksi luovilla aloilla verkostoitumisen parissa työskentelevien ammattilaisten kanssa toteutetut haastattelut. Haastateltaviksi valikoituivat kansainvälisten projektien ja verkostoitumisen parissa työskenteleviä kulttuurialan ammattilaisia organisaatioista, jotka verkostorakenteeltaan vastaavat tilaajatahon verkostoa. Haastateltavia olivat: Sami Häikiö - Music Finlandin kansainvälistymisen tiiminjohtaja, Pirjetta Mulari - Tanssin Tiedostuskeskuksen kansainvälisten asiain päällikkö, Kati Nuora – Suomen Elokuvasäätiön kansainvälinen tiedottaja, Hanna Harris - nykyinen Helsinki Design Weekin ja entinen Suomen Lontoon Instituutin ohjelmajohtaja, Heidi Valkola - Design Forum Finlandin kansainvälisten projektien projektipäällikkö, sekä Kristiina Tolvanen – viestinnän maisteri. Haastattelukysymykset loin kattamaan laaja-alaisesti verkostohallinnointityön eri alueita, jotka tässä luvussa ollaan jaoteltu alaotsikoin. Haastattelukysymykset toimivat vain suuntaviivoina haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa, joista voitiin poiketa haastateltavan toimialan, osaamisalueen tai erityisen mielenkiinnon mukaan.

#### 3.1 Taustatyö verkostoitumisen edellytyksenä

Oman alansa kansainvälisen tuntemuksen merkityksellisyyttä osana verkostoitumista ei tule vähätellä. Suurimpien ja merkittävimpien tapahtumien lisäksi on oleellista tie-

tää minkälaista toimintaa toimimallasi alalla harjoitetaan ja ketkä ovat omalle toiminnallesi hyödyllisiä kontakteja. Verkostotutkimukseen investoiminen on hyvä tapa tutustua oman alansa kansainväliseen kenttään. Verkostotutkimuksen pohjalta kysynnän sekä kiinnostuksen selvittyä on mahdollista priorisoida konkreettisesti tiettyihin maihin, kaupunkeihin ja alueisiin. Tutkimuksen perusteella voi järkevästi suunnitella näkyvyyden, mielenkiintoisiin tapahtumiin osallistumisen ja sitä kautta merkittävien kontaktien luomisen. Verkostostrategian voi luoda vasta taustatutkimuksen vastatesa oleellisiin kysymyksiin kuten; missä oman alasi parhaat yhteistyökumppanit ja markkinat ovat?

Useat haastateltavat mainitsevat alan merkittäviin tapahtumiin osallistumisen hyödylliseksi, jopa välttämättömiksi väyliksi kerryttää uusia kontakteja ja näkyvyyttä organisaatiolle. Ennen tapahtumiin osallistumista tehtävä taustatyö on tärkeä osa kansainvälisten verkostojen rakentamista: ensiarvoisen tärkeää on luoda kontaktipintaa etukäteen merkittäviin avainhenkilöihin, jotta keskustelujen aloittaminen ja asiasta kiinnostuminen on tapahtunut jo ennen fyysistä tapaamista. Näin voidaan alustaa varmempi sitouttaminen mahdolliseen yhteistyöhön. Taustatyölle on hyvä varata runsaasti aikaa, jotta päästään haluttuihin lopputuloksiin: alustustyön voi isommissa hankkeissa aloittaa esimerkiksi kolmen vuoden kaarella ja hahmotella minkälaisia asioita pitää tapahtua näiden vuosien aikana, jotta päästään haluttuihin kontakteihin ja näkyvyyksiin alan merkittävimässä tapahtumassa.

Vertaisarviointi on yksi tapa toteuttaa taustatyötä verkostohallinnollisena toimenpiteenä. On oleellista tietää minkälaisia kontaktiverkostoja muilla vastaavilla organisaatioilla on. Myös kansainvälisten kollegojen tekemisten jatkuva seuraaminen on hyvä tapa nähdä mitkä menetelmät toimivat ja mitkä eivät, vaikka organisaatioiden resurssit eivät olisikaan samaa luokkaa voi samoja menetelmiä ottaa käyttöön omaan budjettiin räätälöiden. Taustatyötä tehdessä erilaisiin toimijoihin tutustuminen ja heidän menetelmiensä seuraaminen aloja ylittävästi on suositeltavaa. Esimerkiksi Music Finlandin järjestämä kansainvälinen biisinkirjoitusleiri Biislinna voisi hyvin soveltua konseptina myös käsikirjoittajille elokuva-alalla.

### 3.2 Verkostoitumisen käytännön menetelmät

Taustatutkimuksesta on aikanaan siirryttävä verkostoitumisen konkretiaan: millä menetelmin saavutetaan halutut kontaktit osaksi verkostoa? Tässä alaluvussa eritellään toteutetuissa ammattilaishaastatteluisa esille nousseita merkittävimpiä ja tehokkaimmiksi todettuja tapoja verkostoitumiseen käytännön tasolla.

#### **Tapahtumat**

Kaikki haastatellut viisi luovan alan verkostoitumisen ammattilaista nimesivät alan tapahtumiin osallistumisen yhdeksi merkittävimmäksi tavaksi löytää uusia kontakteja ja ylläpitää verkostoa. Luovilla aloilla on olemassa paljon verkostoitumiseen tähtäviä tapahtumia, kuten alakohtaisia messuja ja markkinointitapahtumia. Kontaktien luominen ja asioiden konkretisoiminen on helpointa tapahtumissa, joissa aidosti keskustellaan ja pureudutaan asioihin, joissa ohjelma on osallistavaa ja informaatio yli alojen koskettavaa.

Aina tapahtumista ei löydy oleellisia kontakteja ja verkostoituminen saattaa jäädä pintapuoliseksi. Yksi haastateltavista kertoo hänen organisaationsa evaluoineen järjestämiensä verkostoitumiseen tähtäävien tapahtumien merkitystä osallistujakyselyin. Tuloksista selvisi ihmisten kokevan vuosittaiset tapahtumat kollegiaalisina sosiaalisina tilanteina lähentäviksi ja merkittäviksi, vaikka konkreettisia uusia kontakteja ei keretyisikään. Tarve tapahtuman järjestämiselle saattaa siis olla myös enemmän miellyttävän sosiaalisen tilanteen ja tradition tarjoamisessa kuin verkostostrategisesti merkittävästä siirrosta uusien kontaktien kannalta.

Usein alan merkittävimpiin portinhaltijatapahtumiin osallistuminen vaatii isoja taloudellisia ja ajallisia investointeja, mikä varsinkin uudelle toimijalle on toisinaan resurssisyyistä jopa mahdottomuus. Tästä syystä valmistelu ennen tapahtumaa on merkittävää. Vähintään yhtä merkittävää on jälkityö tapahtuman jälkeen: vaikka oltaisiin onnistuttu luomaan hienoja asioita ja saamaan uusia kontakteja kaikki on ollut turhaa ellei työtä hoideta loppuun. Monien organisaatioiden kipupiste piilee jälkihoidon puutteessa.

Kontaktin tutustuttaminen hankkeesi sisältöön auttaa keskustelun avaamisessa tapaamishetkellä. Esimerkiksi elokuva-alalla tämä tarkoittaa hyvissä ajoin ennen tapah-

tumiin osallistumista trailerin tai käsikirjoituksen lähettämistä halutulle kontaktille. Ilman alustusta on pitkä työ saada yhteistyö alulle

### **Suosittelijat**

Verkostoitumisen menetelmistä puhuttaessa suosittelijoiden merkitys korostui useissa haastatteluissa. Toisilla aloilla suosittelijan merkitys on suurempi kuin toisilla, sama pätee eri kulttuurien välillä: musiikkialalla suosittelijan merkitys verkostotyössä on suuri, etenkin Japanissa. Tehokkainta tässäkin käytännön menetelmässä on tehdä taustatutkimusta, jolloin oikean henkilön suositteluun juuri tälle relevanteille kontakteille on mahdollista. Sisällöllinen synergia yhteistyön pohjana on välttämätöntä.

Haastatteluissa selviää, että myös designin kentällä erityisesti Japanissa esittelijät ja suosittelijat ovat merkittävässä asemassa verkostoitumisprosessia: jos sinua ei olla esimerkiksi kollegan toimesta esitelty uudelle toimijalle hän ei välttämättä vastaa viesteihin.

### **Tapaamiset ja asiantuntijavierailut**

Merkittävimmäksi verkostoitumisen menetelmäksi haastatteluissa nousevat ylivoimaisesti fyysiset tapaamiset. Budjetin tarjotessa mahdollisuuden tapaamiseen kasvotusten on se ehdottomasti paras tapa luoda vahva henkilökohtainen side kontaktiin. Toimittaessa kansainvälisellä tasolla tämä on valitettavan harvoin mahdollista.

Yhdeksi kustannustehokkaimmaksi verkostoitumisen metodiksi haastatteluissa nimetään asiantuntijavierailut, joiden aikana kontakti voidaan tutustuttaa hankkeeseen halutussa ympäristössä. Myös pitkäkestoisen henkilökohtaisen suhteen luominen tällaisissa vierailuissa on vahvasti tavoitteena läsnä.

### **Markkinointistrategiat**

Innovatiiviset markkinointistrategiat osana organisaation sisällöllisen viestin levittämisestä ovat yksi tapa rakentaa kansainvälistä verkostoa konkreettisesti. Sosiaalisessa median voima tulisi huomioida osana verkostoitumista ja panostaa erilaisten markki-

nointistrategioiden luomiseen sosiaalisen median ympärille. Ihmisten jakaessa hauskaa, mielenkiintoista tai erilaista sisältöä saavuttaa se parhaimmassa tapauksessa valtavia määriä uusia ihmisiä. Sisällön tulee olla relevanttia ja sellaista, jota halutaan viedään eteenpäin. Huomion herättäminen vain huomion takia ei toimi verkostojen rakentamisen toimenpiteenä.

### **Sähköinen viestintä**

Kansainvälisten suhteiden rakentamisessa sähköinen viestintä näyttölee tänä päivänä tärkeää roolia, se herättää kuitenkin reaktioita ammattilaisissa puolesta ja vastaan. Toisaalta netti nähdään hyvin yksipuolisena välineenä kontaktoimiseen ja verkostojen ylläpitämiseen. Persoona ja todellinen kosketus ihmiseen jäävät puuttumaan. Toisaalta ammattilaiset kehottavat tutustumaan kaikkiin sähköisen viestinnän eri mahdollisuuksiin parhaimman kommunikaatioväylän löytämiseksi eri sidosryhmien tarpeisiin. Ensisijaiseksi sähköisen viestinnän alustaksi haastatteluissa nimetään sähköpost, vaikka varsinkin ensikontaktinneissa vastaamatta jättäminen on koettu liian helpoksi. Sähköpostissa piilevä vieras taso ei vedä koskaan vertoja kasvokkain käydyille keskustelunavauksille. Tästä syystä eräs haastateltava kertoo siirtyneensä toisinaan keskusteluihin Skype videopuheluiden välityksellä jolloin vastapuolen konkreettinen näkeminen luo heti henkilökohtaisemman suhteen kontaktiin pelkän kirjallisen ilmaisun sijaan.

### **Matchmaking**

Erityisesti elokuva-alalla matchmaking metodi on suosittu, järjestelmällinen ja tehokas tapa tavata projektisi kannalta oikeita ihmisiä. Tässä metodissa paikallinen matchmaker ottaa esittelemäsi hankkeet tutustuakseen ja hoitaa 4-6 tapaamista relevanttien toimijoiden kanssa. Myös muilla aloilla vastaava verkostoitumiseen tähtäävä konsepti voisi hyvin toimia.

### **Yhteistyö**

Merkittävien kontaktien luominen tapahtuu luonnollisesti yhteisen projektin kautta. Tällöin verkostoituminen ei ole vain bongausta ihmisistä joita ei välttämättä tunneta työtasolla. Kun tietää miten toinen työskentelee, on helpompi rakentaa todellinen arvostukseen ja luottamukseen pohjautuva kontaktisuhde. Kulttuurialan erityspiirteenä

verkostoitumisessa voidaan nähdä esimerkiksi kulttuuri-instituuttien kaltaisten organisaatioiden asema non-profit organisaatioina: kyseessä on helposti lähestyttävä taho monenlaisille kontakteille sillä instituutti on neutraali toimija. Tämän tyyppisistä organisaatioista ei automaattisesti ajatella, että yhteistyötä tulisi hyötyä jotenkin rahallisesti, mikä asettaa hyvät lähtöpisteet yhteistyöneuvotteluille.

### 3.3 Verkostojen hallinnointimenetelmät

Verkostojen syntyessä käytännön verkostoitumismenetelmien myötä on jo hyvin varhaisessa vaiheessa hyvä ottaa käyttöön verkostojen hallinnointimenetelmä, joka jäsentelee tietoja ja pitää kontaktit tallessa. Hallinnointimenetelmistä puhuttaessa haastatteluissa nousi esille erilaisia näkemyksiä siitä, minkälainen hallinnointimenetelmä tukee verkostoitumista ja verkostojen ylläpitoa parhaiten. Kaikki vastaajat kuitenkin myönsivät organisaatioiden käyttävän verkostojen hallinnointiin tarkoitettuja työkaluja. Tätä pidettiin yhtenä selkeänä merkinä ammattimaisesta verkostojen rakentamisesta ja ylläpitämisestä.

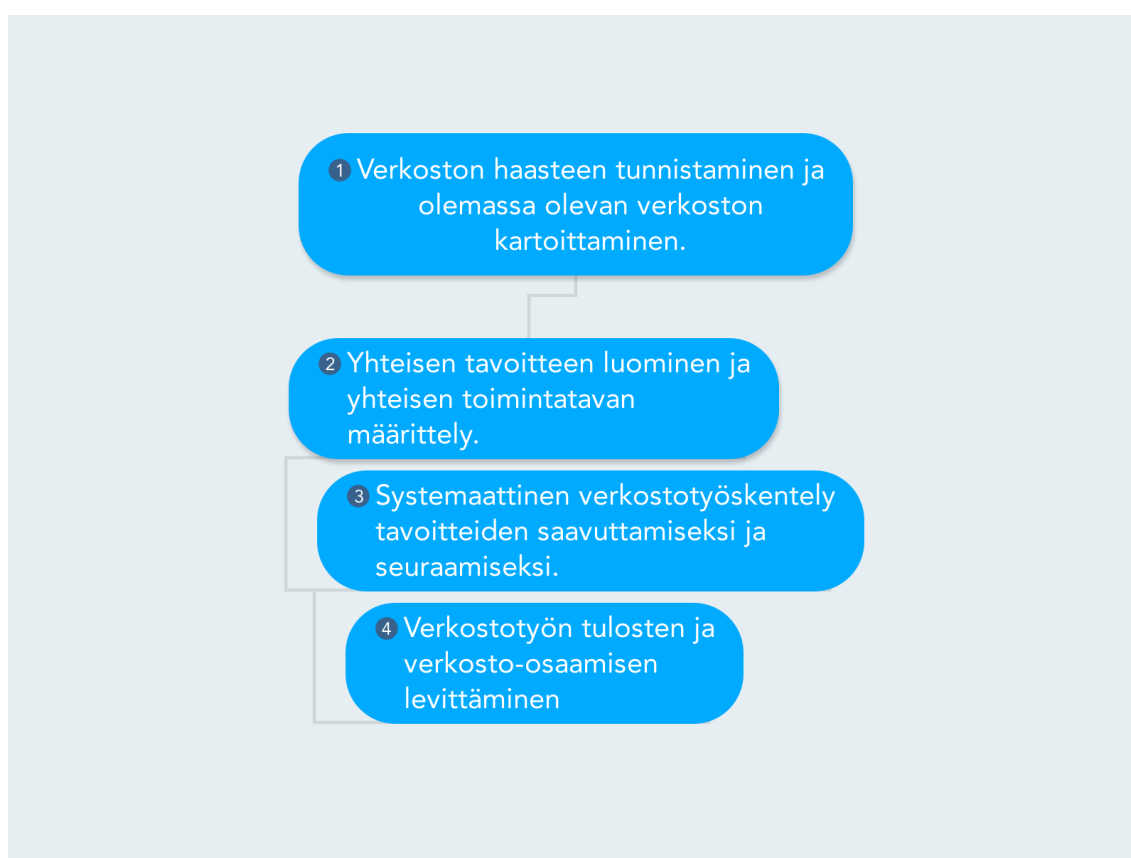
Hyvä asiakasrekisteri sisältää useita eri kenttiä, joihin voidaan kirjata oleellisia tietoja kontaktista. Tällaisia ovat esimerkiksi: missä kontakti on tavattu, mitä hän on tehnyt, missä hän vaikuttaa tällä hetkellä, missä oman organisaation järjestämissä tapahtumissa hän on ollut mukana, sekä lyhyt kuvaelma suhteesta kontaktin ja organisaation tai kontaktin saavuttaneen henkilön välillä. Eräs haastateltava kertoo parhaan näkemänsä asiakasrekisterin sisältäneen infokentän, johon pystyi kirjoittamaan mitä tahansa kontaktin koiran nimestä tämän erityisiin mielenkiinnonkohteisiin. Vähimmäisvaatimuksina rekisterille ovat seuraavat: missä henkilö on tavattu, mistä tällöin puhuttiin ja mistä asiasta kontakti oli kiinnostunut keskustelussa. Näiden tietojen pohjalta jo ensimmäisen yhteydenoton tekeminen tapaamisen jälkeen on sujuvaa ja dialogia jatkavaa. Haastatteluissa henkilökohtaisuus nähtiin hyvin oleellisena osana hyvää verkostojen ylläpitämistä ja tätä kautta myös hallinnointijärjestelmää: *”mitä enemmän tiedät ihmisestä, sen parempi”*. Kansainvälisten verkostojen hahmottamiseksi mahdollisimman vaivattomasti hakumahdollisuus kaupungeittain ja maittain on hyvä ominaisuus asiakasrekisterissä.

Kontaktitietokannan toimivuus on merkittävää, mutta ominaisuuksilla ei ole mitään merkitystä ellei tietoja pidetä yllä ja kontakteja järjestellä systemaattisen tehokkaasti. Mikään tapa järjestellä tietoa ole kuitenkaan täydellinen, välineiden tulee olla kunnossa ja rutiinin löydyttävä osa-alueella onnistuakseen.

Useat haastateltavat toivat esille näkemyksen siitä, miten kontaktitietokanta tekee konkreettisesti kontakteista organisaation omaisuutta. Kun kontaktit lisätään organisaation tietokantaan, eivät ne sieltä poistu, vaikka ne sinne laittanut ihminen poistuisi organisaatiosta. Kontaktitietokanta nähdään siis yhtenä ratkaisuna verkostoitumisen vahvaan henkilökohtaisuuteen yritysmaailmassa. Tähän aiheeseen syvennyttään tarkemmin alaluvussa 3.5 Organisaatio verkostoitujana.

### 3.4 Kontaktin kaari ja verkoston ylläpitäminen

Kontaktin saavuttamisen ja taltiointien jälkeen on tehtävä töitä suhteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, jotta verkoston avulla päästäisiin määriteltyihin tavoitteisiin.



Kuva 1: verkostoitumisen prosessi

Tässä alaluvussa perehdytään kontaktin kaareen: mitä tapahtuu ensimmäisen tapaamisen jälkeen, miten saadaan aikaiseksi vastavuoroinen ja molemminpuolin hedelmällinen yhteistyö, mitä konkreettisia tekoja tämä vaatii? Kontaktin kaarta kuvataan myös visuaalisesti (Kuva 1), jotta kehitystä voitaisiin hahmottaa selkeämmin. Verkostoitumisprosessista voidaan tunnistaa joitakin keskeisiä, toisiaan vahvistavia vaiheita:

Ensimmäisessä vaiheessa tehtävänä on verkoston keskeisten jäsenten tunnistaminen ja motivoiminen yhteisen haasteen ratkaisemiseen verkostomaisen toiminnan kautta. Seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä kun verkostoitumisen toisessa vaiheessa tarvittava verkosto on tunnistettu ja motivoitu ensimmäiseen yhteiseen keskusteluun. Toisen vaiheen funktiona on yhteisten tavoitteiden löytyminen ja yhteisistä toimintatavoista sopiminen, sekä tarvittaessa verkoston jäsenistön päivittäminen tavoitteita ja toimintatapoja vastaamaan. Kolmas vaihe koostuu pitkäjänteisestä, systemaattisesta luottamukseen perustuvasta yhteistyöstä, jonka tavoitteena on saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet, yhteisesti sovituin menetelmin. Lopuksi neljännessä vaiheessa verkosto tavoittelee työnsä tulosten ja oman verkosto-osaamisen levittämistä laajemmalle verkostojen verkostoon. Yleisesti onnistuminen edellisessä verkostoitumisprosessin vaiheessa mahdollistaa siirtymisen seuraavaan vaiheeseen ja onnistumiseen siinä. Vaiheiden välillä voidaan kuitenkin palata myös taaksepäin tarpeen mukaan. Verkostoituminen ei etene konkretiassa näin selkeiden vaiheiden kautta, vaan on luonteeltaan dynaamista eli jatkuvasti muuttuvaa. Nämä verkostoitumisprosessin vaiheet auttavat kuitenkin tunnistamaan verkoston kehittämisen perushaasteet ja suuntaamaan toimenpiteet kunkin todellisen tilanteen tarpeiden mukaisesti (Mukaillen: Järvensivu, Nykänen, Rajala, 2010).

Kontaktin syntypisteeseen voi liittyä kaksi erilaista kaarta:

1. Aktiivisesti identifioidaan kontakti, jolloin todetaan että halutaan luoda kontakti tiettyyn yksilöön koska juuri hän on organisaation tavoitteiden valossa portinhaltijan asemassa.

2. Riskinotto ja altistuminen kontaktoitumiselle erilaisissa tilanteissa. Tämä tarkoittaa käytännössä aistien auki pitämistä ja tarkkaavaisuutta yllättävimmissäkin paikoissa. Tässä lähtökohdassa järjestät itsesi tilanteisiin, joissa saatat tavata hyviä kontakteja.

Molemmissa tapauksissa keskeinen kunnioitus, kiinnostavat tahot ja yhteinen arvopohja ovat merkittäviä kontaktin kehittymisen kannalta. Kiinnostus omaan ja toisen tekemiseen ovat kontaktin lentoon lähtemisen ehtona. Oman "tuotteen" eli sisällön pitää olla kunnossa jotta voi syntyä yhteistöitä, pitää osata varautua yllätyksiin ja uskaltaa ottaa riskejä.

Yhteisen luottamuksen saavuttaminen on merkittävää verkostojen kehittämistyössä kontaktitasolla. Kun luottamuksen saavuttaa kahden ihmisen tai organisaation välillä, sen kyllä tunnistaa. Myös ennen kaikkea sisällöllinen yhteisymmärrys on tärkeää. Nämä asiat saavutetaan ajan kanssa keskustellen ja tunnustellen.

Eräs haastateltava uskoo vahvasti kontaktin kehittymiseen ja suhteen syntymiseen tekemisen kautta. Näin voi syntyä organisaation näkökulmasta tärkeä hahmo ja hyvä yhteistyökumppani. Haastateltava kertoo kaikkein parhaimpien suhteiden syntyvän yhteisen hankkeen kautta, jossa molemmat tekevät hyvää työtä ja huomioivat sen myös toisessa osapuolella.

Kontaktin potentiaalisen kehityskaaren hahmottamisen jälkeen on vuoro toimia käytännössä kaaren ultimaattisen pisteen tavoittelemisen eteen, mikä ikinä se organisaatiolle onkaan. Miten siis konkreettisesti ylläpitää verkostoja?

Verkoston ylläpitämiseen tähtäviä toimenpiteitä yhdistää dialogin jatkuvuuden merkitys. Tällaisia metodeja ovat mm. sähköinen kirjeenvaihto ja fyysinen yhteydenpito kuten asiantuntijavierailuohjelmat, tapahtumavierailut ja residenssiohjelmat. Kulttuurinen ymmärtäminen on oleellista hallita kansainvälisten kontaktien ylläpidossa. Erilaisuutta on ymmärrettävä, neuvottelutapojen omaksuttava ja suomalaisilla toimijoilla usein suurpiirteisyyteen opittava. Yhteydenpidon pitää olla määrätietoista ja pitkäjänteistä, ei kuitenkaan koskaan yksipuolista. Yhteydenpidon pitää tuntua luontealta, jotta se voi kantaa hedelmää.

Useat haastateltavat toteavat rehellisesti ettei kontaktiverkoston ylläpitämiselle ole yhtä paljon aikaa kuin työ kaipaisi. Sosiaalisen median kanavat auttavat yhteydenpidon ylläpitämisessä, jopa päivittäisellä tasolla hyvin pienin ajallisin panoksin. Monia läheisiä kontakteja voi seurata Instagramissa tai Facebookissa, harrastaa kevyttä chattailua ja näin pysyä perillä kontaktin ja hänen organisaationsa toiminnasta. Tärkeää on pyrkiä jatkuvuuteen vaikka kyseessä olisikin esimerkiksi tapahtuma kerran vuodessa. Esimerkiksi uutiskirjein on vaivatonta informoida verkostoa organisaation toiminnasta pitkin vuotta. Henkilökohtaiset yhteydenotot massaviestien ohella ovat erittäin tärkeitä, kyseessä ei kuitenkaan aina tarvitse olla raskasta ajankohtaisesti merkittävää asiaa.

Eräs haastateltavista kertoo pitävänsä kansainväliset kontaktiverkostot lämpiminä pitämällä huolen, että antaa kuulua itsestään vähintään kerran puolessa vuodessa. Kontaktin liikkeiden seuraaminen on tärkeää, sillä tilanteet ja avainhenkilöt vaihtuvat jatkuvasti. Välittäjäorganisaation asemassa tulee ymmärtää että kenenkään puolesta ei voida kontaktoida ketään, tahtotilan pitää lähteä toimijasta itsestään, samoin ylläpitämisen. Verkostojen ylläpitämisessä tulee osata lukea ihmisiä; esimerkiksi sähköinen viestintä saattaa muuttua täysin kasvokkain käydyn ensimmäisen keskustelun jälkeen, joskus myös toisinpäin, tilanteiden mukana on elettävä.

### 3.5 Organisaatio verkostoitujana

Yleisimmin organisaation verkostoituessa kansainvälisesti muihin toimijoihin, käytännössä yksilö tapaa toisen yksilön, henkilökohtainen kontakti muunnetaan yrityksen kontaktiksi, mutta henkinen omistajuus kontaktiin jää yksilölle. Tämä tuntuu luonnolliselta ja ihmisläheiseltä, mutta ei välttämättä organisaatiotasolla kaikkein systemaattisimmalta tavalta luoda, ylläpitää ja säilyttää ote kontaktiverkostoihin. Ammattilaishaastatteluissa kysyttiin viideltä verkostoitumisen ammattilaiselta kulttuurin eri kentiltä, miten he ovat lähestyneet henkilökohtaisen kontaktin ongelmaa, vai onko verkostoitumisen henkilökohtainen aspekti aina välttämättömyytenä läsnä?

Työkalujen merkitys kasvaa ammattilaisverkostoitumisessa organisaatiotasolla. Haastatteluissa koettiin toimivalla tietokannalla kontaktien tallentamisessa yrityksen

omaisuudeksi olevan merkitystä. Kontaktin tietoja siirrettäessä organisaation rekisteriin varmistutaan siitä, että kontakti linkittyy organisaatioon. Usein tällaiset asiakasrekisterit ovat kuitenkin kovin pintapuolisia ja henkinen omistajuus kontaktiin löytyy kontaktitoimistilanteessa vaikuttaneelta henkilöltä. Useat haastateltavat toteavat etteivät juuri tästä syystä usko, että henkilökohtaista aspektia voisi ikinä täysin poistaa verkostoitumisprosessista.

Kansainvälisiin tilaisuuksiin osallistuminen jää usein yhden ihmisen vastuulle organisaatioissa resurssisyistä. Tämä johtaa vahvasti kontaktin profiloitumiseen vain yhteen henkilöön. Esittelemällä kollegoita, jos mahdollista, paikanpäällä tai vaikka edes osanottajana sähköpostiviestiketjussa, kontaktin profiloitumista voitaisiin välttää. Kontaktia voidaan profiloida organisaatioon myös brändäämällä. Onnistuneen brändäämisen tuloksena ideaalitalanteessa toiminnan ja viestinnän kautta kaikki kansainvälisten verkostojen kontaktit tuntevat organisaation ja kaikki henkilöstöön kuuluvat työntekijät edes nimeltä.

Kontaktirekisteriin talletetut kontaktit toimivat myös tiedonsiirtona yksilöltä organisaatiolle. Kun kansainvälisiä projekteja vuosia hoitanut työntekijä poistuu asemastaan tulee suorittaa riittävän laaja tiedonsiirto tältä henkilöltä hänen seuraajalleen. Sen tulee olla perinpohjaista ja hyvin konkreettista, esimerkiksi 10 merkittävimmän kontaktin nimeämistä, joihin uuden ihmisen tulisi olla välittömästi yhteydessä. Tämä siirtymävaihe helpottuu jos kontaktiverkostojen hallinnassa on vallinnut kollegiaalinen avoimuus, jolloin kokouksiin on voinut osallistua kahden sijasta kolme ihmistä, työkavereita on esitelty kontakteille ja useampia organisaation henkilöstöön kuuluvia hahmoja on kuvailtu sähköposteissa. Mikäli näin ei ole ollut saattaa kontaktien siirto vahvasti avainhenkilöön profiloituneelta entiseltä työntekijältä uudelle olla lähes mahdottomuus. Erityisesti Japanissa tämä prosessi on haastava, sillä ihmiset eivät vaihda työpaikkoja kuten länsimaalaiset. Sama henkilö saattaa pysyä asemassaan suurimman osan työelämästään, tämä yhdistettynä esittelyn merkitykseen verkostoissa on kontaktien siirtäminen yhdeltä toimijalta toiselle toisinaan erittäin haastavaa.

Kulttuurialan erityispiirteeksi voidaan mainita hyvien henkilökemioiden arvostamisen, jolloin automaattisesti kontaktista tulee hyvin henkilökohtainen. Jos hyväksi todettu kontakti siirtyy organisaatiosta toiseen yleisesti seurataan hänen etenemistään ja

pyritään pitämään kontakti lämpimänä. Kontaktien seuraaminen ja sen kannattavuus organisaation vaihdoksissa riippuu tietenkin aina ihmisestä ja tasosta jolla hän toimii. Eräs haastateltava kertoo yhteistöiden perustuvan hyvin pitkälti ”hyviin tyypeihin”, varsinkin jos valinnanvaraa on.

Haastatteluista käy ilmi että kontaktiverkostoissa henkilökohtaisuus on vahva elementti jota ei millään voida täysin poistaa, henkilöityminen on jollain tasolla välttämätöntä. Kontaktit ovat pääomaa, jota ihmisillä luovalla alalla on.

Organisaatioiden toiminta ja niiden väliset suhteet ovat hyvin pitkälti tulosta taustalla vaikuttavien henkilökohtaisten suhdeverkostojen olemassaolosta. Näillä henkilökohtaisilla suhteilla on oma historiansa, johon liittyy henkilötason sidoksisuutta, vastavuoroisuutta ja muita suhteessa vaikuttavia elementtejä. Näin ollen ihmisten toiminta ei ohjaudu ainoastaan henkilökohtaisten tai organisationaalisten intressien perusteella, vaan osaksi myös sosiaalisen verkoston ohjaamana, suhdehistorian mukaan. Sosiaalinen sidoksisuus on organisaation toimintaa ajatellen sekä rajoittava että turvaava ja kehittävä tekijä. Näiden verkkojen kautta aukenee pääsy virallisten informaatiolähteiden taakse, ne lisäävät varmuutta, henkilökohtaisuuden tunnetta ja ennustettavuutta, mutta saattavat myös aiheuttaa ristiriitaisuutta ja politikointia. (Mukaiillen: Uusi-Autti, 2011)

Organisaatiot ovat viime kädessä sosiaalisia rakenteita, jotka muodostuvat ihmisten käyttäytymisen tuloksena. Organisaatioiden rakenteet, strategiat ja tavoitteet ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä niin, että lopputuloksena syntyy koordinoitua toimintaa. Organisaation suorituskyvyn kannalta on tästä huolimatta ratkaisevan tärkeää, millä tavoin ihmiset sitoutuvat, motivoituvat ja käyttäytyvät organisaatiossa tuntevina yksilöinä. Sama pätee verkostoihin ja niiden perusyksikköihin: kahdenväliseen suhteeseen. Tällaisissa suhteissa, erityisesti verkostoympäristössä keskeisiä inhimilliseen tekijään liittyviä osa-alueita ovat luottamus, dialogimainen ja avoin vuorovaikutus, oppiminen ja yhteisen näkemyksen, kielen sekä ajattelumallin luominen (Mukaiillen: Vesalainen, 2012).

Yhteenvedona voidaan siis todeta organisaatiotason verkoston pohjautuvan aina perusyksikköön: kahdenväliseen suhteeseen, jossa vaikuttavat inhimilliset tekijät. Kon-

taktin sidoksisuutta organisaatioon voidaan tästä huolimatta vahvistaa usein eri menetelmin, joista toimiva verkostoviestintä ja verkostohallinnollinen kontaktirekisteri koettiin ammattilaishaastatteluissa merkittävimiksi.

### 3.6 Verkostoviestintä

Vuorovaikutus on keskeinen linkki, jolla voidaan rakentaa luottamusta. Luottamus mahdollistaa laadukkaan vuorovaikutuksen ja laadukas vuorovaikutus saa aikaan luottamusta. Organisaatioiden välinen vuorovaikutus voidaan nähdä kysymyksinä ja vastauksina. Näiden kautta yritykset pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja mukauttavat itseään toisten tarpeisiin. Vuorovaikutuksen kautta yritykset ikään kuin määrittelevät suhdettaan jatkuvasti vastaamaan kummankin osapuolen tarpeita ja tavoitteita. Osaamisenäkökulmasta vuorovaikutusta tarkastellessa kysymys on siitä, miten yritykset voivat olla toisilleen hyödyksi ja kehittää tätä keskinäistä hyödyllisyyttä eteenpäin. Yhteistyön näkökulmasta kysymys on siitä, miten osapuolet hoitavat ja pitävät esillä yhteisiä intressejään (Mukaillen: Sillanvuo, 5, 2006).

Hyvän verkostoviestinnän tunnuspiirteiksi voidaan määritellä roolitukset eri osapuolien välillä, jolloin ihmiset tunnistavat olevansa suhteessa organisaatioon, sekä ymmärtävät roolinsa siinä. Esimerkiksi ohjelmakumppanien, rahoittajien ja asiakkaiden rooli verkostossa on täysin erilainen, siksi kaikille ei voi puhua verkostossa samalla tavalla. Toimiva verkostoviestintä on suunniteltu verkostolle sopivaksi, jolloin käytännöt sopivat juuri kyseisille verkoston eri sidosryhmille. Ei voi olla yleisiä sääntöjä kattamaan kaikkia verkoston kontakteja, kuten yhteydenpito koko verkostoon kerran viikossa. Viestinnällisten tarpeiden tulee täytyä kunkin sidosryhmän kohdalla. Toimiva verkostoviestintä on suunnitelmallista ja ennakoitua, silti reaktiivista jolloin tarpeen tullen on helppo reagoida verkostossa tapahtuviin muutoksiin. Verkostoviestinnän vastaanottajat saavat hyvästä verkostoviestinnästä jotakin hyötyä. Tarpeen ja hyödyn täytyminen ovat toimivan verkostoviestinnän edellytykset.

Verkostoviestinnän suunnitteleminen lähtee liikkeelle verkostojen tunnistamisesta: ketkä kuuluvat verkoston ja millä tasolla? Organisaatioiden lisäksi on tärkeää tunnistaa ihmiset niiden sisällä. Loppupeleissä viestintä vaikuttaa aina ihmisiin, ei organisaatioihin. Oleellista on saada ihmiset puhumaan sinusta, tässä avainasemassa ovat

mielipidevaikuttajat. Verkostoon kuuluvien organisaatioiden ja ihmisten lisäksi on hyvä tunnistaa ketkä mahdollisesti voisivat kuulua verkostoon tulevaisuudessa. Verkoston eri osa-alueet eroavat toisistaan erityisesti tarpeissa: mitä eri verkostojen osa-alueet tarvitsevat organisaatiolta? Miksi he haluavat kuulua verkostoon? Tärkeintä on unohtaa yksipuolinen ajattelu, joka perustuu siihen miten organisaatio voi hyötyä ympärilleen keräämästään verkostosta. Hyötysuhteen verkostossa tulee toimiakseen olla aina molemminpuolinen. Verkostoviestinnän suunnittelemisessa on tärkeää määrittellä toimintatapojen muodot. Tehokas keino on toteuttaa suunnittelu yhteistyössä verkostojen eri osapuolten välillä, jolloin voidaan tehdä erilaisia roolituksia. Ideaalitalanne olisi tehdä viestintäsuunnitelma kaikkien lähimpien partnereiden kanssa erikseen, huomioida synergiat ja käyttää niitä molempien eduksi, puhua viestinnästä tapahtumien jälkeen ja ennen niitä. Myös sitoutuneisuuden ja resurssien kartoittaminen suunnitteluvaiheessa on merkittävää.

Verkostoviestintä pitää sisällään lukuisia käytännön toimenpiteitä. Toimivimpina erityisesti digitaalisessa viestinnässä haastateltava korostaa vastavuoroisuutta kaikessa toiminnassa. Digitaalisessa viestinnässä voi hyödyntää erilaisia ryhmiä; sosiaalisen median kanavat tarjoavat hyviä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia verkostoviestintään osana kokonaisuutta. Uutiskirjeet, yhteiset työtilat ja aikataulut ovat myös verkostoviestinnän käytännön toimenpiteitä. Verkostoviestintä määrittyy hyvin pitkälti kontaktisuhteen tason mukaan, voidaan puhua jakautumisesta organisaatiotasolle ja henkilökohtaiselle tasolle. Näistä esimerkkejä ovat henkilökohtainen sähköpostiviesti ja organisaation uutiskirje. Toimenpiteet riippuvat täysin verkostoista, joihin pitää löytää tapauskohtaisesti yhteinen tapa toimia.

Millä tavoin viestinnällä voidaan tukea organisaatioverkostojen kehittymistä? Luottamuksen kehittyminen kontaktin ja organisaation välillä, verkostojen vastavuoroisuuden kehittyminen ja sitoutuneisuuden kehittäminen ovat toimivia vastauksia kysymykseen. Kaikki viestinnässä lähtee aina tarpeiden tunnistamisesta ja relevantin sisällön tuottamisesta organisaatiolle. Kun viestinnän kautta saadaan mitä tarvitaan ollaan verkoston jäsenenä sitoutuneita. Ilman kommunikaatiota ei synny luottamusta. Luonnollisesti tämä luottamus voi myös rikkoutua. On hyvä huomioida minkälaisia odotuksia kasvattaa viestinnällä ja miten ne täytetään. Aina viestiessä luodaan jonkinlaisia odotuksia asioista ja on tasapainoteltava miten näihin odotuksiin vastataan,

tunnistaa mitä viestitään ja miten, sekä ymmärtää että ennen yhtäkään viestiä on olemassa odotuksia. On huomioitava organisaation lähtökohdat ja odotukset, sekä niiden peilaaminen omaan viestintään. Luottamusta kasvattaa jatkuva viestintä, mikä tarkoittaa ettei saa unohtaa ketään tai kadota täysin organisaationa esimerkiksi tapahtuman jälkeen. On hyvä miettiä miten ylläpidetään luottamusta ja sitoutuneisuutta tapahtumien välissä vuoden ympäri. Yksi sitoutuneisuuden ja luottamuksen mittari on tieto siitä, että organisaation viestintä on aina relevanttia. Ei turhia mainoksia tai päälle liimattuja yhteistyökuvioita sotkemaan ydinviestiä. Tämän takia toimintatapoja ja viestinnän sisällön konseptoimista on oleellista miettiä tarkoin.

Kysyttäessä viestinnän brändäämisestä organisaation ääneksi viestijän henkilökohtaisen äänen sijaan haastateltava vastaa viestinnän brändäyksen lähtevän aina kohderyhmien tunnistamisesta ja ymmärryksestä miten organisaation tulisi heille viestiä. Pitäisi osata määritellä organisaation tone of voice eli äänensävy. Kun organisaatio viestii, ei se saisi tulla läpi työntekijöiden äänenä vaan organisaation omana persoonana. Käytännössä tätä voi harjoittaa esimerkiksi kirjoittamalla saman asian kolmella eri tyylillä ja valita näistä tyyleistä se, joka kuvaa organisaation persoonaa parhaalla tavalla. Kyseessä ei ole yksinkertainen asia, vaan tämä vaatii paljon työtä ja brändin määrittelyä. Organisaation persoonaa voidaan määritellä erilaisin workshop menetelmin tai esimerkiksi arkkityyppi ajattelulla, joka luo kosketuspinnan brändiin lähestymällä persoonaa siitä näkökulmasta, millaisia tunteita halutaan herättää kohderyhmässä. On tärkeää löytää oma tapa brändäytyä ja pysyä tässä päätetyssä hahmossa.

Organisaatioviestintä eroaa liikuttaessa verkoston eri tasoilla: verkoston uudelle jäsenelle alkuun selkeys viestinnässä on erittäin tärkeää, koska kyseessä on organisaation tutustumisvaihe ja kiinnostuksen herättäminen. Ensimmäinen vaihe saattaa olla yksipuolinen, mutta se pitäisi pystyä kääntämään vastavuoroiseksi. Yksi hyvä keino tähän on osallistamalla verkostot viestintään suunnittelemalla yhdessä ja toteuttamalla esimerkiksi yhteisiä viestinnän sisällön konsepteja. Jotta pääsee viestinnässä seuraavalle tasolle on suhteen oltava molemminpuolinen. On luonnollista, että viestintä eri tasojen välillä on jo tyyllillisesti kovin erilaista. Tästä esimerkkinä rento organisaation sisäinen viestintä ja rahoittajataholle kohdistettu asiapitoinen ja virallinen viestintä. Viestintä tulee mukauttaa kunkin tason tarpeiden mukaan silti pitäen

yllä brändin ääntä. Viestinnän eri tasoilla tapahtuvan viestinnän eroavaisuudet on tunnistettava organisaation sisällä, jotta niitä voidaan toteuttaa. Ajan kanssa tämä työ selkeytyy ja helpottuu.

### 3.7 Yhteenveto

Verkostot rakentuvat ihmisistä, myös organisaatiotasolla, joten inhimillisten elementtien kuten luottamuksen, dialogin ja avoimuuden merkitystä ei tule koskaan unohtaa. Verkoston suhteita on hyvä määritellä vastaamaan haluttuja tavoitteita ja luoda toimintatapoja näiden perusteella. Verkoston kehittäminen ja kasvattaminen päämääränä ei ole koskaan oikea suunta, tulee miettiä mitä toimivalla verkostolla voidaan saavuttaa yhdessä ja miten tästä hyödytään koko verkoston laajuisesti. Verkostosuhteita on hyvä evaluoida aika ajoin, jotta voidaan varmistua eri osapuolten tyytyväisyydestä toimintaan ja mahdollisesti puuttua kyteviin ongelma-kohtiin. Ammattimaisen verkoston ylläpitämiseksi tarvitaan toimivia välineitä, mutta ennen kaikkea aktiivisuutta ja tehokkuutta niiden käytössä. Viestiessäsi organisaatioverkostolle puhu organisaation määrittelemällä äänellä, anna itsestäsi kuulua jatkuvasti passiivisesti, sekä sopivin väliajoin aktiivisesti. Relevantti viestintä luo luottamusta ja jatkuvuus kuuluvuuden tunnetta.

Yhdistelemällä tässä luvussa käsitellyjä aihealueita pääset varmasti alkuun kansainvälisen verkostoitumisen rakentajana tai kehittäjänä. Ota oppia ammattilaisten vinkeistä, lisää toimintaasi luovuutta kokeilla uusia asioita, ole rohkea ja tee, äläkä emmi nousta takaisin pystyyn kompuroidessasi. Onnea matkaan!

#### 4. IDEOINTIA JA POHDINTAA YKSIN JA YHDESSÄ

Verkostojen moniulotteisuuden hahmottaminen tuskin lienee mahdollista vain aiheesta lukemalla. Verkostohallinnoimisen oppiminen vaatii käytännön kokemusta, uskallusta yrittää ja viisautta oppia tekemästään. Tässä opinnäytetyön luvussa esitellään yhteisesti EARS tuotantotiimin kanssa toteutettu tulevaisuusverstas työpajan vaiheita ja tuloksia, sekä käsitellään kansainvälistä verkostoitumista ja verkostohallinnointia omasta lähtökohdastani EARS organisaation viestintä- ja markkinointikoordinaattorina. Luvussa reflektoidaan käytännön kokemuksiani työn parissa kesän 2015 aikana EARS on Helsinki 2015 tuotannossa. Pohjana tekstille toimii prosessikirjoitus menetelmällä kirjoitettu oppimispäiväkirja työharjoittelun ja opinnäytetyöprosessin ajalta.

##### 4.1 Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas on luova ongelmanratkaisumenetelmä, jossa jäsenetään nykytilaa ja selvitetään sen muuttamismahdollisuuksia. Menetelmä soveltuu käytettäväksi hanketoiminnan alkuvaiheessa, kokonaiskuvan rakentamiseen, ideointiin tai kriittiseen ajatteluun kannustamiseen. Valmisteluvaiheessa esitellään menetelmän kulku. Ongelmavaiheessa käydään läpi teema ja siihen liittyvät ongelmat. Kukin osallistuja tunnistaa ja kirjaa ongelmia. Kaikkien keksimät ongelmat tuodaan yhteisesti näkyville. Kirjatuista ongelmista valitaan ne jotka työyhteisön kesken koetaan merkittävimmiksi. Unelmointivaiheessa unohdetaan kehittämiskohdat ja keskitytään ihannetilanteisiin, unelmavaiheessa eletään utopiassa jossa kaikki on mahdollista. Viimeisessä eli todentamisvaiheessa mietitään unelmien toteuttamismahdollisuuksia ja laaditaan todentamissuunnitelma kehityskohteista tavoitteisiin.

Tulevaisuusverstas toteutettiin 10.9.2015 EARS:in toimistolla tavoitteena keskustella koko tuotantotiimin kesken organisaation verkostoista reflektoiden samalla kulunutta työntäyteistä kesää EARS on Helsinki 2015 tapahtuman tuotannon parissa. Kiireistä johtuen koko työryhmä ei ollut paikalla samanaikaisesti tulevaisuusverstaan aikana, mutta jokaiselta saatiin kommentteja ja ideoita metodin toteutukseen. Osallistujia olivat lisäksi Ossi Luoto – vastaava tuottaja, Jani Joenniemi - ohjelmajohtaja, Veera Tarvonen – oheisohjelman tuottaja, Kristiina Tolvanen – viestinnän päällikkö ja Jemi Heinilä – seminaarin tuottaja. Seuraava kuva visualisoi tulevaisuusverstas työpajassa yhteisesti esille nostettuja ajatuksia, ideoita ja ratkaisuja.



Kuva 2: Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas työpaja aloitettiin osanottajien kokoontumisella ja aihealueen rajaamisella. Toimin itse keskustelun johtajana ja pyysin työryhmää kertomaan omiin työkokemuksiinsa kesän 2015 aikana reflektoiden mitä ongelmia ja kehittämiskohteita olemassa oleviin EARS verkostoihin oltiin havaittu. Tarkoituksena oli mahdollisimman avoimesti keskustella niin pienistä kuin suuristakin vastoinkäymisistä, hankaluuksista tai epäselkeyksistä liittyen organisaation verkostoon ja sen toimintaan. Työryhmä nosti esille verkostojen moninaisuuden, joka tulisi ottaa verkostotyössä entistä paremmin huomioon. Verkostoon kuuluessa rahoittajia, niin uusia kuin jo pitkään mukana toimineita yhteistyökumppaneita, kansainvälisiä ja kotimaisia toimijoita, sekä

valtava kirjo muitakin tahoja, ei verkostotyö voi toteutua kaikkia tyydyttävästi tätä moninaisuutta huomioimatta. Tähän liittyen työryhmä nosti esille myös verkostojen tunnistamisen yhdeksi ongelmakohtaksi, joka kaipasi lisää työstämistä tulevaisuudessa. Erilaisten roolien hahmottaminen auttaa konkretiassa toimimaan aktiivisesti moninaisuuden vaatimin menetelmin. Ongelmakohtaksi nimettiin myös kansainvälinen viestintä, johon voitaisiin fokusoida entistä enemmän. Kotimaisten kontaktien aktivoiminen EARS on Helsinki 2015 tapahtumaa ajatellen oli kohtalaisen helppoa, kun taas viestinnän kantaminen kansainvälisiin medioihin ja organisaatioihin oli huomattavasti työläämpää. Tähän liittyen myös kansainvälisten mielipidevaikuttajien löytäminen nimettiin yhdeksi selkeäksi kehittämiskohdaksi. Ydinviestin saavuttaessa merkittävässä asemassa toimivia avainhenkilöitä edesauttaa tämä koko verkoston laajenemista. Juuri tähän tulisikin pyrkiä entistä enemmän myös kansainvälisellä tasolla, kuitenkin suomalaisia avainkontakteja unohtamatta. Kehittämiskohdista puhuttaessa työryhmä esitti omistajuuden aiheena, johon tulisi paneutua enemmän tulevaisuuden verkostokehittämisessä. Omistajuudella tässä yhteydessä tarkoitettiin verkoston jäsentä, joka kokee kuuluvansa EARS verkostoon omistajana; osallistuvana, vaikutusvaltaa omaavana ja kaksisuuntaista keskustelua käyvänä osapuolena vain vastaanottajan sijasta. Uudet työntekijät kokivat perinpohjaisemman perehdytyksen yhdeksi kehittämiskohdaksi verkostohallinnointia ja toimintaa ajatellen.

Seuraavassa tulevaisuusverstaan osiossa puhuttiin EARS:in unelmista verkostoja ajatellen. Minkälaisia asioita kohti pyritään verkostotyössä? Mikä olisi verkoston ideaalitalanne? Unelma osiossa tarkoituksena oli jättää kehittämiskohdat taakse ja miettiä isosti tahtotiloja sekä tavoitteita joihin organisaatio haluaa tulevaisuudessa pyrkiä. Työryhmä esitti tulevaisuuden unelmaksi verkostojen perustuvan yhdistävään sisällölliseen tekijään sen eri osapuolten intressien mukaisesti. Ei siis vain EARS -verkosto vaan esimerkiksi Aasian ja Euroopan luovat alat –verkosto. Tahtotilana on myös kaksisuuntaisuus kaikkien verkoston kontaktien kanssa. Toiveena työryhmä mainitsi myös verkoston suuntautumisen kasvussa ja kehittämisessä ulkoa sisälle päin, millä tarkoitetaan verkoston jäsenten viestivän verkostoista omille verkostoilleen, sekä osallistuvan verkoston kehittämiseen ideoimalla ja näin sisältöön vaikuttamalla. EARS verkoston unelmana on näyttäytyä jäsenilleen saavutettavana ja monimuotoisena, tarjoten erilaisia mahdollisuuksia jäsenilleen osallistua omistajana toi-

mintaan. Tärkeänä tulevaisuuden haaveena on myös työryhmän mielestä kehittää uusia tapoja ylläpitää verkostoa systemaattisen tehokkaasti.

Viimeisessä osiossa katsotaan ongelmakohtien ja unelmien väliin keskittyen toimenpiteisiin, joilla päästään kehittämiskohdista tavoitteisiin. Työryhmä nimesi verkostoon kuulumisen sijaan jäsenyyden mielikuvan synnyttämisen esimerkiksi viestinnän keinoin yhdeksi askeleeksi kohti toimivampaa EARS verkostoa. Suunnitelmallisuutta ja aktiivisuutta korostettiin keskustelussa toimenpiteistä. Kahdenkeskiset tapaamiset nousivat työryhmän keskuudessa yhdeksi toimenpiteeksi pitää kontaktit lämpiminä ja aktiivisina. Yhteisten toimintakonseptien kehittäminen yhteistyökumppaneiden kanssa koettiin mahdollisuudeksi kehittää verkoston koheesiota. Mielenkiintoisiin alan tapahtumiin osallistuminen nimettiin myös yhdeksi toimenpiteeksi verkostoja kehittäessä. Työryhmä painotti myös uusien verkoston jäsenten löytymistä ja heille oikeanlaisen hyödyn tarjoamista osana verkoston kasvattamista ja vahvistamista. Kontaktien esitleminen puolin ja toisin nousi myös yhdeksi toimenpiteeksi verkoston kasvattajana.

Tulevaisuusverstaas metodi oli mielenkiintoinen tapa perehtyä monimutkaiseen aiheeseen ja herättää keskustelua valitusta aiheesta eri kokemuksia omaavien ihmisten välillä. Henkilökohtaisesti opin paljon kollegojeni ajatuksista ja ideoista, sekä sain erityisesti kallisarvoista tukea omille päätelmilleni opinnäytetyötä ajatellen. Hienoa oli myös, että jokainen tuotantotiimin jäsen sai mahdollisuuden vaikuttaa kehittämiskohteisiin, unelmien luomiseen ja toimintatapojen hahmottelemiseen. Tulevaisuusverstaas herätti myös muissa työryhmän jäsenissä positiivisia tunteita innovaatiometodina, sekä erityisesti tapahtuman jälkeisenä työryhmän yhteisenä reflektointi- ja purkuhetkenä. Toteuttaisin mielelläni tilanteen uudelleen eri kokoonpanolla tai aiheella tulevia projekteja ja hankkeita ajatellen.

#### 4.2 Pohdintaa ja johtopäätöksiä havaintoihin perustuen

Kesän 2015 työkokemus EARS organisaatiossa avasi kansainvälisten verkostojen vyyhtiä minulle ensimmäistä kertaa näin laajassa mittakaavassa. Moniulotteisuudessaan verkostot ovat kiehtovia ja mielenkiintoisia, mutta myös toisinaan hämmentäviä ja käsittämättömiä. Erityisesti uutena ihmisenä organisaatioon hypänneenä kontakti-

verkostot näyttäytyivät luonnollisesti aluksi vain niminä pitkässä listassa vailla min-käänlaista kosketusta henkilöihin tai tilanteisiin niiden takana. Vei aikaa hahmottaa organisaation verkostoja kokonaisuudessaan ja tunnistaa tärkeitä kotimaisia, sekä kansainvälisiä tahoja. Kyseessä on sipulin kaltainen kokonaisuus, josta jokainen kerros on muodostaa osan. Lähellä ydintä toimitaan tiiviissä yhteistyössä kumppaneiden välillä kun taas ulkoreunalla toiminta saattaa olla passiivista tiedottamista, aina kuitenkin ideaalisti puolin ja toisin. Erityisesti oivalsin työssäni tapauskohtaisuuden ja jokaisen organisaation tai yksittäisen kontaktin ainutlaatuisuuden tunnistamisen tärkeyden ja yhteistöiden räätälöimisen näiden synergioiden pohjalta. Vaikka tällainen työtapana on aikaa vievää ja erityisen toimivaa dialogia vaativaa, on se silti varmasti tehokkaampaa ja tuloksia synnyttävämpää kuin samojen yhteistyömallien toteuttaminen kaikkien verkoston jäsenten kanssa. Tähän liittyen myös jokaisen yhteistyöehdotuksen ja toteutuksen vieminen loppuun asti korostui verkostotyössä: on hienoa ideoida ja keskustella mahdollisuuksista, mutta niiden toteuttaminen ja varsinkin jälkikäteen yhteistyön purkaminen oppimiskokemuksiksi todella tiivistää verkostorakenteita. Puolittain tehty yhteistyö jättää usein negatiivisävytteisiä tuntemuksia vähintäänkin jommallekummalle taholle ja näin verkostosuhteet löystyvät luottamuksen kariutuessa. Esimerkiksi näistä syistä verkostotyölle tulisi jo resursseja evaluoidessa järjestää enemmän aikaa, rahaa ja asiantuntijuutta.

Opinnäytetyötä varten keräämäni tieto erityisesti haastatteluiden muodossa kansainvälisen verkostoitumisen ammattilaisilta auttoi oivaltamaan verkostoitumista parhaalla mahdollisella tavalla. Miten hienoa onkaan kuulla toisten onnistumisista ja varoittavista epäonnistumisista, sekä todeta verkostoitumisen olevan ihan yhtä kiehtovaa ja hämmentävää toisinaan myös heillekin, jotka asian kanssa ovat painineet työnkuvasaan pitkään. Kehottaisinkin niin itseäni kuin kaikkia muitakin kysymään enemmän apua, esittämään jopa niitä hölmöjä kysymyksiä ja todella kuuntelemaan vastauksia. Ihmiset auttavat mielellään, eikä se vie kovin paljon kenenkään ajasta verrattuna siihen kuinka paljon säästetään yksin asioiden kanssa painimisen minuuotteja.

Lähdin opinnäytetyöprosessin aluksi pohtimaan kovasti henkilökohtaisen verkostoitumisen ongelmaa organisaatiomaailmassa. Näin todella henkilökohtaisten kontaktien siirtämisen organisaation omaisuudeksi ongelmallisena ja epäkäytännöllisenä menetelmänä kerätä oikeita ihmisiä ympärilleen työelämässä. Asiasta keskusteltuani

alan ammattilaisten kanssa ja verkostoitumisprosessia selvitettyäni kirjallisuuteen perehtyen aloin pikkuhiljaa luopumaan vahvasta vastustajan kannastani. Reflektoidessa omia kokemuksiani liittyen verkostoihini tulevana kulttuurialan ammattilaisena huomioin toimintaani ohjaavan tietyt humanit arvot, vaikka kyseessä olisikin työhön liittyvä tilanne. Miksi? Koska arvostan niin vapaa-ajallani, kuin työympäristössä suhteita, jotka pohjautuvat luottamukseen, jatkuvuuteen, yhteisiin visioihin perustuviin toimintatapoihin ja avoimuuteen. Emme voi täysin sulkea tätä puolta itsestämme pois, vaikka toisinaan yritysmaailmassa verkostoituminen perustuukin puhtaasti tarve- ja hyötylähtöisyyteen, jossa valta- ja riippuvuussuhteita seurataan vaakakupissa jatkuvasti. Totean siis, että henkilökohtaisen verkostoitumisen ongelma ei parhaimmassa tapauksessa ja oikeilla työkaluilla muodostu ongelmaksi: oikean tasapainon löytämisen pehmeiden humanien arvojen ja tulosajattelun, objektiivisen toiminnan, sekä päätöksenteon välillä lienee vaikea, mutta harjoiteltavissa oleva kyky. Hanna Harriksen sanoin: ”*henkilökohtaiset kontaktit ovat pääomaa kulttuurialalla.*”

## 5 LOPPULUKU

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioidaan työn konkreettisia tuloksia, sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista itsenäisesti ja yhdessä tilaajatahon kanssa, sekä suunnitellaan tulosten jalkauttamista yhteisen loppupalaverin muodossa.

### 5.1 Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön yhdeksi päätavoitteksi määriteltiin laajan selvityksen tekeminen kansainvälisestä verkostoitumisesta organisaatiotasolla perustuen kattavaan tietopohjaan. Tavoitteena oli tehdä kansainvälisestä verkostoitumisesta helpommin lähestyttävä aihe, jonka haasteisiin opinnäytetyön paloitteluun osa-aluein olisi helpompi tarttua. Tältä osin opinnäytetyön yleinen merkitys tilaajataholle ja koko ammattialalle olisi nimenomaan kannustava, inspiroiva ja lisäinformaatiota tuova kuvaus kansainvälisten verkostojen mahdollisuuksista luovalla alalla. Henkilökohtaisesti koen opinnäytetyöprosessin avanneen näitä ison kokonaisuuden edessä usein syntyviä pelkotilasta johtuvia lukkoja ja herättäneen ajattelemaan verkostoitumista pikemminkin mahdollisuuksia täynnä olevana kenttänä, kuin automaattisesti vastaan tulevana muurina. Uskon siis tavoitteiden täytyneen siltä osin ja toivonkin

erityisesti muiden alan opiskelijoiden perehtyvän opinnäytetyöni aihe maailmaan.

Opinnäytetyön toiseksi selkeäksi tavoitteeksi kirjattiin verkostoille tavoitteita asettamalla ja tietoperustaan pohjautuen luoda konkreettinen verkostostrategia EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions organisaation verkoston kehittämiseksi. Tavoitena oli tarjota tätä kautta organisaatiolle konkreettista hyötyä opinnäytetyön avulla. Uskon antaneeni organisaatiolle verkostostrategian avulla (liite 1) uusia näkökulmia tarkastella verkostohallinnointia ja suuntaviivoja lähteä konkreettisin keinoin kehittämään jo olemassa olevaa kontaktiverkostoa yhä monipuolisemmaksi strategiassa esittelemieni keinojen avulla.

Lisäksi tavoitteiksi opinnäytetyössäni nimettiin verkostoitumisprosessiin perehtyminen yksilötasolla, jonka myötä olisi mahdollista rakentaa toimiva ja molemminpuolin laadukas yhteistyö ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen. Perehtyminen organisaatioverkostoitumisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin henkilökohtaisen verkostoitumisen vastakohtana nimettiin myös yhdeksi opinnäytetyön tavoitteeksi. Jälkikäteen tavoitteet kuulostavat hieman naiveilta, sillä muistan uskoneeni löytäväni universaalin kaavan, jota noudattamalla jokaisesta kontaktisuhteesta saadaan aktiivinen ja luottamusta pursuava verkoston jäsen. Otin myös henkilökohtaisen verkostoitumisen ongelman vastaan samanlaisena haasteena, johon minun tulisi löytää organisaatiokentällä toimiva täysin ennenkuulumaton malli. Opinnäytetyöprosessi opetti molempien tavoitteiden osalta paljon, erityisesti ensimmäisen kohdalla tapauskohtaisuutta ja tilanteiden sekä ihmisten lukutaitoa kaavamaisen suorittamisen sijaan. Henkilökohtaisen verkostoitumisen osalta jouduin myös muokkaamaan tavoitetta omassa päässäni, mutta uskon päässeeni lopputulokseen, joka neuvoo tasapainottelemaan organisaatiotasolla henkilökohtaisten kontaktien käsittelyn kanssa humanien- ja yritysmaailman suuntaviivojen välillä. Näen molempien tavoitteiden tulleen täytetyksi ja opinnäytetyössä käsitellyiksi, tosin alkuperäisestä ajattelusta poikenneilla tavoilla.

## 5.2 Opinnäytetyön arviointi ja tulosten jalkauttaminen

Tässä alaluvussa käsitellään opinnäytetyön työelämäohjaajan ja tilaajatahon edustajan Ossi Luodon kanssa käytyyn loppupalaveriin pohjautuen opinnäytetyön arviointia sekä tulosten jalkauttamista. Loppupalaveri koostui työn esittelyosuudesta, palautteen annosta ja vapaasta keskustelusta.

Esittelin opinnäytetyön diasarjan avulla, jossa tuotiin esiin kaikki työn eri vaiheet korostaen erityisesti tulosten osuutta opinnäytetyössä. Yhteensä aikaa tähän kului noin 40 minuuttia. Opinnäytetyön esittelyn jälkeen Ossi Luoto kommentoi tuloksia ja esitti parannusehdotuksia lopulliseen tuotokseen. Opinnäytetyön ratkaisuna ja tuloksena nähtiin erityisesti verkostostrategia (liite 1) EARS organisaation käyttöön, jonka tilaajataho koki toimivana kokonaisuutena, jolla on ehdottomasti arvoa työelämässä ja erityisesti organisaation toiminnan kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa. Erityisesti Ossi Luoto nosti esille käyttökelpoisuudessaan EARS verkostostrategian yhteenvedossa esitellyt 10 konkreettista toimintaohjetta verkostokehittäjälle. Näistä ohjeista kaikki ovat hyvin konkreettisia ja matalalla kynnyksellä toteutettavissa olevia toimia, jotka käyttöön ottamalla voidaan kehittää verkostohallinnointityötä pienin yksittäisin toimin tai suuremmin panoksin. Tilaajataho kommentoi näiden ohjeiden soveltuvan myös helposti jaettavaksi tiedoksi organisaation verkostoissa esimerkiksi ohjelmapartneriorganisaatioille. EARS verkostostrategian perehtyminen organisaation olemassa oleviin verkostoihin ja verkostojen kirjallinen määrittely koettiin myös tilaajatahon puolelta potentiaalisesti työvälineeksi uusien organisaation työntekijöiden perehdyttämisessä verkostotyöhön. Tähän liittyen tulosten jalkauttamistoimenpiteenä keskusteltiin verkostostrategian esittelystä vuoden 2016 EARS on Helsinki tuotantotiimille perehdytyksenä verkostotyöhön, minkä pohjalta voitaisiin todeta työn toimivuus konkretiassa; auttaako verkoston kirjallinen määrittely sidosryhmien hahmottamisessa organisaation uutta työntekijää ja hänen työtehtäviään ajatellen? Tätä merkittävyyttä voitaisiin selvittää haastatteleamalla perehdytettäviä uusia tuotannon työntekijöitä ennen ja jälkeen verkostoperehdytyksen.

Luoto kehotti painottamaan EARS verkostostrategiassa esiteltävien numeraalisten faktojen lisäksi organisaatioiden verkostoja merkitykseltään ja pohtimaan kontaktien lukumäärän ja relevanttien toimijoiden suhdetta.

Loppupalaverin päätteeksi keskustelimme vielä Ossi Luodon kanssa vapaasti opin-  
näytetyöstä oppimiskokemuksena, johon Luoto kommentoi verkostoitumisen oivalta-  
misen tapauskohtaiseksi ja humaniksi toiminnaksi myös organisaatiotasolla olevan  
jo sinänsä merkittävä askel kohti ammattimaista verkostokehittämistä.

## LÄHTEET

- Castells.M. 2010. The Rise of The Network Society. England. Chichester : Wiley-Blackwell
- Eijala.J. 2014. Tältä näyttää tulevaisuuden työ: monikulttuurisuus kasvaa – kuten myös stressi. (Verkkolähde) Pysyvä linkki:  
<http://suomalainentyo.fi/2014/11/12/talta-nayttaa-tulevaisuuden-tyo-monikulttuurisuus-kasvaa-kuten-myoos-stressi/>
- Hakanen.M. 2012. Verkostojen ongelmista. (Verkkolähde) Pysyvä linkki:  
<http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Verkoston-ongelmat.pdf>
- Järvensivu, Nykänen, Rajala. 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostoituminen prosessina (Verkkolähde) Pysyvä linkki: <http://verkostojohtaminen.fi/>
- Luoto.O. 2015. EARS materiaaleja (Dropbox dokumentti).
- Nikula, Penttilä, Kupi, Urmas, Kommonen. 2009. Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön. Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. Helsingin kauppakorkeakoulu,pienyrittäjäkeskus
- Ojasalo, Moilanen, Ritalahti (toim.) 2010. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan: Sanoma Pro Oy
- Sillanvuo.T. 2006. Luottamus ja vuorovaikutus organisaation menestystekijöinä. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Kauppatieteiden osasto, Tietojohtaminen. Sijainti: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58982/nbnfi-fe201002031220.pdf?sequence=3>
- Uusi-Autti.N. 2011. Innovaatioverkkojen johtaminen ja kehittäminen – case: Helsinki region infoshare. Pro Gradu-tutkielma, Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sijainti: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60881/NiinaUusi-Autti.Gradu.pdf?sequence=2>
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-julkaisuja 9. Metalliteollisuuden Keskusliitto. Helsinki.

## Haastattelut:

1. Harris Hanna, Ohjelmajohtaja, Helsinki Design Week. Haastateltu: 14.7.2015, Helsingissä.
2. Häikiö Sami, Kansainvälistymisen tiiminjohtaja, Music Finland. Haastateltu: 7.7.2015, Helsingissä.
3. Luoto Ossi, Vastaava tuottaja, EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions. Haastateltu: 16.6.2015, Helsingissä.
4. Mulari Pirjetta, Kansainvälisten asiain päällikkö, Tanssin Tiedotuskeskus. Haastateltu: 15.6.2015, Helsingissä.
5. Nuora Kati, Kansainvälinen tiedottaja, Suomen Elokuvasäätiö. Haastateltu: 19.8.2015, Helsingissä

6. Tolvanen Kristiina, Viestinnän ja markkinoinnin päällikkö, Europe-Asia Roundtable Sessions. Haastateltu: 11.9.2015, Helsingissä.

7. Valkola Heidi, Kansainvälisten projektien projektipäällikkö, Design Forum Finland. Haastateltu: 22.7.2015, Helsingissä.

Yhteisölliset ideointimentelmät ja arvioinnit:

1. Tulevaisuusverstaas: Ossi Luoto, Jani Joenniemi, Kristiina Tolvanen, Veera Tarvonen ja Jemi Heinilä. Toteutettu: 10.9.2015, Helsingissä.

2. Loppupalaveri: Ossi Luoto. Toteutettu: 21.1.2016, Helsingissä.

## EARS VERKOSTOSTRATEGIA 2016



Kuva 3: Hemmo Rättyä, EARS on Helsinki 2015

**SISÄLLYS**

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO   | 49 |
| 2 SIDOSRYHMÄKARTAT JA VERKOSTOANALYYSI                 | 49 |
| 2.1 EARS- verkosto                                     | 50 |
| 2.2 EARS- mediaverkosto                                | 56 |
| 3 EARS VERKOSTON MÄÄRITTELY                            | 61 |
| 3.1 Verkoston jäsentely                                | 61 |
| 3.2 Verkoston merkitys                                 |    |
| 3.3 Verkoston toimintamallien määrittely               | 62 |
| 3.4 Verkoston tavoitteet ja mielikuvat                 | 62 |
| 4 YHTEENVETO   | 64 |
| 4.1 10 verkostostrategista konkreettista toimenpidettä | 64 |
| 4.2 10 verkostostrategista henkistä tahtotilaa         | 67 |
| LÄHTEET  | 69 |

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on verkostostrategia tilaajatahon (EARS – Europe-Asia Roundtable Sessions) verkostohallinnollisiin tarpeisiin. Strategia on luotu aihe maailmaan vahvasti perehtymällä, nykyistä organisaation toimintaa havainnoimalla, benchmarking eli vertaisarviointi - menetelmää hyödyntäen, sekä yhteisesti organisaation jäsenten kanssa ideoiden ja tulevaisuutta visioimien. Verkostostrategia on ehdotuksenomainen tuotos organisaatiolle, jonka se niin halutessaan voi vapaasti ottaa käyttöönsä kokonaisuudessaan tai osaluoteittain. Strategian yksi tehtävistä on luoda organisaation jäsenille yhtenäinen kuva verkostojen tämän hetkisestä tilasta ja kehitystarpeista. Verkostostrategian kehittämisen lähtökohtana on käytetty tilaajatahon olemassa olevia verkostoja ja verkostohallinnollisia työkaluja.

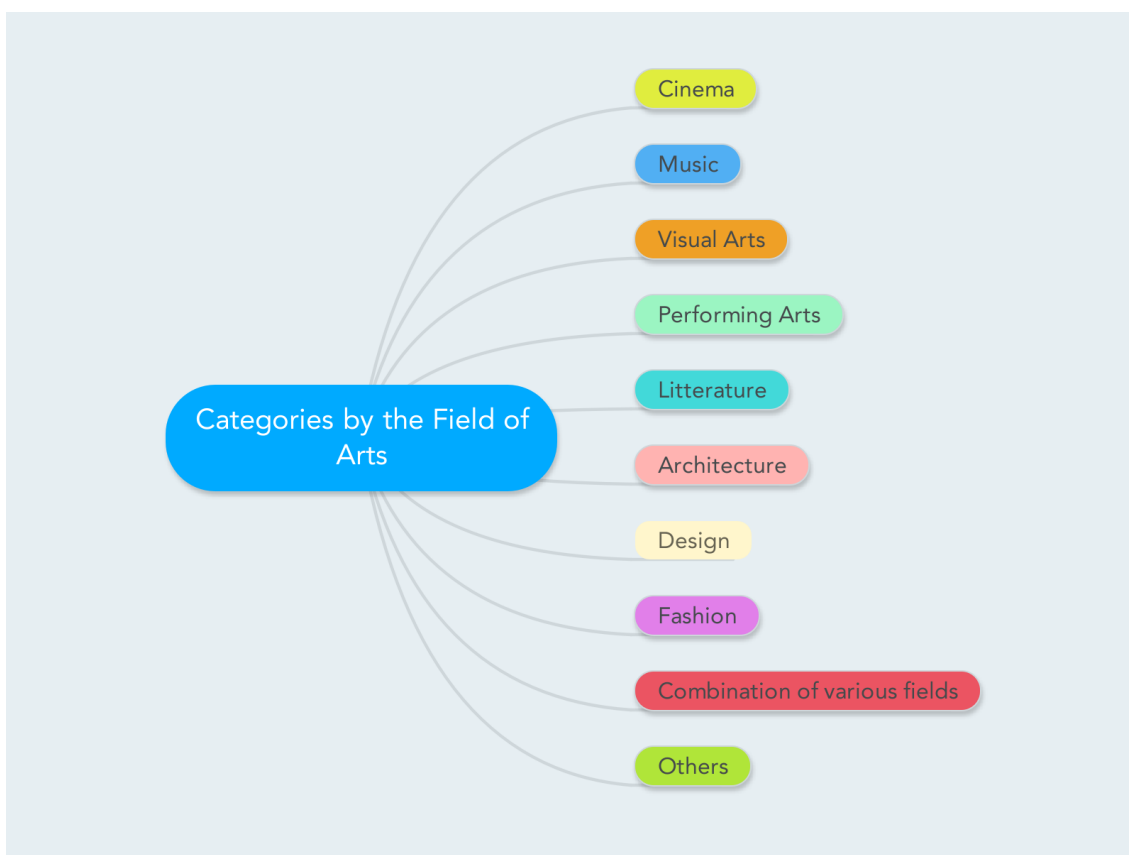
## 2 SIDOSRYHMÄKARTAT JA VERKOSTOANALYYSI

Tässä EARS verkostostrategian alaluvussa pureudutaan visualisointeihin jo olemassa olevista EARS- verkostosta, sekä erikseen EARS- mediaverkostosta. Itse tuotokset löytyvät opinnäytetyön liitteistä 2 ja 3. Esittämällä verkostorakenteet uudella tavalla voidaan havaita uusia puolia verkostoista ja näin edetä kehittämään niitä tarpeen vaatiessa. Visualisoinnit eivät ole täydellisiä kuvauksia siitä, miten verkostot tulisi jäsenellä, vaan pikemminkin työkaluja verkoston uudelleen hahmottamiseksi ja päivittämiseksi. Esiteltävät sidosryhmäkartat ovat luotu tutkittaviksi interaktiivisina, eivät painettuna. Molemmissa visualisoinneissa tuodaan kukin kontakti esiin organisaationa yksilön sijaan, tämä tarkoittaa että yhden organisaatiota kuvaavan palkin sisältä saattaa löytyä useita henkilökontakteja. Verkostoanalyysi käsittelee visualisointien pohjalta EARS- verkostoa, sekä erikseen EARS- mediaverkostoa tuoden numeroiden ja tilastitiikan valossa esille kehitysehdotuksia molemmissa verkostoissa joita myös kirjallisesti esitetään tässä luvussa. Lähdemateriaalina sidosryhmäkartojen tekemisessä on toiminut EARS organisaation verkostoja esittelevä Excell-taulukko, jonka pohjalta kontakteja on uudelleen ryhmitelty ja järjestelty erilaisiin organisoimista helpottaviin kategorioihin. Tätä menetelmää voidaan kutsua tavoitteelliseksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä tiedon keräämiselle on asetettu selkeä tavoite:

ymmärtää verkostoa paremmin ja näin pystyä analysoimaan sitä. Analysointi perustuu Excell-tilukosta löytyneeseen dataan ja visualisointien tekemisen kautta syntyneisiin huomioihin verkoston rakenteista. Theseus opinnäytetyö verkkokirjastossa julkaistavassa versiossa sidosryhmäkarttoja ei löyty liitteistä organisaation toiveesta.

## 2.1 EARS- verkosto

Visualisoinnissa EARS verkosto on esitelty ensin ryhmittäin kahdeksassa eri kategoriassa selittäen kahden organisaation linkitystä tai verkoston jäsenen merkitystä tilaajataholle. Kussakin ryhmässä organisaatiot on esitelty maanosittain, maittain, sekä taidealoittain. Visualisoinnin tekstit ovat tuotettu englanniksi vastaamaan kansainvälisen sidosryhmäkartan tarpeita.



Kuva 4: EARS- verkoston kategoriointi taidealoittain (liite 2)

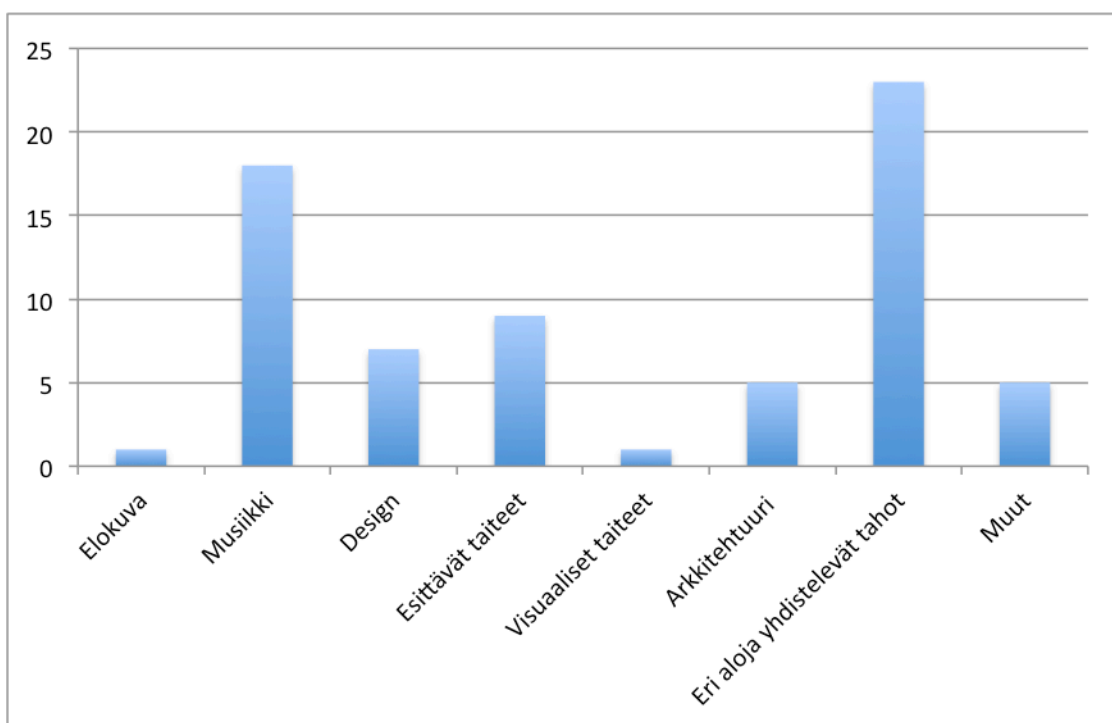
Lukija voi ottaa verkostoa kuvaavan visualisoinnin samanaikaisesti esille tai tutustua sidosryhmäkartaan jälkikäteen. Aloitetaan verkostoanalyysi tilaaja-

tahoa lähimmästä verkoston kerroksesta nimeltään pääyhteistyökumppanit ja rahoittajat (visualisoinnissa englanniksi: Main partners/ funders). Tähän kategoriaan kuuluu 5 organisaatiota tai tahoa, jotka ovat toimineet merkittävässä asemassa EARS:in toiminnan mahdollistamisessa joko rahallisesti tai muutoin resursseja tarjoavasti. Kyseessä on vahva ja toimiva ydinryhmä merkittäviä tahoja, jotka voidaan lukea niin hierarkiseksi, kuin myös verkostomaisiksi ihmisten ja organisaatioiden välistä toimintaa kuvaaviksi suhteiksi. Tässä ryhmässä esiintyy yksi kansainvälinen organisaatio ja neljä kotimaista tahoa. Kotimaiset tahot ovat merkittäviä rahoittajia ja vaikuttajia kotimaan kulttuurikentällä, kansainvälinen organisaatio toimii EARS:in kanssa samalla kentällä Euroopan ja Aasian välisen yhteistyön edistäjänä kulttuurin parissa. Tässä ryhmässä nähdään jo lähes kaikki kotimaiset organisaation kannalta merkittävät tahot, joten seuraava askel voisi olla siirtyminen enenemissä määrin myös kohti kansainvälisiä tahoja. Esimerkkinä voitaisiin kontaktoida Aasialaisia mediataloja tekemään yhteistyötä kotimaisen mediatalo yhteistyökumppanin kanssa tai vaikkapa lentoyhtiö lennättämään vieraita suomeen. Pääyhteistyökumppanien ja rahoittajien ryhmä on kuitenkin hyvä pitää hallittavan pienenä sen läheisyydestä johtuen itse organisaatioon. Tällöin päätöksenteko pääyhteistyötahojen kanssa on yksinkertaisempaa.

Toisessa kategoriassa esitellään seuraavaksi lähin taho EARS:in kannalta: ohjelmapartnerit (visualisoinnissa englanniksi: program partners). Tähän kategoriaan kuuluu 15 kotimaista organisaatiota laajasti eri taiteen ja kulttuurin kentiltä. Edustettuina ovat esittävät taiteet, kuvataide, elokuva, muoti, festivaalit, musiikki ja kirjallisuus. Koko EARS verkostoa käsittelevän visualisoinnin taiteen aloja määrittelevistä väreistä ohjelmapartneriteista puuttuvat vain arkkitehtuuri ja design. Kategorian organisaatiot edustavat vahvaa suomalaista osaamista kulttuurin laajalla kentällä. Jokaisella organisaatiolla on kansainvälistä kokemusta ja vähintään tahtotila, jollei jopa valmiita suhteita Aasiaan. Kotimaisuus luo ohjelmapartnerityön helpoksi ja mahdollistaa jopa läpi vuoden toteutettavien yhteistöiden suunnittelun sekä toteutuksen. Ohjelmapartnerit –kategoriaan kuuluvat organisaatiot luetaan sosiaalisen pääoman teorian verkostosuhteensa luonteen takia: verkosto perustuu tahojen väliseen luottamukseen, suhteessa vallitsevaan yhteiseen näkemykseen ja tietoisuuteen tavoitteista ja menettelytavoista niiden saavuttamiseksi. Tällaisenaan

toimivassa verkostoryhmässä ei ole muuta huomautettavaa, kuin mahdollisesti designin ja arkkitehtuurin lisääminen mukaan joukkoon tai vaihtoehtoisesti vuosittain fokusoiminen hieman eri organisaatioihin ohjelmapartnereina näin saaden laajimman mahdollisen otannon kotimaisesta taiteen kentästä Euroopan ja Aasian välisinä toimijoina.

Seuraavaksi tarkastellaan EARS verkoston yhdistykset kategoriaa (visuaalisoinnissa englanniksi: associations). Kategoriaan kuuluu 69 eri kulttuurialan yhdistystä Aasiasta, Euroopasta, Pohjois-Amerikasta ja Oseaniasta, yhteensä 23 eri maasta. Näistä maista 4 kuuluvat Aasiaan, 16 Eurooppaan, 2 Pohjois-Amerikkaan ja 1 Oseaniaan. Eniten verkoston yhdistyksiä sijoittui Suomeen. 69 yhdistyksestä edustettuina eri taiteenaloista ovat elokuva, musiikki, design, esittävät taiteet, visuaaliset taiteet, arkkitehtuuri, eri aloja yhdistelevät tahot, sekä muut kategoria sisältäen edellä mainittuihin luokittelemattomat yhdistykset. Seuraavat statistiikat esittelevät näiden taiteenalojen jakautumista EARS:in yhdistykset verkostossa.



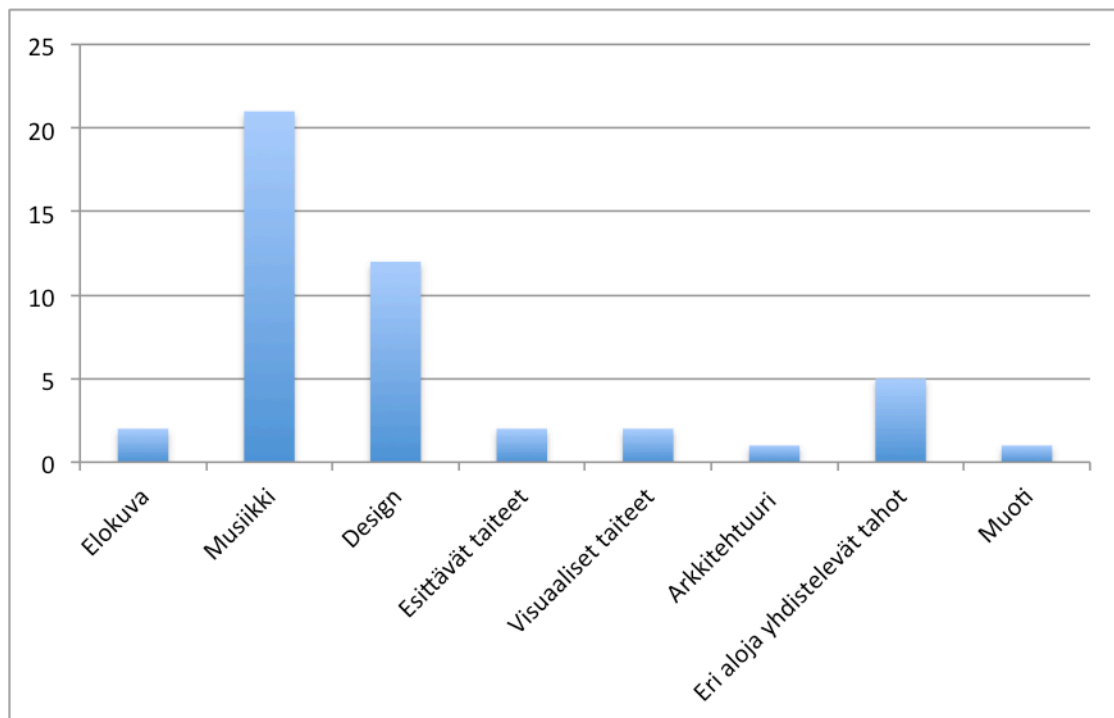
Kuva 5: Yhdistykset

Eniten yhdistyksiä kuuluu eri aloja yhdisteleviin tahoihin, joista esimerkkinä monitaide festivaalit ja laajasti eri taiteenaloja edustavat kulttuuriyhdistykset.

Tähän kategoriaan lukeutuu yhteensä 23 eri yhdistystä. Seuraavaksi eniten yhdistyksiä kuuluu musiikki kategoriaan 18 yhdistyksen lukemalla. Esittäviä taiteita edustavia yhdistyksiä on EARS verkostossa 9, designia 7, arkkitehtuuria 5, visuaalisia taiteita ja elokuvaa molempia 1, sekä muut kategoriaan kuuluvia yhdistyksiä 5 kappaletta.

Tässä EARS verkoston ryhmässä kehitettävää on erityisesti maanosien välillä tasapainon löytämiseksi. Organisaation toimiessa Euroopan ja Aasian välisenä alustana tarjoten luovan alan toimijoille mahdollisuuksia molempiin suuntiin, tulisi kontaktiverkoston silloin ideaalisti olla yhtä laaja molemmilla mantereilla. Ymmärrettävästi maantieteellisestä sijainnista johtuen Eurooppalaisia kontakteja on helpompi kerryttää, mutta seuraavaksi fokuksen tulisi selkeästi siirtyä Aasian maihin. Tällä hetkellä EARS verkoston yhdistykset ryhmässä on organisaatioita vain Singaporesta, Kiinasta ja Taiwanista Aasian mantereelta. Esimerkiksi Japani ja Etelä-Korea puuttuvan tästä listasta merkittävänä Aasian maina täysin. Tämän lisäksi taidealoittain voitaisiin keskittyä niihin aloihin, joita edustavat vain yhdet yhdistykset verkostossa tällä hetkellä: elokuva ja visuaaliset taiteet. Näin luodaan tasapainoisempi verkostorakenne EARS- verkostoon yhdistykset ryhmän osalta. Luonnollisesti tulee ottaa huomioon organisaatioiden relevanttius osana EARS verkostoa ja huomioida myös tästä johtuvat numeraaliset erot: esimerkiksi elokuva-alan yhdistyksiä saattaa olla olemassa useita satoja, mutta kontaktiverkoston kannalta merkittäviä näistä saattaa olla EARS:in kannalta vain yksi. Tämä on hyvä pitää aina mielessä numeraalisia eroavaisuuksia tarkasteltaessa.

Seuraavaan EARS verkoston kategoriaan lukeutuvat tapahtumat (visualisoinnissa englanniksi events). Tähän kategoriaan kuuluu 64 tapahtumaa, 4 eri maanosasta ja 22 eri maasta. Aasiasta edustettuina tapahtumat kategoriassa ovat 4 maata, Euroopasta 16, Pohjois-Amerikasta, samoin kuin Afrikasta molemmista yksi. Eniten tapahtumia kategoriassa löytyy Saksasta. EARS verkoston tapahtumia edustavat eri taiteenaloista design, visuaalinen taide, elokuva, musiikki, esittävät taiteet, muoti, arkkitehtuuri, eri aloja yhdistävät tahot ja muut kategoria, johon tapahtumista puhuttaessa kuuluivat mm. Markkinointi- ja innovaatiotapahtumat. Seuraavat statistikat osoittavat visuaalisesti verkoston tapahtumien jakautumisen taiteenaloittain.



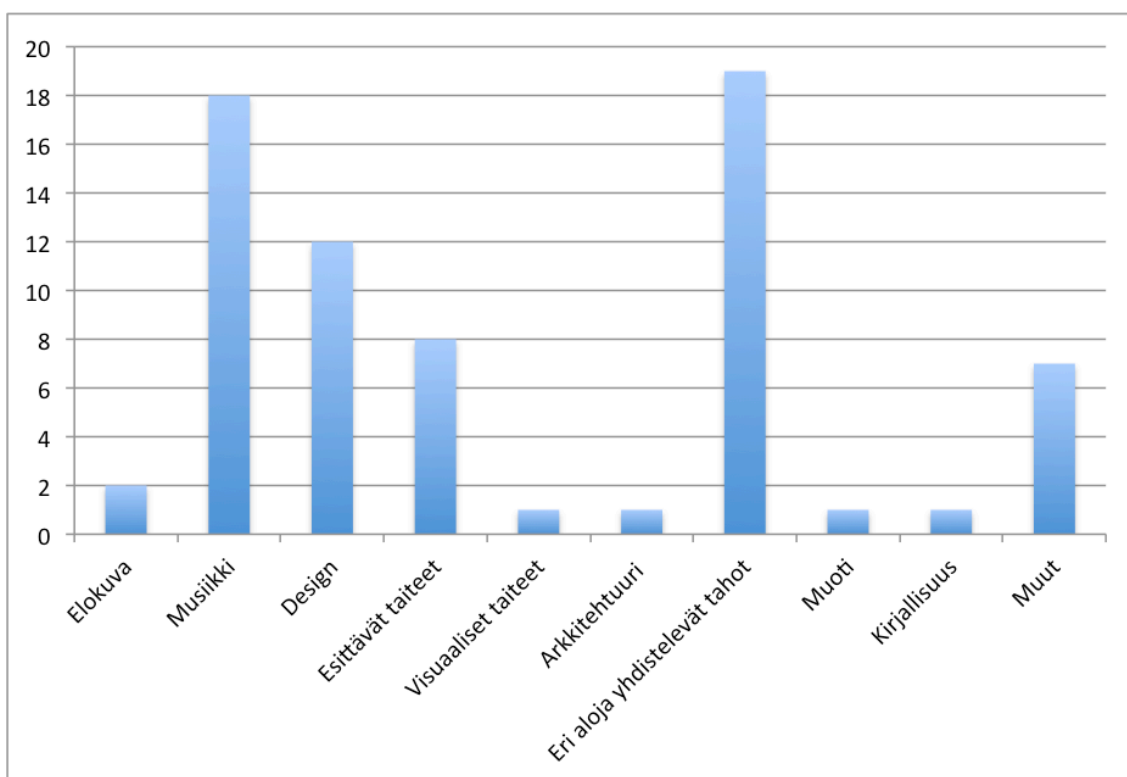
Kuva 6: Tapahtumat

Tapahtumissa taiteenaloista merkittävimpänä esillä ovat musiikkitapahtumat 21 tapahtumalla. Seuraavaksi eniten kategoriasta löytyy muihin tapahtumiin lukeutuvia kontakteja 17 kappaletta. Design tapahtumia EARS verkostosta löytyy 12, eri aloja yhdisteleviä tapahtumia 5, visuaalisen taiteen, esittävän taiteen ja elokuvan tapahtumia kaikkiaan 2 kappaletta, arkkitehtuurin ja muodin tapahtumia verkostosta löytyy molempia 1.

Tapahtumien osalta EARS verkostossa kehitettävää on myös Aasian osuudessa kategoriaa: esimerkiksi Kiinasta ja Japanista löytyy valtava määrä festivaaleja, joita ei ole kontaktistauksessa mainittu. Tähän tulisi selkeästi fokusoida jatkossa. Tapahtumia eri taiteenaloilta tulisi musiikkia ja designia lukuunottamatta kartoittaa kaikkiaan lisää, jotta voidaan saada kattava listaus Euroopan ja Aasian mielenkiintoisimmista ja merkittävimmistä tapahtumista. Myös osallistuminen näihin portinvartija-asemassa nähtäviin tapahtumiin on verkoston kehittämisen kannalta strategisesti merkittävää.

Vienti, vaihto ja promootio kategorian (visualisoinnissa englanniksi export, trade, promotions) kuuluu 70 organisaatiota Aasiasta ja Euroopasta, yhteensä 21

eri maasta. Vienti, vaihto ja promootio kategorian organisaatioista Aasiaa edustavat 4 maata, Eurooppaa loput 16. Eniten tämän kategorian organisaatioita löytyy Tanskasta. Taidealoista edustettuina ovat design, esittävät taiteet, arkkitehtuuri, muoti, elokuva, kirjallisuus, visuaalinen taide, musiikki, aloja yhdistävät tahot ja muut –ryhmä. Seuraava statistiikka esittelee miten kontaktit jakautuvat aloittain tässä EARS verkoston kategoriassa.



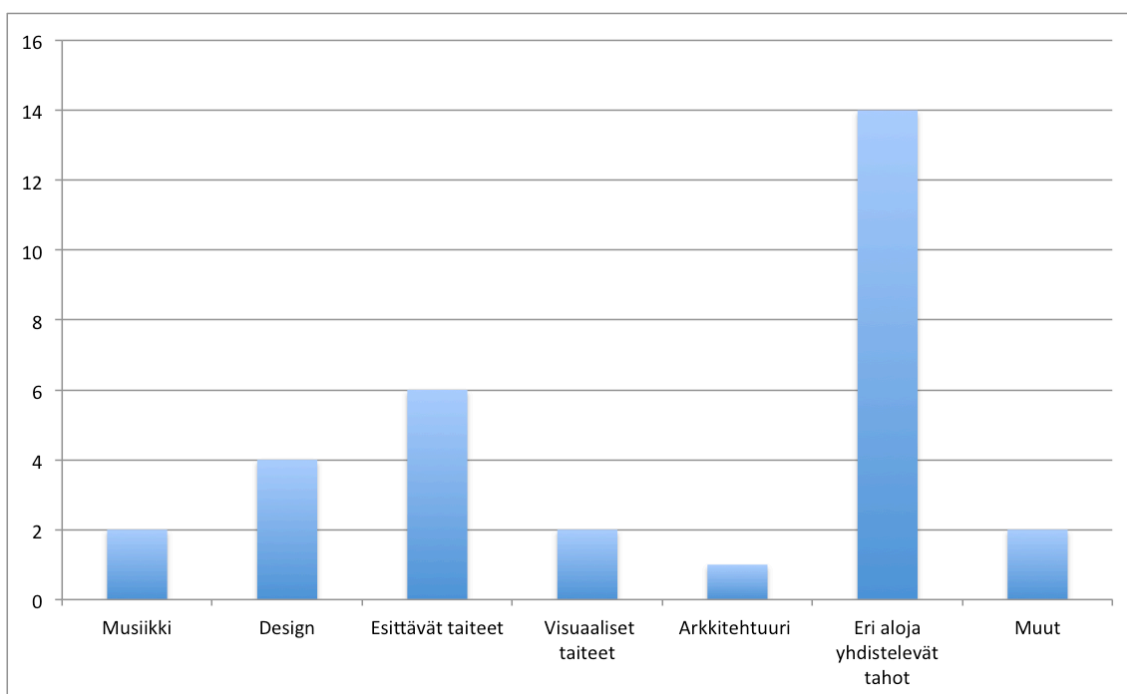
Kuva 7: Vienti, vaihto ja promootio

Eniten vienti, vaihto ja promootio kategorian organisaatioita sijoittui eri aloja yhdisteleviin tahoihin 19 kontaktin verran, seuraavaksi eniten musiikkiin 18 kontaktilla ja designiin 12 kontaktiorganisaatiolla. Esittävien taiteiden alle sijoittuu 8 organisaatiota, muut sarakkeeseen 7, elokuvaan 2 ja arkkitehtuuriin, kirjallisuuteen, visuaalisiin taiteisiin, sekä muotiin kuhunkin yksi.

Tässä kategoriassa nähdään laajalti vientiin, vaihtoon ja promootioon työllistyviä organisaatioita eri Euroopan maista, mutta tässäkin ryhmässä ongelmakohtana nähdään Aasian vastaavien organisaatioiden puutteellisuus. Taiteenaloille organisaatioiden jakautumista tarkkaillessa voidaan todeta useimman vientiin erikoistuneen organisaation työskentelevän laajasti kulttuurin kentällä yhteen tai-

teenlajin keskittymisen sijaan. Poikkeuksina voidaan nähdä selkeästi musiikki ja design.

Koulujen ja instituuttien kategoriassa (visualisoinnissa englanniksi: schools and institutes) on yhteensä 31 organisaatiota Aasiasta ja Euroopasta. Nämä organisaatiot sijoittuvat neljään Aasian- ja 6 Euroopan maahan. Eniten organisaatioita tässä kategoriassa löytyy Kiinasta. Koulut ja instituutit edustavat visuaalisia taiteita, designia, esittäviä taiteita, arkkitehtuuria, musiikkia, aloja ylittäviä laitoksia, sekä muut kategoriaan lukeutuvia instituutteja. Seuraavassa statistiikassa nähdään kuinka nämä kontaktiorganisaatiot jakautuvat edellä mainittujen taiteenalojen kesken EARS verkostossa.



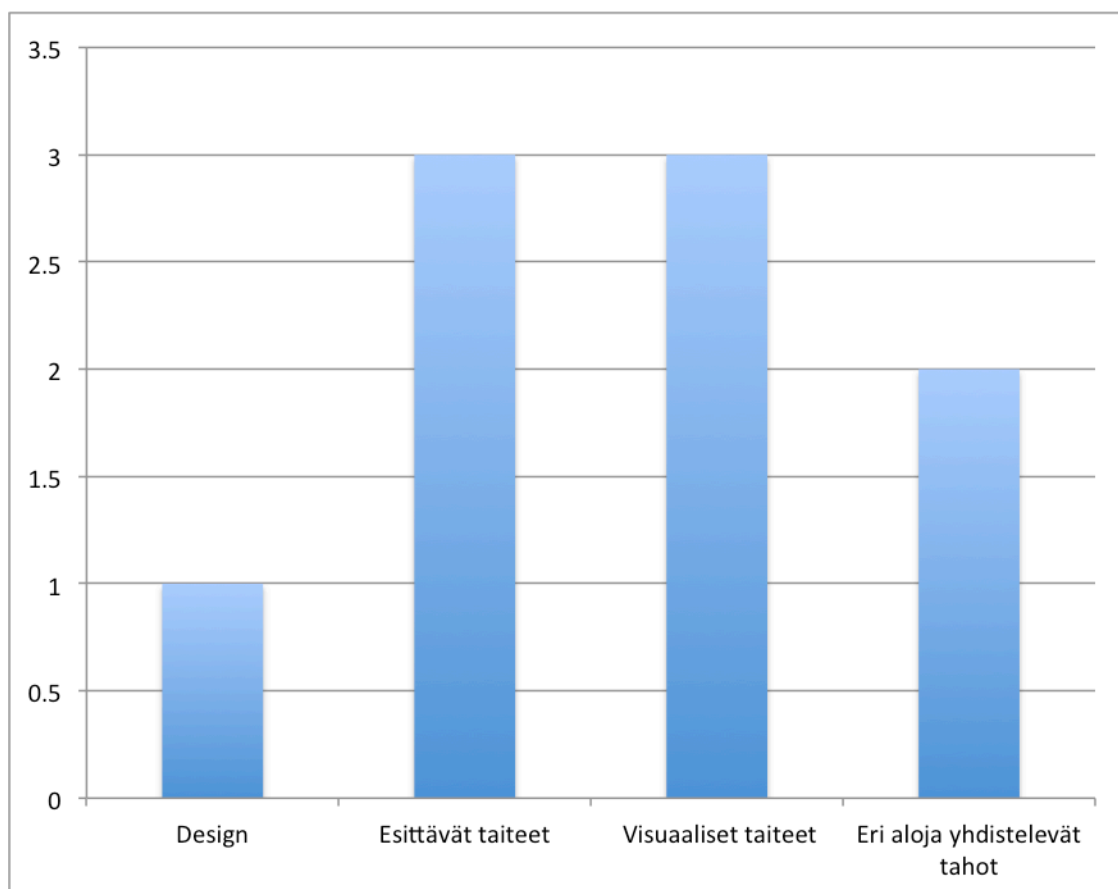
Kuva 8: Koulut ja instituutit

Eniten koulujen ja instituuttien kategoriassa esiintyy eri aloja yhdisteleviä laitoksia 14 kappaletta, esittävien taiteen organisaatioita 6 kappaletta, designiin erikoistuneita 4, visuaalisiin taiteisiin, musiikkiin, ja muihin 2. Arkkitehtuuria tässä kategoriassa edustaa yksi organisaatio.

Koulujen ja instituuttien kategoriassa on selkeästi vähemmän kontakteja kuin aikaisemmin esitellyissä ryhmissä. Esimerkiksi kotimaisia kouluja tässä listauk-

sessä ei esiinny kovin kattavasti. Näiden verkostojen lujittamiseksi ja kasvattamiseksi voitaisiin hyödyntää alan opiskelijoiden tietotaitoa ja innokkuutta erilaisin käytännön verkostostrategisin menetelmin kuten työharjoitteluiden, tutkimustehtävien ja tapahtumiin osallistumisen sekä sieltä raportoimisen kautta. Erityisesti kulttuurivaihdon ja kansainvälisen viennin opiskelijat soveltuisivat tällaisiin verkostoa kartuttaviin sekä lujittaviin yhteistyöhankkeisiin.

Kulttuuriorganisaatioiden kategoriassa on ainoastaan yhdeksän kontaktiorganisaatiota, Aasiasta ja Euroopasta. 2 Aasian maasta ja 4 Euroopan valtiosta. Eniten kulttuuriorganisaatio kontakteja löytyy Suomesta. Taidealoista edustettuina ovat esittävät taiteet, visuaaliset taiteet, design ja useita eri aloja yhdistävät tahot. Seuraavassa statistiikassa nähdään kontaktien jakautuminen taidealoittain.



Kuva 9: Kulttuuriorganisaatiot

Esittävien taiteiden kulttuuriorganisaatioita löytyy 3 kappaletta EARS kontakteista, samoin kuin visuaalisten taiteiden organisaatioita. Eri aloja yhdisteleviä or-

ganisaatioita löytyy 2 ja designin organisaatioita edustaa 1 kontakti tässä kategoriassa.

Kulttuuriorganisaatioiden kategorian ollessa hyvin pieni voitaisiin se yhdistää esimerkiksi yhdistysten kanssa samaan ryhmään. Vaihtoehtoisesti voidaan selkeästi kasvattaa kontaktiverkosta selvittämällä jokaiselta taiteenalalta laadukkaita kulttuuriorganisaatioita niin Euroopasta, kuin Aasiasta tasapuolisesti.

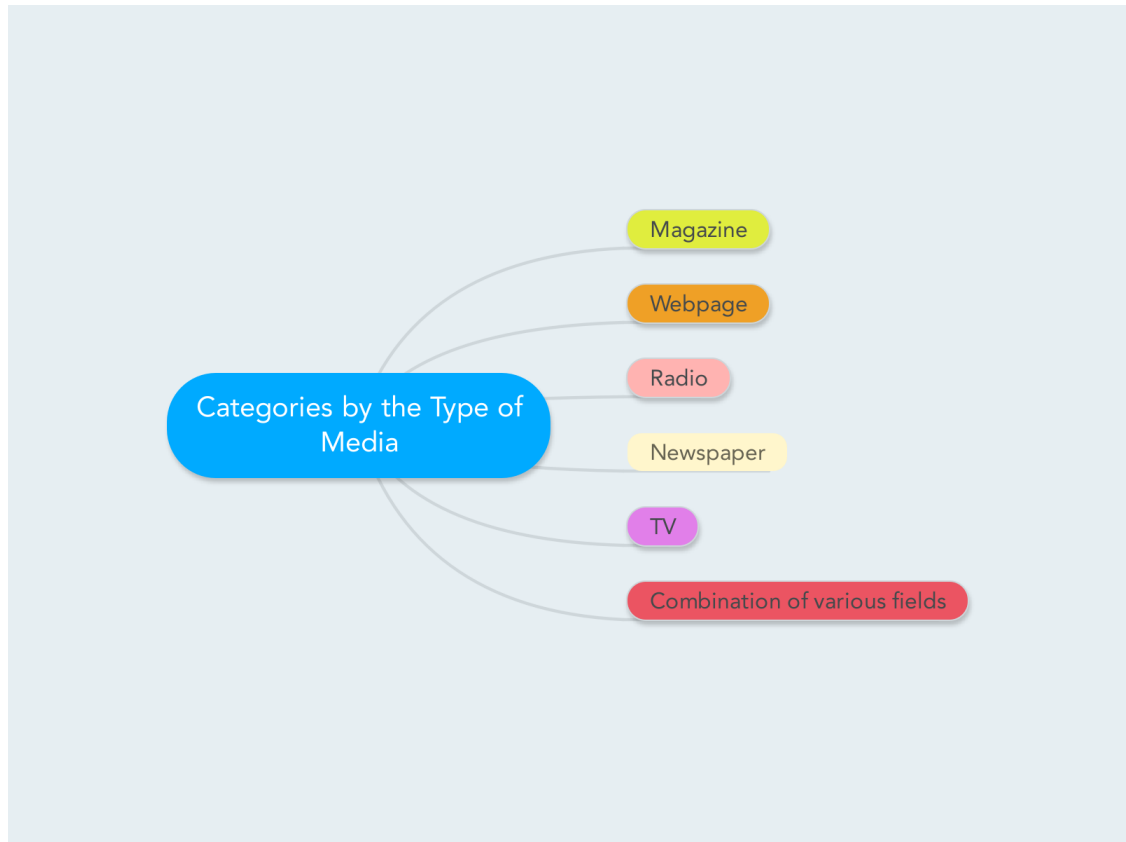
Suurlähetystöjen ja konsulaattien kategoriasta löytyy 60 kontaktia Aasiasta ja Euroopasta, 10 Aasian- ja 36 Euroopan maasta. Eniten suurlähetystöjä ja konsulaatteja EARS verkostosta löytyy Kiinasta. Suurlähetystöjen ja konsulaattien ryhmä sisältää kattavasti Euroopan ja Aasian merkittäviä organisaatioita kyseisellä sektorilla. Kehitystoimenpiteenä voisi olla läheisempi yhteistyö Suomessa sijaitsevien Aasian konsulaattien ja suurlähetystöjen kanssa ja tätä kautta kontaktointi muihin organisaatioihin edellä esiteltyjä kategorioita ajatellen.

Yhteenvedona voidaan todeta yhden kategorian kehittämisen kerrallaan tuntuvan huomattavasti hallittavammalta kuin koko verkoston yhtäaikainen kasvataminen ja lujittaminen. Tulee kiinnittää huomioita numeraalisiin eroihin kunkin ryhmän sisällä, jotta kustakin kategoriasta saadaan tasavertainen ja kattava kuvaus ryhmän merkittävimmistä toimijoista globaalisti. Laatu on kuitenkin määrää merkittävämpi kriteeri tässä kehitystyössä. Työn voi aloittaa ottamalla fokuksen yhteen kategoriaan esimerkiksi kuukaudeksi, etsien mielenkiintoisia organisaatioita ja kontaktoiden näitä mielekkäällä sisällöllä, esimerkiksi yhteistyöehdotuksen kautta. Kontaktilistaa läpi käydessäni huomasin mukana organisaatioita, jotka ovat jo lopettaneet toimintansa tai siirtäneet fokuksensa niin ettei tästä johtuen enää näyttäytynyt EARS:in kannalta merkittävänä toimijana. Jatkuva kontaktitietokannan päivittäminen pitää ajan tasalla alan tilanteesta ja omasta verkostosta.

## 2.2 EARS- mediaverkosto

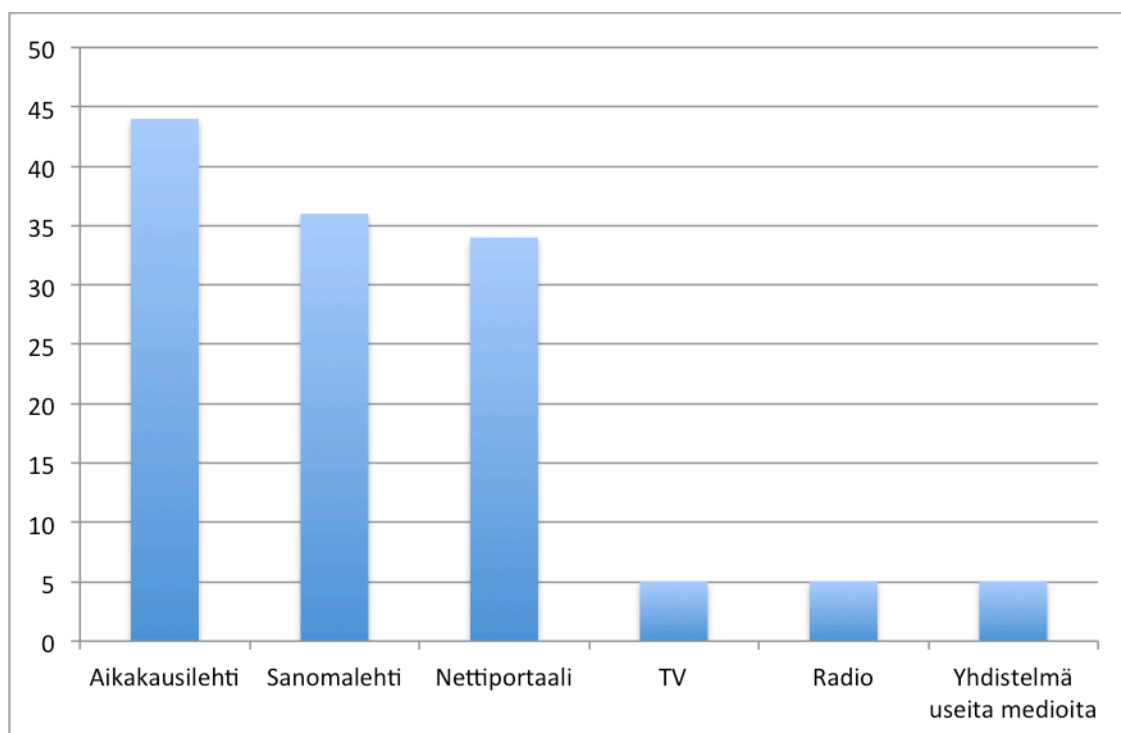
EARS verkoston erillisenä osana kiinnitettiin huomiota mediaverkostoon, sillä tämä osio koettiin EARS on Helsinki 2015 tuotannon aikana kehittämistarpeeksi. Visualisoivan sidosryhmäkartan avulla voi tarkastella mediaverkostoja sa-

manaikaisesti verkostoaalyysia lukiessa tai perehtyä siihen jälkikäteen. Mediaverkostossa organisaatiot ollaan kategorioitu maanosittain, maittain, sekä kuvaamaan organisaation mediatyyppiä värikoodein.



Kuva 10: Kategoriat median mukaan

Yhteensä kontaktilistasta löytyy 129 mediaorganisaatiota, 3 maanosasta ja 17 eri maata. Eniten mediakontakteja löytyy luonnollisesti Suomesta. Seuraavassa statistiikassa nähdään eri medioiden jakautuminen kaikista kontakteista yhteisesti.



Kuva 11: Mediat

Medioita tarkastellaan yhteisesti, sillä kaikista kontakteista 111 sijoittuivat Eurooppaan, kun taas 6 Pohjois-Amerikkaan ja 12 Aasiaan. Yhteisesti kaikista eniten mediakontakteja kuuluu printtimediaan: aikakausi- ja sanomalehtiin. Nettiportaaleja suhteellisesti eniten sijoittuu mediakontakteista Aasiaan. TV, radio, sekä multimediatalojen osassa kontaktistausta. Mediaverkoston tulisi huomattavasti kehittää jo välineenä kasvattaa koko EARS- verkostoa; viestin organisaatiosta ylittäessä uutiskynnyksiä kansainvälisesti uudet potentiaaliset kontaktit saavuttavat halutun tiedon. Eurooppalainen mediaverkosto on sellaisenaan kohtalaisen hyvä, joskin nettiportaaleja tulisi lisätä myös tähän kategoriaan. Erityisen kehitystyön alla on kuitenkin Aasia, jossa kiinnostusta tulisi pystyä herättämään kaikkia verkoston kategorioita ajatellen huomattavasti enemmän. Tähän voidaan päästä pohtimalla konsepteja jotka voisivat kiinnostaa Aasialaista luovien alojen yleisöä paikallisten mediatalojen näkökulmasta. Verkoston jäsenten konsultointi voisi toimia myös kasvattavana toimenpiteenä: esimerkiksi Kiinassa sijaitsevien kulttuuri-instituuttien lähestyminen ja heidän merkittävimpien mediakontaktiansa tiedusteleminen voisi johtaa eteenpäin itse kontaktointityössä. Erityisesti kolmannen sektorin toimijoita kannattaa hyödyntää konsultointimielessä, sillä kyseessä on neutraali toimija.

### 3 EARS VERKOSTON MÄÄRITTELY

Verkosto käsitteen ollessa niin laaja ja ymmärrettävissä usein eri tavoin, on tärkeää verkoston kehittämistyön kannalta perehtyä kokonaisuuden määrittelyyn. Miten kuvailla EARS verkostoa? Miten se toimii ja mihin tällä toiminnalla pyritään? Organisaation verkoston määrittäminen ja sen eri osien tunnistaminen on avainasemassa toimivan verkostostrategian rakentamisessa. Tämän verkostostrategian luvun tarkoituksena on perehtyä verkoston määrittelyyn; jäsenellen selkeyttää tilaajatahon verkostoa luoden yhtenevän kuvan kokonaisuudesta organisaation sisäisille toimijoille. Verkstorakenteiden ja toimintamallien ollessa selkeitä organisaation sisällä, välittyy viesti todennäköisemmin myös verkoston jäsenille selkeästi. Näin mahdollistetaan verkoston kokonaisvaltainen kehittäminen.

#### 3.1 Verkoston jäsentely

Kuten aikaisemmassa luvussa todettiin, EARS organisaation jo olemassa oleva verkosto on jäsenelty tilaajatahon kontaktitietokannassa kahdeksaan (8) ryhmään. Nämä ryhmät selittävät kahden organisaation linkitystä tai verkoston jäsenen merkitystä tilaajataholle.

1. Pääyhteistyökumppanit ja rahoittajat
2. Ohjelmakumppanit
3. Yhdistykset
4. Tapahtumat
5. Koulut ja instituutit
6. Vienti, vaihto ja promootio
7. Kulttuuriorganisaatiot
8. Suurlähetystöt ja konsulaatit

Kuhunkin ryhmään kuuluu niin kotimaisia kuin kansainvälisiä organisaatioita merkittävässä asemassa toimivien henkilöiden työhistoriasta, sekä aktiivisesti luotujen kontaktien tuloksena. Eri ryhmät kuvaavat myös EARS verkoston kerroksisuutta: ryhmät 1 ja 2 ovat hyvin lähellä tilaajatahoa toimintaa mahdollistavien yhteistyökumppanien ominaisuudessa, 3-8 ryhmässä liikutaan kau-

emmas verkoston ytimestä jolloin verkostosuhde on erilainen. Verkostosuhteen läheisyydestä huolimatta jokaisessa ryhmässä verkoston toiminnan tulisi olla kaksisuuntaista, minimissään passiivista tiedottamista toiminnasta suuntaan ja toiseen.

### 3.2 Verkoston merkitys

EARS organisaation näkökulmasta luovilla aloilla toimiva ihminen on aina merkittävä kontakti ja potentiaalinen uusi verkoston jäsen. Verkostojen merkittävyyden ja hyödyn kannalta EARS verkostolle oleellista on sitoutumisen taso: aktiivinen kontakti, joka tekee töitä verkoston yhteisen tavoitteen eteen on merkittävämpi kuin passiivinen kontakti, joka esimerkiksi vain passiivisesti vastaanottaa informaatiota organisaation toiminnasta. EARS verkostoon kuuluvien kontaktien merkitystä verkostolle voidaan kategorisoida seuraavasti:

1. Ihmiset ja organisaatiot, joilla on keskeinen rooli Aasian ja muun maailman liikenteessä, eli taho joka ihmisten pitää tuntea tai tietää halutessaan kansainvälisille markkinoille.
2. Merkittävä kontakti pitää itse hallussaan verkostoa, jolloin hän on mielipidevaikuttajan asemassa, tämä on organisaatiolle hyvä keino tavoittaa isompia joukkoja yhden avainkontaktin kautta.
3. Yhteiskunnallisesti vaikuttavat henkilöt tai rahoittajat jotka mahdollistavat asioita niin taloudellisesti kuin päätöksentekijöinä.

Yllämainittujen kategorioiden ulkopuolelle jäävät verkostoon kuuluvat erilliset verkostot kuten mediat, valtionvirkamiehet ja yritys yhteistyökumppanit.

### 3.3 Verkoston toimintamallien määrittely

EARS- organisaatiossa käytettäviksi konkreettisiksi verkostoitumisen menetelmiksi voidaan nimetä tapaamiset, vierailut eri tahojen luokse, tapahtumiin osallistumisen, sähköposti kontaktoinnit, sekä muut menetelmät tarve ja tilanelähtöisesti. Erityisen tärkeä verkostoitumisen menetelmä EARS verkostos-

sa on vuosittaisen tapahtuman järjestäminen, tätä kautta tuttuuden synnyttäminen verkostossa, brändin vahvistaminen ja tradition tarjoaminen.

EARS verkostolla on kaksi selkeää agendaa jotka ohjaavat organisaation verkostoitumista eteenpäin:

1. Selkeästi Aasiassa toimineiden kontaktien löytäminen ja aktivointi. He hallitsevat markkinat Aasiassa ja ovat luoneet omat verkostonsa siellä. Näin ollen he ovat nähtävissä keskeisinä vaikuttajina ja merkityksellisinä verkostolle.
2. Uudet ihmiset jotka luodaan osaksi EARS verkostoa: tarkoituksena on synnyttää verkosto toimijoista jotka ovat rakentamassa tulevaisuuden maailmaa Euroopan ja Aasian kulttuurialojen yhteistyön saralla.

Verkostoitumiseen tähtäävä toiminta voidaan jakaa vielä agendojen lisäksi kahteen toimintamalliin:

1. Aktiivisesti identifioidaan kontakti, jolloin todetaan että halutaan luoda kontakti tiettyyn yksilöön koska juuri hän on organisaation tavoitteiden valossa portinhaltijan asemassa.
2. Riskinotto ja altistuminen kontaktoitumiselle erilaisissa tilanteissa. Tämä tarkoittaa käytännössä aistitien auki pitämistä ja tarkkaavaisuutta yllättävimmissäkin paikoissa. Tässä lähtökohdassa järjestät itsesi tilanteisiin, joissa saatat tavata hyviä kontakteja.

#### 3.4 Verkoston tavoitteet ja mielikuvat

EARS on tällä hetkellä mielikuvallisesti johtava Euroopan ja Aasian välinen luovan alan ammattilaisten verkosto. Kyseessä on kuitenkin nuori ja kehittyvä organisaatio, minkä vuoksi täysin vankkumatonta asemaa ei olla vielä saavutettu. Henkinen tavoitetila vallitsee ja tähtäimessä ovat entistä monipuolisemmat verkostot. Unelmissa on verkoston perustuminen yhteiseen yhdistävään tekijään vain EARS lähtöisen verkoston sijaan. Tällaisena yhdistävänä kiinnostuksen kohteena voisi olla Eurooppa-Aasia yhteistyö luovilla aloilla.

Tavoitteissa on näyttäytyä verkostolle saavutettavana organisaationa, jota on helppo lähestyä ulkoa sisälle päin ideoin, toivein ja kysymyksin. Unelmissa on löytää myös uusia tapoja kehittää ja ylläpitää verkostoa.

#### 4 YHTEENVETO

Tässä verkostostrategian luvussa tuodaan ehdotuksenomaisen yhteenvedon ominaisuudessa konkreettisiksi listoiksi asioita, joita EARS organisaatio voi toteuttaa verkostostrategisina toimina. Listoista toinen vastaa käytännön toimia ja toinen henkisiä tahtotiloja, joita tulisi virittää käytäntöön verkostokehittämisessä onnistuakseen.

##### 4.1 10 Verkostostrategista konkreettista toimenpidettä

###### 1. Verkostotutkimukseen investoiminen:

Omien jo olemassaolevien verkostojen analysoimisen lisäksi, olisi merkittävää investoida verkostotutkimukseen määrittelemään kysyntää ja tarjontaa eri kulttuurialan organisaatioille eri kohdealueilla (Eurooppa-Aasia). Näiden faktojen valossa on helpompi lähestyä eri tahoja tarjoten kontakteja ja tätä kautta toiminnan mahdollisuuksia joko Euroopassa tai Aasiassa. Tällaisia tietoja voidaan lähestyä esimerkiksi kumppaniorganisaatioiden kautta: pyytämällä nähtäväksi ja opiskeltavaksi selvityksiä esimerkiksi visuaalisen taiteen viennistä, yleisöstä ja mahdollisuuksista Eurooppa-Aasia kentällä. Kokonaisvaltaisen verkostotutkimuksen tuottaminen on myös työ, joka soveltuisi esimerkiksi korkeakouluopiskelijan tutkielmaksi opintojen loppuvaiheessa. Jokatapauksessa verkostotutkimuksen tilaaminen on verkostostrategisesti merkittävä teko sen syventäessä suhteita niin tutkimuksen tekijään kuin tiedon kautta koko verkostoon.

###### 2. Toimivaan asiakasrekisteriin investoiminen:

Ammattimaisen organisaatioverkoston ylläpitämiseksi tarvitaan oikeita työvälineitä. Selvityksen mukaan kotimainen luovien alojen toimijoille suunnattu

asiakasrekisteri software Gruppo on helppokäyttöinen ja hyväksi useissa organisaatioissa todettu käyttöliittymä niin kontaktitietokannan järjestelemiseen kuin ylläpitoonkin. Gruppo tarjoaa palveluita verkostoviestintään ja verkoston ylläpitoon kirjaamalla ylös kaikki aikaisemmat yhteydenotot kontaktia kohden. Jo 20 vuoden kokemuksella varsin homogyyneisen asiakaskunnan omaavana yrityksenä toiminut Gruppo nimeää yhdeksi vahvuudekseen asiakkaidensa aseman hieman perinteisen liiketalouden ulkopuolelle lukeutuvina instituutioina, joiden tarpeet ovat tulleet vuosien mittaan hyvin selkeiksi. Tyytyväisiä asiakkaita ovat jo mm. Kiasma, Helsinki Design Week, Tanssin Tiedotuskeskus ja Helsingin Juhlaviikot. Hintaa käyttäjätunnusta kohtaan käyttöjärjestelmällä on 15 € kuukaudessa ja mahdollisuus Excell listojen syöttämiseen suoraan tietokantaan löytyy (mukaillen: Knaapi.M. 2016).

### 3. Skype puheluiden käyttö aina tilanteen salliessa sähköpostin sijaan:

Verkostosuhteiden henkilökohtaisuuden ja tätä kautta luottamuksen saavuttamiseksi, entä jos puhuisitkin videon välityksellä seuraavan kerran sähköpostirumban läpikäymisen sijaan? Vastaukset ovat takuulla nopeampia ja konkreettisella katsekontaktilla voidaan taata kontaktisuhteen lujittuminen. Esimerkiksi kuukauden kokeilun jälkeen olisi hyvä evaluoida kokemuksia ja vertailla perinteisenä kontaktoimismenetelmänä käytettyyn sähköpostiin toimivuudessa. Evaluoinnissa tulisi huomioida myös kontaktisuhteen muuttuminen viestintäväylän muuttuessa, tapahtuiko lähenemistä ja muuttuiko ote viestintään?

### 4. Sosiaalisen median hyödyntäminen osana verkostojen päivittäistä ylläpitoa:

5-10 minuuttia päivässä ei kuulosta paljolta. Eikä se olekaan: 5-10 minuutin ajaksi organisaation sosiaalisen median tunnusten aktivoiminen verkostosuhteita ylläpitävänä strategisena tekona ei vaadi paljon resursseja. Tällä menetelmällä voidaan pitää kasuaalisti yhteyttä kontaktiverkostoon esimerkiksi tykkäämällä kuvista, jakamalla tweettejä ja kommentoimalla statuksia. Asiapitoisuus ei ole toiminnan pointti, vaan tuttuuden luominen sekä säilyttäminen. Samalla pysyt itse ajantasalla sosiaalisen median ja verkoston uusimmista käänteistä.

## 5. Tapahtumiin osallistuminen:

Ei vain kerran puolessa vuodessa vaan niin paljon kuin pystyy ja jaksaa! Kulttuurialan networking- tapahtumana ja platformina muiden vastaavien tapahtumien kartoittaminen jo vertaisarvioinnin takia on fiksua. Uusien kontaktien luomiseksi, jo olemassa olevan verkoston lujittamiseksi ja miksei myös viihtymiseksikin luettavaa strategista toimintaa ei kannata jättää toteuttamatta.

## 6. Tradition ja tuttuuden tarjoaminen:

Tradition ja tuttuuden tarjoaminen verkostolle esimerkiksi kerran vuodessa järjestettävän verkostoa yhteen kokoavan tapahtuman myötä lujittaa verkostosuhteita sekä organisaation brändiä. Vuoden päätapahtuman lisäksi voisi tällaisia traditioita mahdollisesti tarjota kohdistetusti myös Aasiassa esimerkiksi Kiinassa ja kotimaisille kontakteille Suomessa. Nämä tapahtumat voisivat toimia väylinä tavata uusia ja vanhoja alan toimijoita, sekä puffata tulevaa vuoden päätapahtumaa. Tapahtumien järjestäminen voidaan toteuttaa myös ulkoistetusti kumppaniverkoston jäsenorganisaation toimesta.

## 7. Puolen vuoden raja:

Pidä huolta että annat kuulua itsestäsi jokaiselle kontaktille vähintään kerran puolessa vuodessa. Tämä ei vaadi suuria ponnisteluja huomioonottaen esimerkiksi sosiaalisen median väylät kommunikaation menetelminä.

## 8. Luo kontaktista verkostosi merkittävä jäsen:

Verkosuhteet lujittuvat kun kontakti kokee kuuluvansa osaksi jotakin, pystyvänsä vaikuttamaan sisältöön ja yhteisiin päämääriin. Jäsen tuntee tällöin itsensä verkostossa tärkeäksi. Lähestymällä avainasemassa nähtäviä verkoston jäseniä hyvissä ajoin esimerkiksi ennen vuosittaisen päätapahtuman päivämäärien julkaisua postitse kutsukortilla, jossa ilmoitetaan etukäteen merkittävistä päivämääristä ja toivotaan verkoston jäsenen osallistuvan tapahtuman

valmisteluun kertomalla omat toiveensa sisällön suhteen. Jo yksinkertainen kortin allekirjoitus ja postitse lähettäminen sähköisen uutiskirjeen sijaan tuo tuttuuden ja henkilökohtaisuuden tunnetta. Myös muut vastaavanlaiset jäsenyyden tai omistajuuden tunnetta vahvistavat konseptit ajavat samaa asiaa.

#### 9. Kysy ja kuuntele:

Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla verkoston keskiössä toimiva organisaatio tarvitsee vinkkejä, ajatuksia ja kehitysehdotuksia verkostosta sen jäseniltä. Verkostostrategisena toimenpiteenä aktivoidaan jäseniä avaamaan suunsa kyselemällä heiltä suoraan tai epäsuorasti, järjestämällä tilausuuksia avoimeen keskusteluun, palautteen antoon ja toiveiden kuuntelemiseen.

#### 10. Fokusoi:

Fokusointi kuukausittain EARS- verkoston osa-alueisiin kategorioittain, jotka kaipaavat kehitystä. Näin jo yllättäväen lyhyen ajan päästä kontaktiverkosto tuntuu olevan paremmin hallussa. Tavoitteeksi voidaan asettaa hallittava määrä uusia kontakteja kehitettävää kategoriaa kohden, laadun ja kontaktisuhteen aktiivisuuden ollessa kuitenkin aina kriteerinä.

### 4.2 10 verkostostrategista henkistä tahtotilaa

#### 1. Vastavuoroisuus, aina!:

Verkostohallinnoinnissa vastavuoroisuutta organisaation ja kontaktien välillä ei tule koskaan unohtaa. Mikään kahden eri osapuolen välinen suhde ei toimi ilman dialogia.

#### 2. Tilanne- ja tapauskohtaisuus:

Verkostoitumiseen tähtääviä yhteistyöhankkeita tai muuta verkostotoimintaa ei tulisi koskaan katsoa itseään toistavana toimintana. Jokaisen kontaktin kanssa tulee toimia tilanne- ja tapauskohtaisesti huomioiden osapuolten välillä vallitsevat synergiat.

### 3. Avoimuus:

Organisaation verkostot eivät saisi koskaan olla vain yhden vastuuhenkilön, vaan koko organisaation asia. Avoin ilmapiiri verkostohallinnossa poistaa kontaktin personoitumisen mahdollisuutta vain yhteen henkilöön.

### 4. Kunnianhimo:

Verkostoja kehitettäessä tahtotilana tulee vallita kunnianhimo pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin ja luoda uusia ne saavutettuasi.

### 5. Rentous:

Rento, mutta asiallinen ote verkostotyöskentelyyn on paikallaan. Kyse ei ole maailman vakavimmasta asiasta, vaikkakin organisaation mittakaavassa merkittävästä.

### 6. Uskollisuus:

Verkostoviestinnässä organisaation oman brändin ääneksi määritetylle puhettavalle on hyvä pysyä uskollisena. Tämän viestinnän brändäämisen keinon avulla kontakti liitetään vahvasti osaksi nimenomaan organisaation verkostoa henkilökohtaisen kontaktoinnin sijaan.

### 7. Omaan tuotteeseen uskominen:

Miksi joku haluaisi olla osa EARS- verkostoa? Jos et osaa vastata tähän kysymykseen heti mieti, miksi organisaation ”tuote” on uskomisen arvoinen. Itsevarman tahtotilan omaavan organisaation verkostoon kuuluu yhteisen asian puolesta liputtavia jäseniä.

### 8. Luovuus:

Luovuus verkostohallinnoinnissa erityisesti yhteistyökonseptien ja verkostoviestinnän osa-alueilla on työtä ja tuloksia rikastuttava tekijä.

### 9. Verkostosuhteiden evaluoiminen

Jotta verkosto koostuisi toimivista verkostosuhteista, tulee erillisiä tapauksia evaluoida aika ajoin varmistuakseen niiden toiminnan vastaavuudesta yhteisiin suunnitelmiin ja tavoitteisiin.

## 10. Vahvasti eteenpäin pyrkiminen

Verkosto ei ole koskaan täydellinen ja valmis, aina voi pyrkiä eteenpäin!

## LÄHTEET

EARS- verkosto. 2015. (Excell dokumentti)

EARS mediaverkosto. 2015 (Excell dokumentti)

Knaapi. M. 2016 (Puhelinhaastattelu) Toteutettu 20.1.2015

Muut lähteet mainittu opinnäytetyössä: Pohjonen.I. 2016. Kansainvälisen organisaatioverkostoitumisen kehittämistyökalu luovan alan toimijalle