



Verkostosta rihmastoksi

Rihmastoteorian soveltaminen verkostotoimintaan

Paula Aherto

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Syyskuu 2022

Liiketalouden ala

Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma

Aherto Paula

Verkostosta rihmastoksi, Rihmastoteorian soveltaminen verkostotoimintaan

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Syyskuu 2022**, 75 sivua

Liiketalouden ala. Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

VUCA-ilmiön tuoma maailmanlaajuinen epävarmuus, epävakaus, kompleksisuus ja monitulkintaisuus toimintaympäristöissä vaikuttavat myös Suomen IT-alalla. Liike-elämän kompleksisuuden lisääntyminen vahvistaa verkostojen roolia yritysten liiketoiminnassa. Verkostotoiminnan myötä yritykset saavuttavat yhdessä enemmän, vastaten paremmin kompleksisen toimintaympäristön vaatimuksiin.

Rihmastoissa on verkostomaisia piirteitä ja sen malli tuo järjestystä hallitsemattomaan ympäristöön. Rihmastoteoria on ranskalaisfilosofien Gilles Deleuzen ja Félix Guattarin 1970-luvulla luoma abstrakti toiminnan ja ajattelun malli. Rihmastolla on kuusi pääperiaatetta: heterogeenisuus, rajaton kytkeytyminen, ei-merkitsevät katkokset, keskuksen puute, rakenteen puute ja jäljentämättömyys.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kokevatko verkostojäsenet rihmastoteorian mukaisia toiminnan ja ajattelun ilmentymiä toimintaympäristöissään. Tavoitteena oli lisäksi syventää tietämystä rihmastoteoriasta ja tarjota ajantasaista tietoa toimintaympäristön toiminnan periaatteista tutkimuksen kohteena olevan yrityksen verkostotoiminnan organisaatiolle. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia eri rihmastoperiaatteiden mukaisia ilmentymiä verkostojäsenet kokivat omassa toimintaympäristössään sekä millaisia etuja ja haasteita he kokivat rihmastomaisessa toiminnassa.

Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus ja tutkimushaastattelut pidettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti tutkimuskohteena olevan teknologia-, data- ja designyrityksen kumppaniverkostosta. Tutkimuksessa ei rajoitettu pelkästään kumppaniverkoston, vaan kohteena oli haastateltavien koko toimintaympäristö Suomessa. Haastatteluaineisto litteroitiin, jonka jälkeen se analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin todeta, että Suomessa IT-alan verkostomaisesta toimintaympäristöstä löytyy kaikkien rihmastoperiaatteiden ilmentymiä niin heterogeenisyyden, kytkeytymisen, ei-merkittävien katkokosten, keskuksen puutteen, rakenteen puutteen kuin jäljentämättömyydenkin mukaisesti. Haastateltavat kokivat erityisesti vapaan kytkeytymisen, keskuksettomuuden ja heterogeenisuuden rihmaston etuina. Suurimpana haasteena rihmastomaisessa toiminnassa koettiin ennakoimattomuus.

Avainsanat (asiasanat)

Verkosto, verkostotoiminta, rihmasto, rihmastoteoria

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) -

Aherto Paula

Rhizome in networks– Applying rhizome theory into network environment

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, September 2022, 75 pages

Business Administration. Master's Degree Programme in Business Network Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity created by VUCA phenomenon is also affecting IT- industry in Finland. The growing complexity in business environment is emphasizing the role of the business networks. By networking companies are in better positions responding to requirements set by the complex business environment. Companies working together in networks can achieve more together than alone.

Rhizomes include network-like features, and the system represents order among chaotic environments. This abstract theory is a model for operating and thinking. Theory of rhizome has been established by two French philosophers Gilles Deleuze and Félix Guattari in 1970's. There are six imperative principles for rhizomes: principle of heterogeneity, connections, multiplicity, a-signifying rupture, cartography and decalcomania.

The purpose of the study was to examine whether network members experienced rhizomic features in their network-like business environment. In addition, the study was also aiming to deepen the knowledge of rhizome theory and provide up to date information on the business environment's operational principles for the technology-, data- and design company's partner network organization. Target was to examine what kind of rhizomic features network members were experiencing and what advantages and challenges were recognized in rhizomic operating model in network members point of view.

Qualitative approach was selected as the research method. Total six interviewees were selected from the technology-, data- and design company's partner network. Research interviews were held as semi structured interviews. Research area was not limited to this particular partner network but the whole business environment of the interviewees in Finland. The video interview material was transcribed and later analysed using theory based content analysis.

According to the research results it was proven that network-like business environment had evidence on all six rhizome principles so it's safe to say that the environment has rhizomic features. Connections, multiplicity and heterogeneity were experienced as the biggest benefits of the rhizomic operating model. The biggest challenge on the other hand was the difficulty to forecast.

Keywords/tags (subjects)

Network, networking, rhizome, rhizome theory

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Verkostot	7
2.1	Verkostotoiminnan tavoitteet.....	7
2.2	Verkosto yhtenä arvojärjestelmänä.....	8
2.3	Arvontuoton merkitys verkoston elinkaareissa	9
2.4	Verkko ja verkosto.....	10
2.5	Liiketoimintaverkot	11
2.6	Verkostotyön ydin	14
2.7	Vuorovaikutus verkostossa	17
2.8	Verkostojohtaminen.....	18
3	Rihmastoteoria.....	21
3.1	Rihmaston määritelmä ja toimintaperiaatteet	21
3.2	Rihmasto verrattuna puumalliin	23
3.3	Rihmaston toimijat ja rakenne.....	25
3.4	Rihmaston ilmentyminen	26
3.5	Rihmaston muutos ja kaaos	27
3.6	Rihmasto ja johtaminen	29
4	Tutkimuksen toteutus.....	31
4.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	31
4.2	Laadullinen tutkimusote	32
4.3	Aineiston keruu	33
4.4	Aineiston analysointi	37
5	Tulokset.....	39
5.1	Rihmaston periaatteiden ilmentymät.....	39
5.2	Rihmastomaisen toiminnan edut ja haasteet	47
5.2.1	Edut.....	47
5.2.2	Haasteet.....	51
6	Pohdinta.....	53
6.1	Johtopäätökset.....	53
6.2	Pohdintaa	59
6.3	Jatkotutkimus ja kehittämissuositukset.....	64

Lähteet	65
Liitteet	71
Liite 1. Haastattelukutsu	71
Liite 2. Haastattelukysymysrunko	72
Liite 3. Analyysirunko	73

Kuviot

Kuvio 1. Hierarkioiden, markkinoiden ja verkostojen vertailua	9
Kuvio 2. Strategiset liiketoimintaverkot	11
Kuvio 3. Verkostotyön ydin	14
Kuvio 4. Rihmaston periaatteet	22
Kuvio 5. Verkosto ja Rihmasto.	26
Kuvio 6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa.	30
Kuvio 7. Tutkimuksen toteutusprosessi.	32
Kuvio 8. Rihmastoperiaatteiden tulkinta teemoittelun taustana.....	35
Kuvio 9. Tutkimustulokset. Rihmastomaisen toiminnan edut ja haasteet.....	52

Taulukot

Taulukko 1. Puumallin ja rihmaston vertailu	24
Taulukko 2. Esimerkki teoriapohjaisesta sisällönanalyysistä.....	39

1 Johdanto

Nykyajan jatkuvat monimuotoisuuden, intensiteetin ja nopeuden muutokset aiheuttavat epävakautta, epävarmuutta, kompleksisuutta ja monitulkintaisuutta erilaisiin toimintaympäristöihin. Tästä maailmanlaajuisesta ilmiöstä käytetään englanninkielistä lyhennettä VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). (Rimita, Hoon & Levasseur 2019, 10.) VUCA-ilmiön vaikutukset koskevat myös IT-alan toimintaympäristöjä Suomessa. Yritysten verkostotoiminnalla vastataan yhä kompleksisempaan toimintaympäristöön (Kola, Koivukoski, Koponen & Heino 2020, 11), minkä myötä verkostojen rooli kasvaa myös yritysten liiketoimintojen luomisessa ja kehittämisessä (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2008b, 227).

Myös Dufvan (2020) tutkimien megatrendien kärjessä on verkostomaisen vallan kasvu. Sen mukaan toimintaympäristön pitäisi tukea yhä enemmän nopeaa ja oikea-aikaista päätöksen tekoa. Verkostoissa vallan jakautuminen on monipisteistä hierarkkisen monisolmuisen sijaan, mikä asettaa verkostotoimijoiden väliset suhteet ja vuorovaikutuksen merkittävään asemaan. (Dufva 2020, 3, 30.)

Hallitsemattomuuteen sopeutuminen vastustamisen sijaan luo organisaatioille ja verkostoille vaihtoehdon selviytyä toimintaympäristön kaaoksessa. Rihmastoteoria tuo toiminnan ja ajattelumallinsa kautta järjestystä kompleksisuuden luomaan hallitsemattomuuden tilaan. (Huhtinen & Melgin 2020, 18–19.) Kompleksisessa ympäristössä toimittaessa rihmastomaisuus tarjoaa avoimen, nopean ja mukautuvan toiminnan ja ajattelun mallin. Rihmastossa on verkostomaisia piirteitä, vaikkei se tarjoa valmista, jäljennettävissä olevaa verkostomallia.

Rihmastoteoria on ranskalaisfilosofien Gilles Deleuzen ja Félix Guattarin jo 1970-luvulla luoma toiminnan ja ajattelun malli. Vaikka teoria on kuvattu abstraktisti, kasvitieteelle ominaisella terminologialla, sitä ei ole suunnattu millekään tietylle alalle. Teoria pitää sisällään kuusi pakottavaa pääperiaatetta, jotka määrittelevät rihmastomaista toimintaa ja ajattelua. Monikoosteisuus, kytkeytyneisyys, katkosten merkitsemättömyys, keskusjohdon puute, rakenteellisuuden puute ja jäljentämättömyys ovat rihmaston määrittelevät periaatteet. Teorian luoneet filosofit näkivät rihmastomaisen toiminnan luonnonmukaisena mallina ja sen ilmentymiä löytyykin kasvi- ja eläinmaailmasta lähtien aina nykyaikaisiin teknologisiin ratkaisuihin saakka (ks. Deleuze & Guattari 1988, 7; Telivuo 2015, 62).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kokevatko verkoston jäsenet toimintaympäristöisään rihmastoteorian mukaisia toiminnan ja ajattelun ilmentymiä. Lisäksi tavoitteena oli syventää tietämystä rihmastoteoriasta ja tarjota ajantasaista tietoa toimintaympäristön toiminnan periaatteista tutkimuksen kohteena olevan yrityksen verkostotoiminnan organisaatiolle. Kohdeorganisaationa tutkimuksessa toimi kansainvälinen IT-alan teknologia-, data- ja designyritys. Yrityksellä on noin kahdenkymmenen vuoden kokemus kumppaniverkoston kanssa toimimisesta. Kumppaniyrityksiä hyödynnetään kohdeorganisaation ja loppuasiakkaan arvoketjussa pääosin palvelutoimittajina. Tutkimuksen tarjoamia tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuksen kohteena olevan yrityksen verkostotoiminnan kehittämisessä.

Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus ja aineiston keruu tapahtui puolistrukturoituina teema-haastatteluina. Tutkimuksessa haastateltiin tutkimuksen kohteena olevan teknologia-, data- ja designyrityksen kumppaniverkoston jäseniä. Haastatteluissa ei rajoitettu pelkästään kyseiseen kumppaniverkostoympäristöön, vaan tutkimuksen kohteena oli haastateltavien koko toimintaympäristö Suomessa. Tämän opinnäytetyön teorielemoina on verkostotoiminta sekä rihmastoteoria. Verkostotoiminnan osuudessa rajaudutaan käsittelemään strategisia liiketoimintaverkkoja, mikä tyyppinä edustaa tutkimuksen kohteena olevan IT-alan yrityksen kumppaniverkosta.

Haastattelututkimus toteutettiin verkostojäsenten, toimittajaroolin näkökulmasta. Samassa toimintaympäristössä olevan IT-alan yrityksen ostavan organisaation on tärkeää olla tietoinen verkostossa tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksista toisen osapuolen liiketoimintaan, pystyäkseen hyödyntämään verkostomaista toimintaympäristöä liiketoiminnallisessa yhteistyössä.

Rihmastoteorian abstrakti alkuperäiskuvaus aiheutti haasteita tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa rihmasto-termin määrittelyssä käytettiin paljon kielikuvia ja kasvitieteen termistöä teorian alkuperäiskuvauksen mukaisesti. Rihmastoteorian periaatteet tulkittiin ja sovellettiin tämän tutkimuksen kontekstiin sopiviksi ilman aiempaa samankaltaista tutkimusta. Vaikka rihmastoteoria on luotu jo useita kymmeniä vuosia sitten, on sen yleinen tunnettavuus heikohkoa. Haastatteluvaiheen tutkimusaineiston keruussa ei voitu käsitellä rihmasto-terminä tai tunnettuna ilmiönä, vaan sen periaatteet piti muotoilla käyttäen yleisempiä verkostotoiminnan termejä.

Rihmastoteoriaa on sovellettu Suomessa ja maailmalla eri alojen tutkimuksissa. Manelius (2018) esitti Puolustusvoimien viestinnän sekä organisaation toimintamalleja ja rakenteita rihmastoteorian kautta. Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli tuoda esiin ajattelumalleja, joilla organisaatio voi menestyä jatkuvan muutoksen keskellä. Viestinnän näkökulmaa ovat tutkineet myös Huhtinen ja Melgin (2020), jossa he esittivät rihmaston yhtenä keinona ymmärtää ja selviytyä kaaoksessa. Chia (1999) puolestaan ehdotti rihmastoteoriaa vaihtoehtoisena tapana ymmärtää organisaation muutoksia ja uudistuksia. Mölsä (2012) on soveltanut rihmastoteoriaa suomalaisten kirjallisuuslehtien muodostamaan kulttuuririhmastoon. Tutkimuksessa syvennyttiin kytkösten syntymiseen ja eri kirjallisuuslehtien kulttuuritehtäviin ja vallan käyttöön kirjallisuusinstituutiossa. IT-alalla verkostomainen työskentely on yleistä, mutta sen verkostomaisen toimintaympäristön rihmastomaisuutta käsitteleviä tutkimuksia ei ole tehty.

Menestyäkseen omassa liiketoiminnassaan verkostomaisessa toimintaympäristössä on tärkeää, että toimijat ovat ajan tasalla ympäristönsä toiminnan periaatteista. Oman liiketoimintansa lisäksi jokainen vaikuttaa ja ohjaa ympäristöään oman roolinsa kautta. Rihmastoteoria tarjoaa mallin selviytyä monimutkaisessa ja alati muuttuvassa VUCA-ympäristössä. Rihmastoteorian soveltaminen IT-alalla verkostomaisen toimintaympäristön mallina oli uusi tutkimussovellus. Tämän opinnäytetyön teoriaa ja tutkimustuloksia voi hyödyntää esimerkiksi IT-alan yritysten verkostostrategian, yhteistyömallien ja liiketoiminnan kehittämisessä.

2 Verkostot

Verkosto termin juuret juontuvat pitkälle historiaan, 1800-luvulla verkosto-termillä kuvattiin hyvin konkreettisia ilmentymiä, kuten jokien, kanaalien ja rautateiden muodostamia liikenneverkostoja. Ajan saatossa verkosto termin käyttö on laajentunut yhä laueammalle, immateriaalisiin asioihin, prosesseihin ja tapahtumiin. (Eriksson 2015, 15.)

2.1 Verkostotoiminnan tavoitteet

Verkostotoiminnalla pyritään saavuttamaan tai ratkaisemaan jotain sellaista, mihin toimija yksin ei kykene, joko osaamisensa tai resurssiansa puolesta. Verkoston rakenne mahdollistaa dynaamisen mukautumisen toimintaympäristön muuttuneisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin (Verkostojohtamisen opas 2019, 12). Verkostotoiminnalla pyritään aina jonkinlaiseen arvontuottoon tai synergiaetuihin (Verkostojohtamisen opas 2019, 11, 18) kilpailuaseman tai kannattavuuden motivoimina (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 25). Tiedon ja osaamisen lisäksi sisäisten ja ulkoisten verkostojen hyödyntäminen antaa yrityksille hyvät lähtökohdat kilpailuasetelmiin (Hakanen ym. 2007, 24). Verkostotoimijoiden eri osaamisten hyödyntäminen mahdollistaa kompleksistenkin ongelmien ratkaisun tai innovaatioiden synnyn (Verkostojohtamisen opas 2019, 12). Yritysten kilpailukyky on yhä enenevässä määrin riippuvainen verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyyvystä (Hakanen ym. 2007, 24).

Yksittäisille toimijoille verkostotoiminnassa mukana olo tuottaa suorien liiketoiminnallisten hyötyjen, kilpailuaseman ja kannattavuuden lisäksi myös pidemmän aikavälin hyötyjä organisaation oppimisen, osaamisen ja tiedon kerryttämisen muodossa (Hakanen ym. 2007, 25; Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 29). Valkokarin, Valjakan ja Korhosen (2008) mukaan oppimista tapahtuu organisaatio tason lisäksi yksilön, tiimin ja koko verkoston tasolla. Verkoston yhteisellä oppimisella voidaan saavuttaa enemmän, kuin verkoston yksilöiden yhteen lasketuilla osaamisilla. (Valkokari, Valjakka, Korhonen 2008, 118–119.) Vesalainen (2013) puolestaan esittää yhteistyön hyödyt kolmen päälähteen kautta: tuotanto-, logistinen- ja tuotekehitysyhteistyö. Näiden yhteistyötyyppien myötä saavutetaan kasvua, tehokkuutta, nopeutta, laatua, toimitusvarmuutta ja joustavuutta, mikä näkyy osapuolille tuloksen kasvuna ja arvontuottona. (Vesalainen 2013, 27–28.)

2.2 Verkosto yhtenä arvojärjestelmänä

Verkosto on yksi arvojärjestelmien organisoitumistavoista markkinan ja hierarkian lisäksi (kts. esim. Hakanen ym. 2007, 50; Järvensivu 2019, 46; Vesalainen 2013, 23–25). Vesalaisen (2013) mukaan markkina yhdistää yrityksiä usein kilpailuttamalla. Sen avulla vertikaalisesti keskittyneiden yritysten tuotteet siirtyvät joko osaksi toisen yrityksen arvoketjua tai edelleen jalostuen osana toisen yrityksen arvoketjua. (Vesalainen 2013, 20–21.) Toisena organisoitumismallina on vertikaalisesti integroitunut arvojärjestelmä, jota voi kutsua myös hierarkiaksi. Vesalaisen (2013) mukaan vertikaalisesti integroituneessa arvojärjestelmässä on pitkä arvoketju. Arvoketjussa yksi toimija tuottaa kaikki järjestelmän vaativat osat yhden ja saman johdon alaisuudessa. Vertikaalisessa arvojärjestelmässä ei ole kilpailua, sillä toiminnan muoto on ennalta määritelty johdon toimesta. (Vesalaisen (2013, 20–22.)

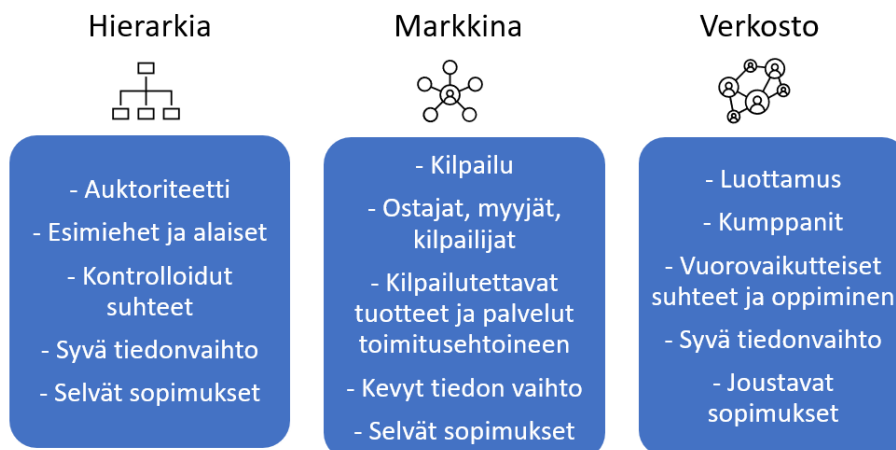
Kolmantena arvojärjestelmän organisoitumismallina on verkostoituminen, joka voidaan jakaa vielä erikseen kumppanuusmalliin ja allianssimalliin. Kumppanuusmalli muodostuu asiakkaan ja toimittajan välille vertikaalisena integraationa, jossa yhteistyösuhde tiivistyy kahden yrityksen välille. Allianssimallissa on kyse taas kahden tai useamman yrityksen horisontaalisesta yhteistyöstä, jossa tavoitellaan tuotekehitystä tai yhteisen, uuden kokonaisuuden myyntiä asiakkaalle. (Vesalainen 2013, 23–25.)

Vesalaisen (2013) mukaan verkostomaisessa organisoitumismallissa on läsnä myös markkina. Kumppanuusmallissa vaihdantaa tehdään markkinamekanismeilla, esimerkiksi kilpailuttamalla. Samoin allianssimallissa yritykset puntaroivat, tehdäkö tuote kokonaan itse vertikaalisesti integroituneena vai ostaa ulkoa, markkinamekanismilla. (Vesalainen 2013, 25.)

Eri organisoitumismalleilla on omat vahvuutensa arvojärjestelmänä. Verkostojohtamisen oppaan (2019) mukaan perinteisen, hierarkkisen organisaation tehokkuuden vahvuudet ovat ennustettavien tilanteiden hallinnassa. Systemisissä muutoksissa markkinan ja hierarkian onnistuminen on heikkoa, koska lopputulokseen vaikuttaa ennustamattomasti monta eri muuttujaa. (Verkostojohtamisen opas 2019, 12.) Verkostomainen toiminta sen sijaan onnistuu systemisissä muutoksissa, koska verkoston toimijat mukautuvat tilanteeseen ilman rajoittavia rakenteita (Järvensivu 2019, 47–48).

Heikkouksia markkinamuotoisessa arvojärjestelmässä ovat ylikilpailuttaminen ja kasvavan liiketoiminnan kustannukset. Ylikilpailutuksessa tuotteiden tai palvelun laadun heikentämällä kompensoidaan alemman hintatason aiheuttamaa tulosvajetta. Vaihdamakulut kasvavat lisääntyneisiin tarjousprosesseihin osallistumisesta. Vertikaalisesti integroituneessa arvojärjestelmässä heikkoutena on mm. kilpailun puute, mikä johtaa uudistuksen puutteeseen ja toiminnan tehottomuuteen. (Vesalainen 2013, 22–23.) Vesalaisen ja Kohtamäen (2008) mukaan verkostomallin käyttö ei tule olla itsetarkoitus yrityksille. Verkostomallissa markkina- ja hierarkiamekanismien käyttö on rajallista, jolloin verkostomaisien suhteiden ohjaus määrittyy niiden yhteistyömallin mukaan. (Vesalainen ja Kohtamäki 2008, 148–149.)

Kuviossa 1 on esitetty eri organisoitumismallien ominaispiirteitä. Järvensivu (2019, 47) tuo esiin myös organisoitumismalleista löytyvän yhtäläisyyden, jossa kaikkien tavoitteena on saada aikaiseksi sellaista, mikä hyödyttää kulloisenkin organisaation kaikkia osapuolia.



Kuvio 1. Hierarkioiden, markkinoiden ja verkostojen vertailua (Tiedot: Hakanen ym. 2007, 50; Järvensivu 2019, 46, muokattu).

2.3 Arvontuoton merkitys verkoston linkaressa

Verkostotoiminnan taustamotiivina on arvontuotto sen jäsenille (Verkostojohtamisen opas 2019, 11). Arvontuotolla on myös tärkeä merkitys verkoston kehittymisessä. Kolan ja muiden (2020) mukaan verkoston kehittyminen on riippuvaista toimijoiden luomasta ja tavoittelemasta arvosta. Ar-

von tuotto ja luonti ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä yhteistyön jatkuvuuden kannalta sekä uusien toimijoiden houkuttelemiseksi mukaan verkoston toimintaan. Uusien toimijoiden mukaantulo uudista verkostoa ja käynnistää mahdollisesti uusien yhteiskehityshankkeiden syntymisen. (Kola ym. 2020, 71–73.)

Laajentumassa olevan verkoston arvon tuottamiseen tarvitaan monia eri osaamisia, järkiperäisistä tunnepohjaisiin. Yksi järkiperäisistä arvontuoton mekanismeista on systeeminen ajattelu. Kolan ja muiden (2020) mukaan se on yksi rationaalinen taito, jossa fokus tulee pitää alkuperäisessä ongelmassa enemmän kuin alkuperäisessä ratkaisussa. Systeeminen ajattelu edesauttaa uusien, edistyksellisempien ratkaisujen synnyn. Asiakasymmärryksen kautta voidaan tunnistaa hyödyllisiä kyvykkyyksiä, jotka johdattavat uusien kumppaneiden löytymiseen laajentuvaan verkostoon. Arvon tuottoa lisäävät myös liiketoimintamallien ymmärtäminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen. Ne mahdollistavat kumppanien palvelutarjoaman yhdistämisen käsillä olevan ongelman ratkaisuksi. (Kola ym. 2020, 76–77.)

Järkiperäisten osaamisten lisäksi tunnepohjaiset kyvykkyydet ovat myös keskeisessä osassa arvontuottoa. Kolan ja muiden (2020) mukaan yksilöiden resilienssi, mukautumiskyky, arvojen mukainen käytös, sisäinen voima, empatiakyvykyys ja itsetuntemus ovat tärkeitä arvontuoton ominaisuuksia. Edellä mainitut ominaisuudet tukevan luottamuksen kehittymistä ja psykologista turvallisuutta minimoiden operatiivisia- ja ihmissuhdeongelmia verkostotiimin sisällä. (Kola ym. 2020, 76–77.)

2.4 Verkko ja verkosto

Verkko ja verkosto ovat termeinä samankaltaisia, mutta niiden rakenne ja toimintatapa ovat toisistaan poikkeavat. Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller ja Vesalainen (2008a) määrittelee verkon olevan määriteltyjen organisaatioiden muodostama, tietoisesti rakennettu kokonaisuus tiettyä tarkoitusta varten. Verkon toimijoiden kesken on selkeät roolitukset toiminnan, ansainnan ja riskien suhteen. Sen lisäksi, että eri organisaatiot ovat mukana verkon päämäärien saavuttamisessa, heillä on itselläänkin omia tavoitteita. (Valkokari ym. 2008a, 13.)

Eriksson (2015, 22) kertoo verkoston sen sijaan olevan monimuotoinen toimijoiden muodostama organisaatio, jonka toiminnan keskiössä on ennen kaikkea toimijoiden väliset suhteet. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneisuus on erottava tekijä verkoston, verkon ja muiden yhteistyömuotojen

välillä (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2008c, 59). Erikssonin (2015, 22) mukaan verkoston laajuudella ei ole rajoitusta, toimijat voivat verkostoitua päättymättömästi. Verkoston voidaan katsoa edustavan päinvastaista ilmentymää selkeän hierarkkiselle organisoitumiselle (Eriksson 2015, 11).

2.5 Liiketoimintaverkot

Verkostotyyppien kirjo on laaja, riippuen määrittelyjen näkökulmasta (kts. Valkokari ym. 2008b, 217–218). Tässä opinnäytetyössä käsitellään strategisia liiketoimintaverkkoja, sillä tämä verkostorakenteen muoto vastaa lähinnä tutkimuksen kohdeorganisaation kumppaniverkosta.

Möllerin ja Rajalan (2008, 64) mukaan strategiset liiketoimintaverkot ovat yksittäisten yritysten rakentamia verkosto-organisaatioita, joiden tavoitteena on yhdistää verkon jäsenten voimia saavuttaakseen yhdessä liiketoiminnallista hyötyä, jota kukaan verkon jäsenistä ei yksin voisi saavuttaa. Kuviossa 2 on kuvattu kolme eri liiketoimintaverkkoa ja niiden jakautuminen erilaisiin verkko-tyyppeihin.



Kuvio 2. Strategiset liiketoimintaverkot (Tiedot: Möller & Rajala 2008, 70–78, muokattu).

Möllerin, Rajalan ja Svanhin (2004) sekä Valkokarin ja muiden mukaan (2008a) liiketoimintaverkostot voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäisessä, perusliiketoimintaverkossa hyödynnetään olemassa olevia ratkaisuja. Esimerkkejä näistä verkoista ovat alihankinta- ja toimittajaverkko, sekä kahden väliset kumppanuudet. Toisena kategoriassa on liiketoimintaa uudistavat verkot. Ne ovat tilapäisiä, joilla pyritään nimensä mukaisesti uudistamaan nykyistä liiketoimintaa. Uudistukset voivat kohdistua, mihin tahansa liiketoimintaa koskevaan alueeseen, esimerkiksi järjestelmiin, komponentteihin ja palveluihin. Kolmantena, uutta liiketoimintaa kehittävät verkot sen sijaan ovat osana innovaatioverkostoja, joissa luodaan täysin uudenlaista liiketoimintaa uusien tuotteiden tai palveluiden muodossa. (Möller, Rajala, Svahn 2004, 35–40; Valkokari ym. 2008a, 13–14.)

Perusliiketoiminta verkot

Perusliiketoiminta verkot muodostuvat vertikaalisista ja horisontaalisista verkoista. Vertikaaliset verkot ovat yleensä vahvan yritysbrändin omaavan yrityksen vetämiä arvoketjukokonaisuuksia, joissa tavoitellaan liiketoiminnallista tehokkuutta. Sujuva toiminta verkossa tapahtuu verkostojäsenten keskinäisen integraation kautta, jossa jokainen toimii omalla ydin liiketoiminta-alueellaan vastaten sen koordinoinnista ja kehityksestä. Vertikaalisen verkon jäsenet hyötyvät toiminnassa volyymien kasvusta ja vakaammasta tilauskannasta. Verkon jäsenet voivat toimittaa samaa palvelua tai tuotetta useassa eri vertikaalisessa verkossa. (Möller & Rajala 2008, 70–71.)

Horisontaalisten markkinaverkkojen toiminta on kilpailijayhteistyötä. Siinä saman alan toimijat kumppanoituvat keskenään alliansseiksi, luoden yhteisen verkon, jonka avulla he saavuttavat mm. lisääntynyttä arvontuottoa asiakkailleen ja kustannustehokkuutta yhteishankinnoissa. Kilpailijaasetelman ollessa toiminnan lähtökohtana, horisontaaliset verkot vaativat toimiakseen yhteiset toimintaperiaatteet tuottojen jakoa, yhteistä brändiä ja markkinointiviestintää koskien. Horisontaalisten verkkojen jäsenet voivat toimia verkon lisäksi itsenäisesti. (Möller & Rajala 2008, 70–71.)

Moniulotteiset verkot ovat toimintaperiaatteiltaan horisontaalisten verkkojen kaltaisia. Moniulotteisissa verkostoissa yhteistyökumppaneina toimivat kilpailijoiden lisäksi tutkimuslaitoksia sekä julkishallinnon organisaatioita. (Möller & Rajala 2008, 64.)

Liiketoimintaa uudistavat verkot

Liiketoimintaa uudistavat verkot ovat monen toimijan välisiä, tarkoilla aikatauluilla ja päämäärillä varustettuja projekteja, joita ovat projektiverkot sekä asiakassovellusverkot. Projektiverkkojen avulla päähankkija uudistaa oman liiketoimintansa perustoimintoja verkon jäsenien erikoisosaimista hyödyntäen. Yhteiskeittämisessä korostuu jäsenten yhteistyötaidot ja luottamukselliset välit. Asiakassovellusverkoissa luodaan räätälöity ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ydinyrityksen kokoamien kumppaneiden kanssa. Laajat kehityshankkeet vaativat usean eri projektin rinnakkaista toimintaa. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa ei riitä pelkästään olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen, vaan se vaatii myös yhdessä oppimista. (Möller & Rajala 2008, 72–74.)

Uutta liiketoimintaa kehittävä verkko

Uutta liiketoimintaa kehittävä verkon toiminnassa visioidaan tulevaisuuden arvonluontia. Verkon toimijat ovat innovatiivisia ja näkemyksellisiä. Verkot voidaan jakaa tarkemmin kolmeen erikotyyppiin: innovaatioverkostot, dominanttien ratkaisujen verkostot ja kaupallistamiseen tähtäävät sovellusverkot. Innovaatioverkostot ovat perinteisesti tiede- ja teknologia perusteisia tutkijoiden ja asiantuntijoidenverkostoja, joiden toimintaa ohjaa tieteellinen tutkimus. Verkon tuloksellisuus vaatii avointa oppimiskykyä sen jäseniltä. (Möller & Rajala 2008, 75–76.)

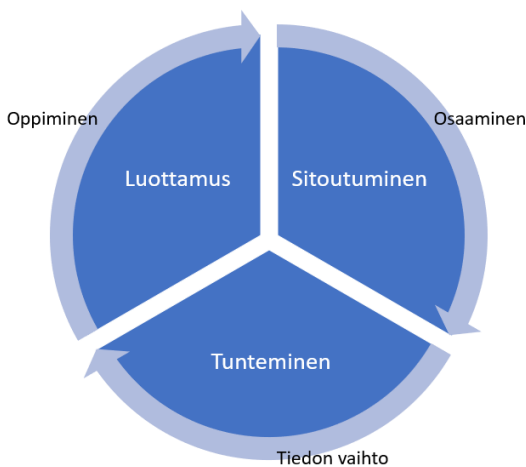
Toinen uutta liiketoimintaa kehittävä verkko on dominantti ratkaisuverkko. Se on toiminnassaan päämäärähakuisempi kuin innovaatioverkosto. Ratkaisuverkkona se luo usean toimijan voimin alustaa tulevaisuuden liiketoiminnoille uusien standardien tai teknologioiden muodossa. (Möller & Rajala 2008, 76–77.)

Kolmas ja viimeinen verkkotyyppi, sovellusverkko seuraa innovaatioverkostoa ja ratkaisuverkkoa. Sovellusverkot hyödyntävät kahta edellä mainittua verkkoa, rakentaen niiden jatkumona ensimmäisiä sovelluksia uusien innovaatioiden ja ratkaisuiden päälle. Veturiyrityksen johtamana sovellusverkkojen tavoite on tuottaa kaupallisesti menestyviä tuotteita, palveluita tai järjestelmiä markkinoille. Verkon jäsenet edustavat samankaltaisia projektitiimejä, joiden toiminnassa korostuu luottamus ja kyky yhteiskehittämiseen. Sovellusverkon malli ei ole ikuinen. Sovelluksen muuttues-

sa yleishyödykkeeksi markkinassa, verkko muuntuu arvontuotonlogiikan mukaisesti joko vertikaaliseksi- tai horisontaaliseksi verkoksi. (Möller & Rajala 2008, 78.)

2.6 Verkostotyön ydin

Järvensivun (2019, 13, 107–110) mukaan toiminta verkostossa on yhdessä tekemistä, luottamukseen pohjautuvaa, vastavuoroista ja vapaaehtoista, jonka keskiössä on tunteminen, sitoutuminen ja luottamus. Verkoston jäsenet ovat keskenään tasavertaisia toimijoita, joilla on saman verran valtaa, vastuuta ja äänioikeutta (Verkostojohtamisen opas 2019, 14–15). Verkostojohtamisen oppaan (2019, 11) sekä Hakasen ja muiden (2007, 44–45) mukaan verkoston toimijat jakavat tietoa ja resursseja vastavuoroisessa yhteistyösuhteessa synergiahötyjen saavuttamiseksi. Toimijoiden tulee tuntea toisensa, jotta he tunnistavat keskinäiset osaamisensa. Keskinäisellä tiedon vaihdolla osaamista jaetaan ja hyödynnetään. Tuotetun lopputuloksen lisäksi toimijat myös oppivat yhdessä. Toimijat luottavat toisiinsa ja riskinottoon, yhteisen päämäärän hyväksi. Verkostotoiminnan lopputulos on epävarmaa, mutta riskistä huolimatta toimijat sitoutuvat yhteiseen verkostotoimintaan. (Järvensivu 2019, 230–235.) Kuviossa 3 on kuvattu sinisillä lohkoilla verkostotyön ydinelementit: luottamus, sitoutuminen ja tunteminen. Ydinelementtien ympärillä pyörii nuolilla kuvattu osaamisen, tiedon vaihdon ja oppimisen piiri. Kuvion mukaisten elementtien tuloksena kokonaisuudesta syntyy onnistunutta verkostotoimintaa (Järvensivu 2019, 61).



Kuvio 3. Verkostotyön ydin (Tiedot: Järvensivu 2019).

Verkostotyön elementtien lisäksi onnistuneen verkostotyön keskiössä on verkoston organisaatioiden yksilöt ja heidän verkostokyvykkyytensä. Verkostojohtamisen opas (2019) esittää, että organisaatioiden rajapinta verkoston yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, avoimuuteen, luottamukseen on organisaatioiden yksilöissä (Verkostojohtamisen opas 2019, 13). Yksilöiden yhteistyökyvykkyys luottamuksellisissa verkostosuhteissa määrittää suoraan verkostotoiminnan tuloksellisuutta (Hakanen ym. 2007, 34–35). Toimijoiden kyvykkyys verkoston jäsenenä määrittyy siis niiden yksilöiden kautta.

Tunteminen

Tunteminen tekee yhteistyön mahdolliseksi ja on vahvasti sidoksissa tiedon jakoon, hyödyntämiseen ja oppimiseen (Järvensivu 2019, 66). Ihminen perustietoineen, osaamiset ja kyvyt, tarpeet ja odotukset sekä yhteisen historian olemassaolo ovat Järvensivun (2019, 66) mukaan hyödyllisiä näkökulmia tuntemiselle.

Perustietojen ohella verkostotoimijoiden olisi hyvä tuntea kanssatoimijansa myös pintaa syvemältä, mikä puolestaan tukee myös luottamuksen rakentamista. Ihmisen lisäksi on hyvin tärkeä oppia tuntemaan myös verkostotoimijoiden osaamiset ja kyvyt. Vastavuoroisessa verkostotyössä toimijoiden osaamisten, kykyjen, tarpeiden ja odotuksien tunteminen on olennaista. Ne tarjoavat perustan tiedonvaihdolle ja oppimiselle toinen toiselta. Yhteinen historia osapuolien välillä on myös hyvä ottaa huomioon, vaikei sen vaikuttavuus tuleviin yhteistyökuvioihin ole yksiselitteinen. (Järvensivu 2019, 66–69.)

Luottamus

Luottamus on ehkäpä keskeisin yhteistyön elementeistä, koska se mahdollistaa yhteistyön ja tiedonvaihdon. Se on myös tekijä, jonka vuoksi verkostotoimijat uskaltavat ottaa riskin ja lähteä mukaan yhteistyöhön vielä tuntemattomien verkostotoimijoiden kanssa. Toisten osapuolien luotettavuus käy ilmi vasta yhteistyön alkaessa. (Järvensivun 2019, 80–81.)

Luottamuksen tunne voi olla täysin vaistonvaraista tai toisaalta systemaattisesti mitattua ja todennäköisyyksin laskettua. Yhteistyössä luottamuksen rakentumisen vauhti on tilannekohtaista, mutta helpompaa se on yhteistyön hyvinä aikoina, kuin haasteiden keskellä (Järvensivun 2019, 82). Luottamus rakentuu toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden kautta esimerkiksi molempien osapuolien strategisten päämäärien selvityksellä tai kumppanuussuhteen kehittämiseen tähtääväällä johtoryhmätyöskentelyllä. (Kohtamäki & Vesalainen 2008, 177.) Järvensivun (2019, 82) mukaan yhteistyön pelisääntöjen laatiminen helpottaa luottamuksen ylläpitoa yhteistyösuhteessa.

Järvensivu (2019) esittää, että luottamusta vahvistavat seuraavat neljä tekijää: usko toisten hyvántahtoisuuteen sekä osaamisiin ja kykyihin, haavoittuvuuksien paljastaminen sekä toiminnan johdonmukaisuus. Varsinkin ennen kokemusta yhteistyöstä, luottamuksen puutteessa, usko toisten hyvántahtoisuuteen auttaa rakentamaan luottamuksen tunnetta. Toimijoiden yhteistyöhön sopivat osaamiset ja kyvyt ovat yksi luotettavuuden osatekijä ja monesti käyntikortti verkostotoimintaan. Avoimuus omista haavoittuvuuksista auttaa olemaan rehellinen todellisista odotuksista ja tarpeista. Tämä auttaa osapuolia suuntaamaan yhdessä kohti epävarmuutta ja oppimaan uutta. Johdonmukaisuus toiminnassa poistaa epävarmuutta, kun jonkin tilanteen kulku pysyy muuttumattomana. (Mts. 89–93.)

Sitoutuminen

Kolmesta yhteistyön ydinelementistä sitoutuminen on lähinnä toimintaa. Järvensivun (2019, 99) mukaan sitoutuminen on toiminnan lupauksen tekemistä ja niiden lunastamista. Sitoutuminen yhteistyöhön koostuu Järvensivun (2019, 100) mukaan neljästä tekijästä: halukkuus tehdä lupauksia, halukkuuden taustalla olevat osaamiset ja kyvyt, rakenteelliset tekijät sekä lupauksen pitäminen.

Motivaatio omien kykyjen hyödyntämisestä, kytkeytyneisyys muihin toimijoihin ja merkityksellisyys itselle määrittelevät halukkuutta tehdä lupauksia. Oikeanlaiset osaamiset ja kyvyt yhdistettynä motivaatiotekijöihin antavat parhaimman edellytyksen lupauksen tekemiselle. Rakenteelliset tekijät ovat puolestaan täysin ulkopuolisia vaikuttimia, joihin toimijoilla ei ole lainkaan tai hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia, kuten esimerkiksi byrokraatiaan. Lupauksen pitäminen viimeisenä tekijänä vahvistaa sitoutumisen. (Järvinen 2019, 100–103.)

2.7 Vuorovaikutus verkostossa

Vuorovaikutus on lähtökohta yhdessä tekemiselle. Se voi olla puhuttua tai kirjoitettua, kasvokkain tapahtuvaa tai virtuaalista (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9), verbaalista tai ei-verbaalista (Huotari ym. 2005, 41–42). Kaikissa muodoissa tapahtuva viestintä on vuorovaikutusta. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 11) mukaan vähintään kaksi ihmistä voi muodostaa vuorovaikutussuhteen, jossa tuotetaan, jaetaan ja tulkitaan asioiden merkityksiä yhdessä. Vuorovaikutussuhteet ihmisten välillä synnyttävät verkostoja, joiden toimijoina on esimerkiksi organisaatioita (Huotari ym. 2005, 19).

Toisinaan vasta vuorovaikutussuhteen myötä, toimijoiden taustojen, tavoitteiden ja motiivien selvityksen myötä toimijat voivat arvioida, onko yhteistyölle perusteita (Aira 2012, 141). Verkostotyö vaatii vuorovaikutusta, jotta verkoston ydinelementit ja jatkuva oppiminen toteutuvat (kts. kuvio 3). Airan (2012, 121) mukaan osaamisistaan avoimesti vuorovaikutuksessa olevat toimijat hyötyvät myös eniten yhteistyösuhteista.

Dyadic- kahdenkeskinen vuorovaikutus

Organisaatioiden linkki verkoston yhteistyöhön tapahtuu organisaatioiden yksilöiden toimesta (Verkostojohtamisen opas 2019, 13). Yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat verkoston toimijoita yhdistäviä suhteita ja yhteyksiä (Aira 2012, 114). Airan (2012) mukaan tarkasteltaessa verkoston eri toimijoiden yksilöiden välisiä yhteistyösuhteita, voidaan puhua sosiaalisista verkostoista, interpersoonallisista verkostoista ja tarkemmin yksilöiden vuorovaikutussuhteita tarkasteltaessa verkostoa voi nimittää viestintäverkostoksi (Aira 2012, 111–112).

Airan (2012) mukaan esteitä yhteistyölle luovat kilpailuasetelmat, joissa pelkona on toisen osapuolen hyötyminen enemmän lopputuloksesta. Verkostotoiminnassa saattaa olla yhtä aikaa mukana myös toimijoiden kilpailijoita, mutta se ei ole este yhteistyölle. Yhteistyö verkostotoiminnassa ja kilpailuasetelma jollain muulla liiketoiminnan alueella yhtäaikaisesti on mahdollista. Hallittu siirtyminen yhteistyöhakuisuuteen organisaatiokeskeisyyden sijaan auttaa vähentämään yksilöiden välisiä jännitteitä vuorovaikutuksessa ja saavuttamaan onnistunutta yhteistyötä. Vuorovaikutuk-

sen avulla määritellään myös yhteisiä pelisääntöjä, roolituksia ja vastuita, jotka kaikki osaltaan edistävät yhteistyön toteutumista. (Aira 2012, 116–120.) Verkoston kahdenkeskisessä, tilaaja -toimittaja vuorovaikutussuhteessa yhteys voidaan katsoa olevan hierarkkinen-vuorovaikutus suhde, toisistaan poikkeavien roolituksen myötä (Aira 2012, 53).

Vuorovaikutussuhde ei ole aina onnistuneen yhteistyön tae. Airan (2012) mukaan yksilöiden väliset erimielisyydet, epäluottamus ja henkilökemiat tai vuorovaikutuksen etäisyys ja passiivisuus voivat vaikuttaa yhteistyösuhteen tuloksellisuuteen tai jopa olemassaoloon. Neutraalissa vuorovaikutussuhteessa yhteistyö on olemassa, mutta se ei tuo mitään lisäarvoa yhteistyösuhteelle (Aira 2012, 55.) Airan (2012, 56) mukaan vuorovaikutussuhteen tärkeimpiä tekijöitä ovat luottamus, vuorovaikutussuhteiden ylläpito sekä tasapainottelu vuorovaikutussuhteen etäisyyden kanssa. Luottamuksen rooli on korostunut myös Bachmann ja Zaheerin (2006, 1–2) mukaan eri organisaatioiden välisten lisääntyneiden yhteistyömuotojen myötä.

2.8 Verkostojohtaminen

On sanottu, että verkostoja ei voi johtaa. Rajalan ja Westerlundin (2008) mukaan ainoastaan verkostoissa esiintyviä yhteistyösuhteita tai suhteiden muodostamia portfolioita on mahdollista johtaa. Tämä perustuu näkemykseen, että yhden tahon tai suppean ryhmittymän johtamana verkostosta muodostuu hierarkia. Hierarkian selkeissä valtasuhteissa johtaminen perustuu monesti auktoriteettiin tai asemaan, kun taas verkostossa itsenäiset toimijat määrittelevät itse oman sitoutuneisuutensa verkosto-organisaatioon, jossa on vähemmän hierarkian kaltaisia valtasuhteita. (Rajala & Westerlund 2008, 166.) Mikäli verkostossa yksi toimija voisi tehdä päätöksiä toisten puolesta, kuten hierarkiassa, ei yhteistyötä tarvittaisi lainkaan (Järvensivu 2019, 113).

Verkostojohtamisen oppaan (2019, 12) mukaan verkoston yhteistyösuhteet ovat itseohjautuvia. Verkostojohtaminen nähdään tilannesidonnaisena (Valkokari ja muut 2008b, 226–227; Rajala & Westerlund 2008, 166), jossa vaaditaan tavanomaisesta poikkeavia johtamistapoja. Rajalan ja Westerlundin (2008, 156) mukaan verkostojohtamisen pääkeinoina ovat vaikuttaminen, integrointi, koordinointi ja ohjaus. Järvensivu (2019) näkee verkostojohtamisen yhteistyön mahdollistavana toimena palvelevan tai valmentavan johtamisen keinoin. Valmentava johtaja ei tee päätöksiä johdettaviensa puolesta, vaan sparraa heitä sujuvaan ja tehokkaaseen päätöksen tekoon. (Järvensivu 2019, 113–114.)

Verkostoa johdettaessa, vaikuttamisella ohjataan verkoston toimijoita ennalta sovittuun yhteiseen päämäärään. Vaikuttamisen pääkeinona on vuorovaikutus, jolla pyritään informoimaan, suostuttelemaan ja vakuuttamaan verkoston toimijoita. Vaikuttaminen on helpompaa verkoston keskusyritykselle, kuin yksittäiselle verkoston toimijalle. Integroinnin avulla yhdistetään verkostotoimijoiden resurssit yhteiseksi arvoketjuksi ennalta sovitun päämäärän mukaisesti. Integroinnin tasot voivat vaihdella strategian, toimintamallien ja käytännön tasojen välillä. Koordinointi sen sijaan optimoi resursseja synkronoituihin arvotoimintoihin, mikä edesauttaa verkoston tavoitteiden tehostetun saavuttamisen. Koordinoinnin avulla resursseja hyödynnetään optimaalisesti samalla uudistaen ja kehittäen niitä. (Rajala & Westerlund 2008, 156–158.)

Johtaessa verkostoa ohjaamalla, toimijat pystyvät vaikuttamaan toisten toimijoiden arvotoimintoihin joko kokonaan tai osittaisesti. Barney'n (1991, 105–112) mukaan kokonaisvaltaisesti ohjauksella toimijalla on hallussaan harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti jäljiteltäviä tai korvattavia resursseja verkoston muihin toimijoihin nähden. Osittaisessa ohjauksessa johtavalla toimijalla ei ole niin suurta merkitystä verkostolle, eivätkä muut verkoston toimijat ole siihen niin suuressa riippuvuussuhteessa. Verkostomallilla on vaikutusta ohjauksen käytettävyyteen johtamisen keinona. Innovaatioverkostossa kenelläkään yksittäisellä toimijalla ei ole ratkaisevaa tietoa kokonaisuuden kannalta, jolloin myös johtaminen on enemmän hajaantunutta. (Rajala & Westerlund 2008, 158–159.)

Järvensivun (2019) mukaan johtajan tulee rakentaa yhteistyötä verkoston ydinelementtien: tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen (ks. kuvio 3.) mukaan, jotka kehittävät verkoston toimijoita jatkuvan muutoksen keskellä. (Järvensivu 2019, 114–115.) Verkostojohdamisella ei siis pyritä hallitsemaan verkostoa. Jatkuvassa muutoksessa olevassa verkostossa se olisi jopa mahdotontakin. Itseohjautuva organisaatio hajauttaa valtaa radikaalisti, virallisesti ja systemaattisesti läpi organisaation (Lee & Edmondson 2017, 35). Verkoston hallitsematon olomuoto ja sen kyky itseohjautua ovatkin verkoston vahvuuksia.

Strategisien liiketoimintaverkkojen johtaminen

Erilaiset verkostotyypit tarvitsevat erilaista johtamista. Kappaleessa 2.5 esiteltiin erilaiset liiketoimintaverkkotyypit ja kunkin arvontuonlogiikka asettaa erilaiset lähtökohdat verkostojohdamiselle.

le. Möllerin ja Rajalan (2008, 65) mukaan, mitä selkeämmin ko. verkon arvotoiminnot ja kyvykkyydet ovat määriteltävissä, sitä selkeämpää myös niiden johtaminen on.

Perusliiketoiminta verkkojen vertikaalisten verkkojen johtamisessa korostuu vastuuden jakaminen, koordinointi ja toimintojen integrointi, kun toimijoiden tuotteita tai palveluita lisätään osaksi kärkeilyksen arvoketjua. Horisontaalisten verkkojen johtamisessa tulee taas olla strategista näkemystä, sillä yhteisen verkon rakentamisen myötä kilpailevista toimijoista tulee kumppaneita. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa ratkaisuja työstetään usean eri toimijan ja usean rinnakkaisen projektin toimesta. Näissä verkoissa johtaminen fokusoituu erityisesti usean eri toimijan välisen yhteistyösuhteen rakentamiseen ja projektien johtamiseen. Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot kuuluvat puolestaan kategoriaan, jossa arvontuottologiikka ei ole vielä tiedossa, eikä johtamista näin ollen voida määritellä selkeästi. Johtamisen kohdentaminen tapahtuu sen sijaan tilannekohtaisesti. (Möller & Rajala 2008, 65–78.)

Järvensivu (2019, 107–108) esittää, että kannustaminen dialogisuuteen, mahdollisuudet tiedon jakamiseen ja yhteisen kehitysprosessin luonti ovat verkostojohtamisen keskeisiä tehtäviä. Verkoston johtaminen on ennemminkin fasilitointia ja keskeisten toimintojen vahvistamista verkoston toimijoiden keskuudessa. Tavoitteena johtamisella on onnistunut verkostotyö. (Mts. 113.) Verkostojohtaminen on sidoksissa tiedon tunnistukseen, hyödyntämiseen, esilletuomiseen ja avoimuuteen.

Johtajuuden monta muotoa

Verkostojohtajuudella on monta muotoa, se voi olla keskittynyttä tai hajautettua. Johtajana voi toimia keskitetysti yksittäinen henkilö tai koordinaatioryhmä. Johtajuus voi olla myös hajautettua vastuualueittain eri verkoston jäsenille. Yhteisellä sopimuksella verkosto voi toimia myös itseohjautuen, jolloin jokainen toimija on itse vastuussa omasta toiminnasta ja sen käytöstä yhteisen päämäärän hyväksi. Johtajan roolia voi kierrättää säännöllisesti, jotta vältetään negatiivisilta seurauksilta, kuten muiden verkostojäsenten passivoitumiselta tai johtajuuden rutinoitumiselta. (Järvensivu 2019, 116–117.) Järvensivu (2019, 117) suosittelee johtajuuden mallin muuttamista muodosta toiseen, koska elävän verkoston tarpeetkin johtajuudelle vaihtelevat ajan myötä.

Verkostojohtamisen haasteet

Järvensivu (2019) nostaa verkoston jatkuvuuden ja uusiutumisen esiin yhdeksi keskeisimmistä haasteista verkoston johtamiselle. Uusien toimijoiden mukaan ottaminen ja uuden tiedon hyödyntäminen vaativat jatkuvaa verkoston ydinelementtien (kts. Kuvio 3.) vahvistamista verkoston jäsenistön kanssa. (Järvensivu 2019, 110.) Möllerin ja Rajalan (2008) mukaan uuden liiketoiminnan luomisessa liian tiukalla verkostojohtamisella voidaan jopa estää toimijoiden innovatiivisuus. Verkon veturiyrityksen tulee osata johtaa verkkoa siten, että verkon toimijoiden innovatiivisuutta pystytään hyödyntämään. (Möller & Rajala 2008, 74.) Johtamisen haasteena voidaan nähdä myös pitäytyminen vain tietyn osakokonaisuuden johtamisessa. Pyrkimys hallita koko verkostoa, voi muuttaa verkoston rakenteen hierarkkiseksi (Järvensivu 2019, 114), jolloin verkostotoiminnan hyödyt jäävät saavuttamatta.

3 Rihmastoteoria

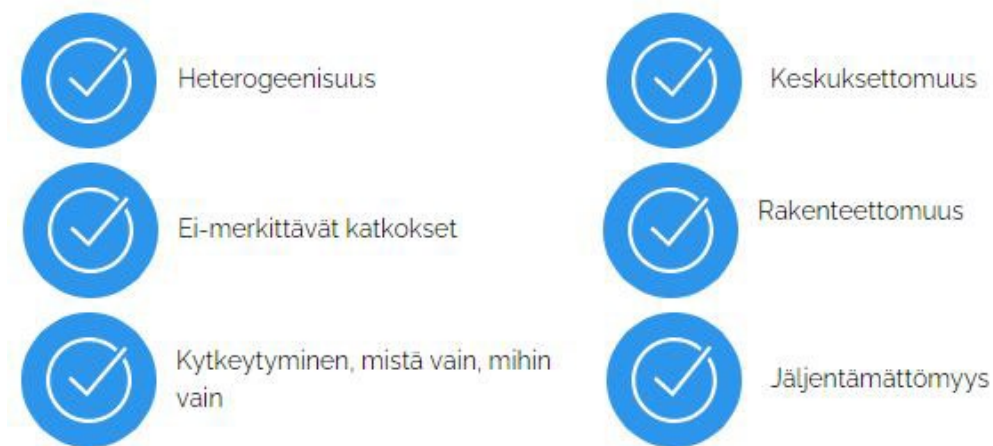
Rihmastoteorian luoneet ranskalaisfilosofit Gilles Deleuze ja Felix Guattari (kts. Deleuze & Guattari 1983, 10) ovat sanallistaneet ajattelun ja toiminnan teoriaansa kasvitieteelle tyypillisellä kielellä. Tästä huolimatta rihmastoteoria ja rihmaston toiminta ovat sovellettavissa läpi eri tieteen- ja taiteenalojen (Deleuze & Guattari 1988, 7; Telivuo 2015, 43), aina arkipäivän ilmiöihin (Douglas-Jones & Sariola 2009).

3.1 Rihmaston määritelmä ja toimintaperiaatteet

Rihmasto on avoin verkosto, jonka tavoitteena on rajaton laajentuminen ja kehittyminen paikallisten, heterogeenisten kytkösten myötä (Telivuo 2015, 42). Rihmastossa on hyvin erilaisia ilmentymiä; pinnalla kaikkiin suuntiin laajentuneesta kasvustosta pinnan alla oleviin sipuleihin ja mukuloihin (Deleuze & Guattari 1988, 6–7). Esimerkkejä rihmastoista löytyy niin eläinmaailmasta kuin nykYTEKNOLOGIOISTA. Eläinlaumat ovat rihmastoja, samoin kuin pieneläinten kaivamat kolot, jotka rihmastossa tyypillisessä moninaisuudessaan tarjoavat asuinpaikan, paikan varastoida, liikkumismahdollisuuksia ja suojaa. (Deleuze & Guattari 1988, 6–7.) Nykyaikaisena esimerkkinä rihmastosta

on internet (Telivuo 2015, 62; Robinson & Maguire 2009, 611). Rihmastossa on aina mahdollisuus parhaimpaan sekä huonoimpaan vaihtoehtoon (Deleuze & Guattari 1988, 7).

Deleuze ja Guattari (1988) kuvaavat rihmaston olemukseksi seuraavia ilmentymiä (kts. kuvio 4). Rihmastossa yhteyksiä voi muodostua, mistä kohtaa tahansa, mihin kohtaan tahansa. Myös rihmaston toimijoiden keskinäinen epäyhtenäisyys, heterogeenisuus on rihmastolle ominaista. Rihmastolla ei ole keskustaa, vaan se on moninainen, sillä ei ole yhtä ykseyttä, jolle se olisi alisteinen. Katkokset eivät estä rihmaston toimintaa, se voi alkaa uudelleen joko vanhasta tai uudesta linjasta. Rihmastossa ei ole hierarkiaa, sitä ei voi rinnastaa mihinkään rakenteelliseen malliin, tai jäljentää. Sen voi ajatella kartaksi, joka on avoin muutoksille kaikkiin sen ulottuvuuksiinsa. (Deleuze & Guattari 1988, 7–13.) Rihmasto muodostuu maanalaisista ennustamattoman epäsäännöllisistä rihmastojuurista ja mukuloista. Rihmaston yhteydet ovat tasa-arvoisia (Telivuo 2015, 53), ilman mitään valinnan periaatetta tai ennakkosuosimista. (Robinson & Maguire 2009, 605.)



Kuvio 4. Rihmaston periaatteet (Tiedot: Deleuze & Guattari 1983, 11–24).

3.2 Rihmasto verrattuna puumalliin

Rihmaston vertailu yleisemmin tunnetun puumallin kanssa selkeyttää ymmärrystä rihmaston luonteesta. Robinsonin ja Maguiren (2009, 605–606) sekä Telivuon (2015, 49) mukaan innoituksen rihmasto on saanut vastinparistaan puumallista, joka edustaa monessa suhteessa vastakohtaa rihmastolle. Telivuo (2015, 59) kirjoittaa, että Serresin (1974) mukaan puumalli on tieteellinen verkostomalli. Puumallille tyypillisiä ominaisuuksia ovat pystysuorat, pysyvät yhteydet, jossa seuraava tapahtuma piirretään ennustettavasti, mallin mukaan. Puulla on yksi keskus, johon kaikki sen juuret ovat kiinnittyneet. Puumalli on hierarkkinen, joka keskuslähtöisesti viestittää sen eri pisteille olemassa olevia reittejä pitkin. (Deleuze & Guattari 1988, 6–21.) Puun haaroittuneet juuret ja sen uudet kasvupisteet ovat kuitenkin Deleuzen & Guattarin (1988, 16) mukaan täysin eri asia kuin rihmaston maavarsi maanpinnan alla. Taulukossa 1 on vertailtu puumallin ja rihmaston eri ominaisuuksia.

Taulukko 1. Puumallin ja rihmaston vertailu

Ominaisuus	Puumalli	Rihmasto
Rakenne	Hierarkkinen (Deleuze & Guattari 1988, 16–17).	Rihmastomainen (Deleuze & Guattari 1988, 16–17).
Olemus	Staattinen (Dreufys 2009, 13).	Dynaaminen (Dreufys 2009, 13).
Yhteydet	Pystysuuntaisia (Deleuze & Guattari 1988, 21), rajoitettuja, säädeltyjä (Bogue 1989, 107).	Horisontaalisia, monimuotoisia, satunnaisia (Bogue 1989, 107).
Laajentuminen	Ennustettava suunta hierarkiassa (Deleuze & Guattari 1983, 36–37).	Mistä kohtaa vain, mihin kohtaan vain. (Deleuze & Guattari 1988, 7–13).
Johtaminen	Keskuslähtöinen (Deleuze & Guattari 1988, 16–17).	Tilannekohtaista, eri johtamismallit mahdollisia (Huhtinen 2021).
Valta	Auktoriteettiin perustuva valta ja johtaminen, ylhäältä alaspäin (Järvensivu 2019, 24, 114).	Vaihtuva, yhteyksiin perustuva (Huhtinen 2021).
Muutos	Muutosprosessit ovat pitkiä (Deleuze & Guattari 1983, 57–58).	Jatkuvaa (Huhtinen 2021).
Linkittyminen	Vain samankaltaisten kesken (Deleuze & Guattari 1988, 117–119).	Vapaata, käytännöllistä, ei-hierarkkista, eri kategorioita leikkaavaa (Robinson & Maguire 2009, 606).

Vaikka rihmaston ja puumallin toimintaperiaatteet eroavat toisistaan ja niitä voidaan pitää jopa vastakohtina, ei Deleuze ja Guattari (1983) nähneet niitä toisiansa pois sulkeviksi malleiksi. Filosofit kuvasivat mallien viivat ennemminkin toisiinsa kietoutuneina, joiden erot ovat hienovaraisia, mutta sitäkin jännitteisempi. (Telivuo 2015, 61.) Myös Huhtisen (2021) sekä Deleuzen ja Guattarin (1983, 32) mukaan puumallin tietty osa voi alkaa toimimaan rihmastomaisesti tai toisinpäin, rihmasto voi toiminnan vakiintuessa myös muotoutua puumalliseksi rakenteeksi.

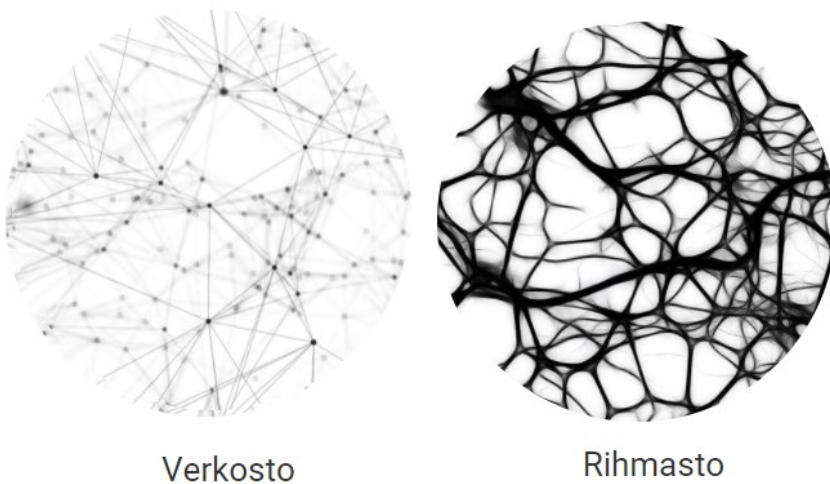
3.3 Rihmaston toimijat ja rakenne

Rihmaston toimijoita ei kuvata pisteinä tai solmuina, joiden välillä kulkee yhteistyötä kuvaavia yhteyksiä. Rihmaston kuvataan koostuvan vain viivoista, jotka itsessään määrittelevät yksilöitä ja ryhmiä toiminnan, prosessien ja käytäntöjen kautta (Telivuo 2015, 51). Viivoja rihmastoajattelussa on kolmea erilaista: jäykät-, joustavat- ja pakoviivat. Jäykät viivat ilmaisevat vakiintuneita rakenteita, luokkia, kahtiajakoja sekä elämänpiirejä ja -vaiheita (Telivuo 2015, 52). Nämä viivat ovat samoja kuin puurakenteissa, ennustettavia yhteyksiä (Deleuze & Guattari 1988, 222). Joustavat viivat mahdollistavat pienen muutoksen jäykkiin viivoihin, joiden rinnalla tai keskuudessa ne toimivat. Pakoviivat sen sijaan mahdollistavat muutoksen isommassa mittakaavassa. Pakoviivat suuntaavat ulos järjestelmästä mahdollistaen potentiaalinen esiin tuleminen, uudistaen tai tuhoten järjestelmän. (Telivuo 2015, 51–53.)

Viivat ovat jatkuvassa muutoksessa rihmaston elämisen myötä. Niiden jaottelu ei ole stabiili, vaan ne määrittyvät aina uudelleen, paikallisten olosuhteiden mukaan, suhteessa ympärillä olevien viivojen luonteeseen nähden. Viivoista rihmastomaisin lienee joustavaviiva, sillä se elää jäykkien-, prosesseja rajoittavien viivojen ja pakenevien, prosessien muutospotentiaali viivojen välissä. (Telivuo 2015, 53–54.)

Rihmastoilla ei ole varsinaista alkua ja loppua, vaan rihmasto lähtee asioiden välistä. Viivojen tehtävä ei ole yhdistää pisteitä toisiinsa tai johdattaa ne eri rihmaston kohteisiin tai päämääriin. Viivat vain ovat asioiden keskuudessa, välissä tai niiden ympäröiminä. (Telivuo 2015, 51.) Viivat kytkeytyvät paikallisesti muodostaen lähikytköksiä. Rihmastossa ei ole mahdollista hyödyntää koko rihmaston aineksia, sillä kytkökset ovat paikallisia, eikä koko rihmastolaajuuden hahmottamiseen ole mahdollisuutta toimittaessa yhdessä tasossa, litteässä rihmastossa. (Mts. 45).

Rihmaston toiminnasta löytyy verkostomaisia piirteitä. Telivuo (2015) mukaan rihmaston toimintaperiaatteet kuvaavat verkostollista toimintaa, kuitenkin huomauttaen olemassa olevan verkoston rinnastuksen rihmaston jättää huomiotta rihmaston muuntumis- ja laajentumisperiaatteet (Telivuo 2015, 46, 58–59). Kuviossa 5 on visualisoitu verkoston ja rihmaston loogista rakennetta. Verkoston toimijat on kuvattu mustilla pisteillä, joiden väliset yhteydet ja yhteistyösuhteet näkyvät viivoina pisteiden välillä. Rihmaston toimijoita ei kuvata pistein, vaan pelkillä viivoilla. Viivojen vahvuudet kuvastavat niiden erilaisia luonteita: joustava, rajoittava ja pakeneva. Kuviossa sekä verkosto, että rihmasto on kuvattu rajattuina ympyröinä, mutta kumpikin niistä voi olla päättymätön.



Kuvio 5. Verkosto ja Rihmasto (Tiedot: Telivuo 2015, 51; Deleuze & Guattari 1988, 16–17).

3.4 Rihmaston ilmentyminen

Rihmastomaista toimintaa muodostuu tyypillisesti hierarkioiden ja järjestelmien rajapinnoille, kun toimijat eivät löydä omaa paikkaansa olemassa olevista rakenteista. Rakenteet, joissa ei ole tilaa rihmastomaiselle toiminnalle ovat tavallisesti tiukasti institutionaalisia tai muutoin vakiintuneita hierarkioita. Liike-elämässä esimerkiksi uuden yritysidean etsimisessä hakeudutaan tavoitteellisesti järjestelmien väleihin ja rajapinnoille, löytääkseen uuden muodon tai alueen liiketoiminnalleen. Toimiminen rakenteiden reunoilla, uusien sääntöjen luominen ja perinteisten valta-asetelmien kyseenalaistamiseen liittyy myös riskejä, kaiken saavutetun voi menettää myös hyvin nopeasti.

(Huhtinen 2021.) Niin rihmastomaisen kuin verkostomaisenkin toiminnan onnistumisessa on isot riskit.

3.5 Rihmaston muutos ja kaaos

Rihmasto on jatkuvassa muutoksen liikkeessä, jota ei pysty pysäyttämään. Deleuzen ja Guattarin (1983, 57–58) mukaan puumallissa asiat ovat, mutta rihmastossa asiat ovat tulemisen tilassa. Rihmaston rakenne kuvataan karttana, jossa ei ole alku- eikä loppupistettä. Kartalla kaikki toimivat samassa tasossa, jossa ei ole mahdollisuutta tähyillä kauas ympärilleen, tehdäkseen tulevia suunnitelmia näkymän mukaisesti. Kartan reittien risteyksissä tehdään valintoja seuraavasta suunnasta ja edetään valittua reittiä pitkin, ilman tietoa tulevasta. Matkan varrella kohdataan yllättäviäkin asioita ja ilmiöitä, jotka luovat uusia mahdollisuuksia kytkeytymiseen tai yhteyksien katkaisulle. Rihmastossa säännötkin ovat muutoksessa, niitä muodostetaan koko ajan, aina tilanteen mukaisesti. (Huhtinen 2021.)

Chian (1999) mukaan ihmiset eivät ole hyviä ajattelemaan muutosta, vaan suosimme luontaisesti kiinteää, pysyvää, erillistä ja itsenäistä. Käyttämämme sanatkin, kuten rakenne, hierarkia ja järjestelmät edustavat staattisia ilmauksia, jotka yliajavat muutosvoiman, liikkeen ja muutoksen. (Chia 1999, 209.) Chian (1999, 210) mukaan organisaatio ja muutos ovat luonnostaan vastakkaiset suuntauksat. Niiden välille muodostuvan jännitteen ansiosta tapahtuu organisaation kehittymistä ja muutosta. (Mts. 210.) Chian (1999) mielestä typologiat ja luokittelut ovat tapa järjestää ja tiivistää sosiaalista todellisuutta esimerkiksi organisaatioita. Luokittelut ja typologiat toimivat keinona tunnistaa havaittuja organisaation muutosprosesseja, mutta ne eivät pääse muutosilmiön ytimeen. (Chia 1999, 210.)

Rihmastomaiselle muutokselle pitää antaa myös tilaa. Huhtisen (2021) mukaan esimerkiksi organisaatiomuutoksessa voitaisiin antaa mahdollisuus organisaation itse luoda toimintamallinsa uudelleen, antamalla rakenteen sulaa pois ja katsoa, millaisessa toiminnan mallissa se rakentuu uudelleen. Toimimattoman voi aina muuttaa takaisin vanhaan. Martelan (2017) mukaan organisaation jäsenten itsenäinen organisoituminen hajautettuun malliin vaikuttaa kolme seikkaa: toiminnan houkuttelevuus, vaadittavan asiantuntijuuden määrä sekä toimintaympäristön muutosnopeus. Lähtökohtaisesti toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin reagoiminen on ketterämpää hajautetulla organisaatiomallilla kuin perinteisellä keskusohjatulla mallilla. Toiminnan tulee olla lisäksi yksi-

lön kannalta motivoivaa, jossa on tarpeen hyödyntää omaa asiantuntijuuttaansa. (Martela 2017, 144–147.)

Edellä kuvattu muutosprosessi vaatii Huhtisen (2021) mukaan organisaatiolta itsenäisiä toimijoita, resursseja, välttää strategiaa ja aikaa muutokselle, ilman tiukasti asetettua määräaikaa (mt). Rihmastomaisen toiminnan syntyminen on siis kaksisuuntaista, siihen voivat vaikuttaa ulkoiset ympäristötekijät sekä rihmaston sisäiset toimijat ja olosuhteet.

Kaaos

Rihmastomaisen toiminnan jatkuva muutoksen tila, jossa yhdistymisiä tapahtuu, mistä kohtaa tahansa, mihin kohtaa tahansa, voi vaikuttaa kaoottiselta. Deleuze & Guattarin (1983, 57–58) rihmastojattelussa asiat ovat jatkuvassa tulemisen tilassa, muutoksessa. Huhtisen (2021) mukaan ihmisten rationaalinen tapa ajatella elämää vaatii ajan pysäyttämistä, jotta asioita voidaan järjestää ja laittaa paikoilleen staattisesti. Chian (1999, 210) mukaan erilaiset organisaatiotyyppologiat ja luokittelut auttavat järjestyksen tunnistamisessa. Rationaalisen ajattelun malliin nähden rihmastomainen ajattelu voitaisiin nähdä kaaoksen tai anarkian luoja, mutta sitä se ei ole. Huhtisen (2021) mukaan luonto ja todellisuus toimivat rihmastomaisesti, jatkuvassa muutoksen tilassa.

Kaaos voidaan nähdä suljetun, hierarkkisen järjestelmän vastakohtana. Deleuze ja Guattari pyrkivät teoriallaan tuomaan suljetulle järjestelmälle vastakohtan rihmastomaisesta toiminnasta, kaaoksen sijaan. Deleuzen ja Guattarin mukaan järjestelmän osat eivät tarvitse yhteistä nimittäjää, vaan kokonaisuus voi rakentua paikallisten kytkösten varaan. (Telivuo 2015, 42). Rihmastomaista ajattelutapaa Deleuze ja Guattari (1988) kuvaavat nomadiseksi, jossa aineksia kytketään paikallisesti, ilman tietoa yleisestä rakenteesta. Nomadinen ajattelu leviää kohti avointa tilaa, vailla vaki-
tuista paikkaa. (Deleuze & Guattari 1988, 469.)

Nomadisen ajattelun myötä rihmaston toimijat löytävät mahdollisuuksia kytköksiin, joita toiset eivät ole ennen löytäneet. Huhtisen (2021) mukaan rihmastossa tyypillisesti kytketään keskenään sellaisia kokonaisuuksia, jotka haastavat institutionaalista ajattelua. Rihmastomainen ajattelun joustavuus mahdollistaa kahden hyvin erilaisen asian yhdistämisen. Tämä mahdollistaa esimerkiksi liike-elämässä innovaatioiden synnyn. (Mt.)

3.6 Rihmasto ja johtaminen

Rihmastoista puhuttaessa liikutaan lähellä verkostomaista toimintaa. Rihmastoissa järjestäytyminen, yhdistyminen toisiin toimijoihin ja valtasuhteet eroavat perinteisestä kärkiyritys vetoisesta verkkotyypistä. Siinä, missä kärkiyritysvetoisessa verkossa valta on keskittynyt, rihmastossa se on sen sijaan hajaantunut. Huhtisen (2021) mukaan rihmastoissa vallan mittari on yhteyksien määrä, kytkeytyminen rihmaston toisiin toimijoihin ja luotujen yhteyksien hyödyntäminen. Esimerkiksi sosiaalisen medioiden alustoilla toimivat vaikuttajat edustavat tämänkaltaista kytkeytymistä ja suhteiden hyödyntämistä vaikuttavuuden tekemiseen ja taloudellisen aseman saavuttamiseen. Valta-aseman saavuttaminen etukäteissuunnittelulla tai jo saavutetun valta-aseman säilyttäminen on rihmastossa haastavaa. Alati muuttuvassa, rihmastomaisessa ympäristössä hetkessä eläminen ja mahdollisuuksiin tarttuminen ovat reittejä taloudellisen- ja vaikutusvallan valta-aseman saavuttamiseen (mt).

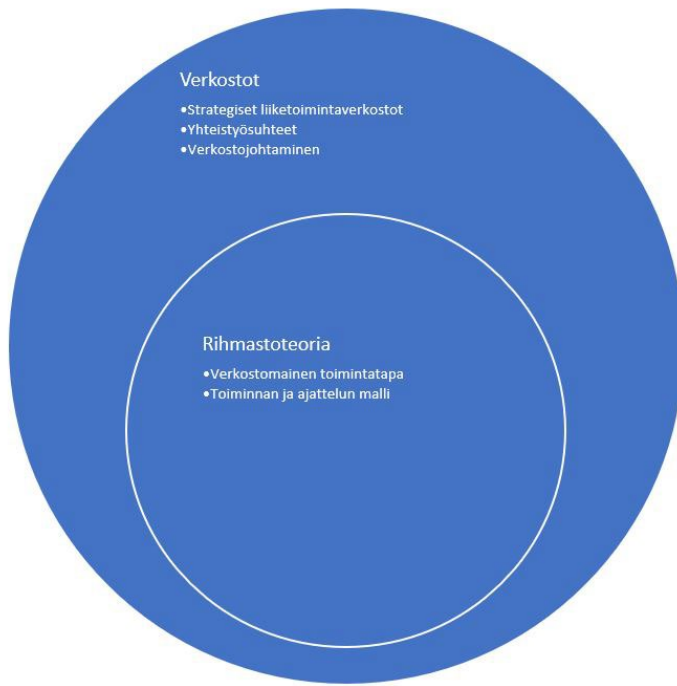
Valta-aseman säilyttäminen on vaikeaa rihmaston toimijoille ennustamattomassa toimintaympäristössä. Huhtisen (2021) mukaan rihmastoissa menestyneet toimijat pyrkivät tallentamaan saavutetun valta-asemansa. Aseman säilyttäminen on helpompaa staattisessa ympäristössä, jolloin rihmastotoimija asettuu osaksi jo olemassa olevaa rakennetta. Rihmastomainen toiminta voikin olla vain väliaikaista, joka lopulta päättyy rakenteellistettuun malliin. (Mt.) Kuten verkostotoiminnassa yleisestikin riskit ovat suuret ja sen myötä myös tappioiden mahdollisuus. Rihmastomainen toiminta heiluttaa perinteisiä valta-asemia (mt.)

Rihmastoteorialle tyypillisesti periaatteiden väljä määrittely koskee myös johtamista rihmastoissa. Huhtisen (2021) mukaan johtaminen rihmastossa on tilannesidonnaista. Toimijoiden keskuudessa hyödynnetään mitä vain johtamismalleja ja -tyyppejä, jos ne toimivat juuri siinä tilanteessa. (Mt.) Rihmastotoimijoiden paikallinen kytkeytyvyys mahdollistaa johtamismallien laajan hyödyntämisen tilannekohtaisesti.

Yhteenveto verkostosta ja rihmastosta

Tässä tutkimuksessa teoriateemat verkosto ja rihmasto kuuluvat samaan viitekehykseen. Verkostotoiminta ja verkostojen rooli yritysten toiminnassa luovat tutkimuksen laajimman teoriapohjan. Rihmastoteoriaa sovelletaan tutkimuksessa verkostomaisen toimintaympäristön toiminnan ja ajat-

telun mallina. Verkosto ja rihmasto eivät siis ole toisiinsa vastakohtia, vaan rihmastoa voi ajatella tässä tutkimuksessa yhtenä verkostomallina. Kuviossa 6 on esitetty teorieemojen suhde toisiinsa.



Kuvio 6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa.

Verkostojen kirjo on laaja ja tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin tarkemmin strategisten liiketoimintaverkkojen toimintaa. Verkostotyypin rajaus pohjautuu tutkimuskohteen kumppaniverkoston päätoimintamallin mukaisesti. Tutkimuksen kohteena olevat kumppaniverkoston jäsenet toimivat monipuolisesti eri yhteistyömalleja hyödyntäen omassa toimintaympäristössään.

Vaikka termeille verkko ja verkosto löytyy omat määritelmänsä, niiden käyttö alan kirjallisuudessa ei ole kuitenkaan selkeää. Termien käytön sekavuus ja runsaus koskee laajemmin myös verkostotyyppejä (kts. esim. Hakanen ym. 2007, 40–44). Möller ja muut (2004, 35–36) jakavat liiketoimintaverkot kolmeen perustyyppiin: perusliiketoimintaverkko, liiketoimintaa uudistava verkko ja uutta liiketoimintaa kehittävä verkko, kun taas Möller ja Rajala (2008, 13–14) nimittävät samoja edellä mainittuja kolmea verkkoa liiketoimintaverkostojen päätyypiksi. Sekä Möller ja Rajala (2008, 71)

että Hakanen ja muut (2007, 41) kuvaavat samankaltaista kärkiyritysvetoista kysyntätarjontaa yhteistyötä eri termeillä, toinen verkostona, toinen verkkona. Möllerin ja Rajalan (2008, 41–63) mukaan liiketoimintaverkot pitävät sisällään verkostosuhteita ja verkostokumppaneita, ei verkkosuhteita ja verkkokumppaneita. Näyttää siltä, että verkosto ja verkko termejä käytetään jopa synonyymeinä toisillensa. Verkosto termiä käytetään lähes yleisterminä erilaisille yhteisöille ja yhteenliittymille mukaan lukien liiketoimintaverkot.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

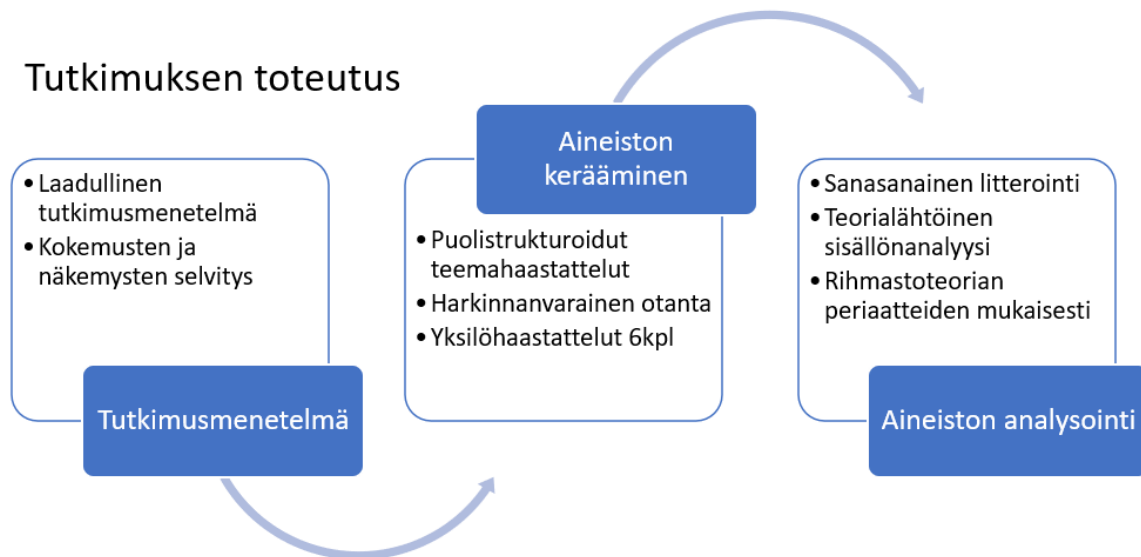
Tieteellisellä tutkimuksella tulee olla ratkaistava tehtävä. Tutkimusaineisto tarjoaa vastaukset tutkimuskysymyksiin aineiston analysoinnin ja tulkinnan kautta, ratkaisten lopulta tutkimusongelman/-tehtävän. (Kananen 2019, 21)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kokevatko verkoston jäsenet toimintaympäristöisensä rihmastoteorian mukaisia toiminnan ja ajattelun ilmentymiä. Lisäksi tavoitteena oli syventää tietämystä rihmastoteoriasta ja tarjota ajantasaista tietoa toimintaympäristön toiminnan periaatteista tutkimuksen kohteena olevan yrityksen verkostotoiminnan organisaatiolle.

Tutkimustehtävää, onko verkostomainen toimintaympäristö muuttunut rihmastomaiseksi, ratkaistiin tutkimuskysymyksillä, millaisia rihmastoteorian periaatteiden mukaisia ilmentymiä verkostomaisesta toimintaympäristöstä löytyi sekä, millaisia etuja ja haasteita verkostojäsenet kokivat rihmastomaisessa toiminnassa heidän edustamansa yrityksen toimintaan. Kuviossa 7 on kuvattu tiivistettynä tämän tutkimuksen toteutuksen päävaiheet.

Tutkimusaineiston kohteena toimi valikoitu joukko kansainvälisen teknologia-, data- ja designyrityksen kumppaniverkoston jäseniä Suomessa. Yrityksellä on pitkähistoria rakentamansa strategisen liiketoimintaverkon kärkiyrityksenä. Strategisesta liiketoimintaverkostosta käytetään nimitystä kumppaniverkosto. Kumppaniverkosto toimii monipuolisesti yhteistyössä kohdeorganisaation

kanssa. Pääyhteistyömuoto on vertikaalinen liiketoimintaverkko, jossa kumppaniverkoston palveluita liitetään osaksi kohdeyrityksen arvoketjua, tilaajatoimittaja suhteessa.



Kuvio 7. Tutkimuksen toteutusprosessi.

4.2 Laadullinen tutkimusote

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten ajatuksia, tulkintoja ja käsityksiä ilmiöstä heidän omien kokemuksiansa kautta, päämääränä uuden tiedon hankinta, ymmärryksen syventäminen, tuen saanti päätöksen tekoon tai ilmiön tulkitseminen tai kyseenalaistaminen. (Puusa & Juuti 2020, 77–81; Kananen 2014, 18–20.) Olemassa olevan teorian soveltuvuutta tutkimuskontekstiin voidaan tutkia niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin (Boeije 2010, 5–6). Laadullinen tutkimus sopii myös suppeaan aineistoon, jolloin aineiston yksityiskohdat koetaan tärkeämpinä kuin laaja otanta (Silverman 2005, 9; Darlington & Scott 2002, 17–18).

Ominaispiirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat mm. keskittyminen toimintaan (Juhila, n.d.), subjektiivisuuden arvostaminen, asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen ovat myös leimallisia ominaisuuksia laadulliselle tutkimukselle (Juhila n.d.; Puusa & Juuti 2020, 59–60). Juhila-

lan n.d. mukaan laadullisessa tutkimuksessa painotetaan mitä- ja miten-kysymyksiä (Juhila n.d.). Ilmiön tulkitseminen ja ymmärryksen syventäminen tulivat tässä tutkimuksessa esiin tarkasteltaessa nimenomaan verkoston toimijoiden toiminnan ja ajattelun ilmentymiä rihmastoteoriaan peilaten. Tutkimuksen kohteena oli haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten selvittäminen.

Puusan ja Juutin (2020, 81) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tutkimuksen tekijänä, että tutkimuksen kohteena. Tutkijan ja tutkittavan välillä on suora kontakti esimerkiksi haastattelun välityksellä (Kananen 2014, 19). Onkin tärkeää, että tutkija tunnistaa itsereflektoinnin avulla oman osuutensa tutkittavassa ilmiössä, jottei mahdolliset ennakko-oletukset ja odotukset vaikuta tutkimustulosten tulkintaan (Darlington & Scott 2002, 18).

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, koska tarkoituksena oli tutkia verkostotoimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä verkostomaisesta toimintaympäristöstään. Tutkimuksen lähtökohtana toimi olemassa oleva rihmastoteoria. Rihmastoteorian pääperiaatteita sovellettiin verkostomaiseen toimintaympäristön toimintaan tutkimalla niiden ilmentymistä sekä etuja ja haasteita yritysten toimintaan verkostotoimijoiden näkökulmasta.

4.3 Aineiston keruu

Laadullisen aineiston hankintaa ohjaa tutkimuksen päämäärät. Päämäärät sanelevat millaista aineistoa tutkimukseen hankitaan, miten aineistoa tulkitaan ja miten haastateltavien kertomukset ymmärretään. Vaikka tutkija pyrkii ohjaamaan tutkimusta kokonaisuutena, pitää aineiston suhteen olla avoin, sillä kyseessä on tutkittavien kokemusmaailma, jossa tutkija ei ole asiantuntija. (Juuti & Puusa 2020, 101.)

Haastattelu on yksi aineiston monipuolinen ja joustava hankintamenetelmä, jossa korostuu haastateltavan subjektiivisuus. Joustavuuden puitteissa tutkija voi ohjata haastattelun kulkua tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten suuntaan, pyytää haastateltavaa avaamaan esittämiään asioita enemmän tai kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään. Haastattelun etuna on mahdollisuus valita ilmiön tuntevat henkilöt haastateltaviksi ja luoda näin harkinnanvarainen näyte. Haastattelu-

tilanteen ilmapiiri tulisi olla luottamusta herättävä sekä motivoiva haastateltavalle, jotta haastatteluvastauksina saadaan avointa ja rehellistä aineistoa. (Puusa 2020, 104–108.)

Teemahaastattelussa tutkitaan ihmisten kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Haastatteluvien tulkinnat teemoista ja niille annetut merkitykset ovat teemahaastattelun keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat rajataan haastattelutilanteessa tutkimusongelman ja teorioiden ympärille, (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) samalla kuitenkin varmistuen, että keskeiset teemat tulevat käsitellyiksi kaikkien haastateltavien kanssa (Eskola & Suoranta 2008, 87). Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa tutkijan poikkeamisen haastattelun kulusta itse haastattelutilanteessa ja tarkentaa lisäkysymyksiin haastateltavan tuomia erilaisia näkökulmia käsiteltävistä teemoista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75), kaikkia kysymyksiä ei ole pakollista esittää kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä tai samanmuotoisina (Eskola & Suoranta 2008, 86). Sen lisäksi, että teemahaastattelu sallii jouston haastattelijalle haastattelutilanteessa, mahdollistaa se myös haastateltavalle vapaamuotoisen puheen vastauksissaan, (Eskola & Suoranta 2008, 87; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3.2) toisin kuin strukturoidussa haastattelussa haastateltava valitsee vastauksensa valmiista vaihtoehdoista (Puusa 2020, 112–113).

Aineiston keruun yhteydessä ei voitu olla varmoja, tuntisivatko haastateltavat jokseenkin tuntemattoman rihmastoteorian sisällön ja periaatteet entuudestaan. Rihmastoa ei siis voitu tutkia tunnettuna ilmiönä, vaan tutkijan tulkitsemat verkostotoiminnan vastaavuudet periaatteille toimivat haastattelun teemoina. Teorian tuntemattomuudesta johtuen rihmastoteemaa koskevissa haastattelukysymyksissä ei käytetty lainkaan rihmasto-termiä. Rihmaston periaatteita käsittelevät haastattelukysymykset muotoiltiin haastattelijan oman tulkinnan kautta, käyttäen yleisesti tunnettuja verkostotoiminnan termejä. Haastattelun teemoina toimivat rihmastoteorian periaatteet tutkijan tulkitsemien pääsuuntauksien muodossa (ks. kuvio 8). Tarvittaessa haastattelija määritteli haastateltaville teemoissa esiintyneitä käsitteitä, mikäli haastateltava koki siihen tarvetta.



Kuvio 8. Rihmastoperiaatteiden tulkinta teemoittelun taustana.

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Yksilöhaastattelu valikoitu haastattelumuodoksi, koska haluttiin luoda luottamuksellinen ympäristö, jossa haastateltavat tuntisivat voivansa jakaa avoimesti heidän liiketoimintaansa liittyviä asioita. Puolistrukturoidulla teemahaastattelun rakenteella haluttiin luoda joustava haastattelun kulku, jossa oli mahdollista poiketa haastattelukysymysrungosta ja toisaalta antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa kokemuksistaan laajasti rajoittumatta valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Aineiston keruu tapahtui kuutena yksittäisenä teemahaastatteluna helmikuussa 2022. Haastattelut pidettiin etänä, videoneuvottelutyökalun avulla. Etähaastattelut tallennettiin videoneuvottelutyökalun videointiominaisuutta hyödyntäen. Teknisten ongelmien varotoimenpiteenä etähaastattelut äänitettiin samaan aikaan myös matkapuhelimella.

Haastateltavat valikoitiin tutkimuskohteena olevan kumppaniverkoston jäsenistä. Harkinnanvaraisella näytteellä haluttiin varmistua, että kaikki haastateltavat olivat kokeneita verkostotoimijoita. Yritykset edustavat eri kokoluokkia, vaihdellen yhden hengen yrityksistä useamman kymmenen hengen yrityksiin. Haastateltavat verkoston toimijat valittiin sen mukaan, joilla oli tai oli ollut aktiivinen yhteistyösuhde tutkimuskohteena olevan IT-yrityksen kanssa ja joiden liiketoiminnalliseen toimintaympäristöön kuuluu muutoinkin erilaisia yhteisöjä ja verkostoja. Haastateltavien yritysten palvelutarjoama vaihtelee ohjelmistokehitys-, projektinhallinta- ja konsultointipalveluista aina koulutuspalveluihin ja omaan tuotekehitykseen. Haastateltavat, yritysten yhteyshenkilöt toimivat

eri positioissa edustamissaan yrityksissä esimerkiksi myynnissä, liiketoiminnan kehityksessä tai yrityksen toimitusjohtajina.

Osalle haastateltavista kerrottiin puhelimitse jo alustavassa haastattelupyynnövävaiheessa taustatietoa tutkimuksesta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelupyyntö kalenterikutsuna (kts. liite 2). Haastattelukutsussa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, sisällön teemoista, tutkimuksen julkisuudesta sekä haastattelun ja syntyvien materiaalien luottamuksellisuudesta. Haastatteluiden haluttiin olevan sisällöllisesti avointa, jonka vuoksi haastateltaville korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta haastattelukutsun lisäksi myös varsinaisen haastattelutilanteen yhteydessä.

Haastattelun aluksi korostettiin vielä haastattelun kiinnostuksen olevan haastateltavien omilla kokemuksissa ja näkemyksissä. Haastateltavilta kysyttiin keskimäärin 23 kysymystä, joista noin 10 oli pääkysymyksiä ja loput jatko- tai tarkentavia alakysymyksiä. Pääkysymykset esitettiin haastateltaville lähes samanmuotoisina, mutta niiden järjestys ja mahdolliset tarkentavat alakysymykset vaihtelivat haastatteluvastausten perusteella.

Aluksi haastateltaville esitettiin avauskysymyksenä oman toimintaympäristön hahmottamis- ja kuvauskysymys, jonka avulla haastateltavat johdatettiin verkostotoiminnan ajatusprosessiin. Teemojen mukaisten kysymysten päätteeksi haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus kertoa jostain vielä käsittelemättömästä verkostotoimintaan liittyvästä asiasta tai täydentää jo käsiteltyjä teemoja. Aikaa haastatteluihin alustuksineen meni keskimäärin 46 minuuttia. Haastattelut sujuivat luottamuksellisissa ja avoimissa ilmapiirissä.

Videoitua ja äänitettyä haastatteluaineistoa saatiin yhteensä neljä tuntia ja kymmenen minuuttia. Haastattelija kirjoitti kunkin haastattelun jälkeen huomioimiaan omia havaintoja ja poimintoja kunkin haastattelun litterointitiedostoon. Aineistot litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla sanasta sanaan välittömästi haastattelutilanteen päätyttyä. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 41 sivua.

Tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluaineistoa nimettömänä, jolloin haastateltavia tai heidän edustamia yrityksiä ei voitu tunnistaa aineistosta. Litteroituaineisto nimettiin lyhenteillä H1-H6,

samoja lyhenteitä käytettiin läpi koko tutkimuksen. Aineistoa käsitteli vain tutkija, eikä aineistoa hyödynnetty muihin tarkoituksiin.

4.4 Aineiston analysointi

Alasuutarin (1999, 38–44) mukaan laadulliseen tutkimukseen kuuluu kaksi osaa, havaintojen yksinkertaistaminen ja tulosten tulkinta, joiden lopullisena tavoitteena on tutkimustehtävän ratkaiseminen. Puusan (2011, 116) mukaan analyysin tarkoitus on muovata ilmiötä käsittelevästä aineistosta kokonaisuus tulkintaa ja johtopäätöksiä varten. Analysointi pitää sisällään aineiston eristämistä, tiivistystä ja luokittelua. Pelkkä analysointi tutkimustulosten saamiseksi ei riitä, vaan tutkijan päämääränä on tehdä myös tulkinta analyysin pohjalta, päätyen synteessin esittämiseen (Puusa 2011, 116–117).

Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan teemoittelulla jaotellaan aineistoa temahaastattelussa käsiteltyjen teemojen mukaisesti. Puusa (2011, 121) sen sijaan näkee teemojen määrittelyn ennalta asetettujen teemojen lisäksi mahdolliseksi myös täysin aineistolähtöisesti. Teemoittelua voi hyödyntää myös pidemmälle mm. tyypittelyn pohjatyönä. Teemojen sisällöstä voi tyypittelyn avulla etsiä vielä teeman eri näkökulmia ja muodostaa tyypittelyn aineiston perusteella yleistyksen käsiteltävästä teemasta, useamman haastateltavan samankaltaisten kerrottujen piirteiden pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93–107; Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa käsitteet tuodaan valmiina analyysiin olemassa olevasta teoriasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Analysoinnin apuna käytettävään analyysirunkoon kirjataan ilmiön ulottuvuudet ja ominaisuudet. Tutkimusaineistosta poimitaan analyysirungon mukaisia aineisto-otteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–128.) Tämän tutkimuksen analyysirunko löytyy liitteestä 3. Rihmastotoiminnan ilmentymiä kumppaniverkoston jäsenten toimintaympäristössä tutkittiin aineistosta deduktiivisesti teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla, koska rihmastoteema tarjoaa valmiin teorian tutkimuksen lähtökohdaksi. Tutkimusaineistoa peilattiin rihmastoteorian periaatteita mukaisesti. Toimintaympäristön etuja ja haasteita analysoitiin myös rihmastoperiaatteiden näkökulmasta.

Tämän aineiston analysointi alkoi jo haastatteluvaiheessa, kun haastattelija kirjasi omia alustavia havaintojaan haastatteluissa kerrotuista ilmiöistä ja teemoista. Analysointia lähdettiin työstämään teemoittelua hyödyntäen. Haastattelumateriaali ryhmiteltiin tutkimuksen teemojen mukaisesti. Aineistosta esiin nousseet näkemykset koottiin aina yhden teeman alla. Tässä tutkimuksessa teemat ovat samat kuin teorian valmiina tarjoamat luokat.

Litteroidusta aineistosta koodattiin eri väreillä teemojen mukaisia analyysirungossa käsiteltyjä ilmentymiä. Tutkimuksen kannalta olennaiset osat kopioitiin tekstitiedostoista taulukko-ohjelmaan ja muut osat jätettiin huomiotta. Taulukko-ohjelmassa, jokaiselle haastateltavalle luotiin oma välilehti, jonne kyseisen haastattelun aineisto-otteet kopioitiin teemoittain. Taulukko-ohjelmassa sananasaisista, alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Tällä redusoinnilla tutkimusaineisto saatiin pelkistettyä, helpommin käsiteltävään muotoon ja laajuuteen. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia, jotka yhdistivät tiettyjä samankaltaisia ilmentymiä. Analysointi jatkui alaluokkien klusteroinnilla. Klusteroinnilla yhdisteltiin alaluokkia, joista lopulta muodostui yläluokkia eri rihmastoperiaatteen ilmentymille. Osa ilmauksista soveltui useampaankin rihmastoperiaatteeseen.

Analyysi jatkui luokitellun haastatteluaineiston yhdistämisellä. Jokaiselle rihmastoperiaatteelle luotiin oma välilehti, jonne kopioitiin jokaisesta haastattelusta suodatetut otteet kyseisen rihmastoperiaatteen osalta. Samoin meneteltiin toimintamallin etujen ja haasteiden suhteen, luoden kummallekin omat, koontivälilehdet taulukko-ohjelmaan. Syntyneistä luokitteluista ja niiden yhdistämisistä pystyttiin tekemään tulkintoja ja raportoimaan tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tehdyn teemoittelun pohjalta muodostettiin vielä tyyppiesimerkin rihmastotoiminnan tyyppillisimmästä edusta. Tyyppiesimerkin rihmastomaiset periaatteet toistuivat suurimman osan haastateltavien vastauksissa. Taulukossa 2 on esimerkkiote, kuinka teorialähtöistä sisällönanalyysiä tehtiin tämän tutkimuksen taulukko-ohjelmassa. Tässä esimerkissä on osa kahden haastateltavan aineisto-otteista heterogeenisuuden periaatteen ilmentymistä.

Taulukko 2. Esimerkki teorialähtöisestä sisällönanalysistä

Alkuperäisilmaus	Pelkistettyilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Luokka
X-yrityksen kaltaiset toimijat jotka jotka tuota välittää meidän työtä sitten eteenpäin loppuasiakkaille	Kärkiyritysvetoinen liiketoimintaverkko	Alihankinta	Yhteistyökumppanit	Heterogeenisuus
tehdään suoraan jollekin loppuasiakkaalle se on toinen ryhmä.	Esimerkki yhteistyöstä: Suora asiakas	Asiakassuhde	Yhteistyökumppanit	Heterogeenisuus
Sitten on se julkishallinnon puoli mutta se on oikeastaan se sitä välitystoimintaa meillä	Esimerkki yhteistyöstä: Välittäjä (broker)	Alihankinnan ketjuttaja	Yhteistyökumppanit	Heterogeenisuus
meillä on nyt markkinointi apuna tuota yks yks tuota digi digi mainostoimisto ja sitten yksi firma joka on tehnyt nettisivut tunneille eli ne on varmaan sitä tukijoukko sarjaa.	Muita yhteistyösuhteita	Hallinnollisia kumppaneita	Yhteistyökumppanit	Heterogeenisuus
tilitoimisto on tosi tärkeä ja tuota noin tilintarkastaja on myös tietysti liittyy siihen asiaan. Hallitus meillä tuota kyllähän nyt itse pidetty sitä hallitusta niinku siinä ei ole ulkopuolisia	Muita yhteistyösuhteita	Hallinnollisia kumppaneita	Yhteistyökumppanit	Heterogeenisuus
oppimis/ kouluttautumis verkosto verkostoitumisympäristöjä niin tota niin tossa me ollaan oltu mukana tossa X -yhdistyksen toiminnassa	Oppis- ja kouluttautumiverkosto	Vertaisverkostoja	Verkosto	Heterogeenisuus
tuota X -organisaation jäseniä ollaan	Ammattiverkosto	Vertaisverkostoja	Verkosto	Heterogeenisuus
Joskus meillä on ollut graafinen suunnittelija. Yksi juttu tietysti ja ja tuota yksi viestintätoimisto tossa myös.	Markkinointi ja viestintä yhteistyösuhteita	Hallinnollisia kumppaneita	Yhteistyökumppanit	Heterogeenisuus
me ollaan myös liittynyt yhdistyksiin, jotka liittyy nyt esimerkiksi tähän x- toimialaan, jotka sitten sitä kautta päästään verkostoitumaan ja tapaamaan niitä ja osallistumaan samoihin. Samoihin kekkereihin	Toimintaympäristössä on myös toimialaan liittyviä yhdistyksiä.	Yhdistykset	Verkosto	Heterogeenisuus

5 Tulokset

Tutkimuksessa saatiin vastauksia verkostossa toimivilta jäseniltä heidän omien kokemustensa ja näkemyksiensä pohjalta. Tutkimustulokset on esitetty kummankin tutkimuskysymyksen osalta rihmastoteorian mukaisessa jäsenyyksessä. Rihmastoteorian mukaiset toiminnan ja ajattelun periaatteet ovat heterogeenisuus, kytkeytyminen, ei-merkitykselliset katkokset, keskusjohdon ja rajoittavan rakenteen puuttuminen sekä jäljennettävyys. Vaikka osalla verkoston jäsenistä on kytköksiä kansainvälisiin toimintaympäristöihin, tutkimuksen vastaukset keskittyivät kotimaan toimintaympäristöön. Kappaleessa 5.1 käsitellään eri rihmastoteorian periaatteiden ilmentymiä verkostojäsenten toimintaympäristössä. Kappaleessa 5.2 käsitellään tutkimustuloksia verkoston jäsenien kokemista rihmastomaisen toiminnan hyödyistä ja haitoista. Tutkimushaastattelujen pohjalta on muodostettu lisäksi tyyppiesimerkki rihmastomaisen toiminnan edusta.

5.1 Rihmaston periaatteiden ilmentymät

Tässä luvussa kerrotaan tutkimustulokset rihmastoperiaatteiden ilmenemisestä tutkittavien toimintaympäristöissä, jokaisen eri periaatteen näkökulmasta. Kuviossa 8 on esitetty korkean tason-

tulkinta siitä, millaisia asioita kullakin periaatteella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Periaatteet ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, jolloin myös kuvatut tulkinnat periaatteista ovat osin yhteisiä eri periaatteiden kesken.

Heterogeenisuus

Toimintaympäristössä esiintyvä erilaisuus koettiin hyvin tervetulleena, se teki toimintaympäristöstä mielenkiintoisen ja lisäsi valinnan mahdollisuuksia erilaisiin yhteistyösuhteisiin. Erilaisuus koettiin monesta eri näkökulmasta. Se näyttäytyi mm. asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden yrityskoon, edustettujen toimialojen, yhteistyömallien, yritysmuotojen, yhteistyöroolien, hankintatavan ja vuorovaikutussuhteiden muodossa. Suorien liiketoiminnallisten elementtien lisäksi toimintaympäristöistä tunnistettiin myös yrityksen toimintaan liittyviä hallinnollisia toimijoita, kuten mainostoimistoja ja tilintarkastajia.

X:n kaltaiset toimijat, jotka välittää meidän työtä eteenpäin loppuasiakkaille. -- Tehdään suoraan jollekin loppuasiakkaalle, se on toinen ryhmä. (H1)

Semmoinen organisaatio, jossa on selkeät nimetyt ihmiset, joiden kanssa voi edistää sitä potentiaalista toimeksiantoa ja sitten sellainen, missä ne ovat piilotettu kokonaan webbilomakkeen taakse, ja sulla ei ole minkäänlaista kontrollia siihen (toimeksiantoon), vaan sä pistät ne verkot vesille. (H5)

Selkeästi yrityksen toimintaa tukevien tai liiketoimintaan liittyvien toimijoiden lisäksi toimintaympäristöä rikastivat tutkimuksen mukaan myös erilaiset ammatti-, toimiala- ja oppimisyhteisöt. Edellä mainitut yhteisöt tarjoavat jäsenilleen tietoa sekä verkottavat jäseniään. Jopa haastateltavien henkilöiden harrastusyhteisöt koettiin yhtenä toimintaympäristön elementtinä, koska myös niiden kautta oli syntynyt työkontekstien yhteistyösuhteita. Yhteisöiden kautta tapahtunut verkostoituminen puolestaan palveli myös yritysten liiketoiminnallisia tavoitteita, yhdistäen potentiaalisia liiketoimintakumppaneita.

Sitten on taas semmoinen oppimis-/kouluttautumisverkosto, verkostoitumisympäristö, jossa me ollaan oltu mukana. (H1)

Me ollaan myös liittyneet yhdistyksiin, jotka liittyy nyt esimerkiksi tähän X-toimialaan, jotta sitten sitä kautta päästään verkostoitumaan ja tapaamaan niitä ja osallistumaan samoihin kekkereihin. (H2)

Kytkeytyminen

Kytkeytyminen nähtiin tutkimuksessa yhteistyösuhteiden solmimisena eri toimintaympäristön toimijoiden kanssa. Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat hyvin avoimia uusille tai erilaisille yhteistyösuhteille. Vaikka haastateltavat kokivat voivansa kytkeytyä hyvin erilaisten kumppaneiden kanssa, nähtiin kytkeytymiselle myös heidän itsensä asettamia, kumppaniin kohdistuvia kriteereitä. Näitä tekijöitä olivat taloudelliset esteet, työn mielekkyys, epärealistiset aikataulu- tai lopputuloksen odotukset, konsulttien asiantuntijuuden arvostamattomuus, epäeettinen toiminta ja hankintaosaamisen puute.

Ei ole käsitystä siitä, että se on oikeasti teknisesti haastavaa ja vie aikaa ja rahaa. (H2)

Jos yrityskulttuuri on sellainen, missä ei arvosteta sitä niiden (konsulttien) asiantuntijuutta, eikä mahdollisteta asioiden tekemistä hyvin. (H2)

pitäisi tietää, että mitä se ohjelmistokehitys on ja kuinka sitä ostetaan, että me ei kuitenkaan olla se taho joka niin kun opastaa siinä ostamisessa. (H1)

Jos me pidetään jotenkin epäeettisenä toimintana, niin ei niihin oikeastaan haluta lähteä tarjoamaan. (H1)

Kytkeytymisen rajoittavia tekijöitä tuli myös vastakkaiselta tilaaja -osapuolelta, jolloin toimittajayrityksen koko saattoi olla rajoittavana tekijä. Erityisesti projektointi- ja ohjelmistokehitysliiketoimintojen suurimpana kytkeytymistä rajoittavana tekijänä haastateltavat kokivat asiantuntijaresurssien puutteen. Tällä hetkellä IT-alalla vallitsee osaajapula, mikä vaikuttaa palveluyritysten kasvun mahdollisuuksiin ja kytkeytyneisyydenkin määrään.

-- sellainen iso yritys voi ilmoittaa meille, että olette liian pieni heille, jos haluatte tarjota meille jotain, niin se tulisi tehdä jonkun hubin kautta. (H5)

Kyllähän me pyritään koko ajan löytämään uusia asiakkaita tai sitten uusia kumppaneita, mutta meilläkin on rajallinen kapasiteetti näistä devaajista. (H5)

Yhteistyöstä syntyvän liikevaihdon lisäksi kytkeytymisellä nähtiin myös muita etuja. Haastattelujen mukaan taloudellista hyötyä tuli kumppanille ulkoistetun myyntitoiminnon myötä. Toimitusketjuun kytkeytynyt kumppani voi tarjota toimeksiantoa loppuasiakkaalta ilman haastateltavan omaa myyntipanostusta. Toisaalta itse kytkeytymällä ja myymällä suoraan loppuasiakkaalle yhteistyösopimuksen rahallinen arvo saattoi olla korkeampi. Toimittajayrityksen oma konsulttihenkilöstö arvosti jossain tapauksissa enemmän suoria asiakkuuksia. Kytkeytyessä isomman toimijan kanssa haastateltavat kokivat pääsevänsä kiinni myös suurempiin tilausvolyyymeihin ja kasvattavan näin myös liikevaihtoaan.

siinä välitystoiminnassa on tietysti hyvä puoli se, että silloin myynti on niin ku ulkoistettu meiltä ja päästään kiinni isompaan volyymiin. (H1)

Yhdistymistä tapahtui ostavan ja myyvän osapuolen välillä kumpaankin suuntaan verkostojen jäsenien välillä, jolloin myös roolit yhteistyösuhteissa vaihtelivat. Eri yhteisöihin kytkeytyneenä rooli saattoi olla myös passiivisempi.

Meitä kontaktoidaan, niin sitten sitä kautta lähtee yhteistyö liikkeelle. -- me ollaan nimenomaan toimittajan roolissa eli me toimitetaan niitä palveluita, mutta välillä me ostetaan myös palveluita elikkä jollekin me voidaan olla myös asiakkaana. (H2)

Kun puhutaan näistä yhteisöistä ja alliansseista, niin varmaan ollaan oltu siinä lähinnä mukana kuuntelemassa ja kuunteluoppilaana, että tuleeko sieltä jotain sellaista, mikä meitä voi hyödyttää liiketoiminnallisesti. (H5)

Keskuksettomuus

Haastateltavat eivät kokeneet, että heidän toimintansa olisi alisteista jollekin ykseydelle tai, että verkostolla olisi yksi keskus. Toimintaympäristössä ei koettu myöskään olevan hierarkiaa, mutta sieltä tunnistettiin isompia toimijoita, jotka omalla tavallaan muodostavat rakennetta toimintaympäristöön. Joissain liiketoimintaverkoissa oli selkeä kärkiyritys ostavana organisaationa, joka ohjasi

verkon jäseniä yhteistyöhön toimeksiantojensa myötä. Toimijoiden välinen vapaa yhteistyö ja verkostoihin liittymisen vapaaehtoisuus erotti tässä yhteydessä ohjatun verkon hierarkiasta.

-- paljon vahvoja pelureita, jotka kilpailee keskenään ja luo yhdessä sen ympäristön. (H1)

-- X:llä on oma verkosto, josta sitten ammentaa niitä osajia -- ja X on se, joka on vahvasti ohjaamassa sen verkoston toimintaa. Me verkoston jäsenet emme keskenämme ole millään tavalla yhteyksissä, elikkä viesti kulkee vain yhtä kanavaa pitkin asiakkaalle ja taas asiakkaalta toimittajalle. (H5)

Hierarkian selkeät komentoketjut eivät olleet ominaisuus, jota haastateltavat olisivat kaivanneet, mutta sen sijaan haluttiin verkostojen ja allianssien toiminnan ohjausta kohti yhteistä päämäärää. Ilman vastuullista johto-organisaatiota haastateltavat kokivat verkoston toiminnan seisahtuneeksi, jolloin sen jäsenet eivät myöskään sitoutuneet sen toimintaan ja päämäärät jäivät saavuttamatta.

-- kun mennään tällaiseen verkostomalliin, niin siinä hyvin usein huomaa, että jokainen yrittää vetää omaan suuntaansa ja jokaisella on kuitenkin ne omat päällimmäiset intressit. -- hyvin usein puuttuu sellainen selkeä johto/ kärki, joka olisi johtamassa tiettyyn suuntaan. -- kun ei ole sitä nimettyä organisaatiota, joka olisi viemässä sitä ideaa eteenpäin, niin silloin sellaisesta allianssista ei ole mitään hyötyä. Näin me ollaan nämä allianssit koettu. Se allianssi voisi toimia silloin kun siinä on oikeasti nimetty henkilö eli organisaatio, joka vie sitä allianssia eteenpäin ja joka palvelee koko allianssin etuja, jokaisen yrityksen etuja. (H5)

Ei-merkitsevät katkokset

Tutkimuksessa katkosten seurauksia tutkittiin verkoston jäsenten yhteistyösuhteiden ja sopimusten katkeamisen näkökulmasta. Katkosten liiketoiminnalliseen vaikuttavuuteen vaikuttivat muutokseen käytettävä reagointiaika, yrityksen koko, yhteistyökumppaneiden heterogeisuus sekä yrityksen liiketoiminnan keskittyneisyys. Mitä enemmän yhteistyösuhteissa oli hajautusta ja moninaisuutta, sitä vähemmän katkoksilla oli vaikutusta yksittäisen toimijan liiketoimintaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että katkoksilla oli vaikutusta myös haastateltavien tiedon saantiin riippuen siitä, millaisen kumppanin kanssa katkos tapahtui.

Semmoinen päättymisen tarkoittaa tietysti jossain määrin liikevaihdon tipahtamista. (H3)

Pyritään nykyään varautumaan sillä tavalla, että meillä olisi kuitenkin useampi eri asiakas ja ei niin, että kaikki munat on samassa korissa. (H5)

Jos mä jäisin niinku projektiyhdistyksistä ja X:stä pois niin kyllähän mä sitten jäisin jostain informaatiosta myöskin paitsi. (H3)

Vastapainoksi katkosten negatiivisille vaikutuksille haastateltavat näkivät ne myös mahdollisuutena. Nykyisen kaltainen markkinatilanne, jossa toimintaympäristön kasvua tavoittelevilla organisaatioilla on resurssipula, tarjoaa toimittajille useita potentiaalisia vaihtoehtoja, mistä valita. Markkinatilanne vaikutti siis tutkittavien kokemukseen yhteistyösuhteiden katkoksisista.

Oikeastaan se katkeaminen tässä markkinatilanteessa avaa, leventää uusia ovia, uusia mahdollisuuksia. Se ei ole uhka vaan mahdollisuus. (H4)

Katkoksen jälkeinen, uusien yhteistyösuhteiden solmimisen kokemukset olivat kahtiajakoiset. Osa haastateltavista oli varautunut niihin etukäteen verkostoitumalla ja uusien kumppaneiden kartoituksella. Osa taas ei kokenut, että heidän tarvitsisi varautua katkostilanteeseen, vaan yhteistyöyhteydenottoja tuli runsaasti muutoinkin. Hyvästä markkinatilanteesta johtuen katkosten jälkeiseen uusien yhteyksien luomiseen ei tarvinnut itse käyttää runsaasti aikaa. Suppeammalla markkina-alueella epäonnistumisesta johtuva mahdollinen mainehaitta saattoi vaikuttaa uusien yhteistyösuhteiden luontimahdollisuuksiin.

Luodaan juuri X-alalle tai sinne puolelle suhteita, että siellä me halutaan eniten verkostoitua. Me nähdään siinä hyötyjä silleen, että tietoisuus meidän ratkaisuista leviää ja toisaalta sieltä voi löytyä uusia kumppaneita. (H2)

-- headhunntterit lähestyy minua sen (virtuaaliverkosto) kautta -- Se on toiminut aika mukavasti, koska minun ei tarvitse tehdä mitään --. (H6)

Rakenteettomuus

Tutkimuksessa kartoitettiin rihmastoteorian rakenteettomuuden periaatetta vertaamalla toimintaa hierarkiaan sekä tarkastelemalla yritysten toimintaa rajoittavia tekijöitä. Kukaan haastateltava ei kokenut toimintaympäristön olevan hierarkiamainen. Tutkimuksen mukaan asiakkaan kilpailutaman hankinnan puutteellinen määrittely koettiin yhteistyötä rajoittavana tekijänä. Varsinaisen toimintaa rajoittavan tekijän lisäksi haastateltavat nimesivät sen sijaan toimintaa ohjaavia tekijöitä, jotka nekin osaltaan myös karsivat potentiaalisten yhteyksien määrää toimintaympäristössä. Ohjaavia tekijöitä olivat lainsäädäntö, sopimukset, vakiintuneet yhteistyökäytännöt sekä markkinatilanteesta johtuva osaaajapula.

Varmaan kaikilla Tietotekniikka alalla Suomessa on sama rajoittava tekijä, joka on juuri näiden kokeneiden työntekijöiden puute. (H5)

-- tuolla X- bisneksessä Suomen valtio ja EU-lainsäädäntö pystyy ohjaamaan niitä kunnallisia yhtiöitä tai pakottaa ne toimimaan tietyillä tavoilla, joka sitten vaikuttaa taas meihin. (H5)

-- sopimuspuolella tietysti asiakkaiden toimeksiantosopimukset ja puitesopimukset on se mikä määrittää yhteistyötä. (H1)

Ulkopuolisten rajoittavien ja ohjaavien elementtien lisäksi myös yrityksen sisäiset ohjaimet rajoittivat yhteistyösuhteita. Tällaisia rajoittimia olivat yrityksen oma toimintastrategia ja tuotekehitysbudjetti, jonka rajallinen käyttömahdollisuus pakotti tekemään valintoja toimintoihin panostuksen suhteen.

Tuota meidän toimintaa ohjaa jossakin määrin nyt tämä meidän uusi strategia. (H5)

Yritysten arvoketjujen järjestäytyminen aiemmasta tavasta poiketen kertoi selvää viestiä rakenteellisuuden ja organisaatioiden välisen hierarkisuuden vähenemisestä toimintaympäristössä. Yrityksen koko ei välttämättä ollut enää määrittelevä tekijä toimitusketjussa, kun ostavat organisaation hankkivat yhä enemmän suoraan pienemmiltäkin toimijoilta.

– jonkun näköinen murros siinäkin tapahtumassa. Aikaisemmin verkoston toimintaa on määrännyt se yrityksen tai toimijan koko, eli siellä on ollut hierarkiaa hierarkiassa. Ensin ne

isommat ja sitten perässä pienemmät. Mutta se on muuttunut jo, että pienemmätkin verkostoituvat toimii isojen rinnalla tai voi olla jopa toisinpäin, että pieni on ensin ja isompi sitten. (H4)

Jäljentämättömyys

Tutkimuksessa verkostojäsenten yhteyksien luonnin suunnitelmallisuus omassa toimintaympäristössä oli kaksijakoinen. Toisaalta yhdistymiset olivat etukäteen suunniteltuja ja harkittuja, mutta myös spontaani yhdistyminen oli tavanomainen toimintatapa. Tutkimus osoitti myös, että suunnitelmallisuudelle tai sen puutteelle oli useita syitä, kuten yrityksen ikä, markkinakysyntä sekä kokemus omassa toimintaympäristössä.

Kyllä sen verran agile pitää olla, että jos tulee jotain mielenkiintoista, niin voidaan hypätä mukaan. (H2)

kyllä se on varmaan aika spontaanisti nykyään, että ei hirveästi suunnitella, että mihin mennään seuraavaksi. Ei sen enempää edes tutkita, että mitä eri verkostoja on, kun sellainen tulee vastaan, niin sitten katsotaan, että minkä tyyppinen verkosto on kyseessä ja jos se voi tarjota meille jotain, josta me saadaan taloudellista hyötyä ainakin jollakin aikajänteellä. (H3)

Toki se (kytkeytyminen) silloin alkuvaiheessa oli hyvinkin suunniteltu ja tietoista ja semmoista. – nyt ei enää semmoista suunnitelmallisuutta sillä tavalla ole muuta kuin, että pitäisi taas vähän aktivoitua, kun on sitten hiljaisempi vaihe. (H3)

Tutkimus osoitti, että suunnitelmallisen kumppanoitumisen vastapainona uusia yhdistymisiä tapahtui yllättäen ja jopa täysin sattuman kautta. Tämä ilmiö vahvistaa rihmaston karttamaista olemusta jäljentämättömyyden näkökulmasta.

-- ei tarvitse olla ainoastaan IT:tä, jos asiakkaalla on muita tarpeita ja meillä on kykyä toimittaa, niin me sitten mennään ja tehdään koska se on vaan liiketoimintaa. (H5)

Siis ihan käytännössä, että joku on soittanut, maininnut jostain, nähnyt sosiaalisessa mediassa jonkun, mistä on tullut mieleen, että olisiko tuossa mitään, että kyllä se ihan puhdasta sattumaa on. (H4)

– tutut (vapaa-ajan harrastuksesta) on välillä kysely, että onko mulla kaistaa - -. (H3)

5.2 Rihmastomaisen toiminnan edut ja haasteet

Alasuutarin (2011) mukaan Mills (1973) rohkaisee hyödyntämään tutkittavaan asiaan liittyviä rinnakkaisia ilmiöitä tai vastakohtia. Niiden avulla tutkittavasta asiasta löytyy enemmän ulottuvuuksia, jotka auttavat sen ymmärtämisessä. (Alasuutari 2011, 229.) Rihmastomaisen toiminnan hyödyiksi tutkimuksessa luettiin myös rajoitetun (hierarkkisen) toimintaympäristön haitat ja toisin päin. Valtaosa koetuista hyödyistä olivat erilaisia yhdistelmiä rihmastotoiminnan periaatteista. Eryteisesti kytkeytyneisyys, heterogeenisuus, rakenteettomuus ja keskusettomuus -periaatteet kytkeytyivät selkeimmin keskenään. Rihmastomaisen toiminnan nähtiin tutkimuksen mukaan tuovan enemmän etuja kuin haasteita verkoston jäsenille.

5.2.1 Edut

Kytkeytyminen

Tutkimuksen mukaan rihmastomaisen toimintaympäristön tyypillisin etu nähtiin avoimessa, vapaassa ja vapaaehtoisessa kytkeytymisessä eri elementtien kanssa. Yhteistyövaihtoehtojen määrä koettiin myös eduksi laajassa toimintaympäristössä. Kytkeytymistä eri toimijoiden kanssa pidettiin liiketoimintaa rikastavana toimintona. Jatkuvat mahdollisuudet kytkeytymisille erilaisissa yhteistyösuhteiden muodoissa tarjosi liiketoiminnallisia kehitysmahdollisuuksia sekä estivät urautumista. Myös verkostotoimijoiden henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen mielekkäiden toimeksiantojen puitteissa koettiin rihmastomaisessa toiminnassa toteutuvan hyvin.

--asiakkaita, kontakteja ja näitä tilaisuuksia syntyy siellä itsestään matkan varrella koko ajan. (H2)

-- se lisää meillä joustavuuden mahdollisuutta niin, että me ei ole niin vahvasti urauduttu, lukittauduttu -. (H4)

*Meille on tekemistä tarjolla huomattavasti paremmin ja helpommin. -- et sit on teki-
jölle mielekästä tekemistä eli päästään tekemään niitä valintoja, että ihmisetkin
pääsee tekemään juuri niitä asioita mitä haluaa. (H4)*

Keskuksettomuus

Keskusohjauksen puute nähtiin ehdottomasti rihmastomaisen toiminnan etuna, jolloin yrityksillä oli itsellä kaikki päätösvalta valintojensa suhteen. Toisaalta tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että verkostotoimijat kaipasivat johtamista erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin sitoutumisen, tu-
loksellisuuden ja päämäärien saavuttamisen vuoksi.

*siinä kaikki pääsee toimimaan itsenäisesti. Yritykset ja ihmiset arvostaa sitä, että on
langat omissa käsissä enemmän, kuin että jonkun sanelemana joutuu tekemään jut-
tuja. (H1)*

*jos olisi joku sellainen katto-organisaatio, jonka vastuulla olisi johtaa allianssia jo-
honkin suuntaan, niin ehkä sitten onnistuisi paremmin ja ehkä silloin se voisi meitä
kiinnostaa enemmän olla siinä vahvemmin mukana, kun se allianssi ei vaan junnaa
paikoillaan. (H5)*

Heterogeenisuus

Toimintaympäristössä olevien toimijoiden erilaisuus nähtiin tutkimuksessa yrityksen toimintaa
tukevana ja rikastavana piirteenä. Erilaisuus tutkittavien verkostojäsenten toimintaympäristössä
mahdollisti heidän toimimisensa eri liiketoiminta-alueilla, asiakkaiden kanssa ja markkina-alueilla.
Liiketoiminnallisten variaatioiden lisäksi erilaisuus avasi ovia eri yhteisöihin, jotka rikastivat verkos-
tojäsenten toimintaa uudella tiedolla sekä yhdistämällä heitä toisiinsa toimijoihin.

Erilaisten toimijoiden kumppanoituessa, tutkimukseen osallistujat kokivat pääsevänsä mukaan
monipuolisiin ja vaihteleviin toimeksiantoihin. Toisinaan esimerkiksi yrityksen koko saattoi olla
esteenä suoralle yhteistyösuhteelle, mutta kumppanoituminen avasikin yhteistyön myötä uusia

mahdollisuuksia. Toimintaympäristön elementtien erilaisuus toi enemmän valinnan mahdollisuuksia toimijoille.

Erilaisuus pitää tämän alan ja ympäristön tosi mielenkiintoisena, monessakin asiassa. Pystyy vähän valitsemaan, minkälaisissa jutuissa haluaa olla mukana. (H6)

se erilaisuus --, silloin pystytään jollakin tavalla priorisoimaan, kenen kanssa me halutaan tehdä ensisijaisesti töitä. (H5)

Valinnan mahdollisuudet palvelivat myös yritysten henkilöstönkin työtyytyväisyyttä. Heterogeenisuuden piirre toimintaympäristössä toi vaihtelua yhteistyösuhteisiin, toimeksiantoihin, sekä esti osaltaan liiketoiminnallista urautumista vain tietynlaisiin toimeksiantoihin ja teknologioihin.

Se (erilaisuus) lisää meillä joustavuuden mahdollisuutta. Me ei olla niin vahvasti urauduttu, lukittauduttu. (H4)

Kyllä siellä varmasti on se ketteryys eli pystyy nopeasti vaihtaa suuntaa ja tekee semmoisia liikkeitä eri suuntaan. (H3)

Ei-merkitsevät katkokset

Katkoksia tapahtui verkostojäsenten toimintaympäristössä, mutta niiden ei nähty olevan juurikaan merkitseviä. Tutkimuksen mukaan tämä johtui siitä, että kytkeytymiselle on heterogeenisessä toimintaympäristössä paljon, erilaisia mahdollisuuksia ja uusia yhteyksiä luotiin hyvinkin nopeasti ja spontaanisti. Vallitseva markkinatilanne loi katkosten yhteydessä otollisen mahdollisuuden ryhtyä myös uudenlaiseen toimintaan mukaan ja samalla se esti liiketoiminnallista urautumista.

Oikeastaan se katkeaminen tässä markkinatilanteessa avaa, leventää uusia ovia, uusia mahdollisuuksia. Se ei ole uhka vaan mahdollisuus. (H4)

-- se lisää meillä joustavuuden mahdollisuutta niin, että me ei ole niin vahvasti urauduttu, lukittauduttu --. (H4)

Jäljentämättömyys ja rakenteettomuus

Toimintaympäristön rakenteettomuuden etuina tutkimuksessa nähtiin verkostojäsenten mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja ketterään toimintaan ilman kytköksiä rajoittavia rakenteita. Tutkimus osoitti etuja myös taloudelliselta kannalta. Toimitusketjut pysyivät lyhyinä ilman hierarkian sanelemia elementtejä, vaikuttaen samalla liikevaihdon jakautumiseen pienemmälle joukolle toimijoita.

Kyllä siellä varmasti on se ketteryys eli pystyy nopeasti vaihtaan suuntaa ja tekeen semmoisia liikkeitä eri suuntaan. (H3)

asiakkaita ja kontakteja syntyy siellä itsestään matkan varrella koko ajan. Eihän ne kaikki tilaisuudet ja keskustelut mihinkään johdakaan aina. (H2)

--rahallinen hyöty kaikille osapuolille. Keskitetty taho haalisi siinä kohtaa sitten osan voitosta. (H6)

Vaikka rihmastomainen, vapaa toimintaympäristö on hyvin dynaaminen ja muuttuva, sen ei kuitenkaan koettu olevan kaaoksenomaista toimintaa. Verkoston jäsenet olivat tottuneet toimintaympäristönsä ja markkinan eriasteisiin, nopeisiin muutoksiin. Rihmastomainen toiminta ja ajattelu toimii hyvänä työkaluna kompleksisessa ympäristössä, joka koettiin tutkimuksessa kuitenkin suhteellisen normaaliksi toimintaympäristön tilaksi.

En osaa suhtautuu siihen silleen, että se olisi kaoottista. Sen kanssa on ollut parikymmentä vuotta kohta kaiken kaikkiaan, niin tää on semmoinen normaali. (H3)

Arjessa vuorovaikutussuhteet eri yritysten välillä koettiin suurempana rihmastomaisessa toiminnassa kuin hierarkkisessa rakenteessa. Väliorganisaatiot toivat haastetta suoriin vuorovaikutussuhteisiin kumppaneiden välillä.

Jos on jossain suora tarve kommunikoida vaikka kahden organisaation kesken. Ja siinä on joku organisaatio välissä, niin se niinku hankaloittaa. (H6)

5.2.2 Haasteet

Tutkimus osoitti, että verkoston jäsenet kokivat rihmastomaisessa toiminnassa myös haasteita. Osa tutkimustuloksista aiemmin, luvussa 5.2.1 esitellyistä rihmastotoiminnan hyödyistä näyttäytyivät myös haasteina. Osa haasteista tunnistettiin kokemuksen perusteella, mutta osa tutkimuksessa esiin tulleista nimetyistä haasteista olivat haastateltavien näkemyksiä hierarkkisen toimintamallin ja rihmastomaisen toimintamallin vertailusta.

Tutkimuksen mukaan suurimmaksi haasteeksi rihmastomaisessa toimintaympäristössä koettiin ennakoitavuuden puute ja siitä johtuva prosessien tehostamisen vaikeus. Myös yhteistyösuhteiden solmimiseen käytetty aika ja oman roolin tunnistaminen dynaamisessa ja muuntuvassa toimintaympäristössä nähtiin huomattavana ajallisena panostuksena. Erityisesti tuoreemmat verkoston jäsenet kokivat oman roolin tunnistamisen haastetta toimintaympäristössä.

Ehkä siinä (hierarkisessa mallissa) se ennakoitavuus tai tällainen sitten paranee. Kun tehtäisiin silleen järjestelmällisesti. (H2)

rakenteet on hyviä juttuja siinä mielessä, että se oma toiminta jäsentyy ja tehostuu, koska pystytään luomaan sille rakenteelle sopiva prosessi. (H1)

siinä käy herkästi niin, että siitä (yhteistyösuhteiden luonnista) voi tulla myös hyvin aikaa vievää ja sitten se vaatii suoraa, selkeää ja vahvaa kommunikaatiota kaikilta osapuolilta. (H4)

-- vapaamuotoisessa tulee sitten se, että siellä alkaa asiat rönsyilemään ja aikaa kuluu. Vaikka siinä on se joustavuus, niin on kuitenkin hallitsemattomuuttakin, niin se on sitten herkästi työläämpää tietyllä tapaa. (H4)

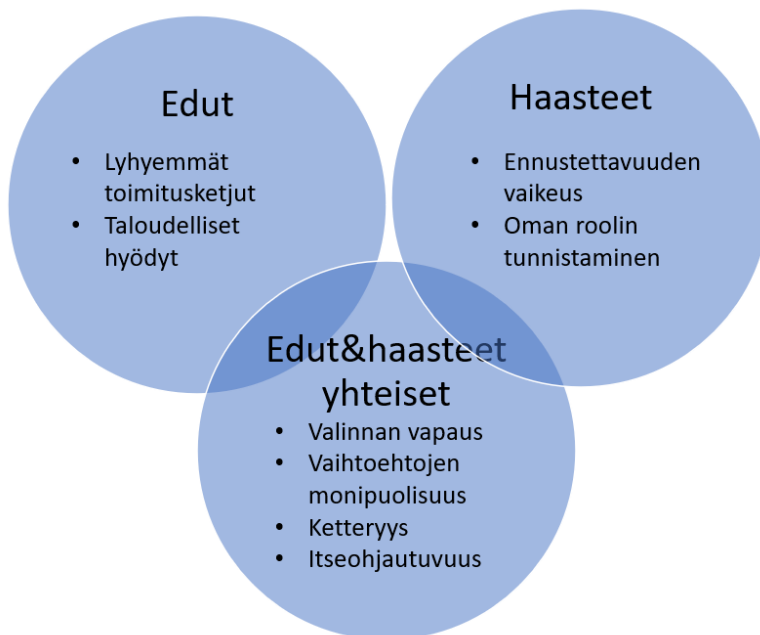
-- oman roolin löytäminen sitten siinä kentässä ei ole välttämättä niin helppoa --. (H1)

Erityisesti tehokkuuden tavoittelussa toimintaympäristön rakenteet nähtiin hyödyllisenä toiminnan muotona. Tutkimuksessa kävi ilmi, että rakenteellisessa toimintaympäristössä verkoston jäsenet näkivät keskusohjauksen tuovan helpotusta omaan työhön yhteistyösuhteiden solmimisen suhteen. Toiminnan tehokkuutta nähtiin myös keskitetyn toiminnan tuoman laajemman näköalan suhteen.

Siinä, missä toisaalta siitä vapaudesta menettää, niin tietyllä tavalla kaikki olisi sitten hyvin yksinkertaista. Se siirtäisi sen oman yrityksen stressin siitä yhteistyökuvioiden selvittämisestä ja aloittamisesta sille ohjaavalle organisaatiolle. (H6)

Jos olisi tällöinen yksi organisaatio, joka näkee sen koko kentän, niin pystyisi ehkä yhdistelemään niitä toimijoita tehokkaammin ja paremmin keskenään kuin, mitä ne itse pystyisi oman yrityksen kautta edes näkemään, että mitä kaikkia toimijoita tuolla on olemassa. (H6)

Tutkimuksessa selvitetty rihmastomaisen toiminnan edut ja haasteet olivat osittain samoja ilmenymiä. Valinnan vapaus ja vaihtoehtojen monipuolisuus haastoivat toimijoita ajan ja resurssien käytön suhteen. Ketteryys puolestaan oli yhteydessä ennustettavuuden vaikeuteen, kun asioita tapahtuu nopeasti toimintaympäristössä. Itseohjautuvuus vaati organisaatiolta enemmän työtä kumppanoitumisprosessin eri vaiheissa, kun keskusohjatussa hierarkisessa rakenteessa jokin yksy johtaa toimintaa kaikkien muiden puolesta. Kuviossa 9 on esitetty yhteenvetona tutkimuksessa esiin tulleet keskeisimmät rihmastomaisen toiminnan edut ja haasteet.



Kuvio 9. Tutkimustulokset. Rihmastomaisen toiminnan edut ja haasteet.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kokevatko verkoston jäsenet toimintaympäristöissään rihmastoteorian mukaisia toiminnan ja ajattelun ilmentymiä. Tutkimustehtävää, onko verkostomainen toimintaympäristö muuttunut rihmastomaiseksi, ratkaistiin tutkimuskysymyksillä, millaisia rihmastoteorian periaatteiden mukaisia ilmentymiä verkostomaisesta toimintaympäristöstä löytyi sekä, millaisia etuja ja haasteita verkostojäsenet kokivat rihmastomaisessa toiminnassa heidän edustamansa yrityksen toimintaan.

Kokevatko verkoston jäsenet toimintaympäristöissään rihmastoteorian mukaisia toiminnan ja ajattelun ilmentymiä?

Pääkysymyksellä oli kaksi tarkoitusta. Ensimmäiseksi kysymyksellä haluttiin selvittää, löytyykö haastateltavien toimintaympäristöstä ylipäättään rihmastomaisia ilmentymiä. Toiseksi kysymyksellä haluttiin saada selville, millaisia rihmastoteorian periaatteiden mukaisia ilmentymiä haastateltavat kokivat toimintaympäristössään, mikäli sellaisia oli havaittavissa.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että jokainen haastateltava koki kaikkien rihmastoteorian mukaisien periaatteiden ilmentymiä toimintaympäristössään. Erityisesti kytkeytyminen, heterogeenisuus, ei-merkitsevät katkokset sekä keskusjohdon puute olivat selkeitä rihmaston periaatteita, jotka toteutuivat tutkimuskohteiden toimintaympäristössä. Rakenteellisuuden puute ja jäljennettävyys olivat sen sijaan periaatteita, joiden ilmentyminen ei ollut yhtä selkeää tai vahvapiirteistä haastateltavien toimintaympäristössä.

Yksi rihmastomaisen toiminnan keskeisimmistä periaatteista on kyky kytkeytyä, mistä kohtaa tahansa, mihin kohtaan tahansa. Rihmaston toimijoita ei kuvata pisteinä vaan viivoina, jotka muodostavat paikallisesti kytkeytyessään monikoosteisia yhdistelmiä. (Deleuze & Guattari 1988, 7; Telivuo 2015, 62–63.) Kytkeytymisvaiheessa ollaan verkostotyön ytimessä, jolloin osapuolilta vaaditaan luottamusta aloittaa yhteistyösuhde tuntemattoman kumppanin kanssa. Toisen osapuolen luotettavuus selviää vasta yhteistyön alettua. (Järvensivun 2019, 80–81.) Verkostotoiminnan onnistumiseen vaikuttaa hyvin vahvasti kytkeytyneiden organisaatioiden yhteistyörajapinnassa työs-

kentelevät yksilöt (Verkostojohtamisen opas 2019, 13), joiden verkostokyvykkyydestä riippuu yhteistyön onnistuminen ja verkostotoiminnan tuloksellisuus (Hakanen ym. 2007, 34–35).

Tässä tutkimuksessa verkostomaisen toimintaympäristön toimijat nähdään rihmaston viivoina, jotka kytkeytyvät toisiinsa yhteistyö- tai sopimussuhteen muodossa. Kytkeytyminen erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa oli hyvin tyypillistä verkostomaiselle toimintatavalle, joten oli luonnollista, että kytkeytymisperiaatteen ilmentyminen haastatteluissa oli määrällisesti yksi yleisimmistä.

Kytkeytyminen oli tutkimuksen mukaan hyvin vapaamuotoinen, spontaani ja itseohjautuva toiminto. Suorat kahdenkeskiset yhteistyösuhteet toivat taloudellisia hyötyjä. Omien toimintojen osittainen ulkoistus kumppanille sekä liikevaihdon jakautuminen pienemmälle joukolla lyhyen arvoketjun ansiosta olivat taloudellisen hyödyn ilmentymiä. Tätä tutkimustulosta tuki verkostotoiminnan kirjallisuuskatsaus, jossa liiketoiminnallinen kannattavuus motivoi tavoittelemaan synergiaetuja ja arvontuottoa verkostotoiminnalla (Verkostojohtamisen opas 2019, 11, 18; Hakanen ym. 2007, 25).

Rajoitteita kytkeytymiselle löytyi niin yritysten sisältä kuin niiden ulkopuoleltakin. Tutkittavien yritysten asettamat kriteerit yhteistyösuhteille ja -osapuolille rajoittivat heidän omaa kyvykkyyttä kytkeytymiseen. Sisäisiä rajoitteita olivat mm. strateginen ohjaus, epärealistiset aikataulu- tai lopputuloksen odotukset, epäeettinen toiminta ja hankintaosaamisen puute. Yleisimpänä ulkopuolisena rajoitteena haastateltavat nimesivät IT-alalla vallitsevan osaajapulan, mikä rajoitti kytkeytymisten lukumäärää resurssipohjaisissa palveluyhteistyösuhteissa.

Toinen rihmastoteorian pakottavista periaatteista on heterogeenisuus eli monikoosteisuus. Se ilmenee rihmaston ainesten erilaisuutena. (Deleuze & Guattari 1988, 8; Telivuo 2015, 62.) Verkostotoiminnassa toimijoiden eri osaamisten hyödyntäminen mahdollistaa kompleksistenkin ongelmien ratkaisun (Verkostojohtamisen opas 2019, 12). Tässä tutkimuksessa heterogeenisuudella tarkoitetaan laajasti eri ominaisuuksilla varustettuja toimijoita verkostomaisessa toimintaympäristössä. Tutkittavilla oli monikoosteisuuteen useampia eri lähestymistapoja mm. vuorovaikutussuhteiden ja yhteistyöroolien kautta, mutta yleisimmin heterogeenisuus tulkittiin yritysten ominaisuuksien, kuten koon, toimialan ja liiketoiminta-alueiden eroavaisuuksina. Roolitukseen sisällytettiin verkostomaisen toimintaympäristön ammattiyhdistykset, asiakkaat, yhteistyökumppanit kuin kil-

pailijatkin myyjien ja ostajien toiminnoissa. Rihmaston heterogeisuus toteutui hyvin tutkittavien toimintaympäristössä ja varsinaisia kytköksiä koettiin voitavan tehdä hyvin erilaisten toimijoiden kanssa.

Toisin kuin perinteisessä hierarkkisessa rakenteessa rihmastossa ei ole ykseyttä, jolle se olisi alisteinen, eikä sieltä löydy keskusjohtoa (Deleuze & Guattari 1988, 6–7). Komentokeskuksen puute on myös hyvin verkostomainen piirre, koska verkostotoimijat nähdään tasavertaisina jäseninä, joilla on yhtäläinen äänioikeus sekä saman verran valtaa ja vastuuta (Verkostojohtamisen opas 2019, 14–15). Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi, ettei tutkittavien toimintaympäristössä ole yhtä toimijaa, joka määrittäisi verkoston muiden jäsenten toimintaa. Sen sijaan tutkittavat tunnistivat joissain verkoissa toimintaa ohjaavan kärkiyrityksen, mutta eivät mieltäneet sitä pakottavana rakenteena.

Rihmastossa tapahtuvat katkokset eivät vaikuta merkitsevästi rihmaston toimintaan. Ne eivät myöskään luo rihmastolle rajoja. Katkosten seurauksena rihmastolla on kyky kytkeytyä uudelleen mihin kohtaan tahansa ja jatkaa toimintaansa (ks. Deleuze & Guattari 1988, 8; Telivuo 2015, 45). Tässä tutkimuksessa katkokset tulkittiin kytkeytymisten tapaan yhteistyö- tai sopimussuhteiden päättymisinä. Yhteistyösuhteiden ja sopimuksien katkoksilla ei nähty negatiivisessa mielessä merkittäviä seurauksia. Yhteistyösuhteiden heterogeisuus, hajautuneisuus sekä sopiva reagointiaika katkokseen takasivat negatiivisten vaikutusten minimoitumisen yksittäisen toimijan näkökulmasta. Katkoksissa nähtiin myös valoisa puoli. Niiden koettiin tarjoavan uusia mahdollisuuksia toisiin, erilaisiin yhteistyösuhteisiin.

Rihmastossa ei ole tiettyä rakennetta. Rakenteen katsotaan rihmastoteorian mukaan rajoittavan yhteyksien määrää (Deleuze & Guattari 1988,8). Rakenteen puuttuminen on verkostomaisen toiminnan etu. Se onnistuu systeemisissä muutoksissa, koska verkoston toimijat mukautuvat vallitsevaan tilanteeseen ilman rajoittavia rakenteita. (Järvensivu 2019, 47–48.) Tässä tutkimuksessa rakenteeksi tunnistettiin sellainen toiminta, mikä rajoittaisi kytkeytymisten määrää. Tällaista rakennetta ilmentää mm. perinteinen hierarkia, jossa yhteydet luodaan ennalta määriteltäviä reittejä pitkin (ks. Deleuze & Guattari 1988, 21; Bogue 1989, 107). Tutkimus osoitti, että tutkittavien toimintaympäristössä ei ollut hierarkian kaltaista rakennetta, joka karsisi yhteyksien määrää. Sen sijaan tutkittavien yritysten toimintaa ohjaavia elementtejä tunnistettiin niin yritysten sisältä kuin

ulkopuoleltakin, mitkä osaltaan rajoittavat yhteyksien määrää. Ohjaavia elementtejä olivat mm. lainsäädäntö, sopimukset, vakiintuneet käytännöt, yrityksen oma strategia sekä IT-alalla vallitseva osaajapula.

Rihmasto ei voi kopioida samanlaisena tai jäljentää. Rihmasto toimii yhdessä tasossa, karttaperiaatteen mukaisesti. Siellä ei ole eri tasoja, joilta tähyillä ennakkoon ympärillä olevia mahdollisuuksia. Rihmaston voi ajatella karttamaisena pohjana, jossa reittien risteyskohdat tarjoavat mahdollisuuksia rihmaston toimijoille paikallisesti kytkeytyä tai katkaista yhteyksiä. (Deleuze & Guattari 1988, 11; Huhtinen 2021.) Kartan kuvaamat risteyskohdat tulkitaan tässä tutkimuksessa tilaisuuksiksi yhteistyölle, ottamatta kantaa siihen käynnistyykö niistä liiketoiminnallista yhteistyösuhdetta. Vaikka rihmastoperiaatteen karttamaisuus ja erityisesti jäljentämättömyys ilmenivät heikoimmin tutkittavien toimintaympäristössä, löytyi niidenkin ilmentymiä tutkimustuloksissa. Tutkittavien liiketoimintasuhteissa oli vakiintuneita, jäljennettäviä toimitus- ja arvoketjuja, joiden kautta solmittiin yhteistyösopimuksia. Karttamaisuuden periaate ilmeni sen sijaan yllättäen syntyneiden yhteistyösuhteiden muodossa, jolloin sattumanvaraiset yhteistyösuhteiden reitit kuvaavat kartta-analogian jäljentämättömyyttä.

Lähtökohtaisesti rihmastossa on verkostomaisia piirteitä, mistä johtuen osa rihmastoperiaatteiden ilmenemisestä selittyy läheisestä suhteesta verkostotoimintaan. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että jokaisesta kuudesta rihmastoperiaatteesta oli löydettävissä ilmentymiä verkostojäsenten toimintaympäristöistä.

Mitä etuja ja haasteita koettiin rihmastomaisessa toiminnassa?

Rihmastomaisen toimintaympäristön ehdottomana etuna nähtiin vapaa kytkeytyminen ja vaihtoehtojen monipuolisuus. Toimintaympäristössään tutkittavat olivat itseohjautuvia ilman toimintaa rajoittavia rakenteita. Mahdollisuus valita yhteistyökumppaninsa toi mahdollisuuksia kehittää omaa liiketoimintaa sekä tarjota henkilöstölleen mielekkäitä työtehtäviä. Itseohjautuvuus toi yrityksille mukanaan myös lisää tehtäviä verkostoitumisen ja yhteistyösuhteiden luonnin ja ylläpitämisen saralla. Ei niinkään tutkittavien kokemuksesta, mutta heidän näkemyksiensä mukaan rakenteellinen ympäristö yksinkertaistaisi heidän omaa työarkeaan yhden keskustoimijan hallitessa toimijoiden yhteistyösuhteita laajan toimintaympäristönäkyvyytensä ansiosta. Vaikka itseohjautu-

vuotta pidettiin korkeassa arvossa, nousi tutkimuksessa esiin myös tarve verkostojen johtamiselle. Tutkittavien kokemuksesta erilaisten yhteisöjen päämäärien saavuttaminen vaati nimetyn tahon johtamaan verkoston jäseniä kohti yhteistä päämäärää.

Verkostoja voi johtaa monella eri tavalla, mutta sillä ei pyritä hallitsemaan verkostoa (Järvensivu 2019, 116–117.) Rajalan ja Westerlundin (2008) mukaan verkostojohtamisen pääkeinoina ovat vaikuttaminen, integrointi, koordinointi ja ohjaus. Vaikuttamisella ohjataan verkoston toimijoita ennalta sovittuun yhteiseen päämäärään, integroinnin avulla yhdistetään toimijoiden resurssit yhteiseksi arvoketjeksi ja koordinointi optimoi resursseja synkronoituihin arvotoimintoihin. (Rajala & Westerlund 2008, 156–158.) Johtajuuden mallia ja johtajan tointa on hyvä muuttaa verkoston tarpeiden ja elinkaaren mukaan (Järvensivu 2019, 117.)

Yhteistyösuhteiden katkoksista aiheutuvat negatiiviset seuraukset olivat lähinnä taloudellisia, väliaikaista liikevaihdon laskua, mutta sen ei kuitenkaan koettu olevan merkittävää. Katkoksien seuraukset eivät olleet tutkimustulosten mukaan ainoastaan epätoivottuja tapahtumia, vaan niissä nähtiin myös mahdollisuuksia laventaa, muuttaa ja monipuolistaa liiketoimintaa. Katkoksilla ja niitä seuraavilla uusilla yhdistymisillä liiketoiminnan monipuolistamisen lisäksi sillä estettiin urautumista vain tietynlaiseen yhteistyömalliin.

Rihmastomaisen ympäristön suurimmaksi haasteeksi tutkimustulosten perusteella koettiin ennustettavuuden ja ennakoitavuuden vaikeus. Toiminnan ennakoimattomuudesta johtuen yrityksen sisäisiä ja ulkoisia prosesseja ei koettu pystyttävän kehittämään pysyviksi. Verkostojohtamisen oppaan (2019) mukaan VUCA-ympäristön luomia ilkeitä ongelmia ei pystytä näkemään ja ratkaisemaan ennustamattoman luonteensa vuoksi perinteisin lineaarisin keinoin. Ne vaativat mukautuvaa, rajoja rikkovaa ja vuorovaikutuksellista yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Verkoston mukautuva olomuoto, ketteryys, dynaamisuus ja innovatiivisuus ovatkin verkoston vahvuuksia ennustamattomien ja ennakoimattomien tilanteiden parissa alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Verkostojohtamisen opas 2019, 11–12.) Ennakoitavuus on helpommin toteutettavissa rakenteellisessa ympäristössä, mitä rihmasto siis ei ole.

Tutkimustuloksissa korostui markkinan kysyntätilanteen, osaajapulan ja ostavien organisaatioiden hankintatapojen rooli eri rihmaston piirteiden ilmentymisessä. Ilmiöiden vaikutukset olivat kah-

tiajakoiset, osa ulkopuolisista tekijöistä rajoittivat yritysten rihmastomaista toimintaa, ja osa edesauttoi ja vahvisti edellytyksiä rihmastomaiselle toiminnalle. Tällä hetkellä IT-alalla vallitseva korkean kysynnän tila mahdollisti runsaan kytkeytymisten määrän ja loi toimintaympäristöön mahdollisuuksia uusille tulijoille ja liiketoimintojen rikastamista jo olemassa oleville yrityksille. Toisaalta samasta ilmiöstä johtuva osaajapula taas rajoitti kytkeytymisen mahdollisuuksia toisilla. Korkea kysynnän tila tukee myös rihmastoteorian katkosten periaatetta. Katkokset eivät olleet negatiivisessa mielessä merkityksellisiä, vaan ne nähtiin jopa mahdollisuuksina, koska toimintaympäristöstä löytyi runsaasti uusia mahdollisuuksia kytkeytymisille. Tutkimustulokset osoittivat, että toimintaympäristön markkinatilanteella oli merkittävä vaikutus sen rihmastomaisuuteen.

Ostavien organisaatioiden hankintatapa edisti rihmastomaisen toiminnan ja ajattelun toteutumista toimintaympäristössä. Toimitusketjut ovat lyhentyneet, kun hankintatapa ei enää niin voimakkaasti painottanut isojen yritysten roolia toimittajina, vaan organisaatiot ostivat yhä enemmän suoraan myös pieniltä toimijoilta. Toimintaympäristön dynamiikan muutos vaikutti mahdollisen rakenteellisuuden heikkenemiseen, samalla vahvistaen rihmastomaisen toiminnan heterogeenisuuden ja kytkeytymisen lähtökohtia. Rihmastomaisuus palvelee myös ostavaa tahoa, tarjoamalla myös heille enemmän valinnanmahdollisuuksia toimittajamarkkinasta.

Tutkimustehtävä, onko verkostomainen toimintaympäristö muuttumassa rihmastoksi, sai tutkimuksen myötä positiivisen vastauksen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta verkostojäsenten toimintaympäristön toiminnassa ja ajattelussa olevan rihmastomaisia piirteitä. Tutkittavat kokivat myös rihmastomaisessa toiminnassa sekä etuja että haasteita. Rihmastomaisen toiminnan tuomista eduissa ja haasteissa ei tutkimuksen myötä saatu yksiselitteistä kuvaa, sillä samoja ilmentymiä koettiin niin etuina kuin haasteinakin yritystoiminnalle. Tutkimustuloksien mukaan näytti siltä, että eduiksi koetut rihmastoperiaatteiden ilmentymät painoutuivat rihmastoteorian verkostomaisiin piirteisiin. Rihmastotoiminnan haasteina taas nähtiin ilmentymiä, jotka painoutuivat enemmän perinteisen verkostomaisen toiminnan ja rihmastomaisen toiminnan eroavaisuuksiin. Haasteiksi koetut piirteet olivat pitkälti samoja rihmastoteorian periaatteita, jotka tutkimuksen mukaan eivät ilmentyneet erityisen vahvasti haastateltavien toimintaympäristössä.

6.2 Pohdintaa

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli intensiivinen kokemus, niin teorian ja tutkimuksen kuin kirjoitustyönkin osalta. Rihmastoteorian soveltaminen opinnäytetyössä oli erittäin mielenkiintoista sen ajankohtaisuuden ja toisaalta myös tunnettavuuden näkökulmasta. Opinnäytetyön myötä tietämys syventyi niin verkostojen kuin rihmastoteoriankin osalta. Myös osaamiseni tutkimuksen toteuttamisen osalta kasvoi. Uuden oppimisen myötä myös opinnäytetyö iteroitui kerta kerralta kypsempään suuntaan.

Opinnäytetyön aihe liittyi tiiviisti omiin työtehtäviini. Työskentelen IT- alan teknologia-, data- ja designyrityksen verkostoliiketoiminnan kehityksessä. Läpi koko opinnäytetyöprosessin pystyin reflektoimaan tutkimaani ja oppimaani oman työroolini kautta. Verkostoliiketoiminnassa on ensiarvoisen tärkeää olla tietoinen kumppaniverkoston ja koko toimintaympäristön toiminnan periaatteista. Rihmastoteorian ollessa filosofien kasvitieteelle tyypillisellä termistössä kirjoittamaa kuvausta, koin onnistuneeni soveltamaan sen eri periaatteita verkostotoimintaan ja -ajatteluun. Teorian tulkinta ja soveltamistapa tuotiin esiin johtopäätöksien yhteydessä.

Rihmastoteorian soveltamisessa Suomen IT-alan verkostomaisessa toimintaympäristössä oli havaittavissa tutkimusaukko, johon tämä tutkimus vastasi verkostojäsenten toimittaja näkökulmasta. Tutkimusaiheen uutuusarvo toi mukanaan myös haasteita. Rihmastoteoriaa ei ole käsitelty kovinkaan kattavasti suomenkielisessä kirjallisuudessa, joten kirjallisuuskatsaus ja osin aiemmat tutkimukset rihmastoihin liittyen painottuivat englanninkieliseen aineistoon. Oman haasteen tarjosi myös rihmastoteorian kuvaus, joka on filosofien kirjoittama abstrakti toiminnan ja ajattelun malli. Sen soveltaminen verkostomaiseen toimintaympäristöön vaati perehtyneisyyttä ja soveltamiskykyä tutkimuskohteeseen sopivaksi. Tutkimustuloksien ja johtopäätöksien peilaus aiempaan tutkimustietoon jäi vähäiseksi tutkimusaukosta johtuen. Rihmastoteorian periaatteet toimivat teoreettisena peilinä tuloksille.

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat verkostotoiminnan ammattilaisia mm. useiden eri yhteisöjen ja verkostojen jäseninä. Tästä huolimatta haastateltavia olisi voinut valmistella enemmän haastatteluihin esimerkiksi tutustuttamalla heidät etukäteen kattavampaan verkosto- ja rihmastotoiminnan ennakkomateriaaliin tai haastattelukysymysrunkoon. Näin haastateltavat olisivat saaneet oman ajatteluprosessinsa käyntiin verkosto asioihin liittyen jo ennen haastattelua. Toi-

saalta haastatteluun osallistuminen haluttiin tehdä vaivattomaksi, ilman erillistä etukäteismateriaalien läpikäyntiä.

Tämä tutkimus lisäsi tavoitteiden mukaisesti tutkijan omaa tietämystä rihmastoteoriasta sekä rihmastomaisuuden kokemuksista verkostojäsenten toimintaympäristössä. Tutkimuksen tulokset ovat muodostuneet kuuden verkostotoimijan haastattelujen pohjalta. Tutkimushaastatteluiden viitekehyksenä oleva toimintaympäristö piti sisällään sekä kohdeyrityksen liiketoimintaverkoston sekä muut verkoston jäsenten yhteisöt, verkostot ja markkina-alueet.

Haastateltavien määrä olisi hyvä olla suurempi, jotta tuloksia voisi yleistää IT-alalle. Sen sijaan tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä IT-alan yritykselle, jonka kumppaniverkoston jäseniä haastateltiin tähän tutkimukseen. Tutkimustulokset antavat arvokasta tietoa siitä, kuinka verkostomaisen toimintaympäristön jäsenet toimivat ja ajattelevat verkostojen yhteistyösuhteista, toisista toimijoista, johtamisesta, rakenteesta ja toimintatavoista. Näitä tuloksia voi hyödyntää kehitettäessä verkostoa hyödyntäviä liiketoimintoja ja verkostostrategiaa, joissa edellä mainitut verkostotoiminnan osa-alueet ovat olennaisia piirteitä ottaa huomioon.

Luotettavuus ja eettisyys

Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu eettisyyden, luotettavuuden ja uskottavuuden yhteisvaikutuksesta. Luotettavuus rakentuu tutkijan kyvystä osoittaa oma ammattitaitoisuutensa paikkaansa pitävien tutkimusmenetelmien, lähestymistapojen valintaperusteluiden, tutkimuksen toteutuksen sekä tutkimustehtävän ratkaisun kautta. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Kiviniemen (2010, 82) sekä Puusan ja Juutin (2020, 175) mukaan uskottava tutkimus on kuvattu tavalla, mikä selkeyttää eri tutkimusvaiheiden valintaperusteita samalla vakuuttaen yleisön tutkimusprosessin todenmukaisuudesta. Olennaista laadukkaalle tutkimukselle on siis valittujen menetelmien kuvaaminen ja läpinäkyvyys tulkintojen synnystä (Aaltio & Puusa 2020, 188).

Tutkimuksen eettinen kestävyys on myös tutkimuksen laadukkuutta. Tutkimusaiheen valintakin voi olla eettinen kysymys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127–129.) Eettisyys muodostuu eettisten periaatteiden noudattamisesta läpi koko tutkimusprosessin (Puusa & Juuti 2020, 175). Tutkimuseettisen

neuvottelukunnan (2012) mukaan hyvät tieteelliset käytännöt velvoittavat mm. tutkimuksen rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sen eri vaiheissa. Laadukas tutkimus velvoittaa myös laadukkaaseen tutkimussuunnitelmaan, tutkimusasetelman sopivuuteen ja raportointiin. Analysoinnin tulee olla myös eettisesti kestävä ja avoimesti kuvattua. Muiden tutkijoiden tekemiä töitä ja tutkimustuloksia tulee arvostaa asianmukaisilla viittauksilla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi on toteutettu huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä vaalien. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty avoimeen kuvaukseen tutkimuksen eri vaiheista (ks. kappale 4). Muiden tutkijoiden tutkimustuloksia sekä aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta hyödynnettiin ja kunnioitettiin tässä tutkimuksessa käyttäen asianmukaisia tekstiviitteitä ja lähdemerkintöjä. Koko opinnäytetyöprosessin ajan noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkijan itse ollessa osa tutkittavia tapahtumia, on tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana tutkijan oma subjektiivisuus sekä kyky reflektoida. Tutkijan oma subjektiivisuus ei saa vaikuttaa tutkimusasetelmiin tai tulokseen. Tutkijan objektiivista näkökulmaa voidaan vahvistaa subjektiivisuuden tunnistamisella ja tuomalla se esiin tutkimuksessa. (Aaltio & Puusa 2020, 178; Darlington & Scott 2002, 18.) Laadullinen tutkimus toimii myös tutkijan omana oppimisprosessina, jossa kartutetaan hänen omaa tietoaan käsillä olevasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista elementeistä (Kiviniemi 2010, 76). Tutkija itse on myös merkittävä tekijä tutkimuksen luotettavuudessa, sillä hän toimii tutkimusvälineenä läpi koko tutkimusprosessin (Eskola & Suoranta 2008, 75). Tämän tutkimuksen luotettavuutta tuotiin esiin tutkimusprosessin raportoinnilla, joka kuvattiin opinnäytetyön luvussa 4. Tutkimuksen toteutus -luvussa raportoidaan tutkimuksessa käytetty tutkimusasetelma, tutkimusote, tutkimusmenetelmä, aineiston keruu sekä aineiston analysointimenetelmä. Tutkija tunnisti ja tiedosti oman osallisuutensa tutkittaviin tapahtumiin oman työroolinsa kautta. Tutkimuksen objektiivisuutta korostettiin mm. aiheen rajauksella. Tutkimus ei kohdistunut pelkästään IT-alan kohdeyrityksen kumppaniverkoston vaan haastateltavien verkostojäsenten koko toimintaympäristöön. Haastatteluaineistoa pyrittiin käsittelemään objektiivisesti ja analysoimaan puolueettomasti.

Lähdekriittisyys tutkimuksen lähdekirjallisuutta kohtaan on tärkeää, koska lähteet toimivat tutkimuksen argumentaation pohjana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Rihmastoteoriaa itsessään ei ole tarkasti määritelty, vaan se on filosofinen kuvaus toiminnasta ja ajattelusta. Hyvin mahdollistavan ja löyhästi määritellyn teorian soveltamisessa korostui teorian tulkinta ja soveltaminen. Tutkimuk-

sia rihmastoteorian soveltamisesta liiketoimintaverkostojen toimintaan on tehty vähän, jolloin lähteenä käytettyjen rihmastotutkimusten soveltamista tähän tutkimukseen tarkasteltiin hyvin kriittisesti.

Aineiston keruun yhteydessä haastatteluissa samaa asiaa voidaan kysyä useamman kerran, hie- man eri kysymyksin ja näin saada myös luotettavia vastauksia yhdeltä haastateltavalta (Eskola & Suoranta 2008, 210–213). Luotettavuutta voidaan vahvistaa myös useiden haastatteluaineistojen keräämisellä samasta tutkimuskohteesta (Aaltio & Puusa 2020, 184). Tässä tutkimuksessa haastat- telut suoritettiin vain kerran jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelukysymyksissä käsiteltiin toisiinsa nivoutuvia asioita, jolloin haastateltavat toivat vastauksissaan esiin samoja kokemuksia useaan kertaan, tuoden luotettavuutta tutkimusaineistoon. Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi on kuvattu raportissa vaihe vaiheelta (ks. kuvio 7).

Haastattelun luotettavuutta voidaan arvioida reaktiivisuus- ja tulkintavirhekysymyksillä. Reaktiivi- suudella viitataan tutkijan osuuteen saatuihin haastatteluvastauksiin esimerkiksi johdattelevien kysymysten keinoin. Tulkintavirheitä voi puolestaan esiintyä haastatteluvastauksissa, mikäli käyte- tään sellaisia termejä, joita haastateltava ei tunne. (Puusa 2020, 108.) Tässä tutkimuksessa rihmas- toteoriaa ei voitu käsitellä rihmastoteorian mukaisilla termeillä, koska ei voitu olla varmoja haasta- teltavien rihmastotietämyksestä. Rihmastoteoria ilmiönä ei ole yleisesti kovin tunnettu, joten haastattelukysymykset oli muotoiltu käyttäen yleisesti tunnettuja verkostotermejä, eikä haastatel- tavien tarvinnut olla perillä rihmastoteoriasta. Haastattelukysymykset oli muodostettu neutraaliin sävyyn. Yksittäisinä kertoina haastattelukysymyksen asettelua tai termin määrittelyä avattiin laa- jemmin haastateltavan pyynnöstä. Määrittelyt kerrottiin haastateltaville saman sisältöisinä. Muu- taman kerran haastattelijat tarkisti omaa tulkintaansa kuulemastaan vastauksesta haastateltavalta, jolloin tulkintavirheet minimoitiin jo haastatteluvaiheessa.

Tutkimuksen luotettavuuden nimissä koko tutkimusaineisto tulee litteroida samojen periaatteiden mukaan ja analysointivaiheessa aineiston luokittelun tulee noudattaa samoja sääntöjä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185). Tutkimuksen tulokset esitetään totuuden mukaisesti, niitä ei saa sepittää tai kaunistella. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 26–27.) Tämän tutkimuksen tutkimustuloksien ana- lysoinnin yhteydessä aineistopoinintoja pelkistettiin, jolloin niiden yhdistäminen tiettyyn rihmas- toperiaatteeseen oli mahdollista teorialähtöisen sisällönanalyyssissä. Kokonaisuudessaan aineiston

analysointi on kirjoitettu prosessina auki luvussa 4.3. josta löytyy myös esimerkkitaulukko, miten aineistoa analysoitiin tässä tutkimuksessa (ks. taulukko 2). Tutkimuksen aineisto tuhottiin opinnäytetyön valmistuttua, eikä haastatteluaineistoa hyödynnetty sen jälkeen. Tutkimus itsessään on julkinen, jonka tuloksia ja havaintoja voi hyödyntää muissakin tutkimuksissa.

Tutkimukselle oli luotu aineistonhallintasuunnitelma DMPTuuli-järjestelmässä. Siellä kuvattiin tutkimusaineiston keräämiseen, hyödyntämiseen, säilyttämiseen, arkistointii ja jatkokäyttöön liittyvät yksityiskohdat. Tutkimusaineisto anonymisoitiin. Haastateltavat koodattiin jo aineiston litterointivaiheessa tunnisteilla H1 – H6. Haastattelut olivat luottamuksellisia ja niistä syntyneitä aineistoja käsitteli vain tutkija. Tutkimusaineiston analysointi pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti myös analyysitaulukon muodossa (ks. taulukko 2.). Tutkimustuloksien ja johtopäätösten yhteydessä käytettiin suoria lainauksia haastatteluista. Haastattelujen aineistopöiminnöistä salattiin esiin tulleita epäsuoria tunnisteita, kuten yrityksien ja toimialojen nimiä X:llä, jotta haastateltavien ja heidän edustamiensa yritysten anonymiteetti säilyi. Myös tutkimusanalyysin esimerkkitaulukossa (taulukko 2) aineisto-otteiden sisällöistä eri tunnistetietoja on merkitty X:llä, jotta haastateltavien edustamia yrityksiä tai toimialoja ei voisi tunnistaa niistä. Tekstilainauksilla pyrittiin osoittamaan tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä haastatteluaineistoon.

Tutkimushaastatteluista syntynyttä aineistoa säilytettiin asianmukaisesti, oppilaitoksen tarjoamalla henkilökohtaisella pilvipalvelualustalla. Aineistoa ei myöskään jaettu kenellekään muulle. Opinnäytetyön valmistuttua koko tutkimusaineisto äänitettyine haastatteluineen ja litteroituine kirjallisine tiedostoina tuhottiin, eikä haastatteluaineistoa hyödynnetty jatkotutkimuksissa.

Valmiin tutkimuksen luotettavuus vahvistuu palautteen ansiosta. Tutkijayhteisön antama palaute tutkimuksen loppuvaiheessa sekä tutkijan itsearviointi ja tutkimuksen altistaminen julkiselle palautteelle vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, 188.) Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt julkaistaan yhteisessä Theseus -tietokannassa, josta ne ovat julkisesti nähtävillä. Tutkimuksen tekijä teki myös itsearvioinnin tutkimukseensa liittyen.

Lähdeaineiston parissa tehtiin systemaattista tiedonhakua. Tiedon haussa hyödynnettiin finna.fi, andor.fi, janet.fi, piki.fi- kirjastopalveluita sekä internetin hakukonetta. Verkosto teeman lähteitä oli runsaasti saatavilla, jolloin aiheen rajausta verkostotoimintaan ja erityisesti strategiaan liiketo-

mintaverkkoihin supisti myös relevanttien lähteiden määrää. Rihmastoteoriasta löytyi rajallisesti suomenkielistä kirjallisuutta, jolloin valtaosa lähteistä oli englanninkielisiä. Rihmastoteorian teellinen asiantuntijahaastattelu arvioitiin luotettavaksi henkilön osallisuudesta useisiin rihmasto käsitteleviin, vertaisarvioituihin artikkeleihin ja tutkimuksiin, sekä hänen asiantuntijuutensa mm. strategisen johtajuuden, johtamisen sekä organisaation tutkimuksen asiantuntijuuden perusteella. Kirjalähteet, artikkelit ja asiantuntijahaastattelu oli arvioitu luotettaviksi ja lähteet olivat monipuolisia ja ajankohtaisia.

6.3 Jatkotutkimus ja kehittämisehdotukset

Tämä tutkimus toteutettiin verkostotoimijoiden näkökulmasta heidän omassa toimintaympäristössään. Verkostotoimijoiden ympäristö oli hyvin useasti joko kilpailutettu markkina tai kärkiyritysvetoinen liiketoimintaverkko. Rooli verkostotoimijoilla oli valtaosin toimittajan rooli, jossa he toimittivat henkilöresurssipohjaisia palveluita osana ostavan organisaation tai loppuasiakkaan arvoketjua toimeksiantojensa kautta. Sekä kehittämisehdotuksena, että jatkotutkimusehdotuksena samankaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa laajemmassa mittakaavassa, ottaen mukaan monipuolisesti näkökulmia toimittavien verkostotoimijoiden lisäksi myös ostavilta organisaatioilta ja isomilta loppuasiakkailta. Olisi mielenkiintoista tutkia kokemuksia toimintaympäristön rihmastomaisuudesta monesta eri toimintaympäristön toimijan näkökulmasta ja verrata eroavaisuuksia rihmastomaisuuden kokemuksissa eri toimijaryhmien välillä. Samalla tutkimus kasvattaisi kokonaisymmärrystä rihmastomaisen toimintaympäristön toiminnan ja ajattelun mallista ja kunkin osapuolen osuudesta rihmastomaistumiseen.

Rihmastomainen toiminta vastaa ketteryydellään ja mukautuvuudellaan hyvin kompleksiseen toimintaympäristöön ja sen asettamiin vaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa markkinan vaikutus rihmastomaisuuden ilmentymiin tuli selkeästi ilmi tutkimustuloksissa, valtaosin IT-alalla vallitsevan osaajapulan vuoksi. Toisena jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia myös, kuinka suuri merkitys markkinatilanteella on rihmastomaistumiseen verkostojen toiminnassa. Olisiko myös seesteisempänä aikana havaittavissa yhtä lailla rihmastomaisia piirteitä verkostojäsenten toiminnassa ja ajattelussa?

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa, P. Juuti. Helsinki: Gaudemus. 177–188.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Humanities 179. Viitattu 16.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Bachmann, R. & Zaheer, A. 2006. Handbook of trust research. Cheltenham: Edward Elgar.

Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17,99-120. Viitattu: 24.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Boeije, H. 2010. Analysis in Qualitative Research. Los Angeles: SAGE.

Bogue, R. 1989. Deleuze and Guattari. London: Routledge.

Chia, R. 1999. A Rhizomic Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. British journal of management, 10(3), 209–227. <https://janet.finna.fi>, EBSCOHost

Darlington, Y. & Scott, D. 2002. Qualitative research in practice: stories from the field. Buckingham: Open University Press.

Deleuze, G. & Guattari, F. 1988. A Thousand plateaus: capitalism and schizophrenia. London: Athlone Press.

- Deleuze, G. & Guattari, F. 1983. On the line. Columbia University: New York. Viitattu 19.11.2021.
https://monoskop.org/images/3/31/Deleuze_Gilles_Guattari_Felix_On_the_Line_1983.pdf
- Douglas-Jones, R. C. & Sariola, S. 2009. Rhizome yourself: experiencing Deleuze and Guattari from theory to practice. *Rhizomes*, 19 (Summer). Viitattu 22.9.2021.
<http://rhizomes.net/issue19/sariola.html>
- Dreyfus, H.L. 2009. On the Internet. London: Routledge.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Helsinki: Sitra.
- Eriksson, K. 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhtinen, A-M. 2021. Sotilasprofessori, everstiluutnantti. Maanpuolustuskorkeakoulu. Haastattelu 9.11.2021.
- Huhtinen, A. & Melgin, E. 2020. Hallitsematon viestintä. Helsinki: Procom.
- Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 30.11.2021.
<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Juuti, P & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmät. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 99–102.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro-gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–86.

Kohtamäki, M. & Vesalainen, J. 2008. Ohjausmallit ja oppiminen kumppanuussuhteessa. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Mäkinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 169–178.

Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L. & Heino, M. 2020. Ecosystem handbook: The art of Leading and Creating Impact. Helsinki: Alma Talent.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. 2017. Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. Viitattu 9.5.2022.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.

Manelius, S. 2018. Avoin, nopea, hajautettu – kohti rihmastomaista Puolustusvoimien viestintää. Maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto, kieli- ja viestintätieteiden laitos. Viitattu: 9.5.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58815/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201807023442.pdf>

Martela, F. 2017. Mitkä tekijät suosivat itseorganisoituvaa, hajautettua organisoitumistapaa? Julkaisussa *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. F. Martela & K. Jarenko. Helsinki: Alma Talent.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvontuonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Möller, K. & Rajala, A. 2008. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Julkaisussa *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 63–82.

Mölsä, A. 2012. Rihmasto, vaihtoehtoisuus ja valta: Pienilevikkiset kirjallisuuslehdet suomalaisessa kirjallisuusmaailmassa. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.5.2022. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22897>

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: JTO, 114–125.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 75–85.

Rajala, R. & Westerlund, M. 2008. Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 155–168.

Rimita, K., Hoon, S.N. & Levasseur, R. 2019. Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment, *Journal of Social Change*, 12,1,10-18. Viitattu: 27.5.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Robinson, L. & Maguire, M. 2009. The rhizome and the tree: changing metaphors for information organisation. *Journal of Documentation*, 66, 4, 604–613. Viitattu: 23.9.2021. <https://janet.finna.fi/>, Emerald.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 30.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage.

Telivuo, J. 2015. Rihmasto. Julkaisussa Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Toim. K. Eriksson. Helsinki: Gaudeamus, 42–63.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 31.5.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2008a. Johdanto – verkostoitumisen välttämättömyys. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittä-

tämisessä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 11–18.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2008b. Verkostotilanteiden haasteet ja mahdollisuudet. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittämässä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 217–228.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2008c. Liiketoimintastrategiat ja verkostomallit. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittämässä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 59–61.

Valkokari, K., Valjakka, T. & Korhonen, H. 2008. Verkostot liiketoiminnan uudistamisessa. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittämässä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 115–132.

Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Vesalainen, J. 2013. Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Julkaisussa. Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa. Toim. A. Saarnilehto, J. Vesalainen & V. Annola. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus, 19–42.

Vesalainen, J. & Kohtamäki, M. 2008. Oppiva liiketoimintasuhde. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehityksessä. Toim. K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H.I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen. Helsinki: WSOYpro, 133–154.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Sopisiko sinulle ko. aika haastattelulle?

Opintoni ovat loppusuoralla ja tällä hetkellä teen opinnäytetyötä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Verkostojohtamisen YAMK koulutusohjelmassa. Opinnäytetyössäni tutkin, onko X-verkoston toimijoiden toimintaympäristö muuttumassa rihmastoksi.

Sovellan tutkimuksessani ranskalaisten filosofien Deleuzen ja Guattarin luomaa toiminnan ja ajattelun mallia, rihmastoteoriaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää,

- rihmastomaisten piirteiden ilmentymistä X-verkoston toimijoiden toimintaympäristössä heidän oman kokemuksensa kautta.
- ja mitä hyötyjä rihmastomaiset piirteet tuovat/toisivat verkoston toimijoille ja yhteistyölle

Tutkimus toteutetaan n. tunnin kestäville kahdenkeskisillä Teams-haastatteluilla. Haastateltavilla ei tarvitse olla tarkempaa taustatietoa rihmastoteoriasta. Haastattelukysymykset käsittelevät toimijoiden omia kokemuksia ja näkemyksiä verkoston yhteistyösuhteisiin ja verkostotoimijoihin liittyen.

Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia. Haastattelumateriaalia (videoitu/äänitetty materiaali, literoitu teksti) käsittelee ainoastaan tutkija, eikä sitä hyödynnetä muihin tarkoituksiin, kuin tämän opinnäytetyön tutkimukseen. Haastattelumateriaali hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyöstä tulee julkinen. Tutkimustekstissä voidaan käyttää suoria lainauksia haastatteluista, mutta niistä ei voi tunnistaa haastateltavaa tai edustamaansa yritystä.

Älä epäröi olla yhteydessä, vastaan mielelläni lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,
Paula Aherto

Liite 2. Haastattelukysymysrunko

1. Millä tavalla kartoitatte ja tunnistatte ympärillä olevia toimijoita (yritykset, yhteisöt, alliansseja, verkostot, asiakkaat)?
 - a. Millaisia toimijoita näette verkoston/toimintaympäristön pelikentällä, tukijoukoissa ja katsomossa?
2. Millaisia eri organisaatioita tunnistatte toimintaympäristössänne? (heterogeenisuus)
 - a. Koko, toimiala, yritysmuoto, yrityskulttuuri...
 - b. Jos ei ole erilaisuutta, niin haluaisitteko olevan? Millaisia hyötyjä näette erilaisuudessa?
3. Millaisten eri organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa teette yhteistyötä? (mistä kohtaa tahansa, mihin kohtaan tahansa)
 - a. Millaisten asioiden äärellä teette yhteistyötä?
 - b. Millaisissa eri rooleissa toimitte eri yhteistyösuhteissa?
 - c. Millaisia rajoituksia koette kumppaneiden valinnassanne olevan?
 - i. Koetteko voivanne tehdä yhteistyötä täysin erilaisen, uusien, eri toimialan yrityksen kanssa?
 - ii. Jos on, niin haluaisitteko rajoitusten poistuvan?
4. Koetteko, että joku yksittäinen toimija ohjaa verkostossanne toimintaa? (ei ykseyttä, jolle alisteinen)
 - a. Raportoitteko jollekin?
 - b. Jos on, niin haluaisitteko että ei olisi keskusjohtoa/kärkivetoista yritystä?
5. Millaisia vaikutuksia jonkin yhteistyön loppumisella/katkeamisella on liiketoimintaanne ja uusien yhteistyösuhteiden syntymiseen? (katkokset)
 - a. Luotteko aktiivisesti uusi yhteistyösuhteita?
 - b. Haluaisitteko, että yhteistyön loppumisella ei olisi merkittävää vaikutusta liiketoimintaan?
6. Millaisia toimintaa/yhteistyötä rajaavia vaikuttimia toimintaympäristössänne on? (ei rakennetta)
 - a. Rajoittaako jokin ulkopuolinen rakenteet toimintaanne?
 - b. Jos on, niin haluaisitteko, että ei olisi?
7. Kuinka etukäteensuunniteltua uusien yhteistyösuhteiden rakentaminen tai verkostoihin liittyminen teille on? (jäljennettävissä, kartta)
 - a. Millaisiin uusiin, yllättäviin yhteistyömahdollisuuksiin tartutte ilman etukäteissuunnitelmaa?
8. Millainen on mielestänne mielenkiintoinen/yhteistyöhön houkutteleva toimijakumppani?
9. Mitä hyötyä näette vapaamuotoisen, hajautetun toiminnan myötä teille, yhteistyökuvioiden?
 - a. Mitä haittoja koette vapaa muotoisella toiminnalla olevan yhteistyösuhteisiin tai liiketoimintaan?
 - b. Koetteko vapaamuotoisen toimintaympäristön kaaoksena?
10. Millaisia etuja/hyötyjä toimintaa ohjaavalla rakenteella saavutettaisiin yhteistyösuhteissanne?
 - a. Mitä haittoja koette toimintaa ohjaavan rakenteen tuovan yhteistyösuhteisiin?
11. Haluatko nostaa esiin vielä jotain aiheeseen liittyen, mitä emme ole vielä käsitelleet?

Liite 3. Analyysirunko

Ilmiön ulottuvuudet	Ilmiön ominaisuudet	Heterogeenisuus	Ei-merkittävät katkokset
Ilmentymät	<i>Kytkeytyminen</i>	<i>Heterogeenisuus</i>	<i>Ei-merkittävät katkokset</i>
Rihmastotoiminnan edut yrityksen toimintaan / Hierarkisen toiminnan haasteet yrityksen toimintaan	Yhteistyösuhteet	Verkostotoimijat	Yhteistyösuhteet
Rihmastotoiminnan haasteet yrityksen toimintaan / Hierarkisen toiminnan edut yrityksen toimintaan	Kytkeytymisen tuomat edut rihmastossa / Hierarkian haasteet kytkeytymisessä	Heterogeenisuuden tuomat edut rihmastossa / Hierarkian haasteet heterogeenisuudessa	Ei-merkittävien katkoksten tuomat edut rihmastossa / Hierarkian haasteet ei-merkittävien katkoksten suhteeseen
	Kytkeytymisen tuomat haasteet rihmastossa / Hierarkian edut kytkeytymisessä	Heterogeenisuuden tuomat haasteet rihmastossa / Hierarkian edut heterogeenisuudessa	Katkoksten tuomat haasteet rihmastossa / Hierarkian edut katkoksten suhteeseen
Ilmiön ulottuvuudet	Ilmiön ominaisuudet		
Ilmentymät	<i>Keskuksettomuus</i>	<i>Rakenteettomuus</i>	<i>Jäljennettämättömyys</i>
Rihmastotoiminnan edut yrityksen toimintaan / Hierarkisen toiminnan haasteet yrityksen toimintaan	Johtaminen	Verkostorakenne	Toimintatavat
Rihmastotoiminnan haasteet yrityksen toimintaan / Hierarkisen toiminnan edut yrityksen toimintaan	Keskuksettomuuden tuomat edut rihmastossa / Hierarkian haasteet keskuksettomuuden suhteeseen	Rakenteettomuuden tuomat edut rihmastossa / Hierarkian haasteet rakenteettomuuden suhteeseen	Jäljennettämättömyyden tuomat edut rihmastossa / Hierarkian haasteet jäljennettämättömyyden suhteeseen
	Keskuksettomuuden tuomat haasteet rihmastossa / Hierarkian edut keskuksettomuuden suhteeseen	Rakenteettomuuden tuomat haasteet rihmastossa / Hierarkian edut rakenteettomuuden suhteeseen	Jäljennettämättömyyden tuomat haasteet rihmastossa / Hierarkian edut jäljennettämättömyyden suhteeseen