

Verkostoituminen työelämässä yksilön näkökulmasta – ei pikavoittoja

Juho Ojama



Tekijä Juho Ojama	
Koulutusohjelma Myyntityön Koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Verkostoituminen yritysmaailmassa yksilön näkökulmasta – ei pikavoittoa	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Person view of networking in business world – no quick wins	
<p>Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka verkostoidutaan yritysmaailmassa. Tämän lisäksi halutaan ymmärtää kysymyksen taustoja, miksi verkostoidutaan, millaisin eri tavoin voidaan verkostoitua sekä mitkä ovat hyvän verkostoitujan ominaisuuksia. Lopputuloksena on käsitys siitä, mikä tekee hyvän verkostoitujan. Koska verkostoituminen on laaja ilmiö, keskityin rajaamaan työni vain asettamassani päätutkimuskysymyksessä sekä sen taustoihin viittaaviin apututkimuskysymyksiin. Tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivisella puolistrukturoidulla haastattelututkimuksella.</p> <p>Työssä selviää, että verkostoitumista voi tehdä monella eri tavalla ja apuvälineiden kuten sosiaalisen median käytöstä on hyötyä. Tärkeimpänä asiana tulee pitää mielessä oikeanlaiset arvot, syyt ja lähtökohdat verkostoitumiseen. Verkostoitumisessa ei ole kyse pikavoitosta, vaan se on pikemminkin pitkä ja antoisa tie niille jotka osaavat sitä arvostaa. Verkostoitumiseen tulee suhtautua vilpittömin ja aidoin asentein ja siltä tulee odottaa oppia, suhteita, apua sekä mahdollisuuksia toisten auttamiseen. Taloudellisen hyödyn saavuttaminen verkostoitumisen kautta ei tule olla tärkeimpänä motivaation lähteenä. Tästä huolimatta hyvällä tuurilla ja vilpittömällä mielellä saattaa joku joskus palkita auttajansa, vinkillä tai kaupalla jos toisella, sillä se joka antaa usein myös saa. Näin ollen parhaimmillaan verkostoituminen tuottaa yritykselle merkittävää lisäarvoa tarjoamalla hiljaista tietoa, oppia, rentoutumista ja mahdollisuuksia.</p> <p>Verkostoitujalla ei ole yksiä oikeita ominaisuuksia jotka tekevät hänestä autuaan. Verkostoitumisessa nähdään silti hyödyksi sosiaalisuus, huumorintaju, pitkäjänteisyys sekä oikeanlaisten tavoitteiden ja arvojen noudattaminen. Hyvän verkostoitujan tekevät siis oikeat arvot, syyt ja tavoiteperät, eivät yksinomaan työkalut ja ominaisuudet.</p>	
Asiasanat Verkostoituminen, Verkostot, Verkottuminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	1
2	Verkostoituminen	3
2.1	Verkostoitumistyytit	3
2.2	Erlaisia verkostoja	5
2.3	Verkostoitumisen hyödyt	6
2.4	Luottamus	8
2.5	Verkostoitumiseen vaikuttavat tekijät	10
3	Verkostoitumisen työkaluja.....	13
3.1	Digitaalinen verkostoituminen	13
3.2	Analoginen verkostoituminen	15
4	Hyvän verkostoitujan vuorovaikutustaidot.....	19
4.1	Viestintä.....	19
4.2	Asenne ja tavoitteet	20
4.3	Sosiaalinen pääoma	22
5	Teoreettinen viitekehys	24
6	Empiirinen osa	25
6.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	25
6.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	25
6.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	26
7	Verkostoituminen ammattilaisten silmin.....	28
7.1	Verkostoituminen yritysmaailmassa	28
7.2	Yhteenveto.....	30
8	Pohdinta.....	32
8.1	Verkostoitumisen merkitys	32
8.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	35
8.3	Tutkimuksen merkittävyys.....	36
8.4	Tutkimuksen luotettavuus	36
8.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet	40
	Liitteet	43

1 Johdanto

Verkostoituminen yhdistetään usein tärkeäksi osaksi myyntiä ja työnhakua. Aiheesta liikkuu myös paljon erilaisia myyttejä ja mielipiteitä. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia verkostoitumisen mielenkiintoista ilmiötä ja pureutua siihen mistä siinä on kysymys sekä ottaa kantaa valitseviin mielipiteisiin aiheesta.

Verkostoituminen on tällä hetkellä pinnalla oleva ilmiö eteenkin työnhaun puolella. Juha-Pekka Raeste (2016) kirjoittaa Helsingin-Sanomissa ” Tuore kysely: Työpaikat saadaan suhteilla, vain joka neljäs työllistyy avointa työpaikkaa hakemalla” (Raeste, 2016.) Tämä on yksi syistä miksi verkostoituminen valikoitui työn aiheeksi. Mutta miten verkostoitumista tehdään yritysmaailmassa ja mikä tekee hyvän verkostoitujan, nämä olivat ne tärkeimmät kysymykset, minkä takia verkostoituminen päätyi tutkittavaksi ilmiöksi.

Opinnäytetyö on tehty yksilön näkökulmasta. Tämä sen takia, että tutkija halusi työn hyödyttävän mahdollisimman paljon häntä itseään ja tarjoavan myös sen lukijoille oivalluksia ja ajatuksia joita he voisivat soveltaa suoraan omaan elämäänsä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työn päätutkimusongelma on kuinka verkostoitua yritysmaailmassa. Jotta voidaan vastata tuohon kysymykseen, tulee ymmärtää miksi ylipäätään verkostoidutaan, millaisia työkaluja hyvä verkostoituja käyttää sekä mitkä ovat hyvän verkostoitujan ominaisuudet. Loppujen lopuksi tutkija toivoo saavuttavansa käsityksen siitä, miten verkostoitumista tehdään hyvin ja kuinka verkostoidutaan yritysmaailmassa. Tavoitteet valikoituivat verkostoitumisteeman ympärille ja kysymyksiin jotka avaisivat mahdollisimman hyvin ilmiön eri piirteitä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Teoriaosuus alkaa termien verkosto ja verkostoituminen läpi käynnillä, tämän jälkeen syvennymme siihen, millaisia erilaisia verkostoja on olemassa sekä syihin ja hyötyihin miksi verkostoidutaan. Tämän jälkeen käymme läpi luottamusta sekä muita verkostoitumiseen vaikuttavia tekijöitä

Tutkimusongelman takia oli myös hyvin tärkeää ymmärtää, millaisilla erilaisilla tavoilla voidaan verkostoitua ja millaisia työkaluja verkostoituja käyttää, näitä käsitelläänkin kolman-

nessa luvussa. Verkostoitumiseen vaikuttavat myös hyvin paljon muutkin asiat kuin työvälineet ja tavat tehdä sitä. Tämän takia neljännessä kappaleessa käydään läpi hyvän verkostoitujan vuorovaikutustaitoja, asennetta ja tavoitteita sekä termiä sosiaalinen pääoma. Teoriaosuuden lopuksi tutkija on tehnyt yhteenvedon, jossa nidotaan pääkohdat yhteen.

Tutkimuksen empiirinen osa tutkii haastateltavien näkökulmia verkostoitumiseen ja mikä heidän mielestään tekee hyvän verkostoitujan. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluina, joiden pohjalta tutkija on muodostanut lyhyet tiivistykset haastateltavien mielipiteistä aiheesta. Tiivistysten jälkeen tutkija on tehnyt haastatteluiden tärkeimmistä asioista yhteenvedon.

Näiden osuuksien jälkeen tutkija on esittänyt omat johtopäätökset ja ne on esitelty pohdinta kohdassa. Tämän jälkeen esitellään jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan ensiksi tutkimuksen merkittävyyttä sen jälkeen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan reliabelin ja variaabelin avulla. Lopuksi tutkija pohtii omaa oppimistaan ja opinnäytetyöprosessiaan.

2 Verkostoituminen

Koska sana verkostoituminen johtaa juurensa sanasta verkosto tutkija näkee tärkeänä ensimmäiseksi avata tätä alkuperäistä käsitettä. Kotimaisen kielten keskuksen tuottama Kielitoimiston sanakirja 2014 määrittelee verkoston olevan ” Yhteen liittyneiden tai keskenään tiiviissä yhteydessä olevien henkilöiden, yhteisöjen tai muiden sellaisten muodostamista kokonaisuuksista tai järjestelmistä.” (Kotimaisten kieltenkeskus, 2014.)

Miettinen ym. (2008) tutkimuksessaan Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus määrittävät, että yleinen verkostokäsite käsittää verkoston yksikköjen joukkona, joita niiden väliset siteet yhdistävät. Sen mukaan sosiaalinen maailma muodostuu verkostoista. (Miettinen ym. 2008, 7-8.)

Verkostoituminen on sanasta verkosto johdettu adverbi, jolla kuvataan verkostojen luomista. Verkostoituminen on toisaalta verkostojen ominaisuus, sen kautta verkosto kasvaa ja kehittää itseään ja laajenee entisestään. Toisaalta verkostoituminen voidaan nähdä prosessina jossa henkilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vaihtaen vihjeitä, ideoita, kannustusta, ajatuksia, neuvoja sekä muita aineettomia tai aineellisia asioita. (Silvennoinen, 2008, 7.)

Verkostoitumisasiantuntija Michael Goldberg (2013) määrittää verkostoitumisen olevan ennakoiva tapa lähestyä tai tavata ihmisiä, joilta voisit oppia jotakin tai mahdollisesti auttaa heitä. Kyse ei ole verkostoitujasta, vaan siitä keneen haluaa verkostoitua. Kyse on hyvien mielikuvien luomisesta ja toisen henkilön auttamisesta. Kysymys, mitä tuleekin kysyä on, miten minä voin auttaa henkilöä, johon haluan tutustua ja miten osoitan sen hänelle. Kyse ei ole koskaan verkostoitujasta itsestään, ellei prosessi ole vastakkainen. (Goldberg, 2013.)

2.1 Verkostoitumistyytit

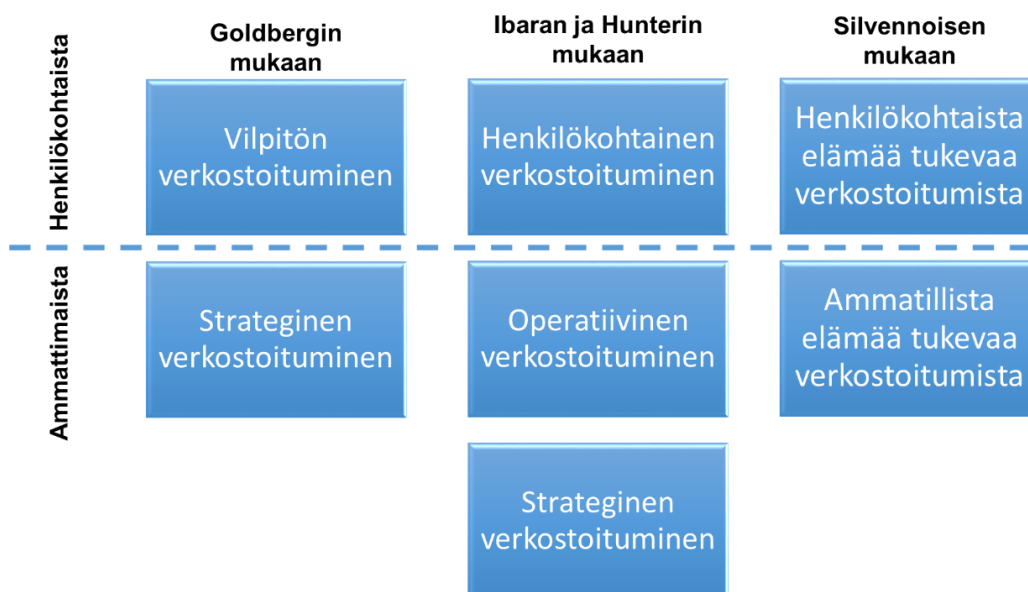
Goldberg (2013) jakoi verkostoitumisen kahteen osaan: vilpittömään verkostoitumiseen ja strategiseen verkostoitumiseen. Vilpitön verkostoituminen on sanansa mukaan vilpitöntä, se tapahtuu suunnittelemattomasti ja sattumalta. Esimerkiksi verkostoituja menee juhliin, tapaa jonkun ihmisen jota ei ole ikinä ennen tavannut ja tutustuu häneen. Vilpitön verkostoituminen luo kontaktien välille suhteen, jossa on niin sanottu ”middle ground” eli alue josta molemmat henkilöt ovat kiinnostuneita. Täten muodostuu suhde jonka jälkeen kontaktit voivat tervehtiä toisiaan tai olla yhteydessä toisiinsa tarpeen tullen. (Goldberg, 2013.)

Goldbergin (2013) mukaan strateginen verkostoituminen on tarkoituksenmukaista. Verkostoitujalla on tällöin jokin tavoite tai tehtävä, jonka hän tahtoo toteuttaa. Esimerkiksi hän haluaa tutustua yrityksen johtajaan päästäkseen tämän kautta tekemään kauppaa kyseisen yrityksen kanssa. Strategisen verkostoitujan ongelmana onkin selvittää mistä löytää tarvitsemansa kontakti. Mitä hänen tulisi sanoa ja kommunikoida muodostaakseen tämän kontaktin. Sekä kenelle hänen tarvitsee puhua saadakseen juuri oikean kontaktin. (Goldberg, 2013.)

Ibara ja Hunter (2007) jakoivat verkostoituminen kolmeen erilaiseen tapaan: operatiiviseen, henkilökohtaiseen ja strategiseen, joita kaikkia johtajat ja verkostoitujat käyttävät, mutta eri mittasuhteissa. (Ibara ym. 2007, 41.)

Tutkijat määrittivät, että operatiivisen verkostoitumisen tärkein tavoite oli auttaa verkostoitujaa hallitsemaan ja toimimaan sisäisen verkostonsa eli yrityksen tehtävissä. Henkilökohtaisen verkostoitumisen tavoite oli kehittää verkostoitujaa. Strategista verkostoitumista tehtiin, jotta saataisiin uusia kauppvoja, bisnesideoita ja kumppaneita. (Ibara ym. 2007, 41.)

Silvennoinen (2008) jakaa verkostoitumisen yksinkertaisemmin, kertomalla sen olevan joko henkilön ammatillista tai henkilökohtaista elämää tukevaa. Olennaisimpina asioina hän pitää verkostoissa luottamusta sekä syntyvien ihmissuhteiden vastavuoroisuutta. (Silvennoinen, 2008, 7.)



Kuvio 1 Verkostoitumisen lajit (Goldberg, 2013.) (Ibara ym. 2007, 41.) (Silvennoinen, 2008, 7.)

2.2 Erilaisia verkostoja

Verkostoja on useita erilaisia ja niitä käytetään useaan eri tarkoitukseen. Monesti eri verkostotyyppit saattavat mennä myös lomittain, joten ei voida määritellä hirvittävän tarkkoja jakoja mihin jokin tietty verkosto juuri kuuluu. Karkeita jakoja voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla verkostot niin sanotusti digitaalisiin verkostoihin kuten sosiaalisessa mediassa toimiviin verkostoihin ja analogisiin verkostoihin, jotka tapaavat konkreettisesti kasvotusten. (Silvennoinen, 2008, 22-24.) Tässä kappaleessa esittelen Silvennoisen mallin mukaisia tarjonnan tai tavoitteen mukaan jaoteltuja verkostoja ja avaen lyhyesti mitä ne tarjoavat, tämän lisäksi esittelen Ibaran ja Hunterin mallin sisäisistä ja ulkoisista verkostoista.



Kuvio 2 Silvennoista mukailen Erilaiset verkostot (Silvennoinen, 2008, 22-24.)

Ibara ja Hunter 2007 kirjoittamassaan artikkelissa Harvard Business Review:ssa, käsitelään aloittavien johtajien verkostoja ja verkostoitumista. Verkostot he jakoivat kahteen osaan: sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset verkostot olivat yrityksen sisällä toimivia kontakteja,

työryhmiä, hallituksia, kollegoja ja alaisia. Ulkoiset verkostot olivatkin kaikki muut jäljelle jääneet kontaktit eli esimerkiksi yritykset, metsästyskaverit, lukupiirit ja perhetuttavat. (Ibara ym. 2007, 40-41)

2.3 Verkostoitumisen hyödyt

Uzzi ja Dunlap (2005) kuvasivat verkostoitumisen hyötyjä antamalla esimerkin Microsoftista. Ennen kuin Microsoftista tuli suuri ja tunnettu merkki, oli se pieni ja vaatimaton yritys. Bill Gatesin äiti Mary Gates istui United Way yrityksen hallituksessa yhdessä IBM korkea tasoisen johtajan kanssa. IBM oli tuona aikana siirtymässä ensimmäisten koti PC:iden rakentamiseen. Mary Gates vakuutti kontaktinsa siitä, että IBM oli aliarvioinut alalla toimivien pienten yritysten potentiaalia. Ei ollutkaan yllätys, että Microsoft voitti IBM järjestämän sopimus kilpailutuksen siitä, kuka saisi rakentaa DOS käyttöjärjestelmän, joka nyttemmin tunnetaan Windows -käyttöjärjestelmien edeltäjänä. (Uzzi ym. 2005.)

Suurimmat hyödyt verkostoitumisesta on Uzzi ja Dunlapin (2005) mukaan, yksityinen tieto, pääsy uusien kykyjen ja resurssien piiriin sekä valta. Yksityisellä tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on saatavissa vain omien verkostojen kautta. Sen hyödyksi tutkijat nimesivät mahdollisuuden saada tietoa esimerkiksi asiakkaan yrityksen piilo-ongelmista tai asioista jotka eivät käyneet ilmi julkista tietoa katsellessa. Pääsyllä uusien resurssien ja kykyjen piiriin tarkoitetaan, että pystyi ratkaisemaan asiakkaan ongelmia, vaikka ne eivät oman yrityksen ratkaistavissa olisikaan (mahdollisuuksien luonti, muille verkoston jäsenille.). Valta luoda verkostojen kautta kilpailukykyä, jolla voittaa kauppvoja ja auttaa asiakasta, sillä tavalla, kuin he oikeasti toivoivat tulevansa autetuksi. (Uzzi ym. 2005.)

Goldberg (2013) jakaa puolestaan syyt/hyödyt ammattimaisen verkostoitumisen viiteen kohtaan. Ensinnäkin verkostoituja haluaa lisää bisnestä, eli enemmän myyntiä, markkinointia tai lobbausta. Toisekseen saadakseen töitä: esimerkiksi 75% amerikkalaisista saa työpaikan verkostoitumisen ja verkostojensa kautta. Kolmanneksi ihmiset haluavat kehittää itseään ja saada oppia verkostonsa muilta jäseniltä. Neljäntenä sosiaaliset syyt ovat iso peruste verkostoitua, sillä moni ihmisistä kaipaa luontaisesti seuraa ja haluaa kuulua johonkin. Motivaationa voi olla myös rakkauden löytäminen tai mahdollisuus keskustella ajankohtaisista asioista. Viimeiseinä syynä verkostoitua on lähteä verkostoitumaan löy-

tääkseen ratkaisun johonkin ongelmaan, monesti avaimet ratkaisuun saattavat löytyä joltain alan asiantuntijalta. (Goldberg, 2013.)



Kuvio 3 Verkostoitumisen syyt (Goldberg, 2013.)

Niemelän (2012) mukaan verkostoituminen lähtee oman vision määrittelemisestä. Niemelä jakaakin ammatillisen verkostojen muodostumisen kolmeen eri syyhyn tai perusteseen minkä takia lähdetään muodostamaan verkostoa. 1) Halutaan lisää myyntiä tai kumppaneita. 2) Verkostojen osaamisen kehittämisen Niemelä jakaa sosiaalisen ja henkisen pääoman kehittämiseen. Sosiaalisen pääoman kehittämisellä Nieminen tarkoittaa verkoston sisäisen avoimuuden, luottamuksen, yhteistyökyvyn, läpinäkyvyyden sekä vastavuoroisuuden kehittämistä. Henkisen pääoman kehittämisellä puolestaan haetaan osaamisen ja tietotaidon kehitystä. 3) Halutaan alkaa kehittämään kilpailukykyä asiakasymmärryksen kautta. (Niemelä, 2012, 52-53.)



Kuvio 4 Syyt Niemelän mukaan (Niemelä, 2012, 52-53.)

Battilana ja Casciaro (2013) esittivät, että hyvin verkostoituneet ja hyvin verkostoja käyttävät johtajat onnistuvat usein viemään paremmin muutosprosessin yrityksessä läpi. Battilana ja Casciaro tekivät johtopäätöksensä vedoten siihen, että verkostoitunut johtaja tuntee paremmin alaisensa ja heidän sidosryhmänsä, tuntee heidän tunteensa ja mielipiteensä asioihin ja pystyy tätä kautta vaikuttamaan heihin paremmin. (Battilana ym. 2013, 64-68.)

Silvennoinen (2008) kertoo julkaisussaan verkostojen tuovan lisäarvoja esimerkiksi yksilölle tai yritykselle työnhakuun, palveluiden tarjontaan sekä uusien suhteiden luomiseen. (Silvennoinen, 2008, 48-71.)



Kuvio 5 Verkostoitumisen hyödyt (Silvennoinen, 2008, 48-71.)

2.4 Luottamus

Hyvin keskeinen käsite tutkimukseni kannalta on luottamus, joka on yksi verkostoitumisen keskeisimpiä tekijöitä. (Bostman, 2012). Luottamus tuottaa edellytykset verkoston väliselle vuorovaikutukselle kuten yhteistyölle, oppimiselle ja uusien asioiden kehittämiselle. Monella tapaa luottamus myös määrittää paljolti verkostojen tehokkuutta. (Silvennoinen, 2008, 38-39.)

Kielitoimiston sanakirja 2014 määrittelee luottamuksen seuraavasti. ”Luottamus on tunne tai varmuus siitä, johonkukaan tai johonkin voi luottaa, että joku ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä.” (Kotimaisten kielten keskus, 2014.)

Maisterin, Greenin ja Galfordin mukaan luottamusta luonnehditaan kuudella piirteellä. Luottamus esimerkiksi kasvaa vähitellen, eikä ilmesty tyhjästä, se on vastavuoroinen suhde kahden ihmisen välillä. Luottamukseen liittyy sekä rationaalisia, että emotionaalisia piirteitä sekä uskallusta. (Maister ym. 2012.)

Luottamus kasvaa vähitellen, se ei ilmesty hetkessä tyhjästä

Luottamus on rationaalista, järkeen vetoavaa, mutta myös emotionaalista, tunteista lähtevää

Luottamus on vastavuoroinen suhde

Luottamukseen liittyy uskallusta ja riskituntemuksia

Asiakkaan luottamus on erilaista kuin neuvonantajan luottamus

Luottamus on henkilöä koskevaa

Kuvio 6 Luottamuksen piirteet Maisterin, Greenin ja Galfordin mukaan (Maister ym. 2012.)

Silvennoinen (2008) tuo esille, että parhaiten luottamus verkostoituessa saavutetaan pitämällä sanansa, sitoutumalla ja hyväntahtoisuuden kautta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että verkostoon kuuluvat henkilöt eivät yritä ensisijaisesti hyödyntää verkostoa vaan pyrkivät lähtökohtaisesti tavoittelemaan kokonaisuutta ja toisten etua. Eli keskitytään toisten palvelamiseen oman edun tavoittelun sijasta. ”Hyväntahtoisuus tarkoittaa myös kiinnostusta, huolenpitoa ja moraalista vastuunottoa” Teoilla lunastetaan annetut lupaukset ja ajatukset. Juuri tämä on olennainen osa luottamuksen luomisessa verkostoissa. (Silvennoinen, 2008, 38-39.)

Englantilainen filosofi O’Neil (2013) puolestaan esitti, että luottamuksen (trust) kasvattaminen ei ole se asia mihin meidän tulisi pyrkiä vaan luottamuksellisuuden (trustworthiness) kasvattamiseen. Tämä sen takia, että kun arvioimme ihmistä, kolme tärkeintä tekijää O’Neilin näkökulmasta ovat: onko henkilö pätevä, onko henkilö rehellinen ja onko henkilö luotettava. Näistä asioista O’Neil käyttää termiä reliable. Jos toteamme, että henkilö on kaikkia näitä asioita, voimme hänen mukaansa todeta henkilön olevan luotettava. O’Neil kiteyttää sanomansa siihen, että ennen kuin luottamus syntyy, etsimme ihmisestä merkkejä luottamuksellisuudesta. (O’Neil, 2013.)

Maine on oleellinen mittari mitattaessa luottamuksen määrää. Kielitoimiston sanakirja 2014 määrittelee, maineen olevan vallitseva käsitys jostain tai jostakusta. (Kotimaisten kielten keskus, 2014). Puolestaan Botsman, joka on tunnettu yhteistyöstä ja sen vaikutuk-

sista oleva kirjailija sekä puhuja määrittelee, että maine on mittari siitä kuinka paljon verkostosi luottaa sinuun. Bostman esittää myöskin uskovansa, että maine tulee korvaamaan luottotietojen aseman, luotettavuuden määrittäjänä nyky-yhteiskunnassa. (Bostman, 2012.) Mark Pagel esittää kirjassaan *Wired For Culture 2012*, että hyvällä maineella voi ostaa yhteistyötä jopa henkilöiltä joita emme tunne. (Pagel, 2012).

2.5 Verkostoitumiseen vaikuttavat tekijät

Tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäiseen verkostoitujaan on tutkittu melko vähän. Pääasiallisesti tutkimus on keskittynyt yrityksen näkökulmaan. Seuraavassa kappaleessa sovellan yritysten verkostoitumiseen vaikuttavien tekijöiden teoriaa yksilön näkökulmaan.

Verkostoitumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Ne voidaan ryhmitellä verkoston sisäisiin tekijöihin, joihin verkosto voi vaikuttaa ja verkoston ulkopuolisiin tekijöihin johon verkosto ei voi vaikuttaa. Näitä tekijöitä ovat fyysiset ja henkiset erot, valmistautuminen ja suunnittelu, muutokset, ympäristömuutokset sekä verkostoiden johtaminen (Hakanen, 2012, 1.)

Hakasen (2012) mukaan fyysiset ja henkiset erot eri osapuolten välillä ovat suurin hyöty mutta myös ongelma. Ero yritysten taustoissa, kuten kulttuurissa ja yrityksen elin vaiheessa voivat toimia rikastuttavina tekijöinä osapuolten välillä. Voimakkaat näkemykset kuten konkreettiset tekotavat, prosessit ja johtamistyyli saattavat silti aiheuttaa ristiriitoja. Monet näistä ongelmista kumpuavat esiin vasta verkoston käytännön toiminnan aikana. Hakasen mukaan mitä homogeenisempi valittu ryhmä on, sitä paremmat mahdollisuudet ovat saada aikaiseksi luottamusta. (Hakanen, 2012, 1.)

Hyvänä lähtökohtana molempia yrityksiä motivoivalle verkostolle on löytää riittävästi yhtäläisyyksiä toisen yrityksen tai verkoston toiminasta, esimerkiksi strategisista tavoitteista ja yrityskulttuurista. Tämä erityisen tärkeää eteenkin silloin kun etsitään yrityksen avain kumppaneita. Suurten ja pienten yritysten resurssien ja mahdollisuuksien erot saattavat myös aiheuttaa konkreettisia fyysisiä ongelmia, on myös huomattava, että isoilla yrityksillä ja esimerkiksi Startup-yrityksillä on usein täysin erilainen yrityskulttuuri. (Hakanen, 2012, 2.)

Kevin Gore esittää vuonna 2007 kirjoittamassaan *Networking Cultural Knowledge*-kirjassa mielipiteitään siitä miten kulttuuri vaikuttaa verkostoitumiseen ja ihmisten yhteistoimintaan. Kulttuuriongelmat tulevat usein esille verkostoitumistoiminnassa, joka toimii yli valtioiden rajojen, ongelmia saattaa syntyä myös rajojen sisäpuolellakin. Kulttuurin vaikutus näkyy

ihmisten erilaisilla tottumuksilla, tavoilla, arvoilla ja näkemyksillä asioista. Yritysten välisessä verkostoitumisessa nämä asiat näkyvät eteenkin näkemyksinä organisaation hierarkkisuudesta, byrokraattisuudesta, johtamistyylistä, ja esimerkiksi aikajänteissä joilla toimitaan. Kulttuurierot saattavat johtaa verkostoissa usein väärinkäsityksiin, jänniteisiin ja ristiriitoihin, tällöin vaaraksi saattaa syntyä me ja he henkinen asettelu. Gore esittääkin, että avaimet ovatkin oppia tuntemaan muita kulttuureita joiden kanssa toimii, oman kulttuurinsa näkemysten kautta ja näin ymmärtää vastakkaista osapuolta. (Kevin Gore, 2007.)

Hakanen (2012) kommentoi verkostojen suunnittelua ja valmistelua seuraavasti ” Verkoston käynnistämistä edeltävän suunnittelun ja hankkeen muotoutumisprosessin merkitystä verkoston onnistumiselle on aina korostettava.” Hakanen tuo artikkelissaan verkostojen ongelmista esille, että suunnittelu on yksi tärkeimmistä osista verkostoitumista. Kun yritys haluaa etsiä uusia asiakkaita tai yhteistyökumppaneita, tulee pohtia millaisten yritysten kanssa halutaan olla yhteistyössä. Hyvällä esisuunnittelulla voidaan ehkäistä tulevia ristiriitoja. Hakanen suosittelee, että ennen syvempää yhteistyön aloitusta kannattaa tutkia löytyykö vastapuolelta riittävästi yhteisiä tekijöitä, mitkä ovat kohteen tavoitteet ja mitä niillä haetaan, millä tavoin ne heijastuvat omiimme, mikä suhde on puolestaan kontaktin resursseilla ja osaamisella omiimme, johdetaanko verkostoa johon kuulumme tehokkaasti ja kehitettäväkö sitä. Tärkeä kysymys kysyä onkin kehittääkö tämä suhde meitä kumpain. (Hakanen, 2012, 2.)

Kun suunnittelu- ja analysointityö tehdään kummallakin puolella huolellisesti ja molemmat uskovat verkostoitumisen tuovan heille yhteistä arvoa, on luottamuksen muodostaminen merkittävästi helpompaa. (Hakanen, 2012, 2.)

Suunnittelemisesta huolimatta verkostot ovat aina alttiita muutokselle. Muutos voi tarkoittaa verkostoitumisen kannalta ristiriitatilanteita tai väärinkäsityksiä. Yritysmaailmassa tällaisia voivat aiheuttaa esimerkiksi huonosti hoidetut reklamaatiotilanteet, henkilö tai asema muutokset yrityksessä, yrityksen omistaja muutokset, annettujen lupauksen pettäminen tai yksinkertaisesti yhteisten kemioiden yhteensopimattomuus. (Hakanen, 2012, 3.)

Verkostoituminen ja verkostot ovat myös alttiita ulkoisille vaikutuksille kuten politiikalle, taloudelle sekä markkinaympäristön muutoksille. Nämä ovat tekijöitä joihin yritys tai verkostoituja ei voi suoraan vaikuttaa. Esimerkiksi: Yrityksen kannalta negatiivisen yleisen talouskehityksen myötä, saattaa olla vaikeampi päästä verkostoitumaan toisiin yrityksiin, kun aika on kortilla ja investointeja lykätään. (Hakanen, 2012, 3-4.)

Suurimpana syynä verkostoitumisen ja verkostojen epäonnistumiseen Hakanen näkee olevan puutteellisen tavan johtaa, hoitaa ja kehittää omaa verkostoaan. Usein miten verkostollamme olisi meille enemmän annettavaa kuin maltamme siltä ottaa. Emme käytä kontaktejamme tehokkaasti ja tätä kautta pysty saamaan sitä kaikkea mitä verkostoista alun perin haemme. (Hakanen, 2012, 5.)

Rob Cross ja Robert Thomas (2011) ovat samoilla linjoilla artikkelissaan *A Smarter Way to Network*. Tutkijat ottavat kantaa, että paljon ihmisiä ymmärtää verkostoitumisen väärin, eikä ymmärrä, että heidän oma asenteensa verkostoitumista kohtaan estää heitä ottamasta sen kaikkia hyötyjä käyttöön. Asenne onkin Crossin ja Thomasin mielestä pahin ja paras tekijä joka vaikuttaa verkostoitumiseen. Asenteen ollessa oikea kirjoittajat ovat sitä mieltä, että verkostoituja kerää ympärilleen itseään hyödyttävän ja tukevan verkoston, joka nostaa ja työntää häntä uralla ja elämässä eteenpäin. (Cross ym. 2011.)

3 Verkostoitumisen työkaluja

Tässä kappaleessa tutkija esittelee lyhyesti erilaisia työkaluja mitä verkostoitumiseen voidaan hyödyntää. Tutkija on rajannut kappaleen tarkasti vain sellaisiin työkaluihin jotka tukevat tutkimuskysymystä. Kappaleen alussa esitellään digitaalisia ja lopussa analogisia työkaluja.

3.1 Digitaalinen verkostoituminen

Digitaalisella verkostoitumisella tarkoitetaan kaikkea verkostoitumistoimintaa, joka ei tapahdu kasvotusten vaan tapahtuu esimerkiksi internetin, foorumien tai sähköpostien välityksellä. Tässä kappaleessa esitellään digitaalisia verkostoitumistyökaluja.

3.1.1 Sosiaalinen media

Kielitoimiston sanakirja 2014 määrittelee sosiaalisen median olevan ”...tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti tuotettua sisältöä sekä luodaan ja ylläpidetään verkostoja.” (Kotimaisten kielten keskus, 2014.) Yhtenä viestinnän ja verkostojen ylläpidon muodoista sosiaalinen media on keskeisessä osassa tutkimustani. Alla olevassa kappaleessa tutkija tulee kertomaan sosiaalisen median vaikutuksesta verkostoitumiseen sekä yhdestä yleisimmästä työkalusta LinkedIn:istä.

”Sosiaalinen media teki verkostoitumiselle saman kuin Gutenberg kirjoille” Näin kuvaavat Eero Leppänen ja Katleena Korteso v.2013 kirjoittamassaan kirjassa Uuden Työelämän Aakoset, sosiaalisen median vaikutusta verkostoitumiseen. Sosiaalinen media mahdollistaa tänä päivänä yksinkertaisen ja helpon tavan verkostoitua tai huoltaa verkostoa. Mullistusta on pidetty samantasoisena, kun informaation vallankumousta kirjapainannan keksimisen aikoihin. (Leppänen, 2013, 98.)

Miksi yrityksen tai verkostoitujan pitäisi olla sosiaalisessa mediassa? *”If you want to know why your business needs to understand embrace and participate in social media, do not start by reading this book. Instead, if you have kids, go down the hall and watch them for a while...”* Näin aloittaa Darren Barefoot ja Julie Szabo (2010) kirjansa *Friends with benefits: a social media marketing handbook*. Barefootin ja Szabon sanoma on hyvin selvä: sosiaalista mediaa tulisi käyttää sen takia, koska se on tulevaisuus jota jo yhteiskuntamme nuorimmat ovat alkaneet muokata. Se on trendi, josta ei ole varaa olla poissa. (Barefoot, 2010.)

Mikołaj Jan Piskorski (2011) puolestaan on sitä mieltä, että sosiaalinen media tyydyttää ihmisen kaksi tarvetta; Tarpeen tavata uusia ihmisiä ja tarpeen vahvistaa jo olemassa olevia suhteita. Artikkelissaan *Social Strategies That Work*, Piskorski tuo esille mielipiteensä siitä miksi useimmat yritykset eivät onnistu sosiaalisen median käytössä. Kirjoittajan mukaan yritykset epäonnistuvat sosiaalisessa mediassa pääasiallisesti sen takia, että ne keskittyvät pääasiallisesti luomaan asiakkailleen mainos- ja palautekanavan. Piskorski huomauttaakin, että se ei ole sitä mitä asiakkaat ensisijaisesti etsivät. Ihmiset haluavat ensisijaisesti tutustua ihmisiin eivätkä yrityksiin. Tekijä ilmaiseekin, että onnistuneet sosiaalisen median strategiat ja toteutukset syntyvät auttamalla ihmisiä sosiaalisten ongelmien kuten kontaktoinnin ja kommunikoimisen kavereiden ja tuntemattomien kanssa ratkaisemisessa. (Piskorski, 2011.)

Linkendln

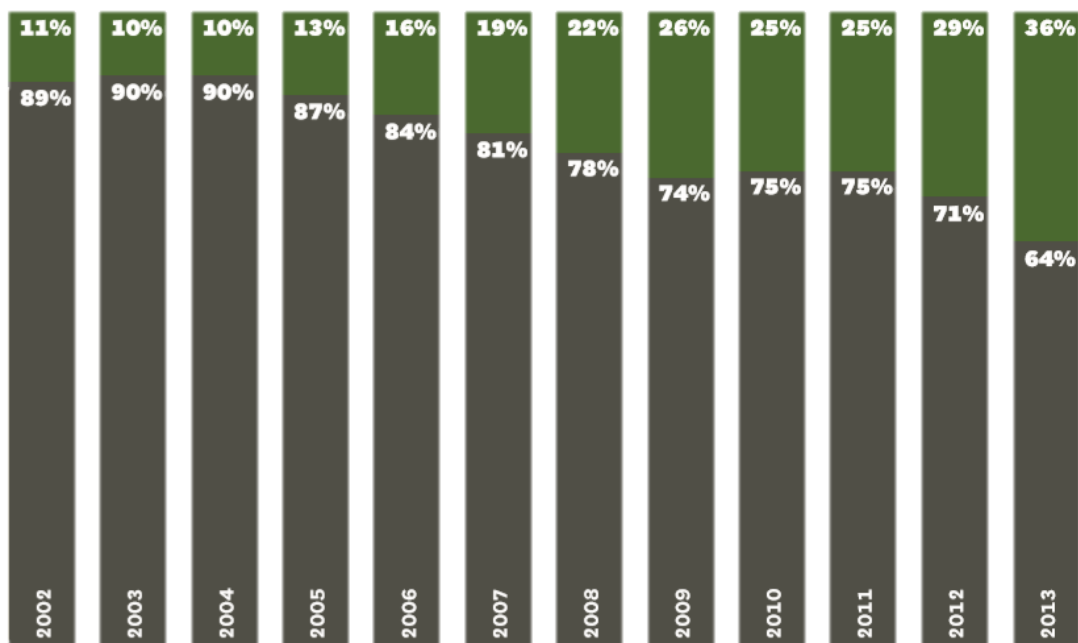
Tarve ratkaista ihmisten kommunikointi-, verkostoitumis- ja verkostonhoito-ongelmia on synnyttänyt erilaisia sosiaalisen median kommunikointi palveluita/kanavia esimerkiksi Linkendln, Twitter, Facebook ja Instagram tämän lisäksi on olemassa lukuisia internet foorumeita jotka ovat erikoistuneet tuottamaan tietyille verkostoille lisäarvoa. Näistä lukuisista vaihtoehdoista aion opinnäytetyössäni esitellä Linkendln:in sillä se liittyy eniten ammattimaiseen verkostoitumiseen.

LinkedIn on maailman suurin ammattilaisten muodostama sosiaalisen median verkosto, pitäen sisällään yli 300 miljoonaa käyttäjää. Yrityksen missiona on mahdollistaa ammattilaisten verkostoituminen, tehdä heistä tehokkaampia ja onnistuneempia. LinkedIn on perustettu vuonna 2002 ja virallisesti palvelu julkaistiin käyttöön vuonna 2003. LinkedInin perus versio on ilmainen, mutta yritys tarjoaa myös maksullisia versioita, jotka tarjoavat lisäominaisuuksia. Yritys saa tuottoonsa lisäpalveluista eli maksullisista versioista sekä sivuilla olevista mainoksista. (LinkedIn, 2014.) Eero Leppänen ja Katleena Korteso kuvailevat LinkedIniä ammattilaisten Facebookina ja näkevät läsnäolon ammattilaiselle siellä välttämättömänä. (Leppänen, 2013 108-109).

LinkedIn on palvelu johon rekisteröitymällä voit pitää yhteyttä omiin työkavereihin, yhteistyökumppaneihin tai muihin kontakteihisi. Se toimii myös alustana uusien suhteiden rakentamiselle ja vanhojen huoltamiselle. LinkedInin kautta voi seurata kontaktien uutisia ja kuulumisia, ja palvelun kautta on myös mahdollista työllistyä. Sivustolla henkilöillä, yhdistyksillä ja yrityksillä on omat sivunsa, joihin on mahdollista liittyä. LinkedInissä yrityksillä on myös mahdollista tehdä työpaikkailmoituksia, ja sivusto ehdottaakin näitä työpaikkoja ihmisille, jotka sopivat yrityksen asettamiin parametreihin. Linkendln on palveluna tarkoi-

tettu kaikille ammattilaisille, alasta riippumatta. Tällä hetkellä ahkerimmin Suomessa palvelua käyttävät tietotekniikka-, elektroniikka-, markkinointi- ja viestintäalan työntekijät. (Koistinen, 2013)

Gary Burnison (2013), rekrytointi yritys Korn/Ferry's toimitusjohtaja kommentoi LinkedInä sanoen sen olevan headhuntereille ja rekrytoijille työkalu sekä voimavara, mutta myös uhkatekijä. Voimavaraksi hän näki mahdollisuuden käsitellä yksinkertaisesti ja nopeasti suuria määriä dataa ja profiileja. Heikkoutena puolestaan Burnison näki, palvelun alkavan pian tekemään headhuntereiden ja rekrytoijien työt. Jo nyt on nähty merkittäviä muutoksia asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Korn/Ferry's sai vuonna 2002 89% tuloistaan rekrytoinnista, vuonna 2013 luku on pudonnut 64%. Alapuolelta löydettävässä vertailu taulukossa näkyy yrityksen tuotanto rakenteen muutos. Harmaa alue on rekrytointi ja vihreä alue muut palvelut. Ala käy läpi suurta muutosta ja LinkedIn on yhtenä tekijänä muokkaamassa alaa. (Burnison, 2013.)



Kuvio 7 Toimialarakenteen muutos rekrytoinnin osuus on pienentynyt muiden palveluiden kustannuksella (Burnison, 2013.)

3.2 Analoginen verkostoituminen

Analoginen tarkoittaa kielitoimiston sanakirjan mukaan digitaalisen vastakohtaa. (Kotimaisten kieltenkeskus, 2016.) Tässä tapauksessa analogisella verkostoitumisella tutkija tarkoittaa kasvotusten käytävää tutustumista, joka on digitaalisen verkostoitumisen ohella edelleen yleinen tapa tavata uusia kontakteja. Tässä kappaleessa tutkija esittelee teoriaa

tapahtuma verkostoitumisesta sekä erilaisista verkostoitumisorganisaatioista jotka luovat mahdollisuuksia tämän tapaiselle verkostoitumiselle

3.2.1 Verkostoituminen tapahtumissa

Harvard Business Review:n toimittaja Jimmy Guterman (2011) esittää kysymyksen ovatko kalliit korkeantason seminaarit ja tapahtumat hintansa arvoisia? Artikkelissaan *Sharing Ideas And Hors d'Oeuvres*, Guterman esittelee muutamia kuuluisimpia verkostoitumistapahtumia ja seminaareja. Yksi kuuluisimpia verkostoitumistapahtumia tänä päivänä on TEDTALKS seminaarit, joita on järjestetty vuodesta 1984 alkaen Yhdysvalloissa. Konsepti on säilynyt samana lukuisia vuosia. Seminaarissa tarkoin valitut tutkijat ja puhujat pitävät noin 18min pituisia puheita. Puheet ovat koskettavat usein aiheita, jotka ovat uraa uurtavia tai sitten kehitystä vanhoille teorioille. Seminaarin ohessa on verkostoitumiseen tarkoitettu ruokailu ja kahvihetki. Guterman esittääkin seminaarien suurimpien hyötyjen olevan verkostoituminen sekä uusien ideoiden syntyminen. Uutena ilmiönä ovat syntyneet niin sanottu TEDX tapahtumat, jotka ovat itsenäisesti järjestettyjä vastaavalla konseptillä olevia tapahtumia. Tällaisia tapahtumia järjestetään ympäri maailmaa, ja myös Suomessa on pidetty TEDX tapahtumia. (Guterman, 2011, 179.)

Brittiläinen tiedekirjoittaja Matt Ridley (2011) kuvaakin tapahtumaa sanoen *"TED is where ideas have sex"*. Tapahtuma verkostoituminen luo verkostoijalle mahdollisuuden tutustua ihmisiin joihin ei välttämättä muulloin tulisi tutustuttua. Tapahtumat saattavat myös avata ovia verkostoitua henkilöihin joita on vaikea tavoittaa. Guterman käyttääkin esimerkkinä artikkelissaan Bill Gatesiä ja kertoo, että on todennäköisempää päästä puhumaan hänelle tapahtuman buffet jonossa, kuin soittamalla hänen toimistolle ja kysyä onko hän paikalla. Guterman kuitenkin toteaa, että ilman julkiksiakin, tapahtumat ovat silti ylivertaisia verkostoitumispaikkoja, ja jatkavat olemistaan suurien ideoiden ja ajatusten kohtaamispaikkana. (Guterman, 2011, 179.)

Tapahtumissa tapahtuvan verkostoitumisen suurimpana haasteena on löytää rajatussa ajassa juuri sinua kiinnostavat kontaktit. Tätä ongelmaa ratkaisemaan on viime vuosina kehittynyt erilaisia tapahtuma-verkostoitumiseen erikoistuneita työkaluja. Esittelen seuraavaksi yhden suomalaisen innovaation tuotoksen; Brellan. (Helsingin yrittäjät, 2016)

Brella on luotu yksinkertaistamaan verkostoitumista tapahtumissa ja mahdollistamaan verkostoitumiseen käytetyn ajan hyödyn maksimoimisen. Brella on digitaalinen työkalu analogiseen verkostoitumistapahtumaan. Tarkasti sanottuna se on internetissä toimiva appli-

kaatio, joka on myös ladattavissa matkapuhelimeen. Ohjelma auttaa tapahtumaan osallistujaa löytämään häntä kiinnostavimmat henkilöt tapahtumasta, haku rajoituksia voi tehdä esimerkiksi toimialan tai yhteisten kiinnostuksen kohteiden kautta. Applikaatiossa on mahdollista oikean henkilön löydyttyä ottaa yhteyttä henkilöön ja sopia parilla klikkauksella tapaaminen hänen kanssaan. Ohjelmaa voi käyttää tapahtumassa tai ennen tapahtumaa. Tapahtuman järjestäjälle jää vain tapaamistilan ja ajan järjestäminen verkostoitujille. Yksinkertaisuudessaan tämä tapahtuu niin, että pöydät on tilassa numeroitu ja ohjelma kertoo verkostoitujalle minkä, aikaan missäkin pöydässä tapaaminen pidetään. (Brella 2016)



Kuvio 8 Käyttöohjeet (Brella, 2016)

3.2.2 Verkostoitumisorganisaatiot

Suomesta löytyy useita erilaisia organisaatioita jotka pyrkivät omalla tahollaan edistämään verkostoitumista ja alueensa kehitystä. Nämä organisaatiot järjestäytyvät erilaisten visioiden ja missioiden taakse pyrkien luomaan jäsenilleen mahdollisimman paljon lisäarvoa. Esittelen työssäni kaksi omasta mielestäni näkyvintä, suurinta organisaatiota.

BNI = Business Networking International

BNI on omien verkkosivujensa mukaan maailman suurin ja menestynein suositusorganisaatio. BNI tavoitteena on mahdollistaa jäsenilleen lisää kauppaa sekä uusia kontakteja ja asiakkaita. Maailman suurimmalla suositusorganisaatiolla on yli 7300 aktiivista verkostoitumisryhmää ja yli 190 000 jäsentä. Suomessa BNI vaikuttaa esimerkiksi Uudellamaalla, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä ja Oulussa. BNI toimii siten, että jäsenet tapaavat kerran viikossa jakamaan suosituksia. Suosituksia voi olla sekä ulkoisia että sisäisiä. Ulkoisilla tarkoitetaan ryhmän ulkopolista kauppaa ja sisäisillä ryhmän sisäistä kauppaa. BNI perustuu Givers Gain filosofian pohjalle eli vastavuoroisuuteen, kun annat niin saat. Organisaatio mittaa hyvin tarkkaan annettuja suosituksia ja niiden tuottamia tuottoja. Suomessa keskimäärin yksittäinen yritys, joka kuului verkostoon, sai lisäkauppaa 22500€ vuonna 2015 (BNI, 2016)

JCI = Nuorkauppakamari toiminta

JCI eli nuorkauppakamari, on kansainvälinen organisaatio jolla on yli 200 000 jäsentä, yli 100 kansallista organisaatiota ja yli 5000 paikallista alaorganisaatiota. JCI:llä on pitkä historia ja organisaatio on perustettu vuonna 1914. (JCI, 2016) Nuorkauppakamari toiminta on hyvin suosittua Suomessa. Jäsenet ovat 20-40 vuotiaita nuoria aikuisia jotka ovat kiinnostuneita kestävän johtajuuden kehityksestä, yhteiskuntavastuusta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta sekä haluavat hyödyntää kasainvälistä verkostoa ammatillisesti. Alajärjestöt johon jäsenet kuuluvat pyrkivät yhdessä vaikuttamaan paikallisiin haasteisiin ja luomaan verkoston kautta lisäarvoa alueelle. (Suomen nuorkauppakamarit, 2016)

4 Hyvän verkostoitujan vuorovaikutustaidot

Brändikäs kirjan kirjoittaja Lisa Sounio (2010) kertoo kirjassaan, että hyvän verkostoitujan tärkeimmät ominaisuudet asenne, uteliaisuus ja oivallus. Näiden lisäksi hän toteaa vuorovaikutustaidoilla olevan iso merkitys verkostoituessa. (Sounio, 2010, 189.) Tässä kappaleessa käsittelemme verkostoitujan vuorovaikutustaitoja, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä sosiaalista pääomaa jota usein pidetään verkostoitumisesta saatavana hyödykkeenä. (Toivola, 2006, 68-69.)

4.1 Viestintä

Kaikista eniten käytetyin työväline viestinnässä on ihmisen oma keho. Ihmisen viestintä voidaan jakaa verbaaliseen ja nonverbaaliseen viestintään. Verbaalisella viestinnällä tarkoitetaan suullista viestintää ja nonverbaalisella viestinnällä, sanatonta viestintää, kuten esimerkiksi liikkeitä, ilmeitä ja eleitä. Verkostoitumisessa on kyse loistavien mielikuvien luomisesta ja ihmisten auttamisesta. (Goldberg, 2013). Tämän takia on tärkeä ymmärtää, miten toiset ihmiset näkevät meidät ja muodostavat käsityksensä meistä.

” Before people decide what they think of your message, they decide what they think of you.” (Cuddy, 2013, 56.)

Cuddy (2013) esittää, että ensikontaktissa, ensimmäiset asiat joihin kiinnitämme huomiota ovat

- Kuinka rakastettava tapaamamme henkilö on
- Onko hän lämmin
- Luotettavan oloinen
- Avoin
- Kuinka voimakas ja auktoriteettinen henkilö on
- Osoittaako voimaansa ja vaikutusvaltaa
- Statustaan
- Kyvykkyyttä
- Ylivoimaisuuttaan.

Tutkijoiden mielipiteissä on jonkin verran hajontaa sen suhteen mitkä tekijät määrittävät henkilön rakastettavuuden ja voimakkuuden, mutta yhtä mieltä ollaan siitä, että nämä ovat kaksi dominoivaa piirrettä, jotka muovaavat ihmisten näkemystä toisesta henkilöstä. (Cuddy, 2013, 56.)

Sounio (2010) tuo esille amerikkalaisen tutkimuksen jonka mukaan 55% ihmisistä tekee päätöksen ihmisestä ja hänen luotettavuudestaan pelkän ulkonäön perusteella. 30% muo-

dostaa käsityksen sen mukaan, miten ihminen puhuu ja vain 15% puhutun sisällön mukaan. Amerikkalaisen bisneslehden brändikirjan mukaan 55-95% henkilöstä muodostuvasta mielikuvasta muodostuu ulkoisista seikoista. (Sounio, 2010, 195)

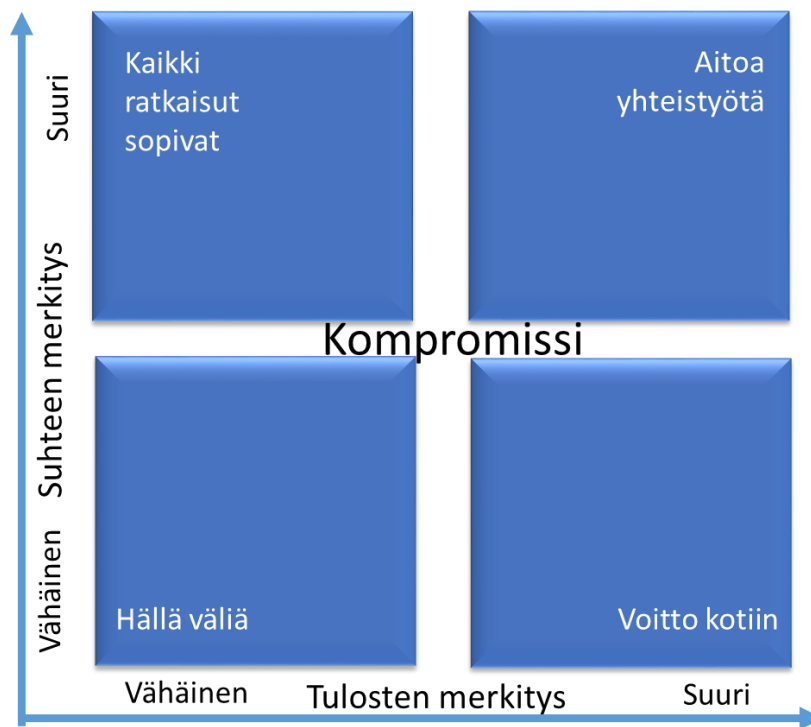
Princeton yliopiston psykologi Todorov ja hänen kollegansa ovat tutkineet ihmisen reaktioita niin sanottuihin mikro ilmeisiin ja sanoihin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset tunnistavat nopeammin rakastettavat ja ystävälliset piirteet kasvoilta kuin voimakkaat. Ihminen myös tunnistaa aivoissaan nopeammin sanoja, jotka voidaan liittää ystävällisyyteen kuin voimakuutteen tai taidokkuuteen liitettäviä sanoja. (Cuddy, 2013, 57-58.)

Puolestaan taloudellisen käyttäytymisen tutkijat Wout ja Sanfrey Brownin ja Arizonan yliopistoista ovat tutkineet luottamuksen välittymistä nonverbaalisesta viestinnästä. Tutkimuksessaan he pyysivät sijoittajia sijoittamaan kuvitteellista rahaa ilman tietoa mihin sijoitavat ja onko mahdollista saada rahojaan takaisin, puhtaasti sijoituskohteen olemuksen perusteella. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöt jotka osoittivat luotettavuutta kasvoillaan, saivat osakseen enemmän sijoituksia. (Cuddy, 2013, 57-58.)

Cuddy (2013) ja muut tutkijat ehdottavat artikkelissaan, että lämmin lähestymistapa on parempi tapa luoda luottamusta ja näin ollen verkostoitua, mutta toteavat myös, että ilman voimakuutta ei voida saavuttaa johtajuutta ja päämääriä. Toisin sanoen täydellinen yhdistelmä vaihtelee merkittävästi tilanteen mukaan. Jos kuitenkin ajattelee millainen olisi ideaali verkostoitumisen kannalta, hyvä yhdistelmä olisi niin sanottu *"happy warrior"*, joka on henkilö joka osoittaa olemuksellaan olevansa lämmin ja ystävällinen, mutta pystyy samaa aikaa osoittamaan, että hänellä on kaikki langat käsissään. (Cuddy, 2013, 58-59.)

4.2 Asenne ja tavoitteet

Silvennoinen tuo esille, että verkostoitujan tavoitteilla on iso merkitys verkostoitumisen onnistumiseen ja ennen kaikkea siihen millaiseen yhteistyöhön voidaan verkossa olevien kanssa lähteä. Yhteistyöulottuvuuden avaavat monissa tapauksissa syitä miksi joko onnistutaan ja miksi joskus taas ei.



Kuvio 9 Yhteistyön eriolottuvuudet (mukaillen Silvennoinen, 2008, 19.)

Hällä väliä

Hällä väliä verkostoitujat välttelevät yhteistyötä, eivät ole kiinnostuneita verkostosta tai sen toiminasta. Hällä väliä verkostoituja ennen pitkää jättäytyvät itse pois tai heidät jätetään pois verkostosta. (Silvennoinen, 2008, 19.)

Voitto kotiin

Tällainen verkostoituja on oman edun tavoittelija, joille omat tavoitteet ovat yhteisiä tavoitteita merkittävästi tärkeämmät. Ongelma syntyy siitä, että vaikka hän onnistuisi saavuttamaan omia tavoitteita muiden avulla muut saattavat odottaa jotain vastinetta kuten apua tai asiantuntemusta ja tällöin jos vasta puoli on haluton tai kyvytön toimittamaan kärsii suhde tai päättyy (Silvennoinen, 2008, 20.)

Kaikki ratkaisut sopivat

Kaikki ratkaisut sopivat verkostoituja on valmis luopumaan omista eduista ja tavoitteista voidakseen auttaa muita verkostonsa jäseniä. Joissain tilanteissa tämä saattaa olla positiivinen asia ja synnyttää tietynlaista kiitollisuuden velkaa vastapuolella, mutta pitkään jatkueksaan suhde saattaa mennä yksipuoliseksi ja verkostoituja jää odottelemaan vastavuoroisuuden tunnetta. (Silvennoinen, 2008, 20.)

Win-Win eli Aito yhteistyö

Tässä tilanteessa kumpikin osapuoli saavuttaa tavoitteitaan, aidolla yhteistyöllä kehitetään toinen toista ja verkostoitujien välillä vallitsee luottamus sekä ymmärrys molempien liiketoimien tai elämien eri vivahteista. Vuorovaikutus henkilöiden välillä on avointa, rakentavaa ja opettavaista. (Silvennoinen, 2008, 21.)

Kompromissi

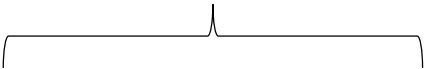
Yksinkertaisin ja yleisin tilanne, verkostoitujat löytävät toisistaan apua ja tukea ja pystyvät saavuttamaan joitain tavoitteitaan. Tästä huolimatta aitoyhteistyö jää puuttumaan esimerkiksi ajan puutteen, dialogin tai kuuntelemisen puuttumisen takia. (Silvennoinen, 2008, 21.)

4.3 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on käsitteenä äärimmäisen haastava, yleisimmillään *”Sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisesta rakenteesta, ja se on ihmisten välisissä suhteissa.”* Se syntyy yksilöiden motivaatiosta, kyvyistä ja mahdollisuuksista rakentaa sosiaalisia suhteita. *”Sosiaalisen pääoman pääajatus on, että sosiaalisilla verkostoilla on arvo, joka perustuu ihmistenvälisiin suhteisiin.”* (Toivola, 2006, 68-69.)

Toivola viittaa Nahapiet ja Ghoshalin teoriaan, että sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Olen esitellyt erot seuraavassa taulukossa

Säätelevät miten hyvin yritys tai yksilö voi hyödyntää verkostoaan



Rakenteelliset Tekijät	Relatioonaiset tekijät	Kognitiiviset tekijät
Kuvastavat yrityksen/yksilön verkostosuhteita ja niiden rakennetta	Kuvastavat yrityksen/yksilön verkostoihin varastoitunutta sitoutumista, luottamusta ja odotuksia.	Näillä tekijöillä tarkoitetaan miten hyvin verkoton jäsenillä on kykyä toimia samalla aaltopituudella. Tähän vaikuttavat myös osapuolten taustat kuten esimerkiksi koulutus, kokemukset ja ikä

Taulukko 1 Sosiaalisen pääoman osa-alueet (Toivola, 2006, 68-69.)

Sosiaalista pääomaa voidaan katsella kolmenlaisena resurssina

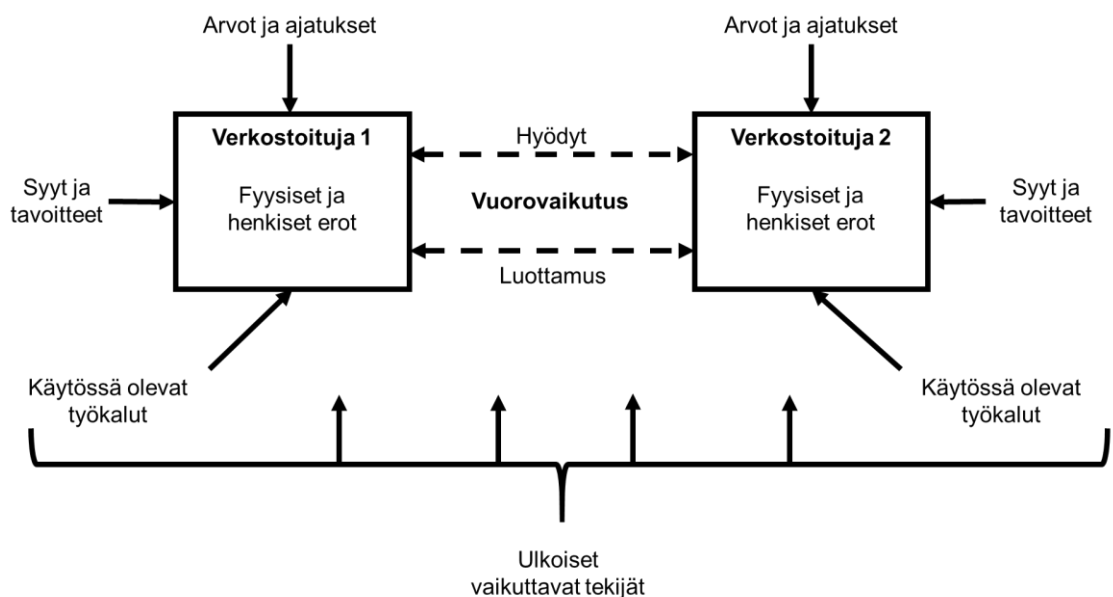
- Yrityksen/yksilön verkottumisella sosiaaliseen rakenteeseen (eli millaisia verkostoja on luotu)
- Yksilöiden pääsynä sosiaalisten resurssien luokse (eli millaisia ja kuinka vahvoja on verkostoissa luotu)
- Sekä näiden resurssien käyttö ja hyödyntäminen määrätietoisesti omassa toiminnassa (eli miten hyvin verkostoja konkreettisesti hyödynnetään)

(Toivola, 2006, 68-69.)

Toisaalta sosiaalinen pääoman määritelmä jakaa paljon mielipiteitä Ruuskanen kertoo kirjassaan, ettei sosiaaliselle pääomalle oikeastaan ole yhtä yksiselitteistä määritelmää ja että erimääritelmien välillä on paljon eroa, johtuen näkökulma eroista joista niitä on tutkailtu. Erinäkökulmia ovat mm. Taloudellinen, yhteiskunnallinen ja sosiaalipoliittinen. Yleisesti voidaan sanoa, että termi on ollut kiistakapulana pääasiallisesti sosiaali- ja taloustieteilijöiden välillä (Ruuskanen, 2002, 8.)

5 Teoreettinen viitekehys

Verkostoituminen on kahden verkostoitujan välistä vuorovaikutusta ja suhdetoimintaa, jonka arvoa voidaan mitata verkostoitumisesta saatavilla hyödyillä sekä luottamuksen määrällä. Luottamus ja hyödyt kulkevat molempiin suuntiin verkostoitujien välillä. Hyödyt voivat olla sosiaalista pääomaa tai mitattavissa liikevaihdollisesti. Verkostoitujiin vaikuttavia asioita on useita, näistä suurimpana verkostoitujien erilaiset arvot ja ajatukset, syyt sekä tavoitteet verkostoitua. Verkostoitumistyökalujen käyttö vaikuttaa merkittävästi ennen kaikkea verkoston hoitamiseen ja sitä kautta luottamukseen, mutta myös prosessin toistettavuuteen eli kuinka paljon uusia kontakteja saadaan. Ulkoisista vaikuttavista tekijöistä voidaan mainita esimerkkinä kulttuuri, joka määrittää paljon millaista vuorovaikutus on ja usein voimakkaat kulttuurierot kasvattavat verkostoitujien välistä henkistä eroa. Tosin verkostoituja, joka on valmis ja kykenevä kuroma tuon kuilun umpeen herättää vastapuollessaan paljon luottamusta. Fyysiset ja henkiset erot muodostuvat vaikuttavien tekijöiden summana. Fyysisiä tekijöitä ovat esimerkiksi resurssit sekä käytössä olevat työkalut. Henkisiä tekijöitä ovat arvo, ajatukset, syyt ja tavoitteet. Ulkoiset tekijät kuten kulttuuri voivat vaikuttaa molempiin tekijöihin.



Kuvio 10 Teoreettinen viitekehys

6 Empiirinen osa

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi työssä käytettyä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmää. Lisäksi luvussa tullaan esittelemään tutkimisen eri vaiheet, haastatellut henkilöt sekä heidän taustansa.

6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tämän tutkimuksen toteutus aloitettiin tammikuussa 2015. Ensimmäinen ja toinen vaihe toteutettiin aikataulun mukaisesti. Kysymykset tehtiin tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta ja niitä testattiin ensiksi opinnäytetyönohjaajan kanssa sekä ensimmäisen haastateltavan. Vaiheet kolmesta viiteen suoritettiin kokonaan vuoden 2016 maaliskoukuun välisenä aikana. Ensimmäiseltä haastavalta oli kysytty kaksi kysymystä eri lailla kuin muilta, näin ollen neljäs vaihe toteutettiin myös ja näin kaikilta on kysytty tismalleen samat kysymykset.

Vaihe 1: Suunnittelu

- Tutkimusmenetelmän valinta
- Kysymysten muodostaminen
- Kysymysten testaaminen
 - Eeva Brchisky 12.1.2015
 - Niina Jallinoja 15.1.2015

Vaihe 2: Haastattelut

- Eeva Brchisky 12.1.2015
- Kari Paakkunainen 16.1.2015
- Mikko Jaatinen 16.1.2015
- Johanna Vainio 20.1.2015
- Pär Österlund 26.1.2015

Vaihe 3: Vastausten käsittely

Vaihe 4: Puuttuvien tietojen kerääminen haastateltavilta lisäkysymyksillä

Vaihe 5. Analysointi ja Johtopäätökset

Kuvio 11 Tutkimuksen aikataulu

6.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Yleensä tutkimusmenetelmä valitaan kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä eli määrällisestä tutkimuksesta tai kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä eli laadullisista tutkimuksista. Määrälliset menetelmät keskittyvät täsmällisiin ja laskennallisiin analyysihin, joissa käytetään usein tilastoja apuna. Laadullisissa menetelmissä pyritään enemmän keskittymään tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen sen merkityksen ja tarkoituksen selville saamiseen. (Koskinen, 2005. 16-17.)

Tutkimusongelmani on, kuinka hyödyntää verkostoitumista yritysmaailmassa. Kysymyksen kannalta laadullinen menetelmä on parempi, koska kysymyksen asettelussa haetaan nimenomaan tietoa ilmiön tavoista, ominaisuuksista ja asenteista. Verkostoitumista yleisesti ottaen on melko vaikea mitata määrällisesti. Sen laatua voidaan arvioida henkilöiden omien mielipiteiden pohjalta määrällisesti, mutta en näe sen tuovan tutkimuskysymyksen kannalta lisäarvoa tutkimukseeni.

Laadullisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvat haastattelututkimukset. Haastattelututkimustavat voidaan jakaa kolmeen aiheeseen; strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin sekä syvähaastatteluihin. (Koskinen, 2005. 104-105.) Valitsin puolistrukturoidun haastattelumenetelmän omaksi tutkimusmenetelmäkseeni, koska uskoin saavani strukturoituihin kysymyksiin liian suppeita vastauksia ja koin niiden rajoittavan haastateltavia. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä antoi minulle ja haastateltaville enemmän liikkumatilaa.

6.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimuksessa käsitellään, miten haastateltavat verkostoituvat ja ennen kaikkea mikä tekee hyvän verkostoitujan. Tutkija on tutkimuksessaan huomionnut teoriaosuudessa ilmenneitä asioita ja pyrkinyt tutkimuksensa kautta selvittämään ovatko verkostoitumista työseen tekevät ammattilaiset samaa mieltä löydetyn teorian kanssa. Tutkija haluaa myös tietää, että onko haastateltavilla joitain sellaisia ajatuksia tai näkökulmia verkostoitumisesta joita ei teoriaosuudesta löytynyt.

Aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelututkimuksen avulla. Kysymykset on valittu tutkimuskysymysten ja löydetyn teorian pohjalta. Valitut kysymykset ovat löydettävissä liitteestä yksi. Haastatteluista kaksi suoritettiin etäyhteydellä käyttäen Skype videopuhelupalvelua. Loput kolme haastatteluista tehtiin henkilökohtaisilla tapaamisilla. Haastatteluiden aikana tutkija teki tärkeimmistä huomioista kirjallisia muistiinpanoja. Tämän lisäksi hän nauhoitti keskustelut haastateltavien luvalla. Haastattelut kestivät 30 minuutista yhteen ja puoleen tuntiin. Keskusteluiden pituus riippui paljon haastateltavien vastausten pituudesta. Yhteensä äänitettyjä keskusteluita oli yli neljä tuntia.

Aineiston analysointi alkoi purkamalla tutkijan muistiinpanoja ja äänitteitä erilliseen taulukkoon. Tutkija kävi yksi haastateltava kerrallaan kaikki kysymykset läpi ja totesi, ettei taulukko sellaisenaan sovellu opinnäytteeni tuloksiksi. Samalla tutkija huomasi, että moni haastateltavista oli antanut yhteneväisiä vastauksia useisiin kysymyksiin. Tutkija päätti teemoittain jaotella vastaukset tutkimuskysymysten mukaisesti ja koota haastateltavien

yhtenevät mielipiteet yhteen. Aineistoa läpikäydessä tutkija huomasi, että yhdellä haastateltavalla oli ollut eri kysymyksiä, kuin muilla haastateltavilla. Tutkija otin yhteyttä haastateltavaan ja kysyin samat kysymykset, kuin mitkä olin kysynyt muilta henkilöiltä.

6.3.1 Haastateltavien henkilöiden esittely

Tutkimuksessa on tehty viisi haastattelua yritysmaailman verkostoitumisen ammattilaisille. Jokainen heistä on omalla allaan arvostettu vaikuttaja ja moniosaaja. Haastateltavat valittiin siten, että tutkija tahtoi tutkimukseen sekä naisia että miehiä. Tämän lisäksi haluttiin, että henkilöt olisivat eri asemissa ja erilaisissa organisaatioissa töissä. Henkilöt löytyivät lopulta tutkijan henkilökohtaisen verkoston avustuksella.

Eeva Brchisky on markkinoinnin ammattilainen ja sarjayrittäjä. Hänellä on pitkä tausta markkinoinnista ja myyinnedistämistehtävistä. Tällä hetkellä hän toimii kolmen yrityksen toimitusjohtajana ja perustajana.

Mikko Jaatinen toimii tällä hetkellä Nordic Business Forum yrityksessä osakkaana. Hänellä on paljon kokemusta yrittämisestä, myynnistä, markkinoinnista, verkostoitumisesta sekä tapahtumien järjestämisestä. Jaatisen vastuualueena Nordic Business Forum -seminareissa on asiakaspalvelu ja asiakaskokemus.

Kari Paakkunainen on myynnin ja valmentamisen erikoisasiantuntija. Hänellä on kokemusta hyvin erilaisista tehtävistä aina myyjästä toimitusjohtajaan. Tällä hetkellä hän toimii oman myynnin ja markkinoinnin konsultointi yrityksensä Secret Team Oy:n toimitusjohtajana.

Johanna Vainio toimii Varsinais-Suomen YES Keskuksen aluejohtajana. Hän tuntee erinomaisesti Varsinais-Suomen elinkeinoelämää. Tämän lisäksi hänellä paljon kokemusta yrittämisestä. Vainio on ollut myös vuosina 2013-2014 järjestäjänä TedxTurku-tapahtumissa.

Pär Österlund on Bisnode Finlandin markkinointipäällikkö. Ennen saapumistaan Bisnodelle Österlund toimi sarjayrittäjänä ja on kahden yrityksen perustaja. Hänellä on kokemusta, myynnistä, markkinoinnista, palvelumuotoilusta, ICT alasta sekä sosiaalisesta mediasta. Hän on myös osallistunut kirjan Tykkäämistalous 2012 kirjoittamiseen yhdessä Petteri Kankkusen kanssa. Kirjasta hänet on palkittu Kultainen sulka palkinolla vuonna 2013.

7 Verkostoituminen ammattilaisten silmin

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluiden tuloksia. Tulokset esitellään teemoittain ja teemat on valittu tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta. Tutkija on korostanut osaa vastauksista tekemällä niistä kuvioita. Kappaleen lopussa on tehty yhteenveto tärkeimmistä löydöksistä.

7.1 Verkostoituminen yritysmaailmassa

Tutkimusongelmana on, kuinka verkostoitua yritysmaailmassa. Tutkija kävi haastatelluissa läpi haastateltavien omia keinoja, työkaluja, mielipiteitä verkostoitumisesta ja siihen tarvittavista ominaisuuksista. Verkostot tarkoittivat haastateltaville mm. ihmisiä joita he tuntevat tai joukkoa jolla on yhteinen tavoite. Todettiin myös, että verkostossa siihen kuuluvien henkilöiden välillä valitsee luottamussuhde. Tämän lisäksi todettiin, että verkostoja on monia erilaisia, kuten perheverkostoja, harrastusverkostoja sekä työverkostoja. Tutkija ja haastateltavat keskittyivät haastatteluissa pääasiallisesti yritysverkostoihin, koska ne olivat tutkimuskysymyksen kannalta kaikista oleellisimmat.

7.1.1 Lähtökohdat verkostoitumiseen

Syitä miksi haastateltavat verkostoituivat, oli monia. Ne voitiin jakaa karkeasti henkilökohtaisiin ja liiketoimintaa edistäviin syihin. Yleisin syy verkostoitua oli vilpiton halua auttaa muita ihmisiä. Muita syitä oli esimerkiksi halu tehdä enemmän bisnestä, halu oppia ja halu kehittyä.



Kuvio 12 Haastateltavien syyt verkostoitua

7.1.2 Ammattilaisten työkalut

Haastateltavat hankkivat kontaktinsa monilla eri keinoilla ja välineillä. Näistä yleisimmät suhteenaloitus välineet olivat kuitenkin puhelin, sähköposti ja niiden jälkeen henkilökohtainen tapaaminen. Näitä keinoja käyttivät kaikki viisi haastateltavaa. Kaikki haastateltavat käyttivät myös erilaisia kerhoja, organisaatioita tai tapahtumia tavatakseen uusia ihmisiä. Näistä mainittakoon BNI, Buso, Nordic Business Forum sekä monet oman alan erikoistapahtumat. Suhteiden hallitsemisessa, ylläpitämisessä sekä jossain tapauksessa yhteydenotossa todettiin sosiaalisen median olevan erinomainen työkalu. Ammattimaisen verkostoitumisen näkökulmasta LinkedIn:iä pidettiin tärkeimpänä sosiaalisen median kanavana. Kaikki haastateltavat olivat aktiivisia LinkedInin käyttäjiä. Tuotiin myös esille, että ammattimaisen verkostoitumisen tukena hyvä ja toimiva CRM eli Customer relationship management ohjelma on verraton työkalu. Vain kahdella haastateltavista oli CRM käytössä.

7.1.3 Hyvä verkostoituja

Haastatteluissa käytiin läpi myös millaisia ominaisuuksia tai osaamista hyvän verkostoitujan tulisi omata. Haastateltavat toivat voimakkaasti esille, että kenestä vain voi tulla hyvä verkostoituja. Tärkeimpänä tekijänä nähtiin asenne ja vilpiton halu auttaa vastapuolta saamatta välttämättä mitään itse siitä vastineeksi. Muita tekijöitä, jotka nähtiin hyviksi, olivat hyvät vuorovaikutustaidot ja taito kuunnella. Neljä haastateltavista toi esille, että on äärimmäisen tärkeää, ettei verkostoituja lähesty verkostoitumista oma etu tai oma agenda edellä. Neljä viidestä näkikin oman edun lähtökohtaisen tavoittelun verkostoitumisen suurimpana haasteena ja kehityskohteena. Haastateltavista kaksi koki, että syynä tähän olisi yrityskulttuuri, jossa painostetaan saamaan liiketoiminnallista hyötyä verkostoitumisesta. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että kyse on itsekkyydestä ja oman edun tavoittelusta ja totesi, että myös kulttuurilla voi olla osaa asiaan.

Nakee ison kuvan
Sosiaalinen
Hyvät vuorovaikutustaidot
Oma hyvameininki
Ripaus huumoria
Olemalla aito
Rohkeutta tutustua erinlaisiin ihmisiin
Vilpitön halu auttaa
Oikea kiinnostus muita kohtaan
Osa kuunnella
Aktivoi annetut ja saadut kontaktit
On aktiivinen
Ulospainsuuntautunut
Asenne
Pitää silmat auki
Ei aja vain omaa asiaa

Kuvio 13 Haastateltavien ajatuksia hyvänverkostoitujan ominaisuuksista

Hyvä verkosto oli haastateltavien mukaan vuorovaikutuksellinen ja jäsenilleen arvoa tuottava. Verkoston arvoa oli vaikea mitata, sillä se saattoi olla niin liiketoiminnallista arvoa kuin henkistä pääomaakin. Todettiin, että verkostoissa laatu voittaa määrän. Verkosto on niin hyvä ja tehokas kuin ihmiset, jotka siihen kuuluvat. Näitä verkoston jäseniä määrittää heidän välinen luottamus ja vastavuoroinen vuorovaikutus suhde. Kaksi haastateltavista oli huomannut, että pienemmät verkostot toimivat usein tehokkaammin kuin isommat.

Neljä viidestä haastateltavasta toi yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä luottamuksen. Luottamus tarkoitti haastateltaville eri asioita, mutta vallitseva mielipide oli, että luottamus tarkoitti sanansa pitämistä ja vastapuolen ymmärtämistä sekä kunnioittamista.

7.2 Yhteenveto

Kooten haastateltavien mielipiteitä yhteen voidaan tuoda esiin, että heidän haastatteluiden perusteella hyvän verkostoitujan muodostaa aito ja vilpitön halu auttaa muita ihmisiä ja yleisesti ottaen kiinnostus heitä ja heidän erilaisuuttaan kohtaan. Verkostoitumisen kautta on mahdollista saada lisää bisnestä, mutta se ei saa olla ensisijainen syy tai tavoite miksi verkostoitumiseen ryhdytään. Hyvä verkostoituja hallitsee kontaktin ottamisen niin kasvo-

tusten, puhelimitse, sähköpostitse tai sosiaalisessa mediassa. Hän on aktiivinen suhteidensa ylläpitäjä, ja kun hän saa vinkin tai suosituksen, hän muistaa kiittää sitä antajaa ja ottaa vastapuoleen aktiivisesti yhteyttä. Hyvä verkostoituja pitää sanansa ja on verkostonsa luottamuksen arvoinen tarjoten apua sitä tarvitseville ja pyrkien luomaan muille verkoston jäsenille lisäarvoa. Suurin haaste ja kehityskohta verkostoitumiselle on epäitsekäs ajattelu.



Kuvio 14 Yhteenveto verkostoitujan tärkeimmistä ominaisuuksista haastateltavien mukaan

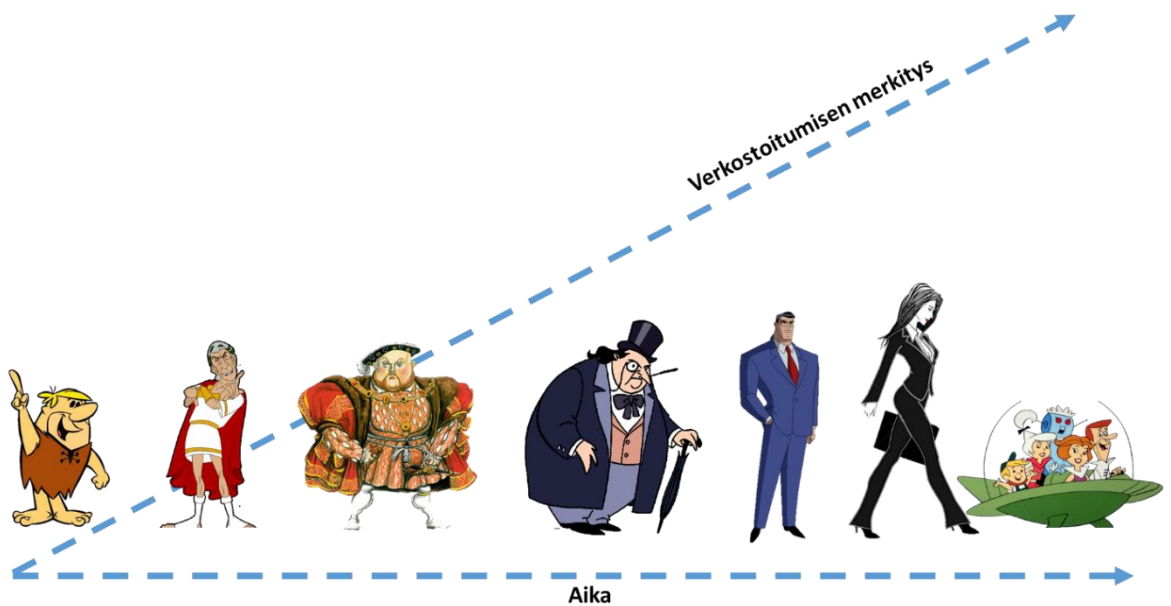
Haastateltavien mielipiteistä valtaosa oli saman suuntaisia yhdessäkin kysymyksessä ei tullut täysin vastakkaista mielipidettä. Suurimmat eroavuudet tulivat kysyttäessä syitä ja tavoitteita verkostoitumisessa, kaksi hallitsevaa ensisijaista tavoitetta oli halu auttaa muita ihmisiä tai saada lisää bisnestä. Tutkija uskoo, että näiden vastauksien eroavuudet ovat selitettävissä haastateltavien henkilöiden eri asemilla organisaatioissa sekä arvomaailma eroilla.

8 Pohdinta

Tässä kappaleessa esitellään tämän tutkimuksen tärkeimpiä oivalluksia ja johtopäätöksiä. Pohdinta perustuu tutkimuksessa olevaan teoriaosuuteen sekä haastattelututkimuksen kautta saatuihin tuloksiin. Kappaleen lopussa tutkija antaa jatkotutkimussuosituksen, arvioi tutkimuksen merkittävyyttä, luotettavuutta sekä tutkijan omaa oppimista tutkimuksen aikana.

8.1 Verkostoitumisen merkitys

Aikojemme alusta lähtien sillä kenet tuntee, on ollut merkitystä. Tuolloin esimerkiksi oman yhteiskunnallisen aseman muuttaminen saattoi olla lähes mahdotonta ilman ylemmän kastin tai toimihenkilön apua. Tutkijan mielestä mitä pitemmälle etenemme ajassa, sitä suuremmaksi verkostoitumisen merkitys ennen kaikkea menestymisen näkökulmasta on noussut. Jos haluat nykyaikana menestyä ja onnistua vaativissa työtehtävissä, sinun tulee osata ja hallita verkostoituminen.



Kuvio 15 Verkostoitumisen merkitys, kehityksen edetessä

Tutkimuksen teoriaosuuden ja haastatteluiden mukaan verkostot ovat yksilöiden muodostamia siteitä toisiinsa. Siteen vahvuuden mittarina käytetään usein luottamusta. Verkostoituminen on näiden suhteiden ylläpitoa, kehittämistä sekä oman siteistä koostuvan verkoston kasvattamista. Verkostot voidaan jakaa monilla eri kriteeristöillä, mutta tämän tutkimuksen kannalta selkein jako oli jakaa verkostot ammatilliseen ja henkilökohtaiseen ver-

kostoon. Nämä kaksi jakoa voivat karkeasta jaosta huolimatta mennä monessa tapauksessa limittäin. Tutkija toteaa, että on hyvin vaikea löytää mitään selkeää tai yksiselitteistä jakoa erilaisiin verkostoihin, sillä ne menevät lähes aina limittäin, kun sama henkilö kuuluu esimerkiksi ystäviin sekä asiakkaisiin.

8.1.1 Syyt verkostoitumiseen

Verkostojen muodostaminen lähtee liikkeelle pohtimalla syitä miksi verkostoidutaan. Vision tai tavoitteen määrittäminen auttaa verkostoitujaa valitsemaan henkilöitä, joilta pyytää apua tai keiden kanssa syventää suhdetta tai minkä tyyppisiä ihmisiä lähtee etsimään. Tutkija jakasi syyt verkostoitumiseen kolmeen kategoriaan; ammatillisiin syihin, henkilökohtaisiin syihin ja sosiaalisten tarpeiden täyttämiseen, joka saattaa mennä kahden ensimmäisen kanssa lomittain. Verkostoitumisen hyödyt voi kiteyttää lauseeseen: Yhdessä saa enemmän aikaan kuin erikseen. Hyödyt voidaan jakaa samoihin kategorioihin kuin syyt.

Ihmiset verkostoituvat toisiinsa erilaisten syiden takia. Tutkimuksen haastatteluissa ja teoriaosuudessa kävi ilmi, että oikeasti menestyvät verkostoitujat lähtevät verkostoitumaan vilpittömistä tarkoituseristä. Tällä haastateltavat haastatteluissa tarkoittivat sitä, että he haluavat ensinnäkin ilman vastapalvelusta auttaa vastapuolta. Toisekseen he haluavat jollain tavalla edistää vastapuolen asiaa tehden ihan vain hänelle hyvän mielen tai sitten ihan konkreettisesti järjestäen hänelle esimerkiksi liiketoiminnallista hyötyä. Hyviksi tarkoituseriksi tutkija näkee myös halun oppia ja kehittää itseään. Näillä tarkoituserillä myös vastapuoli on yleensä merkittävästi avoimempi verkostoitumaan.

Tutkimuksessa yhtenä tärkeimpänä tekijänä oli selvittää miten voi menestyksekkäästi saada hyötyä liiketoimintaan verkostoitumisesta. Lisäbisneksen saanti oli yksi tekijöistä minkä myös haastateltavat toivat esille syissä miksi lähdetään verkostoitumaan. Tutkijan oma ja neljän haastateltavan mielipide oli se, että bisnes itsessään ei saa olla ensisijainen tavoite. Liiketoiminnallinen lisäarvo verkostoitumisesta saavutetaan mahdollisten uusien kontaktien kautta näiden niin halutessaan. Verkostoitumisen syvin olemus lieneekin se, että sen tulee olla aitoa sekä vilpittöntä ja tarkoituserien täytyy olla oikeat siinä menestyäkseen.

8.1.2 Verkostoituminen

Verkostojen luomiseen ammatillisesta näkökulmasta löytyy niin tutkimuksen teoriassa kuin haastatteluissa useita välineitä ja keinoja. Yleisimpinä näistä olivat asiakaskäynnit, puhe-

linsoitot, sähköpostiyhteydenotot, sosiaalinen media, verkostoitumisorganisaatiot sekä erilaiset tapahtumat. Verkostojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen voidaan työkaluina käyttää sosiaalista mediaa sekä CRM järjestelmiä. Tutkija huomauttaa, että yhdenkään näistä keinoista yksinomaan käyttäminen ei tee hyvää verkostoitujaa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että on erilaisia tapoja ja yhdistelmiä käyttää näitä keinoja. Tutkijan omasta ja haastateltujen kokemuksen puolesta voidaan todeta, että jokaisen täytyy löytää itselleen toimivimmat keinot. Tämä onnistuu kokeilun ja erehdyksen kautta. Esimerkiksi uudelle verkostoitujalle oikeanlaiset kerhot ja tapahtumat ovat sellaisia jonne hän pystyy itse antamaan jotain, esimerkiksi henkistä pääomaa, hyvää mieltä tai verkostoja. Mikäli hänellä ei ole mitään annettavaa verkostolle, ei heillä ole välttämättä mitään annettavaa hänelle.

Tutkittua keinoja ja tapoja verkostoitua sekä niiden mahdollisuutta tuottaa uutta kauppaa ja liiketoiminnallista hyötyä tutkija pystyy toteamaan saman minkä haastateltavat totesivat. Liiketoiminnallista hyötyä syntyy, vain jos verkostosi haluaa sitä syntyvän. Näin ollen verkostoitumisen kautta ei välttämättä saada ainakaan lyhyellä aikavälillä mitään isoja rahallisia voittoja. Verkotot sen sijaan voivat tarjota ammatillista kasvua, oppia, ystäviä, iloa, auttamistunnetta, sisäpiiritietoa, mahdollisuuksia sekä peilin, josta katsoa itseään ja omaa liiketoimintaansa. Jossain tapauksissa saattaa verkostojen kautta syntyä myös rahaa, mutta sitä syntyy vain, kun on ensiksi itse antanut. Verkostoitumisessa ei ole pikavoittoja, yhden verkostoitumisryhmän mottona onkin ”Givers Gain” eli antaja saa. Pikavoittojen etsijät löytävätkin rahakirstunsa varmasti kovan työn ja lukuisten kylmäsoittojen takaa. Verkostoituminen ei ole oikotie onneen. Se saattaa rikastuttaa elämää, mutta ei välttämättä rahallisesti.

8.1.3 Verkostoitujan mittarit

Hyvän verkostoitujan ominaisuuksista kysyminen aiheutti haastateltavissa tietynlaista kiusaantumista. Tutkija uskoo heidän haluavan viestittää, että kenestä tahansa voi tulla erinomainen verkostoituja. Erinomainen verkostoitujan tittelikin riippuu paljon siitä millä mittareilla hänet siihen nimitetään. Mittareita voi olla verkostoitujan kautta syntyvä liiketoiminnallinen tai rahallinen hyöty, verkostoitujan taito levittää hyvää mieltä verkostossa, verkostoitujan taito luoda muille mahdollisuuksia, verkostoitujan kyky opettaa ja kasvattaa muita, verkostoitujan kyky kasvaa itse osana verkostoa sekä verkostoitujan ominaisuus oppia muilta.

Tutkimuskysymykseni kannalta tärkein mittari on rahallinen tai liiketoiminnallinen hyöty, mutta jos näin on, tutkija näkee verkostoitumisen lisäarvoa tarjoavana asiana eikä niin-

kään rahallisena lypsykoneena. Verkostoituminen on niin sanotusti ”long play”, joka saattaa tuottaa tai saattaa olla tuottamatta rahallista hyötyä. Syiden ja arvojen ollessa oikeat, ei sillä tuottaako se vai ei, ole merkitystä tehden näin tämän mittarin täysin epärelevantiksi. Verkostoitujan tärkeimmät ominaisuudet ovatkin hänet syyt ja arvot, joiden perusteella hän haluaa ryhtyä verkostoitumaan. Tukeviksi ominaisuuksiksi mainittakoon helposti lähestyttävyyys, luotettavuus, sosiaalisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, iloinen elämän asenne.

Arvot:

- Vilpittömyys
- Aito halu auttaa
- Aito halu oppia
- Epäitsekkyyys
- Toisen laittaminen itsensä edelle

Työkalut:

- Verkostoitumisorganisaatiot
- Tapahtumat
- Sosiaalinen media
- Puhelin
- Sähköposti



Tukevat ominaisuudet:

- Positiivisuus
- Sosiaalisuus
- Tavoitteellisuus
- Muiden arvostaminen
- Ihmissuhteiden arvostaminen
- Kyky iloita muiden puolesta

Kuvio 16 Hyvä verkostoituja

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksiksi tutkija ehdottaa erilaisten verkostojen tutkimista. Ihmiset käyttävät verkostoja erilaisiin tarpeisiinsa. Syvällinen tietous siitä, mihin erilaisiin tarpeisiin ihmiset verkostoja käyttävät olisi mielenkiintoista. Asiasta voisi ensiksi tehdä laadullisen tutkimuksen ja sen jälkeen määrällisen tutkimuksen erilaisten verkostojen yleisyydestä tai käytettävyydestä. Toinen mielenkiintoinen aihe jota tutkia olisi yksittäisen verkoston jäsenen merkitystä verkostolle ja esimerkiksi urheilusta tuttua väittämää, että joukkue on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki.

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta voisi olla myös mielenkiintoista tutkia erilaisia verkostoitumisorganisaatioita ja tapahtumia tarkemmin ja mitata esimerkiksi jäsenten mielipiteiden kautta millaista hyötyä ja arvoa verkoston jäsen kokevat saavansa kerhosta. Tutkimus voitaisiin tehdä määrällisin menetelmin ja uskon, että moni yritys voisi olla asiasta kiinnostu-

nut. Myös laaja tutkimus suomalaisten verkostoitumisen syistä olisi mielenkiintoinen ja antaisi uutta näkökulmaa sille, juoksevatko suomalaiset verkostoitumassa vain rahan perässä.

8.3 Tutkimuksen merkittävyys

Tutkija kokee tutkimuksen itselleen merkittäväksi, mutta myös lukija saa paljon tutkimuksesta irti, mikäli tulokset ja johtopäätökset ovat odottamattomia. Moni teorioista joita verkostoitumisesta on kirjoitettu, kertoo syistä ja motivaatioista miksi verkostoitumista tulisi harjoittaa, mutta ei silti painota epäitsekyyttä ja toisen verkostoitujan itsensä edelleen laittamista. Olemassa oleva teoria keskittyykin valtaosin verkostoitujan ja verkostojen tehokkuuden maksimointiin ja informoimaan lukijaa verkostoitumisen luomista mahdollisuuksista kasvattaa liikevaihtoa. Tutkija kokee työn yhdeksi merkittävimmäksi osaksi sen ajatuksen haastamisen, että painotettaanko teorioissa ja maailmalla yleisestikin ottaen juuri vääriä arvoja tai lähtökohtia puhuttaessa verkostoitumisesta. Tukeeko maailmamme sen kaltaista verkostoitumista kuin se ihanne tilanteissa tulisi olla? Tutkimuksen laajuus ja tulokset ovat mielenkiintoiset mutta rajalliset, laajempia tutkimuksia tulisi tehdä ennen kuin näistä asioista voisi oikeasti tehdä johtopäätöksiä.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Virheiden välttämiseksi tutkimuksessa on aina arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ennen kaikkea ovatko tutkimuksen tulokset pysyviä. Eli voidaanko tutkimus esimerkiksi toistaa ja saada samat tulokset. (Puusa, 2011, 154-155)

Tutkimukseni reliabiliteetti on heikko. Suurimpana luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on tiedostaa se, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tärkein ja käytetyin työväline on tutkija itse. Tosin sanoen tuloksiin ja koko tutkimuksen suunniteluun ovat vaikuttaneet tutkijan omat ajatukset, arvot ja ennakkotiedot tutkimusaiheesta. Kun mietitään tutkimuksen toistettavuutta ehkä juuri nämä asiat ovat kaikkein vaikein toisen toistaa. Tutkimukseen osallistui viisi haastateltavaa. Toistettavuuden näkökulmasta voidaan nähdä, että ajan kuluessa myös heidän ajatukset ja mielipiteet voivat vaihtua tai kehittyä, joten tismalleen samoja tuloksia ei välttämättä saataisi. Näiden asioiden kehittymiseen vaikuttavat toki tulevat kokemukset sekä niiden kautta tapahtuvat mahdolliset arvomuutokset, näitä voisivat olla esimerkiksi työaseman vaihtuminen tai eri kulttuuriin muuttaminen.

Validiteetilla puolestaan haetaan sitä ovatko tutkimuksessa esitetyt asiat päteviä ja onko tutkimus tehty perusteellisesti sekä onko menetelmän valinta ollut oikea juuri tämän ilmiön mittaamiseen (Puusa, 2011, 154-155). Tutkimuksessa esitellyssä teoria- ja empiirisessä osuudessa on selkeät yhteneväisyydet, joten tutkija näkee sen kautta validiteetin tutkimuksessani hyväksi. Mitä tulee tutkimuksen perusteellisuuteen, tutkija näkee, että tutkimus vastaa asetettuun tutkimusongelmaan hyvin ja opinnäytetyön laajuisin taustoin. Tutkija kokee, että tutkimus herättää jatkotutkimuskysymyksiä sekä monia uusia kysymyksiä ilmiöstä. Tutkija ei näe, että tätä tutkimusaihetta olisi voinut järkevästi määrällisin menetelmin tutkia, ei ainakaan ilman voimakkaanpa oletusta tulevista tuloksista.

Tutkija valitsi puolistrukturoidun haastattelututkimuksen sen takia, että se jättäisi tutkijalle liikkumavaraa haastateltavien kanssa. Tällä tutkija haki sitä, että jos hän ei olisi ennalta ymmärtänyt täydellisesti tutkittavaa ongelmaa, voisi hän tarpeen mukaan seurata haastateltavan ajatusta tutkimastaan ongelmasta. Toisaalta vaikka tutkija sai tämän tutkimusmenetelmän kautta varmasti itse merkittävästi enemmän oppia ja laajemmaltakin alueelta kuin vain tutkimusongelma, hän näkee, että haastattelutyö vaikutti haastatteluiden keskinäiseen vertailukelpoisuuteen ja tämän kautta osittain tuloksiin. On vaikea sanoa kokeilematta olisiko esimerkiksi strukturoidulla haastattelulla saatu parempi ja ehkä selkeämpi empiirinen osuus ja tulokset aikaiseksi. Haastattelututkimukseen tutkija muodosti kysymykset teoriaosuuden pohjalta, kysymykset löytyvät liitteestä yksi. Kaikesta huolimatta tutkija näkee, että tutkimus on luotettava ja mikäli joku muu tekisi vastaavasta aiheesta vastaavalaisin tiedoin ja haastatteluin tutkimuksen, tutkija uskoo hänen saavan samanlaisia tuloksia.

8.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tutkijan opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä matka, vaikka sen lyhyeksi hän aluksi suunniteltikin. Tutkija aloitti opinnäytetyön suunnitellun joulukuussa 2014, samaa aikaa hän teki muuttoa Espoosta-Turkuun, tutkija oli myös vastaanottanut kokopäiväisen työpaikan. Työn aloituspäiväksi oli valittu 2.2.2015. Tutkija oli päättänyt tehdä opinnäytetyönsä yhdessä kuukaudessa. Aikataulu oli vähintäänkin tiukka.

1vk 29.12.2014-4.1.2015

- Suunnitelman luominen
- Aikataulun luominen
- Lähteiden kartoitus

2vk 5.-11.1.2015

- Teoria valmiiksi
- Sen pohjalta strukturoidut kysymykset
 - 8.11.2015 Ensimmäinen haastattelu Eva Brchisky

3vk 12.-18.1.2015

- Haastattelut
 - BUSO Networking tilaisuus 18.1.2015 Barona Areena
 - Mikko Jaatinen NBF 19.1.2015
 - Kari Paanainen 19.1.2015
- Soveltavan osuuden kirjoittaminen

4vk 19.-25.1.2015

- Soveltavan kirjottaminen jatkuu, yhteenvedot, johdanto
- 23.1.2015 A version palauttaminen opinäytetyö ohjaajalle
- Palautteen perusteella parantelua

5vk 26.1-31.1.2015

- 27.1.2015 B version palauttaminen opinäytetyö ohjaajalle
- Palautteen perusteella parantelua
- 31.1.2015 Valmiin tuotoksen palauttaminen opinäytetyöohjaajalle

Kuvio 17 Ensimmäisen opinäytetyö suunnitelman aikataulu

Tutkija pysyi suunnitelmassa kolme viikkoa. Hän sai teoriaosuuden suurelta osalta kirjoitettua, mutta eksyi monta kertaa innostuessaan jostakin yksittäisestä aiheesta. Lisäksi tutkijalla oli isoja haasteita löytää hyvää teoriaa suomenkielellä aiheesta. Suurin osa aluksi löydetyistä teorialähteistä oli englanniksi ja näistä valtaosa lehtiä, mikä teki niiden kirjoitusasuta ei tieteellistä vaan pikemminkin ohjeistavaa. Valitettavasti ohjeistava tyyli tarttui aluksi myös tutkijaan ja hän kirjoitti teoriaan paljon sellaista mitä sinne ei kuulunut. Haastattelut saatiin tehtyä aikataulun mukaan ja osa saatiin purettua, mutta sitten alkoi helmikuu ja kaikki pysähtyi.

Kokopäivätyö, jonka tutkija aloitti, oli hänen omaa alaa, jota hän oli opiskellut. Hän pääsi myös tekemään verkostoitumista ja kokeilemaan tutkimiaan asioita tarkemmin käytännössä, into korkealla hän työnsi aluksi koulun pois mielestään ja tutki sekä omaksui yrityksen toimintatapoja ja kulttuuria. Oltuaan hetken aikaa töissä hän huomasi, että käytti kaiken energiansa siellä, päästyäni kotiin hän oli aina puhki. Tutkija ei pystynyt käyttämään vapaa-aikaansa lainkaan opinäytetyön tai koulun loppuun saattamiseen.

Maaliskuussa 2016 tutkija irtisanoutui työpaikastaan ja päätin, että nyt tehdään koulu loppuun ja ennen ei mennä töihin ennen kuin se on loppuun tehty. Tutkija aloitti uuden opinäytetyöohjaajan kanssa ja he loivat uuden suunnitelman millä työ vietäisiin loppuun.

Opinäytetyön aikana tutkija on oppinut lukuisia asioita niin verkostoitumisesta, arvoista, ajankäytöstä kuin itsestään. Näistä ehkä tärkeimpänä opinäytetyö on auttanut tutkijaa

ymmärtämään omia tapoja tehdä verkostoitumista. Se on myös korostanut joitain sellaisia arvoja, joita tutkija on sisällään pitänyt, mutta ei niitä ennen ole niin selkeästi tunnistanut. Ajankäytöstä mainittakoon, että tutkimus on vähintäänkin allekirjoittanut vanhan urheilijoiden sanonnan *"ei se matka tapa vaan se nopeus"*

Opinnäytetyön tulos ei ollut tutkijan mielestä yllättävä. Hän osasi odottaa jonkun verran tätä tulosta koska, muutamat viisaat verkoston jäsenet olivat asiaa tutkijalle jo aikaisemmin opastaneet. Silti tutkijan oltua työelämässä joutuu hän hämmästelemään, kuinka yksyksissä ihmiset ovat verkostoitumisen kanssa ja toisaalta, kuinka itsekkäitä jotkut ihmiset ovat vieden vain omaa agendaansa eteenpäin unohtaen auttamisen lähes kokonaan tai odottaen siitä jotain vastapalvelusta. Tutkija on myös törmännyt yrityksiin, jotka painostavat työntekijöitään verkostoitumaan saadakseen sen kautta lisää uusia asiakkaita ja taloudellista hyötyä. Tällaisessa ilmapiirissä ei tutkija ihmettele, vaikka joku eksyykin "pimeälle puolelle" tekemään verkostoitumista itsekkäistä lähtökohdista.

Lähteet

- Barefoot, D & Szabo, J. 2010. Friends With Benefits. No Strach Press Inc. San Francisco
- Battilana, J & Tiziana, C. 2013. The Network Secrets of Great Change Agents. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/07/the-network-secrets-of-great-change-agents>.
Luettu 19.5.2016
- Botsman, R. 2012. The currency of the new economy is trust at Tedtalk.
http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust#t-619690. Katsottu 13.1.2015
- BNI, 2016. <http://www.bni.fi/>. Luettu 10.5.2016
- Brella, 2016. <https://www.brella.io/>. Luettu 10.5.2016
- Cuddy, A. 2012. Your body language shapes who you are. TedTalks.
http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are.
Katsottu 6.1.2015
- Cuddy,A., Kohut, M & Neffinger, J. 2013. Connect Then Lead. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2013/07/connect-then-lead>. Luettu 19.5.2016
- Cross, R & Thomas, R. 2011. A Smarter Way to Network. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2011/07/managing-yourself-a-smarter-way-to-network>. Luettu 19.5.2016
- Guterman, J. 2011. Sharing Ideas And Hors d'Oeuvres. Harward Business Review.
<http://guterman.com/hbr2ted.pdf>. Luettu. 25.5.2016
- Goldberg, M. 2013. Rediscovering Personal Networking: Michael Goldberg at TEDxMill-River. <https://www.youtube.com/watch?v=Po-QOVodPhU>. Katsottu 11.1.2015
- Gore,K. 2007. Networking Cultural Knowledge. 1.painos. WSOY. Helsinki
- Hakanen, M. 2012. Verkostojen Ongelmista. <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Verkoston-ongelmat.pdf>. Katsottu 11.1.2015

Helsingin yrittäjät, 2016. Yritysten Stadi –tapahtumassa panostetaan live-kohtaamiseen – Ilmoittaudu Brella-verkostoitumiseen. <http://www.yrittajat.fi/helsingin-yrittajat/a/uutiset/527677-yritysten-stadi-tapahtumassa-panostetaan-live-kohtaamiseen-ilmoittaudu-brella>. Luettu 10.5.2016

Ibarra,H & Hunter,M. 2007. How Leaders Create and Use Networks. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>. Luettu 19.5.2016

JCI, 2016. <http://www.jci.cc/about> Luettu 10.5.2016

Koistinen, O. 2013. Puoli miljoonaa suomalaista käyttää LinkedIniä – onko siitä hyötyä?. Helsingin-Sanomien. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1386442273928>. Luettu 13.1.2015

Koskinen, K., Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Jyväskylä.

Kotimaisten kielten keskus. 2014. Kielitoimiston sanakirja. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>. Luettu 11.1.2015

Leppänen,E & Korteso, K. 2013. Uuden työelämän aakkoset. Docendo Oy. Jyväskylä

Maister, D., Green, C & Galford, R. 2012. Luottamuksen Arvoinen. Talentum. Helsinki

Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Freeman, S., Lehenkari, J., Leminen, J & Siltala. 2008. Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus. Tekes. DTPage Oy

Niemelä, S. 2002. Menestyvä Yritysverkosto. Edita. Helsinki

O'Neil, O. 2013. What we don't understand about trust at Tedtalk. http://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust#t-348177. Katsottu 13.1.2015

Pagel,M. 2012. Wired For Culture: Orgins of the Human Social Mind. W. W. Norton & Company

Piskorski, M. 2011. Social Strategies That Work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/11/social-strategies-that-work>. Luettu 19.5.2016

Puusa, A & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint. Vantaa

Raeste, J. 2016. Tuore kysely: Työpaikat saadaan suhteilla, vain joka neljäs työllistyy avointa työpaikkaa hakemalla. Helsingin-Sanomat. <http://www.hs.fi/talous/a1458528439131>. Luettu 26.5.2016

Ruuskanen, P. 2002. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi – Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu!. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Suomen nuorkauppakamarit, 2016. <http://nuorkauppakamarit.fi/> Luettu 10.5.2016

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Uzzi, B & Dunlap, S. 2005. How to Build Your Network. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/12/how-to-build-your-network>. Luettu 19.5.2016

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K & Vesalainen, J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOY. Helsinki

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

- Mitä verkosto tai verkostot tarkoittavat sinulle?
- Millaisia tavoitteita verkostoitumisessa sinulla on? Mihin pyrit?
- Millä keinoin tänä päivänä kannattaa verkostoitua
- Millaisia työkaluja käytät kontaktoitumiseen?
- Mitä somessa?
- Millaisia tapahtumia?
- Millaisia esteitä näet ihmisillä olevan verkostoitumiselle?
- Millainen on hyvä verkosto Määrä vs Laatu?
- Millaista osaamista ja ominaisuuksia hyvä verkostoituja tarvitsee?
- Millainen on tyypillinen suomalainen verkostoituja +/-?
- Millainen vaikutus on kulttuurilla verkostoitumiseen?
- Näetkö Luottamuksen tärkeänä osana kontaktoitumista/verkostoitumista?
- Mitä Luottamus tarkoittaa?
- Kerro miten yrityksenne on tehnyt verkostoitumisesta liiketoimintaa?