



# Verkostomaisen toiminnan johtaminen

Jenni Mäkelä

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Toukokuu 2022

Liiketalouden ala / Organisaation ja talouden johtaminen

**Mäkelä Jenni**

## **Verkostomaisen toiminnan johtaminen**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 73 sivua

Liiketalouden ala, Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

## **Tiivistelmä**

Verkostomainen toiminta on välttämättömyys tämän päivän yritysliiketoiminnassa. Verkostoissa toimimisesta ja verkostoitumisen merkityksestä puhutaan paljon. Verkostomaisella toiminnalla voi olla hyvinkin merkittäviä strategisia tavoitteita tai toisessa ääripäässä verkostomaisella toiminnalla tarkoitetaan hyvin kevyttä yhteistyötä ilman määriteltyjä tavoitteita. Johtamismalleja ja johtamisen käytäntöjä tulee uudistaa ja arvioida sen mukaisesti mitä verkostomaisella toiminnalla tavoitellaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää ja kuvata mitä verkostomainen toiminta tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan Telian palvelujohtamisen osa-alueella. Tavoitteena oli myös tunnistaa verkostojohdamisen haasteita, parhaita käytäntöjä ja erityispiirteitä, että verkostomaista toimintaa pystytään kehittämään.

Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu verkostokäsitteiden sekä strategisen verkostojohdamisen teorioiden kautta. Verkostojohdamisen teoriasta hyödynnetään etenkin aikaisempien tutkimusten kautta tunnistettuja verkostojohdamisen parhaita käytäntöjä, joita on kuvattu organisaatiotason strategisen verkostojohdamisen käytäntöjen osalta sekä yksittäisen verkoston johtajan johtamisen käytänteiden kautta.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastatteluihin osallistui haastateltavia henkilöitä kolmesta eri yhtiöstä. Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysin kautta muodostui tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

Tutkimustuloksissa kuvattiin mitä verkostomaisella toiminnalla tavoitellaan ja millaisia haasteita verkostojohdamisessa tunnistettiin. Lisäksi tuloksia peilattiin teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin, joiden kautta tunnistettiin konkreettisia verkostojohdamisen hyviä käytäntöjä kuten verkostostrategian kirkastaminen, verkostokartan kuvaaminen sekä verkostojen hallintamallien valinnan tärkeys. Lisäksi tuloksissa kuvattiin verkostojohdamisen erityispiirteitä yksittäisen verkoston johtamisen näkökulmasta.

Johtopäätöksissä todettiin, että palvelujohtamisella on niin laaja toiminta-alue, että tulokset voidaan laajentaa koskemaan koko Telian yritysliiketoimintaa ja yhteistyötä tutkimuksessa mukana olleiden yhtiöiden välillä. Tutkimuksen kautta muodostui selkeä tarve strategisen verkostojohdamisen käytänteiden kirkastamisesta. Lisäksi tunnistettiin hyviä verkostojohdamisen käytänteitä, kehitystoimenpiteitä sekä useita jatko-tutkimusaiheita.

## **Avainsanat (asiasanat)**

Verkostot, verkostoituminen, verkostojohdaminen, johtaminen, strategiset verkostot

Ei salassa pidettäviä tutkimustuloksia

**Mäkelä Jenni**

### **Leading of networks**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 73 pages

Business Administration. Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Networking is a necessity in today's business and there is a lot of talk about the importance of networking. There are numerous styles of networks. There can be strategic goals for network or there can be networking without defined goals and cooperation is light and unstructured. Network management models and practices need to be reformed and evaluated through the target of the networking.

The purpose of thesis was to describe what networking means and what were the targets of networking in Telia Service management -area. The aim was also to identify challenges and best practices of network management and leadership. Theoretical basis of this research was built through network and networking concepts and theories of strategic network management. Previous research identified best practices in strategic network management at organizational level. There was also management and leadership research that point out best practices of leading network from individual network leader level.

This was qualitative research about leading networks in Telia service management -area. The study was carried out through theme interviews with people from three different company and different roles in networks. Material was analyzed by data driven content analysis method.

At first research results describe what networking aim to achieve in Telia Service Management area. Nets had strong strategic expectations and people wanted networking to be formal and objective. The second results were mirrored in strategic business network theory that identifies concrete practices of network management like clear network strategy and suitable network management model. The results also described the specific features of network management from the perspective of individual network leader.

The conclusion of the research was that there are few strategic network management models that can be used to help nets to be more productive. This study was about Service Management area, but the scope of service management is so wide, that results could be extended to cover all Telia Finland's corporate business organizations and networking between the companies involved in the study. These results and conclusions could help any organization with intentions to managed strategic network or renewal of leadership from traditional hierarchical management to involving or distributed network leadership.

### **Keywords/tags (subjects)**

Net, network, networking, network management, leadership

### **Miscellaneous (Confidential information)**

No confidential research results.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
1.1	Verkostomaisella toiminnalla on iso merkitys liiketoimintaan.....	3
1.2	Miten johtaminen tukee verkostomaista toimintaa ja verkostoja? .....	4
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	5
<b>2</b>	<b>Verkostomainen toiminta ja verkostokäsitteet.....</b>	<b>6</b>
2.1	Verkostomaisen toiminnan ajurit ja tavoitteet.....	6
2.2	Verkostokäsitteet.....	7
2.3	Verkostoitumisen käsitteet .....	9
<b>3</b>	<b>Verkostomaisen toiminnan johtaminen .....</b>	<b>11</b>
3.1	Verkostomainen toiminta ja johtamisen uudistaminen .....	12
3.2	Verkostomaisen toiminnan strateginen johtaminen .....	14
3.2.1	Verkostostrategia.....	14
3.2.2	Verkostojen hallinta.....	16
3.3	Verkostojohtamisen erityispiirteet ja käytännöt .....	19
3.3.1	Luottamus, sitoutuminen ja osaaminen.....	21
3.3.2	Verkoston yhteiset tavoitteet.....	23
3.3.3	Verkostotyön koordinointi.....	25
3.3.4	Erilaiset roolit verkostoissa.....	25
3.4	Verkoston johtaminen osana suurempaa kokonaisuutta.....	28
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>31</b>
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	31
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen .....	32
4.3	Aineiston analyysi.....	35
<b>5</b>	<b>Tulokset ja tulosten tarkastelu .....</b>	<b>37</b>
5.1	Strateginen verkostojohtaminen .....	38
5.1.1	Strategisten verkostojen tavoitteellisuus.....	40
5.1.2	Verkostojen hallinta.....	46
5.1.3	Verkostojen monimuotoisuus .....	50
5.2	Verkoston johtamisen erityispiirteet ja käytännöt .....	51
5.2.1	Verkoston rakennusvaihe ja johtajan rooli.....	51
5.2.2	Verkoston vetäjän moniroolisuus.....	55
5.2.3	Verkostojäsenten rooli ja vastuut.....	57
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>58</b>
6.1	Johtopäätökset.....	59

6.2 Kehitysehdotuksia .....	62
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	63
6.4 Jatkotutkimusaiheita .....	66
<b>Lähteet .....</b>	<b>69</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1. Yrityksen tavoite ja keino hierarkia.....	15
Kuvio 2. Verkostojen hallintamallien määrittely Provanin ja Kenisin mukaan .....	19
Kuvio 3. Verkostotyön ydin (mukaeltu Järvensivu 2019, 61).....	22
Kuvio 4. Ryhmän kehitysvaiheet ja johtajan rooli Wheelanin mukaan.....	28
Kuvio 5. Tutkimuksen tietoperusta.....	31
Kuvio 6. Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset.....	34
Kuvio 7. Teemahaastatteluiden aineistolähtöinen luokittelu.....	36
Kuvio 8. Tutkimusprosessi.....	37
Kuvio 9. Verkostomaisen toiminnan strategisen johtamisen keinot.....	50
Kuvio 10. Verkostojohdamisen erityispiirteitä.....	57
Kuvio 11. Tutkimuskysymykset ja tulosten tärkeimmät aiheet.....	61

## **Taulukot**

Taulukko 1. Verkostokäsitteiden määrittelyt.....	9
Taulukko2. Verkostoitumiseen liittyvät käsitteet.....	11

# 1 Johdanto

## 1.1 Verkostomaisella toiminnalla on iso merkitys liiketoimintaan

Verkostomaisen tekemisen merkitys tämän päivän liiketoiminnalle voidaan todeta olevan jopa ratkaiseva. Yritykset liittotuvat, koska niiden on pakko (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 24). Innovaatiot ja uudenlaisten ratkaisujen tuottaminen asiakkaille vaativat verkostomaista toimintaa. Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto ja Apilo (2014, 8) sekä Hakanen ja muut (2007, 9) toteavat yksiselitteisesti, että tämän päivän globaalissa kilpailussa tarvitaan yritysrajat ylittävää yhteistyötä. Useat tutkimukset osoittavat myös, että viime vuosien kasvun takana ovat olleet yhä enemmän teknologiset innovaatiot yhdistettynä verkostomaiseen toimintaan. Uudet ratkaisut asiakkaille ja uudet yritysten väliset, tuottavat toimintatavat ovat tulosta verkostoituneesta toiminnasta ja siksi kumppanuus ja verkostojen kehittäminen ovat alkaneet kiinnostaa myös organisaatioiden johtoa ja tutkijoita. (Yliherva 2006, 9, 11-12.) Myös Fleming ja Marx (2006, 6) toteavat, etteivät yritykset ja organisaatiot pysty yksin ja eristäytyneenä tuottamaan kilpailukykyisiä tuotteita, palveluita, toimintamalleja ja innovaatioita. Tarvitaan eri asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta ja verkostoja. (Valkokari ym. 2014, 8, Lipasti 2007, 12.)

Useissa tutkimuksissa todetaan, että verkostomaisesta toiminnasta on hyötyä liiketoiminnalle ja tutkimusnäkökulmat elävät jatkuvasti. Strategisen johtamisen näkökulmasta verkostomainen toiminta alkoi korostua jo 1990-luvun loppupuolella. Ymmärrettiin, että kilpailuedun tavoittelussa verkostoitumisen kautta voidaan löytää win-win tilanne. Yhteistyössä korostuu luottamus eikä oman edun tavoittelu ja osaoptimointi. 2000-luvulla strategiset verkostot ja niiden tutkimus keskittyivät verkostojen kautta osaamisen, oppimisen ja resurssien saatavuuteen. (Valkokari ym. 2014, 15-16.) Talusteoreettisessa keskustelussa ja etenkin johtamisteoriassa alettiin jo 1990-luvulla korostaa sosiaalisia verkostoja, vuorovaikutusta ja yhteistoiminnallisuutta yritysten menestyksen selittämisessä ja ymmärtämisessä. Yhtenä esimerkkinä yhteistoiminnan aloittamisesta voidaan pitää 2000-luvulla alkanutta kehitystä kumppanuustoiminnassa. 80- ja 90-luvulla ulkoistettujen palveluiden ylikilpailuttamisen ongelmien jälkeen alettiin rakentaa kumppanuustoimintaa, jossa haettiin aitoa yhteistoimintaa kuten avointa informaation vaihtoa, yhteisiä kehitystoimia sekä yhteisiä integroitavia tietojärjestelmiä. Tänä päivänä haetaan kuitenkin yhteistoiminnallisia yhteistyömalleja sekä kaikkia toimintoja hyödyttävää verkostojen johtamista. (Valkokari ym. 2014, 10-11.) Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller ja Vesalainen (2009, 9-10) tuovat esille,

että verkostotoiminnan moninaisuuden, uudistumisen ja uusien ajureiden takia verkostojen mahdollisuudet tunnetaan vielä huonosti ja uutta tutkimusta tarvitaan. Lisäksi Valkokari ja muut (2014, 16-17) toteavat, että harvoissa tutkimuksissa verkostoitumisen ilmiötä on käsitelty systeemisenä kokonaisuutena. Verkostomaisen toiminnan tutkimus on siis erittäin ajankohtainen aihe edelleen.

## **1.2 Miten johtaminen tukee verkostomaista toimintaa ja verkostoja?**

Verkostomaisen toiminnan johtaminen vaatii organisaatorajat ylittävää johtamista, jossa perinteiset johtamisen opit eivät välttämättä toimi. Perinteiset hierarkkiset organisaatiot ja niissä tunnistettu siilomainen toiminta on liian hidasta ja kankeaa eikä tuota uusia ratkaisuja riittävän nopeasti. Perinteiset, teollisuuden aikakaudelle tyypilliset johtamismallit ja organisaatorakenteet aiheuttavat ongelmia ja tehottomuutta. Tarvitaan täysin uudenlaisia verkostomaisia ratkaisuja ja johtamista, jotta kaikkia toimintoja ja osaamisia pystytään johtamaan ja rakentamaan dynaamisia verkostoja ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. (Valkokari ym. 2014, 8; Lipasti 2007, 12.) Verkostomaista organisaatiota voidaan kuvata useilla eri tavoilla ja tässä tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään erilaisia verkostoja ja verkostoitumisen ilmiötä. Valkokari ja muut (2014, 17) suosittelevatkin yrityksiä lähtemään omien strategisten tavoitteiden ja oman verkostoaseman järjestämisestä hyödyntääkseen verkostoja omassa liiketoiminnassaan. Ilman tietoista verkostostrategiaa yritys saattaa ajautua moniverkostoympäristössä satunnaisesti yhteistyömuodosta toiseen. (Valkokari ym. 2014, 17-18.)

Organisatorisen ja strategisen johtamisen näkökulman lisäksi kuvataan verkostomaisen toiminnan ja verkoston johtamisen haasteita ja parhaita käytäntöjä. Lipasti (2007, 52-53) tiivistää johtamishaasteen siihen, että vaaditaan suuren muutoksen johtamista ilman perinteistä hierarkian tuomaa valta-asemaa ja kuvaa tätä transformatiiviseksi verkostojohtamiseksi. Verkostomaisen toiminnan johtamisen erityispiirteet ja johtamismallit ovat olennainen osa tämä tutkimuksen tietoperustaa. Valtioneuvoston kanslian julkaisussa (2019) nostetaan esille verkoston ja verkostoitumisen aktiivisen johtamisen merkitys verkostojen hyötyjen saavuttamiseksi. Ilman aktiivista verkoston johtamista verkostoihin käytetty aika ja resurssit eivät välttämättä tuota paljoakaan lisäarvoa jäsenilleen tai sidosryhmilleen. (Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019, 9.) Tanskanen, Ahola, Aminoff, Bragge, Kaipia ja Kauppi (2017) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen 601 akateemisen artikkelin pohjalta ulkoisten resurssien johtamisesta ja todenneet, että aiheesta tehdään paljon tutkimusta, mutta päätöksiä tehdään edelleen harvoin akateemisten tutkimusten perusteella. On siis tärkeää

yhdistää akateemisten tutkimusten tuomaa teoriaa ja johtamismalleja lähemmäksi yrityksen verkostojen johtamista.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata verkostomaista toimintaa sekä kuvata verkostojen johtamisen haasteita, parhaita käytäntöjä ja verkostojohdamisen erityispiirteitä. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään kohdeyrityksen yritysliiketoiminnan ja erityisesti palvelujohtamisen kokonaisuuden näkökulmasta. Yrityksen strategian ja arvolupauksen toteuttaminen ja lunastus vaativat verkostomaista toimintaa sekä strategisten liiketoimintaverkostojen johtamista. Nopeasti kehittyvät teknologiset uudistukset, tytäryhtiörakenne sekä asiakas- ja tuottavuusvaatimukset vaativat verkostoitumista ja verkostojen johtamista.

Tutkimus rajataan palvelujohtamisen ja siihen liittyvien tytäryhtiöiden välisten liiketoimintaverkostojen toiminnan ymmärtämiseen ja johtamiseen. Rajauksesta huolimatta tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään laajemminkin yrityksen sisällä sekä tytäryhtiöissä verkostojen näkyväksi tekemisessä, toiminnan kehittämisessä sekä eri verkostojen johtamisen kehittämiseen. Koko maaorganisaation tasolla verkostojen johtaminen on valittu yhdeksi johtamisen kehittämisen teemoista, joten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös yleisemmin kohdeyrityksen johtamisen kehittämisessä. Verkostomainen työskentely osana liiketoimintaa kasvaa jatkuvasti, joten aihe on merkityksellinen myös laajemmin. Verkostomaisessa toiminnassa ja verkostojen johtamisessa eri toimialat sekoittuvat, joten tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää laajemminkin, vaikka tässä tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen.

Eri tieteenalojen ja tutkijoiden kuvaukset ja näkemykset verkostoteoriasta, verkostokäsitteistä sekä verkostojen johtamisesta poikkeavat toisistaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään verkostoteoriaa (Network Theory) ja yleistä organisaatiotutkimukseen liittyvää verkostoteoriaa. Tutkimuksen viitekehys muodostuu verkostokäsitteiden monimuotoisuuden avaamisesta ja ymmärtämisestä, verkostomaisen toiminnan strategisen johtamisen teoriasta sekä verkostojohdamisen erityispiirteistä ja aikaisempien tutkimusten tunnistamista hyvistä käytännöistä. Lisäksi avataan systeemiajattelua sen verran, että ymmärretään verkostomaisen toiminnan monimuotoisuutta ja tämän näkökulman tuomia ilmiöitä verkostomaisen toiminnan johtamisessa. Tietoperustassa ei



pyritä avamaan kaikkia verkostomaiseen toimintaan liittyviä verkostotermejä vaan keskitytään tutkimusongelman kannalta olennaisiin käsitteisiin ja malleihin.

## **2 Verkostomainen toiminta ja verkostokäsitteet**

Verkostomainen toiminta on varsin monisäikeinen ilmiö. Tässä luvussa avataan ensin syitä miksi verkostomaisesta toiminnasta puhutaan niin paljon ja sen voidaan todeta olevan jopa tuottavan yritystoiminnan edellytys tänä päivänä. Verkostomaisen toiminnan ajureiden ymmärtäminen on tärkeää. Ajureiden lisäksi tässä luvussa avataan verkostokäsitteitä. Tutkimuksen kannalta olennais- ta on myös rajata verkostokäsitteitä. Verkostokäsitteiden ja verkostojen muodostumisen ymmär- tämisen lisäksi erilaiset roolit verkostoissa kuvaavat verkostomaisen toiminnan monimuotoisuutta.

### **2.1 Verkostomaisen toiminnan ajurit ja tavoitteet**

Ensimmäinen ja ehkä liiketoiminnan näkökulmasta merkittävin verkostomaisen toiminnan ajuri on kiristynyt, globaali kilpailu. Tämä näkyy liiketoiminnassa koko ajan kovenevina kustannuspaineina ja teknisen kehityksen kiihtymisenä. Lisäksi globaali kilpailu aiheuttaa haasteita ennustettavuudel- le. Liiketoiminnan ja uusien innovaatioiden kehitys pakottaa yritykset verkostoitumaan. Liiketo- iminnan näkökulmasta voidaan ajatella, että edellä esitetty liiketoiminta ympäristön muutos on tärkein verkostoitumisen ajuri, mutta verkostoitumalla haetaan myös edelläkävijyyttä ja kilpailue- tua. (Hakanen ym. 2007, 23-24.) Verkostoitumisen kilpailuedun voidaan ajatella syntyvän organi- saatiotasolla muun muassa tiedon jakamisen, yhdessä oppimisen, täydentävien resurssien ja pie- nempien transaktiokustannusten kautta (Valkokari 2009, 55-56). Tanskanen (2021, 9) toteaa, että viime vuosikymmeninä poikkeuksellista kasvua ja kannattavuutta on haettu verkostomaisella toi- minnalla, yritystä ympäröivän ekosysteemin eli resurssien johtamisella.

Ennen katsottiin, että parhaan kilpailuedun saavuttaa, kun kaikki tarvittava pystytään suoritta- maan yrityksen sisäisin voimin. Tämän päivän organisaatioita kuvaa usein paremmin meta- organisaatiokäsitys, jossa yritykset tai yksilöt luovat verkostoja ja toimivat yhteistyössä kohti yhtei- siä päämääriä. Verkostojen ajatellaan pystyvän reagoimaan paremmin nopeasti muuttuviin tilan- teisiin ja vaatimuksiin. Tällaiset verkosto-organisaatiot pystyvät luomaan järjestystä kaaokseen ja ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin jakamalla tietoa ja luomalla uudenlaisia tapoja toimia. Meta- organisaatiot, joissa verkostomaisella toiminnalla on olennainen rooli, haastavat perinteiset orga-

nisaatiorakenteet ja yrityksen valtasuhteet, johtamisen ja tietovirrat. (Buchanan & Huczynski 2017, 556-557.)

## 2.2 Verkostokäsitteet

Verkosto-termiä käytetään varsin huolettomasti ja vaihtelevasti ja monissa eri merkityksissä. Eri verkostokäsitteillä on eri teoreettinen tausta akateemisessa keskustelussa ja tieteellinen käyttötarkoitus (Valkokari ym. 2014, 14-15, Puustinen 2017, 30). Tässä tutkimuksessa verkostokäsitteitä avataan verkostotutkimuksen, hallintotieteen ja johtamisen näkökulmista. Verkostokäsitteiden lisäksi verkostoitumisen käsitteisiin on tärkeä perehtyä, jotta voidaan paremmin ymmärtää verkostomaista toimintaa. Tässä luvussa avataan tutkimuksen kannalta olennaisimmat verkostokäsitteet ja niiden yhteenveto löytyy tämän luvun lopussa taulukosta 1.

Verkosto muodostuu usein verkoista tai verkosto voi tiivistyä verkoksi. Verkosto taas voidaan todeta olevan osa isompaa verkostoa eli ekosysteemiä tai systeemiä. Verkostotutkimuksessa **verkko** määritellään rajatuksi yritysjoukoksi tai verkostoksi, jolla on selkeä päämäärä tai tavoite. Yhteisten tavoitteiden lisäksi verkon jäsenillä on myös omia tavoitteita. (Valkokari ym. 2009; Hakanen ym. 2007, 78.) Organisaatiotieteessä voidaan todeta **ryhmä**-käsitteen olevan melko lähellä verkko määritelmää. Ryhmä muodostuu kahdesta tai useammasta toimijasta ja sillä on selkeät rajat. Toimija joko kuuluu ryhmään tai sitten on sen ulkopuolella. (Puustinen 2017, 33.)

Yksikertaisimmillaan verkosto voidaan kuvata vuorovaikutussuhteena, jossa vuorovaikutuksen avulla yritykset oppivat tuntemaan toistensa tuotteet, osaamisen ja toimintatavat (Möller, Rajala, Svahn 2006, 222.) Verkko on selkeästi rajattu joukko, mutta **verkosto** kuvataan dynaamiseksi, jatkuvassa muutoksessa olevaksi rajattomaksi toimijoiden joukoksi, joilla on yhteinen tavoite (Valkokari ym. 2009, 12-13; Hakanen ym. 2007, 78). Lisäksi Valkokari ja muut (2009, 12) korostavat, että verkosto on yhteistyöltään tiiviimpi kuin markkinat, mutta selkeästi väljempi kuin hierarkia. Sosiaalitieteessä verkosto kuvataan muodostuvan toimijoista tai solmuista ja niiden välisistä suhteista. Hallinnon tutkimuksessa verkosto nähdään usein sosiaalisen rakenteen muotona ja se ymmärretään koordinaatiomekanismina tai organisaatiomallina. (Puustinen 2017, 31-32.) Tanskasen ja muiden (2017, 8) kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että monimuotoinen verkosto on yritykselle hyödyllinen. On siis tärkeää ajatella verkostomaista toimintaa niin kevyiden tai löysien verkostojen kautta kuin varsin kiinteiden ja tiivisten muodollisten liiketoimintaverkostojen tai kumppanuuksien

näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa verkostomaisen toiminnan tutkiminen rajataan kuitenkin muodollisiin verkostoihin, koska yrityksen strategiaa toteutetaan nimenomaan verkostojen kautta. Tämä viittaa tarpeeseen muodollisista verkostoista tai verkoista, joissa on selkeät yhteiset tavoitteet. Seuraavassa kappaleessa avataan tarkemmin strategisen liiketoimintaverkoston käsitettä.

Strategiateoreettisessa keskustelussa alettiin korostaa yritysten yhteistyötä ja liittoutumista jo 1990-luvun loppupuolella. Tämä perustui win-win periaatteeseen, jossa asiakkaan, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden yhteistyö hyödyttää kaikkia toimijoita. Ennen 2000-lukua verkostoja ohjasivat arvoketjujen hallinta asiakkaan tai kärkiyrityksen näkökulmasta. 2000-luvun alussa on korostettu oppimisen, osaamisen ja resurssien näkökulmia. Sen jälkeen verkostotutkimuksessa ovat nousseet strategiset ja tietoisesti valitut verkostot. (Valkokari ym. 2014, 15-16). **Strategiset liiketoimintaverkostot** ovat tietoisesti rakennettuja verkostoja, joiden avulla pyritään saavuttamaan strategisten painopisteiden kautta esimerkiksi johtoryhmän määrittelemät liiketoiminnan tavoitteet (Ojakoski & Pakarinen 2014, 26-27; Järvensivu 2019, 118-119). Järvensivu (2019, 119) jakaa vielä tavoitteelliset liiketoimintaverkostot ylhäältä johdettuihin tai yhdessä johdettuihin strategiisiin verkostoihin. Liiketoimintaverkostojen menestystekijöinä nähdään olevan mm. tavoitteellisuus, tehokkuus, ydinosaaminen sekä dynaamisuus ja niillä haetaan joustavuutta ja monimuotoisuutta.

Yrityksostojen ja sitä kautta syntyvien strategisten liiketoimintaverkostojen kautta voidaan hakea strategista keskittymistä ja uusiutumista tai molempia. Strategisessa keskittymisessä haetaan tehokkuutta ja tuottavuutta palveluprosessien harmonisoinnin ja tehokkaampien toimintamallien kautta. Strategisessa uudistumisessa taas ymmärretään, että nykyinen liiketoiminta ei tuota riittävästi kasvua ja kasvua lähdetään hakemaan kehittämällä nykyisiä markkinoita tai uusia markkinoita yritysten välisellä yhteistyöllä. Verkostoissa voidaan myös lähteä kehittämään kokonaan uutta kyvykkyyttä tai uusia liiketoiminta-alueita asiakkaiden tarpeisiin. (Lipasti 2007, 31-33, 36-38.) **Innovaatioverkostot** voidaan ajatella olevan osa strategisia liiketoimintaverkostoja. Usein kovimmat odotukset verkostomaiselle toiminnalle liittyvät juuri uuden luomiseen ja innovointiin. Jos arvokasta, spesifiä tietoa ja resursseja ei pystytä jakamaan verkostoissa, verkoston innovointikyvykkyys jää pieneksi ja tuloksellisuus on vähäistä. (Dhanaraj & Parkhe 2006, 3.) Useiden tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että yritykset hakevat ulkoisilta resursseilta erityisesti suorituskykyä, uusia innovaatioita, tietoa ja osaamista sekä verkostojen kautta saatavaa lisäarvoa tai laatua. Verkosto-

jen tuloksellisuutta voidaan kasvattaa muun muassa markkinointistrategioiden yhdistämisellä, tiedon jakamisella, integroidulla tietotekniikalla tai alku ja loppupään integroinnilla. (Tanskanen ym. 2017, 12).

Edellä kuvatut verkostokäsitteet ryhmä, verkko, verkosto ja strateginen liiketoimintaverkosto yksinkertaistavat ilmiötä ja auttavat hahmottamaan verkostomaista toimintaa liiketoiminnan osana. Samalla ne yksinkertaistavat liikaa ilmiötä, jossa on systeemisyiden piirteitä. Edellä kuvattujen verkostotermien rinnalla käytetään koko ajan enemmän metaforana **ekosysteemi**-termiä kuvaamaan monimutkaisia yhteistyöverkostoja (Valkokari ym. 2014, 15). Systeemi kehittyy yhdessä ympäristönsä kanssa eikä ainoastaan mukaudu ympäristön ärsykkeisiin (Puustinen 2017, 41-44). Tämä on myös huomioitava, kun pohditaan verkostomaista toimintaa ja sen johtamista.

Alla olevassa taulukossa 1 on tiivistetty eri verkostokäsitteitä, joiden avulla pyritään kuvaamaan tämän tutkimuksen kannalta olennaisia verkostomuotoja. Kuten jo aikaisemmin on todettu, niin tässä tutkimuksessa korostuvat muodolliset verkostot. Ekosysteemi ja systeemisyys käsitteet tuodaan mukaan tutkimukseen, koska niiden merkityksen ymmärtäminen on keskeistä verkostojen johtamisen ymmärryksen näkökulmasta.

Taulukko 1. Verkostokäsitteiden määrittelyt

Ryhmä	Verkko	Verkosto	Strateginen liiketoiminta verkosto	Ekosysteemi
Rajattu joukko. Yksilö määrittelee itsensä osaksi joukkoa, muut tunnistavat ryhmän olemassa olon. (Puustinen 2017,33)	Rajattu yritysjoukko tai verkosto, jolla on selkeä päämäärä tai tavoite. Yhteisten tavoitteiden lisäksi verkon jäsenillä on myös omia tavoitteita. (Valkokari & muut 2009, Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 78.	Dynaaminen, jatkuvassa muutoksessa oleva rajaton toimijoiden joukko, joilla on yhteinen tavoite. (Valkokari & muut 2009, 12-13)  Organisaation sosiaalinen rakenne ja koordinaatiomekanismi tai organisaatiomalli (Puustinen 2017, 31-32)	Tietoisesti rakennettuja verkostoja, joiden avulla pyritään saavuttamaan strategisten painopisteiden kautta määritellyt liiketoiminnan tavoitteet. Liiketoimintaverkostot voivat olla ylhäältä johdettuja tai yhdessä johdettuja. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 26-27, Järvensivu 2019, 118-119  Huom. Sisältää myös innovaatioverkostot	Systeemi ei ainoastaan mukaudu ympäristönsä ärsykkeisiin vaan kehittyy yhdessä ympäristönsä kanssa. kompleksisuus syntyy verkoston ominaisuuksien ja sen ympäristön välisten ominaisuuksien yhdessä kehittyvistä vuorovaikutusprosesseista. (Puustinen 2017, 41-44)

## 2.3 Verkostoitumisen käsitteet

Kuten kappaleessa 2.1 on kuvattu, niin verkostomaisen toiminnan ajureita ja tavoitteita on paljon ja edellisessä kappaleessa avattiin erilaisia verkostokäsitteitä. Näiden lisäksi on hyvä ymmärtää

kuinka verkot ja verkostot muodostuvat ja verkostojen muodostumiseen liittyviä käsitteitä ja niiden eroavaisuuksia. 1990-luvun puolivälissä nähdään alkaneen rajattomien organisaatioiden aika-kausi, jossa organisaatioiden rajoja ja siiloja yritetään poistaa yrityksen sisällä ja myös ulkoisiin toimijoihin nähden. Tämän määritelmän kehitti General Electric johtaja Jack Welch, joka halusi rikkoa esteitä yrityksen ja asiakkaiden välillä sekä tilaajien ja omistajien välillä. Tämä organisoitumisen malli nähtiin tehokkaana ja tuottavana ja siitä on kehitetty myös ”collaborative relationship structure”, jossa useampi organisaatio tekee yhteistyötä, innovoi, jakaa tietoa, resursseja ja teknologiaa ollakseen tuottavampia. Yrityksissä hierarkia vähenee, avoimuus kasvaa ja siirrytään virtuaaliseen yhteistyöhön ja johtamiseen. (Buchanan & Huczynski 2017, 566.) Käytännössä verkostoissa voidaan ratkaista ongelmia tai haasteita, joita ei pystytä esimerkiksi perinteisissä tiimeissä ratkaisemaan. Ongelmat ovat monialaisia ja kompleksisia ja siksi niiden ratkaisemiseen lähdetään usein muodostamaan verkostoa. Usein verkoston muodostamisen alussa ei ole edes tavoitetta, koska jo tavoitteen määrittely saattaa tarvita koko verkoston yhteistä keskustelua, osaamisen jakamista ja yhteisen ymmärryksen kasvattamista. (Järvensivu 2019, 35.)

Hierarkkiseen organisaatorakenteeseen tottuneet johtajat ja asiantuntijat saattavat toimia hyvinkin siiloutuneesti. Saatetaan olla oman toimenkuvan tai työroolin vankina ja näin menetetään suuri osa asiakasymmärryksestä ja laajemmasta osaamisesta, mitä ihmisillä olisi tarjota organisaatiolle. Laaja verkottuminen onkin yksi keskeisiä ketterän verkosto-organisaation ominaisuuksia. (Länsisalmi 2013, 90-91.) **Verkottumisen** käsite voi tarkoittaa sekä yksittäisen ihmisen yhteistyötä eri ihmisten tai tahojen kanssa tai laajasti eri organisaatioiden välisenä yhteistoimintana (Wikipedia). Tässä yhteydessä verkottumisen käsite määritellään kuitenkin tiiviiksi verkostoitumisen muodoksi, joka on tavoitteellinen ja pitkäjänteinen prosessi. Tässä verkottumisen prosessissa osapuolten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään ja siitä syntyy lisäarvoa yrityksille. (Hakanen ym. 2007, 77.) Myös **Verkostoitumisen** käsite on laajasti käytössä ja yleisesti voidaan ajatella sen tarkoittavan suhteiden luomista monin eri tavoin ja eri tilanteissa. Kun epämuodollinen ja väljä verkostoituminen eivät enää riitä tavoitteiden saavuttamiseen, siirrytään kohti tiiviimpiä verkstorakenteita. (Puustinen 2017, 32.) Hakanen ja muut (2007) kuvaavat verkostoitumisen kahden tai useamman osapuolen tavoitteelliseksi, säännölliseksi ja pitkäjänteiseksi yhteistyöksi. Yhteistyötä voidaan tehdä tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi, tutkimus- ja kehitystoiminnassa, myynnissä tai markkinoinnissa. Verkostoituneen toiminnan tulisi olla vuorovaikutteista ja luottamuksellista. Parhaimmillaan se on myös kaikkien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta. (Hakanen ym. 2007, 44-45.)

O'Toole (1997) kuvaa **Verkosto-organisaatio** rakenteen koostuvan useista organisaatioista tai niiden osista, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Riippuvuus liittyy usein käytettävissä oleviin resursseihin ja kaikkien osallisten hyötyjen saavuttamiseen. Verkosto-organisaatiossa toimijat eivät ole hierarkkisesti toisilleen alisteisia. Hallinnon alan verkostojohtamisen tutkimuksessa verkosto nähdään usein nimenomaan organisaatorakenteena. (Puustinen 2017, 33-34.) Verkosto-organisaatio nähdään ketterämpänä kuin perinteinen hierarkkinen organisaatio. Länsisalmi (2013) kuvaa organisaation ketteryyttä kykynä tuoda joukko ihmisiä ratkomaan tiettyä ongelmaa ja vaihtaa kokoonpanoa joustavasti tarpeen mukaan. Jotta tällainen toimintamalli olisi tehokas, niin se vaatii kirkkaita tavoitteita ja yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Ihmisten on myös hyvä tuntea toisensa. (Länsisalmi 2013, 86-87.)

Taulukossa 2 on tiivistetty verkostoitumiseen liittyvät käsitteet. Vaikka tutkimus keskittyy muodollisiin verkostoihin, niin kaikki nämä verkostoitumisen käsitteet ovat merkityksellisiä verkostomaisen toiminnan johtamisen ymmärtämisessä ja kuvaamisessa.

Taulukko 2. Verkostoitumiseen liittyvät käsitteet

Verkostoituminen	Verkottuminen	Verkosto-organisaatio
Kahden tai useamman osapuolen tavoitteellinen, säännöllinen ja pitkäjänteinen yhteistyöprosessi, jossa lisäarvoa synnytetään yhdistämällä yritysten tai toimijoiden tieto, osaaminen ja arvot. (Hakanen & muut 2007, 44-45)	Verkottuminen on tiivis verkostoitumisen muoto, jossa osapuolten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään <u>pitkäjänteisesti</u> lisäarvon synnyttämiseksi. (Hakanen & muut 2007, 77)	Rakenne, joka koostuu useista organisaatioista tai niiden osista, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Verkosto-organisaatiossa toimijat eivät ole hierarkkisesti toisilleen alisteisia. (O'Toole 1997, Puustinen 2017, 33-34)

### 3 Verkostomaisen toiminnan johtaminen

Useissa tutkimuksissa todetaan, että verkostomaisesta toiminnasta on hyötyä liiketoiminnalle. Valtioneuvoston kanslian julkaisussa (2019) nostetaan esille verkoston ja verkostoitumisen aktiivisen johtamisen merkitys verkostojen hyötyjen saavuttamiseksi. Ilman aktiivista verkoston johtamista verkostoihin käytetty aika ja resurssit eivät välttämättä tuota paljoakaan lisäarvoa jäsenilleen tai sidosryhmilleen. (Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2019, 9.) Myös Tanskanen (2021) toteaa, että verkostomaista toimintaa ja yrityksen ulkoisia resursseja on johdettava, jotta verkostomaisesta toiminnasta saadaan koko kasvu- ja kannattavuuspotentiali hyödynnettyä. Tanskanen

väittää, että nimenomaan ulkoisten resurssien johtamisessa on vielä paljon kehitettävää. (Tanskanen 2021, 9-10.) Jotta verkostomaisen toiminnan aktiivinen johtaminen onnistuisi on hyvä tutustua tutkimuksiin, joissa on etsitty keinoja perinteisen hierarkkisen organisaation, jossa on tiukka byrokratia, uudistumiselle. Mitä keinoja ja hyviä käytäntöjä aikaisempi tutkimus on löytänyt organisaatioista, joissa on onnistuttu siirtymään tulokselliseen verkostomaiseen tapaan toimia. Tämä on yksi tämän tutkimuksen olennaisimpia kysymyksiä ja näihin tutkimuksiin perehdytään luvussa 3.1.

Verkostomaiseen toimintaan liittyvää tutkimusta on tehty useista eri näkökulmista. Toiseksi tässä raportissa tutustutaan verkostomaisen toiminnan strategisen johtamisen keinoihin, kuten verkostostrategiaan, verkostokarttaan ja verkostojen hallintamalleihin. Kolmas näkökulma verkostomaisen toiminnan johtamiseen tulee yksittäisen verkoston johtamisen haasteista ja hyvistä käytännöistä. Tässä korostuu yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtamisen tutkimus ja teoria. Jotta verkostomaisen toiminnan ymmärryksestä ja siinä onnistumisesta saadaan mahdollisimman hyvä kuva, verkostojohdamista käsitellään myös osana suurempaa kokonaisuutta. Tämä tuo tutkimuksen teoriataustaan mukaan kompleksisuuden ja systeemiajattelun ja miten nämä kannattaa tutkimusten valossa huomioida verkostomaisen toiminnan kuvaamisessa ja ymmärtämisessä. Kaikkien näiden näkökulmien erottelu helpottaa käsitteiden määrittelyä, mutta samalla voidaan todeta, että eri näkökulmiin liittyvät käsitteet menevät osittain myös ristiin eikä niiden erottelu kokonaisuuden ymmärtämisen näkökulmasta ole välttämättä mielekäästä.

### **3.1 Verkostomainen toiminta ja johtamisen uudistaminen**

Gary Hamel (Denning 2018, luku 4) toteaa, että monet yritykset ovat yrittäneet siirtyä ylhäältä-alas-johtamisesta ketterään, verkostomaiseen tapaan toimia ja suurin haaste on se, että byrokratia on todella vahva ja se voittaa helposti pienet pyrkimykset verkostomaiseen tapaan toimia. Uudistamiseen tunnistetaan kolme lähestymistapaa. Ensimmäistä voidaan kutsua ”Big bangiksi”, jossa tehdään täydellinen johtamismallin uudistus ja byrokratia korvataan verkostoilla. Suunnittelussa on oltava koko organisaatio mukana, jotta liian nopea muutos itseohjautuvaan organisaatioon ei saa aikaan vastareaktiota ja kaaosta. Toinen tapa on asteittainen siirtyminen matalampaan organisaatioon ja verkostomaiseen tapaan toimia. Tässä lähestymistavassa riskinä on vajavainen sitoutuminen uuteen malliin. Vaaditaan toimitusjohtaja sanomaan, että byrokratian on kuoltava ja kaikkein on sitouduttava uudenlaiseen tapaan toimia. Päätöksenteon siirtämistä verkostoille täy-

tyy seurata ja tukea. Kolmas lähestymistapa uudistumiseen yhdistää alhaalta ylös ja ylhäältä alas - näkökulmat. Ruohonjuuritasolla toimii ketteriä verkostoja, joita johto tukee, kannustaa ja rahoittaa. (Denning 2018, luku 4.) Nämä erilaiset lähestymistavat auttavat organisaatiota pohtimaan millainen lähestymistapa on sopivin, arvioimaan oman yrityksen uudistumista sekä tunnistamaan mahdollisia riskejä. Seuraavassa kappaleessa avataan vielä tarkemmin miten voi arvioida erityisesti johtamisen käytäntöjä, jotka tukevat verkostomaiseen toimintaan siirtymisessä.

Prahalad ja Krishnan (2011, 164-169) avaavat yrityksen sosiaalista arkkitehtuuria ja hallitsevaa logiikkaa, jotka vaikuttavat olennaisesti uusien liiketoimintamallien kehittämiseen ja myös näin ollen verkostojen johtamiseen. Yrityksen menestymiseen liittyvät johtamiskäytännön mallit ovat vuosien aikana muodostuneet hallitsevaksi logiikaksi, johon kuuluvat esimerkiksi organisaatiota rakenne, suoritusmittarit, palkkiojärjestelmät, uranhallinta, koulutus ja arvot. Kun tietyillä yritykselle tutuilla malleilla on rakennettu menestyvä liiketoiminta, sen uudistaminen voi olla hankalaa. Johtajien taidot ja organisaation osaaminen kohdistuvat hallitsevan logiikan säilyttämiseen. Johtamisen uudistumisessa onkin olennaista hahmottaa hallitsevan logiikan johtamiskäytännöt ja millaisia uusia osaamisia on kehitettävä menestyäkseen uudessa ympäristössä. Nykyisen hallitsevan logiikan voi tunnistaa seuraavilla kysymyksillä.

1. Millaisia johtajia yrityksessä arvostetaan? Miksi?
  2. Mitkä projektit saavat helpoiten rahoitusta? Mitä on vaikea ”myydä” yrityksen sisällä?
  3. Mitä pidetään loistavana suorituksena? Mitä pitää tehdä hyvin, että suoritusta pidetään loistavana?
  4. Mitä muita yrityksiä johtajat ja esimiehet ihailevat eniten? Miksi?
  5. Millainen tausta ylimpään johtoon kuuluvilla on? Ovatko kaikki olleet pitkään samassa yrityksessä?
  6. Miten yritys suhtautuu muualta tulleisiin johtajiin? Millainen on muualta tulleiden sulauttamisprosessi? Mikä vaikutus heillä on? Miten kauan he kestävät?
  7. Miten ylin johto sietää erimielisyyttä? Mikä merkitys hierarkialla on mielipide-erojen ratkaisemisessa?
  8. Miten yritys käsittelee ja arvioi riskejä? Miten epäonnistumisia käsitellään?
- (Prahalad & Krishnan 2011, 170-182.)

Yrityksen hallitsevan logiikan tunnistaminen on olennaista, kun halutaan siirtyä perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta kohti verkostojen johtamista. Etenkin ICT yrityksissä ja niiden fuusioissa tai tytäryhtiörakenteissa on tunnistettavissa niin sosiaalinen arkkitehtuuri kuin tekninen arkkitehtuuri, jotka vaikuttavat liiketoimintaprosessien muodostumiseen. Uudistumisessa tärkeitä elementtejä ovat läpinäkyvien ja joustavien liiketoimintaprosessien luominen, asiakkaan osallistuminen verkostoihin, monimutkaisuuden kanssa selviytyminen, yksimielisyys, organisatoristen ja



tiedollisten siilojen tunnistaminen, nopea tiedon luominen ja tiedon jakaminen kaikille tasoille, haasteet projektien omistajuuksissa, tavoitteiden ristiriitaisuus ja ICT-yhteyksien aliarviointi. (Pralad & Krishnan 2011, 170-182.) Tämä opinnäytetyö rajataan käsittelemään sosiaaliseen arkkitehtuuriin liittyviä johtamisen kysymyksiä.

Sekä Gary Hamel (Denning 2018, luku 4) että Prahalad ja Krishnan (2011, 170-182) päätyvät siihen, että uudistuksessa kannattaa edetä pienin harkituin asekelin ja keskittyä suuriin muutoksiin liittyvien riskien hallintaan. Verkostomaiseen toimintaan siirtyessä muutoksen arvioinnin yhteydessä täytyy myös arvioida millaisia tavoitteita verkostomaisella toiminnalla on ja sen pohjalta pohtia verkostojen rakenteellisia johtamismalleja. Rakenteellisia johtamismalleja ja käsitteitä avataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 3.2 Verkostomaisen toiminnan strateginen johtaminen

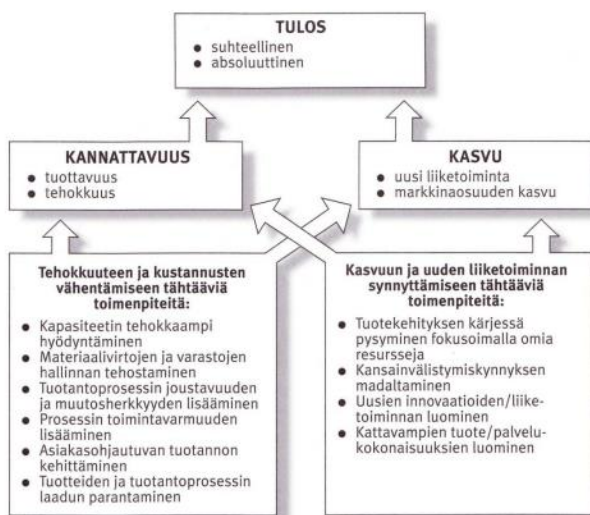
Verkostomaisen toiminnan on jo todettu olevan tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Jotta verkostomainen toiminta voi onnistua ja olla tuloksellista, yrityksen johdon on määriteltävä verkostomaiselle toiminnalle selkeä rakenne, johtamismalli sekä toimintaperiaatteet. Johdon määriteltäväksi jää myös verkoston pitkäkantähtäimen kehityslinjojen määrittely. (Möller ym. 2004, 65-66.) Tidström, Ritala ja Lainema (2018, 947) toteavat, että yritysten välisen yhteistyön jännitteistä suurimpia ovat strategioihin liittyvät kilpailuasetelmat, joista syntyy ristiriitaisia tavoitteita sekä haasteita resurssien ja toimintojen jakamiseen verkostoissa. Verkostojen hallintaa voidaan olennaisesti auttaa johdon tietoisella strategisella työllä (Saz-Carranza & Ospina 2010, 417).

### 3.2.1 Verkostostrategia

Tässä tutkimuksessa keskitytään tavoitteellisiin strategisiin verkostoihin, joten teoriassa korostuvat verkostojen kontrollointi ja koordinointi tarpeet. Valkokari ja muut (2014) suosittelevat yrityksiä lähtemään omien strategisten tavoitteiden ja oman verkostoaseman järjestämisestä hyödyntääkseen verkostoja omassa liiketoiminnassaan. Ilman tietoista **verkostostrategiaa** yritys saattaa ajautua moniverkostoympäristössä satunnaisesti yhteistyömuodosta toiseen. (Valkokari ym. 2014, 17.) Verkostostrategian avulla yritys määrittelee millaiset verkostot tukevat yrityksen vision ja päämäärän saavuttamista. Verkostostrategia määrittelee myös miten rakennetaan ja ylläpidetään verkostoja. Suurin osa liiketoiminnassa muodostetuista verkostoista epäonnistuvat. Usein syynä

on ollut kevyin perustein liittyminen verkostoon ja kevyt sitoutuminen. Yrityksellä tulee olla järjestelmällinen toimintamalli, jolla se yhdistää verkostoitumisen yrityksen omaan strategiaan ja kehittämiseen eli verkostostrategia. **Verkoston strategiassa** taas määritellään miten yksittäinen kumppani tai verkko tukee yrityksen päämäärien toteutumista ja tulokseen pääsemistä. (Hakanen ym. 2007, 95-105.) Tärkeää on myös määritellä kuinka resurssit verkostoihin jaetaan. Resurssien hallintamalleista tunnistetaan integrointi ja erottelu periaatteet. Integroidun periaatteen toimintamallissa samat ihmiset työskentelevät yrityksen omissa hankkeissa ja verkostoissa. Erotteluperiaatteen toimintamallissa verkostoihin valitaan täysin omat työntekijät. (Tidström ym. 2018, 948.)

Vesalainen (2002, 16-18) havainnollistaa alla olevassa kuviossa 1 yrityksen tulokseteko keinoja. Tämä kuvion avulla voidaan myös arvioida verkostojen merkitystä yrityksen tuloksen tekemisessä ja verkostojen tavoitteiden määrittelyssä.



Kuvio 1. Yrityksen tavoite ja keinohierarkia (Vesalainen 2002, 17)

Alla oleva lista Hakasen ja muiden (2007) nostamista kysymyksistä mihin verkostostrategian pitäisi vastata vie verkostostrategian määrittelyn pidemmälle.

1. Mitä liiketoiminnallista konkreettista hyötyä yritys verkostoitumisella hakee?
2. Millä osa-aleilla verkosto on olennainen osa strategiaa?
3. Mitä kilpailustrategian osaa verkosto tukee?
4. Millä toiminnan osa-aleilla yritys tarvitsee verkkoja?
5. Millaisia periaatteita yritys noudattaa verkostoissa?

6. Miten verkostostrategian toteutumista seurataan?
  7. Millaista osaamista ja kyvykkyyksiä yrityksen pitäisi itsessään kehittää pystyäkseen tehokkaaseen verkostoyhteistyöhön?
- (Hakanen ym. 2007, 107-108.)

Verkostostrategialla voidaan rakentaa kilpailuetua joko etsimällä suoraan kumppaneita ja verkostoja, joiden resursseja ja osaamista voidaan hyväksikäyttää ja erilaisten ydinosaamisten yhdistäminen tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja uutta liiketoimintaa. Koska verkostomainen toiminta on hyvin yleistä tämän päivän liiketoiminnassa, niin parhaista kumppaneista ja verkostoista täytyy usein kilpailla. Tämän takia verkostostrategia voi olla rakennettu myös siten, että erilaisia kyvykkyyksiä kehitetään jatkuvasti ja lisäarvo syntyy verkostoissa jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kautta. (Hakanen ym. 2007, 110-11.)

Verkostostrategiasta voidaan siirtyä verkoston strategiaan, jossa siis arvioidaan yhden verkoston tai kumppanin sopivuutta. Greve, Rowley ja Shipilov (2014) esitelevät mallin, jolla verkostokumppanin sopivuutta voidaan arvioida. Ensimmäisenä arvioidaan kuinka hyvin verkosto sopii yrityksen strategiaan ja millaisia toisiaan tukevia tavoitteita tunnustetaan ja kilpaillaanko samalla markkinalla. Tämän jälkeen arvioidaan verkostoa resurssien näkökulmasta. Olennaista on ymmärtää myös kuinka hyvin organisaatiot sopivat samaan verkostoon. Tässä pohditaan organisaatio- ja päätöksentekorakenteita sekä yhteistyökyvykkyyksiä. Neljännessä vaiheessa arvioidaan verkostokumppanin kulttuuria eli millaiset ovat yrityksen arvot, konfliktien käsittely- ja riskinottokyvykkyys, ideointi ja win-win asenne. Mallissa olennaista on siis arvioida omaa yritystä suhteessa verkostoon tai mahdollisesti valittavaan kumppaniin useasta eri näkökulmasta. (Greve ym. 2014, 258-265.)

### 3.2.2 Verkostojen hallinta

Organisaatiotutkimuksen ja verkostoteorian yhdistämisestä löydetään elementtejä, jotka ovat olennaisia verkostojen johtamisen tutkimukselle. Yksi tällainen näkökulma toteaa, että verkoston rakenteella on merkitystä verkoston johtamiseen, sen kehittymiseen sekä tuloksellisuuteen. Tästä nousevat verkostoteoriassa esiintyvä institutionaalinen rakenne sekä verkostojen hallinnan muotoon liittyvä rakenne. **Verkostojen hallinta** (network governance) viittaa vahvasti verkostojen rakenteelliseen johtamiseen ja rakenteellisiin elementteihin. Siinä viitataan instituutioihin, lakeihin, sopimuksiin, jotka ohjaavat resurssien jakamista. (Puustinen 2017, 53-58, 61-62.) Hamel (Denning 2018, luku 4) toteaa, että institutionaaliset ja lakeihin perustuvat asiat täytyvät olla kunnossa ver-

kostojen taustalla, mutta niitä ei saa sotkea verkostojen toimintaan. Tässä tutkimuksessa verkostomaisen toiminnan strategista johtajuutta tutkittaessa taustalla olevat yhtiöiden sopimukselliset asiat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle ja keskitytäänkin avaamaan verkostorakenteen, verkostokartan, verkostoaalyysin ja verkostojen arvioinnin merkitystä verkostojen johtamisessa. Lisäksi avataan erilaisia strategisten verkostojen hallintamalleja.

Verkostokartta ja verkosto- ja sidosryhmäanalyysit tuovat rakennetta ja läpinäkyvyyttä verkostojen kehittämiseen sekä mahdollisuuden kontrolloida ja koordinoida verkostojen toimintaa organisaatiotasolla. Verkostojen näkyväksi tekeminen ja verkostoympäristön analyysi ovat edellytyksiä verkostojen kehittämiseksi. **Verkostokartan** hahmottelun kautta verkostomaiseen toimintaan saadaan rakennetta ja sitä pystytään johtamaan ja kehittämään (Ojakoski & Pakarinen 2014, 32.) Maijonen (2014, 38-39) toteaa työkirjassa Tartu Verkkoon, että verkostokartan laatiminen jo itsessään edistää verkostomaista toimintaa, tekee siitä läpinäkyvämpää ja antaa ideoita kehittämiseen ja yhteistyöhön. Verkostojen johtamisen ja verkostokartan kuvaamisessa on tärkeää hahmottaa verkostossa toimijoiden moniroolisuus ja verkostojen keskinäinen uppoutuneisuus. Nämä näkökulmat tuovat haastetta verkostokartan hahmottamiseen ja se tuo myös selkeästi ilmi verkostorajojen määrittelyn vaikeuden ja keskinäisten riippuvuuksien kuvaamisen haasteet. (Puustinen 2017, 61-63.) Vaikka täydellisen verkostokartan piirtäminen on jopa mahdotonta, sitä ei kannata jättää tekemättä edellä esitettyjen kriittisten näkökulmien takia.

**Verkostoanalyysi** on nykypäivänä erittäin toimiva työkalu organisaatioiden yhteistyöverkostojen analysointiin. Sen avulla pystytään havainnollistamaan eri sidosryhmien ja ammattikuntien välistä yhteistyötä. Analyysin avulla pystytään avaamaan myös verkostojen kehittymismahdollisuuksia esimerkiksi innovaatioiden luomiskyvyn tai sisäisen tehokkuuden näkökulmasta. Verkostoanalyysin voidaan todeta olevan erittäin hyödyllinen niin koko organisaation näkökulmasta kuin yksilönkin näkökulmasta. Verkostoanalyysiä tehdessä pysähdytään miettimään verkostoja voimavarana ja verkoston laadukkuutta liiketoiminnassa tai työssä menestymisen kannalta. (Länsisalmi 2013, 90-93.)

**Verkostojen arviointi** ja jatkuva seuranta ovat olennaisia, että verkostoilla voidaan vastata nopeasti muuttuvan ympäristön ja asiakkaiden vaatimuksiin. Verkostojen arviointi ja jatkuva mittaaminen ovat tärkeitä, jotta verkoston kehittäminen on dynaaminen, jatkuvasti kehittyvä prosessi.

Avoimella arvioinnilla voidaan rakentaa myös luottamusta verkostojen toimintaan. Arviointiin ja seurantaan voivat liittyä johtoryhmien katselmukset sekä asiantuntijoiden kanssa käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut. Erilaisia arviointimenetelmiä eri verkoston elinkaaren vaiheisiin on myös paljon. Hakanen ja muut (2009) erottelevat verkostojen arvioinnissa kaksi näkökulmaa. Strategisia verkostoja voidaan arvioida joko yhden verkoston tai koko verkostostrategian toteutumisen näkökulmasta. Verkostostrategian arviointikin tosin koostuu usein yksittäisten verkostojen toiminnan arvioinnista. Verkostojen arvioinnissa korostuu laadullinen mittaaminen. (Hakanen ym. 2009, 174-179.) Valtioneuvoston kanslian julkaisussa (2019, 23) todetaan, että verkostomaista toimintaa tulisi arvioida säännöllisesti sen takia, että verkostoissa ja verkostoympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Juuri näiden jatkuvien muutosten takia verkoston arviointi kannattaisi liittää osaksi verkoston arkea ja muita toimintamalleja. Arviointi kannattaa suunnata verkoston toimintasuunnitelmaan sekä verkostojohdamisen sisältöön, prosesseihin, vuorovaikutukseen sekä jäseniin. (Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2019, 23, 36.)

**Tavoitteellisten strategisten verkostojen hallintamallin** määrittely auttaa verkostomaisen toiminnan rakentamisessa ja johtamisessa. Verkostojen johtamisessa on helposti tunnistettavissa ristiriitaa, mikä vaikeuttaa uusien toimintatapojen omaksumista. Toisaalta ajatellaan, että verkoston täytyy oikeasti toimiakseen olla itseohjautuva ja verkostossa on jaettu johtajuus. Toisaalta tutkimusten pohjalta voidaan väittää, että tavoitteellisia verkostoja pitää johtaa, että ne tuottavat arvoa. Verkoston johtaminen ja ohjaaminen onkin onnistumisen edellytys. Asia ei missään nimessä ole yksikertainen, koska verkostojen toimintaan ja johtamiseen liittyy vahvasti myös kulttuuri, johon verkostossa olevat ihmiset ovat tottuneet ja oppineet. (Järvensivu 2019, 27-30.) Tämän takia hallintamallin selkeyttäminen on tärkeää verkostojen onnistumisen kannalta. Verkostojäsenien on helpompaa toimia verkostossa, jos hallintamalli on avoimesti määritelty ja sovittu. Provan & Kenis (2007, 230-231) toteavat, että verkostomaisessa toiminnassa hallintomallia on tutkittu varsin vähän siitä syystä, että verkostot ovat yhteistoiminnallisia yksiköitä eikä niillä ajatella olevan lakisääteisiä vaatimuksia. He kuitenkin toteavat, että verkostolla on syytä olla hallintomalli, jolla voidaan varmistaa mm. resurssien allokointi ja osallistuminen yhteistyöhön ja toiminnan koordinointi. Hallintomallilla on ratkaiseva merkitys verkoston tehokkuuteen. Verkostojen hallinnassa voidaan erottaa kolme erilaista rakennetta: jaetun johtamisen malli (participant governed), johtavan organisaation malli (lead organization governed) ja verkoston hallinto-organisaatio (network administrative organization). (Provan & Kenis 2007; Puustinen 2017, 53-58, 61-62.) Usein verkoston hallintamallin päätös jää verkostolle itselleen, mutta se ei välttämättä ole tehokkain tapa. Ku-

viossa 2 on tiivistetty näiden kolmen hallintomallin kuvaukset, vahvuudet ja haasteet. Näiden kuvausten ja ominaisuuksien avulla voi määrittellä tai tunnistaa verkostolle sopivan hallintamallin. Sopivan hallintamallin arvioinnissa voidaan käyttää myös neljää tekijää: luottamuksen taso, verkoston koko, yhteisten tavoitteiden selkeys, vaatimus verkostotasoiselle kompetensseille. (Provan & Kenis 2007,236-241.)

Verkostojen hallintamallit		
<p><b>Jaetun johtamisen malli (Participant governed)</b></p> <p><b>Kuvaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksinkertaisin ja yleisin verkostojen hallintamalli</li> <li>• Voi olla muodollisesti sovittu tai epämuodollisesti järjestäytynyt</li> <li>• Kaikki osallistuvat tasavertaisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen</li> <li>• Päätöksentekooikeus on kollektiivisesti verkostolla</li> </ul> <p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas malli muutaman henkilön verkostoille</li> <li>• Yhteinen tavoite selkeä ja sitoutuminen on vahvaa</li> </ul> <p><b>Haasteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei toimi suurissa verkostoissa</li> <li>• Jos yhteiset tavoitteet vaativat vahvaa osaamisen jakamista ja verkostotason kompetenssia, niin jaettu johtajuus aiheuttaa haasteita</li> </ul>	<p><b>Johtavan organisaation malli (Lead organization governed)</b></p> <p><b>Kuvaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usein käytetty malli suurissa verkostoissa.</li> <li>• Johtavan organisaation malli voi olla päätetty verkostossa tai sen mandaatti voi olla ulkoa päin annettu</li> <li>• Erittäin keskitetyn johtamisenmalli verkostolle</li> <li>• Yleensä suuri ja resursseiltaan vahvin organisaatio hallinnoi verkostoa ja pyrkii auttamaan muita osallittujia <b>pääsemään</b> yhteisiin tavoitteisiin</li> <li>• Verkstoa käytännössä johtaa yksi johtavan organisaationedustaja, joka on osallisena verkstossa. Hän vastaa pääasiallisesti verkoston toiminnasta ja päätöksenteosta</li> </ul> <p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehostaa merkittävästi verkoston toimintaa, kun verkstossa useita osallittujia</li> <li>• Verkstoa voi päästä tavoitteisiin ilman vahvaa jaettua luottamusta</li> </ul> <p><b>Haasteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistuvien organisaatioiden sitouminen</li> </ul>	<p><b>Verkoston hallinto-organisaatio (Network administrative organization)</b></p> <p><b>Kuvaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskitetty hallintamalli, jossa verkoston toimintaa johtamaan perustetaan erillinen hallintokokonaisuus</li> <li>• Erillinen hallinto vastaa verkoston toiminnasta, koordinoinnista ja ylläpitämisestä</li> <li>• Erillinen hallinto voi olla vain yksi taho, joka fasilitoi verkoston toimintaa tai sitten se voi olla organisaatio, joka ohjaa verkoston toimintaa ja päätöksentekoa</li> <li>• Erillisessä hallintokokonaisuudessa on usein strategisesti vahva sitoutuminen verkostotyöskentelyyn ja heidän tehtävänä on päivittäinen yhteistyö verkostojen kanssa, konfliktien ratkaisu ja verkstoon ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen kasvattaminen</li> </ul> <p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimii isojen verkostojen hallintamallina</li> <li>• Tällä mallilla pyritään vähentämään verkstomaisen toiminnan kompleksisuutta sekä jaetun johtajuuden haasteita</li> </ul> <p><b>Haasteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaatii korkeaa verkstotason kyvykkyyttä</li> </ul>

Kuvio 2. Verkostojen hallintamallien määrittely Provanin ja Kenisin mukaan (Provan & Kenis 2007)

Möller ja muut (2006) toteavat, että verkolle pitäisi löytää johtamismalli, missä yhdistyvät keskitetyn ja hajautetun johtamisen parhaat ominaisuudet verkon arvon tuottamiselle. Keskitetyllä johtamismallilla haetaan yleensä tehokkuutta ja hajautetulla erityisesti verkostojäsenien motivointia ja sitouttamista. Useimmissa tapauksissa tavoitteellisille liiketoimintaverkostoille sopii hyvin johtavan organisaation hallintamalli, jossa ydinyritys vetää monikeskeistä verkstoa. (Möller ym. 2006, 65-66.)

### 3.3 Verkostojohtamisen erityispiirteet ja käytännöt

Verkstomaisen toiminnan strategisen johtamisen lisäksi verkostojen johtamiseen löytyy paljon tutkimusta, jotka tuottavat ymmärrystä yksittäisen verkoston johtamisen käytännöistä. Osa verkostojohtamisen parhaista käytännöistä voidaan tunnistaa yleisestikin johtamisen parhaisiin käy-

tänteesiin kuuluviksi. Verkoston tai verkon johtaminen tuo johtamiseen kuitenkin omat erityispiirteet. Tässä luvussa pyritään avaamaan näitä erityispiirteitä ja käytäntöjä. Verkostojen johtamista voidaan tutkia vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden näkökulmasta, jotka avaavat hyvin verkostojohtamisen erityispiirteitä ja käytäntöjä. Tähän näkökulmaan linkittyy käsite **Network management**. Koppenjan ja Klijin (2012) kuvaavat Network management -termin liittyvän kompleksisen verkostojen vuorovaikutuksen ja eri toimijoiden yhteistyön johtamiseen. Tässä määritelmässä verkostojen johtamisessa korostuu vuorovaikutusprosessien johtaminen, tutustuminen ja havainnointi toimijoiden odotuksista, tavoitteista ja resursseista, joka mahdollistaa strategioiden muokkaamisen ja yhteisten tavoitteiden määrittelyn. (Koppejan & Klijin 2012, 592-593.) Termi **Network Leadership** määritelmässä korostuu johtajan toiminta tuottavan ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen mahdollistajana sekä verkoston auttaminen ongelman ratkaisussa. Verkostojen johtamista on jaoteltu myös johtajan toimien näkökulmasta organisaatio- tehtävä- tai ja henkilöstöorientoituneena. Vuorovaikutuksen johtamisen näkökulmassa korostuu henkilöstöorientoituminen. (Puustinen 2017, 53-59.) Verkostojen vuorovaikutuksen johtaminen saattaa vaatia muutoksia johtamiskulttuurissa. Verkostojen eli niin sanottujen rajattomien organisaatioiden johtamisessa ei ole suoraa kontrollia ja isojen yritysten johtajat ovat tottuneet jakamaan käskyjä. Verkostojohtajan pitäisi toimia kumppanina, joka saattaa olla erilainen rooli ja asema kuin mihin johtajat ja esimiehet ovat tottuneet. Johtajan on oltava joustava ja proaktiivinen yhteistyöntekijä, joka osaa johtaa ihmisiä, reagoida nopeasti erilaisissa tilanteissa ja rakentaa toimivia suhteita verkostoissa. (Anand & Daft 2007, 12-14.) Leadership kyvykkyyksien todetaan olevan olennaisia verkostoissa, joissa johtajalta puuttuu perinteisiin organisaatioihin liittyvä aseman tuoma status. Johtamisessa korostuu luottamus ja vaikuttaminen ei käskyttäminen. (Buchanan & Huczynski 2017, 598.)

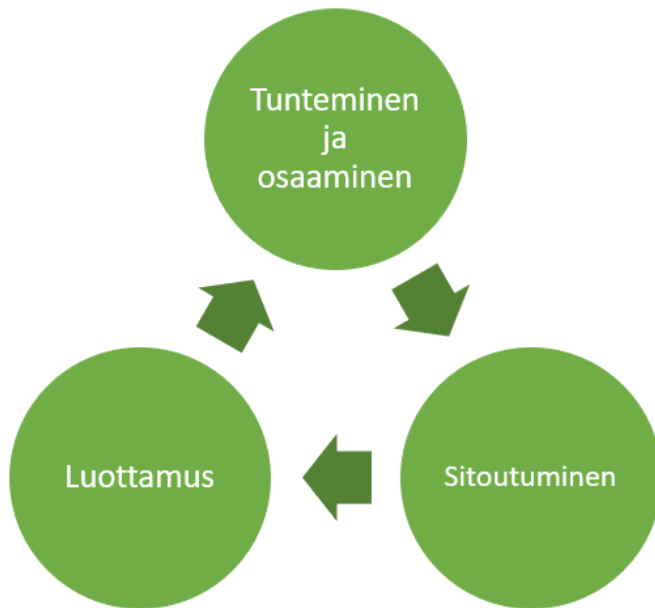
Vaikka tutkimuksia on melko paljon, niiden voidaan todeta olevan melko pirstaleisia. Useiden tutkimusten perusteella verkostomainen toiminta vaatii selkeää suuntaa eli yhteisen vision luomista, koordinoitua, yhteisten toimintamallien kehittämistä. Toiminnan on oltava dynaamista, joustavaa ja kehittyä kokeiluiden kautta (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti 2018, 3-6; Lipasti 2007, 53-54; Prahalad & Krishnan 2011, 182.) Aira (2012) kuvaa yhteistyön rakenteita olevan mm. tavoitteiden selkeys, käytössä olevat resurssit, yksilöiden taidot ja kompetenssit, valtaerot, osapuolten sitoutuminen, työnjako sekä johtamismallit. Rakenteet ovat tärkeitä, mutta nekään eivät vielä takaa onnistunutta yhteistyötä (Aira 2012, 16.)

Verkostomainen työskentely lähtee yhteistyöstä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja verkostomaista toimintaa voidaan lähestyä myös toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen näkökulmasta (Valkokari ym. 2014, 12-13). Aira (2012, 16-19) kuvaa väitöskirjassaan yhteistyön lähikäsitteitä, joita ovat esimerkiksi yhteistoiminta, koordinaatio, kumppanuus, yhteisyritys, allianssi, verkosto ja koalitio. Yhteistyö määritellään sekä tutkimuksissa että arkikielessä yleensä positiiviseksi toiminnaksi ja mitä enemmän yhteistyötä sen parempi. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, kun puhutaan yritysten välisestä yhteistyöstä ja usein joudutaankin resurssikeskusteluun ja toisaalta yhteistyön panos-tuotos näkökulmaan. Ei siis ole yksiselitteistä mikä määrä yhteistyötä on paras. Yhteistyötä tutkitaan monen tieteenalan näkökulmasta ja sen määritelmä vaihtelevat suuresti. Tässä luvussa avataan yhteistyön johtamisen eri näkökulmia ja tärkeimpiä rakenteita.

### **3.3.1 Luottamus, sitoutuminen ja osaaminen**

Koppejan ja Klijin (2012) toteavat, että luottamus ei ole luontainen ominaisuus verkostossa, vaan verkostot rakentuvat usein strategisten valintojen kautta. Useiden tutkimusten pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että luottamuksella iso rooli verkoston toiminnan kannalta. Verkoston korkean luottamuksen nähdään vähentävän tarvetta kirjallisille sopimuksille, se voi auttaa yhdistämään strategioita sekä auttaa tiedon jakamisessa ja yhteiskehittämisessä. (Koppejan & Klijin 2012, 593-594.) Tanskasen ja muiden (2017, 8, 11-12) kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin 601 akateemisen artikkelin kautta ulkoisten resurssien johtamista ja erittäin tärkeäksi verkostotyön onnistumisen kannalta kirjallisuuskatsauksessa nostetaan suhdetoiminta, jota kuvaa luottamuksellisuus ja sitoutuminen. Järvensivu (2019) esittää, että tärkein verkostotyön sääntö on, että älä toimi liian nopeasti. Verkostossa on rakennettava luottamusta, koska luottamus on toimivan verkoston kivijalka. Verkostojen erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että verkostotyö perustuu luottamuspohjaiseen vastavuoroisuuteen (Järvensivu 2019, 35, 47.) Johtamisesta puhuttaessa ajatellaan edelleen usein vallankäyttöä ja päätöksentekoa ja muita perinteiseen hierarkkiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä. Kuvio 3 yksinkertaistaa verkostotyön ytimen, jossa olennaista on rakentaa luottamusta, opetella tuntemaan verkostojen jäsenten historiaa, toimintatapoja ja osaamista. Nämä luovat sitoutumista yhteisten ongelmien ratkaisuun tai esimerkiksi uusien ratkaisujen luomiseen.





Kuvio 3. Verkostotyön ydin (mukaeltu Järvensivu 2019, 61)

Verkostotyöhön sitoutuminen on monen osatekijän summa. Verkostotyöhön sitoutumiseen liittyy paitsi yksilön oma halu tehdä lupauksia, osaaminen ja kyvykkyys lupauksen lunastamiseksi sekä lupauksen pitäminen. Tämän lisäksi sitoutumiseen liittyy rakenteelliset tekijät, jotka joko mahdollistavat tai estävät sitoutumisen verkostoon. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi byrokratia, rahoitus, sopimukset, toimintatavat sekä johtamiskulttuuri. (Järvensivu 2019, 99-102.) Näitä rakenteellisia tekijöitä on avattu jo aiemmin. Rakenteelliset tekijät verkostojohtajan on kuitenkin syytä huomioida verkostoa rakentaessa.

Verkostojäsenten tunteminen nousee usein arkikeskustelussakin merkitykselliseksi. On helpompi toimia ihmisen kanssa, jonka tunnet. Saz-Carranzan ja Ospinan (2010) toteavat tutkimuksessaan, että yksi merkittävimmistä verkostojohtajan toiminnoista on tutustua verkostonsa jäseniin henkilökohtaisella tasolla, huomioida heidät eri tavoin ja luoda aito, arvostava suhde jokaisen verkostojäsenen kanssa. Tämä auttaa merkittävästi luottamuksen rakentamisessa, sitoutumisessa verkostoon ja yhtenäisyyden rakentamisessa. Tämän jälkeen verkoston konfliktitkin on helpompi ratkaista, kun niitä ilmenee. (Saz-Carranza & Ospina 2010, 418-419.)

Verkostotoiminnan näkökulmasta on erityisen olennaista tuntee verkostojäsenten osaaminen. Useassa tutkimuksessa on todettu, että verkostojen kautta saatava kilpailuetu liittyy vahvasti osaamisen jakamiseen ja sitä kautta uuden luomiseen. Verkostoissa tämä tarkoittaa tiedon jakamista ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamisen kyvykkyyttä ja halukkuutta. Luonnollista on, että yritys haluaa suojella juuri sitä tietoa ja osaamista mistä olisi verkostolle hyötyä. Olennaista onkin miten saadaan verkostoon osallistujat motivoitua arvokkaan tiedon jakamiseen ja yhteisen hyvän luomiseen. Tässä yhteydessä nousevat haasteeksi myös vapaamatkustajat, jotka voivat osallistua verkostoon ja saada uutta tietoa ja pyrkivät sillä vain oman edun tavoitteluun. Usein oppimisen verkostot voidaan kokea myös tehottomina. Verkostoissa on paljon asiantuntijoita ja etenkin hiljaisen ja arvokkaan tiedon jakaminen vaatii tiivistä vuorovaikutusta ja todennäköisesti erilaisia pienryhmiä osaamisen jakamisen tehostamiseksi. (Dyer & Nobeoka 2000, 4-5.) Tidström ja muut (2018, 948-949) toteavat, että osaamisen jakaminen on suurin jännitteiden aiheuttaja yritysten välisessä yhteistyössä. Riippuu myös verkoston tavoitteista millaisella osaamisen jakamisella on erityisesti merkitystä verkoston tuloksellisuuteen. Jos pyritään toiminnan tehostamiseen, niin jokaisen ydinosaamisen jakaminen riittää. Jos taas verkoston tavoitteena on uudistaa liiketoimintaa tai luoda uutta ydinosaamisen lisäksi verkostossa pitää jakaa hiljaista tietoa, ymmärtää kokonaisuuksia, tunnistaa puuttuvaa tietoa ja osaamista sekä kyvykkyyttä vastaanottaa uutta tietoa ja ratkaista yhdessä ongelmia. (Valkokari ym. 2008, 127.) Olennaisina elementteinä nähdään siis osallistujien motivointi ja osaamisen avoin jakaminen. Tärkeää on myös se, että verkosto omistaa siellä syntyvän tiedon. (Dyer & Nobeoka 2000. 1-5.) Hamel (2018) nostaa osaamisen verkostoissa tapahtuvan päätöksenteon keskiöön. Tuottavissa verkostoissa on osaamiseen perustuva hierarkia, jonka pohjalta verkosto tekee päätöksiä. (Denning 2018, luku 4.)

### **3.3.2 Verkoston yhteiset tavoitteet**

Hamel (2018) kuvaa erittäin hyvin verkostomaisen toiminnan onnistumisen edellytyksiä. Ensimmäinen tunnistettu onnistumisen edellytys on verkoston yhteinen tavoite. Parhaiten verkosto saadaan tuottavaksi, kun yhteinen tavoite on linkitetty asiakkaaseen. Hyvä lähtökohta on siis määrittellä miten verkosto tuottaa arvoa asiakkaalle. (Denning 2018, luku 4.) Helppo todeta, että yksittäisen verkon näkökulmasta yhteinen tavoite on keskeinen onnistumisen edellytys. Verkoston yhteisten tavoitteiden määrittely ei kuitenkaan ole välttämättä kovinkaan yksikertaista, koska verkostot muodostetaan usein kompleksisten asioiden ympärille eikä ratkaisut tai tavoitteet ole helposti määriteltävissä.

Tidström ja muut (2018, 947) korostavat kirjallisuuskatsauksessaan yritysten välisessä yhteistyössä olevaa dilemmaa, jossa täytyy ymmärtää yksittäisen yrityksen tavoitteet sekä yhteiset tavoitteen ja niiden välillä oleva mahdollinen ristiriita. Tässä liikutaan helposti kilpailun ja yhteistyön välissä ja tämä tuo usein suurimmat jännitteet tekemiselle yksilön näkökulmasta. Tärkeintä heidänkin mielestä on kuitenkin määritellä yhteiset tavoitteet. Yhteisten tavoitteiden muodostamisen lisäksi on hyvä tiedostaa mitkä asiat ja aktiviteetit eivät kuulu yhteistyön piiriin. Tämä helpottaa yhteistyön tekemistä ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. (Tidström ym. 2018, 947.) Valkokari (2009) käsittelee myös yhteisten tavoitteiden muodostumisprosessia, mikä avaa hyvin tavoiteasetannan haasteellisuutta. Verkostotason yhteisten tavoitteiden määrittely lähtee jo verkostokumppaneiden valinnasta ja eri kumppaneiden arvioinnista. Arvioinnissa on pohdittava muun muassa kumppaneiden toimintaympäristöä, odotuksia, arvoja sekä tavoitteiden yhteensovittamisen mahdollisuuksia sekä sitoutumista. Pohdittavana on myös eri verkostotoimijoiden asemat, roolit ja kyvykkyydet. Lisäksi täytyy määritellä yhteinen visio, toimintamallit sekä verkoston rakenne ja ohjausmekanismit. Yhteisten mekanismien lisäksi jokaisella verkostoyrityksellä pitäisi olla verkostotoimintaan liittyvät omat sisäiset ohjausmekanismit sekä kyvykkyys keskustella strategisista tavoitteista. (Valkokari 2009, 94-98.) Tämän moniulotteisuuden ymmärtäminen on tärkeää verkostojen tavoitteiden määrittelyssä. Järvensivu (2019, 147-148) toteaa, että täydellisen yhteisymmärryksen saavuttaminen ei olekaan mahdollista, mutta riittävälle tasolle yhteiset tavoitteet on saatava sanoitettua. Koska monet verkostojen kohtaamista haasteista ovat varsin kompleksisia, niin yhteiset tavoitteetkin määrittyvät usein laadukkaan yhteistyön ja yhteisten kehittämistyön ja prosessin kautta. Yhteisten tavoitteiden määrittely vie siis usein aikaa ja tavoitteet kehittyvät jatkuvasti. (Järvensivu 2019, 108-109, 150.)

Jos yleisesti voidaan todeta, että yhteiset tavoitteet ovat verkostolle tärkeitä ja organisaatiotasolla verkostotavoitteiden määrittelyn on erittäin moniulotteinen prosessi, niin mielenkiintoisen näkökulman tavoitteisiin saadaan myös pohtimalla yksilötason tavoitteiden merkitystä verkoston tavoitteisiin. Jokaisella verkoston jäsenellä on omat tavoitteet ja omat odotukset verkostotyölle. Olennaista yhteisten tavoitteiden määrittelyn kannalta on se, miten saadaan jokainen verkoston jäsen tuntemaan itsensä tarpeelliseksi verkostolle, miten jokaisen osaamista pystytään verkostossa hyödyntämään ja löydetäänkö innostava tavoite, joka auttaa myös jokaista verkoston jäsentä sitoutumaan tavoitteeseen. (Järvensivu 2019, 147-150.) Provan ja Kenis (2007) pohtivat tavoitteita niin organisaatiotason, verkostotason kuin yksilötasonkin tavoitteiden näkökulmasta. Organisaatio- ja verkostotason yhteiset tavoitteet auttavat merkittävästi yksittäisen jäsenen sitoutumista

verkostoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokaisella verkoston jäsenellä olisi samat tavoitteet. Täysin samat tavoitteet voivat aiheuttaa jopa enemmän konflikteja ja kilpailua. Verkosto voi päästä varsin hyvään tuottavuuteen, jos verkostolle onnistutaan luomaan riittävällä tasolla oleva yhteinen tavoite ja jokaiselle jäsenelle oma tavoite, joka tukee verkoston yhteistä tavoitetta. (Provan & Kenis 2007, 239-240.) Tämä näkökulma tuo henkilökohtaiset tavoitteet hyvinkin merkittäväksi verkoston onnistumisen kannalta.

### **3.3.3 Verkostotyön koordinointi**

Käytännössä verkostojen vuorovaikutuksen johtaminen on pitkälti koordinointia, ohjausta, fasilitointia eli laadukkaan yhteistyön mahdollistamista erilaisin keinoin ja menetelmin (Järvensivu 2019, 99-102; Saz-Carranza & Ospina 2010, 417). Verkoston koordinaattorin tehtäviä voidaan tarkentaa myös verkoston tavoitteiden näkökulmasta. Jos verkoston tavoitteena on toiminnan tehostaminen, niin verkoston koordinaattorin tehtävä on hajautetun toiminnan ohjausta ja suorituskyvyn mittausta. Jos taas verkostoilla pyritään rakentamaan esimerkiksi uusia asiakasratkaisuja tai tuote- ja palvelukehitystä, niin verkoston koordinaattorin tehtävissä korostuu tavoitteiden määrittely, tiedon jakaminen, visiointi ja sitouttaminen. (Valkokari ym. 2008, 127.) Koordinoitu tiedon jako verkostojen välillä, toiminnan integroinnin parantaminen ja säännölliset tapaamiset ovat tärkeimpiä onnistuneiden verkostosuhteiden rakentajia. Esimerkiksi Toyota on rakentanut vahvan verkoston tiukoilla verkostoon liittymisen säännöillä ja koordinoinnilla. Vapaaamatkustajia ei sallita ja kustannuksia pystytään vähentämään uusien yhdessä löydettyjen tietojen avulla. (Dyer & No-beoka 2000. 1-5.) Saz-Carranza ja Ospina (2010, 417) taas korostava sitä, että koordinointi ja ohjaus eivät saa olla liian tiukkaa, että verkoston monimuotoisuus säilytetään. Jos verkostojohdaminen usein tiivistyy puheissa verkoston koordinoinniksi, niin erilaisten verkstoroolien ja etenkin verkostojohdajan roolin tarkastelu aikaisempien tutkimusten osalta tuo uusia näkökulmia asiaan. Niitä avataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **3.3.4 Erilaiset roolit verkostoissa**

Puustinen (2017, 43-45) toteaa, että tutkittaessa verkostoja ja niiden johtamista on huomioitava yksittäisen toimijan erilaiset roolit eri ryhmissä ja verkostoissa. Tätä kutsutaan verkostoteoriassa muun muassa moniroolisuudeksi (multiplexity). Jokainen on osa useaa verkostoa ja kaikkea ei ehditä tehdä samalla panostuksella, joten vaaditaan priorisointia. Verkostoja voi priorisoida esimer-

kiksi arvioimalla mitä hyötyä verkostosta on asiakkaalle, verkoston jäsenille itselleen ja onko verkostolla mahdollisuus suureen vaikuttavuuteen. Muun muassa verkostojen priorisointi aiheuttaa sen, että roolit eri verkostoissa vaihtelevat ja kuormittavat siksi osallistujiaan eri tavalla. Eri rooleja voi kuvata esimerkiksi näin: verkoston veturi, vahva osallistuja, satunnainen osallistuja, tiedon saaja/välittäjä (Järvensivu 2019, 222). Tartu verkkoon -työkirjassa verkostosta kuvataan sipulimainen rakenne, jonka keskellä toimii verkoston koordinaattori, sitten ydinryhmä ja kaikki osallistujat. Näiden lisäksi verkostossa on tunnistettavissa passiivisten seuraajien ryhmä, aktiiviset toimijat, motivaattorit, ylläpitäjät ja huolehtija. Verkoston uudistumista tukee, jos ja kun eri toimijoiden roolit verkostossa vaihtelevat. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 76.)

Verkostojen analysoinnin ja kehittämisen näkökulmasta voidaan myös tunnistaa rooleja, joilla on merkittävät tehtävät verkostojen onnistumisen näkökulmasta. Teknologiaa kehittävässä verkostoissa Rizovan tutkimuksen kautta tunnistettiin kolme merkittävää roolia. Ensimmäinen tunnistettava rooli verkoston menestymisen kannalta on ”tekniset tähdet”. Näitä teknisiä tähtiä kuvataan henkilöiksi, jotka tuovat projektiin tunteen, että asiat on hallinnassa kiireestä ja eteen tulevista yllättävistä muutoksista huolimatta. Näillä henkilöillä on myös kyvykkyys sanoittaa teknisiä asioita siten, että kaikki pysyvät mukana. Näiden ominaisuuksien ansiosta tekniset tähdet lisäävät verkoston tuottavuutta ja kasvattavat luottamusta verkostoon. Toinen merkittävä ja tunnistettava rooli verkostomaisen toiminnan onnistumisen kannalta on ”manageritähdet”. Nämä henkilöt omaavat hyvät suhteen ylempään johtoon ja eri toimittajiin. He saavat asiat rullaamaan ketterästi eri toimijoiden välillä. Kolmas merkittävä rooli on ”ihmisten yhdistäjä -tähdet” eli sillanrakentajat. He onnistuvat tuomaan erilaisia osajia ja ihmisiä onnistuneesti yhteen. (Länsisalmi 2013, 95.) Verkostomaisen toiminnan ja verkostojen rakentamisen kannalta nämä sillanrakentajat ovat hyvin merkityksellisiä. Siilolaaksossa tehdyn verkostanalyysin ja sillanrakentajien haastattelujen pohjalta on voitu tunnistaa sillanrakentajien parhaita käytäntöjä. He ylläpitävät ihmissuhteita ja verkostotapaamisia yllä jatkuvasti, rakentavat luottamusta pitkäjänteisesti, kertovat avoimesti ja läpinäkyvästi omasta työstään, ovat uteliaita, kyselevät paljon ja työskentelevät mieluiten yhdessä muiden kanssa. Heidän motto olisi ”tiedon jakaminen on valtaa”. (Länsisalmi 2013, 109-111.)

Hurmelinna-Laukkanen ja Nätti (2018) kuvaavat tutkimusartikkelissaan eri orkestrointityyppejä ja jakavat ne kolmeen: **pelaajat, ohjaajat ja sponsorit**. Pelaajat ovat voittoa tavoittelevia orkestroijia, jotka pyrkivät saamaan lyhyt aikaista voittoa ja kilpailuetua verkostoista. Verkostossa korostuvat

henkilökohtaiset tavoitteet. Ohjaajat ovat kiinnostuneita levittämään yhteistyötä ja innovatiivisia ideoita mahdollisimman laajasti verkostossa ja kehittämään verkoston henkistä pääomaa ja ammatillista kehittymistä. Ohjaajat korostavat yhteisten tavoitteiden merkitystä. Sponsorit hakevat verkostolta kaupallista menestystä ja taloudellista voittoa molemminpuolisen yhteistyön ja vahvojen resurssien kautta. Näissä verkostoissa huomioidaan sekä yksilölliset että yhteiset tavoitteet ja niihin pyritään melko pitkällä tähtäimellä. (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti 2018, 67-68.)

Orkestrointityyppien lisäksi Hurmelinna-Laukkanen ja Nätti (2018) määrittelevät innovaatioverkoston **orkestrointirooleja** verkoston eri elinkaaren vaiheissa. Alussa on tunnistettavissa esimerkiksi tuomarin, johtajan ja koordinaattorin rooleja. Seuraavassa verkoston elinkaaren vaiheessa luodaan uutta ja siihen sopivia rooleja ovat kapellimestari, kehittäjä ja portinvartija. Kun innovaatioverkostossa ollaan saatu jotain aikaan, orkestrointiroolissa voi toimia yhteyshenkilö tai edustaja. Olennaisena nähdään kuitenkin roolivaihtamisen kyvykkyys. Orkestrointikyvykkyudet yhdistävät eri orkestrointityypit ja -roolit. **Roolinvaihtokyvykkyys** liittyy siihen, että pystyy havaitsemaan muutokset verkostossa ja sen pohjalta onnistuu ottamaan käyttöön uusia rooleja. Roolilisäämiskyvykkyys liittyy siihen, että pystyy ottamaan käyttöön myös epätyypillisiä rooleja ja esimerkiksi pystyy antamaan verkoston ohjaamisen väliaikaisesti toiselle. (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti 2018, 69-74.) Verkoston elinkaaren vaiheissa korostuvatkin erilaiset orkestrointi- ja johtamisen roolit.

Kuten jo tämä raportin alkuosassa todettiin, niin verkosto tai verkko voidaan usein rinnastaa myös ryhmä-käsitteeseen. Verkostojohtajan rooliin saadaankin hyvä näkökulma tuomalla tähän rinnalle verkoston elinkaaren vaiheet. Wheelan (2014) on tutkinut laajasti ryhmän kehittymistä ja eri kehitysvaiheita. Kehitysvaiheen tunnistaminen on johtamisen kannalta tärkeää, koska eri vaiheet vaativat erilaista johtajuutta. Alussa johtajan rooli korostuu, kun verkostoa aletaan muodostamaan. Kukaan ei vielä lähde haastamaan johtajaa, mutta johtajalta vaaditaan vahvaa organisointia, ohjausta ja koordinoitua. Seuraavassa vaiheessa aletaan määrittelemaan yhteisiä tavoitteita ja ollaan tutustuttu jo siten, että verkoston jäsenet haastavat toisiaan ja verkostojohtajaa. Tässä vaiheessa on tärkeää pitää keskustelu avoimena. Kolmannessa vaiheessa suurimmat erimielisyydet on voitettu ja luottamus on rakentunut hyvälle tasolle, roolit ja yhteiset toimintatavat muodostuvat. Tässä vaiheessa verkostojohtajan rooli kevenee merkittävästi. Neljännessä kehitysvaiheessa verkosto toimii hyvin itsenäisesti ja verkostojohtajan roolia voisi kuvata enemmänkin valmentajaksi. Yleisesti tähän ryhmän kehityspolkuun menee kahdesta kolmeen kuukauteen. (Wheelan 2014,

luku 2.) Koska verkko tai verkosto on yleensä monimuotoisempi kuin Wheelanin mallissa käsitelty ryhmä, niin voidaan olettaa, että verkoston kehitys voi olla hitaampaa. Kuitenkin mallissa on paljon hyviä näkökulmia verkostojohtajan roolia tarkastellessa ja esimerkiksi aikaisemmin mainitun roolinvaihtokyvykkyyden näkökulmasta. Kuviossa 4 tiivistetään Wheelanin malliin liittyvän johtajan roolin muutoksia.

Ryhmän kehitysvaiheet ja johtajan rooli			
<p><b>Vaihe 1</b> <b>Riippuvuus ja osallisuus</b></p> <p><b>Kuvaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja nähdään hyväntahtoisena ja pätevänä</li> <li>• Johtajaa ei juurikaan haasteta</li> <li>• Roolit määräytyvät organisatorisen aseman kautta</li> <li>• Puheesta vastaa pääasiassa johtaja, vaikka hän yrittäisikin saada jäseniä osallistumaan keskusteluun</li> </ul> <p><b>Johtajan rooli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luoda turvallisuuden ja osallisuuden tunnetta</li> <li>• Ohjata, organisoida ja koordinoida ja johtaa järjestäytymistä</li> </ul>	<p><b>Vaihe 2</b> <b>Vastakkain asettelu ja taistelu</b></p> <p><b>Kuvaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenet alkavat osallistua keskusteluun</li> <li>• Johtajaa haastetaan</li> <li>• Syntyy konflikteja ja osa niistä pystytään ehkä jo ratkaisemaan</li> <li>• Saattaa syntyä erillisiä alaryhmiä ja vastarintaa</li> </ul> <p><b>Johtajan rooli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjata yhteisten tavoitteiden, arvojen ja toimintamallien määrittelyä</li> <li>• Alaryhmien ja konfliktien tunnistaminen ja keskustelun pitäminen avoimena</li> <li>• Pidä keskustelu asiasisällöissä, ei mennä henkilökohtaisuuksiin</li> <li>• Huomioida jokaisen ideat, ei saa olla suosikkeja</li> <li>• Varmista yhteinen päätöksentekomalli</li> </ul>	<p><b>Vaihe 3</b> <b>Luottamus ja rakenne</b></p> <p><b>Kuvaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset tavoitteet ja roolit alkavat olla selvillä</li> <li>• Yhteistyö ja neuvottelut sujuvat hyvin</li> <li>• Johtajan ei tarvitse ohjata toimintaa enää niin vahvasti</li> </ul> <p><b>Johtajan rooli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuvonantajan rooli</li> <li>• Osallistua keskusteluun, jossa vahvistetaan ryhmän suhteita ja toimintamalleja</li> <li>• Johtaja voi delegoida tehtäviä ryhmässä</li> <li>• kannustaa ryhmäläisiä itsenäisiin päätöksiin</li> <li>• johtaja voi suunnata toimintaansa ryhmän ulkopuolisiin toimijoihin, jotka vaikuttavat ryhmän tavoitteisiin pääsemiseen</li> </ul>	<p><b>Vaihe 4</b> <b>Työskentely ja tuottavuus</b></p> <p><b>Kuvaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteet ja roolit ovat selvät ja työskentely on tuottavaa ilman johtajan erityisiä toimia</li> <li>• Ryhmässä vahva palautekulttuuri ja konfliktit käsitellään tehokkaasti</li> </ul> <p><b>Johtajan rooli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmässä on jaettu johtajuus</li> <li>• Mukautettava toimi ryhmän tarpeisiin</li> <li>• Ylläpidä korkean suoritustason vaatimusta</li> <li>• Edusta ryhmää sidosryhmä yhteistyössä</li> <li>• Neuvottelu ylemmän johdon kanssaryhmän resursseista ja tukemisesta</li> <li>• Pidä huolta ryhmän jäsenistä</li> </ul>

Kuvio 4. Ryhmän kehitysvaiheet ja johtajan rooli Wheelanin mukaan (Wheelan 2014, luku2 & luku 4.)

### 3.4 Verkoston johtaminen osana suurempaa kokonaisuutta

Verkostomaisen toiminnan johtaminen ja verkostojen johtamisen kokonaisuuden ymmärtäminen vaatii sisäisen verkostojohtamisen mallien rinnalle ymmärrystä verkostojen toimintaympäristöstä ja yritysten institutionaalisesta kontekstista (Puustinen 2017, 59). Verkostot ovat moniulotteisia ja kompleksisia, kuten jo aikaisemminkin on todettu. Esimerkiksi johtamismalleja ja ristiriitaisia tavoitteita voi olla useita. Verkostojohtamisen tutkimuksessa on keskitytty nimenomaan verkostojen

sisäiseen johtamiseen. Verkostojen onnistumisen kannalta on kuitenkin usein keskeistä vaikuttaa myös verkoston ulkopuolisiin sidosryhmiin ja saada heidätkin sitoutumaan ja tukemaan verkoston toimintaa. Tämän ajattelun pohjalta useat tutkijat ovat lähteneet muokkaamaan verkostojen johtamisen teoriaa, jossa yhdistyy verkostojen johtaminen, verkostojen hallinta ja kompleksisuusajattelu. Tässä näkökulmassa korostuu uskottavuuden ylläpito, monitasoinen työskentely ja suhteiden rakentaminen.

Kompleksisen, dynaamisen verkoston johtamisessa kohtaa väistämättä monitulkintaisuutta ja epävarmuutta. Yksittäisellä persoonalla ja hänen vaikutusvallallaan on kuitenkin suuri merkitys. Verkoston sisäisen vuorovaikutuksen ja yhtenäisyyden rakentamisella ja strategisen tason vaikutusvallalla ja ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamisella kokonaisuuteen pystyy vaikuttamaan. Olennaista on myös huomioida eri tasojen ja verkostojen yhteen kietoutuminen ja yhdessä kehittyminen. (Puustinen 2017, 68-69.) Ospina & Saz-Carranza (2010) kuvaavat verkostojohdamisen haastetta, jossa johtajan täytyy verkoston johtamisen lisäksi keskittyä vaikuttamaan myös muihin verkostoihin ja verkoston ulkopuolisiin toimijoihin. Tämä luo jännitteitä verkostojohdamiseen, koska verkostojohdajan täytyy keskittyä verkoston vuorovaikutuksen fasilitointiin, verkoston sisäisiin suhteisiin, avoimuuden kasvattamiseen ja monimuotoisuuden säilyttämiseen. Toisaalta verkostojohdajan täytyy keskittyä verkoston ulkopuoliseen dialogiin ja luoda verkostolle uskottavuutta laajasti verkoston ulkopuolella. Tämä tuo haasteita ja kompleksisuutta verkostojen johtamiseen. (Saz-Carranza & Ospina 2010, 404-410.)

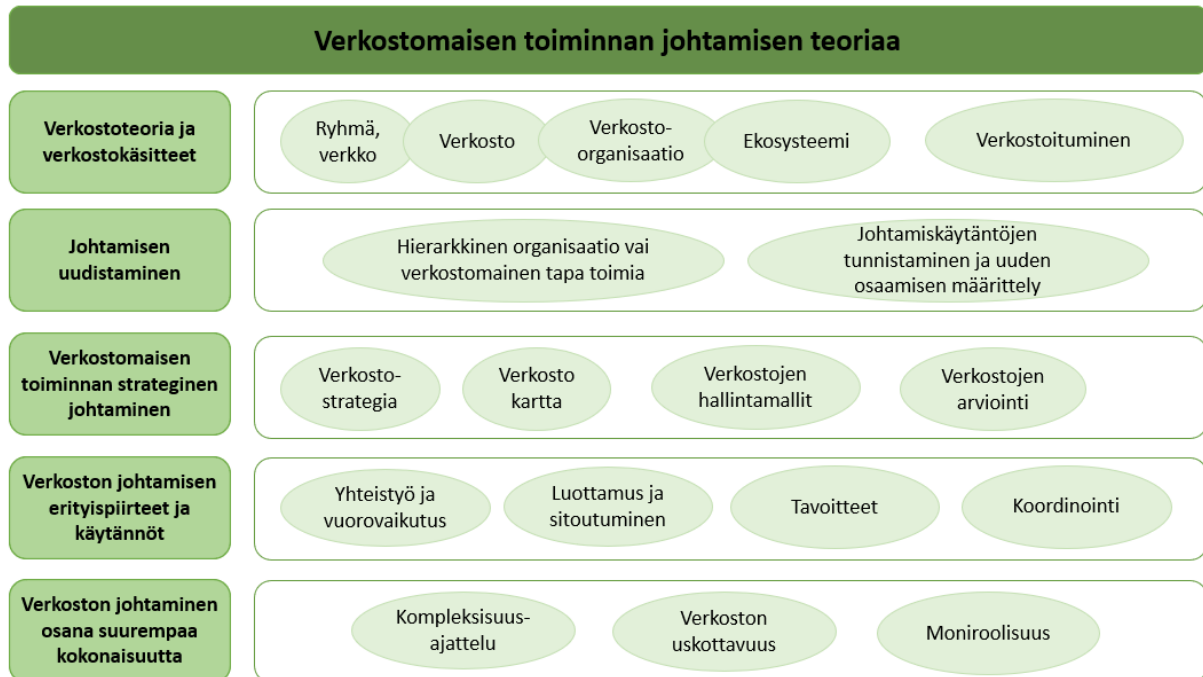
Saz-Carranzan ja Ospinan (2010) tutkimuksessa löydettiin tärkeitä näkökulmia, joiden avulla voidaan vähentää jännitteitä verkostomaisessa toiminnassa eri organisaatioiden ja toimijoiden välillä. Jännitteitä ja vastakkainasettelua syntyy helposti tavoitteista ja verkoston johtajan olisi hyvä käydä jatkuvaa dialogia myös verkoston ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Yksi tärkeimmistä verkostojohdajan tehtävistä on ylläpitää verkoston uskottavuutta verkoston ulkopuolisiin toimijoihin nähden. Uskottavuutta lisää se, että voidaan todeta verkoston edustavan laajasti asiakkaan ääntä ja verkoston toimivan laajasti usealla eri tasolla. Laadukas ja mahdollisimman syvällinen tiedon jakaminen ja verkostojohdajan hyvät henkilökohtaiset suhteet moneen suuntaan ovat hyvin tärkeitä asioita verkoston onnistumisen kannalta. Uskottavuuden rakentamiseen, laajaan informointiin ja hyviin suhteisiin keskittyminen auttaa verkoston ulkopuolella käytävää dialogia huomattavasti.



(Saz-Carranza & Ospina 2010, 421-423.) Näiden asioiden huomioiminen verkoston sisäisen johtamisen lisäksi mahdollistavat verkoston onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen.

Verkoston ulkopuolisten toimijoiden huomiointi auttaa verkostoa onnistumaan, mutta useissa tutkimuksissa on todettu, että verkoston kokonaisdynamiikan johtaminen on vaikeaa eikä kokonaisuuden käyttäytymistä voida ennustaa. Puustisen (2017) tutkimuksessa vahvistuu käsitys siitä, että kompleksisuusajattelu tuo hyvän käsitteellisen viitekehyksen verkostojen johtamisen ymmärtämiseen. Kompleksisuusajattelu kuvaa hyvin myös verkkojen ja verkostojen yhteenkietoutumista, keskinäisriippuvuutta ja kytkeytyneisyyttä. Tämän ymmärtäminen voi helpottaa verkostojen johtamisen tuskaa, koska sen avulla voidaan ymmärtää verkostojen johtamisessa ilmentyvää ennakoinnattomuutta ja yllätyksellisyyttä. (Puustinen 2017, 152.) Kompleksisuusajattelussa juuri yhteenkietoutumisen käsite on olennainen. Eri asioiden, ihmisten, tunteiden ja tapahtumien yhteenkietoutumisen seurauksena syntyy jatkuva muutos, jota on mahdotonta jakaa osiin tai tunnistaa syy-seuraus -suhteita. Yhteenkietoutuminen aiheuttaa yllätyksellisyyttä ja ennakoimattomuutta, koska osa ihmisten käyttäytymisestä syntyy yhteenkietoutumisen seurauksena. Organisaation kompleksisuuden ja yhteenkietoutumisen hallinnassa johtaminen on avainasemassa. Olennaista on ymmärtää, että kompleksisuutta ei pyritä ratkaisemaan vaan sitä pyritään ymmärtämään. (Hanan & Huhtinen 2011, 12-15, 25-27.) Näiden pohjalta voidaan jo todeta, että verkostomaisessa toiminnassa ja verkostojen johtamisessa on tunnistettavissa paljon kompleksisuutta ja yhteenkietoutumista ja sitä kautta verkostojen johtaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Jos kompleksisuutta kuitenkin pyritään ymmärtämään, niin siten pystytään verkostojen johtamisessa keskittymään myös paremmin niihin asioihin, joita voidaan johtaa.

Tämän opinnäytetyön tietoperusta on kovin moniulotteinen, joten kuviossa 5 on vielä **yhteenveto luvuissa kaksi ja kolme käsitellyistä tietoperustasta**. Ensin avattiin luvussa 2 verkostoteorian kautta muodostuvia verkostokäsitteitä, että ymmärrämme mitä verkostokäsitteitä käytetään tieteellisessä keskustelussa. Sen jälkeen luvussa 3 keskityttiin aikaisempiin tutkimuksiin johtamisen uudistumisesta kohti verkostomaisen toiminnan johtamista. Tietoperustassa erittäin tärkeä osa koostuu verkostomaisen toiminnan strategisen johtamisen teoriasta ja johtamismalleista. Tämän lisäksi raportissa on käsitelty myös yksittäisen verkoston johtamisen käytänteitä sekä avattu verkostojohdattamisen kompleksista luonnetta aikaisempien tutkimustulosten kautta.



Kuvio 5. Tutkimuksen tietoperusta

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset on määritelty siten, että ne vastaavat tämän tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata verkostomaista toimintaa ja sen johtamista Telian palvelujohtamisen osa-alueella sekä löytää verkostomaista toimintaa ja sen johtamista tukevia hyviä käytäntöjä ja verkostojohdamisen erityispiirteitä. Tutkimusongelmana on siis ymmärtää mitä verkostomaisella toiminnalla tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan, kun verkostoista puhutaan monissa yhteyksissä. Lisäksi pyritään tunnistamaan verkostomaisen toiminnan johtamisen käytänteitä sekä verkoston johtamisen haasteita ja parhaita käytäntöjä.

#### Tutkimuskysymykset

1. Mitä verkostomainen toiminta tarkoittaa, mitä sillä tavoitellaan ja miten sitä johdetaan?
2. Miten verkostoa johdetaan?

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia Telian yritysliiketoiminnassa erityisesti palvelujohtamisen kokonaisuuden kautta. Tällä osa-alueella laaja yhteistyö ja verkostomainen toiminta korostuvat ja ovat välttämättömiä asiakastyytyvyyden ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Kokonaisuuteen kuuluu kolmen eri yhtiön palvelujohtamisen asiantuntijoita sekä kolmen eri yhtiön johtoa eri tasoilta. Palvelujohtamisen asiantuntijoita on noin 80 ja esihenkilöitä on kuusi. Osastopäällikkö- ja johtotaso jakaantuu myös kolmeen yhtiöön. Asiakkaille tämä kokonaisuus voi näyttäytyä yhtenä yhteisenä palvelujohtamisen asiantuntijapalveluna tai kolmen eri yhtiön hiukan eri sisältöisinä palvelujohtamisen palveluina. Useissa asiakkuuksissa asiakaslupauslunastaminen vaatii tiivistä yhtiöiden välistä yhteistyötä ja verkostomaista toimintaa. Palvelujohtaja ja -päällikköroolien keskeisiä vaatimuksia ovat tiivis yhteistyö niin asiakkaiden kuin sidosryhmienkin kanssa. Sidosryhmäverkosto useissa asiakkuuksissa on hyvinkin laaja, koska asiakkaiden palvelukokonaisuus ICT alalla on hyvin laaja ja rooliin kuuluvat jatkuva palveluiden hallinta ja kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden, myynnin, offeringin, ratkaisusuunnittelun asiantuntijoiden ja useiden muiden asiantuntijoiden ja kumppaneiden kanssa. Kokonaisuus on laaja jo yhden yhtiön palvelujohtamisen näkökulmasta, mutta tässä tapauksessa yhdistetään kolmen eri yhtiön palvelukokonaisuuksia, niin verkostomaisen toiminnan vaatimus on ilmeinen. Tällä osa-alueella on myös toiminut verkostoja jo muutaman vuoden ajan, joten kokemuksia ja näkemyksiä verkostomaisesta toiminnasta ja sen johtamisesta löytyy hyvin. Tämä opinnäytetyö rajataan selvittämään vastauksia tutkimuskysymyksiin muodollisten verkostojen johtamisen osalta.

## **4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä tai kuvaamaan tapahtumaa tai toimintaa. Johtamisen tutkimiseen laadullinen tutkimus sopii hyvin, koska siinä pystytään toimimaan monitieteellisesti sekä ilman tiukoja paradigmoja. Lisäksi johtajuuden tutkimus on aina kontekstisidonnaista, mikä on myös tyypillinen piirre laadulliselle tutkimukselle. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös perehtyä ilmiöön syvällisemmin ja vastata miksi-kysymyksiin (Klenke, Martin & Wallace 2016, 4-5.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin erityisesti ymmärtämään verkostomaisen toimintaa ilmiönä sekä löytää vastauksia miksi verkostomainen toiminta on tärkeää ja miksi sitä pitää johtaa. Tällä laadullisella tutkimusmenetelmän valinnalla pystytään myös tunnistamaan verkoston johtamisen haasteita ja parhaita käytäntöjä. Laadullisia menetelmiä on valtavasti ja tähän tutkimukseen valittiin haastattelumenetelmä, jonka perusteita avataan seuraavassa kappaleessa.

Haastattelu on menetelmänä joustava, koska siinä voidaan tarvittaessa kysyä uudelleen, esittää tarkentavia kysymyksiä väärin ymmärrysten välttämiseksi ja esimerkiksi varmistaa vastaajan käyttämisen sanojen merkityksiä ja kysyä kysymyksiä keskustelun kannalta merkityksellisessä järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98, 85-86.) Nämä Tuomen ja Sarajärven nostamat haastattelumenetelmän ominaisuudet perustelevat hyvin miksi tässä tutkimuksessa on päädytty hyödyntämään haastattelumenetelmää. Haastattelumenetelmässä olennaista on valita haastateltavaksi henkilöt, joilla on aiheesta paljon tietoa ja kokemusta. Haastattelijan näkökulmasta haastatteluissa on tärkeää laadukas läsnäolo ja täysi fokus haastatteluun sekä kuuntelu. Kuunnellessa on keskityttävä siihen mitä haastateltava sanoo ja mitä hän ei halua sanoa ja minkä sanomiseen hän tarvitsee apua. Lisäksi on hyvä välillä kysymyksillä ja yhteenvedolla varmistaa, että on ymmärtänyt oikein mitä haastateltava haluaa sanoa. Haastattelun on myös oltava täysin luottamuksellinen. (Brinkmann 2013, 8-9.) Haastattelumetodi on haastava ja siihen on valmistauduttava hyvin, että saadaan tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita esiin ja luotua haastatteluun luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri.

Tutkimusongelman laajuudesta johtuen valittiin aineiston tuottamiseen teemahaastattelu. Teemahaastattelussa pitää pyrkiä kysymään tutkimuksen tarkoituksen mukaisia kysymyksiä ja valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen hyvin, koska verkostomainen toiminta on ilmiönä varsin monitahoinen ja jopa vaikea. Teemahaastattelu mahdollistaa aiheen ja haastattelun rajaamisen tutkimuksen aiheen kannalta olennaisiin asioihin ja toisaalta teemahaastattelu on riittävän avoin, jotta haastateltavat pääsevät kertomaan aiheesta varsin vapaasti ja keskustellen.

Haastattelujen teemojen valinnassa ja määrittelyssä on hyödynnetty tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lisäksi on analysoitu yrityksen strategiamateriaaleja ja -infoja sekä hyödynnetty verkostoille kesällä 2021 tehdyn kyselyn tuloksia. Lisäksi on tehty yksi haastattelukokeilu, jossa teemoja on testattu ja apukysymyksiä tarkennettu. Nämä ovat auttaneet suuresti siinä, että haastatteluissa pystyttiin keskittymään olennaisiin asioihin ja osatiin kysyä olennaisia tarkentavia kysymyksiä. Näiden pohjalta keskustelu saatiin ohjattua tutkimusongelman kannalta olennaisiin asioihin. Liiallista haastattelun ohjaamista pyrittiin välttämään kysymällä loppuun vielä täysin avoin kysymys. Tällä voitiin varmistaa se, että jokainen haastateltava sai nostaa vielä itselleen tärkeimpiä ja merkityksellisimpiä asioita aiheesta keskusteluun. Tämän avulla saikin paljon ymmärrys-

tä siitä mitkä asiat haastateltavat kokivat erityisen merkityksellisiksi. Tämä viimeinen kysymys toi paljon näkemystä aineiston analyysiin ja tulkintaan. Alla kuviossa 6 teemahaastattelun runko, josta selviää haastattelun teemat ja apukysymykset. Näitä ei haastateltaville näytetty eikä kaikkia kysymyksiä kysytty kaikissa haastatteluissa. Vaikka haastattelun teemat ja apukysymykset on hyvä suunnitella etukäteen, niin laadullisessa tutkimuksessa kannattaa säilyttää joustavuus ja iteratiivisesti kehittää haastatteluun suunnitelmaa (Brinkmann S. 2013, 46-47). Tämä osoittautuikin haastattelujen edetessä hyväksi ohjeeksi. Haastatteluissa korostui selvästi haastateltavien odotus muodollisille verkostoille. Siksi aineisto jäi epämuodollisten verkostojen osalta melko suppeaksi eikä sitä pyritty haastatteluissakaan tarkemmin selvittämään lisäkysymyksillä vaan keskityttiin ymmärtämään erityisesti muodollisten verkostojen osuutta verkostomaisessa toiminnassa.

VERKOSTORAKENNE, YHTEISTYÖ JA VERKOSTOROLIT	VERKOSTOMAISEN TOIMINNAN JOHTAMINEN	VERKOSTON JOHTAMINEN
<p>Millaisia verkostoja tunnustetaan Telia One palvelujohtamisen osa-alueella?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muodollisia?</li> <li>• Epämuodollisia?</li> </ul> <p>Verkostot eri tasoilla (strateginen, taktinen, operatiivinen) ja niiden suhde toisiinsa</p> <p>Mitä verkostomaisella toiminnalla tavoitellaan?</p> <p>Kuvaile omaa rooliasi eri verkostoissa</p> <p>Millaisia rooleja onnistunut verkostomainen toiminta vaatii</p> <p>Verkostojen suhde sidosryhmiin</p> <p>Puuttuvat toimijat</p>	<p>Miten kuvaillet verkostomaista toimintaa?</p> <p>Miten verkostomaista toimintaa tuetaan?</p> <p>Millaisia esteitä verkostomaisessa toiminnassa tunnistat?</p> <p>Miten esteitä on pyritty poistamaan?</p> <p>Millaisia tavoitteita verkostoilla on?</p>	<p>Mitä verkostoja itse johdat?</p> <p>Miten luottamusta ja sitoutumista on verkostossa rakennettu?</p> <p>Miten vuorovaikutusta on edistetty ja ylläpidetty?</p> <p>Tavoitteista: verkoston tavoitteet vs. yhtiöiden tavoitteet vs verkoston jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet</p> <p>Ympäristön vaikutus verkoston toimintaan</p> <p>Miten verkosto huomioi verkoston ulkopuolisen toiminnan?</p>
<b>Mitä olennaista on vielä puhumatta aiheeseen liittyen?</b>		

Kuvio 6. Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset

Aineisto koostuu Joulukuu 2021 – Tammikuu 2022 tehdyistä yhdeksästä teemahaastattelusta. Haastatteluihin osallistui neljä esihenkilöä, jotka sekä johtavat verkostoja että osallistuvat niihin. Lisäksi haastateltiin viisi esihenkilöä, jotka ovat jäsenenä yhdessä tai useammassa verkostossa. Haastattelun teemoina haastateltaville kerrottiin haastattelukutsussa olevan verkostomainen toiminta ja verkostoroolit, verkostomaisen toiminnan johtaminen sekä verkoston johtaminen. Haastattelut tehtiin Teamsissa ja ne nauhoitettiin. Haastatteluissa ei käytetty videoita, jonka voi osittain olettaa vaikuttaneen keskusteluun. Haastateltavat ovat erittäin kokeneita Teams- käyttäjiä ja

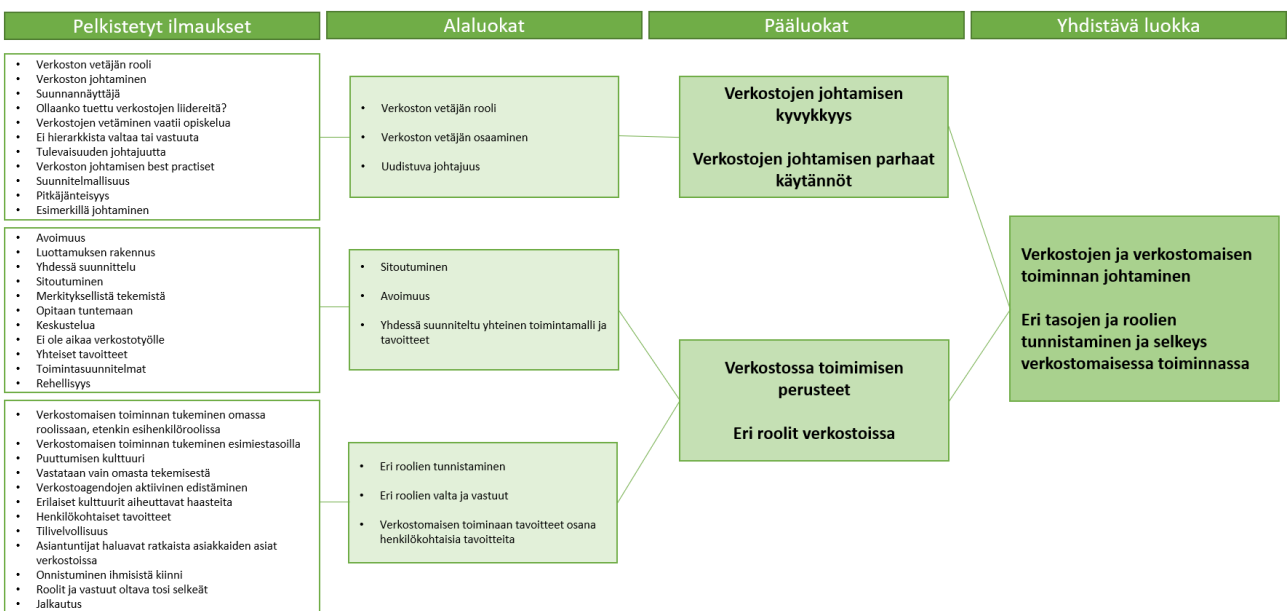
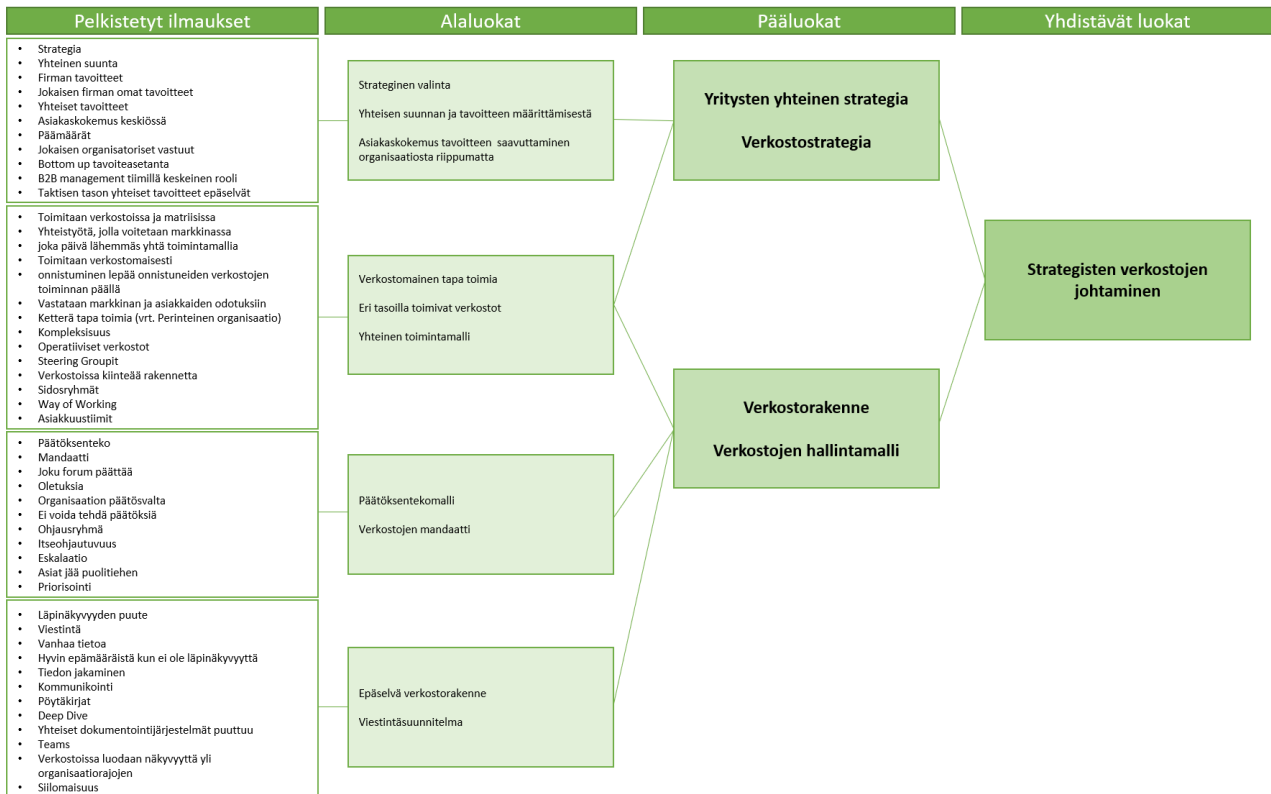
keskustelu Teamsin välityksellä oli kaikille osallistujille varsin luontevaa. Aihe oli kuitenkin kaikille haastateltaville tärkeä ja haastatteluissa syntyi vaikutelma, että haastatteluun keskityttiin ja osa oli selvästi pohtinut aihetta aiemminkin. Haastatteluissa pystyttiin luomaan hyvä luottamuksellinen ilmapiiri, vaikka videoita ei käytettykään. Tähän johtopäätökseen tultiin siksi, että useampi haastateltu, kertoi ajatuksiaan varsin avoimesti ja vielä varmisti haastattelun luottamuksellisuuden kysymällä asiasta, vaikka se oli kerrottu sekä kutsussa että haastattelun alussa. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin tammi- ja helmikuun aikana. Haastatteluista saatiin 96 sivua litteroitua aineistoa. Haastatteluissa keskustelu oli varsin avointa ja haastateltavilla oli paljon näkemyksiä verkostojen toiminnasta. Eniten aineistoa saatiin haastatteluista, joissa haastateltavalla oli kytköksiä useampaan verkostoon.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja luokittelua. Tekstiaineistosta pyritään saamaan esille asioita ja ilmaisuja, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia. Sisällönanalyysillä laaja ja sekavakin aineisto pyritään järjestämään muotoon, joka luo selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä aineisto nähdään todellisuuden kuvana, jonka pohjalta pyritään tekemään luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä. Laadullisen aineiston kanssa työskennellessä analyysiä tehdään tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118-122.) Sisällönanalyysin ensimmäinen tärkeä päätös on tiukasti pysyä rajatussa tutkittavassa ilmiössä. Muu mielenkiintoinen aineisto on syytä siirtää seuraavan tutkimuksen aiheeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.) Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan verkostomaista toimintaa, sen tavoitteita, rakenteita ja johtamisen käytäntöjä. Muita mielenkiintoisia haastattelusta nousseita teemoja löytyi myös ja niitä avataan tarkemmin tämän raportin lopussa kappaleessa 6.4.

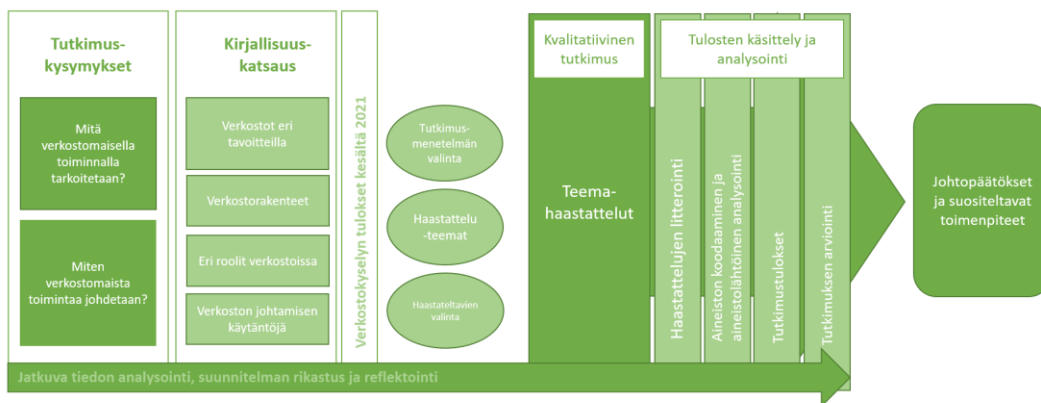
Aluksi aineistoa pelkistettiin. Pelkistämävaiheessa eli reduceimisessa aineistosta etsitään tutkimusongelman kannalta olennaisia sanoja, sanontoja tai lausumia ja listataan niitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124). Puusa ja Juuti (2011, 121) kuvaavat pelkistämävaihetta siten, että siinä tutkimuksen kannalta olennaisia lauseita pelkistetään yksinkertaisiksi ilmaisuiksi ja lisäksi ryhmitellään samankaltaisuuksia ja etsitään eroavuuksia. Pelkistuksen kautta tunnistettiin alaluokkia. Alaluokkien ryhmittelyn avulla pyrittiin löytämään aineistosta säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia sekä tunnistamaan eroavuuksia. Ennalta tehty, haastattelussa käytetty

teemoittelu voi ohjata tässä analyysin vaiheessa, mutta tärkeää on tutkia aineistoa avoimesti ja etsiä siltä mahdollisesti nousevia uusia teemoja eli alaluokkia. Selkeästi uusina alaluokkina suhteessa haastattelun teemoihin nousivat muodolliset verkostot, eri verkostotasot ja koko esihenkilöketjun merkitys verkostomaisessa toiminnassa ja sen tukemisessa. Aineiston luokittelua on kuvattu tarkemmin kuviossa 7, josta löytyy pelkistetyt ilmaukset, alaluokat, pääluokat ja yhdistävät luokat.



Kuvio 7. Teemahaastatteluiden aineistolähtöinen luokittelu

Alaluokkien ryhmittelyn jälkeen alaluokat yhdisteltiin yläluokiksi ja yläluokat pääluokiksi, joissa erotellaan tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot ja muodostetaan teorettinen käsitteistö. Aineistolähtöisestä analyysistä nousseet pääluokat vastaavat hyvin tutkimusongelmaan ja seuraavassa luvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksia peilaamalla analyysin tuloksia raportissa esitettyyn teorettiseen viitekehykseen. Lisäksi pyritään esittämään loogisia perusteluja tehdyille johtopäätöksille. Johtopäätöksissä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja otetaan kantaa tutkimuksen tavoitteiden toteutumiseen. Kuvio 8 tiivistää tässä luvussa esitetyn tutkimusprosessin.



Kuvio 8. Tutkimusprosessi

## 5 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Tässä luvussa peilataan aineiston analyysiä teorettiseen viitekehykseen ja on pyritty tulkitsemaan tutkimusongelman kannalta keskeisiä tuloksia. Tutkimuksen alussa lähdettiin avoimesti verkostomaisen toiminnan ymmärtämisestä ja kuvaamisesta Telian palvelujohtamisen osa-alueella. Aineiston kautta tutkimus rajattiin koskemaan erityisesti strategisia verkostoja, koska kaikissa haastattelussa kävi ilmi verkostojen merkitys strategian toteuttamiseen sekä odotus verkostojen muodollisuudesta ja johtamisen selkiyttämistä. Aineiston analyysissä erittäin merkittäväksi asiaksi nousivat verkostojen merkitys strategian toteuttamisessa ja tavoitteellisuus. Lisäksi verkostorakenteen läpinäkyvyys ja selkeys korostuivat. Nämä tulokset ja tulosten tulkinta linkitetään aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teorian tietoon, niin saadaan rakennettua selkeä kuvaus verkosto-



maisen toiminnan johtamisesta organisaatiotasolla, kun kyseessä on selvästi strategisesti tärkeät verkostot.

Lisäksi tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää verkostojohtamisen käytäntöjä ja niihinkin saatiin tutkimusaineistosta paljon vastauksia. Tuloksissa korostuu muodollisten verkostojen johtaminen, joka linkittyy myös strategisten verkostojen johtamisen käytäntöihin. Näiden lisäksi haluttiin kuitenkin myös selvittää verkoston johtamisen parhaita käytäntöjä, tunnistaa haasteita ja erityispiirteitä. Verkostoissa toimiminen nähtiin osittain jo arkiseksi jokapäiväiseksi toiminnaksi, mutta rooli verkostossa ja rooli hierarkkisessa organisaatiossa nousi aineistossa aiheeksi, joka mietitytti haastateltuja. Haastatteluissa pohdittiin paljon verkostoissa toimimisen erilaisia rooleja ja vastuita sekä verkostojohtamisen erityispiirteitä ja vaatimuksia. Tidström ja muut (2018, 954) toteavat tutkimuksessaan, että ylimmän johdon strategisen johtamisen käytäntöjen lisäksi yritysten välisten yhteistyön onnistumisessa käytännön toimilla ja yksittäisten ihmisten rooleilla on erittäin paljon merkitystä. Tärkeää on siis yhdistää toimintamallien ja vuorovaikutuksen tuomat mahdollisuudet yritysten välisen yhteistyön jännitteiden hallintaan. (Tidström ym. 2018, 954.)

## 5.1 Strateginen verkostojohtaminen

Verkostotutkimuksessa ja teoriassa verkostot ja etenkin strategiset liiketoimintaverkostot määritellään tavoitteellisiksi. Haastattelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että yrityksellä on verkostostrategia, joka tukee nykyistä yhtiörakennetta. Yrityслиiketoiminnan johtoryhmässä on tehty päätös toteuttaa strategiaa verkostoissa ja verkostoilla. Verkostomaiselle toiminnalle tyypillisesti haasteen tuo kuitenkin eri yhtiöiden strategioiden yhdistäminen, kuten alla oleva ote haastattelusta kolme osoittaa.

*-Meillä ei voi olla montaa strategiaa, jos haluamme lunastaa yksi kumppani riittää -lupauksen. Me ei voida mennä sinne asiakkaan pöytään ja sanoa, että me olemme yksi Telia, mutta meillä on monta eri strategiaa. Ymmärretään se, että jokaisella yhtiöllä on strategiatyönsä, mutta se strategiatyö pitää johtaa siihen, että se tukee sitä B2B strategian toteutumista -- (Haastattelu 3).*

Haastatteluissa olleista eri yhtiöiden edustajista kaikki totesivat verkostomaisen toiminnan olevan elinehto tai ainakin tärkeä strategian toteuttamiseksi. Tästä esimerkkinä haastateltavien 1, 5 ja 3 kommentit.

*- Mun mielestä strategian onnistuminen tällä hetkellä lepää hyvin pitkälle onnistuneiden verkostojen toiminnan päällä. Verkostojen rooli on siis hyvin merkittävä -- (Haastattelu1).*

*- Tänä päivänä sillä verkostomaisella tai matriisimaisella toimintamalleilla rupeaa olemaan todella suuri merkitys siihen, että me pystytään toteuttamaan sitä meidän strategia -- (Haastattelu 5).*

*- Tämän tyyppisellä mallilla me pystytään tosi nopeasti vastaamaan tähän muutokseen ja sen tarvitsemaan johtamiseen ja tekemiseen -- (Haastattelu 3).*

Näiden vastausten kautta verkostojen strateginen merkitys avautuu varsin selkeästi. Verkostot koetaan välttämättömänä ja niiden merkitys ymmärretään. Verkostostrategian avulla yritys määrittelee millaiset verkostot tukevat yrityksen vision ja päämäärän saavuttamista. Verkostostrategia määrittelee myös miten rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään verkostoja. Verkostostrategiaan voi yksinkertaisimmillaan kuulua vain periaatteet ja tavoitteet yhden kumppanuuden osalta. Hallitakseen verkostomaista toimintaa verkostostrategiaan on hyvä sisältyä myös verkostojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvät keinot, työkalut ja toimenpiteet (Hakanen ym. 2007, 103-106.) Tämän tutkimuksen osalta kyse on selvästi strategian toteuttamisesta verkostojen avulla. Tämän aineiston kautta jää kuva siitä, että verkostostrategia on varsin yksikertainen. Kaikille tuntuu olevan selkeää, että yrityksen verkostostrategia kuvaa yhteisen tahtotilan asiakaskokemuksen kautta. Muilta osin verkostostrategia tuntuu puuttuvan tai ainakaan se ei ole tiedossa. Verkostostrategiaa eri yhtiöiden näkökulmasta arvioidessa on huomattavissa selviä puutteita. Verkostostrategian puutteet aiheuttavat sen, että verkostojen strateginen merkittävyys ei aina näy käytännön toimissa ja yhtiöiden omat tavoitteet ohjaavat tekemistä jopa toiseen suuntaan. Useassa haastattelussa kuvataan eri tavoin hyvin kevyttä sitoutumista verkostomaiseen toimintaan, mutta etenkin haastattelussa 6 tämä näkökulma korostui ja haastateltava itsekin koki verkostot osittain turhina.

*- Vielä onneksi saan pysyä erossa useista verkostoista -- (Haastattelu 6).*

*-Ja siis mikä on ihan ymmärrettävää ja niin kuuluukin toimia että sulla on oma yritys ja niillä on omat tavoitteet ja omat ambitiot niin totta kai se ajaa monen tällöisen yhteisen asian yli - - (Haastattelu 6).*

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että strategisella tasolla päämäärät ovat selkeät, mutta hajontaakin on. Verkostomaisen toiminnan merkityksellisyys strategian toteuttamisessa vaatii vielä lisää

viestintää ja ymmärrystä. Olennaista on myös se, että verkostokumppanit sopivat toisilleen. Greve ja muut (2014, 258-265) esittivät mallin, jonka avulla sopivuutta tulisi arvioida eri näkökulmista. Jos tällainen arviointi on tehty, niin sen avoin viestiminen voisi tuoda merkittävän vaikutuksen sitoutumiseen. Sitoutumiseen vaikuttaa olennaisesti myös tavoitteellisuus ja tavoitteet, joihin pu- reudutaan seuraavassa luvussa.

### 5.1.1 Strategisten verkostojen tavoitteellisuus

Kun tarkastellaan syvemmin verkostostrategiaa, niin sen kautta pitäisi myös selvittää millaista etua verkostoista haetaan. Vesalainen (2002, 16-18) toteaa, että yrityksen tuloksen hakemisen voi ki- teyttää siihen haetaanko toimenpiteillä kasvua vai kannattavuutta. Tutkimustulosten perusteella tavoitteet eivät ole kovin kirkkaita. Haastatteluissa keskustelu verkoston tavoitteellisuudesta on hyvin monitahoinen. Strategiainfoihin peilaamalla saadaan kuva, että verkostomaisella toiminnalla haetaan kasvua ja johdon haastatteluissa tämä myös nousee esiin. Johdon haastatteluista selviää hyvin myös verkostomaisen toiminnan strateginen luonne. Toisaalta useissa haastatteluissa ver- kostojen tavoitteet painottuvat tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Voi olla, että verkostoilla haetaan sekä kasvua että kannattavuutta, mutta se ei ole selkeä verkostoissa toimiville.

Verkostojen strategiset tavoitteet linkitetään puheissa vahvasti asiakaskokemukseen ja asiakkai- den odotusten lunastamiseen. Asiakkaaseen linkitetyt tavoitteet nähdään hyvinkin sitouttavana ja helppona tapana edistää yhteisiä asioita. Denning (2018, luku 4) toteaa myös, että parhaiten ver- kosto saadaan tuottavaksi, kun yhteinen tavoite on linkitetty asiakkaaseen ja määritellään kuinka verkosto tuottaa arvoa asiakkaalle. Tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi kuinka asi- akkaaseen linkitetyt yhteiset tavoitteet vähentävät ristiriitoja ja auttavat verkostoja onnistumaan. Tämä näyttäytyy etenkin operatiivisten verkostojen vahvuutena, joka nousi esiin jokaisessa haas- tattelussa. Asiakslähtöisyyttä toiminnassa ja tavoitteellisuudesta korostavat myös esimerkit haas- tatteluista 4,5,7 ja 9.

*- Asiakkaan äänen ja asiakastarpeen kautta yhteisten oikeasti tärkeiden asioiden tuominen pöytään on helppoa - - (Haastattelu 4).*

*- Aika vahvasti puhutaan myös asiakaskokemus tavoitteesta, että asiakaskokemus tavoitteen saavuttamisesta organisaatiosta riippumatta - - (Haastattelu 5).*

*- Koska ne operatiiviset verkostot henkii siitä että ollaan asiakkaan asialla niin ne ihmiset ei anna niitten mahdollisten henkilökohtaisten tavoitteiden tai niiden puuttumisen niin haitata menoa - - (Haastattelu 7).*

*- Enemmän tässä on keskitytty ratkaisemaan niitä haasteita yksi kerrallaan. Mä en ihan hirveästi tunnista, jos rehellisesti sanotaan, sellaisia ylätasen toimenpiteitä millä olisi lähdetty niitä ratkomaan - - (Haastattelu 9).*

**Operatiiviset verkostot** toimivat hyvin ja niillä on selvästi yhteisiä merkityksellisiä tavoitteita. Se miten asiakkaiden odotukset verkostomaisen toiminnan avulla lunastetaan jää vahvasti operatiivisten verkostojen vastuulle ja näissä keskitytään vahvasti operatiivisten arjen ongelmien ratkaisuun ja tulipalojen sammuttamiseen. Tämä on se näkökulma miksi suurin osa nostaa verkostojen toiminnan välttämättömäksi ja operatiiviset verkostot selkeästi parhaiten toimiviksi verkostoiksi. Toisaalta, jos verkostojen toiminta jää vain tulipalojen sammuttamisen asteelle, niin verkostoilla tuskin pystytään toteuttamaan strategiaa täysimääräisesti, kuten on ajateltu.

Tästä nousee yksi merkittävä kysymys verkostojen toiminnan ohjaukselle. Verkostoilla on ristiriitainen kuva siitä yritetäänkö verkostoissa luoda uutta vai parantaa kannattavuutta. Verkostojäsentien ja esihenkilöiden kertomuksista välittyy enemmänkin kuva resurssien ja osaamisen jakamisesta ja asiakaskokemuksen pelastamisesta verkostojen kautta. Proaktiiviseen ja kasvua hakevaan tekemiseen on hyvin vähän aikaa, jos ollenkaan. Operatiiviset verkostot ovat saaneet itse määritellä tavoitteensa, mikä toisaalta on ymmärrettävää. Verkostomaisen toiminnan parhaissa käytännöissä korostuu usein verkoston autonomisuus ja vaatimus sille, että tavoitteet määritellään verkostossa jäsenten kanssa yhteistyössä. Jos ja kun kyseessä on kuitenkin verkostot, joilla on strateginen merkittävyys, niin verkostojen tavoitteet pitäisi ainakin osittain tulla määriteltynä johdosta. Verkostoteoriassa strategiset liiketoimintaverkostot määritellään tietoisesti rakennetuiksi verkostoiksi, joiden avulla pyritään saavuttamaan strategisten painopisteiden kautta esimerkiksi johtoryhmän määrittelemät liiketoiminnan tavoitteet (Ojakoski & Pakarinen 2014, 26-27; Järvenivu 2019, 118-119). Aikaisempiin tutkimustuloksiin ja verkostoteoriaan peilaamalla herää kysymys pitäisikö näitä verkostoja käsitellä strategisena liiketoimintaverkostoina ja ohjata enemmän? Tämä kysymys nousee esimerkiksi haastattelun 5 ja 1 pohdinnoista, joista voidaan todeta, että yhteisiä ohjaavia tavoitteita ei ole määritelty.

*- Se (yhteisten tavoitteiden puuttuminen)vaan vaatii tietynlaista hyväntahtoisuutta, mutta se altistaa siihen osaoptimointiin ja toivottavasti ne ihmiset ei mene siihen osaoptimointiin, mutta se altistaa siihen - - (Haastattelu 5).*

*- Sehän ei ole mitenkään ulkoa annettua, vaan se täytyy tulla sitten verkostosta itseltään, että minkälaisia askeleita ne haluaa vaikka seuraavan puolen vuoden aikana ottaa oman toimintansa kehittämisessä - - (Haastattelu 1).*

Verkostot siis määrittelevät itse omat tavoitteensa. Aineiston kautta välittyä verkostoissa työskenteleviltä kokemus, että selkeämpi tavoiteasetanta auttaisi verkostoja toimimaan tuottavammin eikä tulokset olisi kiinni vain yksittäisten henkilöiden hyväntahtoisuudesta, kuten haastattelun 5 kommentissa kuvataan. Selkeiden yhteisten tavoitteiden puute nostaa myös toisen verkostoille tyypillisen haasteen esiin. Usein yhtiöiden omat tavoitteet ajavat verkoston tavoitteiden ohi, mikä luo ymmärrettävästi ristiriitaisen kuvan siitä mitä ihmisiltä odotetaan ja kuinka tärkeänä verkostotyötä pidetään. Tämä on toki verkostomaiselle toiminnalle tyypillinen haaste, mutta sitä voidaan myös selkeämmin johtaa.

**Taktisen tason verkostojen tavoitteellisuus** nousi haastatteluissa vahvasti esiin kahdella täysin vastakkaisella tavalla. Tutkimuksen tuloksista on tunnistettavissa yksi taktisen tason verkosto, jossa yhteiset tavoitteet on yhdessä rakennettu, niiden osalta on käyty kiivastakin keskustelua ja eri yhtiöiden välisiä tavoiteristiriitaisuuksia on käsitelty avoimesti. Tämä vaikuttaa tuoneen jonkinasteisen sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin. Kaikki verkostossa toimivat nostavat haastattelussa tavoitteista käydyn keskustelun ja yhdessä tekemisen, jotka osaltaan kertovat onnistumisesta, kuten haastattelujen 5 ja 6 kommentteista voi myös todeta.

*- Toiminta-ajatus ja päämäärä Suomitasolla Ok. Large segmentin asiakkaista sovi-  
taan yhdessä mitkä on tärkeitä asiakkaita, tärkeitä hankkeita tai asiakkuuksia ensi  
vuodelle ja sillä tasolla se toimii - - (Haastattelu 6).*

*- En tunnista mitään muuta tämmöistä verkostotasosta toiminnetta, mikä kävisi 2- 3  
kertaa vuodessa 2 päivän offsitella tekemässä yhdessä asioita, kun mitä just large  
myynnin kanssa tehdään. Niin onhan se silloin ihan eri tasolla - - (Haastattelu 5).*

Toisaalta tässäkin nousee verkostoille tyypillinen haaste verkoston yhteisten tavoitteiden ja eri yhtiöiden välisten tavoitteiden ristiriitaisuuksista. Taktisissa verkostoissa tämä nousee esiin operaatiivisia verkostoja vielä enemmän, koska taktisen tason verkostot eivät pysty löytämään helposti

yhteisiä asiakkaaseen linkittyviä tavoitteita. Tidström ja muut (2018, 947) korostavat kirjallisuuskatsauksessaan yritysten välisessä yhteistyössä olevaa dilemmaa, jossa täytyy ymmärtää yksittäisen yrityksen tavoitteet sekä yhteiset tavoitteen ja niiden välillä oleva mahdollinen ristiriita. Tässä liikutaan helposti kilpailun ja yhteistyön välissä ja tämä tuo usein suurimmat jännitteet tekemiselle yksilön näkökulmasta. Tärkeintä on kuitenkin määritellä yhteiset tavoitteet riittävällä tasolla. Yhteisten tavoitteiden muodostamisen lisäksi on hyvä tiedostaa mitkä asiat ja aktiviteetit eivät kuulu yhteistyön piiriin. Tämä helpottaa yhteistyön tekemistä ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. (Tidström ym. 2018, 947.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta myynnin taktisessa verkostossa näiden asioiden avoin nostaminen keskusteluun on kuitenkin jo merkittävä edistysaskel kohti onnistunutta verkostotoimintaa. Ollaan siis vahvasti oikealla tiellä. Ollaan pystytty määrittelemään yhteiset tavoitteet, mutta vielä kaivataan lisää keskustelua siitä mitä asiat eivät kuulu yhteiselle agendalle. Tämä ristiriitaisuus korostui jälleen haastattelussa 6, kuten alla olevat kommentit osoittavat.

*- Ei myyjä palkita toisen yhtiön liikevaihdon kasvattamisesta tai toisen segmentin liikevaihdon kasvusta. Heitä palkitaan oman yrityksen liikevaihdon kasvattamisesta - - (Haastattelu 6).*

*- Yhteinen ymmärrys siitä eri toimijoiden organisatorista vastuista on yks semmoinen, että jos sitä ei ymmärretä, niin se on hidasteena esteenä tai monimutkaistaa verkostossa tekemistä - - (Haastattelu 6).*

Edellä kuvatun myynnin taktisen tason verkoston lisäksi tunnistetaan palvelunhallinnassa useita taktisen tason verkostoja, joiden tavoitteellisuus nousee tutkimuksen tuloksissa yhdeksi suurimmista haasteista. Edellä on todettu, että tavoitteiden linkittäminen asiakasarvon kasvattamiseen ja tavoitteiden rakentaminen yhteistyössä koko verkoston kesken auttaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa. Muutama haastateltu totesi, että näiden taktisten verkostojen tavoitteet määrittyvät tehdyn toimintasuunnitelman kautta. Tästä esimerkkinä haastattelusta 2 alla oleva kommentti.

*- Taktiset tason verkoston tavoitteet tulee palvelunhallinnan toimintasuunnitelman kautta - - (Haastattelu 2).*

Haastattelujen kautta piirtyy selkeä kuva siitä, että osa verkoston jäsenistä ovat olleet rakentamassa yhteistä toimintasuunnitelmaa, mutta suurin osa ei. Toimintasuunnitelman lisäksi keskusteluissa korostuu taktisen verkoston rooli operatiivisten verkostojen tukemisessa ja niistä nousevien eskalaatioiden hoitamisessa. Oletetaan ja odotetaan, että taktisen verkoston jäsenet sitoutuvat

toimintasuunnitelmaan ja esimerkiksi siinä oleviin hankkeisiin ja verkoston toimintaan, mutta haastattelujen kautta voidaan todeta, että näin ei ole. Pääsääntöisesti todetaan, että yhteisiä tavoitteita ei ole, kuten haastattelujen 5 ja 7 esimerkeistä voi suoraan todeta.

*- Nyt olen ollut viime aikoina tuossa SG:ssä niin en mä ainakaan itse olen nähnyt, että mikään tavoite on olisi virallisesti asetettu - - (Haastattelu 5).*

*- Onko yhteisiä tavoitteita? En kyllä tunnista - - (haastattelu 7).*

Yhteisiä tavoitteita ei tunnisteta eikä toimintamalli pääse kiinni arvon tuottamiseen asiakkaalle, niin verkostojen toiminta koetaan kovin kevyenä ja osittain myös turhauttavana. Tämä kuvaus on helposti todennettavissa haastattelujen 4,5 ja 7 kommentteista.

*- Katsotaan kpi:tä ja on vähän vierailijaa ja käydään päivän peili läpi nopeasti. Niin se ei vie mun mielestä eteenpäin sitä itse tuotantojen yhteistä tekemistä - - (Haastattelu 5).*

*- Pitäisi nostaa oikeasti esiin asioita mitkä tuo enemmän konkretian tasolle sitä steering groupia ja mikä tietyllä tavalla kuulostaa hassulta ku puhun taktisen tason verkostosta, mutta kun meidän maturiteetti taso ei ole lähelläkään sitä että me voitaisiin puhua siellä niistä ns. Taktisen tason asioista - - (Haastattelu 4).*

*- Pitäisi enemmän viedä siihen ihan oikeaan arjen johtamiseen ja suuntaviivojen ja sovittujen toimintamallien noudattamisen seurantaan ja sen sellaiseen - - (Haastattelu 7).*

*- En ole tuollaisten ohjausryhmä tyyppisten foorumeiden fani missä vaan samat asiat kerran kuukaudessa todetaan että onko tapahtunut mitään vaan eikö ole tapahtunut. Eihän se palvele ketään ja silloin siihen ei varmasti kukaan kovin hyvin myöskään sitoudu - - (Haastattelu 5).*

Muutoksia on myös yritetty tehdä, mutta verkostojäsenien aito osallistuminen ja oikeiden asioiden nostaminen verkoston tavoitteisiin ja agendalle vaikuttaa tutkimustulosten kautta jääneen toteutumatta. Tämä aiheuttaa myös sitoutumisen puutetta ja voidaan todeta, että näillä verkostoilla ei ole verkostojen onnistumiseen vaadittavaa uskottavuutta verkoston jäsenien keskuudessa eikä myöskään verkoston sidosryhmien näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksissa toistuu palveluhallinnan

taktisten verkostojen haasteet tai sitten näiden verkostojen olemassa oloa ei edes tiedetä tai sitä ei nosteta keskusteluun. Tämä on merkittävä haaste koko verkostomaiselle toiminnalle suurelta osin. Näiden verkostojen toimimattomuus heijastelee useisiin operatiivisiin verkostoihin ja sitä kautta myös asiakaskokemukseen. Lisäksi nykymuodossaan ne syövät koko verkostomaisen toiminnan uskottavuutta. Toisaalta ottamalla oppia large sales -verkoston rakentamisesta ja toimintamalleista, tilannetta voidaan saada nopeastikin parannettua. Tästä raportista löytyy lisäksi useita keinoja, joilla näiden verkostojen tilannetta voidaan parantaa.

Yhteenvedona verkostojen tavoitteellisuuden osalta voidaan todeta, että visiotasolla yhteisen asiakaskokemuksen rakentaminen verkostojen kautta on selkeä. Verkostostrategian täydentäminen voisi auttaa selkeyttämään verkostojen tavoiteasetantaa sekä luoda uskottavuutta verkostoille. Myynnin tavoitteista käydään säännöllistä ja melko avointa keskustelua ja myynnin taktisella verkostolla on verkoston toiminnan kannalta merkittävää uskottavuutta. Operatiiviset verkostot määrittelevät itse tavoitteensa ja ratkaisevat arjen ongelmia. Tämä on äärimmäisen tärkeää, mutta ei kokonaisuudessaan vastaa strategisiin odotuksiin. Verkostotyölle olisi oltava enemmän aikaa, jotta pystyttäisiin rakentamaan myös uusia ratkaisuja ja tehokkaammin yhteisiä toimintamalleja. Tähän tarvittaisiin enemmän tukea strategisen ja taktisen tason verkostoilta. Strategisessa verkostojen johtamisessa on tärkeää määritellä kuinka resurssit verkostoihin jaetaan. Resurssien hallintamalleista tunnistetaan integrointi ja erottelu periaatteet. Integroidun periaatteen toimintamallissa samat ihmiset työskentelevät yrityksen omissa hankkeissa ja verkostoissa. Erotteluperiaatteen toimintamallissa verkostoihin valitaan täysin omat työntekijät. (Tidström ym. 2018, 948.) Tähän verkostojen resursointiin tarvitaan tulosten valossa lisää johtajuutta ja taktisen tason verkostot ovat tämän asian mahdollisia ratkaisupisteitä.

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että yhteisten tavoitteiden määrittely on verkoston onnistumisen kannalta keskeistä (Tidström ym. 2018, 947; Denning 2018, luku 4; Provan & Kenis 2007, 239-240.) Samaan tulokseen päädytään tässäkin tutkimuksessa. Toisaalta voidaan todeta, että verkostojen yhteisten tavoitteiden asettaminen ei kovinkaan yksikertaista. Valkokari (2009) korostaa, että yhteisten tavoitteiden määrittely voidaan nähdä jatkuvasti kehittyvänä prosessina, johon liittyy olennaisesti kaikkien mukana olevien toimijoiden päämäärät, arvot ja asenteet. Olennaisesti tavoitteisiin vaikuttaa myös verkostoon osallistuvien yritysten toimintaympäristöt ja odotukset yhteistyölle. Lisäksi yhteisten tavoitteiden määrittelyyn vaikuttaa olennaisesti



myös verkoston ohjausmekanismi ja rakenne. Nämä saattavat määritellä esimerkiksi sen kenen tai keiden tavoitteisiin yhteiset tavoitteet pohjautuvat. (Valkokari 2009, 94-98.) Seuraavissa luvuissa käsitelläänkin juuri verkostorakennetta ja verkostojen hallintamallia, joilla on myös suuri vaikutus verkostojen yhteisten tavoitteiden asettamiseen.

### 5.1.2 Verkostojen hallinta

Verkostojen hallinnassa korostuvat verkostorakenne, hallintamalli ja verkoston arviointi. Nämä luovat pohjan toimivalle verkostomaiselle toiminnalle. Nämä voivat olla jopa välttämättömiä strategisten verkkojen onnistumiselle. Verkstokartta ja verkosto- ja sidosryhmäanalyysit tuovat rakennetta ja läpinäkyvyyttä verkostojen toimintaan sekä mahdollisuuden kontrolloida ja koordinoida verkostojen toimintaa organisaatiotasolla. Verkstojen näkyväksi tekeminen ja verkostoympäristön analyysi ovat edellytyksiä myös verkstojen kehittämislle. Verkstokartan hahmottelun kautta verkstomaiseen toimintaan saadaan rakennetta ja sitä pystytään johtamaan ja kehittämään (Ojakoski & Pakarinen 2014. 32.) Haastatteluissa toistui odotus verkstorakenteen läpinäkyvyydestä ja muodollisuudesta. Tähän linkittyi olennaisesti myös se, että verkstomainen toiminta on yrityksessä sidottu niin vahvasti strategian toteuttamiseen. Rakenne nähtiin varsin sekavana ja eikä osa haastatelluista tunnistanut juurikaan muita verkstoja kuin ne missä oli itse osallisena. Tätä kuvaa alla olevat kokemuksen haastatteluista 6,4,7 ja 9.

*- Ei mitenkään selkeästi kuvattu tai määritetty tai tuotu esille ihmisille, että näin se on ja näin se toimii. Sitten vaan puhutaan, että tämä on meidän toimintamalli - - (Haastattelu 6).*

*- Toinen iso asia mun mielestä on se verkstomaisen toiminnan läpinäkyvyys. Miten määrämuotoista verkstomainen toiminta on ajateltu olevan? - - (Haastattelu 6).*

*- Mä tiedän että osasta ihmisistä tuntuu, ketkä työskentelee lähellä, oudolta että no onhan näitä käyty, mutta meillä olisi tässä arjessa vielä aika paljon voitettavaa sillä, että tämä olisi tutumpi malli suurimmalle osalle porukkaa - - (Haastattelu 4).*

*- Nyhän me tehdään asiakkaille annettua arvolupausta siiloissa. On siiloja, taktisia steeringejä ja on surffilauta siilot ja sitten surffilaudan sisällä on prosessisiilot - - (Haastattelu 7).*

*- Mun mielestä se (verkstorakenne) vielä hakee aikalailla muotoa - - (Haastattelu 9).*

Verkostorakenteen selkeys ja läpinäkyvyys on ehdoton edellytys, että strategisten verkostojen toimintaan sitoudutaan ja siitä saadaan haettu hyöty. Joitain kuvauksia on tehty, mutta tämän aineiston perusteella kokonaisuus vaikuttaa epäselvältä. Koko yritysliiketoiminnan verkostomaisen toiminnan ylätason kuvaus yrityksen arvolupauksen lunastamisen näkökulmasta varmistaisi yhteisen ymmärryksen eri yhtiöiden välisten toimijoiden osalta ja tekisi sovitusta toimintamallista läpinäkyvää. Läpinäkyvyyttä peräänkuulutetaan haastatteluissa 6 ja 4.

*- Toki tämmöisessä verkostotoiminnassa ja johtamisessa varmasti yksi avainasia on tiedon jakaminen ja kommunikaatio ja läpinäkyvyys. Eli siinähan me mielestäni ollaan alkeellisella tasolla - - (Haastattelu 6).*

*- Mä tekisin sen että kirkastaisin nyt koko porukalle missä tahansa isossa foorumissa, että mitä nämä meidän verkostot ovat, miten näitä johdetaan, miten toimitaan, mikä on ne yhteiset pelisäännöt - - (Haastattelu 4).*

Rakenteen sekavuus linkittyy tutkimuksen tuloksissa vahvasti myös hallintamallin epäselvyyteen ja verkostojen päätöksenteon haasteisiin, kuten kokemukset haastatteluista 6, 5 ja 1 kuvavat.

*- Joskus vaan sitten sivulauseessa kuulee, että täällä on tällaisia päätetty ja ihmetelään miksi kaikki muut ei toimi sen mukaisesti - - (Haastattelu 6).*

*- Ei näy se, että verkostomaista tekemistä tuettaisiin jotenkin erityisesti. Enemmän hämmästellään ääneen, että miksi ei joku asia tehdä niin kuin on jossain joku joskus ehkä sopinut tai kuvannut tai päättänyt. Mutta se ei vaan ole mitenkään läpinäkyvä, että mitä on jossain päätetty tai sovittu - - (Haastattelu 5).*

*- Verkostomaisen toiminnan pitäisi kehittyä siihen suuntaan, että ne verkostot voi tehdä itsenäisesti päätöksiä ilman että tarvitaan mitään strategisen tason johtoryhmää - - (Haastattelu 1).*

Haastatteluista käy erittäin selväksi myös se, että onnistuakseen verkostot tarvitsevat B2B johtoryhmän päätöksen, sitoutumisen ja tuen. Tällaisia verkostoesimerkkejä nostetaan haastatteluissa kaksi ja kolmas on suunnittelussa. Nämä vaikuttavat olevan hyvin kaikkien tiedossa ja ne nostetaan aktiivisesti haastatteluissa esiin. Näillä verkostoilla vaikuttaa olevan uskottavuutta. Tämä on tulkittavissa siten, että näiden verkostojen osalta hallintamalli on päätetty ja siihen on sitouduttu. Tämä aukeaa haastattelussa 3 esitetyn alla olevan kuvauksen avulla.

*- Se oli se lähtötilanne jossa johdossa sitouduttiin että tätä se on ja kaikki on samaa mieltä ja tätä tuetaan ja sitten sitä lähdettiin suunnittelemaan että mitä se konkreettisesti tarkoittaa - - (Haastattelu 3).*

Hallintomallilla on ratkaiseva merkitys verkoston tehokkuuteen. Verkostojen hallinnassa voidaan erotella kolme erilaista rakennetta: jaetun johtamisen malli, johtavan organisaation malli ja verkoston hallinto-organisaatio. (Provan & Kenis 2007.) Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että toimiviksi koettujen verkostojen osalta on päädytty johtavan organisaation malliin. Se tuo selkeyttä niin verkoston vetäjälle kuin verkoston jäsenillekin. Muissa verkostoissa voi kuvailujen perusteella olettaa olevan jaetun johtamisen malli. Tämä malli toimii usein hyvin yksinkertaisissa ja pienissä verkostoissa (Provan & Kenis 2007). Esimerkiksi taktisen tason palveluhallinnan verkoston haasteet, joita käsiteltiin luvussa 5.1.1 Strategisten verkostojen tavoitteellisuuden yhteydessä, voivat johtua osittain toimimattoman hallintamallin valinnasta. Verkostojen hallinnan teorian ja aikaisempien tutkimusten valossa joko johtavan yrityksen hallintamalli tai verkoston hallinto-organisaatiomalli voisivat toimia tehokkaammin. Haastatteluissa mainitaan myös palvelunhallinnan strateginen johtoryhmä, joka voisi edustaa verkoston hallinto-organisaatiomallia, mutta haastattelujen perusteella tuo johtoryhmä ei juurikaan liity tai vaikuta verkostojen tekemiseen. Vahva odotus selkeästä hallintamallista voi liittyä myös siihen, että jokaisessa yhtiössä on totuttu selkeään hierarkkiseen johtamismalliin ja byrokraattiseen päätöksentekoon. Kun halutaan opetella uutta tapaa, johtamismallin ja kulttuurin uudistamisessa kannattaakin edetä pienin askelin, arvioida muutosta jatkuvasti ja pohtia rakenteellisen johtamisen malleja (Denning 2018, luku 4; Prahalad & Krishnan 2011, 170-182). Tämä ei kuitenkaan poista sitä tosi asiaa, että toimiakseen tehokkaasti verkostot tarvitsevat yhteisesti päätetyn, selkeän ja toiminnalleen sopivan hallintamallin. Hallintamallin selkeys ja läpinäkyvyys auttavat verkostoja toimimaan tehokkaasti ja päätöksenteko helpottuu.

Tidström & muut (2018) korostavat vuorovaikutuksen, viestinnän ja tavoitteiden ja toimintamallien säännöllisen tarkastelun merkitystä yritysten välisen yhteistyön epäselvyyksien ja jännitteiden hallitsemiseksi. Nämä tavoitteet ja toimintamallit sekä toteutetut aktiviteetit on myös dokumentoitu ja jaettava kaikkien yritysten kesken. (Tidström ym. 2018, 953-954.) Tässä tutkimuksessa päädytään samaan tulokseen, että verkostomaiseen toimintamalliin linkittyvien yhteisten strategisten tavoitteiden, verkstorakenteen ja verkostojen hallintamallien kirkastamiseen ja avoimeen viestimiseen täytyy kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Verkostojen strategisen tason arviointi

kuuluu myös verkostojen hallinnan tärkeimpiin tehtäviin. Se on myös välttämätöntä, jotta verkostomainen toiminta pysyy dynaamisena ja siitä saadaan odotettuja hyötyjä. Organisaatiotason verkostojen arviointia ei haastatteluissa tunnustettu, mutta yksittäisten verkostojen toimintaa on arvioitu kyselyjen avulla. Näistä esimerkit haastatteluista 5,7 ja 3. Haastattelussa 3 todettiin, että asiakkuustiimeissä ja asiakastasolla on määritelty mittareita, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää.

*- Arvioidaanko...mä en tunnista - - (Haastattelu 5).*

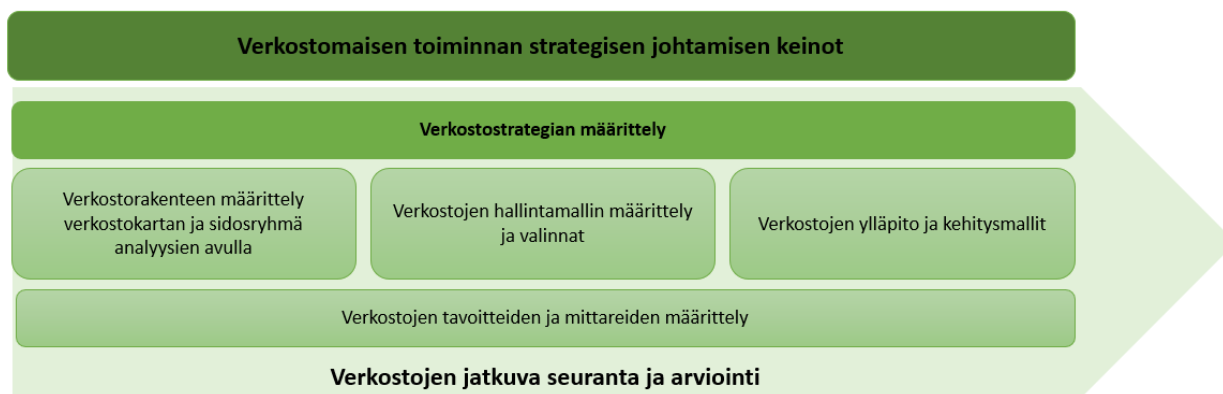
*- Ei kyllä arvioida - - (Haastattelu 7).*

*- Verkostoista on tehty tutkimuksia eli kysytty, että miten verkosto toimii, jolloin verkostot itsessään tietää, että ne ovat verkostoja. Heidän toimintaa tutkitaan ja kehitetään - - (Haastattelu 2).*

*- Asiakastasolla meillä on hyviä hankkeita, jossa me ollaan selkeästi luotu mittareita - - (Haastattelu 3).*

Tartu verkkoon -työkirjassa (2014) todetaan verkostojen arvioinnin ja jatkuvan mittaamisen olevan tärkeitä, jotta verkoston kehittäminen on dynaaminen, jatkuvasti kehittyvä prosessi. Avoimella arvioinnilla voidaan rakentaa myös luottamusta verkostojen toimintaan. Arviointiin ja seurantaan voivat liittyä johtoryhmien katselmukset sekä asiantuntijoiden kanssa käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut. Erilaisia arviointimenetelmiä eri verkoston elinkaaren vaiheisiin on myös paljon. Arvioinnissa voidaan myös pohtia mitkä verkostot ovat luonteeltaan strategisia ja ylemmän johdon johdettavia ja mitkä ovat toiminnan kehittämisen verkostoja ja miten niitä hallitaan ja johdetaan. (Tartu verkkoon 2014, 50.)

Kuvioon 9 on tiivistetty tähän mennessä käsitellyt tutkimuksen tulokset strategisten verkostojen johtamisen hyvistä käytännöistä, joista kohdeyritys voisi hyötyä strategisten verkostojen johtamisen kehittämisessä. Nämä asiat ovat nousseet strategisten verkostojen johtamisen aikaisempien tutkimusten ja tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen kautta merkityksellisimmiksi asioiksi. Nämä tiivistykseen nostetut asiat antavat vastauksia myös tutkimuskysymykseen miten verkostoista toimintaa johdetaan. Edelleen sillä rajauksella, että puhutaan strategisista verkostoista.



Kuvio 9. Verkostomaisen toiminnan strategisen johtamisen keinot

### 5.1.3 Verkostojen monimuotoisuus

Tähän asti tuloksissa on puhuttu vahvasti strategisista verkostoista. Koska tutkimuksessa lähdettiin kuitenkin verkostomaisen toiminnan ymmärtämisestä ja kuvaamisesta, niin on syytä nostaa tuloksiin verkostojen monimuotoisuus. Jako strategisen verkoston ja ei strategisen verkoston välillä ei ole mitenkään yksiselitteinen. Aineisto antaa kuitenkin vahvan kuvan strategisten verkostojen tarpeesta ja siksi tulokset keskittyvät niihin. Haastatteluissa sivuttiin myös löyhempiä verkostoja ja pohdittiin erilaisten verkostojen tarvetta, kuten alla olevat pohdinnat haastatteluista 2,7,3 ja 1 osoittavat. Osa verkostoista voidaan nähdä myös toiminnan kehittämisen verkostoina. Lisäksi voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa painottuivat johto- ja esihenkilötason verkostot. Selvästi kaivataan lisää operatiivisia verkostoja, mutta niissä ei haeta yhtäläillä muodollisuutta. Asiantuntijataso verkostot toimivat asiakkuuksissa hyvin, mutta esimerkiksi erilaiset tekniset asiantuntijat haluttaisiin muodostamaan verkostoja.

*- Kyllähän ideaali tilanteessa päästään siihen että ne eri asiantuntijat itsessään verkostoituvat keskenään - - (Haastattelu 2).*

*- Yksikön sisälläkin tarvittaisiin jo monta verkostoa - - (Haastattelu 7).*

*- Maailma on joka tapauksessa koko aika vähän muutostilassa, niin tällöinen verkostomainen toiminta on siinä mielessä parempi, että me pystyttiin tekemään paljon helpommin muutoksia ja ehkä lakkauttamaan jotain, tekemään uuden verkoston - - (Haastattelu 3).*

*- Meillä on asiantuntijoita, organisaatorakenteista tai tittelistä riippumatta ryhmä ihmisiä, pohtimassa jotain kaikille relevanttia tai yhdistävää asiaa tai tekemistä - - (Haastattelu 1).*

Monimuotoiselle verkostomaiselle toiminnalle on siis tarvetta ja tähän näkökulmaan palataan vielä jatkotutkimusaiheissa kappaleessa 6.4.

## **5.2 Verkoston johtamisen erityispiirteet ja käytännöt**

Edellisessä osiossa keskityttiin tuloksiin, jotka vastaavat organisaatiotasolla verkostomaisen toiminnan johtamiseen. Organisaatiotason tai strategisen tason verkostojohdamisen vaikutus yksittäisen verkoston johtamiseen on ilmeinen. Kuten aikaisemmin on jo todettu, niin esimerkiksi verkostojen hallintamalli vaikuttaa olennaisesti myös yksittäisen verkoston johtamiseen. Tässä luvussa keskitytään kuitenkin tutkimuksen tuloksiin, joiden pohjalta kuvataan yksittäisen verkoston johtamista, sen haasteita, erityispiirteitä ja hyviä käytäntöjä. Aikaisemmat verkostojohdamisen tutkimukset nostavat verkostojohdamisen erityispiirteitä ja niiden peilaaminen tämä tutkimuksen tuloksiin kuvaa hyvin millaisia vahvuuksia, haasteita ja uusia näkökulmia verkostojohdamiseen saadaan kohdeyritykselle. Toki tuloksia pystytään varmasti hyödyntämään muissakin yhteyksissä, joissa verkostojohdamista halutaan kehittää.

### **5.2.1 Verkoston rakennusvaihe ja johtajan rooli**

Oli kyse millaisesta verkostosta tahansa, niin alussa johtajan tai verkoston vetäjän rooli korostuu. Hurmelinna-Laukkanen ja Nätti (2018) määrittelevät orkestrointirooleja verkoston eri elinkaaren vaiheissa. Alussa on tunnistettavissa esimerkiksi tuomarin, johtajan ja koordinaattorin rooleja. (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti 2018, 69-74.) Wheelan (2014, luku 2) näkee asian samalla tavalla ja toteaa johtajalta vaadittavan alussa vahvaa organisointia, ohjausta ja koordinoitua. Wheelanin ryhmän toisessa kehitysvaiheessa kuvataan ehkä Laukkasen ja Nättinkin kuvaamaan tuomarin roolia, koska tässä vaiheessa luottamusta on jo rakennettu ja ollaan tutustuttu ja aletaan määritellä yhteisiä tavoitteita ja rooleja. Tämä vaihe saa usein aikaan taisteluita ja tiukkojakin konflikteja. (Wheelan 2014, luku 2.) Haastattelujen perusteella useat verkostot ovat edelleen melko tuoreita tai kehitys on melko alkuvaiheessa, kuten haastattelussa 1 todettiin.

*- Meidän kypsyytaso on sellainen, että verkosto tarvitsee tällä hetkellä vielä aika useassa tapauksessa, ilmeisesti meidän kaikki verkostot tarvitsee, tällä hetkellä vielä vetäjän. Jonkun soihdunkantaja, joka liidaisi tätä - - (Haastattelu 1).*

Verkoston rakentamisen alkuvaiheessa on syytä keskittyä tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Useiden tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että luottamuksella iso rooli verkoston toiminnan kannalta. Verkoston korkean luottamuksen nähdään vähentävän tarvetta kirjallisille sopimuksille, se voi auttaa yhdistämään strategioita sekä auttaa tiedon jakamisessa ja yhteiskehittämisessä. Luottamuksen kautta rakennetaan sitoutumista, vaikka sitoutuminen verkostoihin voitaisiin osittain hakea myös strategian kautta. (Koppejan & Klijin 2012, 593-594.) Toisiin verkostojäseniin tutustuminen nähdään erittäin merkityksellisenä niin aikaisempien tutkimusten kuin tämänkin tutkimuksen tulosten kautta. Esimerkkinä tästä ajatus haastattelusta 4.

*- Se, että opitaan tuntemaan toisiamme. Luottamukseen ei mun päässä ole oikotietä vaan se tapahtuu aina avoimen keskustelun kautta - - (Haastattelu 4).*

Verkostojohtajan näkökulmasta Saz-Carranzan ja Ospinan (2010) toteavat tutkimuksessaan, että yksi merkittävimmistä verkostojohtajan toiminnoista on tutustua verkostonsa jäseniin henkilökohtaisella tasolla, huomioida heidät eri tavoin ja luoda aito, arvostava suhde jokaisen verkostojäsenen kanssa. Tämä auttaa merkittävästi luottamuksen rakentamisessa, sitoutumisessa verkostoon ja yhtenäisyyden rakentamisessa. (Saz-Carranza ja Ospina 2010, 418-419.) Haastatteluissa tutustuminen nousi keskusteluihin, mutta henkilötason suhteiden luomisen merkityksellisyys jakaantui. Osassa haastatteluissa syntyi kuva selkeästä henkilötason suhteiden rakentamisesta, mutta osassa haastatteluista verkostosta puhuttiin ”kasvottomana yksikkönä”. Näissäkin todettiin, että osallistujilla on suuri merkitys, mutta niistä ei välittänyt kuva yrityksestä rakentaa henkilötason suhdetta osallistujiin.

Avoimuuden kulttuurin rakentaminen verkostoon on yksi keskeisimpiä verkostojohtajan tehtäviä. Haastatteluista välittyi vahvasti se, että verkostoissa on avoin keskustelukulttuuri ja verkostojen vetäjät pyrkivät johtamaan esimerkillä, kuten haastatteluissa 2 kuvataan.

*- Toi on käytännössä esimerkillä johtamista et jos olet itse avoin, niin silloin muutkin uskaltaa olla avoimia, mutta jos taas itse panttaa tai pidät jotain piiloagenda, niin ei ne kyllä ne muutkaan sitten nosta asioita pöytään, että se on semmoinen luottamuksen ansaitseminen mikä laukaisee sen avoimuuden - - (Haastattelu 2).*

Wheelan (2014) kehottaa verkostojohtajaa olemaan tarkkana rakennusvaiheen aikana etenkin erilaisten alaryhmien muodostumisen suhteen. Tässä avoimuuden säilyttäminen on keskeinen verkoston onnistumisen kannalta. On hyvin tyypillistä, että pienempiä ryhmittymiä syntyy, mutta verkostojohtajan on tunnistettava nämä alaryhmät ja pidettävä ne avoimena suhteessa verkostoon. Näin niistä voi kehittyä verkostolle hyvin tuottavia ja hyödyllisiä. Jos taas alaryhmät irtaantuvat liikaa verkostosta, ne voivat tuhota koko verkoston pyrkimykset. (Wheelan 2014, luku 2.) Kuten alla olevasta kommentista haastattelusta 5 voidaan todeta, niin tässäkin tutkimuksessa nousee alaryhmien merkitys. Aineistosta ei kuitenkaan välittynyt varsinaisesti tällaisten alaryhmien tunnistaminen ja hallinta tai hyödyntäminen. Alla oleva kommentti haastattelusta 5 oli ainut missä tätä näkökulmaa pohdittiin tai sivuttiin ja tämä kuvaa enemmän irtaantumista kuin alaryhmien hyödyntämistä.

*- Loppupeleissä ne pienemmät kokoontumiset ja sen tyyppiset, niin niissä saadaan enemmän asioita eteenpäin mitkä ei ole virallisia - - (Haastattelu 5).*

Verkoston rakentamisen yhteydessä sitoutumista rakennetaan myös tavoitteiden kautta. Useissa tutkimuksissa korostuu verkoston yhteisten tavoitteiden merkitys. Provan ja Kenis (2007) pohtivat tavoitteita niin organisaatiotason, verkostotason kuin yksilötasonkin tavoitteiden näkökulmasta. Organisaatio- ja verkostotason yhteiset tavoitteet auttavat merkittävästi yksittäisen jäsenen sitoutumista verkostoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokaisella verkoston jäsenellä olisi samat tavoitteet. Täysin samat tavoitteet voivat aiheuttaa jopa enemmän konflikteja ja kilpailua. Verkosto voi päästä varsin hyvään tuottavuuteen, jos verkostolle onnistutaan luomaan riittävällä tasolla oleva yhteinen tavoite ja jokaiselle jäsenelle oma tavoite, joka tukee verkoston yhteistä tavoitetta. (Provan & Kenis 2007, 239-240.) Tämä on tavoitteiden asettamisen näkökulmasta erittäin mielenkiintoinen näkökulma. Aikaisemmin tutkimustuloksissa on jo todettu, että tavoitteissa saattaa olla ristiriitaisuuksia eikä verkostojen yhteiset tavoitteet ole kaikissa verkostoissa välttämättä selkeät. Provan ja Kenisin mallin mukaisesti verkoston yhteinen tavoite voisikin olla melko ylätasolla määriteltä, jos jokaisella verkoston jäsenellä olisikin oma henkilökohtainen tavoite verkostotyöskentelelly. Tämä näkökulma ei noussut lainkaan haastatteluissa. Henkilökohtaisten tavoitteiden määrittely suhteessa verkostoon voisi olla yksinkertaisempaa ja tuottavampaa. Se osaltaan voisi kirkastaa myös jokaisen jäsenen roolia ja vastuita ja selkeyttää verkostossa toimimista.



*- Sitoutuminen pyörii sen yhteisen tavoitteen äärellä. Sitä yhteistä tavoitetta on pyritty kirkastamaan, että miksi me ollaan tässä, jotta ihmiset ymmärtää sen, koska yhteisen tavoitteen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen on olennainen asia - - (Haastattelu 3).*

Haastatteluista nousee verkoston vetäjiä tuskastuttavia sitoutumisen haasteita. Liittyvätkö nämä haasteet kyseisen verkoston johtajan tekemiseen, verkoston kehittymiseen kuuluviin perusasioihin vai jo edellä tuloksissa mainittuihin puutteisiin strategisen tason johtamisessa? Todennäköisesti kaikkiin edellä mainittuihin. Haastattelussa 2 kuvataan mitä nämä sitoutumisen haasteet konkreettisesti ilmenevät.

*- Hankala saada osallistujia johtuen muista kiireistä, kun yhteiset asiat tulee aina kaiken muun päälle - - (Haastattelu 2).*

*- Ilmaantuu paikalle ilman että on ehtinyt yhtään valmistautua, niin se on sama asia kun ei ole ei olisi paikalla - - (Haastattelu 2).*

Verkostotekemiseen linkittyvät henkilökohtaiset tavoitteet voisivat ratkaista myös osan haastatteluissa avautuneista sitoutumisen haasteista. Sitoutumisesta ja henkilökohtaisista tavoitteista päästään seuraavaan ja tässä raportissa viimeiseen verkoston rakennusvaiheessa merkitykselliseen asiaan. Tämä on osaamisen tunnistaminen ja jakaminen. Tidströmin ja muut (2018, 947-949, 953) kuvasivat osaamisen jakamisen olevan suuri stressitekijä yksittäisen asiantuntijan näkökulmasta. Verkostoissa on paljon asiantuntijoita ja etenkin hiljaisen ja arvokkaan tiedon jakaminen vaatii tiivistä vuorovaikutusta ja todennäköisesti erilaisia pienryhmiä osaamisen jakamisen tehostamiseksi. (Dyer & Nobeoka 2000, 4-5.) Etenkin käynnistysvaiheessa jokainen voi oman osaamisensa kautta löytää itselleen roolin verkostosta, löytää mahdollisuuden oppia uutta ja sitoutua näin verkostoon. Alla oleva kommentti haastattelusta 4 edustaa tuloksissa poikkeavuutta. Se oli yksi harvoista kommentteista, jossa huomioitiin osaamisen merkitys verkostoille. Aikaisempien tutkimusten näkökulmasta osaamisen tunnistaminen, sanoittaminen ja jakaminen voisivat olla hyvinkin tuottavaa työtä verkostoille.

*- Myös se on tavoitteena, että me sisäisesti opimme ja ymmärrämme ja mahdollistamme semmoisia osaamispolkuja - - (Haastattelu 4).*

Hamel (2018) nostaa osaamisen verkostoissa tapahtuvan päätöksenteon keskiöön. Tuottavissa verkostoissa on siis osaamiseen perustuva hierarkia, jonka pohjalta verkosto tekee päätöksiä. (Denning 2018, luku 4.) Tämä tuo osaamisen vielä vahvemmin verkoston johtamisen keskiöön. Tämän tutkimuksen havaintona voidaan todeta, että näissä verkostoissa osaamista on käsitelty vähän tai se ei jostain syystä noussut haastatteluissa esiin. Tähän palataan jatkotutkimusaiheissa.

### 5.2.2 Verkoston vetäjän moniroolisuus

Verkoston vetäjän rooli nähtiin haastatteluissa erittäin tärkeänä. Haastatteluissa puhuttiin pääasiassa verkostojen vetämisestä ja koordinoinnista. Käytännössä tämä tarkoitti usein pääasiassa yhteistyön koordinointia. Muihin verkoston vetäjän toimiin etenkin verkoston alkuvaiheissa on otettu jo kantaa edellisissä kappaleissa. Verkoston vetäjän moniroolisuus ja roolinvaihtokyvykyys korostuvat, kun verkosto kehittyy sen verran, että sillä on selkeät yhteiset tavoitteet ja roolit. Tässä vaiheessa korostuu myös johtamisen uudistuminen, koska alkuvaiheessa voidaan pärjätä vielä kohtalaisesti totutulla hierarkkisellakin johtamisen tyylillä. Verkostojohdajan johtajuuden on kuitenkin mukauduttava ja oltava joustavaa ja tilannesidonnaista. Verkostojohdaja on proaktiivinen yhteistyöntekijä, joka osaa johtaa ihmisiä, reagoida nopeasti erilaisissa tilanteissa ja rakentaa toimivia suhteita verkostoissa. (Anand & Daft 2007, 12-14.) Käskyttäminen ei käy ja verkostojohdajan roolin on mukauduttava verkoston kehitystason mukaisesti. Kehittyneessä verkostossa johtajuus on jaettava. Aluksi verkostojohdaja voi delegoida tehtäviä ja kannustaa päätöksenteossa. Kun riittävä kypsyytaso on saavutettu, niin verkostojohdajan roolissa korostuu sidosryhmäyhteistyö ja tuen hakeminen verkostolle ylemmältä johdolta. (Wheelan 2014, luku 2 ja 4.) Verkostojohdajan rooli verkostosta ulos päin nähdään verkostohallinnan teoriassa erittäin keskeisenä. Siinä korostuu verkoston uskottavuuden luominen verkoston ympäröivien toimijoiden keskuudessa. (Saz-Carranza & Ospina 2010, 421-423.) Tämänkin tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä näkemystä. Yhdessä toimivassa taktisen tason verkostossa oli panostettu vahvasti säännölliseen sidosryhmäviestintään, mitattu viestinnän onnistumista sekä nostettu verkoston haasteet aina tarvittaessa johtoryhmän tietoon ja vaadittu puuttumista poikkeamiin. Myös mandaatti verkostolle oli haettu johtoryhmästä. Nämä toimenpiteet ovat selvästi vaikuttaneet verkoston uskottavuuteen ja onnistumiseen. Muut verkostot ovat hiukan uudempia eikä niillä vaikuta olevan johtoryhmätason mandaattia. Haastatteluissa tunnistettiin kyllä tarve viestiä verkostoista ulospäin, mutta haastatteluista saa sellainen kuvan, että sen ei nähdä kuuluvan verkostojohdajan rooliin tai sitä ei ainakaan pidetä kovin merkittävänä, kuten kokemukset ja pohdinnat haastatteluista 4,2 ja 8 kuvaavat.

- *Nythän viestintä verkostosta ulospäin ei ole käytännössä kenenkään ainakaan yksiprioriteetti - - (Haastattelu 4).*

- *Viikkokirje laajalla jakelulla, että ihmiset saivat tietoa - - (Haastattelu 2).*

- *Meillä on ne kaikki pöytäkirjat kyllä julkisia, että niihin pääsee kyllä käsiksi jos tietoa haluaa - - (Haastattelu 2).*

- *Voisiko olla sitten sellaisiakin yleisiä tilaisuuksia tai webinaareja, että verkostot kertoisi mitä siellä on tehty ja mitä on tavoitteina? - - (Haastattelu 8).*

Aikaisempien tutkimustulosten ja tämän tutkimuksen kautta syntyy kuva, että verkostojohtaja pystyy paljon myös omalla priorisoinnillaan auttamaan verkostoa. Verkostojohtajan toiminta verkoston ulkopuolisten toimijoiden suuntaan ja aktiivinen ja syvä viestintä ovat erittäin tärkeitä ja tämän aineiston perusteella siihen tulisi panostaa huomattavasti enemmän. Toki tässä yhteydessä on nostettava esiin myös se tosi asia, että yhteiset työkalut eivät tue kovinkaan hyvin verkoston johtajan toimintaa tässä yhteydessä.

- *Toinen on se, että meillä ei ole ollut mitään hirveän hyvää mekanismia jakaa tietoa keskitetyistä pisteistä hajautettuun ympäristöön, koska meiltä puuttuu yhteiset dokumentaation järjestelmät ja tavallaan se vaatii extra viitsimisen - - (Haastattelu 2).*

Toisaalta yllä oleva kommentti haastattelusta 2 osoittaa, että verkostosta ulospäin viestiminen ei ole prioriteettilistan kärjessä, kun puhutaan viitsimisestä ja dokumentoinnista. Voidaan todeta, että pelkkä dokumentointi ja viestiminen ei riitä vaan aikaisemmin esitellyn Saz-Carranzan & Ospinan tutkimuksen kautta nostettiin nimenomaan suhteiden luominen ja syvä viestintä tiedon jakamisen verkoston ulkopuolisiin toimijoihin tärkeäksi.

Kuviossa 10 on tiivistetty keskeiset tämän tutkimuksen kautta nousseet verkostojohtamisen erityispiirteet, jotka poikkeavat ehkä perinteisestä tiiminjohtamisesta tai korostuvat eri tavalla juuri verkoston johtamisessa. Nämä nostetut asiat nousivat myös haasteina tai poikkeamina tämän tutkimuksen tuloksissa, kun vertailtiin verkostojohtamisen teoriaa ja aikaisempia tutkimustuloksia tämän tutkimuksen aineistoon. Näiden erityispiirteiden pohjalta voidaan varmasti arvioida verkoston johtamisen haasteita muissakin yrityksissä, joissa ollaan siirtymässä perinteisestä hierarkkista johtamismallista kohti verkostojen johtamista.



Kuvio 10. Verkostojohtamisen erityispiirteitä

### 5.2.3 Verkostojäsenten rooli ja vastuut

Puustinen (2017, 43-45) toteaa, että tutkittaessa verkostoja ja niiden johtamista on huomioitava yksittäisen toimijan erilaiset roolit eri ryhmissä ja verkostoissa. Tätä kutsutaan verkostoteoriassa muun muassa moniroolisuudeksi. Jokainen on osa useaa verkostoa ja kaikkea ei ehditä tehdä samalla panostuksella, joten vaaditaan priorisointia. Verkostoja voi priorisoida esimerkiksi arvioimalla mitä hyötyä verkostosta on asiakkaalle, verkoston jäsenille itselleen ja onko verkostolla mahdollisuus suureen vaikuttavuuteen. Muun muassa verkostojen priorisointi aiheuttaa sen, että roolit eri verkostoissa vaihtelevat ja kuormittavat siksi osallistujiaan eri tavalla. (Järvensivu 2019, 222). Verkostojen priorisointi nousi tässäkin tutkimuksessa haasteeksi ja niitä on avattu jo tarkemmin kappaleessa 5.1.2, kun avattiin verkostojen tavoitteellisuutta. Moniroolisuus nousi tässä aineistossa esiin etenkin suhteessa hierarkkiseen rooliin. Toisaalta todettiin, ettei organisaatiokuvassa määritelty rooli ohjaa tekemistä verkostoissa, kuten haastattelun 1 pohdinta osoittaa.

*- Itse asiassa hierarkiatasolla ei ole merkitystä, vaan merkitystä on sillä, että on yhteinen tavoite, jonka eteen tehdään töitä ja nimenomaan ihmiset, jotka työskentelee näissä yhteisen tavoitteen eteen muodostaa sen verkoston - - (Haastattelu 1).*

Toisaalta erityisesti esihenkilörooliin liitettiin paljonkin odotuksia verkostoissa toimimisessa, jota kuvaa ajatukset ja odotukset haastatteluista 8 ja 2.

*- Jos olet osa jotain verkostoa, niin kyllähän sun, varsinkin jos sinä olet osa verkostoa jossa toimii esimiehet, niin kyllähän sun pitää sitoutua niihin juttuihin - - (Haastattelu 8).*

*- Verkostossa on käsitelty asioita informatiivisesti, että tämänkaltainen asia on nyt tulossa ja tämä pitää tietää ja tiedostaa ja sitten oletusarvoisesti ollaan odotettu, että nämä henkilöt, jotka näissä taktisen tason verkostoissa on, viestisi omalle organisaatiolle, mutta aika vähän sitten loppukädessä asioita on viety sinne omaan organisaatioon - - (Haastattelu 2).*

Klijin ja Koppejan (2012, 592) toteavat, että verkostojen tehokkaan toiminnan kannalta esihenkilöiden sitoutuminen verkostojen toimintaan on hyvin keskeistä. Tähän tulokseen päästään hyvin myös tämän tutkimuksen aineiston kautta. Edellisissä kommentteissa avautuu hyvin mitä esihenkilöiltä odotetaan, mutta verkostoissa esihenkilöt eivät olekaan välttämättä ymmärtäneet omaa rooliaan. Tästä syntyy myös yksi suurimmista verkostomaisen toiminnan kipupisteistä, mitä haastattelujen kautta tunnistettiin. Esihenkilöt eivät pysty vastamaan heihin kohdistuviin odotuksiin verkostomaisessa toiminnassa. Verkostojen toiminnan tehokkuus on suurelta osin verkoston vetäjän vastuulla, vaikka verkoston toimintaan osallistuisi useita esihenkilöitä. Esihenkilöiden sitoutuminen verkostoon ja heidän roolinsa selkeämpi määrittely toisivat tehokkuutta verkostojen toimintaan. Alla olevat kommentit haastatteluista 7 ja 5 kiteyttävät hyvin sen, että hierarkkisesta roolista riippumatta, roolit verkostossa on hyvä määritellä mahdollisimman tarkkaan eikä jättää asioita oletusten varaan. Yksittäisen ihmisen merkitys verkoston onnistumiselle voi olla todella suuri, joten jokaisen roolilla on merkitystä.

*- Roolit ja vastuut pitää olla tosi selkeät - - (Haastattelu 7).*

*- Tosi paljon se riippuu niistä ihmisistä ketkä siihen osallistuvat - - (Haastattelu 5).*

## 6 Pohdinta

Luvussa 5 on käsitelty laajasti tutkimuksen tuloksia ja tarkasteltu niitä suhteessa tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin tiivistämällä tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja nostetaan kehitysehdotuksia ja tutkimuksessa ilmenneitä jatkotutkimus aihioita.

Tutkimuskohteena olevassa yrityksessä, kuten muuallakin yrityksissä ja yhteiskunnassa, viitataan useissa yhteyksissä verkostoihin ja verkostomaiseen tapaan toimia. Tämän takia tässä tutkimuksessa lähdettiin tutkimaan, mitä tässä yrityksessä ja etenkin palvelujohtamisen osa-alueella, tarkoitetaan verkostomaisella toiminnalla ja miten sitä johdetaan. Tutkimusongelma toi tutkimukselle erittäin laajan teoreettisen viitekehyksen ja sen rajaaminen oli erittäin hankalaa. Viitekehystä pyrittiin kaventamaan myös tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, kun aineistossa verkostojen muodollisuus ja strategisuus nousivat erittäin vahvasti esiin. Silti viitekehys on edelleen erittäin laaja ja voidaankin todeta, että lähdes jokaisesta teoriaosuuden kappaleesta voisi tehdä erillisen tutkimuksen. Koska nyt oli kuitenkin tavoitteena ymmärtää paremmin erittäin laaja-alaista ja moniteoreettista ilmiötä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen näkökulmasta, niin teorian laajuus ja siksi pintapuolisuus on hyväksyttävää. Teoriaosuus ja tutkimustulokset luovat hyvän pohjan ymmärtää verkostomaisen toiminnan johtamista. Eri verkko- ja verkostomuotojen ymmärtäminen toi olennaisen näkökulman tutkimukseen, vaikka aineiston käsittelyssä ja tuloksissa keskityttiin vahvasti tavoitteellisiin ja strategisiin verkostoihin ja erityisesti niiden johtamiseen.

Tutkimuksen tuloksia käsitellessä voidaan todeta, että tutkimuksen rajauksesta huolimatta tutkimus toi jopa yllättävän laajan kuvauksen koko yrityksen yritysliiketoiminnan verkostomaisesta toiminnasta. Tämä siksi, että palvelujohtamisen osa-alue onnistuu yhdistämään monia varsin omissa siiloissaan toimivia yksiköitä. Tässä tutkimuksessa korostuivat myynnin ja palvelutuotannon muodolliset verkostot, vaikka aineiston perusteella näiden kahden osa-alueen verkostojen johtamisessa ei aikaisemmin ole tunnistettu juurikaan yhteistyötä. Tämän osalta voidaan todeta, että haastateltujen valinnassa onnistuttiin. Myös rajaus muodollisiin verkostoihin oli välttämätön, jotta aineistosta pystyttiin tunnistamaan olennaiset asiat. Rajaus vaikutti myös onnistuneelta sikäli, että haastatteluissa keskustelu kääntyi vahvasti muodollisiin verkostoihin, vaikka etenkin ensimmäisissä haastatteluissa pyrittiin pitämään keskustelu avoimena ja kysyttiin myös epämuodollisista verkostoista. Tämä oli tärkeää, että tässä tutkimuksessa löydettiin merkityksellisimmät verkostomaisen toiminnan ilmentymät ja sitten pystyttiin vielä tarkentamaan niihin liittyviä kuvauksia, rooleja ja johtamisen käytänteitä.

## **6.1 Johtopäätökset**

Aineistolähtöisessä analyysissä tultiin vahvasti siihen johtopäätökseen, että tämän hetken olennaisimmat verkostomaiseen toimintaan liittyvät aiheet ilmentävät vahvasti muodollisia ja strategisia

verkostoja ja tämän takia tuloksissa on painotettu vahvasti strategisten verkostojen johtamista. Nämä tulokset ja tulosten tulkinta vastaavat jo hyvin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa haluttiin selvittää mitä verkostomainen toiminta tässä tapauksessa tarkoittaa, mitä verkostoilla tavoitellaan ja millaisena yrityksen verkostorakenne koetaan. Voi olla, että johtoryhmätasolla on enemmänkin tietoa ja päätöksiä strategisten verkostojen johtamisesta, mutta ne eivät tulleet ilmi tässä aineistossa. Toisaalta voidaan myös kyseenalaistaa tutkimusaineistossa ilmenevien verkostojen strateginen luonne tai ainakin osan niistä. Joka tapauksessa voidaan todeta, että kyseessä ovat muodolliset, tavoitteelliset verkostot ja verkostostrategian ja rakenteen kirkastus ja vahva viestiminen ovat tarpeellisia, jos verkostomaisesta toiminnasta halutaan saada tuottavaa. Verkostostrategian määrittely auttaa myös niitä verkostoja, joita ei nähdä strategisena verkostona.

Tuloksissa nostettujen verkostomaisen toiminnan strategisen johtamisen keinojen hyödyntäminen auttaisivat huomattavasti myös verkostojen vetäjiä omassa työssään. Tällä hetkellä verkoston vetäjät toimivat vahvasti oman verkostonsa kanssa, mutta verkostosta ulospäin toimiminen on erittäinkin haastavaa. On täysin verkoston vetäjän oman priorisoinnin, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kyvykkyyksien varassa kuinka hän onnistuu luomaan uskottavuutta verkostolleen ympärillä toimiviin tahoihin ja näin saavuttamaan tavoitteitaan. Selkeä, hyvin viestitty verkostokartta ja verkostojen hallintamalli toisivat edistysloikan myös verkoston vetäjien näkökulmasta verkostomaiseen toimintaan. Tällä olisi todennäköisesti vahva positiivinen vaikutus asiakaskokemuksen lisäksi myös laajemmin työntekijäkokemukseen, koska operatiiviset verkostot kaipaavat tukea toimintaansa.

Länsisalmi (2013) kuvaa kirjassaan hyvin kuinka yritysostotilanteessa joudutaan punnitsemaan sitä kuinka tiiviisti yritykset integroidaan yhteen. Liian tiukalla yhdistämisellä menetetään usein se osaaminen ja kyvykkyydet mitä on ostettu ja toisaalta jos yritykset jäävät liian kauas toisistaan, niin hyödyt jäävät myös siinä tapauksessa pieniksi. Tärkeää on lähteä pohtimaan millaisia kyvykkyyksiä eri toimijoilla on, millainen yrityskulttuuri on ja millaisia toimintatapoja yrityksissä tunnistetaan. Näiden keskustelujen pohjalta verkostoa ja yhteistyötä voidaan lähteä rakentamaan. Tärkeää on myös sopia miten yhteistyötä ja sen kehittymistä arvioidaan. (Länsisalmi 2013, 113-117.) Tätä keskustelua on kohdeyrityksessä käyty useamman vuoden ajan. Kuten tutkimuksen tuloksista kävi selvästi ilmi, yhteistyötä on monillakin rintamalla lähdetty tekemään, verkostoja perustamaan ja yhteisiä toimintamalleja rakentamaan. Organisaatiokulttuureiden erilaisuuden ymmärtäminen

ja huomiointi tuntuu jääneen kuitenkin varsin vähäiseksi. Organisaatiokulttuurista mainittiin haastattelussa muutamassa yhteydessä ja todettiin sen olevan verkostojen toiminnan este tai ainakin hidaste. Tähän ei kuitenkaan tunnustettu, että olisi toimenpiteitä, joilla näitä kulttuurieroja yritettäisiin yhdessä ratkaista. Joku näki tämän ongelmana ja osa taas totesi näin vain olevan. Verkostostrategiassa arviointikriteereinä ovat mm. yrityskulttuuri, päätöksentekomallit sekä yrityksen arvot. Herääkin kysymys kuinka paljon näitä asioita on pohdittu eri yhtiöiden näkökulmista ja kuinka hyvin ne sopivat yhteen.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää verkostojen johtamisen käytäntöjä ja niihin saatiin vastauksia. Tuloksissa korostuu muodollisten verkostojen johtaminen, joka linkittyy myös strategisten verkostojen johtamisen käytäntöihin ja edellisissä kappaleissa viitattuihin aiheisiin. Näiden lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää verkoston johtamisen erityispiirteitä, parhaita käytäntöjä, tunnistaa haasteita ja kehityskohteita. Tuloksissa löydettiin erittäin hyvin sellaisia verkostojen johtamisen keinoja, jotka eivät välttämättä korostu perinteisessä johtamisessa. Nämä keinot on tiivistetty kuviossa 10. Verkostojohtaja voi arvioida omaa toimintaansa näiden keinojen kautta ja löytää sitä kautta uutta tehokkuutta ja tuottavuutta oman verkostonsa toimintaan. Kuviossa 11 on vielä tiivistettynä tutkimuskysymykset ja tutkimustulosten yhteenveto otsikkotasolla.



Kuvio 11. Tutkimuskysymykset ja tulosten tärkeimmät aiheet



## 6.2 Kehitysehdotuksia

Verkostomaisen toiminnan ja sen johtamisen haasteellisuus paljastuivat hyvin sekä taustateorioihin tutustuessa että tutkimushaastatteluissa. Strategiset liiketoimintaverkostot vaativat useiden tutkimusten mukaan vahvaa ja muodollistakin johtamista. Toisessa ääripäässä verkostojen ajatellaan olevan itseohjautuvia ryhmiä, joissa on dynaaminen, jaettu johtajuus. Tämä jo osoittaa kuinka tärkeää on määritellä mitä verkostomainen toiminta tarkoittaa, mitä sillä tavoitellaan ja millainen rakenne kuvaa yrityksen verkostomaista toimintaa. Kun verkostomaisella toiminnalla nähdään olevan iso merkitys strategian toteutumiseen, niin nämä määrittelyt ovat välttämättömiä strategian toteutumisen kannalta. Jos nämä määrittelyt puuttuvat, niin epämääräisyys ja sekavuus valuvat organisaatiossa joka tasolle ja verkostojen tuloksellisuus on enemmän kiinni tuurista ja yksittäisen verkostojohdajan kyvykkyydestä. Verkostojen vetäjät joutuvat lähes mahdottoman tehtävän eteen, jos edellä mainittuja asioita ei ole riittävän selkeästi määritelty. Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on verkostokartan kuvaaminen. Maijonen (2014, 38-39) toteaa työkirjassa Tartu Verkkoon, että verkostokartan laatiminen jo itsessään edistää verkostomaista toimintaa, tekee siitä läpinäkyvämpää ja antaa ideoita kehittämiseen ja yhteistyöhön. Verkostokartan kuvaamisen lisäksi verkostojen hallintamallia kannattaa pohtia. Tutkimustulosten perusteella voisi todeta, että osassa verkostoissa on sopimaton hallintamalli, mikä osaltaan luo tehottomuutta toimintaan. Sopivan hallintamallin arvioinnissa voidaan käyttää neljää tekijää: luottamuksen taso, verkoston koko, yhteisten tavoitteiden selkeys, vaatimus verkostotasoiselle kompetensseille. (Provan & Kenis 2007, 236-241.) Eri hallintamallit on tiivistetty kuvioon 3.

Strategisten verkostojen kohdalla muodollisuus ja selkeä johtajuus on tärkeää ja sen tarve nousi myös tutkimusaineistosta. Koska tuo tarve nousi niin vahvasti esiin haastatteluissa, niin herää kysymys yritetäänkö hierarkkiseen johtamiskulttuuriin tottuneessa ympäristössä siirtää hierarkkisen johtamiskulttuurin toimintatapoja verkostomaiseen tapaan toimia? Verkostomaiseen toimintaan ja sen johtamiseen kaivattiin selvästi johtajuuden kirkastamista ja puuttumisen kulttuuria. Koettiin, että asiat jäävät kesken eikä juuri mitään saada maaliin. Miten varmistetaan asioiden vieminen loppuun ilman että päädytään takaisin byrokraattiseen ja hierarkkiseen toimintaan? Hamel (2018) on pohtinut myös tätä asetelmaa ja nostaa esimerkkien ja tutkimusten kautta viisi vahvaa hypoteesia, jotka auttavat siirtymisessä verkostomaiseen toimintaan ja byrokratian muuttamiseen.

1. Verkostolla on yhteinen asiakkaalle arvoa tuova tavoite
2. Verkosto koostuu pienryhmistä, jotka voivat oppia toisiltaan
3. Ryhmät ovat toimintaorientoineita ja vievät nopeasti ideat käytäntöön
4. Verkosto on pienryhmien summa, josta muodostuu organisaatio
5. Organisaatioiden lakiin perustuvat asiat pysyvät verkostojen taustalla, kuten johtoryhmät, laskutus, rekrytointi jne. Verkostoissa on osaamiseen perustuva hierarkia, jonka kautta päätökset tehdään

(Denning 2018, luku 4.)

Näiden periaatteiden avulla voidaan arvioida ja tehostaa myös kohdeyrityksessä verkostomaista toimintaa ja verkostojen johtamista. Näiden lisäksi kannattaa keskittyä tutkimuksen tuloksissa (kts. kuvio 10) esitettyihin verkoston johtamisen erityispiirteisiin. Niiden avulla voi löytyä uudenlaista fokusta verkoston johtamiseen ja sitä kautta verkostosta voidaan saada tuottavampi.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Puusa ja Juuti (2011) toteavat laadullisen aineiston pohjalta tehtävien tieteellisten kestävien johtopäätösten tekemisen olevan haastavaa. Olennaista on käytetyn metodin mahdollisimman tarkka kuvaaminen ja jäljiteltävyys sekä systemaattisuus ja avoimuus. Systemaattisen analysoinnin kautta päämääränä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin ja löytää käsitteellistä ymmärrystä ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 116-117.) Kappaleessa 4.3 on kuvattu tutkimusprosessi, josta käy ilmi vaiheet. Lisäksi samassa kappaleessa on kuvattu aineiston luokittelua kuviossa 7. Näiden kuvausten kautta on pyritty tekemään tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston analyysistä mahdollisimman läpinäkyvää ja avattu aineiston analysoinnissa käytettyä systematiikkaa. Nämä vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Eskola ja Suoranta (1998) taas toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden kautta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.)

Tutkijan on erittäin kriittisesti pohdittava omia ennakoasenteitaan sekä oletuksiaan ja tunnistettava ne, etteivät ne vaikuta olennaisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Tämä on huomioitava haastattelutilanteessa, analysointivaiheessa sekä tulosten tulkintaa ja johtopäätöksiä tehdessä. Tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta aiheesta sekä omat asenteet vaikuttavat olennaisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä on tunnistettava, että muun muassa käytetyt käsitteet, haastattelukysymykset ja tutkijan ennakkokäsitykset ovat jo vaikuttaneet aineistoon. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 109-112.) Jos ensin arvioidaan aineiston keräämiseen liittyvää luotettavuutta. Haastateltavia oli kolmesta yhtiöstä, he ovat kaikki keskeisessä roolissa verkostomaisen toiminnan ymmärtämisessä ja tukemisessa, mutta he myös katsovat verkostomaista toimintaa omissa rooleissaan kuitenkin eri näkökulmista. Osa on ollut perustamassa muodollisia verkostoja ja osa taas ei. Jokainen kuitenkin ymmärtää verkostomaisen toiminnan merkityksellisyyden. Haastateltavien roolit operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla tuottivat erilaisia näkökulmia. Aineistoa rikastutti olennaisesti myös se, että suurimmalla osalla haastatelluista oli roolia useammassa verkostoissa. Haastatellun ryhmän edellä kuvattu monimuotoisuus toi erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Vain osa tutkimuksen käsitteistöä rakennettiin ennen haastatteluita, koska haastatteluissa haluttiin lähestyä verkostomaista toimintaa mahdollisimman avoimesti. Haastattelujen edetessä vahvistui muodollisten verkostojen näkökulma ja niiden liittyvät käsitteet ja johtamismallit. Näin pystyttiin ainakin osittain eliminoimaan tutkijan omia asenteita tai oletuksia aineiston keräämisen vaiheessa. Haastatteluissa oli poikkeuksetta myös erittäin avoin ilmapiiri ja haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja näkemyksistään. Haastatellun ryhmän monimuotoisuus ja haastateltavien eri näkökulmat suhteessa verkostoihin sekä haastatteluiden avoimuus toivat aineistoon luotettavuutta.

Analysointivaiheessa luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan systemaattisella työskentelyotteella. Laajan aineiston ja systemaattisen luokittelun avulla tuloksissa löydettiin vahvoja samankaltaisuuksia ja myös poikkeavia näkemyksiä. Tutkimuksessa voidaan suhtautua aineistoon joko faktatai näytenäkökulmasta. Faktanäkökulmassa ajatellaan aineiston olevan linssi, jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen ja se edellyttää haastateltavien vastausten olevan rehellisiä ja totuudenmukaisia. Puhtaasti faktanäkökulmasta aineistoa tutkittaessa ja tulkittaessa etsitään varsin mekaanisesti ilmiön tyypillisiä piirteitä. Näytenäkökulmassa korostuu tulkinnan rikkauden ja paljastavuuden arviointi ja tavoitteena on tuottaa uusia tulkintoja ja tuoda esiin uusia näkökulmia sekä haastaa tutkijan omat oletukset. (Puusa & Juuti 2011, 118-119.) Vaikeaa olisi ollut kuvata tuloksia faktana ja siksi aineistoon onkin valittu näytenäkökulma. Tätä näkökulmaa vahvistaa myös se, että

tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan ilmiötä ja löytämään uusia näkökulmia. Näin myös tutkijan mahdolliset ennako-oletukset on pystytty sulkemaan melko hyvin pois.

Osa haastatelluista tekevät melko tiivistä yhteistyötä tutkijan kanssa ja siksi tulosten analysoinnissa ja tulkinnassa käytettiin erittäin kriittistä otetta. Tutkimuksen vahvistuvuutta voidaan kuvata sillä, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea aikaisemmista tutkimuksista, joita kyseisestä ilmiöstä on tehty (Eskola & Suoranta 1998, luku5). Voidaan todeta, että näiden tutkimustulosten tulkinnan luotettavuutta vahvistaa myös aikaisempien tutkimusten tulokset. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa laajemmalla aineistolla, kuten tekemällä kyselyjä tai haastatteluja asiantuntijatasolle tai havainnoimalla eri verkostojentoimintaa. Kuitenkin voidaan todeta, että tuloksissa esitetyt asiat toistuivat aineistossa sekä aikaisempien tutkimusten tulokset strategisten verkostojen johtamisesta kuvaavat hyvin tässäkin tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja. Haastattelujen kautta piirtynyt kuva odotuksista muodollisten verkostojen johtamiselle ja strategistenverkostojen johtamismallien ja parhaiden käytäntöjen välillä ovat ilmeiset.

Vaikka tuloksia ei pyritä yleistämään, niin tämän tutkimuksen tuloksissa löytyy myös siirrettävyyttä. Tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä kuvataan konkreettisia keinoja siirtyä perinteisestä johtamiskulttuurista verkostojen johtamiseen niin organisaatiotasolla kuin yksittäisen verkoston johtamisen näkökulmasta. Näitä tuloksia voi mahdollisesti hyödyntää myös muissa organisaatioissa, joissa on samansuuntaisia pyrkimyksiä. Olemassa olevia johtamisen käytäntöjä pystyy ainakin arvioimaan tämän tutkimuksen tulosten kautta.

Tutkimuksen eettisyys varmistetaan noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita. Näihin kuuluvat muun muassa tarkkuus henkilötietojen käsittelyssä, aineiston hallinnassa ja tekijänoikeuksien huomioinnissa sekä lupa- ja sopimusasioiden hoitaminen. (Hyvä tieteellinen käytäntö... 2012, 6.) Tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita. Ennen tutkimukseen ryhtymistä kirjattiin sopimus yrityksen edustajan kanssa. Aineistot on tallennettu anonymisti ja tutkimuksen tulokset julkaistaan avoimesti ja vastuullisesti. Tieteellisen tutkimuksen kriteerit on huomioituedonhankinnassa sekä tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Tekijänoikeuksia on kunnioitettu ja lähdeviitteet ovat asianmukaiset.

## 6.4 Jatkotutkimusaiheita

Verkostomaisen toiminnan strategisten tavoitteiden, verkostorakenteen ja verkostojen johtamis- mallin määrittelyt ja niiden laaja jakaminen ja viestintä mahdollistavat verkostojen tuottavuuden ja ne voidaan nähdä myös välttämättöminä verkostomaisen toiminnan, yksittäisen verkoston joh- tamisen ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Jatkotutkimuksena olisi tärkeä ymmärtää miten asiantuntijat kokevat verkostomaisen toiminnan. Henkilöstökokemuksen merkitys nousi vain muu- tamassa haastattelussa. Tämä on mielenkiintoista, koska kesällä 2021 tehdyssä verkostotutkimuk- sessa verkostoilla nähdään olevan ratkaiseva merkitys työntekijäkokemukseen. Asiantuntijat, jotka toimivat verkostoissa kokivat yhtiöiden olevan lähempänä strategisten tavoitteiden saavuttami- sesta kuin ihmiset jota eivät olleet osa verkostoja. Tästä herää kysymys olisiko asiantuntijoita mahdollisuus saada laajemmin mukaan verkostoihin, jos verkostomaisen toiminnan rakenteet olisi tarkemmin määritellyt? Laajempi verkostomainen toiminta on siis useiden mittareiden ja tavoit- teiden näkökulmasta tärkeää, mutta toistaiseksi asiantuntijatason verkostoja tunnustetaan melko vähän. Asiantuntijoiden näkökulmasta verkostomaista toimintaa pitäisi tutkia lisää. Millaista ver- kostomaista toimintaa asiantuntijat kaipaavat? Millaisissa verkostoissa asiantuntijat toimivat?

Koska sopimukselliset asiat rajattiin tästä tutkimuksesta pois, niin verkostomaisen toiminnan ra- kentamisen taustalla voi olla vielä ratkaiseviakin sopimusteknisiä asioita, joita tässä tutkimuksessa ei tunnustettu. Yleisesti verkostotoiminnassa suositellaan sopimusten kirjaamista tarkastikin. Tans- kasen ja muiden (2017, 8, 11-12) kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin 601 akateemisen artikkelin kautta ulkoisten resurssien johtamista. Tässä kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että ulkoisten re- surssien johtamiseen vaikuttavat olennaisesti toimijoiden väliset muodolliset sopimukset, joten niitä ei kannata väheksyä. Myös Tidström ja muut (2018, 947) toteavat, että strategisten tavoittei- den saavuttaminen yritysten välisen yhteistyön kautta sekä ristiriitaisuudet yhteistyössä helpottu- vat, jos tehdään kirjalliset sopimukset ja yhteiset strategiset suunnitelmat, ennustukset ja tavoit- teet. Koska tässä tutkimuksessa olleet verkostot toimivat ilman kirjallisia sopimuksia tai ne eivät ainakaan nousseet haastatteluissa esiin, tämä voisi olla yksi jatkotutkimuksen aihe. Tässä tutki- muksessa ei tutkittu yhtiöiden välisiä sopimuksia eikä kirjallisia verkostosopimuksia tunnustettu. Tämän näkökulman jatkotutkimuksella voitaisiin löytää edelleen keinoja tehostaa ja kehittää yri- tyksen ja etenkin yhtiöiden välistä verkostomaista toimintaa ja poistaa esteitä.

Yksi jatkotutkimusaihe olisi myös selvittää miten tutkimukseen osallistuneet eri yhtiöt arvioivat nykyisten kumppanien sopivuutta ja mitä pitää tehdä, että verkostoista saadaan strategian määrittelemä tulos. Koska kyseessä on tytäryhtiörakenne, niin yhteiset verkostot tuskin poistuvat. Silti tutkimuksessa saatiin viitteitä, että eri yhtiöiden strategiat eivät välttämättä palvele verkostojen toimintaa. Tässä olisi siis selkeä verkostanalyysin tai verkostostrategian päivittämisen tarve ja yksi mahdollinen jatkotutkimus aihe. Miten eri yhtiöt ovat määritelleet toisensa omassa verkostostrategiassaan ja kuinka sopivia ne ovat toisilleen eri laatumittareiden kautta asiaa peilattaessa?

Tutkimus rajattiin koskemaan vain tytäryhtiöiden välisiä verkostoja palvelujohtamisen alueella. On erittäin tärkeä ymmärtää, että käytännössä tämänkin osa-alueen verkostot ovat paljon tässä tutkimuksessa käsiteltyjä laajempia jo moniulotteisempia. Kun huomioidaan tässä tutkimuksessa olleiden yhtiöiden asiakkuudet ja kaikki kumppanuudet, jotka vaikuttavat myös palvelujohtamisen osa-alueeseen, niin saadaan hyvin laaja ja monimuotoinen verkostokartta. Tämä on selvästi yksi jatkotutkimuksen aihe, että kuinka paljon erilaisia kumppanuuksia ja verkostoja yhtiöillä on ja kuinka niitä voitaisiin hyödyntää paremmin kunkin liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkaan näkökulmasta verkostotutkimus olisi myös mielenkiintoinen ja hyvä jatkotutkimusaihe.

Verkostotutkimuksissa todetaan osaamisen jakamisen olevan erittäin keskeinen ja strategisesti tärkeä verkostomaisen toiminnan ydin, jolla luodaan arvoa. Verkostomaisessa toiminnassa tulisi määrittellä mitä osaamista jaetaan, miten osaaminen dokumentoidaan, miten osaaminen turvataan ja varmistetaan, että osaamisen jakamisesta ei koidu menetyksiä verkostossa toimiville yrityksille. (Tidström ym. 2018, 948-949; Dyer & Nobeoka 2000, 4-5.) Haastatteluissa osaamisesta puhuttiin varsin vähän. Osaamiseen liittyvää sopimista tai määrittelyjä siitä miten osaamista jaetaan ei haastatteluissa tunnustettu. Muutamia mainintoja siitä, että kaikkea ei ehkä kerrota ja osaamispolkuja rakennetaan. Osaamisen jakaminen on tutkimusten mukaan stressitekijä asiantuntijoille ja toisaalta myös verkostotyön suurin riski yrityksen näkökulmasta. Osaamisen jakamisen käytäntöihin olisi panostettava tai ainakin tuotava ne ihmisille tietoon, jos sellaisia käytäntöjä on määritetty. Tutkimustulosten näkökulmasta voisi todeta, että tässä olisi myös merkittävä jatkotutkimusaihe.

Muita mielenkiintoisia haastattelusta nousseita teemoja tai jatkotutkimusaiheita olisivat mm. johtamisen uudistuminen sekä hyvän ja huonon johtajuuden kuvaaminen sekä johtamisosaamisen

tarkempi kuvaus, kun kyseessä on verkostajohtaminen. Teorian ja muutaman haastatteluissa saadun kokemuksen kautta jatkotutkimusaiheeksi voitaisiin nostaa myös yhtiöiden välisten integraatioiden ja ICT-yhteyksien merkitys verkostoille. Prahalad ja Krishnan (2011, 170-182.) toteavat, että usein verkostotyössä aliarvioidaan ICT-yhteyksien merkitystä. Kuten jo aikaisemmin tässä raportissa on todettu, niin laajan ilmiön tutkiminen ja kuvaaminen tuottaa todella paljon jatkotutkimusaiheita, joissa aiheisiin voitaisiin mennä tätä raporttia syvemmälle tai ottaa huomioon näkökulmia, jotka tässä opinnäytetyössä rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

## Lähteet

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö - työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2012, 182 p. Viitattu 9.10.2021

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anand N. & Daft R L. 2007. What is the Right Organization Design? Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344, 200. Viitattu 8.12.2021

<https://pdfs.semanticscholar.org/26dc/5ea22b2233f05cd1c8e8cf31f967064a79e5.pdf?ga=2.149060214.135998107.1605723659-1151626860.1605723659>

Brinkmann S. 2013. Qualitative interviewing. USA: Oxford University Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1274289>

Buchanan D. & Huczynski A. 2017. Organizational Behaviour. Ninth edition.

Denning, S. & Hamel, G. 2018. The Age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. 1st edition. New York, New York: AMACOM.

<https://viewer.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=137968&chunkid=484223954&rowid=194#>

Dhanaraj C. & Parkhe A. 2006. Orchestrating innovation networks. Academy of Management Review 2006, Vol. 31, No. 3, 659–669. Viitattu 22.10.2021

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30697584/Dhanaraj\\_and\\_Parkhe\\_2006\\_Orchestrating\\_innovation\\_networks\\_659-669-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1634908785&Signature=euNvutApifbZ~f8yxyWHxdByg7CxyQoeYGO3gkMkV6ULkBlE-ki8V9GGRWTpiAgG26KePqifTMx8W9jNjTKPpYaF7aYc340S7OswJwUco0MOGv9zL6ozrsOjv3DdEb1lUNaV-m9RsaWkc5pMyEhoelkbL~uZSJaCoOmzR327TLyrVBGZVtK2On4CgWlOnf9WuOeywA4SQzn6e-FiC-lcmt~H30MbDWsGfWfKve2hEBSHjMXdLV3~cPI2fBtqcfIBOYn1uDdUi7dJYhgFKmmw4wT3RCJJd04F](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30697584/Dhanaraj_and_Parkhe_2006_Orchestrating_innovation_networks_659-669-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1634908785&Signature=euNvutApifbZ~f8yxyWHxdByg7CxyQoeYGO3gkMkV6ULkBlE-ki8V9GGRWTpiAgG26KePqifTMx8W9jNjTKPpYaF7aYc340S7OswJwUco0MOGv9zL6ozrsOjv3DdEb1lUNaV-m9RsaWkc5pMyEhoelkbL~uZSJaCoOmzR327TLyrVBGZVtK2On4CgWlOnf9WuOeywA4SQzn6e-FiC-lcmt~H30MbDWsGfWfKve2hEBSHjMXdLV3~cPI2fBtqcfIBOYn1uDdUi7dJYhgFKmmw4wT3RCJJd04F)



[n-efjbxigufrdgNyWfQbp6NC1dqB0hh~1o6sBTH-sXIJOUgNKJGvz0wQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.proquest.com/docview/2423817326/fulltextPDF/C69FA18B0F384275PQ/1?accountid=11773)

Dyer J. & Nobeoka K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21: 345–367. Viitattu 22.10.2021 <https://www.proquest.com/docview/2423817326/fulltextPDF/C69FA18B0F384275PQ/1?accountid=11773>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Fleming L. & Marx M. 2006. Managing creativity in small worlds. *California management review*, 48. Viitattu 26.11.2021 <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dd33f2ee-9080-4ad3-bf35-a684ad7b6ffa%40redis>

Greve H., Rowley T. & Shipilov A. 2014. *Network advantage. How to unlock value from Your Alliances and Partnerships*. United Kingdom: John Wiley & Sons. Viitattu 13.3.2022 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1569023&query=strategic+network#>

Hakanen M., Heinonen U. & Sipilä P. 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing

Hanén, T. & Huhtinen, A. 2011. Yhteenkietoutumisen teoria -Yllätysten ja sattuman tieteellinen selitys. *Tiede ja ase*, 69, p. 9. Viitattu 15.4.2022. [YHTEENKIETOUTUMISEN TEORIA – YLLÄTYSTEN JA SATTUMAN TIETEELLINEN SELITYS | Tiede ja ase \(journal.fi\)](https://www.tiedejaase.fi/yllatysten-ja-sattuman-tieteellinen-selitys/)

Hurmelinna-Laukkanen P. & Nätti S. 2018. Orchestrator types, roles and capabilities – A framework for innovation networks. *Industrial Marketing Management*, 74, October 2018: 65-78. Viitattu 6.10.2021 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfi-fe2018111648345.pdf>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 21.5.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Janhonen M., Toivanen M., Eskelinen K., Heikkilä H. & Järvensivu A. 2015. Rajoja Rikkova työ. Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 6.10.2021 [Rajoja rikkova työ.pdf \(julkari.fi\)](#)

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

Kallinen T. & Kinnunen T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) N. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.3.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Klenke, K., Martin, S. & Wallace, J. R. 2016. Qualitative research in the study of leadership. 2nd ed. England: Emerald

Klijn, E. & Koppenjan, J. 2012. Governance network theory: Past, present and future. Policy and politics, 40(4), pp. 587-606. doi:10.1332/030557312X655431. Viitattu 15.4.2022 [Governance network theory: past, present and future - ProQuest](#)

Korhonen, V. 2009. Tapauksena tapaustutkimus. Aikuiskasvatus, 29(1), 66–67. Viitattu 5.5.2022. <https://doi.org/10.33336/aik.94173>

Länsisalmi H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Lipasti I. 2007. Johda yllirajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOY

Möller K., Rajala A. & Svahn S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkostot. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy

Ojakoski M. & Pakarinen T. 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 6.10.2021

<https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf>

Prahalad C.K. & Krishnan M.S. 2011. Innovaation uusiaika. Helsinki: Tietosanoma Oy

Provan, K. & Kenis, P. 2007. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), pp. 229-252. Viitattu

31.3.2022. [Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness.: EBSCO-host \(jamk.fi\)](#)

Puustinen A. 2017. Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietotuneesta luonteesta. Jyväskylä: Grano Oy Viitattu

12.12.2021. [urn\\_isbn\\_978-952-61-2524-4.pdf \(uef.fi\)](urn_isbn_978-952-61-2524-4.pdf)

Saz-Carranza, S. M. & Ospina A. 2010. Paradox and Collaboration in Network Management: Articles. *Administration & society*, 42(4), pp. 404-440. doi:10.1177/0095399710362723. Viitattu

15.4.2022. [\\*Paradox and Collaboration in Network Management \(jamk.fi\)](#)

Tanskanen K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Helsinki: Tietosanoma / Art House Oy

Tanskanen K., Ahola T., Aminoff A., Bragge J., Kaipia R. & Kauppi K. 2017. Towards evidence-based management of external resources: Developing design propositions and future research avenues through research synthesis. *Research Policy*. Volume 46, Issue 6, July 2017, Pages 1087-1105. Viitattu 9.10.2021

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0048733317300653?token=3EC7B7ECF53CA48FECE97972871AA1F95503A80677629BCECFD3252ADC3B29F7D04BBEFC7414CA74256B6ECFA35DD3E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211009111618>

Tidström, A., Ritala, P., Lainema, K., 2018. Interactional and procedural practices in managing cooperative tensions. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33/7 (2018) 945–957. Viitattu

14.3.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-06-2016-0125/full/pdf?title=interactional-and-procedural-practices-in-managing-coopetitive-tensions>

Tracy, S. J. 2010. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative inquiry*, 16(10), pp. 837-851. doi:10.1177/1077800410383121. Viitattu 18.3.2022. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/pdf/10.1177/1077800410383121>

Valkokari K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Helsinki: Edita Prima Oy

Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala H., Malinen P., Möller K., Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkokari K., Salminen J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto K. & Apilo T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. *Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. 2014. VTT. Viitattu 6.10.2021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Verkostojohtamisen opas 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 15.11.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf)

Wheelan, S. A. 2014. Faculty groups: From frustration to collaboration. E-kirja. Viitattu 19.4.2022. [ProQuest Ebook Central - Reader \(jamk.fi\)](#)

Yliherva J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 6.10.2021. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173648/Raportti64-2.pdf>

