

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

VERKOSTOYHTEISTYÖN KEHITTÄ- MINEN

Osallistamisella kohti yhteiskehittämistä

TEKIJÄ Johanna Liukkonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Johanna Liukkonen			
Työn nimi Verkostoyhteistyön kehittäminen – Osallistamisella kohti yhteiskehittämistä			
Päiväys	19.4.2024	Sivumäärä/Liitteet	67/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki, yrityspalvelu			
<p>Verkostoyhteistyö on tärkeä osa kaupungin elinvoimaisuuden rakentamisessa ja siinä onnistumisessa. Sen lähtökohdat ovat kaupungin strategiassa ja sen tärkeys korostuu kaupungin elinvoimaisuuden kasvattamisen haasteiden aikana. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Business Kuopio (Kuopion kaupungin yrityspalvelu). Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation ja sen asiakkaiden verkostoyhteistyötä voisi tukea sekä tuottaa työyksikölle suunnitelma sen kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus ja tutkimuksen lähestymistapana tapaustutkimus. Tapaustutkimusta puolsi syvällisen tiedon ymmärtäminen kehityksen kohteesta ja uusien kehittämis ehdotusten tuottaminen. Tutkimuksen kohteena oli toiminta, verkostoyhteistyö, jonka nykytilanteesta tuotettiin tietoa haastatteleamalla verkostoissa mukana olevia yrityksiä ja kohdeorganisaation henkilökuntaa. Lisäksi toteutettiin benchmarking muiden kaupunkien verkostoyhteistyössä ja osallistamisessa sekä yhteiskehittämisessä onnistumisesta. Tutkimuskysymyksiä olivat: miksi verkostoyhteistyö on tärkeää, mitkä tekijät vaikuttavat verkostoyhteistyötoimintaan ja millä tavoin Business Kuopion ja asiakkaiden verkostoyhteistyötä voisi kehittää. Lisäksi alakysymyksenä oli millä tavalla osallistavat menetelmät voisivat edistää Business Kuopion toteuttamaa verkostoyhteistyötä.</p> <p>Benchmarkingin ja teemahaastattelujen avulla tutkimuskysymyksiin merkittävimminä tuloksina nousivat verkostoyhteistyön tukeminen tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden parantamisella, viestinnän kehittämällä sekä osallistamisen ja yhteiskehittämisen lisäämisellä. Tutkimuksen alakysymykseen, millä tavalla osallistavat menetelmät voisivat edistää Business Kuopion toteuttamaa verkostoyhteistyötä, nousi esiin onnistuneita kokemuksia niin maaseutualueella kuin kaupunkialueilla osallistamisesta kuin yhteiskehittämisestä. Verkostoyhteistyön tavoitteiden kirkastamisella Business Kuopion osalta on paikkansa peilaten sitä koko kaupungin strategiaan. Yhteiskehittäminen tarvitsee resursseja, viestintää mahdollisista kohteista sekä kiinnostuneet yhteistyökumppanit. Viestinnän kehittämällä ja liiketoimintahyötyjen sekä lisäarvon esiintuomisella on iso merkitys verkostoyhteistyössä menestymiselle.</p> <p>Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä toteuttaa verkostoyhteistyön vaikuttavuuden arviointi kehityssuunnitelman toimenpiteiden jalkauttamisen jälkeen ja/tai toteuttaa toimintatutkimuksena liiketoimintaympäristön yhteiskehittämiskohde Business Kuopion ja yritysten kanssa.</p>			
Avainsanat Verkostoyhteistyö, vuorovaikutus, osallistaminen, yhteiskehittäminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Johanna Liukkonen	
Title of Thesis Developing Network Cooperation - Participation Towards Co-creation	
Date April 19, 2024	Pages/Appendices 67/1
Client Organisation /Partners City of Kuopio, Business Development Services	
<p>Networking is an important part of building the vitality of a city and making it a success. It is rooted in the city's strategy and its importance is underlined at a time when the city is facing the challenges of growing its vitality. The thesis was commissioned by Business Kuopio (Business Development Services of City of Kuopio). The aim of the thesis was to find out how the network cooperation between the target organization and its customers could be supported and to produce a plan for network cooperation development.</p> <p>The thesis was based on qualitative research and the research approach was a case study. The case study was used to gain an in-depth understanding of the development target and to produce new development proposals. The focus of the research was on network cooperation, the current situation of which was assessed by interviewing the companies involved in the networks and the staff of the client organization. In addition, benchmarking was carried out on the success of networking, participation, and co-creation in other cities. The research questions were why network cooperation is important, what factors influence network cooperation activities and how Business Kuopio's network cooperation with its customers could be developed. A further sub-question was how participatory methods could contribute to the network cooperation implemented by Business Kuopio.</p> <p>Based on benchmarking and thematic interviews, the most significant results of the research questions included support to network cooperation by means of improving targeting and planning, by developing communication and by increasing participation and co-creation. The sub-question of how participatory methods could contribute to the network cooperation implemented by Business Kuopio revealed successful experiences of both rural and urban areas in terms of participation and co-creation. The clarification of the objectives of networking for Business Kuopio has its place in the context of the city's strategy. Co-creation requires resources, communication and interested partners. Development of communication and sharing information about business benefits and added value play a major role in the success of networking.</p> <p>As a follow-up study, it would be useful to conduct an evaluation of the effectiveness of the network cooperation after the implementation of the measures in the development plan and/or to run an action research project on business environment co-creation with Business Kuopio and enterprises.</p>	
Keywords networking, interaction, participation, co-creation	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	11
2.1	Kuopion kaupunki	11
2.2	Business Kuopio	11
2.3	Yhteistyön nykytilanne	11
3	VERKOSTOYHTEISTYÖ	13
3.1	Verkostoyhteistyön merkitys	14
3.2	Verkostoteoriat	14
3.2.1	Sosiaalisen pääoman merkitys verkostoyhteistyössä	15
3.3	Verkostoyhteistyön strateginen tarkastelu	16
3.3.1	Tavoitteellinen verkostoituminen	16
3.3.2	Verkostoyhteistyön tärkeys	18
3.3.3	Verkostoyhteistyön haasteita	19
3.3.4	Verkostotyön tavoitteena osallistaminen ja yhteiskehittäminen	19
3.3.5	Osallisuuden lähtökohtia	20
3.3.6	Yhteiskehittämisen lähtökohtia	21
3.3.7	Yhteiskehittämisen esimerkkejä	22
3.4	Sosiaalititeen näkökulma verkostoyhteistyöhön	23
3.4.1	Sosiaalisten verkostojen rakentuminen	23
3.4.2	Verkostoyhteistyön lähtökohdat	24
3.4.3	Tuntemisen merkitys verkostoyhteistyössä	25
3.4.4	Luottamuksen ja epäluottamuksen syntyminen	26
3.4.5	Sitoutumisen merkitys verkostoyhteistyössä	27
3.5	Vuorovaikutuksen syvempää tarkastelua	28
3.5.1	Avoimuus ja dialogisuus	28
3.5.2	Yhteyksien tiheys, rakenne sekä kulttuurisiirtymä	28
3.5.3	Verkoston jäsenten asemoituminen	29
3.6	Verkoston johtamisen tarkastelu	30
3.6.1	Verkoston johtamisen lähtökohtia julkisella sektorilla	30

3.6.2	Verkostoyhteistyön johtamiseen vaikuttavat tekijät.....	31
3.6.3	Suosituksia verkostoyhteistyön johtamiseen	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERUU.....	34
4.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	34
4.2	Laadullisen aineiston kerääminen	34
4.3	Haastattelut.....	35
4.4	Benchmarking verkostoyhteistyöstä, osallistamisesta ja yhteiskehittämisestä.....	35
4.4.1	Benchmarkingin toteuttaminen	36
4.4.2	Benchmarkingin tulokset verkostoyhteistyön lähtökohdista ja haasteista	37
4.4.3	Benchmarkingin tulokset viestinnästä.....	38
4.4.4	Benchmarkingin tulokset liittyen tuntemiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen verkostossa	38
4.4.5	Benchmarkingin tulokset liittyen johtamiseen verkostossa	39
4.4.6	Benchmarkingin tulokset liittyen osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen	39
4.4.7	Benchmarkingin yhteenveto ja johtopäätökset.....	40
4.5	Haastatteluaineiston analysointi	42
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
5.1	Teema 1: Haastateltavien toimiminen verkostoissa.....	44
5.2	Teema 2: Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen.....	45
5.2.1	Tunteminen	45
5.2.2	Luottamus	46
5.2.3	Sitoutuminen	47
5.3	Teema 3: Verkostotoiminnan johtamisen kehittäminen	48
5.4	Teema 4: Osallistaminen ja yhteiskehittäminen.....	49
5.4.1	Osallistamisen kokemukset.....	49
5.4.2	Yhteiskehittämisen kokemukset.....	50
5.4.3	Miten osallistavat menetelmät voisivat edistää Business Kuopion toteuttamaa verkostoyhteistyötä?	50
5.5	Teema 5: Kehittämisideoita Business Kuopiolle verkostoyhteistyöhön, osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen?	51
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1	Yhteenveto saaduista tuloksista	54
6.1.1	Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen edistäminen.....	54

6.1.2	Verkostoyhteistyön johtamisen kehittäminen	56
6.1.3	Osallistavat menetelmät ja yhteiskehittäminen Business Kuopion verkostoyhteistyön edistäjinä	56
6.1.4	Verkostoyhteistyöhön, osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen merkittävimmät kehitysideat	57
6.2	Johtopäätökset	57
6.3	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	58
6.4	Kehittämissuunnitelma verkostoyhteistyön tavoitteellisuuteen ja vaikuttavuuteen	60
6.5	Pohdinta	62
LÄHTEET		64
LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE		67

KUVALUETTELO

KUVA 1. Opinnäytetyön kokonaisuus.	9
KUVA 2: Elinkeinoelämän sidosryhmiä.	12
KUVA 3. Teoreettinen viitekehys.	13
KUVA 4. Verkostot. (Lambiette 2018).	15
KUVA 5. Verkostojen tavoitteellisuus (Järvensivu 2019, 119).....	17
KUVA 6. Haasteita yhteistyön johtamisessa. Mukailen (Koivisto & Ranta 2019, 26).	19
KUVA 7. Verkostoyhteistyön ydin. (Järvensivu 2019, 61).	24
KUVA 8: Johtaja luo viisivaiheisen uskomusten kierteen. (Koivisto & Ranta 2019, 48).	33
KUVA 9. Tapaustutkimuksen prosessi mukailen (Ojasalo ym. 2014, 54).	34

1 JOHDANTO

Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen syntyi pitkästä työkokemuksestani tutkimuksen kohteena olevassa organisaatossa, Business Kuopiossa. Aihevalintaan vaikutti myös henkilökohtainen kiinnostukseni kehittää kohdeorganisaation verkostoyhteistyötä. Aihe on ajankohtainen, kuntien valtionosuudet ovat vähentyneet, ja Kuopion kaupunki pyrkii vastaamaan haasteeseen elinvoimaa vahvistavilla investoinneilla ja paremmalla palvelutasolla, parantaen elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä, työllisyyttä ja yrittäjyyttä (Kuopion kaupunki, 2023a). Ilman toimivaa yhteistyötä elinvoimaisuuden parantamiseksi Business Kuopion ja alueen yritysten kanssa, on tehtävässä haasteellista onnistua.

Kuopion kaupungin ja alueen yritysten välinen yhteistyö sekä Kuopion yrittäjävälisyys herättää usein keskustelua, lisäksi sekä media että edunvalvontajärjestöt nostavat aiheita usein herkästi esille. On nähtävissä myös, että Kuopion maaseutualueilla toimivat yritykset kokevat jäävänsä ulkopuoliseksi ydinkaupungin kehittämisessä. Nopeimmin kasvava yritysalue, Kuopion Savilahti muodostaa oman keskittymänsä, johon kaupunki on satsannut paljon. Business Kuopion osalta yritysten osallistaminen jatkuvaan, pitkäjänteiseen verkostoyhteistyöhön koskien yritysten toimintaympäristöjä sekä yrityksille tarjottavia palveluita, on vielä vähäistä.

Kuopion kaupungin strategiassa korostuu kunnan ja kuntalaisten (ml. yrittäjät) yhteistyön tärkeys ja jatkuvuus sekä osallistamisen merkitys. Kuopion kaupungin osallisuustyötä tehdään erityisesti kaupungin kansalaistoiminnan yksikössä. Viime aikoina osallistamista on tehty muun muassa nuorten palveluiden parissa sekä lähiöiden suunnittelussa.

Opinnäytetyön aiheena on työyksikön ja asiakkaiden verkostoyhteistyön kehittäminen. Tarkasteltavaan ydinryhmään kuuluu tutkimuksen kohteena oleva työyksikkö ja Kuopion alueella toimivia yritysasiakkaita.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä tarkastellaan verkostoyhteistyötä erityisesti sosiaalitteellisestä näkökulmasta yhteistyön lähtökohtien (muun muassa luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen) kannalta. Osana viitekehystä sivutaan aiheita myös johtamisen ja strategian näkökulmista, jossa jälkimmäisen osalta tarkastellaan verkostoyhteistyötä kohdeorganisaation strategisen tavoitteen (osallistamisen) näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessiin sisältyy myös (benchmarking verkostoyhteistyön sekä osallistamisen ja yhteiskehittämisen hyvistä käytänteistä muista kunnista/kaupungeista). Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaation ja sen asiakkaiden verkostoyhteistyötä voisi tukea sekä tuottaa työyksikölle ehdotus/suunnitelma sen kehittämiseen. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia teemahaastatteluin kohdeorganisaation asiakkailta.

Päätutkimuskysymykset:

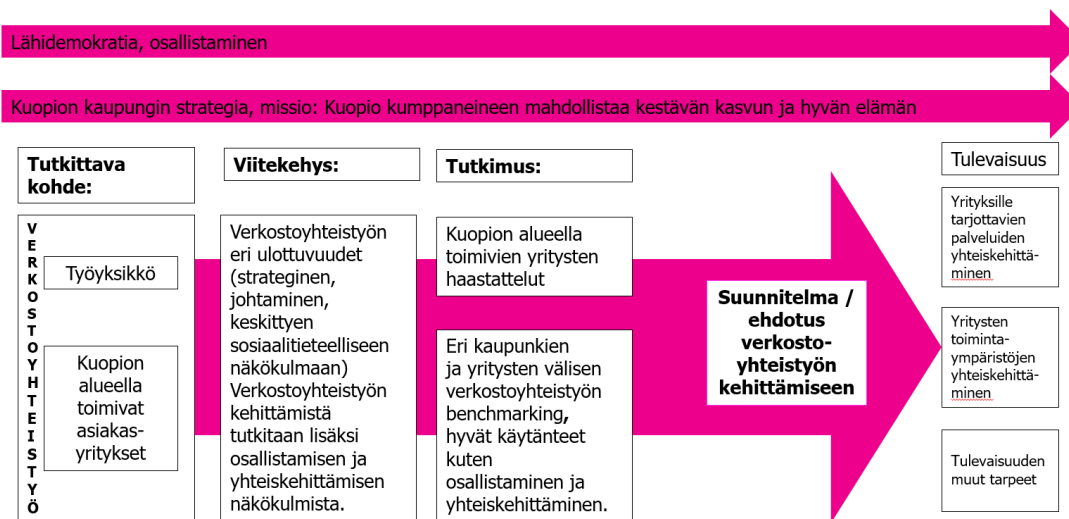
1. Miksi verkostoyhteistyö on tärkeää (Business Kuopiolle)?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat verkostoyhteistyön toimintaan?
3. Millä tavoin Business Kuopion ja asiakkaiden verkostoyhteistyötä voisi kehittää?

Alakysymys:

1. Millä tavalla osallistavat menetelmät voisivat edistää Business Kuopion toteuttamaa verkostoyhteistyötä?

Opinnäytetyö on kuvattu kokonaisuutena alla olevassa kuvassa kohteen sekä aiheeseen olennaisesti vaikuttavien tekijöiden, viitekehyksen, tutkimusvaiheen että lopputuloksen osalta.

Verkostoyhteistyön kehittäminen – osallistamalla kohti yhteiskehittämistä



KUVA 1. Opinnäytetyön kokonaisuus.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kansainvälistä verkostotoimintaa, suhdemarkkinointia, sosiaalista mediaa, asiakkuuksien hallintaa, innovaatiotoimintaa.

Yritysten saaminen mukaan verkostoyhteistyöhön on haastavaa, mutta toisaalta erilaisia toimintatapoja ja menetelmiä osallistamiseen on olemassa. Ongelman juurisyiden selvittäminen tuo olettavasti esille vuorovaikutuksen tärkeyden. Työkokemuksen kautta esiymmärryksenäni on, että siihen vaikuttavat edellä mainittujen välimatkojen ja alueiden eriarvoisuuden lisäksi muun muassa työelämän hektisyys, henkilö- ja aikaresurssien sekä vuorovaikutuksen puute, että informaation vähäisyys osallistamisesta saatavista hyödyistä. Lisäksi esiymmärryksen taustalla on ajatus, että kun kehittämisen kohde on riittävän merkityksellinen ja sen kehittäminen toteutetaan avoimesti, ajoissa ja houkuttelemiseen käytetään riittävän monikanavaista viestintää – haasteellisuus vähenisi. Toisena esiymmärryksenäni on, että kun verkostoyhteistyötä edistetään ja sille annetaan mahdollisuus, sen myötä yhteistyö sekä kumppanuuden tunne lisääntyisivät sekä yritysten kiinnostuneisuus toimintaympäristöihin vaikuttamiseen ja heille tarjottavien palveluiden kehittämiseen lisääntyisivät.

Kaupungin näkökulmasta vetovoimatekijät kuten kaupungin yrittäjäystävällisyys sekä yritysten toimintaympäristöt kehittyisivät myös myönteisempään suuntaan verkostoyhteistyötä ja osallistamista lisäämällä. Lisääntyvä yhteistyö antaisi todennäköisesti lisäarvoa ja vaikuttavuutta työyksikön toimintaan ja, sen kautta saataisiin työyksikön palveluprosesseihin ketteryttä, sekä uutta tietoa johtamisen tueksi. Työhyvinvoinnin kannalta yhteiskehittäminen lisäisi työn vaikuttavuuden ja merkityksellisuuden kokemista henkilöstön keskuudessa. Mahdollisia kohteita, joissa osallistamisesta olisi

erityisesti hyötyä tulevaisuudessa, ovat muun muassa Business Kuopion tarjoamien palveluiden ja viestinnän/digitaalisuuden kehittäminen huomioiden TE2024-uudistuksen sekä alueen kasvua tukevan yritysten toimintaympäristöjen kehittäminen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne on seuraavanlainen. Pääluvussa 2 on käsitelty opinnäytetyön toimeksiantajan organisaatiota, toimintaa sekä suhdetta asiakkaisiin ja yhteistyöhön. Pääluvussa 3 on käsitelty verkostoyhteistyötä laajasti. Sen alaluvuissa on käsitelty mm. verkostoyhteistyön merkitystä, verkostoteorioita ja verkostoyhteistyön strategisia lähtökohtia ml. osallistamista ja yhteiskehittämistä, sosiaalitieteen näkökulmaa verkostoissa, vuorovaikutusta ja johtamista. Tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu on käsitelty pääluvussa 4, jossa mukana on myös kuvaus benchmarking -menetelmällä kerätystä aineistosta. Tutkimuksen tulokset esitellään pääluvussa 5. Tutkimuksen yhteenvedo, johtopäätökset, kehittämissuunnitelma ja pohdinta esitetään pääluvussa 6.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Kuopion kaupunki

Kuopion kaupunki on Suomen kahdeksanneksi suurin kaupunki, jossa on yli 124.000 asukasta (Kuopion kaupunki, 2024 c). Kuopion kaupunkia ja elinvoima- ja konsernipalvelun palvelualueetta johtaa kaupunginjohtaja. Organisaation kuuluu myös kahden apulaiskaupunginjohtajan johtamat kolme muuta palvelualueetta. Jokaisella palvelualueella on useampi työyksikkö, joita johtavat asiakkuusjohtajat ja palvelupäälliköt. Opinnäytetyön toimeksiantaja, Business Kuopio, on osa Kuopion kaupungin organisaatiota ja yksi Elinvoima- ja konsernipalvelun palvelualueen työyksiköistä. (Kuopion kaupunki 2024b.)

Kumppanuus on Kuopion kaupungille strategisesti merkittävä näkökulma. Kaupungin toiminta-ajatus, missio, on ”Kuopio kumppaneineen mahdollistaa kestävä kasvun ja hyvän elämän”. Keskeisiä kumppaneita strategian toteuttamisessa ovat yritykset, järjestöt ja yhteisöt sekä kuntalaiset. Kasvun edellytyksistä huolehditaan yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Yksi kaupungin strategian päätavoitteista on ”Uudistuva Kuopio”. Toimintaympäristön muutos ja muuttuvat asiakastarpeet haastavat meitä jatkuvasti uudistamaan toimintaa. Kaupunki kehittää ja uudistaa palvelujaan osallistamalla ja asiakkaita kuulemalla yhdessä palvelun käyttäjien ja palveluntuottajien kanssa. (Kuopion kaupunki 2022, 4–5.)

2.2 Business Kuopio

Business Kuopiota johtaa elinkeinojohtaja ja henkilöstöön kuuluvat kahdeksan vakituista asiantuntijaa. Business Kuopion toimipisteet sijaitsevat Kuopion keskustassa ja Savilahdessa Business Centerissä. Työyksikkö tarjoaa yrityksille tarkoitettuja palveluita kuten yritys- ja rahoitusneuvontaa, toimittaja- ja sijoittumisneuvontaa ja sidosryhmäyhteistyöpalveluja. (Business Kuopio julkaisuaikatuntematon / b.) Sen lisäksi työyksikkö vastaa osaltaan kaupungin vetovoimaisuudesta ja kasvusta. Kuopion alueen markkinointi yritysten ja osaajien sijaintipaikkana on yksi strategisista tehtävistä. (Business Kuopio julkaisuaikatuntematon /c.) Kuopiossa on noin 8.000 yritystä ja 55.000 työpaikkaa ja Kuopio on toiseksi suosituin sijaintipaikka suurten kaupunkien joukossa tällä hetkellä (Kuopion kaupunki 2024a, 57). Kuopion elinkeinoelämälle tunnusomaista on kansainvälisesti korkeatasoiset liiketoiminta- ja tutkimusympäristöt, joissa yhdistyvät jatkuva kehittyminen sekä monipuolinen koulutus- ja tutkimusosaaminen (Business Kuopio julkaisuaika tuntematon / a). Kuopion kaupungilla ja valtiolla on innovaatioekosysteemisopimus, joka tukee kaupungin innovaatiovetoista kasvua, kilpailukykyä, elinvoimaa, työllisyyttä ja kansainvälistymistä. Sopimuksen painopistealueet ovat terveys- ja hyvinvointiteknologia sekä vesiosaaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

2.3 Yhteistyön nykytilanne

Kuopion kaupungin sisäisen raportin (2023b, 10) mukaan lakisäätöiset vaikuttamistoimielimet Kuopiossa ovat nuorisovaltuusto sekä vanhus- ja vammaisneuvosto. Kuopiossa vapaaehtoisia vaikuttamistoimielimiä ovat romanityöryhmä ja kuusi liitoskuntien alueilla toimivaa pitäjäraatia, jotka edustavat alueellista lähidemokratiaa.

Kuopion kuusi pitäjäraatia toimivat kaupungin kuntaliitosalueilla Juankoskella, Karttulassa, Maanin-
galla, Nilsissä, Riistavedellä ja Vehmersalmella. Pitäjäraadit ovat toimineet vuodesta 2017 alkaen ja
ne toimivat kaupunginhallituksen asettaman lähidemokratiajaoston alaisuudessa. Pitäjäraatien tehtä-
vänä on edistää alueen asukkaiden hyvinvointia, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä
alueen kehittymistä (Kuopion kaupunki 2021, 1.)

Kaupungin strategiassa läpileikkaavina strategisina teemoina ovat digitalisaatio, kumppanuus ja kan-
sainvälisyys. Kumppanuuden tulisi näkyä yhteistyönä ja verkottumisena yhteisten tavoitteiden saa-
vuttamiseksi. Kumppanuudesta on hyötyä kaikille osapuolille. (Kuopion kaupunki 2022, 5.)

Toimenpiteinä kumppanuuden edistämiseksi toteutetaan yritysyhteistyön ja verkostoitumisen parissa
monin eri tavoin. Kaupunki toteuttaa päätöksenteossaan yritysvaikutusten arviointia ja yhteistyö yri-
tysten edunvalvontajärjestöjen, oppilaitosten ja sidosryhmien kanssa on monipuolista. Verkostoyh-
teistyöhön liittyy palveluista ja elinkeinoelämän uutisista tiedottamista, yhteisten tapahtumien järjes-
tämistä sekä asiakaspalautteen keräämistä. Erilaisia verkostoja on syntynyt liiketoimintaympäristöi-
hin kaupungin kaavoituksen ja rakentamisen, julkisten hankintojen, matkailun kehittämisen tai esi-
merkiksi EU-hankkeiden myötä. Esimerkkejä Kuopio LivingLab, Pohjois-Savon BusinessCenter, Savi-
lahtifoorumi, hankintafoorumi ja eri toimialoja sekä osaamista kokoavat ekosysteemit ja klusterit.
Yrityksistä ja elinkeinoelämän sidosryhmistä muodostuvaa verkostoa on kuvattu tiivistetysti alla ole-
vassa kuviossa.



KUVA 2: Elinkeinoelämän sidosryhmiä.

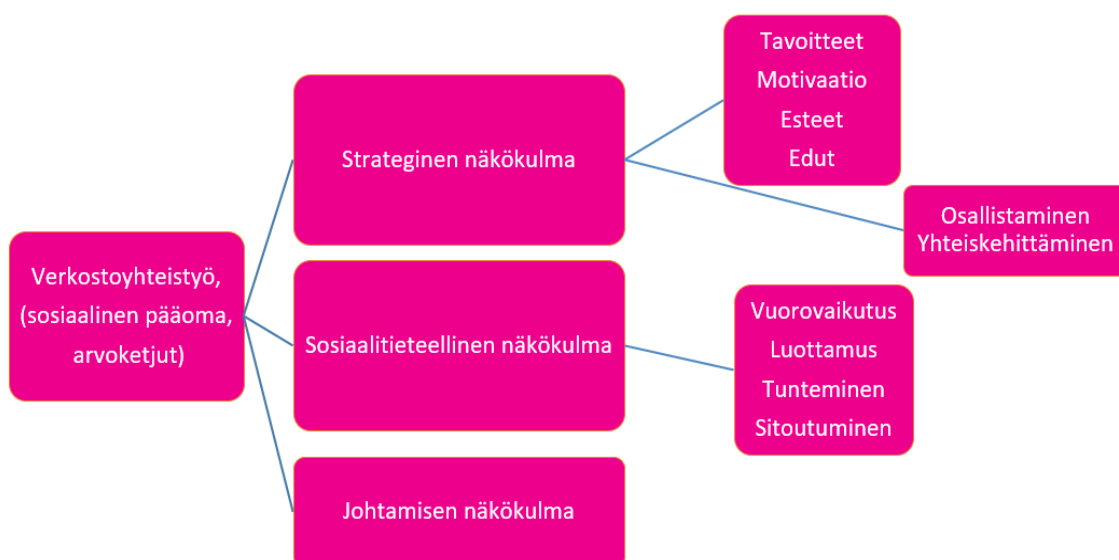
3 VERKOSTOYHTEISTYÖ

Verkostoyhteistyössä tapahtuvaa vuorovaikutusta on tutkittu mm. kumppanuuden sekä digitaalisuuden osalta. Verkostoyhteistyön johtamista on tutkittu esimerkiksi toimintatapojen ja resurssien kannalta.

Keräsen (2019, 89) mukaan yhteistyökykyinen vuorovaikutus on keskeinen tekijä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksissa. Tutkimuksen kohteena olleen julkisten hankintojen osalta, se ei rajoitu vain hankintaprosessin alkuvaiheeseen, vaan on tärkeää koko prosessin ajan, joka edesauttaa siirtymään esimerkiksi kilpailutusvaiheesta kohti kumppanuusajattelua parantaen merkittävästi esimerkiksi julkisten hankintaprosessien tehokkuutta ja tuloksia. Toivikko, Blomqvist, Vartiainen & Salo (2023, 275) ovat analysoineet digitaalista verkostoyhteistyötä ja mm. vuorovaikutusta koronapandemian aikana. Heidän mukaansa, digitaalisiin menetelmien avulla on mahdollista onnistua verkostoyhteistyössä ja on tärkeää tunnistaa verkostotyöhön käytettävä teknologia ja toimintapa etukäteen.

Kattaisen (2016, 233–236) tutkimus osoittaa, että aloittaessa verkostoyhteistyötä syntyy johtamistarpeita, joihin verkostotyöhön osallistuvan organisaation on voitava vastata johtuen esimerkiksi uudesta toimintavasta. Sen lisäksi verkostoyhteistyössä tarvitaan itsensä johtamista, jonka avulla organisaatiot ohjaavat omaa johtamisresurssiaan verkostoitumisen edistämiseen, sen lisäksi verkostoyhteistyön hallintomallilla sekä verkoston toimijaroolien sitoutumisella on merkityksensä.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä tarkastelen verkostoyhteistyötä erityisesti sosiaalitieteen näkökulmasta vuorovaikutuksen tekijöiden (luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen) kannalta. Sen lisäksi tarkastelen aihetta verkoston johtamisen kannalta ja lopuksi strategian näkökulmasta, jota syvennetään kohdeorganisaation erityisen strategisen tavoitteen (osallistamisen ja yhteiskehittämisen) suuntaan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvattu kappaleen lopussa olevassa kuvassa 3.



KUVA 3. Teoreettinen viitekehys.

3.1 Verkostoyhteistyön merkitys

Verkostoyhteistyön kehittäminen voidaan nähdä merkityksellisenä ensimmäiseksi toimintaympäristöjen moniulotteisten muutosten, toiseksi lisääntyneen ongelmanmäärittelyn ja -ratkaisujen tarpeiden sekä lisäksi tuottavuuden ja palvelun laadun parantamisen, jatkuvan kehittymisen ja innovoinnin tarpeiden vuoksi (VNK 2019, 11–12). Verkostotoiminnan pääelementin, osapuolten välisen yhteistyösuhteen, korostetaan perustuvan vapaaehtoisuuteen, vastavuoroisuuteen, tasavertaisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Johtamisen merkitys verkostolle nähdään verkoston toimivuuden edistäjänä arvontuotannossa ja tavoitteiden toteutuksessa. (VNK 2019, 15.)

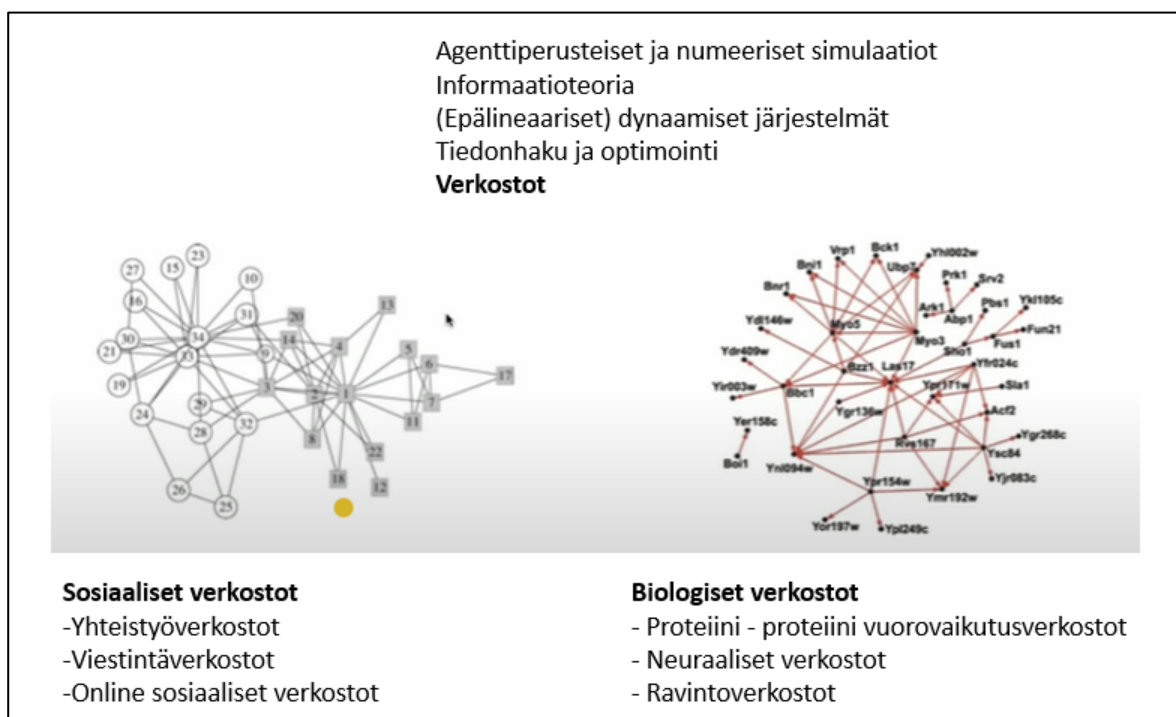
Harisalo (2021, 221–222) on tuonut esiin verkoston määritelmän, jonka mukaan verkostoon kuuluu joukko ihmisiä ja organisaatioita, jolla kullakin heistä on tarve tehdä yhteistyötä ja auttaa samalla toisiaan. Lisäksi verkosto nähdään inhimillisenä, itseuudistuvana ja nopeasti muuttuvana vastine teknologiselle järjestelmälle.

Verkostoja voidaan ryhmitellä esimerkiksi sen mukaan, miten perinteistä yhteistyö on ja kuinka pitkäaikaisia verkstorakenteet ovat. Yhteistyöverkostot voivat perustua myös virtuaaliseen yhteistyöhön ja muodostua hyvinkin nopeasti tilapäiseen tarpeeseen. Pidemmälle kehitetty yhteistyösuhde on nimeltään kumppanuus, jossa yhteistyö on laaja-alaisempaa, keskinäinen riippuvuus suurempaa ja tiedonvaihto syvällistä ja avointa. Kumppaneiden väliset mahdolliset toiminnot tai järjestelmät edeltävät toiminnan kannalta avoimuutta ja luottamuksellisuutta. (Viitala & Jylhä, 98–99.)

3.2 Verkostoteoriat

Verkostoteorian varhaisvaiheet ovat 1970-luvulla, mutta sen kehittyminen voidaan tulkita alkaneen 2000-luvulla. Verkostoteoria tukee organisaatioiden luovuutta ja innovatiivisuutta yhteistyön ja kumppanuuksien avulla. Sen lisäksi olennaista verkostoteoriassa on yhteistyötä varten tehtävät joskus vaikeatkin ja ennakoimattomat valinnat. (Harisalo 2021, 221–222.) Organisaatioiden verkostoteoria tarkastelee organisaatioiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Teoria selittää yhdessä toimimisen tarkoituksiksi organisaatioiden tuloksellisuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden parantamisen. (Harisalo 2021, 235.)

Renaud Lambiette Oxfordin yliopistosta on esittänyt verkostojen tutkimisesta ja käsitteestä oheisen mallin kuvassa 4, 13.3.2018 informaatiotieteiden näkökulmasta. Sosiaaliset verkostot on kuvattu kuvassa kolmella esimerkillä ml. yhteistyöverkosto, viestintäverkosto ja online -sosiaalinen verkosto. Sekä sosiaalisia että biologisia verkostoja voidaan tutkia samoin työkaluin informaatiotieteen saralla. (Lambiette 2018.)



KUVA 4. Verkostot. (Lambiette 2018).

Informaatiotieteen rinnalla sosiaalisia verkostoja tutkitaan erityisesti yhteiskunta- ja sosiaalitieteellisten teorioiden avulla. Sosiaaliset verkostot eivät ole pelkästään vain rakenteellisia yleiskäsitteitä. Niiden kokonaisuuksia tutkimalla on mahdollisuus saada enemmän näkemystä sosiaalisesta elämästä. Sosiaalisten verkostojen teoria on yksi harvoista yhteiskuntatieteiden teorioista, jota voidaan soveltaa useille eri analyysitasoille aina pienryhmistä kokonaisuun globaaleihin järjestelmiin. Tutkimuksen kohteena voivat olla niin pienryhmät, organisaatiot, kansakunnat kuin kansainväliset järjestelmätkin. (Kadushin, 2012, 12–13.)

Kaavioita sosiaalisista verkostoista kutsutaan sosiogrammeiksi. Kuvioiden esittämisessä voidaan hyödyntää erilaisia matemaattisia algoritmeja, 3D-tekniikkaa tai videoita. On olemassa useita tapoja jakaa verkkoja tai pilkkoa niitä merkityksellisiksi, hallittaviksi palasiksi. Haasteellista on kuitenkin sosiaalisten ryhmien päällekkäisyyden kuvaaminen. Matemaattisten mallien avulla voidaan lisäksi vertailla havaittuja ja sattuman kautta syntyneitä verkostosuhteita. Visualisointia, osittamista ja hypoteesien tekemistä on usein käytetty yhtä aikaa tarkoituksena saavuttaa parempaa ymmärrystä verkostojen ominaisuuksista ja tarkoituksista. Nämä menetelmät ovat mukana myös verkostoteorioiden kehittämisessä. (Kadushin 2012, 203–204.)

3.2.1 Sosiaalisen pääoman merkitys verkostoyhteistyössä

Taloudelliseen pääomaan verraten sosiaalinen pääoma näyttäytyy yleensä positiivisina, mutta joskus negatiivisina sosiaalisissa verkostoissa. Tässä yhteydessä yksilötasolla sosiaalinen pääoma voi tarkoittaa, että ihmisellä, jolla on paljon tai laajalti ystäviä eri ammattiteissa, tai on ystäviä korkealle arvostetuissa ammattiteissa, on mahdollisuus saavuttaa parempia ammatillisia tuloksia. On tutkittu, että sosiaalinen pääoma voi lisääntyä itsestään. Yhteisötasolla sosiaalinen pääoma on määritelty arvokkaaksi kokonaisuudeksi erilaisia sosiaalisia verkostoja, joka muodostuu sekä yksilöiden että

organisaation omista lähtökohdista. Sosiaalisilla suhteilla voi olla vaikutusta suurempaan sosiaaliseen luottamukseen, joka johtaa edelleen esimerkiksi työ- tai liike-elämän mahdollisuuksiin ja jopa terveyteen sekä organisaatioiden demokraattisuuden lisääntymiseen. Liian tiheät sisäiset sosiaaliset suhteet voivat rajoittaa yhteisön ulkopuolista toimintaa ja uusien asioiden ideointia. Tärkeää on, että sosiaalinen pääoma on samanaikaisesti sekä mikro- että makropääomaa. Yksittäisillä sosiaalisilla verkostoilla on yhteisö- ja ryhmätuloksia; yleisillä yhteisöverkostoilla on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Toinen sosiaalisen pääoman näkökohta, klassisen yhteiskuntateoriaan ulkopuolelta on rahanansainta sosiaalisen verkoston ideasta kuten Facebook ym. vastaavat sivustot, jotka ansaitsevat rahaa mainoksilla ja erityisesti julkisista listautumisista tai niiden ennakoimisesta. Globalisaatio ja välittömän, massiivisen, verkottuneen viestinnän syntyminen lisää tarvetta ymmärtää paremmin sosiaalisten verkostojen kokonaisuutta. (Kadushin 2012, 210–211.)

On tärkeää arvioida asioita sekä oman organisaation tai yrityksen että koko verkoston edun kannalta. Verkostoihin ajan myötä muodostuva sosiaalinen pääoma voidaan jakaa rakenteelliseen, relationaaliseen ja kognitiiviseen pääomaan. Rakenteellinen pääoma muodostuu vuorovaikutuksen rajapinnoista, esimerkkeinä yhteiset tilaisuudet, tiimikokoukset, viikkopalaverit sekä yhteiset tekniset järjestelmät ja yhteisesti kehitetyt prosessit. Relationaalinen pääoma käsittää luottamuksen, sitoutumisen ja odotukset verkoston sisällä. Kognitiivinen pääoma on verkoston jäsenten tietoa ja yhteistä ymmärrystä. Kognitiivinen pääoma kertoo toimijoiden yhteisestä arvon tuottamisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 98–99.)

Vaikuttavuuden edellytyksinä verkostoitumisessa voidaan esittää organisaation kyvykkyys kytkeytyä toisiinsa, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation halua ja kykyä yhteistyön tekemiseen. Kytkeytyvyyden edellytyksenä on myös verkostokumppaneiden luottamus toisiinsa. Luottamus vähentää oman edun merkitystä ja tuoda esiin vahvemmin yhteisen edun merkityksen, jonka lisäksi vaikuttavuutta määrittelee arvon luominen asiakkaille. Arvon luomisen parantaminen edellyttää organisaatiolta innovatiivisuutta ja asiakastuntemusta (Harisalo 2021, 223).

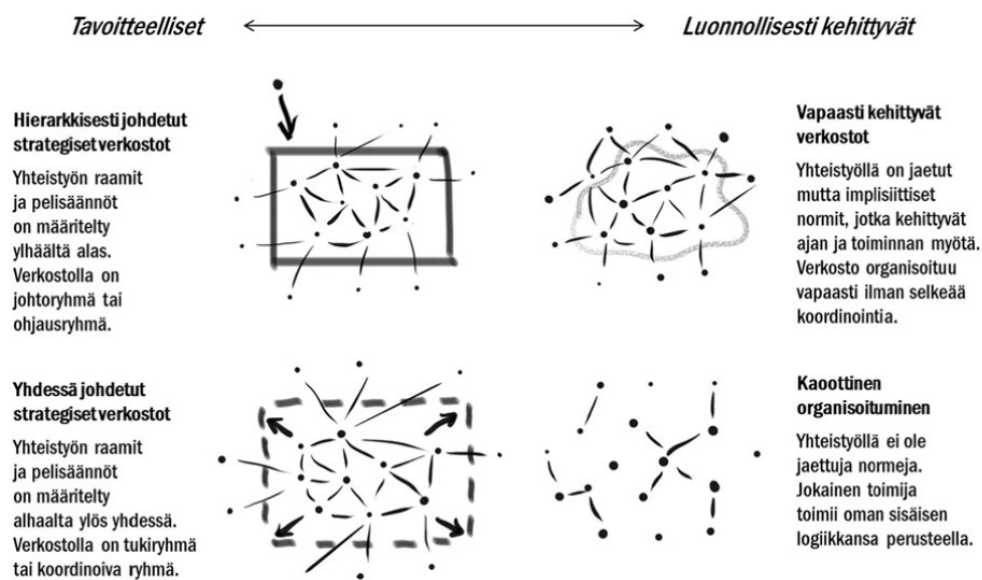
Harisalo (2021, 224) korostaa kumppaneiden välisten jäykkyyksien ja esteiden poistamisen tärkeyttä. Kumppaneilla on oltava yhtäläiset mahdollisuudet arvon luomiseen verkostossa ja samoin verkoston päätöksentekoon osallistumisessa. Verkoston on toimittava skaalautuen, jolloin arvon luonti on nopeampaa kuin toiminnan vaatimat kustannukset. Onnistuminen vaatii myös, että uusimmat ideat ja käsitteet jaetaan verkostossa tehokkaasti, jolloin oppiminen ja itsensä uudistaminen lisääntyvät sekä kumppaneiden valta-asetat muuttuvat.

3.3 Verkostoyhteistyön strateginen tarkastelu

3.3.1 Tavoitteellinen verkostoituminen

Kuvassa 5., ylhäältä alas johdettua tavoitteellista verkostoa kutsutaan hierarkkisesti johdetuksi strategiseksi verkostoksi, jonka tavoitteet ja toimintatavat on asetettu tietoisesti. Hierarkkista toimintaa verkostossa kuvaa muun muassa se, että tavoitteet ja sen toiminnan on luonut esimerkiksi johto- tai ohjausryhmä. Alhaalta ylöspäin johdetuista verkostoista yksi esimerkki on yhdessä johdettu strateginen verkosto, jonka tavoitteet ja toiminta määritellään yhdessä ja johtaminen voidaan keskittää esimerkiksi koordinaattorille tai koordinoitiryhmälle. Verkosto päättää itse asioistaan sekä koordinoijan

valinnasta. Sen sijaan luonnollisesti kehittyvissä verkostoissa tietoisia tavoitteita ei aseteta ja ne kehittyvät vapaasti. Vapaasti kehittyvä verkosto toimii ilman, että kukaan tai ketkään kantavat siitä vastuuta. Tällaiselle verkostolle on ominaista kirjoittamattomat pelisäännöt sekä tietynlainen yhteenkuuluvuus. Tällaisessakin verkossa kuten yhdessä johdetussa strategisessa verkostossa yhteinen ja vastavuoroinen toiminta on tekemisen näyttäjinä. Kaottinen organisoituminen voidaan kuvata toimintana jossa toimijoilla ei ole yhteisiä tavoitteita tai toimintatapoja. (Järvensivu 2019, 118–122.)



KUVA 5. Verkostojen tavoitteellisuus (Järvensivu 2019, 119).

Kun verkosto on nuori, on sillä useita tarpeita ja tavoitteita, yhteisen näkemyksen selkeyttäminen on olennaista. On tärkeä selvittää, miksi verkostoidutaan ja miten halutaan verkostoitua. Tavoitteena on hyvä olla riittävä taso yhteisymmärrykselle. Tyypillisiä tavoitteita voi olla esimerkiksi asiakkaan laadukas palveleminen, työnteon sujuvoittaminen ja tehostaminen, muutokseen vastaaminen ja päämäärien saavuttaminen. Hyvä tavoite verkostoille on konkreettinen ja se kannattaa rajata niin että osallistujat kokevat tulleen ohjatuksi sekä innostuvat, mutta kuitenkin riittävän abstrakti ja avoin, jotta erilaiset näkökulmat toimijat ja oppiminen eivät rajoitu. On olennaista ymmärtää, että kaikista vaikeimmista ongelmista ei tarvitse päästä heti ratkaisuun. Tavoitteet voi olla pieniä ja helppoja, jotka mahdollistavat onnistumisen laajemmassa mittakaavassa myöhemmin. (Järvensivu 2019, 147–150.)

Konkreettinen askel verkostoitumisen kehittymisessä on hallinnolliset järjestelyt, toisin sanoen verkoston organisoituminen. Kun verkosto on organisoitunut, on sen mahdollista tehdä yhteisiä päätöksiä, sekä ratkaista ongelmia että tehdä strategisia valintoja. Niiden lisäksi se mahdollistaa ajankäytön hallinnan verkostotyössä sekä arvioinnin toimintaympäristöjen muutoksissa. (Harisalo 2021, 224).

Verkoston nimeämisen avulla voidaan sanoittaa yhteistä ymmärrystä ja identiteettiä. Nimi voi toimia myös informaationa uusille jäsenille. Yhteistä ymmärrystä tarvitaan myös sovittaessa minkälaiset osallistumisen ja sitoutumisen tavat verkostolle nähdään olennaiseksi sekä mitkä ovat verkoston toimintatavat. Toimintatapoihin liittyvät muun muassa yhteisesti pohdittavat verkoston koordinoituminen,

fasilitointien ja tapaamisten sekä konkreettisen toiminnan järjestelyt, viestinnän, päätöksenteon, mahdollisen rahoituksen, kehittämisen ja arvioinnin sopiminen. (Järvensivu 2019, 157).

3.3.2 Verkostoyhteistyön tärkeys

Järvensivu on kiteyttänyt yhteistyön tekemisen tarpeen yksinkertaisesti lauseella ” kun tarvitaan yhteistyötä, tee yhteistyötä”. Asia voidaan määritellä myös verkostoitumista edeltävän haasteen tai ongelman kautta, ymmärtämällä ja ratkaisemalla haaste yhdessä verkoston kanssa. Usein asioita tehdään yksin, vaikka yhdessä tekemällä saavutettaisiin parempia tuloksia (Järvensivu 2019, 54–55.)

Kadushinin (2012, 205) mukaan ihmisen motivaatioon kaikissa sosiaalisissa verkostoissa ja sekä pienissä ryhmissä, organisaatioissa että jokaisella sosiaalisella tasolla liittyy kaksi näkökulmaa, joista ensimmäinen on yhteyksien tiheyden määrän tavoittelu. Toinen seikka, joka motivoi ihmistä verkostossa on yhteyksien muodostaminen rakenteellisten aukkojen täyttämiseksi. Esimerkiksi tehokkuuden luomiseksi on siirryttävä mukavuusalueen ulkopuolelle, jolloin esimerkiksi liike-elämässä voi saavuttaa voittoa täyttämällä rakenteellisia aukkoja ja toimimalla ikään kuin väliintulijana. Verkosto on tärkeä myös liike-elämän tukikohtana. Voittoa voi syntyä esimerkiksi edistymisen saavuttamisesta organisaatiossa, politiikassa tai tarjouskilpailuissa. Verkostot voivat lisätä myös itse omaa motiivaitiansa esimerkiksi vertaamalla itseään toisiin verkostoihin ja toimimalla samankaltaisesti.

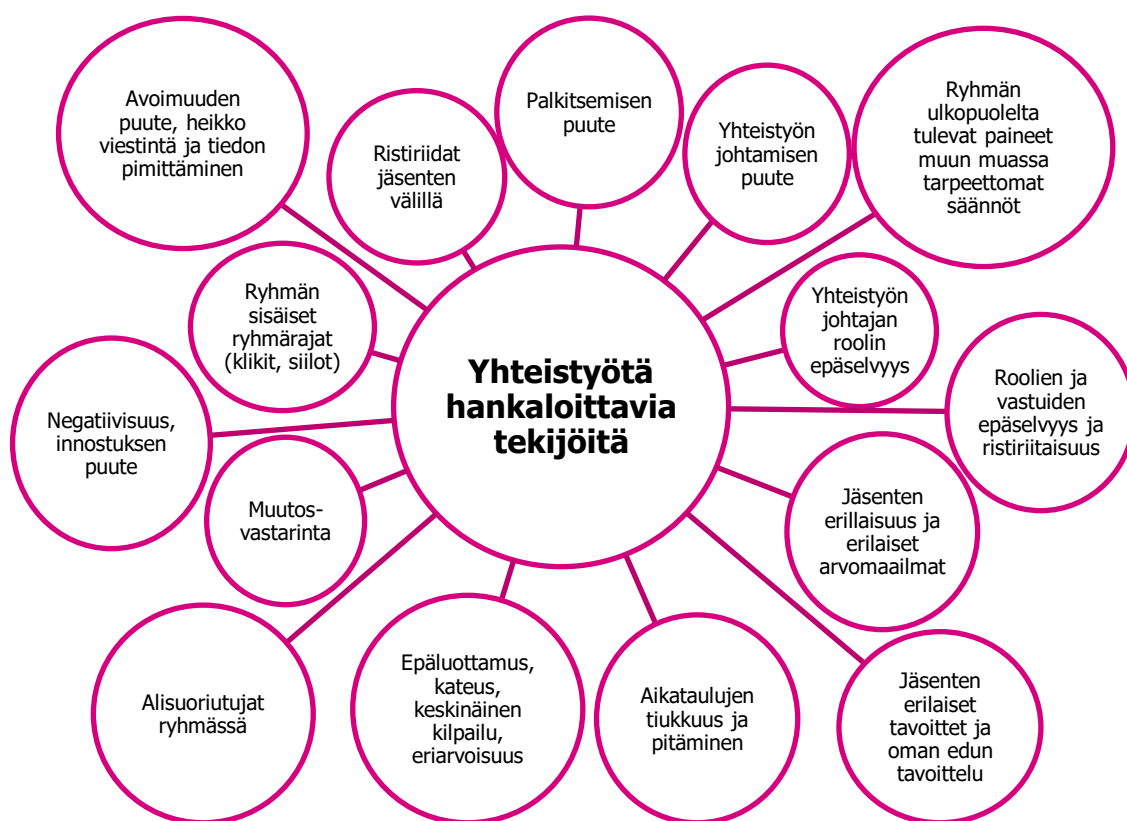
Verkostoitumalla organisaatio voi motivoida itseään oppimaan uutta ja parantamaan innovointitaitojaan (Harisalo 2021, 222). Verkoston jäsenet voivat keskittyä siihen mitä osaavat parhaiten ja sen lisäksi kehittyä omassa osaamisessaan omien resurssien avulla. Verkstorakenteet ovat yleensä matalahierarkkisia, jolloin päätöksenteko on nopeaa. Sitoutuminen toimintaan ei ole pysyväisluonteista, jolloin joustavuus toiminnassa on olennaista. Verkoston jäsenet toimivat sekä riskin että voittojen jakajina, ja toisaalta omien resurssiensa suhteen erillisiä ja riippumattomia toisista verkoston jäsenistä. (Viitala & Jylhä, 2019, 97.)

Tarkastellessa yhteistyökannustimia yritysmaailmassa palveluntuottajan ja toimittajan välillä Tanskanen & Pajala (2021, 153) on todennut niillä tarkoitettavan yhteistyöstä saatavien lyhytaikaisten, taloudellisten hyötyjen rinnalla muita pitkäaikaisempia suoritus- ja kilpailukykyä lisääviä hyötyjä kuten uuden oppiminen, osaamisen kehittäminen, tuottavuuden nostaminen ja tiedon saaminen. Lisäksi hän korostaa luottamuksen ja sitoutumisen tärkeyttä palveluntuottajan suorituskyvyn lisääntyessä. Yhteistyön paikkoja voivat olla laadun ja toiminnan parantamisessa, esiin tulevien ongelmien ratkaisemisessa, projektiluontoisen prosessin tai tuotteen kehittämisessä. Tässä yhteydessä hän on esittänyt myös vastavuoroisuuden käsitteen, joka tarkoittaa sitä, että toimittajan saadessa hyötyä edellä mainituista vaihtoehdoista, toinen osapuoli hyötyy itse siitä viime kädessä. Tällainen hyöty voi olla Tanskanen mukaan esimerkiksi tuoreen tiedon jakamista, toimittajan valmentamista tai/ja konsultointia tai rakentavan palautteen antamista. Vastavuoroisuuden ja hyötyjen jaon periaatteesta käytetään termiä sosiaalinen vaihdanta toisin sanoen ns. paine, joka kasvaa osapuolen saadessa paljon hyötyä toiselta osapuolelta vastavuoroisesti annettavaksi hyödyksi. Tästä muodostuu positiivinen kehä, jota vahditetaan yhteistyökannustimilla ja tuella. (Tanskanen & Pajala 2021, 154.)

3.3.3 Verkostoyhteistyön haasteita

Yksi isoimmista haasteista on, tehdäänkö yksin vai tehdäänkö yhdessä. Järvensivu on nostanut esiin resurssien tai ajanpuutteen. Voi myös olla niin että ongelmaa ei haluta kenties häpeillen ratkaista vaivaamalla sillä muita. Voidaan ajatella myös niin että oma tieto ja osaaminen riittävät asian ratkaisemiseen. Ja joskus voidaan myös vältellä ongelmista puhumista ratkaisemalla ongelmat muulla tavoin. (Järvensivu 2019, 55.)

Erityisesti johtamiseen liittyen Koivisto ja Ranta (2019, 25) ovat kuvanneet yhteistyötä hankaloittaviksi tekijöiksi seuraavassa kuviossa esitetyt näkökulmat. Näkökulmat pohjautuvat muun muassa Johtamistaidon opistolla v.2018 toteutettuun tutkimukseen. Erilaiset johtamiseen liittyvät haasteet näyttäytyvät, joko jäsenten välisinä eroavuuksina tai koko verkoston toimintaa, toimintaympäristöä ja johtamista koskevinä tekijöinä.



KUVA 6. Haasteita yhteistyön johtamisessa. Mukailten (Koivisto & Ranta 2019, 26).

Myös Harisalón (2021, 235) mukaan tavoitteiden saavuttamisen haasteina voi olla muun muassa organisaatioiden arvojen, kulttuurin ja erilaisten järjestelmien eroavuudet sekä lisäksi verkostoitumisen tuomat muutokset organisaatioiden sisäisessä yhtenäisyydessä että yksilöiden suoriutumisessa.

3.3.4 Verkostotyön tavoitteena osallistaminen ja yhteiskehittäminen

Osallistamisen juuret ulottuvat 1960-luvulle, mutta käytännössä pohjan osallistavaan toiminta- ja hallintatapaan Suomessa on antanut OECD sekä Euroopan Unioni 2000-luvulla. Perustana osallistamistoimille on ollut kansalaisten aktivointi päätöksenteon tai hallinnon muuttamisen sijasta. Yksi

olennaisista syistä osallistamisen edistämiseksi on ollut äänestysaktiivisuuden laskeminen, jolloin uusia osallistumisen tapoja alettiin edistämään ns. edustuksellisen demokratian keinoina. (Meriluoto, Litmanen & Bäcklund 2019, 9–11.) Lisäksi taustalla oli kuntalain uudistus vuonna 1995, sekä perustuslain uudistus vuonna 1999. Vuonna 2000 uudistuivat maankäyttö ja rakennuslaki. Lakiuudistukset vaikuttivat julkisen vallan velvollisuuteen kutsua kansalaiset mukaan toimintaan. (Holstila & Hämäläinen 2019, 169–170.)

3.3.5 Osallisuuden lähtökohtia

Osallisuuden määritelmiin kuuluvat niin osallistuminen, osallistaminen kuin osallisuus. Osallistuminen ja osallisuus ovat kytköksissä toisiinsa. Osallistuminen on yksi osallisuuden muoto, johon voi liittyä esimerkiksi tapahtumiin osallistumista ja vaikuttamistoimintaa. Osallistamisessa osallistumisen tarve ja sen lähtökohta on syntynyt jonkin muun tahon kautta, kuin osallistujan itsensä. Puhuttaessa osallisuudesta se kertoo johonkin kuulumisesta, ja siitä muodostuvasta tunteesta. Se voi olla kuulumista johonkin, mutta myös monenlaista toimintaa esimerkiksi vastaavista kyselyihin osallistumista suunnitteluun tai valmistelutyöhön. Siihen voi liittyä vuorovaikutusta osallistumista päätöksiin ja toimintaan. (Jämsén & Pyykkönen 2014, 34–35.) Tarkasteltaessa osallisuutta laajemmin voidaan puhua ihmisten kokemuksista yhteiskuntaan ja paikallisyhteisöihin kuulumisessa. (Holstila & Hämäläinen 2019, 169).

Meriluoto ym. (2019,13) esittävät erilaisten osallistumishankkeista kolme pääpyrkimystä. Ensimmäinen kuvaa erityisryhmien osallisuuden tunteen nostamisen esimerkkeinä voimaannuttaminen ja valtaistaminen. Toinen pyrkimys sisältää informatiivisen lähtökohdan, jossa poliittisten päätösten ja/tai palveluiden avuksi haetaan tietoa esimerkiksi yhteistuotannon tai -kehittämisen kautta. Lisäksi muita esimerkkejä ovat joukkoistaminen ja käyttäjälähtöinen suunnittelu. Kolmanteen pyrkimykseen kuuluu hallinnon oikeudenmukaisuuden sekä luottamuksen lisääminen kansalaisten ja hallinnon kesken esimerkiksi verkostohallinnan avulla.

Kuntaliitto on selvittänyt kuntalaisten osallistumista kunnan ja kuntalaisen näkökulmasta. Osallistumisen tavat vaihtelivat kunnissa kuntien koon mukaan. Kuntalaisten osallistaminen eri kokoisissa kunnissa esim. keskustelu- ja kuulemistilaisuudet ja yhteiskehittäminen ovat saavuttaneet suosiota. Kuntalais- ja kansalaisraadit ovat olleet yleisimpiä yli 50 000 asukkaan kunnissa, joissa niitä on ollut tarjolla yli 90 prosentilla. Esimerkkejä kuntien erilaista tuoreimmista osallisuusmenetelmistä ovat mm. Kyyjärvellä osana strategiatyöprosessia ja muita kehittämistä vaativia yhteisiä asioita varten on käytetty menetelmänä, Penkkikahvilaa, jossa viranhaltijoiden, poliittisten päättäjien ja kuntalaisten yhteinen kahvihetki, joka perustuu yhteiskehittämiseen. Penkkikahvila tarjoiluineen perustetaan sinne, missä on ihmisiä esimerkiksi tietyksi ajaksi. Toiminnassa on olennaista olla mukana henkilö, jolla on oikeasti aikaa kuunnella ja olla kiinnostunut kuntalaisten ajatuksista. Lempäälässä on ollut käytössä kuntalaisista, yhteistyökumppaneista ja kolmannen sektorin toimijoista koostuneet osallistavat valiokunnat. Kauniainen on kokeillut feissarikeikka -menetelmää kuntalaisten vastausten keräämiseen, Valtimossa kesäasukkaiden tavoittamiseen ja osallistamiseen on käytetty kesäsomettajan apua ja Yläjärvellä kesäasukkaat ovat voineet tulla valituksi alueelliseen yhteistyöhön. (Kuntaliitto 2019, 6).

3.3.6 Yhteiskehittämisen lähtökohtia

Julkiset palvelut ovat olleet muutoksessa palvelutieteellisen ajattelun lisääntyessä, myös palveluyhteiskunnan syvenemisellä on sijansa. Vaikka julkishallinnon palveluja on kehitetty muun muassa laadun mittauksella viime vuosikymmeninä on palvelut näyttäneet viranomaistoimintana. Muutosta on nopeuttanut monet seikat ml. digitalisaatio, avoin toiminta ja sosiaalinen media. (Virtanen 2019, 48). Virtasen (2019,48) mukaan 2020-luvulla nähdään sekä palvelukulttuurin että asiakaslähtöisten toimintamallien uudistamista ja näin ollen palvelujen käyttäjien rooli on muuttumassa.

Asiakaslähtöisen palveluajattelun lähtökohtina ovat asiakkaiden kokonaisvaltainen läsnäolo (esimerkkinä yhteisluominen), palveluprosessissa mukana oltava kaikki yhteistyötä tekevät osapuolet samanaikaisesti ja, että prosessiin kuuluu vastavuoroisuus. Eli palvelunkäyttäjän ääni kuuluu prosessin uudistamisessa, hän kokee osallisuutensa merkityksellisenä asiana. Merkityksellisyyttä voi lisätä myös symboliikka ja logojen käyttö. Palveluekosysteemistä puhuttaessa on tällä suuri merkitys, sillä esimerkiksi asiakaskokemus ja palvelun hahmottaminen tapahtuu usein sen kautta näkyen arvonluonnin koordinoinnissa ja osallistumiskanavissa. Prosessi sekä asiakkaat ja mahdolliset muut arvoketjun toimijat edellyttävät alustateollisuutta ja uusien kehitysmahdollisuuksien luomista. (Virtanen 2019, 37–38).

Palvelutieteellisen ajattelun kautta palvelujen merkitys yhteiskunnalle on muuttunut. Palveluiden järjestämistä ja tuottamista motivoi yhteinen arvonluominen, jossa palvelun tuottajat hyötyvät yhdessä muiden kanssa. (Virtanen 2019, 35). Organisaatioiden näkökulmasta asiakkaita ja toimintaympäristöjä ei tule muutosten tapahtuessa unohtaa, vaikka muutoksella olisikin positiivinen vaikutus voi sillä olla erilainen vaikutus asiakkaisiin ja toimintaympäristöihin. Organisaation toiminnan muutokset voi näkyä asiakkaiden päässä hankaloittavana, työläänä tekijänä palveluiden käyttämisessä. On hyvä selvittää huolellisesti muutosten tuomat vaikutukset etukäteen sekä myös ne muutokset, joita tapahtuu muutoksen aikana. Toimintaympäristöjen ei pidä unohtaa, se voi liittyä raaka-aineiden saantiin komponenttiin saantiin tai asiantuntijapalveluiden saantiin. Mitä paremmin tunnetaan markkinat ja toimialan kehitystrendit sitä paremmin voidaan arvioida muutoksen toteutumista. (Salminen 2022, 55–56.)

Virtanen (2019, 35) on määrittänyt yhteistuotannon ja -luomisen ja niiden eroavuuden siten, että sekä yhteistuotannossa (engl. co-production) että yhteisluomisessa (engl. co-creation) on tapana ottaa asiakkaat mukaan palvelujen kehittämiseen ja uudistamiseen. Yhteistuotannossa asiakkaiden mukaanotto palvelujen suunnitteluun on aina vapaaehtoista, asiakkaita voidaan kuunnella tavalla tai toisella, mutta se ei ole välttämätöntä palvelutoiminnan kannalta kuten kuulemistilaisuuksissa ja asiakasraadeissa, joille on tavanomaista tiedon välitys tuottajilta käyttäjille. Yhteisluomisessa asiakas lopputuotteen hyödyntäjänä määrittelee palveluprosessin sekä lopputuotteen arvon.

Yhteissuunnittelulla voidaan varmistaa, että kaikkien osapuolten tähän niin saadaan kuuluviin suunnittelussa mistä erilaiset siilot ja hierarkiat jäävät pois. Rakentamisessa kokeilut ovat hyödyllisiä, sillä niiden avulla ratkaisuja voidaan testata, saadaan palautetta prototyypeistä ja piloteista ja näin ollen varmistetaan oikeat ratkaisut rakentamisvaiheessa. (Hietanen 2021, 153).

Aaltonen, Hytti, Lepistö ym. (2016), ovat kiteyttäneet yhteiskehittämisen ihmisten väliseksi tavoitteelliseksi yhteistyöksi, jota voidaan edistää ja tukea monella tavalla. Yhteiskehittämistä voi tapahtua missä tahansa fyysisessä tai virtuaalisessa yhteisössä ja sen kohteina voi olla hyvinkin erilaisia asioita. Hyviä esimerkkejä kohteista ovat strategia, arvo, tuote, palvelu, tilaratkaisut, liikeidea tai toimintatavat. Lisäksi yhteiskehittämisen tarpeesta julkisella sektorilla on määritellyt Sutinen (Espoon kaupunki, 2019). Julkissektorin on oltava aktiivinen ja uudistuva sekä etsittävä että löydettävä oma roolinsa muutosmahdollisuuksien ratkaisuisissa yhteistyössä yksilöiden, yhteisöjen, yritysten, yhteiskunnan ja ympäristön kanssa. Perinteinen siiloutunut ja hallintoperusteinen toiminta ei enää sovi, ja sen tilalle tarvitaan uusia, avoimia ja vaikuttavia tapoja ymmärtää asiakkuutta, tietoa ja toimintaa. Avoimella toiminnalla vahvistetaan osallisuutta, vastuullisuutta ja luottamusta.

Ramaswamy & Ozcan (2018, 196–204) tutkivat yhteisluomisen määrittämisen kautta vuorovaikutteista yhteisluomista vuorovaikutteisilla digitaalisilla alustoilla. Alustoihin liittyvää vuorovaikutusta voi tapahtua missä tahansa vuorovaikutteisessa arvonluontijärjestelmässä esim. verkkokeskustelufoorumit, tietopohjat, viestityökalut, virtuaaliset prototyypit, innovaatiotyökalusarjat, tuotesimulaatiot, virtuaalimaailmat ja interaktiiviset pelit. Vuorovaikutteista arvonluontia alustoilla voidaan hyödyntää haasteisiin, ideointiin, ongelmanratkaisuun ja tulostaulukoihin, joista kaikista on hyötyä verkoston toiminnan resursseissa. Jotta yhteistä arvon luomista toteutuu, on erilaisia suhteita tutkittava alustoihin perustuvissa vuorovaikutussuhteissa, joiden avulla erilaiset arvoja luovat ympäristöt tai alustat tuovat esiin myös arvonluonnin moninaisuuden. (Ramaswamy & Ozcan 2018, 196–204.)

3.3.7 Yhteiskehittämisen esimerkkejä

Helsingin kaupungin tilapalveluissa toteutettiin vuonna 2019 palvelumuotoilun keinoin kokonaisvaltaisen palveluympäristön yhteiskehittäminen yhdistäen kaupungintalon aulan tilat, toiminnan ja teknologian. Kaupunginjohdon visiona oli saada aulasta avainkohtaamispaikka, jossa kävijä voi kokea kaupungin strategian ja brändin. Tilan visiona oli lisäksi tuoda kaupungin kehittämistoimintaa näkyväksi. Tiedonkeruuvaiheeseen kuului muun muassa konseptina työpajoja, joissa oli mukana henkilöitä, kaupunkilaisia sekä kaupungin eri sidosryhmiä. Kehittämistyön alkuvaiheeseen kuului lisäksi vertailututkimus sekä laaja haastattelukierros sidosryhmille. Työpajat synnyttivät konseptiaihiota ja kävijäpolkuhahmotelmia. Hankkeen avulla aulalle saatiin uusi palvelukonsepti, palvelulupaus ja sekä kolmiosainen toimintokokonaisuus mukaan lukien työhuone, Helsinki-kokemus ja tapahtuma-areena tulevaisuuden Helsingin kehittämiseen. Hankkeessa tuli olla huomioituna fyysiset, sosiaaliset ja digitaaliset elementit käyttäjän onnistuneeseen palvelukokemukseen liittyen. Hankkeessa oli laaja toimijaverkosto, jossa jokaisella oli erilaiset intressit ja odotukset. Yhteisen vision luominen ja ymmärrys tavoitteista oli olennaista yhteiskehittämisessä ja viestinnällä tässä hankkeessa oli suuri rooli. Henkilöstöön liittyvät muutokset palvelukonseptin uudistuessa olivat merkittävät. Muutosta johdettiin ja, kun tila saatiin käyttöön, osoittautui, että uudet ratkaisut todella toimivat. Palvelun ympäristön toimintaa tulee jatkuvasti mitata ja kehittää. Käyttäjien palautetta ja jatkokehittämistä toteuttaa tällä hetkellä henkilöstön edustajista koostuva moniammatillinen tiimi. Hankkeessa onnistuttiin luomaan yhteinen visio ja omistajuus uuteen konseptiin. Yhteiskehittämisestä oli hyötyä sen rikastaessa sisältöä ja lopputuloksessa näkyy käyttäjien työpanos. Vuorovaikutteinen käyttäjien mukanaolo

suunnittelussa paransi laatua ja toimivuutta, käyttäjät ovat olleet tyytyväisiä ja tapahtumatorin varaukset ovat olleet suosittuja. (Hietanen 2021, 144–153).

Osana Helsingin kirjasto oodin yhteiskehittämistä toteutettiin 15 eri kirjastossa työpaja, ”Ala laputtaa!” Kampanja oli onnistunut esimerkki melko yksinkertaisesta yhteiskehittämisen menetelmästä. Kirjastossa toteutettiin laputuspäivä Post it -lapuilla, jolloin palautetta ja ideoita saatiin käyttäjiltä, jotka eivät tavallisesti ole niin kiinnostuneita palautteen antamisesta. Kampanjan avulla asiakaspalaute pystyttiin kohdentamaan asiayhteyteen esimerkiksi fyysiseen ympäristöön, kuten lainausautomaattiin, hyllyihin, työntekijöiden vaatteisiin, työpisteisiin ja sisäntuloalaan. Kampanjan avulla saatiin vaikuttavampaa ja rikastetumpaa käyttäjätietoa. Tiedonkeruu oli joustavaa, motivoivaa ja asiakaspalvelutyötä kehittävä. Muun muassa asiakaskohtaamisten vuorovaikutteisuuden ja havainnoinnin kannalta kampanja avasi vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Samankaltaisia kampanjoita on pidetty myös muualla Suomessa, menetelmää on käytetty seitsemän eri paikkakunnan kirjastossa. Laputus -kampanja ei ole kuitenkaan automaattinen tai helppo työkalu asiakasymmärryksen parantamiseen. Kampanja vaatii hyvän organisoinnin, prosessisuunnittelun, koulutuksen ja tuen sekä hyvän tulosten analyysin, jotta se onnistuu. Kampanjan avulla on mahdollisuus tehdä isolle asiakasjoukolla tai isolle joukolla työntekijöitä tilaisuus tutustua palvelumuotoiluun ja yhteiskehittämiseen työskentelytapana. (Hyysalo 2021, 51–69).

3.4 Sosiaalitieteen näkökulma verkostoyhteistyöhön

3.4.1 Sosiaalisten verkostojen rakentuminen

Ihmisten kokoontumisessa yhteen on nähtävissä neljä prosessia; samanlaisten ihmisten tapaaminen, ihmisten vaikuttaminen ja samaistuminen toisiinsa, ihmisten päätyminen samaan paikkaan, ja kun he ovat samassa paikassa, vaikuttaa itse paikka heihin tulemaan samanlaisiksi. (Kadushin, 2012, 20.)

”Pienestä maailmasta” puhutaan julkisuudessa usein. Se pohjautuu ideaan, että verkostot kytkeytyvät koko maailmaan niin sosiaalisesti kuin fyysisesti. Idea perustuu ajatukseen, että esimerkiksi, jos jokainen ihminen tuntee 100 ihmistä, on miljoonankin ihmisen saavuttaminen helppoa. Sosiaaliset ympyrät ns. löyhät verkostot perustuen esimerkiksi ystävyyteen, intresseihin ja arvoihin ovat tärkeä elementti verkostoja tarkasteltaessa. (Kadushin 2012, 208–209.) Sosiaalisen verkoston teoriassa kuvataan, lasketaan tai jopa ennakoidaan vuorovaikutuksia sosiaalisten yksiköiden välillä, jotka voivat olla ihmisiä, ryhmiä, organisaatioita, maita, ideoita, sosiaalisia rooleja tai melkein mitä tahansa sosiaalista kokonaisuutta, joka voidaan nimetä. Sellaisenaan sosiaalisten verkostojen teorioita ja ideoita voidaan soveltaa millä tahansa sosiaalisella tasolla. Samoin ihmiset, yritykset ja kansakunnat, kuten sähköverkot, vaikka jotkin verkkokäsitteet ja -löydöt koskevat sekä fyysisiä että sosiaalisia verkostoja. (Kadushin 2012, 202.)

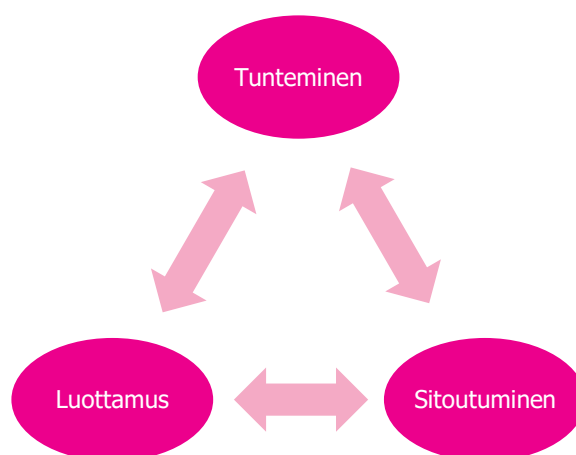
Kadushin (2012, 26) on kuvannut verkostoa joukoksi solmuja, jota kuvataan solmujen välisen suhteen osoittavalla kartalla. Sosiaalinen verkostoteoria kuvaa yksinkertaisinta verkostoa ”dyadiksi”, kahden väliseksi suhteeksi, joka voi olla hallitsematon, molemminpuolinen tai kohdistettu. Silloin,

kun parin esimerkiksi työtovereiden ja ystävien välillä on useampi kuin yksi suhde, sitä kutsutaan moninkertaiseksi. Suhteet ovat transitiivisia, silloin kun se, mikä pätee A:lle ja B:lle, pätee myös B:lle ja C:lle. Kolmen ryhmä, triadi, on sosiaalisen järjestelmän alku. Erityyppisten triadien tutkiminen erilaisissa verkostoissa kertoo sosiaalisten verkostojen luonteesta. Triadeista on olemassa 16 eri kombinaatiota, joista suurin osa on kuitenkin harvinaisia ihmissuhteiden ollessa yleensä tasapainossa. Epätasapainosta kertoo esimerkiksi ”kolmas pyörä” ihmissuhteessa.

Verkostojen ilmentymiä voidaan kuvata ensisijaisina ryhminä, klikkeinä ja klustereina. Ensisijaisessa ryhmässä tapahtuu intiimiä, kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Kadushin 2012, Cooley 1909, 46). Klikit määrittelevät jäsenten yhteenkuuluvuuden ja ne koostuvat kolmesta tai useammasta solmusta. Klusterilla tarkoitetaan nimettyä organisaatioryhmää, jolla on rakenteellisia ominaisuuksia ja mahdollisesti selkeä asemahierarkia. (Kadushin 2012, 46). Koiviston (2019, 36) mukaan ryhmä voidaan käsittää kokonaisuutena toimivana yksikkönä muodostuen muutaman henkilön tiimistä, laajemmin yksiköstä, osastosta tai satojen ihmisten organisaatiosta. Ryhmäksi voidaan käsittää myös yksikkörajoja rikkova verkosto. Kaiken kokoisten ryhmien jäsenet kokevat itse kuuluvansa ryhmään ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus vaihtelee eri kokoisissa ryhmissä, ollen tiiviimpää pienemmissä kokoluokissa.

3.4.2 Verkostoyhteistyön lähtökohdat

Järvensivu (2019, 61) esittää verkostotyön ydinajatuksena, että tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen on edellytys yhteisten tavoitteiden löytämiseen. Ilman toistensa tuntemista, ei yhteistyötä voi tehdä. Luottamalla toisiinsa mahdollistetaan tiedon ja osaamisen leviäminen. Sitoutuminen vahvistaa tämän kolmen elementin toimivuuden.



KUVA 7. Verkostoyhteistyön ydin. (Järvensivu 2019, 61).

Tarkastellessa näitä kolmea elementtiä tarkemmin, voidaan ensimmäiseltä riviltä huomata, että toiseen tutustuminen helpottaa löytämään ne tekijät, joita kukin pitää tärkeänä (luottamus) ja sen lisäksi ne merkityksellisydet, jotka innostavat toimimaan (sitoutuminen). Toisen rivin osalta osaamisen tunnistaminen lisää luottamusta ja tukee edelleen toimijan sisäistä motivaatiota sitoutumista

vahvistaen. Kolmannella rivillä tarpeiden ja kykyjen tunnistamiseen tarvitaan haavoittuvuuden sietämistä ja nämä molemmat liittyvät useasti ulkopuolisiin rakenteellisiin tekijöihin. Alimmalla rivillä yhteinen historia mahdollistuu pitämällä kiinni johdonmukaisesti lupauksista.

TAULUKKO 1. Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen tekijät (Järvensivu 2019, 105).

Tunteminen	Luottamus	Sitoutuminen
nimi, kasvot ja taustaorganisaatio sekä ihminen tittelien takana	hyväntahtoisuus	halu tehdä lupauksia, omaehtoisuus merkityksellisyys, kytkeytyneisyys
osaaminen ja kyvyt	osaaminen ja kyvyt	osaaminen ja kyvyt
tarpeet ja odotukset	haavoittuvuus	rakenteelliset tekijät, estäjät ja mahdollistajat
yhteinen historia	johdonmukaisuus	lupausten pitäminen

3.4.3 Tuntemisen merkitys verkostoyhteistyössä

Verkostotyössä tuntemisen laadulla on merkitystä, sillä joskus tunteminen voi olla pinnallista, jolloin yhteistyökumppanin osaamista tai yhteistä osaamista ei osata hyödyntää. Tunteminen mahdollistaa yhteisen oppimisen, jonka edellytyksenä voi olla tieto siitä, mitä muut henkilöt tietävät, toisten tietämyksen arvostaminen, mahdollisuus pysyä ajan tasalla siitä mitä toiset ajattelevat, ja se että yhteistyön ylläpitämistä ei koeta liian kalliiksi. (Järvensivu 2019, 63–64.)

Organisaatioiden tehtävän voi kiteyttää asiakkaiden palvelemiseen ja heidän ongelmien ratkomiseen. Jotta organisaatio onnistuisi tehtävässään, on sen tunnettava asiakkaansa. Tämä vaikuttaa tuotteiden laadun ja luotettavuuden määrittelyyn. Esimerkiksi yleisesti voidaan sanoa, että sellainen organisaatio menestyy paremmin, jolla on enemmän tietoa asiakkaistaan. (Harisalo 2021, 214.) Yritysmaailmassa Viitalan & Jylhän (2019, 101) mukaan asiakkaiden ymmärtäminen kuvaa heidän elämänsä ja käyttäytymistä ja on tärkeä ymmärtää enemmän kuin asiakas itse osaa kertoa. Syventävää ymmärrystä kerätään asiakkaista saatavalla tiedolla ja muovaamalla siitä asiakas informaatiota ja siitä edelleen asiakasymmärrystä opista tällaista tietoa voidaan kerätä esimerkiksi asiakastapaamisissa, asiakas palautteita verkkokyselyllä, haastatteluilla jne. Voidaan käyttää myös etnografista tiedonkeruumenetelmää sekä web analytiikkaa.

Järvensivu (2019, 64–68) on painottanut tuntemisen edistämässä sen kartoittamista. Verkoston jäsenet eivät välttämättä tunne toisiaan ja näin ollen lähtötilanne on kartoitettava yhdessä jäsenten kanssa. Keskinäistä tuntemista kannattaa rakentaa ja syventää kokeillen ja hyödyntäen erilaisia menetelmiä, joiden avulla verkoston jäsenet pääsevät tutustumaan toisiinsa. Menetelmiin on hyvä ottaa mukaan sekä vanhat, uudet ja tarvittaessa myös potentiaaliset jäsenet. Tutustumiseen on tärkeä panostaa joka kerta, sillä aina paikalla voi olla joku, joka tuntee toisia vähemmän kuin muut. Toisaalta on myös tärkeää, että tuntemista kartoitetaan verkostotyön kehittämiseksi, jossa ei ole kyse jäsenten paremmuudesta. Kyse on siitä, että tuntemisella mahdollistetaan yhteistyösopimus kartoittamisessa, jolloin on huomioitava myös luottamuksen merkitys. Tuntemiseen kartoittamisessa tunteminen näyttää olevan vaistonvaraisesti ymmärretty. Tuntemista voisikin rakentaa esimerkiksi

neljästä näkökulmasta (kuva 8). Ensiksi esillä voisi olla nimi kasvot ja taustaorganisaatio ja itse ihminen kaiken tämän takana. Toisena osaaminen ja kyvyt, kolmantena tarpeet ja odotukset sekä neljäntenä yhteinen historia. Kun tarkastellaan henkilöitä näiden näkökulmien valossa voi löytyä yhteistyöhön enemmän voimaa mutta toisaalta myös esteitä. Yhteistyön kannalta on löydettävissä kaksi keskeistä näkökulmaa, sillä yhteistyö on vuorovaikutusta, jossa annetaan ja saadaan. Näin ollen kartoittamalla henkilöiden osaamisia kykyjä tiedämme mitä apua toisilta on saatavissa. Kun kartoitamme tarpeita ja odotuksia tiedämme sen jälkeen minkälaista apua voimme itse antaa. Verkostossa syntyvää yhteistä historiaa kannattaa taltioida muistiinpanoin muun muassa oppimista varten. (Järvensivu 2019, 64–68.)

3.4.4 Luottamuksen ja epäluottamuksen syntyminen

Luottamus on yksi keskeisimmistä käsitteistä verkostotyössä. Luottamus on osa arkista toimintaa ja sitä tuodaan esille henkilöiden tai organisaatioiden ominaisuuksina luottamukseen tai epäluottamukseen liittyen. Näin ollen luottamus voidaan nähdä moniin eri tavoin liittyen monitahoisuuteen, tilannekohtaisuuteen ja kokemukselliseen ulottuvuuteen. Luottamukseen sisältyy myös riskejä ja verkostotyössä sen näkyy esimerkiksi rohkeana toimintana huolimatta siitä, ovatko toiminnan seuraukset hyviä tai huonoja. Henkilöiden välillä riskinottoon liittyy tunne tai kokemuksen pohjautuva uskomus toisen henkilön luottamuksen arvoisuudesta. Se onko luottaminen helppoa vai vaikeaa, on yhteydessä riskin suuruuteen. On helpompi luottaa, jos riski on pieni. Riskiä voi vähentää sopimusten avulla, mutta aina sopimuksia ei voida tehdä esimerkiksi luovissa tilanteissa. (Järvensivu 2019, 81–82.) Positiiviset ja negatiiviset tunteet muokkaavat toimijoiden käyttäytymistä ja samalla ne ehdollistavat heidän käsityksiään toistensa luotettavuudesta. Toisin sanoen tunteilla on ratkaiseva rooli ihmissuhteiden aloittamisessa, kehittymisessä ja ylläpitämisessä ajan myötä. Tunteet vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen ja luottamus vaikuttaa myöhempään vuorovaikutukseen. Lisäksi tunteilla voi olla suora vaikutus käyttäytymisen yhteydessä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, riippumatta siitä miten luottamusta välittävät mekanismit toimivat. (Andersen, Houtman & Kumar 2006, 523.)

Luottamusta voidaan rakentaa tietoisien päättelyin, arvioinnin tai jopa todennäköisyyslaskennan avulla. Toisaalta se voi olla myös tiedostamatonta, vaistonvaraista ja uskomuspohjasta. Joskus luottamiseen voi liittyä myös niin sanotusti sokeutta, luotetaan vaikka oikeaa tietoa ei ole saatavilla ja harkintaa ei käytetä. Luottamusta tarvitaan verkostoissa yhteistoiminnan ja tiedonvaihdon sujuvoittamiseksi ja mahdollisten yhteistyötä koskevien sitoumuksien tekemiseksi. Luottamuksen avulla uskalletaan olla avoimia omasta osaamisesta, resursseista, tuotteista tai palveluista. Luottamus voidaan nähdä hitaasti tai nopeasti rakentuvana ja samoin sen häviäminen voi tapahtua yhtä lailla nopeasti tai hitaasti. Koska luottamus tapahtuu helpommin silloin kun asiat verkostossa ovat hyvin, kannattaisi sen rakentamista harjoitella siinä vaiheessa. Luottamuksen menettämistä välttääkseen on hyvä olla olemassa pelisäännöt. Luottamusta joudutaan rakentamaan erityisesti silloin, kun verkostossa on vaikeuksia ja on olennaista ennakoita näitä tilanteita. (Järvensivu 2019, 81–83.)

Hyväntahtoisuuden ja siihen liittyvän luottamuksen myönteisen kierteen lisäksi luottamusta vahvistavat osaaminen ja kyvyt, haavoittuvuus sekä johdonmukaisuus. Sellaisiin toimijoihin on helppo luottaa, jotka osaavat toimia tehtävissä, joita yhdessä tehdään. Myös osaaminen liittyy tuntemisen käsitteeseen, sillä toistensa tunteminen mahdollistaa yhteistyön ja yhdessä nämä rakentavat

luottamusta. Toisten osaamiseen ja kykyihin tutustumalla pystymme arvioimaan toisten luotettavuutta yhteistyössä. Verkostoa rakentaessa usein ensimmäisessä vaiheessa, kartoitetaan toimijoiden osaamista ja kykyä. Sen jälkeen verkostoon kutsutaan yleensä lisää jäseniä. Toimijoiden väliseen luottamusketju perustuu ajatukseen, että, jos ei voi luottaa toiseen ei uskalla olla haavoittuvaa toisten edessä. Haavoittuvuus mahdollistaa luottamuksen rikastamisen. Haavoittuvuuksista on vaikeampi aloittaa luottamuksen rakentaminen verraten osaamisiin ja kykyihin. Kannattaa sopia pelisääntöjä tilanteisiin, joissa haavoittuvuus on esillä. Hankalien tilanteiden kautta pelisääntöillä sovitaan, miten tilanne käsitellään yhdessä ja haavoittuvuuden tunnustaminen on silloin jokaisen velvollisuus. Verkostotoiminnassa asiat, tilanteet ja toiminta toistuu usein samankaltaisena kerrasta toiseen. Johdonmukainen toiminta vähentää epävarmuutta ja vahvistaa luottamusta, lisäksi johdonmukaisuus luo turvallisuutta toistuvuuden näkökulmasta. (Järvensivu 2019, 89–93.)

Epäluottamus voi kehittyä myös kierteenomaiseksi. ”Luottamus rakentaa luottamusta ja epäluottamus epäluottamusta”. Esimerkiksi arkaluontoisten asioiden panttaaminen, salailu, lähtökohtainen epäluuloinen suhtautuminen toisiin aiheuttaa epäluottamuksen kierteen. Verkostotyössä on tärkeää luottamusta rakentaessa luottaa ensin itse. Avoin käyttäytyminen on merkki luottamuksen osoittamisesta. Mitä korkeammalla hierarkkisella tasolla on itse, sitä tärkeämpää on luottaa ensin muihin osoittamalla se käytännössä, sillä henkilö, joka on matalammalla hierarkiassa, kokee avoimuuden ongelmallisemmaksi. Uskominen ylipäättään ihmisten hyväntahtoisuuteen voi helpottaa ja toisiin luottamista, jonka yhteydessä kannattaa muistaa tietoisuus ja tilannekohtaisuus riskinotosta. Järvensivu on nostanut esille esimerkeiksi yhteiskunnassa tehtävästä verkostotyöstä kansalais- ja vapaa-ajan toiminnan, joissa oletetaan ihmisten haluavan elää hyväntahtoisista elämästä. Hyväntahtoisuudesta huolimatta verkostotoiminnassa voi esiintyä myös haitallistakin toimintaa, jota voidaan ratkoa toimintatapoja kehittämällä. Kun toiminta perustuu positiivisuuteen, mahdollistetaan luottamuksen kierteen synnyttäminen. (Järvensivu 2019, 83–87.)

3.4.5 Sitoutumisen merkitys verkostoyhteistyössä

Sitoutuminen on yksi kolmesta pääelementistä verkostoyhteistyössä. Ilman sitoutumista toimintaa ei synny, sillä sitoutumalla luvataan toimia ja pidetään lupauksista kiinni. Sitoutumiseen liittyy neljä näkökulmaa, joista ensimmäinen on toimijan jatkuva halukkuus tehdä lupauksia. Toisena näkökulmana on toimijan osaaminen ja kyvyt lupausten kiinnipitämiseen. Kolmantena ovat toimijasta riippumattomat rakenteelliset tekijät, jotka joko mahdollistavat tai estävät lupausten tekemistä ja pitämistä. Neljäs näkökulma sitoutumiseen on lupauksista kiinni pitäminen. Halu tehdä lupauksia syntyy toimijan tarpeista ja odotuksista, hyödylliseen työhön on helpompi lupautua. Sitoutumiseen ja lupauksiin tarvitaan lisäksi sisäistä motivaatiota, jonka muodostavat toimijan omaehtoisuus, eli toimijan vapaus toimia ja tehdä päätöksiä sekä valita omat toimintatapaansa. Motivaatioon liittyy myös kyvykkyyden tai pystyvyyden tunne siitä, että toimija pääsee käyttämään ja hyödyntämään taitojaan sillä tavalla, joka on toimijalle sopiva ja sen lisäksi motivaation muodostuu merkityksellisestä kytkeytyneisyydestä toisiin sanoen yhteisöllisyydestä. On tekemässä jotain, jolla on merkitystä itselle ja muille. (Järvensivu 2019, 99–101.)

Sitoutumisen yhteydessä on tärkeää painottaa, että verkostotyössä on määritelmällisesti kyse merkityksellisestä kytkeytymistä omaehtoisten toimijoiden välillä. Jos erilaisiin lupauksiin houkuteltaan

vetoamalla auktoriteettiin tai korvaukseen tehdystä työstä ei kyse silloin mitä todennäköisemmin ole verkostotyöstä. Lisäksi on olemassa erilaisia sitoutujia, kuten heitä, joilla ei ole riittävää osaamista ja toisaalta jollain voi olla osaamista, mutta halu sitoutua puuttuu. Motivaation syttymistä ei voi tehdä pakotetusti, mutta sen löytämiseen voi tarjota tilaisuuksia, mahdollisuuksia ja aikaa. On myös olennaista ymmärtää, että lupauksen tekemiseen on parhaat mahdollisuudet silloin kuin hyödyllisyys ja merkityksellisyys kohtaavat tarvittavan osaamisen ja kyvykkyyden. On löydettävä kullekin toimijalle verkostossa sopivaa tehtävää ja kehittää verkostoa suuntaan, jossa kaikille löytyy no tekemistä, taitoa, informaatiota ja osaamista. (Järvensivu 2019, 102.)

Kolmas näkökulma, rakenteelliset tekijät joihin toimijoilla voi ei ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa ja, kuten sopimukset rahoitus, byrokratia sekä toimintatavat, johtamiskulttuuri, aika ja tilannetekijät. lupauksen antaja löytyy vain, jos toimijana halu sekä osaaminen ja kyvyt sekä mahdollistavat rakenteet yhdistyvät. Lupauksen pitämiseen liittyvät edellä mainitut asiat ja sitä voidaan tukea tai estää erilaisilla rakenteilla, sillä lupauksen tekeminen ja pitäminen verkostossa ovat erillisiä tapahtumia. unohduksia ja virheitä sattuu lupauksen tekijän lupaama resurssi ei välttämättä toteudukaan. Hyväntahtoisuuden nimissä hyvä sopia käytäntö lupauksen pitämiseksi, miten verkosto voisi auttaa toimijaa yhteistyöllä. (Järvensivu 2019, 102–103.)

3.5 Vuorovaikutuksen syvempää tarkastelua

3.5.1 Avoimuus ja dialogisuus

Verkostoyhteistyössä onnistuminen edellyttää mahdollisimman sujuvaa tiedon kulkua, avointa vuorovaikutusta ja dialogisuutta. Yhdessä ajattelemisen tärkeys sekä toisaalta jokaisen oman osaamisen jakaminen ja toisten osaamisten arvostaminen ovat edellytyksiä toimivalle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksen tulee olla mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa niin, että tietoa ei pantata ja kaikki tieto on näkyvillä. Avoimuus tarkoittaa jäsenten mahdollisuutta tuoda esille omia tavoitteita ja pyrkiä myksiään sekä jakaa tietoa turvallisissa mielin. Mikäli väärinkäsityksiä tai ristiriitaisuuksia ilmenee, tulisi ne käsitellä mahdollisimman pian. Dialogisuudella tarkoitetaan kehittyneitä vuorovaikutusta, jonka taustalla on tasavertainen ja toista kunnioittava, yhteistyöhön ja uudistumiseen pyrkivä yhdessä ajattelu. Dialogisuuteen kuuluu muun muassa toisen kuunteleminen, avoin ja suora kommunikointi sekä kärsivällisyys. (VNK 2019, 20–21.)

3.5.2 Yhteyksien tiheys, rakenne sekä kulttuurisiirtymä

Salminen (2022, 81–82) on viitannut kirjassaan Muutoksen johtaminen Kadushinin teorioihin sosiaalisista verkostoista ja painottanut muun muassa verkostojen tiheyden merkitystä. Kun verkostossa on tiheästi yhteyksiä, sitä enemmän ajatukset ja ideat välittyvät. Yhtä lailla mitä enemmän yksilöllä on verkostoyhteyksiä sitä paremmin hän voi edistää asioita, joita hän kokee tärkeiksi. Kun verkosto on tiheä, löytyy asian edistämiseksi helpommin vastaanottajia eikä asian edistäminen kaadu yhden kielteisen mielipiteen vuoksi. Sen lisäksi yhtäaikainen tiedottaminen ja yhteenliittyminen verkostojen jäsenien kesken lisää vaikutusvaltaa.

Kadushin määrittelee (2012, 26–30) tiheyden numeerisesti suorien, olemassa olevien yhteyksien määränä jaettuna mahdollisten suorien yhteyksien määrällä verkostossa. Sosiaalisia verkostojen kuvaamalla saadaan selville yhteyksien välinen laajuus. Rakenteellinen aukko verkostossa sen sijaan

on käsite, jossa verkostosta puuttuu tekijä tai jäsen, joka yhdistää muut jäsenet tai klusterit toisiinsa. Tämänkaltainen rooli voidaan nähdä myös niin sanotusti ”rikkojana”.

Sosiaalisille verkostoille on ominaista myös monimuotoisuus, jolloin sosiaalisten yksiköiden välillä on useampi kuin yksi suhde. Tapa, jolla näitä päällekkäisiä suhteita tarkastellaan, voi myös vaihdella kulttuurikonteksteissa. Ihmisellä voi olla monenlainen yhteys toiseen, esimerkiksi olemalla yhtä aikaa työkaveri, naapuri ja sen lisäksi vielä jotain muuta. Organisaatiot ovat myös yhteydessä toisiinsa eri tavoin esimerkiksi asiakkuuden, vuokraamisen ja yhteisen muun toimialaverkoston kautta. (Kadushin 2012, 202–203.)

Homofiilia (*sosiaalipsykologian käsite eli mieltymys samankaltaisuutta kohtaan*) ilmenee sosiaalisessa verkostossa taipumuksena yhteisten tilanteiden tai muiden sosiaalisesti määriteltyjen ominaisuuksien tai esimerkiksi samassa paikassa samaan aikaan olemisen kautta. Ihmiset, joilla on samat arvot ja asenteet, ovat yleensä tekemisissä keskenään. Vuorovaikutus tässä yhteydessä lisää yhteisten arvojen olemassaoloa. Samassa yhteiskunnallisessa asemassa olevat ihmiset omaavat yleensä samat arvot ja he osallistuvat yhteiseen toimintaan ja tulevat siten olemaan tekemisissä keskenään. Vuorovaikutus voi myös johtaa vaikuttamiseen vuorovaikutuskumppanien ideoihin ja arvoihin. Homofiilia voidaan nähdä myös negatiivisena asiana, koska se voi lisätä epäoikeudenmukaisuutta ja ennakkoluuloja. (Kadushin, 2012, 204.)

Diffuusio (*sosiologian määritelmä; kulttuuripiirteiden siirtyminen ryhmästä toiseen*) on sosiaalisten verkostojen keskiössä. Kadushin (2012) on tuonut esimerkkeinä diffuusiosta muun muassa idean, mielipiteet, sairaudet sekä rahan. Verkoston muoto ja sen tiheys, vaihtoehtoisten reittien määrä henkilöistä toiseen, vuorovaikutuksen samanaikaisuus, hierarkian olemassaolo johtajajäsenineen ja seuraajineen ja verkoston koko ovat kaikki diffuusion elementtejä. Löyhät siteet ja liitoskohdat ovat olennaisia, kun kulttuuripiirteet siirtyvät sisärenkaasta ulkomaailmaan. Diffuusio voidaan kuvata S-muotoisena mutkana, jossa muutama ihminen liittyy aikaisin ja vuorovaikutusmallien kautta värväävät tai tartuttavat muutaman muun, ja määrä kasvaa nopeasti. Mallissa on vaihtuvuutta sen mukaan, paljonko ihmisiä tarvitsee muistuttaa asioista. Diffuusioprosessissa voidaan nähdä tärkeänä, mutta vaikeasti ennustettavana käännekohtana hetki, jossa diffuusio kasvaa itsestään ilman ulkopuolista syötettä. (Kadushin 2012, 209–210.)

3.5.3 Verkoston jäsenten aseoituminen

Henkilöiden asemasta on useita näkökulmia, joista selkein on tutkinto. Tutkinnot, nimitykset ja tunnustukset nostavat arvostuksen määrää. Sen lisäksi arvostusta nostaa aiemmin tunnustusta saaneilta henkilöiltä saatu tunnustus, sillä tunnustuksen saaminen heiltä on arvokkaampaa, kuin yleisen tason tunnustus. Ryhmässä toimimisen voidaan turvallisuutta ja keskustelua lisäten nimittää myös ihmisiä, joilla on ennestään vähemmän arvoa kuin mitä heillä on. Vuorovaikutukseen ja aseoitumiseen verkoston sisällä vaikuttaa myös ikärakenne. Voidaan nähdä myös, että johtaja-asemassa olevat aloittavat vuorovaikutuksen ei-johtaja-asemassa olevien kanssa helpommin kuin toisin päin. Tämä voidaan nähdä myös saman ikäisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa tuen tarpeena sekä aseoitumisena. (Kadushin 2012, 205.)

Asemaa verkostossa määrittelee myös keskeisyys, joka toimii yhdistävänä tekijänä verkon eri osien välillä. Tämä eroaa tutkinnosta siten, että keskeisesti sijoittunut henkilö on yhdistää pääsyn verkoston muihin osiin. Sekä keskeisyys että valta ovat tärkeitä tekijöitä kulttuuripiirteiden siirtyessä ryhmältä toiselle. Etäisyyden ja läheisyyden käsitteet liittyvät keskeisyyden mittaamiseen. Etäisyydessä jo 2–3 askeleella on jo merkitystä. Heikkojen siteiden vahvuus on merkittävä näkökulma keskeisyydessä, tästä hyvä esimerkki on työnhaun hyödyllisyys etsimällä työpaikkaa läheisten ihmisuhteiden kautta, mutta tavoitellen kuitenkin heidän verkostojensa tarjoamia työmahdollisuuksia. (Kadushin 2012, 206–207.)

Verkoston osittamista käytetään verkoston kokonaisuuden tarkastelussa jakamalla ihmisiä ryhmiin esimerkiksi olemassa olevan sosiaalisen roolin tai sosiaalisen instituution perusteella. Tässä yhteydessä osittamiseen voidaan käyttää myös lohkomista verkoston arvioijan näkökulmasta (block model). Lisäksi osittamista voidaan tehdä tarkastelemalla klikkien käsitettä. Klikit muodostuvat yksinkertaisesti ihmisistä, jotka viettävät enemmän aikaa toistensa kanssa. Klikkien tarkastelulla on merkitystä verkoston sisäistä tiheyden ja ulkoisten yhteyksiä tarkastellessa. Esimerkkinä osittamisesta ja klikeista on ”core-periphery model”-mallin, jossa osittaminen voidaan tehdä muun muassa liikesuhteiden perusteella. Modulaarisuuden periaatteen avulla määritellään algoritmeja hyödyntäen yhteyksien määrä tietyn ryhmän ja samankaltaisen toisen ryhmän välillä. Lisäksi ryhmän koheesiota voidaan tutkia, josta esimerkkinä on muun muassa Facebook (Meta), joka käyttää algoritmeja kaververkostojen tunnistamiseen. Osittamisen haasteena on jäsenyyden tunnistaminen. Kuka on oikeasti ryhmän jäsen tai onko organisaation toiminta itsessään selkeä. Verkostossa voi olla oikeita jäseniä tai ns. kanssamatkustajia. (Kadushin 2012, 206–207.)

Sosiaaliset verkostot voidaan järjestää hierarkkisina systeemeinä. Esimerkiksi pienissä ryhmissä tämä hierarkkisuus on nähtävänä sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseina. Tämä on nähtävissä erityisesti muodollisissa organisaatioissa, joissa on olemassa hierarkkinen auktoriteettijärjestelmä. On esitetty myös, että vallan kautta johdetussa verkostossa hierarkkinen rakenne hyväksytään hierarkian alatasolla olevien kautta kuten työelämässä yleensäkin, alaiset hyväksyvät johtajan vaateet ja alaiset saavat lopulta palkan. Hierarkiaan liittyy myös, että vaaditun ja muodollisesti velvoitetun vuorovaikutuksen lisäksi tapahtuu jatkuvasti epävirallista vuorovaikutusta, josta voi olla joko hyötyä tai haittaa organisaatiolle. (Kadushin 2012, 207–208.)

3.6 Verkoston johtamisen tarkastelu

3.6.1 Verkoston johtamisen lähtökohtia julkisella sektorilla

Sydänmaanlakka (2015) on kuvannut julkisen johtamisen mallien uudistumista 1900-luvulta 2010-luvulle. Vanhin, 1900-luvun alun perinteinen julkisen hallinnon malli, perustui demokraattiseen toimintatapaan ja asiantuntijuuteen. Saavuttaessa 1990-luvulle julkisen johtamisen mallina oli kustannustehokkuuteen pyrkivä uusi julkinen johtaminen, joka sai vaikutteita yksityiseltä sektorilta muun muassa johtamisosaamisen arvostuksen lisääntyessä. Tässä johtamismallissa vuorovaikutus virkamiesjohdon ja luottamusedustajien välillä lisääntyi ja asiakaslähtöisyys korostui. Lisäksi tilaaja-tuottajamallilla sekä palvelujen ulkoistamisella etsittiin kustannussäästöjä. Sidosryhmä- ja verkostotyötä huomioiva julkisen hallinnan malli muodostui 2000-luvun alkupuolella täydentämään muita johtamisen malleja. Nykyinen julkinen johtamisjärjestelmä on yhdistelmä vanhoista ja uusista

johtamistavoista. Tämän päivän toimintaympäristöille ei ole tyypillistä ylimääräinen byrokratia, siiloutuminen eikä hierarkiat sen sijaan tärkeää johtamisessa on kyseenalaistava lähestymistapa, yksinkertaistaminen, laajemman yhteistyön tekeminen ja sen johtaminen sekä uudistuminen, strategialähtöisyys ja ketteruus. (Sydänmaanlakka 2015, 57–63.)

Virtasen & Tammeaidin (2020, 174–175) mukaan julkisen sektorin johtamiseen liittyy isoja ja moninaisia haasteita, joita luovat päättäjät, palveluiden käyttäjät, sidosryhmät, kansalaiset, media ja paikalliset yhteisöt. Julkinen sektori vahvistaa demokraattisen yhteiskunnan roolia tarjoamalla yhteiskunnallista vakautta ja samalla sitä voidaan pitää uudistuskoneistina innovaatioiden hallinnassa ja johtamisessa. Virtanen & Tammeaid korostavat myös, että johtajan on hyvä painottaa palvelumentaliteettia huomioiden poliittiset päätöksentekijät, organisaatio ja palveluhenkilöstö sekä palvelun käyttäjät. Lisäksi luottamus ja maine sekä niiden merkitys vaatii strategiaa sekä toiminnallista että taktista näkyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä.

3.6.2 Verkostoyhteistyön johtamiseen vaikuttavat tekijät

Perinteiset johtamismallit ei yhteistyön johtamiseen sovellu, koska mallit ovat olleet pääsääntöisesti johtajakeskeisiä sekä keskittyneet yksilöiden johtamiseen. Työelämässä yhdistetään kuitenkin eri toimialoja, osaamisalueita ja ryhmiä. Perinteiset johtamismallit eivät keskity ryhmien prosesseihin tai ryhmädynamiikkaan. ”Ryhmä on enemmän kuin yksilöiden ja johtajan välinen suhde”. (Koivisto 2019, 36–37). Verkostoitumisen, verkostoitumismuotojen ja verkoston jäsenien erilaisuus vaikuttaa verkoston johtamisen tapaan ja verkostotyössä onnistumiseksi verkoston johtajan olisi hyvä aloittaa verkoston rakentaminen yhteisen ymmärryksen kautta, purkamalla verkostotyön tarkoitus ja vaihtoehdot verkostoon kuuluvien kanssa (Järvensivu 2019, 123). Verkostomaisen johtamisen rinnakkaisia ja johtamismenetelmiä ovat palveleva ja valmentava johtaminen sekä itseohjautuvan organisaation johtaminen (Järvensivu 2019, 117).

Verkoston toimintaympäristöt voivat olla avoimia ja tai suljetumpia. Sen lisäksi voidaan puhua ydinverkostosta, joka on riippuvainen ympäristöstään. Johtamiseen avoimessa verkostossa ei kuulu verkoston haltuun saaminen, koska sen vahvuus on itseohjautuvuus. On olennaista ensiksi ymmärtää, että verkosto ei ole koskaan valmis, sillä verkostotyössä onnistuminen perustuu jatkuvaan kehittymiseen. Toiseksi, että verkostossa yhteistyö perustuu yhteiseen vastuuseen ja myös sen johtajuutta voi välillä keskittää, vaikkakin samalla voi olla hyvä pyrkiä myös kierrättämään vastuuta. Verkoston johtamistapa riippuu siitä, millaiset tavoitteet verkostotyölle on määritelty. Tavoitteisiin pääsemistä voidaan johtaa joko ylhäältä alas tai alhaalta ylös. (Järvensivu 2019, 113–117.)

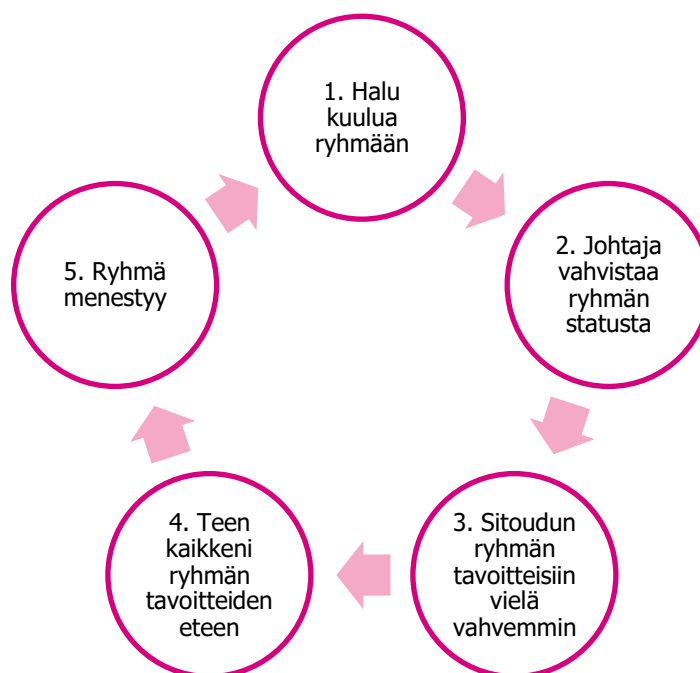
3.6.3 Suosituksia verkostoyhteistyön johtamiseen

Verkostojohtamisen tehtäväksi voidaan määritellä verkoston toimivuuden eli sen arvontuottamisen ja tavoitteiden saavuttamisen edistäminen. Verkoston johtaminen poikkeaa hierarkkisen organisaation johtamisesta erityispiirteidensä vuoksi. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon vapaaehtoisuus, vastavuoroisuus ja tasa-arvoisuus, joita ulkoinen vaikuttaminen ja vallankäyttö tai liiallinen ohjaus voi estää. On olennaista toteuttaa verkoston johtamista yhdessä yhteistyön toimintaehdoista sekä -ta-voista sopimalla ja pyrkiä tekemään määrittely- ja sopimustyötä jatkuvana prosessina (VNK 2019, 15–17.)

Verkoston johtaminen on toimintaa, jolla mahdollistetaan verkostotyön onnistuminen. Johtamalla vahvistetaan verkoston jäsenten tuntemista, luottamusta ja sitoutumista. Johtamista on myös yhteistyön koordinointi ja fasilitointi, jotka ovat olennaisen tärkeitä tehtäviä, sillä verkostotoiminta elää jatkuvaa muutosta ja sen toimijoiden keskinäiset riippuvuussuhteet vaikuttavat päätöksentekoon siten, että kukaan ei voi tehdä päätöksiä toisen toimijan puolesta. Verkostotyötä ei voi tehdä, jos se ei ole mahdollista, jonka vuoksi verkoston aikaansaamiseksi jonkun on mahdollistettava yhteistyö ja rakennettava sille alusta. Johtajuudella verkostossa voidaan tarkoittaa yhteisen vallankäytön edistämistä. (Järvensivu 2019, 113–117.)

Yhteistyön johtamisen tulee olla motivoivaa. Yhteinen innostus, flow-tila, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää onnistumisen kannalta. Ryhmässä luotu vahva, jaettu sisäinen motivaatio eli yhteinen tahtotila tavoitteiden saavuttamiseen, joka on jatkuvaa perustuen luottamukseen ja vapaaehtoisuuteen. Tahtotilan kautta, kun motivaatio on syntynyt, syntyy myös osallisuuden ja vaikuttavuuden tunteet niin yksilöissä, pienessä kuin isommassakin ryhmässä tai organisaatiossa. (Koivisto & Ranta 2019, 37–38.)

Johtajan tulee vahvistaa ryhmän statusta. Yhteistyön johtaminen voidaan kuvata myös identiteetin hallinnan ja johtamisen yhdistämisestä, ryhmäilmionä ja ryhmäprosessin tuotteena. Yhteistyön johtamisen SIMOL-mallin (Social identity Model of Organizational Leadership) keskiössä ovat ryhmässä tapahtuvat prosessit. Mallin perusajatuksena on tarkastella ihmistä sosiaalisena olentona sosiaalisessa ympäristössä, ottaen huomioon yksilön ja ympäristön keskinäisen vuorovaikutuksen ja tilanteet. Yksilön identiteetti muodostuu henkilökohtaisesta identiteetistä ”minä” ja jaetusta sosiaalisesta identiteetistä ”me”. Johtajan tehtävänä on johtaa aktiivisesti yhteistä sosiaalista identiteettiä sen ollessa jatkuvassa muutoksessa jäsenten henkilökohtaisen identiteettiin kuuluvien keskeisten asioiden kuten omien arvojen peilautumisen ryhmän identiteetin suhteen. Johtajan on vahvistettava ryhmän merkityksellisyyttä, jotta yksilön omat uskomukset vahvistuisivat. Ohjaaminen ryhmän henkilökohtaisen, että sosiaalisen identiteetin määrittelyyn lisää yhteistyössä onnistumista. (Koivisto & Ranta 2019, 42–47.) Viisivaiheinen uskomuskierre on kuvattu seuraavassa kuvassa 8.



KUVA 8: Johtaja luo viisivaiheisen uskomusten kierteen. (Koivisto & Ranta 2019, 48).

SIMOL-mallin mukaisesti yhteistyön johtamisessa johtajan viisi tärkeintä tehtävää sosiaalisen identiteetin vahvistamiseen edistävät ryhmän keskinäistä luottamusta, viestintää ja tiedonvaihtoa, motivaatiota sekä yhteistyötä. Viidestä tehtävästä ensimmäinen on "me"-tunteen, sosiaalisen identiteetin luominen, johon jokainen ryhmän jäsen pystyy samaistumaan ja jonka avulla yhteisiä tavoitteita voidaan saavuttaa. Toiseksi olemalla yksi "meistä", johtaja näyttäytyy ja edustaa ryhmäänsä ryhmän jäsenenä ja jakaa yhteisen identiteetin. Näin toimimalla johtaja onnistuu yhteistyön johtamisessa erityisesti vaikuttaen jäsenten motivaatioon tehdä yhteistyötä. Kolmanneksi työskentelemällä "meitä" varten, johtaja edistää ryhmän yhteistyötä, ryhmän yhteisten tavoitteiden sekä ryhmän etujen ja yhteisten hyvien asioiden saavuttamiseksi. Toimiessa tehtävässään jonkun muun ryhmän tai omien tavoitteiden saavuttamiseksi, ryhmän johtamisessa ei voi onnistua. Neljänneksi merkityksen ja olemassaolon luominen "meille" tarkoittaa johtajan luomaa toimintarakennetta yhdessä ryhmän kanssa sovittuine rutiineineen, tapaamisineen ja kokoontumisineen sekä viestintäkanavineen. Johtajan on yhdistettävä sosiaalinen identiteetti sekä yhteiset tavoitteet niin, että konkreettiset päämäärät ja tekeminen luovat tekemiselle merkityksen. Lopuksi viides johtajan tehtävistä on tulevaisuuden vision luominen "meille" aktiivisesti yhdessä ryhmän kanssa. Visio inspiroi ryhmän jäsenten työskentelyä kohti yhteisiä tavoitteita sekä erityisesti myös pysymään yhdessä. (Koivisto & Ranta 2019, 57–59.)

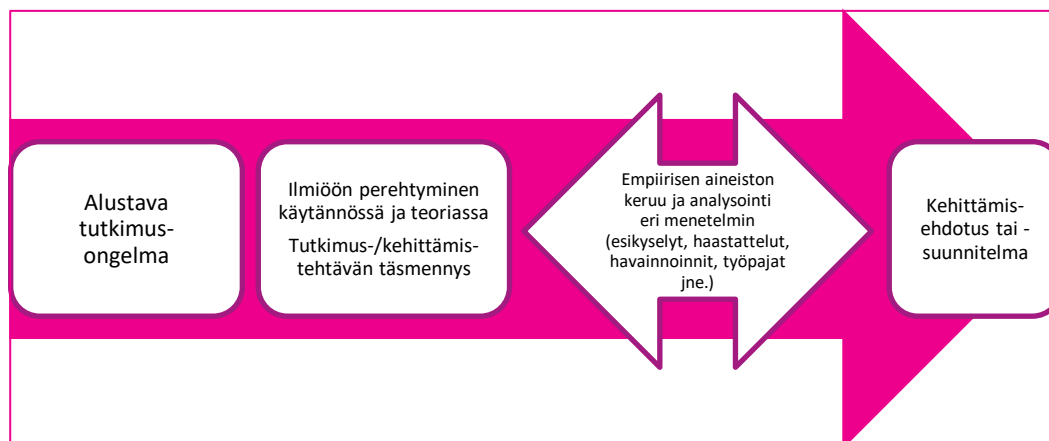
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERUU

4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimusotteena on laadullinen tutkimus ja tutkimuksen lähestymistapana on tapaus-tutkimus. Tapaus-tutkimusta puoltaa syvällisen tiedon ymmärtäminen kehityksen kohteesta ja uusien kehittämis ehdotusten tuottaminen. Tutkimuksen kohteena on toiminta, verkostoyhteistyö, jonka nykytilanteesta tuotetaan tietoa haastatteleamalla verkostoissa mukana olevia yrityksiä ja kohdeorgani-saation henkilökuntaa. Lisäksi toteutetaan benchmarking muiden kaupunkien verkostoyhteistyötä ja osallistamisessa ja yhteiskehittämisessä onnistumisia. Tavoitteena on tuottaa tutkimuksen avulla verkostoyhteistyöhön kehittämissuunnitelma.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tiedon hankkiminen, ilmiöiden kuvaaminen tai tulkitseminen, ymmärryksen syventäminen, kyseenalaistaminen tai teoreettisesta näkökul-masta mielekkään tulkinnan työstäminen (Puusa & Juuti 2020, 77). Laadulliselle tutkimukselle on luontaista avoimuus ja joustavuus sekä tutkimusasetelman muovautuminen tutkimusprosessin ai- kana. Tutkija nojautuu teoriaan, mutta tutkimuksen edetessä aineiston tarkastelu antaa mahdolli- suuden tarpeen tullen viitekehyksen syventämiseen ja muokkaamiseen. (Puusa & Juuti 2020, 80.)

Alla olevassa kuvassa on tapaus-tutkimuksen kulku kuvattuna. Tapaus-tutkimuksen prosessi alkaa alustavan tutkimusongelman määrittelemisellä. Prosessissa tutkija perehtyy sen jälkeen ilmiöön täs- mentäen tutkimustehtävää. Näiden vaiheiden jälkeen alkaa tutkimusaineiston kerääminen erilaisten menetelmien avulla, tapaus-tutkimuksen prosessi päättyy kehittämis ehdotukseen tai suunnitelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54).



KUVA 9. Tapaus-tutkimuksen prosessi mukaillen (Ojasalo ym. 2014, 54).

4.2 Laadullisen aineiston kerääminen

Tutkimuksen laadullinen aineisto sisälsi puolistrukturoidut haastattelut ja vertaisarvioinnin. Asiakas- yritysten tavoittamiseen käytettiin aiemmin kertynyttä taustatietoa asiakaskyselyistä ja sekä saata- vissa olevaa yritystietoa ja asiakaskokemusta. Vuoden 2022 asiakaskyselyssä oli mukana opinnäyte- työprosessia varten kysymys kiinnostuksesta yhteiskehittämistä kohtaan.

4.3 Haastattelut

Tutkimusaineiston keräsin puolistrukturoitujen haastattelujen tavulla. Haastatteluja toteutin viisi kappaletta ajalla 45–46/2023. Puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä vastaukset eivät ole valmiina, ja haastattelussa on mahdollisuus täten saada vastauksista esiin ennalta huomioimattomia asioita. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa teemahaastattelusta sekä strukturoidusta haastattelusta. Olennaista puolistrukturoidussa on näkemysten saaminen tutkimuksen keskeisiin aiheisiin jokaisen haastateltavan omin sanoin. Teemahaastattelulle on ominaista tiedossa olevat teema-alueet, mutta kysymysten tarkempi asettelu ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.) Strukturoidun haastattelun kysymykset ovat ennalta laadittu teorian mukaisesti, vakiomuodossa ja -järjestyksessä sisältäen valmiit vastausvaihtoehdot. (Puusa & Juuti 2020, 111–112.)

Haastateltavat valitsin harkinnanvaraisen aineiston keruumenetelmästä eliittiotannalla asiakasyritysten edustajista. Haastateltavien valinnassa on olennaista se, että haastateltavalla on mahdollisimman paljon tietoa asiasta tai heillä on omakohtaista kokemusta asiasta. Eliittiotannan avulla on oletettua saada parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sen kriteereiksi sopii mm. vuorovaikutukselliset taidot ja maailmankäsitys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98–99.)

Tutkimuksen kannalta olennaisin tieto muodostui verkostoyhteistyön kehittämisestä kiinnostuneiden yritysten haastatteluista. Haastatteluissa käsiteltiin samoja teemoja, mutta kysymysten paikat vaihtelivat ja kysymykset muotoutuivat hieman eri tavoin. Osan kysymyksistä jätin pois, toisaalta kysyin myös ennakkoon suunnittelemattomia kysymyksiä. Vuorovaikutteinen ja avoin keskustelu sekä luottamuksellinen ilmapiiri että haastatteluympäristö olivat tärkeässä roolissa kaikissa haastatteluissa.

4.4 Benchmarking verkostoyhteistyöstä, osallistamisesta ja yhteiskehittämisestä

Benchmarking on menetelmä, jonka avulla opitaan systemaattisesti menestyviltä esikuvilta. Elinkeinoelämässä benchmarkingin avulla voidaan kerätä tietoa ja taitoja muilta yrityksiltä, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa keskittyen yleensä tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten kustannuksiin, tuotantoprosesseihin, lopputuotteeseen, asiakasarvoon, laatuun tai työtapoihin. Oman toiminnan suorituskykyä verrataan valitun osa-alueen osalta parhaisiin organisaatioihin. Benchmarkingia voidaan myös käyttää yksittäisen ongelman ratkaisemiseen, mutta sen tarkoitus ei ole kopioida, vaan soveltaa opittuja asioita. (Vuorinen & Huikkola 2023, 188.)

Benchmarking-termin toi strategiseen johtamiseen yhdysvaltalainen kopiokoneyritys Xerox 1970-luvulla, kun Robert C. Camp vertaili Xeroxia menestyvään postimyyntiyritykseen, joka toimi kokonaan eri toimialalla oppien erityisesti tapoja toimittaa tilaukset nopeammin. Näiden parhaiden käytäntöjen avulla Xerox paransi toimintaansa ja menestyi kilpailussa japanilaisia yrityksiä vastaan. Myös IBM, Motorola ja AT&T ovat hyödyntäneet benchmarkingia kehitystyössään. Esimerkkejä benchmarkingista ovat suomalaisen Rosenlew Oy:n yhteistyö saksalaisen Bosch Siemens Hausgeräten (BSHG) kanssa ja Toyotan soveltaminen benchmarkingia supermarketista autonvalmistusprosessiin. Nykyisin benchmarkingia hyödynnetään yritysten lisäksi myös monissa julkisissa ja hyötyä tavoittelemattomissa organisaatioissa. Benchmarkingia tehdään laajasti myös julkisella sektorilla, ja sen tarkoituksena on jatkuva oppiminen esikuvilta, ei kopiointi. (Vuorinen & Huikkola 2023, 187.)

Benchmarking etenee prosessina, joka alkaa määrittelemällä omat kehitystarpeet ja kuvaamalla nykyinen toiminta. Benchmarking-prosessissa keskeisenä tavoitteena on tuoda esiin toiminnan erot ja selvittää syyt niiden taustalla. Erojen ja suorituskykyyn liittyvien kulojen löydyttyä organisaatio voi soveltaa kumppanilta saatuja oppeja omassa toiminnassaan asettamalla realistiset tavoitteet ja mittarit kehitykselle. Benchmarking voi tapahtua sisäisesti organisaation eri toimintojen välillä, kilpailijoiden kanssa, toimialan ulkopuolelta tai saman alan toimijoiden kesken. Benchmarking voi parantaa organisaation tehokkuutta tai johtaa radikaaleihin kehityshyppyihin ja uusiin kilpailuetuihin, riippuen siitä, mitä halutaan oppia. Kaiken kaikkiaan benchmarking on arvokas työkalu organisaatioille oppia ja parantaa suorituskykyään tutkimalla menestyviä esikuvia ja soveltamalla heidän parhaita käytäntöjään omassa toiminnassaan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 190–193.)

4.4.1 Benchmarkingin toteuttaminen

Käytin benchmarking -menetelmää tiedon saantiin toisten kaupunkien verkostoyhteistyötoiminnasta sekä osallistamisen ja yhteiskehittämisen hyvistä käytännöistä. Tavoitteenani oli löytää ja tunnistaa Business Kuopion verkostoyhteistyötoimintaa, osallisuutta ja yhteiskehittämistä heikentäviä tekijöitä ja selvittää, miten vertailukaupungeissa on toimittu ja vastaavasti, miten Kuopiossa toimitaan.

Tavoitteenani oli saada 2–3 isomman kaupungin yrityspalveluorganisaation asiantuntijalta haastattelu. Ennen haastattelujen sopimista työstin haastatteluja varten verkostoyhteistyötä, osallistamista ja yhteiskehittämistä vertailevan tutkimukseni teoriaan pohjautuvan kysymystaulukon. Haastattelun sopimisen yhteydessä lähetin aihealueita lyhyesti kuvaavan saatteen. Haastattelut toteutin Teams-sovelluksella, jonka avulla toteutin myös nauhoituksen. Tiivistin haastattelujen pohjalta kehittämissideoita ja malleja Business Kuopion verkostoyhteistyön kehittämiseksi ja osallisuuden ja yhteiskehittämisen lisäämiseksi. Edellä mainitut asiat koostin tulostaulukon (taulukko 3), jossa on näkyvillä kriittisimmät ongelmakohdat ja haastatteluissa löytyneet kehitysehdotukset.

Tässä yhteydessä haastattelin ajalla 22.9.-31.10.2023 ensin verkostoyhteistyössä mukana olevaa Business Kuopion asiantuntijaa ja sen jälkeen Business Tampereen ja Espoon kaupungin asiantuntijoita. Muut kaupungit ja asiantuntijat valitsin Business Tampereen Smart mobility sekä Education Tampere -klustereista, Espoon kaupungin kestävän kehityksen osaamiskeskuksesta sekä energiaohjelmasta yhteiskehittämisen työkalun osalta. Muiden kaupunkien ja heidän klusteriensa valikoitumiseen vaikutti ensisijaisesti kaupunkien onnistumiset verkostoyhteistyössä, sen tunnettuudessa. Asiantuntijat valikoin kyseisistä yksiköistä saadun tiedustelun avulla asiantuntijoiden kokemuksen ja perehtyneisyyden pohjalta verkostoyhteistyöhön. Benchmarking organisaatiot yksikköineen ja toimintaa kuvaavine linkkeineen on avattu alla olevassa taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Benchmarking -kohteet.

Business Kuopio	Business Tampere	Business Tampere	Espoon kaupunki	Espoon kaupunki
Opinnäytetyön kohteena oleva työyksikkö, Business Kuopio, asiantuntija. 22.9.2023	Smart mobility, asiantuntija, 16.10.2023	Education Tampere ja Tampere Insider (aiemmin Business community) 27.10.2023	Kestävän kehityksen osaamiskeskus, asiantuntija 31.10.2023,	Kestävän kehityksen osaamiskeskus, energia ohjelma sekä yhteiskehittämisen työkalupakki, asiantuntija 31.10.2023
https://www.businesskuopio.fi/yrityspalvelut/toimitilat-ja-tontit/	https://business tampere.com/business-environment/business-ecosystems/its-factory-mobility/	https://business tampere.com/fi/toimintaymparisto/liiketoimintaekosysteemit/koulutusvienti/	https://www.espooli.fi/fi/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-osaamiskeskus#kestv-espoo-ohjelma-54234	https://www.espooli.fi/fi/artikkelit/marraskuussa-julkaistu-yhteiskehittamisen-tyokalupakki-tukee-kaupungin-hiilineutraali-2030

Benchmarkingin avulla sain paljon hyödyllistä tietoa niin eri kaupunkien, organisaatioiden, klustereiden ja ohjelmakokonaisuuksien verkostoyhteistyöstä, mutta samalla myös rakenteiltaan erilaisista, eri lähtökohtiin pohjautuvista, eri kokoisista, paikallisista ja kansallisista sekä eri elinkaarenvaiheessa olevista verkostoista. Lisäksi tietoa tuli Business Tampereen osalta myös digitaalisista verkostoista sekä Espoon kaupungin osalta yhteiskehittämisen ja osallistamisen menetelmistä.

Kaikki haastateltavat nostivat esille strategiatyön tärkeyden ja strategian toteuttamisen yhdessä kumppaneiden kanssa. Lisäksi klusterit olivat jokaisessa kaupungissa tunnetusti osa verkostoyhteistyötä. Strategiatyön tavoitteena kahdella haastateltavasta oli mm. oleminen paras jossakin tai saavuttamalla muu merkittävä virstan pylväs. Asiakkaat ja sidosryhmät olivat olleet mukana kaikkien kaupunkien strategiatyössä. Lisäksi selkeänä tekijänä verkostojen vaikuttavuuteen nähtiin isojen yritysten ja merkittävien tutkimuslaitosten kanssa tehtävä yhteistyö.

4.4.2 Benchmarkingin tulokset verkostoyhteistyön lähtökohdista ja haasteista

Verkostoyhteistyön motiiveina oli nähtävillä kaupunkitasolla mm. parempien sekä edullisempien palveluiden toteuttaminen, henkilöressurssien voimavarojen tehokkaampi käyttäminen ja synergiaedut sekä kaupungin vetovoimaisuuden ja kiinnostavuuden lisääminen huomioiden myös edunvalvonnalliset seikat. Klusteritasolla motiiveina oli yritysten referenssien ja liiketoiminnan kasvattaminen, sekä jo alun perin kumppanuusyhteistyöhön pohjautuva verkostotoiminta.

Edut ja hyödyt verkostoyhteistyöstä nähtiin mm. vaikuttavuutena klusterin mahdollisuuksien tunnistamisessa, verkostossa mukana olleiden yritysten liiketoiminnan kasvuna, liidien ja liiketoimintakumppaneiden sekä osaajien löytymisenä, win-win-tilanteiden ts. molemmin puolisen etujen löytymisenä esim. tiedon sekä osaamisen vaihtumisen kautta, organisaation palvelujen käyttämisena. Hanketyöhön saadaan resursseja verkostoyhteistyöllä ja onnistumisista ylipäättään saadaan positiivista näkyvyyttä. Kaupunkitasolla yhteistyöllä voidaan luoda hyvinvointia kuntalaisille, hyvää ja kestävä

elinympäristöä. Vaikeina aikoina yritykset saavat verkostotoiminnasta tukea, etäosallistumismahdollisuudet helpottavat edelleen verkostoyhteistyötä.

Haasteina tai esteinä nähtiin mm. ylipäättään vapaaehtoisuuteen pohjautuva toiminta, jäsenmaksujen puuttuminen, lakiin pohjautuvien verkostoroolien, sopimuksien puute, sekä henkilöstöressurssien puute sekä klusterissa että kaupunkitasolla liittyen jäsenten aktivointiin. Sen lisäksi osallistumiseen vaikuttava verkostotyön hyötyjen saaminen, ja miten win-win-tilanteista hyötyisi tasapuolisesti kaikki verkoston jäsenet. Joskus verkostotyössä ei intressit ja aikataulut kohtaa, ja verkostojen käynnistäminen vie enemmän aikaa. Verkostotyön tekemiseen koettiin ajoittain resurssi- ja aikapulaa jokaisessa haastateltavassa kohteessa.

4.4.3 Benchmarkingin tulokset viestinnästä

Kukin haastateltava arvioi työyksikkönsä yhteistyöverkostojen määräksi 10–15 ja omassa työssään luvun olevan alle kymmenessä. Useimmille verkostoista oli tavanomaista kasvokkain tapahtuvat forumityyppiset tapaamiset vuosikvartaaleittain, hankeyhteistyössä kuukausittaiset tai viikoittaiset työpakettikohtaiset tapaamiset joko lähi- tai etätapaamisina. Tapaamisten määriin oltiin jokaisen haastateltavan osalta tyytyväisiä. Digitaalisessa verkostoyhteistyössä yhteistyö on jatkuvaa ja tavoitteellisesti itseohjautuvaa.

Viestinnän tukena useimmissa yhteistyöverkostoissa oli käytössä verkkosivusto, uutiskirje ja sähköpostiviestintää. Kaikissa verkostoissa ei toimi samat viestintäkanavat, esiin tuli viestinnän suhteuttaminen verkoston tarkoitukseen. Esimerkkinä runsaasta viestinnästä ja erilaisista tapaamisista tuli esille Espoon yhteiskehittämisen työkalupakin prosessissa tehty laaja viestintä- ja tapahtumatyö.

Sähköisinä alustoina oli käytössä LinkedIn-ryhmiä, Teams-toiminnallisuuksia, Miro -työkalu, ja muita kaupunkien omia applikaatioita esim. liikkumiseen, hiilijalanjälkeen ja sijoittumiseen. Näistä esimerkkinä on mm. Tampere Finland ja uusi Tampere Insider -alusta, joka tulee toimimaan LinkedInin tavoin, mutta paikallisesti. Toisaalta myös perinteistä verkkosivustoa käytetään tiedonjakamiseen ja viestintään edelleen useassa verkostossa, myös yhteiskehittämisen työkalupakin osalta. Digitaalisuuden edelleen kehittämisen esim. Teams -sovelluksen ja Miro -työkalun lisäksi, oli koettu tuovan lisäarvoa tavanomaiseen yhteistyöverkoston toimintaan. Kasvokkain tapaamisten rentous koettiin tärkeänä. Yritykset eivät ole välttämättä olleet digitaalisissa alustoissa kovin aktiivisia.

4.4.4 Benchmarkingin tulokset liittyen tuntemiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen verkostossa

Haastatteluissa nousi esille, että verkoston jäsenten aktiivisuus vaikuttaa tuntemisen tasoon verkostossa, aktiiviset yritykset esimerkiksi tunnetaan hyvin. Verkoston toiminta on vahvempaa, mitä tutummat ovat sen tekijät. Usein nimi ja kasvot yhdistetään, mutta syvempää tuttavuutta ei synny. Tunteminen vaihteli erilaisissa verkostoissa paljon. Tuttujen yritystoimijoiden hyödyntäminen aloittavassa verkostoyhteistyössä koettiin hyödylliseksi.

Eri haastateltavien tunnistamissa verkostoissa roolien ja vastuiden tuntemiseen vaikutti verkoston rakenne. Kaupunkien omissa sekä projektiverkostoissa roolit olivat selkeämmät, samoin konsulttijohtoisissa verkostoissa. Yhden henkilön koordinoimassa verkostossa työsarkaa on helposti vain yhdellä.

Luottamuksen kokeminen oli hyvällä tasolla kaikissa benchmarking kohteissa, tuntemiseen perustuva sekä myös esim. yhteiskehittämisessä korkealla tasolla, koska tekeminen sinällään perustuu avoimuuteen. Kilpailutilanteita esiintyy välillä yritysten kesken, mutta pysyvät silti samassa pöydässä. Epäluottamusta esiintyi kaikissa kohteissa, mutta eri tavoin. Esim. yritysten välillä, jos kyseessä on hankinnat, liiketoiminnoissa epäonnistumiset tai pelko idean/innovaation kaappauksesta. Epäluottamusta voi esiintyä myös turhautumisena viivästyksiin ja väheksymisenä aikaansaamisista.

Yritykset ovat olleet sitoutuneempia verkostotoimintaan, mikäli ovat saaneet siitä konkreettista hyötyä esim. hankintoja. Hyödyt, saatu tieto ja kontaktit auttavat sitoutumisessa. Sitoutuminen vaihtelee erityyppisissä verkostoissa ja myös erilaisissa maailman tilanteissa. Erilaiset yhteistyösopimukset ja merkittävät missiot edesauttavat sitoutumista. Taloudellisten ja henkilöresurssien merkitys näkyy vahvempana ja aktiivisempänä verkostoyhteistyönä, kiertävällä puheenjohtajuudella tai tuntipalkkalisällä, tukipalvelut auttavat ja konsulttityönäkin voi ostaa henkilöresurssia. Fasilitointiosaamisella on merkityksensä. Kun ajatuksia tuodaan tasapuolisesti kaupungin muista osa-alueista esim. kaupungin vetämässä verkostossa, luo se sitoutumisen tunnetta kaupunkitasolla verkostotyöhön.

4.4.5 Benchmarkingin tulokset liittyen johtamiseen verkostossa

Verkoston johtamisen taso/toimivuuden osalta sekä selkeälle johtajuudelle että työnjaolle annettiin arvoa kuin myös kiertävälle puheenjohtajuudelle että fasilitointiosaamiselle tässäkin yhteydessä. Roolien ja vastuiden selkeyteen liittyen mainittiin mm., että verkoston johtajan on tiedettävä, miten verkostoa johdetaan ja toisaalta jäsenten on tunnistettava omat kyvykkyydet ja halut rooleihin, lisäksi verkostoon voi luoda rooleja osallistumisen aktiivisuuden mukaan.

Motivoinnissa onnistumiseen yritysten kannalta nähtiin verkostotyön hyödyistä saatu tieto. Raha/liiketoimintamahdollisuudet motivoi, tai esimerkiksi henkilökohtaisesti läheinen asia kuten, asuinalueen kehittäminen motivoi kuntalaista. Jäseniä haettaessa motivoituneiden saaminen verkostoon mukaan on tärkeää. Yhteistyön edistämässä onnistumisessa auttaa yhteistyösopimukset isojen toimijoiden kanssa, allianssimallit myös, kontaktien luominen ja toisaalta pienetkin toimenpiteet luo onnistumisen tunnetta, tapaamisten jälkihoito sekä vaikka valokuvatkin ovat osa yhteistyöedistämistä. Merkityksen ja vision luomisessa onnistumisesta nousi esille mm. yhdessä tekemisen merkitys ja toisaalta tavoitteiden kirkastaminen ja toimenpiteiden kirjaaminen koettiin tärkeäksi erityisesti löyhemmässä verkostotoiminnassa, digitaalisessa verkostossa selkeiden hyötyjen esiin tuominen ja hankeverkostossa toimivat tavoitteet ja työkalupaketit vievät verkostoa selkeästi eteenpäin.

4.4.6 Benchmarkingin tulokset liittyen osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen

Aiheesta asiakkaiden osallistumisen tasosta verkostotoimintaan ja -tapahtumiin, tuli esille esimerkiksi strategiatyöhön liittyvä osallistava jäsentapahtuma ja myös yhteiskehittämisen työkalupakin sekä TUPA-hankkeiden osallisuustyö, joissa mukana oli suuri joukko osallistujia ja organisaatioita. Aiheen osalta tuli esille myös verkoston elinkaarenvaiheet, missä yhteydessä osallistamista erityisesti tarvitaan esim. verkoston alkuvaihe tai uusiutumisen vaihe. Yhteiseen ongelmanratkaisuun tai päätöksentekoon tuli esille mm. ohjausryhmätyöskentelyyn liittyvät kokoukset ja Tampere Insider -alustan kehittämistyö, jossa mukana on ollut alustan käytöstä kiinnostuneita yrityksiä. Ongelmanratkaisua tai päätöksentekoa varten vietävät asiat kannattaa olla sellaisia, joihin halutaan näkemystä, jotka on

hyvin pitkälle pureskeltu, ajallisesti rajattuja ja edistettävyydeltään mahdollisia. Osallistamisen tuloksina pidettiin mm. yritysten saamien rahoitushakujen tuloksia, yrityksille suunnatun alustan syntymistä, yritysaluetta koskevia erilaisia kokeiluja ja selvityksiä, ml. hiilineutraaliuden tiekartta. Erityisesti korostettiin viestinnän merkitystä syntyneistä osallistamisen tuloksista arvontunteen kautta, jolloin yritykset lähtevät mukaan jatkossakin erilaisiin asioihin. Yhteiskehittämisen määrä isommissa kaupungeissa näyttäytyi isommalta, ollen noin 10 kohdetta vuositasona. Esimerkkejä yhteiskehittämisen kohteista Tampereella oli uusi raitiovaunuliikenne eri hankkeineen, liikenteeseen liittyvät muut hankkeet esim. autonomia ja digitaalinen infra, yrityksiä ajatellen kasvubotti, startup -palvelupolku, ja kiertotalouden hankkeet. Espoossa Keran yritysaluetta koskevat kokeilut sekä yhteiskehittämisen työkalupakki.

Havaituista ongelmista ja ratkaisuista. Yritysten aktivoiminen ns. sohvalta hakeminen on välillä ongelma aktiivisten yritysten lisäämiseksi verkostoon. Aktivointiin ratkaisuna pidetään positiivista keskustelua verkostosta sekä myös rahallisista hyödyistä. Digitalustan kehittäminen on haasteellista, määriteltäessä kumpi on tärkeämpää sisältö vai käyttäjät. Siinä juurisyiden etsiminen on olennaista, miten saadaan mukaan yrityksiä. Yritetään testata ja kerätä tietoa sekä palautetta pienen joukon avulla, mitkä seikat he kokivat hyödylliseksi lähteäkseen mukaan.

Tampereella käytännön tasolla haasteina tai esteinä nähtiin motivointi. Jos ei bisnesmahdollisuuksia ole, on vaikea motivoida. Etäisyydet ei ole ongelmana, verkostoon kuuluu ympäri Suomen jäseniä. Joskus näkyy esim. Helsinki-Tampere välillä etäisyys osallistumisessa. Lisäksi haasteina nähtiin ajan käytön ja henkilöresurssien riittävyys, ydinhaasteena oli lisäarvoa tuottavan ydinasian määrittely, jotta eri toimijat lähtevät mukaan. Toisena haasteena intressien yhteensovittaminen, kuinka fokusoi- tunut ja avoin verkosto on, miten löytää punainen lanka ja oikea suunta. Espoossa ei osallistami- ssa eikä yhteiskehittämisessä koettu erityisesti haasteita tällä hetkellä.

Tulevia tiedossa olevia kehitettäviä kohteita ja suunnitelmia oli Tampereen osalta joukkoliikenteen sekä liikenteen digitalisaation osalta, EU-hankkeiden aktivoimisen osalta ja Tampere Insiderin kehittämistä julkaisun jälkeen. Espoon osalta yhteiskehittämisen työkalupakin jatkokehittäminen ja hyödyn- täminen, Keran kaltaisten kaupunkikehittämiskohteiden skaalaus ja ylipäättään yhteiskehittämistä toteutetaan toimintakulttuurina.

4.4.7 Benchmarkingin yhteenveto ja johtopäätökset

Business Kuopion verkostoyhteistyötä, osallisuutta ja yhteiskehittämistä heikentävät tekijät ja toisista kaupungeista saadut kehittämissideat on tiivistetty taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Benchmarkingin tuloksia ja kehittämideoita.

Tällä hetkellä Business Kuopion verkostoyhteistyötä heikentävät tekijät	Kehittämideoita verkostoyhteistyöhön
<ul style="list-style-type: none"> • RESURSSIEN RIITTÄMÄTTÖMYYS • asiantuntijoiden vähäinen määrä työyksikössä • ajankäyttö verkostoyhteistyöhön 	<ul style="list-style-type: none"> • kiertävän puheenjohtajuuden hyödyntäminen • korvaus verkostoyhteistyöstä • ostopalveluiden hyödyntäminen; tukipalvelujen tai konsulttityön lisääminen, fasilitointiosaamisen hankkiminen • digitaalisten alustojen hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> • VIESTINNÄN VAIKUTTAVUUS • Kuopion koko vs. suuremmat kaupungit teknologiaverkostoineen • etäisyydet, kaupunki vs. maaseutu 	<ul style="list-style-type: none"> • verkostoyhteistyön tavoitteiden tarkempi määrittely • veturiyritysten hyödyntämisen lisääminen aktivoinnissa • kansallisen verkostoyhteistyön lisääminen
<ul style="list-style-type: none"> • SITOUTUMINEN • yritysten aktivointi • tiedossa oleva yritysten resurssien riittämättömyys, toisilla yrityksillä rohkeuden puute, matalalla profiililla toimiminen, tiedon puute verkostoista. 	<ul style="list-style-type: none"> • verkostosta saatavan liiketoimintahyödyn mahdollistaminen yrityksille • uusien jäsenten esittelyn painotus
Tällä hetkellä yritysten osallisuutta ja yhteiskehittämistä heikentävät tekijät	Kehittämideoita yritysten osallisuuden ja yhteiskehittämisen lisäämiseksi
<ul style="list-style-type: none"> • RESURSSIT JA OSAAMINEN • asiantuntijoiden vähäinen määrä ja ajankäyttö • alustojen hankinta ja hyödyntäminen ml. osaaminen osallistamisen ja yhteiskehittämisen osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteiskehittämisen työkalupakin ja digitaalisuuden hyödyntäminen • liiketoimintahyötyjen mahdollistaminen, kokeilut ja mahdollisuudet osallistua hankintoihin • arvontunne ja tuloksista viestiminen

Benchmarkingin perusteella verkostoyhteistyö vertailukaupungeissa näyttäytyi pitkäjänteisenä ja luontevana osana elinkeinoelämän yhteistyötä. Vertailtaessa kaupunkien ja elinkeinoelämän organisaation toimintoja Business Kuopion toimintaan, heikensivät Business Kuopion verkostoyhteistyötä resurssien riittämättömyys, viestinnän vaikuttavuus ja ongelmat sitoutumisessa. Yritysten osallisuutta ja yhteiskehittämisen toteuttamista heikensivät resurssien riittämättömyyden lisäksi myös osaamisen haasteet työkaluihin ja toimintatapoihin liittyen. Benchmarkingin tuloksien johtopäätöksiä on käsitelty lisäksi kappaleessa 6.2 haastattelutulosten yhteydessä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien osalta.

Resurssien ja ajankäytön puute liittyy yhteisen ymmärryksen puutteeseen, oli se sitten organisaation sisäistä tai verkostoyhteistyöstä johtuvaa. Järvensivun mukaan (2019, 157) sitä tarvitaan määrittelyssä olennaiset verkoston toiminta- sekä osallistumisen ja sitoutumisen tavat koordinoinnista tapamisista ja kehittämisestä aina arviointia myöten. Lisäksi yhteinen ymmärrys toimintatavoista sekä yhteinen tieto lisää Viitalan & Jylhän (2019, 98–99) mukaan lisää kognitiivista pääomaa on verkoston jäsenten tietoa ja yhteistä ymmärrystä, joka edelleen vaikuttaa myös haasteena olevaan viestinnän vaikuttavuuteen lisäarvon tuottamisen puutteeseen. Kognitiivinen pääoma kertoo toimijoiden yhteisestä arvonn tuottamisesta.

Esille tullessiin haasteisiin ja ongelmiin ratkaisuna resurssien riittämättömyyden osalta vertailukaupungeista tuli esiin verkostoihin kiertävän puheenjohtajuuden hyödyntäminen, erillisen korvauksen maksaminen verkostossa toimimisesta tai sen johtamisesta, ostopalveluiden hyödyntäminen verkostotyössä esim. tukipalvelujen, konsulttityön sekä fasilitointiosaamisen avulla. Resurssointia helpotaisi myös digitaalisten alustojen hyödyntäminen. Viestinnän vaikuttavuutta voisi vahvistaa verkostoyhteistyön tavoitteiden tarkempi määrittely, veturiyritysten hyödyntämisen ja kansallisen verkostoyhteistyön lisääminen. Sitoutumista verkostoyhteistyöhön lisäisi verkostosta saatavan liiketoimintahyödyn mahdollistaminen yrityksille sekä myös jäsenten toistensa tuntemiseen liittyvän toiminnan aktivointi, ml. uusien jäsenten esittelyn painottaminen.

Yritysten osallistamisen ja yhteiskehittämisen resurssoinnin ja osaamisen haasteisiin nousi esille ratkaisuna myös viestintään liittyvät asiat. Osallistamiseen ja työkalujen käyttöön liittyvä osaaminen on tärkeää toimiessa asiakkaiden ja palvelujen parissa. Virtasen mukaan (2019, 37–38) palveluekosysteemeihin liittyvät läheisesti niin asiakaskokemus kuin palvelujen hahmottaminen, arvonluontia on koordinoitava ja asiakaskanavat oltava käytössä prosessimaisesti, johon alustateollisuudella on annettavansa.

Vertailukaupungit nostivat esille viestinnän parantamisen verkostotoiminnan liiketoimintahyötyjen ja -tulosten sekä saadun palautteen esiin tuomisella. Lisäksi sekä osaamisen lisäämiseen että aika- ja henkilöresurssien taklaamiseen olisi erityisen hyödyllistä käyttää digitaalisia alustoja ja ostopalveluja.

4.5 Haastatteluaineiston analysointi

Aineiston analyysissä käytin teorialähtöistä (deduktiivista) sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla pyritään kuvaamaan dokumentoitua sisältöä sanallisesti, menetelmällä on mahdollista analysoida esim. haastatteluja systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119). Teorialähtöisellä sisällönanalyysillä aineisto luokitellaan tai kategorioidaan perustuen esim. teoriaan, malliin tai käsittejärjestelmään. Analyysia varten muodostetaan runko, jonka sisälle aineistosta muodostetaan luokituksia tai kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–128). Teorialähtöisellä lähestymistavalla aineistoa tarkastellaan teorian ollen ensisijainen sekä ohjaava tekijä (Puusa & Juuti 2000, 151).

Toteutin viisi teemahaastattelua etäyhteydellä kahden viikon ajanjaksolla 9.-16.11.2023. Teemahaastattelussa oli viisi opinnäytetyöni teoriaan pohjautuvaa teemaa, jotka kävin samassa järjestyksessä läpi haastateltavien kanssa (LIITE 1). Haastattelun pääteeman lähetin etukäteen haastateltaville, haastattelukutsun yhteydessä. Haastattelun aluksi kävin läpi haastateltavan kanssa verkostoyhteistyön käsitteen, sekä haastattelun edetessä esitin lisäksi osallisuuden, osallistamisen ja yhteiskehittämisen käsitteet. Käsitteiden ja haastattelukysymysten esittämisessä hyödynsin Powerpoint -sovellusta. Nauhoitin ja litteroin haastattelut Teams -sovelluksen avulla ja heti sen jälkeen pelkistin litteroidun aineiston Word-tiedostossa.

Pelkistetyt vastaukset siirsin sen jälkeen Excel-taulukkoon. Haastateltavien nimiä ja yksilöiviä tietoja en käyttänyt analysoinnissa, vaan käytin kustakin haastattelusta koodeja H1-H5. Taulukkoon loin rungon, jonka teemoittelin sisältäen sarakkeet viidestä haastatteluteemasta. Taulukon rivit muodostin kunkin viiden haastateltavan pelkistetystä dialogista. Haastatteluaineistosta erotin yleisemmän dialogin, kommentit ja kokemukset verkostoyhteistyöstä ja keskityin tutkimuskysymykseen (Business

Kuopion ja asiakkaiden verkostoyhteistyön kehittäminen) ja siihen liittyviin verkostoyhteistyön kehittämiseen merkittävästi vaikuttaviin asioihin sekä uusiin kehitysideoihin. Merkittävät asiat ja uudet kehitysideat luokittelin kategorioihin. Kategorisointi eteni perkaamalla pelkistettyä dialogia ensin kysymys kysymykseltä, riveittäin ylhäältä alas ja sen jälkeen haastateltavien mukaisesti sarake sarakeelta. Tuloksien yhteydessä nostin joitakin suoria lainauksia haastatteluista. Kategorisoinnin perusteella muodostin tuloksista teoriaan pohjautuvan kokonaisuuden kehittämissuunnitelmaa varten. Kehittämissuunnitelman toteuttamiskelpoisuuden kävin lävitse tutkimuksen kohdeorganisaation esihenkilön kanssa.

Teemoittelua voi tehdä monella tavalla, esimerkiksi työstämällä ne etukäteen aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytää myös uusia teemakokonaisuuksia analyysin aikana. Analyysin alkuvaiheessa tämä tapahtuu kategorioiden muodostamisella, jolla nostetaan esiin merkityksen muodostamia kokonaisuuksia, jotka voi nimetä teorian ohjaamana. Kategorioiden nimeämisessä on olennaista ja huomioida tutkittavan ilmiön ominaisuudet tai mikä on ominaisuuden suhde muihin ilmiöitä määrittäviin tekijöihin. Kategorioiden luomisen jälkeen tarkastellaan kokonaisuutta yksittäisiin tapauksiin. On olennaista tiedostaa yksittäisten asioiden ja kokonaisuuden yhteensopivuus. Tärkeää on nostaa olennaiset asiat esiin aineistosta ja ottaa huomioon tutkimuksen tavoitteet. Tuloksien yhteydessä voi nostaa suoria lainauksia haastatteluista, näiden avulla on tarkoitus voi tehdä näkyvämmäksi päättelyketju ja sekä helpottaa lukijan tulkitsemista (Puusa & Juuti 2020, 153–154).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymykseen, millä tavoin Business Kuopion ja asiakkaiden verkostoyhteistyötä voisi kehittää. Tulokset on jaoteltu teemahaastattelun sisällön mukaan viiteen eri teemaan.

Haastateltavat henkilöt olivat yrittäjiä kuopiolaisissa yrityksissä. Yrityksistä kolme oli Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan päätoimialalta (M) ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, neljäs päätoimialalta (I) majoitus- ja ravitsemistoiminta ja viides päätoimialalta (B) kaivostoiminta- ja louhinta. (Tilastokeskus 2023). Yritykset olivat elinkaareltaan erilaisia, startup -yrityksistä yli 30 vuotta sitten perustettuihin. Haastateltavista yrityksistä kaksi valittiin tutkimuksen kohdeorganisaation aikaisemman asiakaskyselyn perusteella ja kolme kohdeorganisaation tunnistamista aktiivisista alueen verkostoyhteistyössä mukana olevista toimijoista.

5.1 Teema 1: Haastateltavien toimiminen verkostoissa

Ensimmäisessä teemassa halusin selvittää haastateltavilta, H1-H5 heidän toimimistaan verkostoissa, ja erityisesti minkä luonteisissa verkostoissa haastateltavat toimivat ja miksi.

Verkostojen luonteet:

H1: Yrittäjäjärjestö, yrityskummiverkosto, monentyyppisiä, -tasoisia ja -laajuisia verkostoja, alueellisia, maakunnallisia, valtakunnallisia ja lisäksi teemaverkostoja esim. hyvinvoinnin kehittämiseen tai toimialan haasteeseen.

H2: Kahden startup yrityksen verkostot, lainsäädäntötyöryhmä, toimialaverkosto, ekosysteemihankkeissa, ammattiverkostot, yritysten edunvalvontajärjestön jäsenenä, EU-hankkeissa sekä kansainvälisessä verkostossa.

H3: Ammattiryhmän asiantuntija- ja kollegojen yhteistyöverkostot, kansainvälisiä järjestöjä, kattojärjestö, laitetoimittajista koostuvia verkostoja, kouluttajaverkostoja, paikallisia konsulttiverkostoja, palvelumuotoiluun ja brändityöhön liittyviä projektiverkostoja.

H4: Toimialaverkostot- ja toimialaliitto, yrittäjäjärjestö, kaupunginvaltuusto, paikalliset kehittämissyhdistyksen, pitäjäraati

H5: Erilaiset ammattiryhmäverkostot ja -kattojärjestö, yrittäjähdistys, hankkeet, rahoitusverkostot, kylähdistys, pitäjäraati

Syyt verkostoitumiseen:

H1: Asiantuntijayrittäjille ehdoton edellytys liiketoiminnan syntymiseen. Verkostoitumisen tavoitteena on saada vinkkejä työmahdollisuuksista verkoston jäsenten tarpeiden kautta esim. kehittämiseen, osaamisen ja palvelujen tarjoamiseen heille. Verkostojen kautta on pääsy myös isompiin asiakkuuksiin, jotka tarjoavat myös omia verkostoja hyödynnettäväksi. Tavoitteena on saada uusia asiakkaita ja vahvistaa yhteistyötä verkostotyöllä ja saada sitä kautta luottamusta työtä kohtaan. Muita syitä on muiden yrittäjien auttamisen halu sekä oma motivaatio osallistua erilaisiin asioihin.

H2: Julkisen sektorin verkostoyhteistyössä korostuu halu vaikuttaa liiketoimintaympäristöön ja liiketoimintaan liittyvään lainsäädäntöön. Toinen syy on epäsuora myyntitapa, verkostojen kautta saa myytyä tai löytää uusia partnereita yhteistyöhön. Kolmantena ajatusjohtajuus, partnerointi, brains-tormaus, uusien ajatusten saaminen, uutisten kuunteleminen ja ihmisten tapaaminen kasvokkain. Viimeisenä syynä on henkilökohtainen brändiarvo sekä yrityksen brändiarvo, eli vakavasti otettavan yrityksen pitää olla mukana. Lisäksi henkilökohtainen halu auttaa.

H3. Luottotyyppien kanssa verkostoituminen, liiketoiminnan katkeamattomuus ja toimitusvarmuus, taustatuki, liiketoiminta ja koulutustuki

H4. Liiketoimintamahdollisuudet ja ylipäätään kaupallisen toiminnan mahdollistaminen. Verkostoitumisessa on tärkeää paikallisuus ja yritystä lähellä olevien alueiden ja palveluiden kehittäminen esim. koulut.

H5. Liiketoiminta, ammattiryhmä- ja ammattijärjestötoiminta, koulutustilaisuudet esim. digimarkkinointi ja ajan hermolla pysyminen, vertaistuki toisilta yrityksiltä haasteissa, saa pohtimaan omia toimintatapoja, oppiminen, uusimpana verkostotyön hyötynä kansainvälisten osaajien saanti yritykseen, lisäksi vaikuttaminen yritysten asemaan kaupunkikeskustan ulkopuolella.

”Ollaan täällä syrjässä, että pysytään vähän ajan tasalla ja pystytään viestimään omalle jäsenistölle ja tuomaan niitä asioita esille, minkä kanssa me täällä painitaan, että me ei jäätäisi ihan unohduksiin”

5.2 Teema 2: Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen

Tässä teemassa kysymyksineen halusin selvittää haastateltavilta, miten tuntemista, luottamusta ja sitoutumista voisi kehittää verkostoyhteistyössä.

5.2.1 Tunteminen

Merkittävintä oli jokaisen haastateltavan osalta tuntemiseen liittyen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa välittyy mm. tekeminen paremmin verkoston jäsenten kesken ja jäsenten henkilökemiat kohtaavat.

”Perinteinen face to face on kyllä se kaikkein paras tapa luottamus- pohjan rakentamiseen, jolloin näkee, miten yhteistyö toimii.”

Vapaa-ajalla tapahtuva yhteinen tekeminen koettiin tärkeäksi ja se lisäsi tuntemisen merkitystä neljän haastateltavan mielestä. Tutustuminen on syvällisempää, tutustuminen ja tekeminen vapaa-ajalla lisäävät myös me-henkeä.

Lisäksi verkoston jäsenten tunteminen lisäsi rohkeutta ja luottamusta sekä madalsi kynnystä yhteydenottoihin esim. tuen saantiin, tiedon hankintaan liittyen sekä erityisesti myös kontaktoidessa julkisia toimijoita.

Paikallisen verkostoyhteistyön merkitys tuntemiseen liittyen korostui erityisesti yhden haastateltavan vastauksissa. Paikallisuus verkostossa voi lisätä esimerkiksi yhdessä tekemisen merkitystä ja aikaansaamisen tunnetta. Paikallislehden rooli on tässä yhteydessä myös merkittävä, julkistamisen sekä

mielipiteiden keräämisen sekä ennakoimisen kannalta. Esimerkkinä alueen suunnitelmat ja kehittäminen.

Erityisesti kehitettäviä asioita, joita vastauksissa kahden haastateltavan osalta Business Kuopion toimintaa koskien nousi esille, olivat mm. niin etä- kuin lähitapaamisissakin huomioitava vapaamuotoisuuden lisääminen esim. esittäytymisten tai esittäytymiskierroksen osalta. Tunnettuuteen vaikuttaa myös alueille jalkautuminen. Sen merkitystä korostettiin erityisesti verkostotyössä kuntakeskuksissa toimivien verkostojen osalta. Vastauksissa korostui lisäksi yhteistyökumppanin tarve sekä myös ns. virka-ajan ulkopuolisen osallistumisten tarpeet. Lisäksi kehitysideana tuli esille toteutettavaksi säännöllisiä ja julkisia yritysvierailuja tutustumalla erilaisiin toimialoihin, yrittäjiin, yritysalueisiin että yritystoimintaan.

” Tarvitaan selkeästi yhteistyökumppania, joka selvittää lakiin liittyviä asioita tai avustusmahdollisuuksia hankkeisiin, tukikelpoisuuteen, liiketilaratkaisuihin, toimii luottamuksellisesti. Business Kuopion työntekijää toivotaan paikalle tilaisuuksiin työajan ulkopuolella, koska vain silloin tietää mitä siellä puhutaan ja voi reagoida, osallistua tilaisuuksiin yrittäjien kanssa.”

5.2.2 Luottamus

Luottamuksen merkitys ja tärkeys korostui kaikissa vastauksissa.

” Luottamus kaupungin ja asiakkaan välillä on ehdoton edellytys ja sen pitää toimia.”

” Luottamus on minusta kaikkien verkostojen ihan se keskeisin perusta, että jos meillä on luottamusta siinä yhteistyössä, ihan vaikka kahden kesken tai verkostossakin, niin yleensä asiat rullaa aika mukavasti, mutta jos sitä luottamusta ei ole... niin kyllä mä näen, että se on elinehto monelle verkostolle”.

”Keskeistä luottamuksen synnyttämisessä ovat suunnittelu ja suunnitelmallisuus, kun jotain yhteistyöverkostoa lähdetään viemään eteenpäin ja näkisin, että kaikkein paras suunnitelma syntyy silloin, kun se tehdään yhdessä”.

Verkoston tavoitteellisuus ja yhdessä tekemisen merkitys korostui useammassa vastauksissa luottamuksen yhteydessä. Luottamusta rakennetaan tekemisen kautta. Lisäksi verkoston agenda, keskustelutapa ja päätöksenteko vaikuttivat luottamuksen rakentumiseen.

Luottamusta lisäsi myös yrityksen käyttämän ajan arvostaminen verkostotyötä kohtaan sekä sen lisäksi avoin ilmapiiri. Neljän haastateltavan vastauksissa korostui luottamusta koskien verkostotyöstä saatava lisäarvo kuten liiketoimintahyöty, toisaalta liiketoimintahyötyjen sekä poliittisten mielipiteiden ja pyrkimysten pitäminen ulkona verkostotoiminnasta koettiin toisentyyppisissä verkostoissa negatiivisiksi piirteiksi. Positiivisena esimerkkinä hyödyn tavoittelemisesta oli yrityksen tuotteille yhteistyössä kaupungin kanssa järjestetty tilaisuus, jossa tavoitteena oli paikallisten tuotteiden huomiointi julkisissa hankinnoissa. On hyvä asia, että Business Kuopio toimii linkkinä yritysten ja kaupungin välillä, sillä tavoin löytää oikeat tahot kaupungilta eri yhteyksissä.

Luottamuksen kehittämisessä pidettiin tärkeänä luottamussuhteen rakentamista ja esimerkiksi saman ”kielen” puhuminen ja esitettävän tiedon ymmärrettävyys lisäsi luottamusta. Kehittämisen

kannalta nousi esille myös, että olisi tärkeää kehittää ihmissuhteista huolenpitämistä, sillä ihmisyyden ja aito välittäminen vaikuttavat luottamukseen ja sitoutumiseen. Asiantuntijan on hyvä tuoda tietoa ja muistutella asioista. Tässä yhteydessä pitkäaikainen asiakkuussuhde luo luottamusta, ja hyvä että tuodaan muitakin asiantuntijoita tutustumaan. Luottamuksen kehittämisen kannalta tuloksista nostin liiketoimintahyödyn lisäämisen kehittämiskohteeksi. Sen mahdollistaminen nousi toistamiseen haastattelukysymysten aikana.

5.2.3 Sitoutuminen

Sitoutumisessa haastateltavat pitivät tärkeinä erityisesti yhdessä tekemistä, joita osallistumisen ja osallistaminen lisäävät. Yhdessä tekeminen synnyttää luottamusta ja sitoutumista. Sitoutumista lisää myös kasvokkain tapahtuvat tapaamiset. Sitoutumista lisää luottamus toisten tekemiseen ja vahvuuksien huomiointi, joka vaikuttaa motivaatioon.

Vastavuoroisuuden, ajankäytön sekä uudistumisen merkitys nousi myös esille. Sitoutumiseen vaikutti verkostotoiminta, joissa pystyy itse antamaan jotakin, mutta myös saamaan jotakin itselleen takaisin. Tällöin toiminta on kaksisuuntaista ja siihen vaikuttavat myös luottamuksellinen suhde toimijoiden välillä, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä.

” Kun kehitetään ja rakennetaan oman kylän kehittäminen elinvoimaisemmaksi, sitä kautta oma yritysikin kehittyy ja pitää nähdä, että jos naapuriryitys kehittyy, voi itselläkin mennä vähän paremmin. ”

Pitkäaikaiseen sitoutumiseen tulisi olla aikaa niin ajankäytöllisesti kuin verkostolle annettavan henkilökohtaisen panostuksen osalta. Ajankäytön priorisoinnista esimerkkinä, on että haastateltava käyttää aikaansa rajallisesti ja vain tärkeimpiin verkostoihin, joissa ei halua käyttää aikaansa turhaan keskusteluun. Toisena esimerkkinä ajankäytöstä tuli esille, että ihmiset ovat monessa mukana, digitaalisten alustat vievät valtavasti aikaa, ovat maksuttomia, mutta kustannus on ajankäyttö verkostoon. Verkostoa tulisi pystyä myös uudistamaan jäsenten vaihtuvuudella, jolloin saadaan myös uusia ajatuksia verkostotoimintaan. Verkostossa uuden oppimisen mahdollistaminen lisää niin sitoutumista kuin luottamusta verkostoon.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan liiketoimintaympäristöön ja erityisesti liiketoiminnallisen hyödyn saaminen lisäsivät sitoutumista verkostoon. Verkostotapahtumien kohdentaminen jäsenille on merkityksellistä sitoutumisen kannalta. Esimerkiksi esiin tuli Slush – startup tapahtuman menestys, koska tilaisuus on kohdennettu juuri startup-yrityksille ja rahoittajille.

Sitoutumisen kehittämisessä pidettiin tärkeänä kiinnittää huomiota erityisesti järjestäjän osaamiseen verkostotapaamisissa, tapahtumiin liittyvän markkinointiviestin kohdentamisessa sekä tapahtumallisen sisällön että eri kohderyhmien sitouttamisessa. Yhteistyöverkostotoiminta on myös ammattimainen tapahtuma, ja sen järjestäminen vaatii osaamista. Markkinointiviestin pitää vastata todellisuutta, jotta luottamus säilyy. Hyvä käytännön esimerkki tuli esille erään kickoff -tilaisuuden järjestämisestä kasvokkain keskustellen ja suunnitellen sekä edeten sen jälkeen johtoryhmätyyppiseen työskentelyyn.

Verkostotoimintaan ei pitäisi lähteä ollenkaan, jos työskentelyyn ei ole aikaa. Tämä pitäisi ilmoittaa reilusti. Osaamisen ja vahvuuksien esilletuontiin verkoston eri vaiheissa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota. Kahden haastateltavan osalta esille tuli erilaiset suunnitelmat ja selvitykset, jotka verkostossa sitoutumista usein edistävät tahtovat unohtua helposti. Selvitysten tekeminen koetaan turhaksi, pitäisi pyrkiä konkreettiseen tekemiseen.

Liiketoimintahyötyjen esille tuominen ja mahdollistaminen on kehittämisessä tärkeää kaikkien haastateltavien osalta. Verkostot, joissa on selkeä kysymysasetelma ja hyötylogiikka loivat tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Esimerkkinä nousi Business Finlandin rahoitus ja resurssit johtamiseen, tapaamisiin, vierailuihin, vienninedistämismatkoihin.

5.3 Teema 3: Verkostotoiminnan johtamisen kehittäminen

Tässä teemassa/kysymyksessä haluttiin selvittää haastateltavilta, miten verkostotoiminnan johtamista voisi kehittää. Haastateltavat pitivät verkostoyhteistyön johtamisessa merkittävänä johtamista, viestintää ja tavoitteellisuutta sekä motivointia.

Verkoston johtamistavan kannalta on merkittävää tuoda esille, että johtajalla on ns. "kasvot". Tämä seikka luo jäsenilleen uskoa siihen, kuka verkostoa oikeasti vie eteenpäin. Johtajaa ei tulisi koskaan valita rooliinsa vastentahtoisesti, eikä ilman osaamista ja kokemusta. Johtajalla olisi hyvä olla kokemusta verkostojen johtamisesta ja hyvistä työskentelymenetelmistä. Johtamisen tulisi olla inspiroivaa ja jäsenten tulisi nähdä mihin suuntaan johtaja vie verkostoa, on tärkeää pitää kiinni sovitusta asioista ja strategiasta ja agendoista. Toisaalta vapaamuotoisempi verkosto voi toimia ilman johtamistakin, ehtimisen ja osaamisen kautta toimien. Pienemmissä verkostoissa asioita olisi hyvä ratkaista tiimin yhteistyöllä vetovastuun ollessa kuitenkin johtajalla. Päätöksenteossa ei tulisi pitää kiirettä, joka on myös kasvava ilmiö. Toisaalta tulisi pystyä ketterästi joustamaan esim. maailman muutoksissa ja kriisitilanteissa ja muistaa muutosjohtamisen opit.

Johtamisessa kommunikointivälineillä ja pelisäännöillä on paljon merkitystä, miten esim. tieto kulkee, asiakkaan ja tiimin kesken. Verkoston johtajan rooliin kuuluu usein muistuttelu tapahtumista, sekä tavoitteisiin ja sitoutumiseen liittyvistä deadlineista ja aikataulusta. Johtamisen tukena on oltava hyvä keskustelukanava.

Verkostonjohtamisen pitäisi kytkeytyä tavoitteellisen verkoston ominaisuuksiin, jossa tuloksiin ja tavoitteisiin päästään yhdessä tekemisen, yhteisen suunnittelemisen ja ongelmanratkaisun kautta. Verkostossa on oltava selvillä strategiset kysymykset, mitä tavoitellaan, minkä ongelman ja miten verkosto sen ratkaisee, miten se mitataan ja mikä on uniikkia. Lisäksi tehdessä päätöksiä yhdessä on tärkeää ottaa huomioon eri kokoisten yritysten tarpeet ja olla myös korvana ja kuunnella että mitä verkosto haluaa.

Kaupungin ja yrittäjien välisen verkostoyhteistyön johtamisessa pidettiin tärkeänä myönteisyyttä ja tasapuolisuutta sekä strategisessa päämäärässä pysymistä. Erityisesti suhtautumisessa kehittämis-ideoihin olisi tärkeää olla myönteinen ja toimia suunnitelmallisesti, selvittäen huolellisesti eri näkökulmat ideoiden toteuttamiseen ja osittamalla kehittäminen esimerkiksi viiden vuoden aikajänteelle, keskitytään olennaiseen tekemiseen ja edetään kohti strategista päämäärää. Huolehditään tasapuolisesta kohtelusta ja, että kaikilla on verkostossa puheoikeus.

Kun verkoston johtaja vaihtuu tai jäsenistö uusiutuu, on tärkeää huomioida osaaminen ja vahvuudet. Tilanteessa voisi toimia apuna kehittämässä mentori, joka varmistaisi alkuun pääsemisen tai jolta voisi kysyä tukea verkoston elinkaaren eri vaiheissa.

Verkostonjohtamisen yleensä kaivattiin ketterämpien menetelmien käyttöä ja olettamisenkulttuurin unohtamista. Ihmisyden ja tuntemisen huomioimista, jossa voisi hyödyntää esimerkiksi empatiatyökaluja, asiakaslähtöisyyttä ja tasapuolisuutta ottamalla eri tasoilta osaamista ja näkemystä kehittämiseen. Verkostonjohtajan olisi hyvä tuoda verkostoon mielenkiintoa herättäviä asiantuntijavierailijoita, jotka inspiroisivat uusiutumaan. Kasvokkain tapaamisten lisäksi Teams-palavereita voisi hyödyntää enemmän, ne tuovat helppoutta osallistumiseen, kun ei tarvitse siirtyä ja aikaresurssit säästävät.

Motivoinnin koettiin olevan haastavaa verkoston johtamisessa. Motivaatiota pitää olla sekä toiminnan johtamiseen että verkoston jäsenenä toimimiseen. Mentoroinnin rooli korostui motivoinnin osalta myös, avun ja tuen saamisessa kokeneemalta verkostajohtajalta. On tärkeää selvittää verkoston ihmisten osaamiset ja taidot tehtävään, ns. väärä rooli ei motivoi.

”Verkosto se on tasan niin vahva, kuin se puheenjohtaja ja sihteeri ovat”, jolla on merkityksensä verkoston motivoinnissa, että kiinnostavuudessa.

Oikeanlaisten vahvuuksien ja piilevienkin kykyjen ja resurssien havainnoiminen koettiin myös tärkeänä. Lisäksi motivaatiota verkostotoimintaan lisää mm. pelisäännöt ja yhteiset toimintatavat. Uuden oppiminen lisää myös motivaatiota verkostotoimintaan. Esimerkiksi tietojen ja osaamisten jakamisella avoimesti ihmiset motivoituvat, kun heillä on myös mahdollisuus oppia uutta. Esille tuli, että myös välitapit ja tavoitteet saattavat motivoida jäseniä, varsinkin jos näihin liittyy tehokkuus ja tekemisen tahti. Yhteisellä verkostotyön ulkopuolisella tekemisellä esim. virkistysreissulla voidaan vaikuttaa motivaatioon ja lisäksi digitaalisissa verkostoissa toisten kehuminen ja kannustaminen, kiittäminen motivoi myös.

5.4 Teema 4: Osallistaminen ja yhteiskehittäminen

Tässä teemassa haluttiin selvittää haastateltavilta, millaisia kokemuksia heillä on osallistamisesta ja yhteiskehittämisestä Business Kuopion kanssa tai jossain muussa yhteydessä.

5.4.1 Osallistamisen kokemukset

Kuopion kaupungin strategiatyöstä vuosien varrella oli kokemusta kolmella haastateltavista. Heistä jokainen oli ollut vaikuttamassa kaupungin strategiaan oman verkostonsa, ammatti- ja tai toimialansa näkökulmia tuoden. Haastateltavilla oli lisäksi kokemusta strategiatyöstä omista verkostoistaan ja hankkeistaan.

Kahdella haastateltavalla kokemuksia osallistamisesta toimintatavan kehittämiseen. Näistä ensimmäinen kokemukset liittyivät Kuopion kaupunkikeskustan kehittämiseen mm. pyöräilyyn, pysäköintiin ja viihtyvyyteen liittyen. Osassa näitä kokeiluja toimintatapaan oltiin tyytyväisiä, mutta toimenpiteiden edistämistä ei viety kaikkien kokeilujen osalta loppuun saakka ja tiedotus tuloksista oli puutteellista. Toisen haastateltavan esimerkissä Helsingin kaupungin sähköpotkulautojen pysäköintialueiden

kehittämiseen liittyneessä osallistavassa kyselyssä tuloksena oli syntynyt hyvä dialogi, mutta tuloksista ei tullut tietoa esim. pysäköintipaikan perustamiseen liittyen.

Hyvänä esimerkkinä osallistamisesta tuli kahden haastateltavan osalta Kuopion kaupungin kanssa tehty yhteistyö liiketoiminta- ja yleisten alueiden viihtyvyyden kehittämiseksi satamassa. Kuopion kaupungilta oli tullut tarve osallistaa alueen toimijoita kehittämään sataman viihtyvyyttä. Paikan päällä järjestettiin yleisötilaisuus, johon kutsuttiin asukkaat, kalastajat, jalkapalloilijat, toimijat koululta, päiväkodista, kehitysvammaisten yksiköstä sekä kyläyhdistyksestä että pitäjäraadista. Suunnitelmia ja toiveita käytiin lävitse, joitakin ideoita tyrmättiin mm. liian kalliina. Jokainen sai antaa mielipiteen ja ilmoittaa oman tahtotilansa. Näin sitoutettiin mukaan ja osallistujat kokivat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitänsä huomioidaan. Osallistujat kokivat saavansa vaikuttaa omaan alueeseen ja osallistamisen kautta saatiin aikaan konkreettisia muutoksia. Olennaista onnistumisessa oli hyvien asioiden viestiminen, jolla porukka saadaan osallistumaan.

5.4.2 Yhteiskehittämisen kokemukset

Hyvä esimerkki yrittäjäjärjestön ja Kuopion kaupungin johtoryhmän kanssa yhdessä toteutettu yhteiskehittämiskävely, jossa havainnointiin ja ideoitiin yhdessä keskusta-alueen liikenneopasteita. Muistiinpanot lähetettiin asianosaisille, mutta muutosta ei silti nähty selkeästi. Oli kuitenkin olennaista, että toimintatapana kaikki osapuolet kokivat yhteiskehittämisen tärkeänä, asiaan oli aidosti ja oikeasti paneuduttu.

Haastateltavilla oli lisäksi kokemusta oman ammattitaidon kautta syntyneestä osallistavasta yhteistyöstä kaupungin markkinoinnin ja ulkoalueiden suunnittelun kanssa sekä eri alojen muissa yhteenliittymissä. Hyvänä esimerkkinä tuloksissa näyttäytyi lisäksi paikallisen alan toimijan osallistaminen liikennetarkaisun suunnitteluun. Yhteistyö liittyi kaupungin strategiaan resurssiviisauden näkökulmaan ja vuoropuhelu on tärkeää toimijoille ja yhteistyö kaupungin kanssa aiheen ympärillä on jatkunut esim. tuote-esittelymahdollisuuksina ja tuotekehittelytyönä, jossa on tavoitteena vaikuttaa kaupungin alueiden suunnittelutyöhön.

Erittäin hyödyllinen yhteiskehittämisen kokemus oli yhdellä haastateltavalla, jossa kohteena oli Savilahden alue. Yhteiskehittämisen prosessin ja tapaamisten fasilitoinnissa oli onnistuttu hyvin ja toteuttamiseen oltiin yrityksen kannalta tyytyväisiä. Osallisuuden tunne, kokemus yhdessä kehittämisestä oli vahva. Kehittämistä tehtiin konkreettisen asian ympärillä ja jokaisella osallistujalla oli oma näkökulmansa aiheeseen. Yritykselle yhteiskehittämisestä syntyi myös liiketoiminnallista hyötyä.

5.4.3 Miten osallistavat menetelmät voisivat edistää Business Kuopion toteuttamaa verkostoyhteistyötä?

Verkostoyhteistyönkehittämiseksi nähtiin osallistumisen, osallisuuden ja osallistamisen menetelmien lisäksi yhteiskehittäminen merkittävänä tavoitteena. Haastateltavat toivat esille mm., että osallistamalla saadaan asiakkaita sitoutumaan toimintaan ja osallistaminen luo merkityksellisyyttä molemmille osapuolille. Yrityksen kasvot osallistujana lisää sitoutumisen lisäksi myös tekemisen merkityksellisyyttä. Yhteiskehittämisellä saadaan puuttuvaa resurssia Business Kuopion käyttöön esim. tietynlaista osaamista ja samalla luodaan esim. liiketoimintahyötyä yritykselle.

”Yhteiskehittämisessä kaikkien alojen asiantuntija ei tarvitse olla, voi keskittyä siihen omaan ydinosaamiseen, tunnistaa sitten puuttuvat resurssit ja hakea sitten esim. kapean alan asiantuntijat täydentämään sitä osaamista luoden synergiaetuja.”

Kehittämistyöhön, kuten osallistamisen tai yhteiskehittämiseen tarvitaan sykäys tai aito tarve joko kaupungilta tai kentällä olevalta toimijalta. Business Kuopiolle voitiin nähdä myös toimijarooli, joka kokoaisi alueen tahtotilaa yrityksiltä. Osallistavien menetelmien käyttämisellä luodaan vaikuttavuutta, mutta on olennaisen tärkeää viestiä aikaansaannoksista, arvioida ja mitata tekemistä ja lisäksi viestiä saadusta palautteesta oikein. Kehittämistyön vaikuttavuuteen liittyen, pitää asiat nähdä isommassa merkityksessään. Esimerkiksi yksi haastateltavista puki ajatuksen näiksi sanoiksi, tuodessaan esille erään Tahkolla pidettävän tapahtumaninfraan liittyvää yhteistyötä ja valmistelua:

”Kaikki mistä on hyötyä Kuopiolle, on siitä hyötyä myös Tahkolle.”

Yrityksen näkökulmasta osallistumisesta tulisi saada liiketoiminnallista hyötyä, ettei sitä kokisi ilmaiseksi työksi. Liiketoiminnallinen hyöty lisää myös sitoutumista toimintaan. Haastateltavat toi esille esimerkiksi, että osallistamiseen tai yhteiskehittämiseen liittyvään markkinavuoropuheluun voisi kartoittaa ja osallistaa pienyrityksiä omine tuotteineen, mahdollisesti pilkkoa tarjousta pienempiin osiin ja Business kaupungin roolissa tukea paikallisuutta useamman alueella toimivan yrityksen mahdollisuutena päästä mukaan samanaikaisesti.

Useamman kuin kahden haastateltavan mielestä Business Kuopion tunnettuutta voisi kehittää yleisesti sekä verkostojen keskuudessa. Osallistamisen menetelmillä tulleita ajatuksia tähän liittyen olivat mm. asiakas- ja informatiivisten tilaisuuksien ja jalkautumisen lisääminen eri tarpeisiin, yritysvierailut, nuorten liiketoimintaopiskelijoiden osallistaminen, uutiskirjeen hyödyntäminen ideoinnissa ja palautteen kertomisessa, jotka liittyvät myös tunnettuuden lisäksi Business Kuopion toiminnan vaikuttavuuteen ja yritys yhteistyön lisääntymiseen.

Toimintatapojen uudistamiseen liittyvien toimenpiteiden kautta Business Kuopion toiminta muuttuisi täten yhdestä suunnasta annetusta ja siihen olisi aito mahdollisuus osallistua. Ns. kynnyksen matalamista erilaisiin yrityksille liiketoimintahyötyä tuottavien julkisten hankkeiden, innovatiivisten hankintojen ja erilaisten kokeilujen kautta.

5.5 Teema 5: Kehittämisideoita Business Kuopiolle verkostoyhteistyöhön, osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen?

Tässä teemassa/kysymyksessä haluttiin selvittää haastateltavilta kehitysideoita verkostoyhteistyöhön, osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen. Ne on jaoteltu kolmeen selkeämpään osa-alueeseen: tavoitteellisuuteen ja toimintatapoihin, liiketoiminnalliseen hyötyyn (lisäarvo) ja tunnettuuteen (vaikuttavuus).

Tavoitteellisuutta ja toimintatapoja ts. rakenteellista pääomaa kehittäviä ideoita liittyivät mm. yhteishenkilön ja toimijoiden rooliin ja yhteydenpidon ja yhteistyöntapoihin.

Yhteishenkilöillä on myös iso rooli, kuka lähestyy ja ketä lähestytään, vaikka yrityksessä yritys yhteistyöstä puhutaankin. Jalkautuminen ja henkilökohtainen kontaktointi puhelimitse on tärkeää, erityisesti jos on jotain kiinnostavaa luvassa. Alueella toimiva Business Kuopion yritysasiantuntija on

myös väylän kaupungin päättäjiin. Yhteydenpitoa voisi kehittää järjestämällä kohtaamisia johdon kanssa uudella tavoin, kokoamalla vaikka yrittäjähdistysten puheenjohtajat lähikunnista yhteen vapaamuotoisesti tapaamaan kaupunginjohtoa tai sitten koko jäsenistö mukana. Koolle kutsuminen sovitaisiin muuten kuin sähköpostikutsuilla.

Verkostoyhteistyötä, osallistamista ja yhteiskehittämistä ajatellen on tärkeää tuoda esiin Business Kuopion rooli toimijakentässä ja mikä on verkostoyhteistyöhön strateginen tavoite sekä myös mihin keskitytään, lisäksi on tärkeää löytää niin oman toiminnan uniikkisuus kuin myös mitä opittavaa on muilta. Business Kuopion lisämausteena on katsoa niin kunnan asukkaiden kuin yritysten tarpeita ja synnyttää näin yhdistävä idea, miten yhteiskehittämistä tehdään.

Asiakasraatitoiminnan ja tapaamisten kehittäminen, joissa yhteiskehittäminen on pääjuttu. Asiakailta voisi kysyä, että teemmekö me oikeita asioita ja onko ne vaikuttavia ja kaipaatteko te jotain erilaisia yhteistyömuotoja tai missä te haluaisitte olla mukana. Toiminta muuttuisi täten yhdestä suunnasta annetusta, ja siihen olisi aito mahdollisuus osallistua.

Lisäarvoa, liiketoimintahyötyä ts. kognitiivista pääomaa kehittäviä ideoita olivat mm. uusien toimintamallien, ts. pienten kokeilujen toteuttaminen. Kokeilussa etsitään pientarjouspyynnöillä ratkaisuja, ilman suurempaa hallinnollista toimeenpanoa. Esimerkiksi 50.000 e jaetaan 10–20 yritykselle ongelmanratkaisuun. Hyödyllinen menetelmä, ollen pieni investointi kaupungille, mutta iso asia yrittäjälle tai startupille. Toteuttamalla yhteistyö startupin palvelun tai tuotteen ja osaamisen avulla, näyttäyty parempana vaihtoehtona kuin antaa avustus suoraan yrityksen omaan toimintaan. Lisäksi kun tuo rahamäärä jaetaan useammalle startupille, on se merkityksellisempää, kuin jakaa koko summa vain yhdelle startupille. Toisenlainen kehittämiskohde, esim. asunto- tai yritysalueen kehittäminen, vaatisi aluksi ymmärtämystä, että mitkä kohteet yhteiskehittämiseen soveltuisi, joihin Business Kuopio voisi osallistaa yrityksiä mukaan. Esimerkiksi yhteissuunnittelu, jossa kaikki ajattelee yhteiskunnan tai kaupungin etua, jossa kiinnostaisi löytyykö aito tahtotila parantaa, eikä kukaan ajattelisi omaa napaansa vaan erityisesti kohteen parantamista. Tällaiseen toimintaan toivottiin olevan myös matala kynnyksiä, miten alueen yhteiskehittämisen osaajat voisivat tarjota omaa palveluaan. Viestinnän kannalta tässä olisi olennaista tuoda esiin ns. polku toimijoille sekä kuvata ongelma ja minkälaisia asiantuntijoita mukaan tarvittaisiin. Alkuun yhteiskehittämisessä voisi päästä esimerkiksi hyödyntämällä alueen yrityksiä osallistaen heidät mukaan suunnittelemaan yhteiskehittämisen mallia pienellä tarjouspyynnöllä.

Tunnettuutta (vaikuttavuutta), rakenteelliseen pääomaan liittyviä kehittäviä ideoita olivat mm. Business Kuopion asiakas- ja informatiivisten tilaisuuksien lisääminen järjestämällä säännöllisesti pari kertaa vuodessa huomioiden myös maaseutualueet. Kasvokkain järjestettävissä tilaisuuksissa tulisi olla kiinnostava teema ja vapaamuotoisempaa keskustelua ja toinen toisiinsa tutustumista. Mielenkiintoiset vieraat kiinnostavat, esimerkiksi kansanedustajan vierailu alueella. Lisää vaikuttavuutta saataisiin erityisesti korkean profiilin tapahtumien järjestämisellä ml. ministeritapaamiset. kansanedustajien kanssa käytävää vuoropuhelua kannattaisi lisätä Kuopio-Pohjois-Karjala akselilla esim. laajemman yritysjoukon viestin viemiseksi. Tapaamisissa tuotaisiin esille. verkoston agenda ja tärkeys, miksi ollaan mukana ja mitä halutaan saavuttaa. Tämän tyyppiselle tilaisuudelle olisi tarve ja yrityksillä kiinnostusta osallistua vaikuttamaan yhteiseen agendaan esim. EU-raham saamiseen

Kuopion talousalueelle, alueelliseen Business Finlandin veturihankkeeseen tai ekosysteemihankkeeseen.

Business Kuopion yritysasiiantuntijoiden yritysvierailut, joista viestittäisiin eri kanavissa vierailukohteina ja kerrottaisiin keskustelun aiheista. Ajatusta voisi kehittää lisäksi liiketoiminnan opiskelijoiden toimeksiantona jalkauttaen opiskelijoita avuksi toteuttamaan yritysvierailuja. Business Kuopiolle syntyi hyödyllistä tietoa mm. tiedolla johtamisen tueksi. Tämä olisi uudenlainen toimintatapa toimia henkilökunnan apuna ja samalla osallistettaisiin nuoria toimintaan mukaan. Viestinnällisesti tämä voisi olla erittäin kiinnostavaa ja myös erilaista oppilaitoksen toimintaan nähden.

Business Kuopion uutiskirjeen merkitys ja rooli on tärkeä myös maaseutualueella ja sitä on helppo jakaa eteenpäin paikallisissa verkostoissa. Uutiskirjeessä voisi käynnistää ideoinnin palkinnon kera. Esimerkiksi pyytämällä asiakkaita lähettämään parhaan ideansa ja ajatuksensa siitä, miten Business Kuopio voisi parantaa keskinäistä kanssakäymistä ja tiivistää verkostosuhteita sekä rakentaa yhteiskehittämisen menetelmiä. Erään haastateltavan mukaan

"Hieno, jopa harvinainen tapa viedä asioita eteenpäin voisi olla palautteeseen vastaaminen julkisesti esim. Kiitos rakkaat asiakkaat. Kysyimme teiltä teemaan liittyviä asioita ja vastasitte seuraavalla tavalla. Nämä kolme asiaa nousivat eniten pintaan ja niiden osalta olemme tehneet seuraavaa..."

Toisen haastateltavan kautta nousi esille liiketoimintahyötyjen toteutumiseen liittyvä vaikuttava viestintä. Esimerkiksi voisi uutisoida näin:

"Nämä yritykset x ja x toteuttivat tämän kohteen, johon Kuopion kaupungin asukkaat halusivat tätä ja tuota. Toteutettiin innovatiivisen hankintamenettelyn avulla ja tässä ovat tulokset..."

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto saaduista tuloksista

Haastateltavien verkostoyhteistyön taustoja tarkastellessa nousi esiin merkittävimpinä syinä liiketoiminnan edistäminen ml. rekrytointi, liiketoimintaympäristöön vaikuttaminen, uuden oppiminen, ammatin tai asiantuntijuuden edistäminen, yrityksen tunnettuus, tuen saaminen ja antaminen. Syyt ovat tarkasteltavissa tässä yhteydessä verkoston jäsenten tarpeena sosiaalisen pääoman kerryttämiseksi, ja erityisesti kognitiivisen pääoman muodostumiselle, joista esiin tulleet hyötynäkökulmat selkeästi kertovat. Verkostoyhteistyötä kehitettäessä sekä uusia verkostoja perustettaessa on tärkeää huomioida nämä tarvelähtökohdat.

Viitala & Jylhä (2019, 98–99) mukaan verkostoihin ajan myötä muodostuva sosiaalinen pääoma voidaan jakaa mukaan rakenteelliseen, relationaaliseen ja kognitiiviseen pääomaan. Kognitiivinen pääoma on verkoston jäsenten tietoa ja yhteistä ymmärrystä. Kognitiivinen pääoma kertoo toimijoiden yhteisestä arvonn tuottamisesta. Tuloksissa esiin tulleet tuen saaminen ja antaminen eli vastavuoroisuus ja sosiaalinen vaihdanta hyödyttää Tanskasen (2021, 154) mukaan toista osapuolta ja sen lisäksi sosiaalinen vaihdanta näkyy kasvavana paineena osapuolen saadessa paljon hyötyä toiselta osapuolelta vastavuoroisesti annettavaksi hyödyksi. Myös Kadushin (2012, 210–211) piti tärkeänä sosiaalisen pääoman muodostumista yksilöiden, että organisaation omista lähtökohdista, jonka lisäksi hän toi esille niin ikään työ- tai liike-elämän mahdollisuuksien lisääntymisen sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen synnyttyä.

6.1.1 Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen edistäminen

Verkostoyhteistyössä onnistumiseksi nousi esille tarpeet jäsenten tuntemisen edistämisestä. Tapahdumiin toivottiin vaikuttavuutta esim. tapahtumien määriin, asiantuntijuuteen, edunvalvontaan tai merkittävään tiedon saantiin liittyen. Lisäksi esiin nousi merkittävästi tapahtumien vapaamuotoisuuden lisääminen. Yrityksiin jalkautuminen Kuopion eri alueille ja yrityksiin myös virka-ajan ulkopuolella korostui erityisesti verkostoyhteistyössä maaseutualueilla. Verkostoyhteistyössä toimivien jäsenten tuntemiseen liittyvät tekijät ovat osa sosiaalista pääomaa, ja erityisesti sen rakenteellista pääomaa.

Rakenteellinen pääoma muodostuu vuorovaikutuksen rajapinnoista, esimerkkeinä yhteiset tilaisuudet, kokoukset, yhteiset tekniset järjestelmät ja prosessit. (Viitala & Jylhä 2019, 98–99.) Järvensivun (2019, 63–64) mukaan, jotta verkostoyhteistyössä onnistutaan ja yhteinen oppiminen mahdollistetaan, on vuorovaikutuksen oltava riittävää ja laadukasta, asiakkaat täytyy tuntea hyvin ja tuntemista on voitava kehittää, sillä ilman tuntemista yhteistyökumppanin osaamista tai yhteistä osaamista ei osata hyödyntää. Lisäksi tuntemisen avulla tieto toisilta saatavasta avusta ja omista auttamiskyvyistä lisääntyy. (Järvensivu 2019, 64–68.)

Kun tuntemisen edistämiseksi esimerkiksi tapaamisten tiheyttä lisätään, sitä enemmän Salmisen (2022, 81–82) ja Kadushinin (2012) mukaan, ajatukset ja ideat välittyvät. Yhtä lailla mitä enemmän yksilöllä on verkostoyhteyksiä sitä paremmin hän voi edistää asioita, joita hän kokee tärkeiksi. Kun verkosto on tiheä, löytyy asian edistämiseksi helpommin vastaanottajia eikä asian edistäminen kaadu yhden kielteisen mielipiteen vuoksi. Sen lisäksi yhtäaikainen tiedottaminen ja yhteenliittyminen

verkostojen jäsenien kesken lisää vaikutusvaltaa. Myös Harisalon (2021, 214) mukaan tunteminen vaikuttaa myös tuotteiden laadun ja luotettavuuden määrittelyyn, kun asiakkaista on enemmän tietoa.

Luottamus on osa relationaalista pääomaa, joka muodostuu myös sitoutumisesta ja odotuksista verkoston sisällä (Viitala & Jylhä 2019, 98–99). Erityisesti tuloksissa verkostoyhteistyön jäsenten välisiin luottamuksellisiin suhteisiin liittyen korostui (Business Kuopion) työntekijöiden tarpeellisuus luotettavana ja pitkäaikaisena yhteistyökumppanina yritykselle. Tässä yhteydessä pitkäaikainen asiakkuussuhde loi luottamusta, ja sen turvin on hyvä tuoda muitakin asiantuntijoita tutustumaan. Viitalan & Jylhän (2019, 98–99) mukaan kumppanuussuhteessa yhteistyö on laaja-alaisempaa, keskinäinen riippuvuus suurempaa ja tiedonvaihto syvällistä ja avointa. Toiminta ja järjestelmät edellyttävät tällöin avoimuutta ja luottamuksellisuutta. Järvensivu (2019, 81–83) korosti, että luottamuksen voimin uskalletaan avautua omasta osaamisesta, resursseista, tuotteista tai palveluista.

Luottamuksellisen yhteistyösuhteen kannalta tuloksista nousi Business Kuopion rooli verkostoyhteistyössä liiketoimintahyödyn mahdollistajana. Asia nousi toistamiseen eri haastattelujen aikana, liiketoimintahyötyjen mahdollistaminen lisää luottamusta Business Kuopiosta vaikuttavana verkostotoimijana tuottaen lisäarvoa ja yhteistä etua molemmille osapuolille. Vaikuttavuuden edellytyksenä verkostoitumisessa on organisaation kyvykkyys kytkeytyä toisiinsa, toisien sanoen organisaation halu ja kyky yhteistyön tekemiseen. Kytkeytyvyyden edellytyksenä on verkostokumppaneiden luottamus toisiinsa, joka vähentää oman edun tavoittelua tuoden esiin yhteisen edun merkityksen. Arvon luomisen parantaminen edellyttää organisaatiolta innovatiivisuutta ja asiakastuntemusta (Harisalo 2021, 223.)

Niin vuorovaikutuksen kehittämisessä kuin sitoutumisen edistämässä olisi tärkeää kehittää myös ihmissuhteista huolenpitämistä. Tuloksissa nousi esille ihmisyyys ja aito välittäminen, jotka vaikuttavat luottamukseen ja sitoutumiseen. Sitoutuminen on osa relationaalista pääomaa (Viitala & Jylhä 2019, 98–99). Tunteet vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen ja luottamus vaikuttaa myöhemmän vuorovaikutukseen. Positiiviset ja negatiiviset tunteet muokkaavat toimijoiden käyttäytymistä ja samalla ne ehdollistavat heidän käsityksiään toistensa luotettavuudesta ihmissuhteiden aloittamisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä ajan saatossa. (Andersen, Houman & Kumar 2006, 523.)

Osaamisen ja vahvuuksien esilletuontiin verkoston eri vaiheissa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota, se lisää sitoutumista. Liiketoimintahyötyjen esille tuominen ja mahdollistaminen on verkostoyhteistyössä onnistumisen kannalta tärkeää kaikkien haastateltavien osalta myös tässä yhteydessä. Verkostot, joissa on selkeä kysymysasetelma ja hyötylogiikka loivat tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Näin ollen verkostotapaamisten markkinoinnissa, sisällöntuotannossa tulisi onnistua kohdejoukon sitouttamiseksi ja luottamuksen säilyttämiseksi. Järvensivun mukaan (2019, 99–102) sitoutumiseen ja lupauksiin tarvitaan osapuolten tarpeiden ja odotusten lisäksi sisäistä motivaatiota, jonka muodostavat toimijan vapaus toimia ja tehdä päätöksiä sekä valita omat toimintatapaansa. Lupauksen tekemiseen on parhaat mahdollisuudet silloin kuin hyödyllisyys ja merkityksellisyys kohtaavat tarvittavan osaamisen ja kyvykkyuden. On löydettävä kullekin toimijalle verkostossa sopivaa tehtävää ja kehittää verkostoa suuntaan, jossa kaikille löytyy tekemistä, tahtoa, informaatiota ja osaamista.

6.1.2 Verkostoyhteistyön johtamisen kehittäminen

Verkostoyhteistyön rakenteelliseen ja relationaaliseen pääomaan kuuluu verkoston johtaminen. Business Kuopion ja yrittäjien välisen verkostoyhteistyön johtamisessa pidettiin tärkeinä elementteinä myönteisyyttä, tasapuolisuutta, suunnitelmallisuutta, ketteryttä sekä strategisessa päämäärässä pysymistä. Tasapuolisuuteen viitaten Virtanen (2020, 174–175) korostaa, että johtajan on hyvä painottaa palvelumentaliteettia huomioiden poliittiset päätöksentekijät, organisaatio ja palveluhenkilöstö sekä palvelun käyttäjät. Sen lisäksi luottamus ja maine sekä niiden merkitys vaatii strategiaa sekä toiminnallista että taktista näkyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Myös Sydänmaanlakka (2015, 57–63) piti verkostojohdamisessa tärkeänä uudistumista, ketteryttä ja strategialähtöisyyttä.

Tulosten perusteella koettiin tärkeänä, että uuden verkostojohdajan aloittaessa tai jäsenien vaihtuessa on tärkeää huomioida niin johtajan kuin jäsenten osaaminen ja vahvuudet. Oikeanlaisten vahvuuksien ja piilevienkin kykyjen havainnoimista ja resursseihin adaptoitumista pidettiin tärkeänä. Verkostonjohtamisen tulisi olla motivoivaa, jolloin yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen merkitys kasvaa. Lisäksi uuden oppiminen lisää myös motivaatiota verkostotoimintaan. Suunnitelmallisuus välietappeineen ja tavoitteineen motivoi. Toisten kehuminen ja kannustaminen, kiittäminen lisää motivaatiota niin kasvokkain kuin digitaalisessa ympäristössä. Toisaalta yhteinen vapaamuotoinen verkostotyön ulkopuolinen tekeminen lisää motivaatiota.

Myös Koiviston & Rannan (2019, 37–38) mukaan yhteistyön johtamisen tulee olla motivoivaa. Yhteinen innostus, flow-tila, yhteisen tavoitteensaavuttamiseksi on tärkeää onnistumisen kannalta. Ryhmässä luotu vahva, jaettu sisäinen motivaatio eli yhteinen tahtotila tavoitteiden saavuttamiseen perustuu luottamukseen ja vapaaehtoisuuteen. Tahtotilan kautta, kun motivaatio on syntynyt, syntyy myös osallisuuden ja vaikuttavuuden tunteet niin yksilöissä, pienessä kuin isommassakin ryhmässä tai organisaatiossa. Niin ikään Järvensivun (2019, 99–101) mukaan motivaatioon verkostotoiminnassa liittyy myös kyvykkyyden tai pystyvyyden tunne siitä, että toimija pääsee käyttämään ja hyödyntämään taitojaan sillä tavalla, joka on toimijalle sopiva ja sen lisäksi motivaation muodostuu merkityksellisestä kytkeytyneisyydestä toisin sanoen yhteisöllisyydestä. On tekemässä jotain, jolla on merkitystä itselle ja muille.

6.1.3 Osallistavat menetelmät ja yhteiskehittäminen Business Kuopion verkostoyhteistyön edistäjinä

Verkostoyhteistyön kehittämisen kannalta merkittävänä tuloksina näyttäytyivät osallistumisen, osallisuuden ja osallistamisen menetelmien edistämisen lisäksi yhteiskehittämiseen kiinnostuneisuus. Sekä osallistamisesta että yhteiskehittämisestä oli kaikilla haastateltavilla hyviä onnistumisen kokemuksia. Kun myöhemmin mainittuja toimintatapoja uudistetaan kehitysideoiden avulla, Business Kuopion toiminta tulisi muuttumaan täten yhdestä suunnasta annetusta ja yritysten olisi aito mahdollisuus osallistua toimintaan. Tulosten perusteella osallistamalla asiakkaita saataisiin heitä sitoutumaan toimintaan liiketoimintahyötyjen kautta. Osallistaminen luo tekemisen merkityksellisyyttä molemmille osapuolille. Osallistavien menetelmien avulla luodaan verkostoyhteistyöhön vaikuttavuutta, lisääntyneenä yritysyhteistyönä ja onnistumisina, erityisesti toimivan viestinnän avulla.

Meriluoto ym. (2019,13) korostivat osallistamisen tavoitteissa osallisuuden tunnetta ja muodostuvaa voimaannuttamista ja valtaistamista, toiseksi tiedon saantia yhteistuotannon -tai kehittämisen avulla

sekä kolmantena tavoitteena oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen lisääntymisen verkostohallinnan avulla.

Yhteiskehittämisellä saadaan aikaan vaikuttavuutta etenkin, jos sen tavoitteena on liiketoimintahyödyt. Erityisesti liiketoimintahyötyä tuottaisivat julkisten hankkeiden, ja esim. innovatiivisten hankintojen ja erilaisten kokeilujen mahdollistaminen. Yhteiskehittämisellä voidaan saada puuttuvaa resurssia, uutta tai erityistä asiantuntijaosaamista Business Kuopion käyttöön. Asiakkaiden kokonaisvaltainen, samanaikainen läsnäolo yhteisluomisessa tuo vastavuoroisuutta. Prosessi uudistuu palvelujen käyttäjien avulla, luoden samalla merkityksellisyyttä. Palveluekosysteemeihin liittyvät läheisesti niin asiakaskokemus kuin palvelujen hahmottaminen. (Virtanen 2019, 37–38).

6.1.4 Verkostoyhteistyöhön, osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen merkittävimmät kehitysajat

Merkittävimmät kehitysajat liittyivät erityisesti toimintatapoihin (rakenteellinen ja relationaaliseen pääomaan) ja liiketoiminnallisen hyödyn ts. lisäarvon tuottamiseen (kognitiiviseen pääomaan). Toimintatapoja kehittäviä ideoita, jotka lisäävät myös verkostoyhteistyön tunnettuutta ja toiminnan vaikuttavuutta oli Business Kuopion asiakas- ja informatiivisten tilaisuuksien lisääminen järjestämällä säännöllisesti pari kertaa vuodessa huomioiden myös maaseutualueet. Sen lisäksi yritysasiantuntijoiden yritysvierailuiden lisääminen, joista viestittäisiin eri kanavissa aktiivisen toiminnan hengessä ja avattaisiin tapaamisen tarkoitusta sekä merkittävyyttä. Yritysvierailujen vaikuttavuutta voisi kehittää osallistamalla mukaan yhteistyöhön alueen liiketoiminnan opiskelijoita oppimaan yritysvierailujen toteuttamisesta, markkinoinnista ja viestinnästä hyödyntäen Business Kuopion markkinointikanavia, erityisesti uutiskirjettä ja sosiaalista mediaa. Verkostoyhteistyön johtamiseen erityisesti sen uusiutumisen kannalta kehitysideoista merkittävimpanä nousi mentorin käyttäminen, joka varmistaisi verkoston johtajan pääsemisen alkuun ja jota voisi hyödyntää myös verkoston elinkaaren eri vaiheissa. On hyvä lisätä myös asiantuntijavierailijoita verkostoyhteistyöhön inspiroimaan koko verkostoa uusiutumaan.

Liiketoimintahyötyä, lisäarvoa (kognitiivista pääomaa) kehittäviä ideoita olivat mm. toimintamallien, kuten pienten kokeilujen tai tarjouspyyntöjen toteuttaminen Business Kuopiota ja Kuopion kaupunkia koskeviin ongelmanratkaisuihin yritysten kanssa. Lisäksi yritysalueiden ja liiketoimintaympäristöjen kehittämistä yhteissuunnittelulla voisi lisätä. Erityisesti vaikuttavuutta lisäävänä kehitysideoana nousi asiakasraatitoiminnan aloittaminen. Kehitysideoiden perusteella Business Kuopion kehityssuunnitelma on kuvattu kappaleessa 6.4.

6.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että vuorovaikutus verkostoyhteistyössä on tärkeää sekä organisaation että yksityisen yrityksen kannalta ja sitä on mahdollista kehittää eri tavoin. Kuten Keräsen (2019, 89) tutkimustuloksissa niin tässäkin, on siis vuorovaikutus olennainen osa kumppanuuksissa ja sillä on merkityksensä kumppanuuden kehittyessä. Opinnäytetyön olennaiseksi tulokseksi nousut lisäarvon tuottaminen verkostoyhteistyön avulla tarvitsee tuekseen vuorovaikutuksen kehittämistä.

Benchmarkingin kautta nousut osaamisen kehittämisen tarve ja kokemukset vertailukaupungeista osallistamisen ja yhteiskehittämisen työkaluihin liittyen on olennainen verkostoyhteistyössä onnistumisen kannalta jatkossa Business Kuopiolle, digitaalisten työkalujen osaamisen avulla

verkostoyhteistyössä olisi myös mahdollisuudet onnistumiseen, kuten Toivikon ym (2023, 275) tutkimus koronapandemian ajalta osoitti.

Verkostoyhteistyön johtamisen tavoitteellisuus oli yksi tärkeimmistä tuloksista, joka heijastui myös johtajuuden eri vaiheisiin verkostotoiminnassa. Kuitenkin toisin kuin Kattaisen (2016, 233–236) tutkimuksessa itseohjautuvuuden tilalle opinnäytetyön tulokset toivat esille verkostonjohtajuuden tukemisen kiertävä puheenjohtajuuden, asiantuntijakollegoiden mukanaolo, mentorointituen ja uusien asiantuntijoiden hyödyntämisen.

Haastattelun ja benchmarkingin johtopäätösten vertailussa samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien osalta on todettavissa, että vertailukaupungit nostivat esille viestinnän parantamisen verkostotoiminnan liiketoimintahyötyjen ja -tulosten sekä saadun palautteen esiin tuomisella. Lisäksi sekä osaamisen lisäämiseen että aika- ja henkilöresurssien taklaamiseen olisi erityisen hyödyllistä käyttää digitaalisia alustoja ja ostopalveluja. Samoin haastattelujen perusteella viestinnän merkitys nousi esille. Molemmissa, sekä vertailukaupungeissa että haastateltavien yritysten osalta oli nähtävissä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkittävyys, mutta benchmarkingin kautta esiin nousi kuitenkin organisaation resursseja helpottavat keinot ml. digitaalisuuden hyödyntäminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaation ja sen asiakkaiden verkostoyhteistyötä voisi tukea sekä tuottaa työyksikölle ehdotus/suunnitelma sen kehittämiseen. Ennen teema-haastatteluja toteutetun benchmarkingin ja sen jälkeen toteutetun varsinaisten teemahaastattelujen avulla sain tutkimuskysymyksiin selkeät vastaukset, joista merkittävimpinä nousivat verkostoyhteistyön tukeminen tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden parantamisella, viestinnän kehittämisellä sekä osallistamisen ja yhteiskehittämisen lisäämisellä.

Tutkimuksen alakysymykseen, millä tavalla osallistavat menetelmät voisivat edistää Business Kuopion toteuttamaa verkostoyhteistyötä, nousi esiin onnistuneita kokemuksia niin maaseutualueella kuin kaupunkialueilla osallistamisesta kuin yhteiskehittämisestä. Verkostoyhteistyön tavoitteiden kirjastamisella Business Kuopion osalta on paikkansa peilaten sitä koko kaupungin strategiaan. Yhteiskehittäminen tarvitsee resursseja, viestintää mahdollisista kohteista sekä kiinnostuneet yhteistyökumppanit. Viestinnän kehittämisellä ja liiketoimintahyötyjen sekä lisäarvon esiintuomisella on iso merkitys verkostoyhteistyössä menestymiselle.

Tulosten ja kehitysideoiden perusteella oli mahdollista tuottaa kehittämissuunnitelma Business Kuopiolle lähivuosisia ajatellen. Kehittämissuunnitelma on kuvattu kappaleessa 6.4.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Luotettavuuden eli reliabiiliuden sekä pätevyyden eli validiuden arviointi liittyy tutkimuksen virheiden syntymisen välttämiseen. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja pätevyydellä mittarin tai tutkimusmenetelmän kyvykkyyttä mitata tarkoituksen mukaista kohdetta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Luotettavuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan siten, että hän tuo esille osaavasti valitsemansa ja käyttämänsä perustelut, oikeanlaiset lähestymistavat ja teemat, joilla tutkimusongelma on ratkaistu ja tutkimus toteutettu. Luotettavuuden tulee olla esille

kaikissa tutkimusvaiheissa ja näin ollen tutkijan on kuvattava tarkasti ja todenmukaisesti tutkimuksen eteneminen sekä myös vaikeuksien ilmeneminen. Lisäksi tutkimuksen uskottavuutta lisää, se miten koko yleisö kokee ja hyväksyy tutkimuksen tulokset todellisiksi sekä pystyvät luottamaan siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti ja huolellisesti. Vaikka raportti sisältäisi vieraita aiheita on sen silti kuvattava ilmiöitä niin että lukija vakuuttuu esitettyjen asioiden todenperäisyydestä ja kuvauksen asianmukaisuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tutkimusaineiston keräämisen olosuhteista, paikoista ja ajankäytöstä haastatteluissa sekä havainnoinneissa on kerrottava tarkasti, myös aineiston luokittelun sekä tulosten tulkintaan liittyvien perusteiden esittämisessä (Hirsjärvi ym. 2013, 232–233).

Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelujen kysymykset sekä avoimet vastaukset tukivat viitekehystä ja tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen etenemistä on kuvattu opinnäytetyön eri vaiheissa tarkasti ja todenmukaisesti. Haastattelujen aikana tutkijan oli mahdollista kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi haastattelujen nauhoitus, litterointi sekä huolellinen luokittelu ja analysointi. Kirjallisessa osuudessa on käytetty luotettavia lähdemateriaaleja ja lähdeviittaukset ovat tehty oikeaoppisesti. Lähdeaineiston hakemisessa on käytetty Savonia-Finna-kirjaston tietokantoja, suomalaisia ja kansainvälisiä aineistoja. Pieni osa haastattelujen tuloksia on kirjattu tuloksiin myös alkuperäisessä muodossaan, lisäksi saatuja kehitysideoita on kuvattu suoraan muokkaamattomina tulosten yhteydessä ja kehityssuunnitelmassa. Opinnäytetyön toteuttamiseksi on opinnäytetyön aihe ja suunnitelma käyty läpi sekä kohdeorganisaation että opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Hankkeistamissopimus opinnäytetyön toteuttamisesta on allekirjoitettu myös molempien osapuolien toimesta.

Pätevyys merkitsee laadullisessa tutkimuksessa kuvaukseen kytkeytyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Pätevyyttä voi tämentää käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä, tutkijoita, teoreettisia näkökulmia ja/tai erilaisia tutkimusaineistoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 232–233). Opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimuksen teemahaastattelujen lisäksi menetelmänä benchmarkingia vertailukaupungeista. Benchmarkingin tulokset on esitetty opinnäytetyössä selkeästi ja ymmärrettävästi. Teoreettinen viitekehys näkökulmineen on kuvattu selkeästi luettavuutta ja ymmärrystä avaten.

Eettisyys näkyy tutkijana noudattamana eettisenä periaatteena koko tutkimuksen ajan. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja analyysitavat voivat toimia minkä tahansa muun hyvin tehdyn tutkimuksen periaatteena. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena tulee olla hyvien asioiden aikaansaaminen kohdejoukkoa koskien ja kohdejoukon elämäkulkua ei saa vaarantua eikä tutkimuksesta koitua haittaa kohdejoukolle tai muille tahoille, jotka liittyvät tutkimukseen. (Puusa & Juuti 2020, 175). Eettisesti hyvä tutkimus on sellainen, jonka tutkimuksen teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, lähtökohtana on pidettävä ihmisarvon kunnioittamista esim. liittyen suostumukseen osallistumisesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 23–25). Henkilöt osallistuivat vapaaehtoisesti niin benchmarking -haastatteluihin kuin varsinaisiin teemahaastatteluihin. Henkilöiltä ei kysytty henkilökohtaisia taustatietoja, josta heidän anonymiteettinsa olisi selvinnyt. Sekä benchmarkingin että teemahaastattelujen kysymykset oli suunniteltu etukäteen. Kaikilla haastateltavilla henkilöillä oli tiedossa haastattelujen käyttötarkoitus. Haastatteluissa oli tasa-arvoinen ja kunnioittava ilmapiiri.

6.4 Kehittämissuunnitelma verkostoyhteistyön tavoitteellisuuteen ja vaikuttavuuteen

Opinnäytetyön tuloksena syntyneiden olennaisimpien kehitysideoiden toteuttaminen tarvitsee kohdeorganisaatiolle selkeän suunnitelman lisäksi myös koordinaatiota, aikaa ja resursseja. Kaikkia hyviä kehitysideoita on mahdotonta toteuttaa lähivuosina, on kuitenkin mahdollista toteuttaa osa niistä jakamalla pienempiin toimenpiteisiin sekä aikatauluttamalla toimenpiteitä eri vuosille.

Taulukkomuotoisen kehittämissuunnitelman pääelementteinä ovat toiseen sarakkeeseen nimetyt opinnäytetyön tulosten pääteemat, Business Kuopion verkostoyhteistyön tavoitteen kirkastaminen, osallistamisen lisääminen ja yhteiskehittämisen kokeilut sekä kolmanteen sarakkeen olennaisimmat kehitysideat. Neljännessä sarakkeessa on näkyvissä kehitysideaan liittyvät toimenpiteet ja mahdollisesti tarkempi kuvaus tehtävistä ja toteuttajista. Viimeiset kaksi saraketta on varattu aikatauluille 2024–2025.

Kehityssuunnitelman toteuttaminen vaatii taulukon ensimmäisellä rivillä olevan strategisen työpajan toteuttamisen viimeistään alkusyksystä v. 2024. Työpajan tavoitteena on peilata opinnäytetyössä saavutettuja tuloksia kaupungin strategiaan ja suunnitella toimenpiteet osaksi olemassa olevaa vuosisuunnitelmaa. Toimenpiteet ovat yhdistettävissä vuosittaisiin toimenpiteisiin, kuten talousarvion valmisteluun, viestintä – ja markkinointisuunnitelmaan, asiakaskyselyprosessiin sekä kohdeorganisaation strategiapäiviin sekä työyksikön CAF-itsearviointiin. Työpajan yhteydessä on käytävä läpi myös henkilöstön koulutustarpeet osallistamisen ja yhteiskehittämisen osaamisen edistämiseksi.

Taulukon toiselle riville merkityn osallistamisen lisäämisen toimenpiteet tulee käydä läpi työpajassa aikatauluttaen ja huomioiden opinnäytetyön kehitysideat viestinnästä, tapahtumien sisällöstä ja tapaamisten määrästä. Yritysvierailujen toteuttaminen yhteistyössä opiskelijoiden kanssa tarvitsee yhteistyön sopimiseksi erilliset palaverit ja mahdolliset sopimukset.

Yhteiskehittämisen kokeileminen taulukon rivillä kolme koskien liiketoimintaympäristöjen ja yritysalueiden kehittämistä tulee toteuttaa yhdessä kaupungin muiden työyksiköiden kanssa mm. kaavoitus-aikatauluihin nähden ja huomioida osallistamisen työkalujen haltuunotto ennen konkreettista osallistamisen prosessia. Aikataulullisesti kokeilu voisi olla mahdollista esimerkiksi vuoden 2025 puolella. Ostopalveluna toteutettavan fasilitoidun työpajan käyttömahdollisuuksia tulee vastaan arkityössä usein, mahdollinen aihe ja ajankohta on sovittavissa syksyn strategisen työpajan yhteydessä.

Asiakasraati ja markkinavuoropuhelu/innovatiivinen hankinta ovat molemmat kohteita, jotka vaativat tarkempaa suunnittelua ja erityisesti markkinavuoropuhelu/innovatiivisen hankinnan läpiviennin osalta, hankintaosaamisen lisäämistä. Aikataulullisesti kehittämissuunnitelmassa nämä kaksi yhteiskehittämisen kokeilua ajoittuisivat vuoden 2025 puolelle suunnittelun osalta ja toteutuksen osalta vuodelle 2026.

TAULUKKO 4. Kehittämissuunnitelma.

		Kehitysideat	Toimenpiteet	Aikataulu 2024	Aikataulu 2025
1.	Business Kuopion verkostoyhteistyön tavoitteen kirkastaminen	Toimintasuunnitelman laadinta. Osallistamisen ja yhteiskehittämisen osaamisen lisääminen sekä työkalujen haltuunotto	Tavoitteellisen verkostoyhteistyön toimenpiteiden suunnittelu, sopiminen toimenpiteistä ja vastuista (taulukon osat 2.-3.) Huomioidaan tähän liittyvät koulutustarpeet, vuosittainen markkinointisuunnitelma, asiakaskysely sekä työyksikön CAF- itsearviointin ajankohta *	Seuraava strategia-päivän työpaja syksy/24	Tarkastelu *5/2025
2.	Osallistamisen lisääminen	Maaseutualueiden yrittäjäverkostotapahtumien uudistaminen, tapaamisten lisääminen etäyhteyksin ja asiantuntijavierailut	Tapahtumien suunnittelu ja aikataulutus maaseutualueiden yritysasiantuntijoiden ja yrittäjäverkostojen kanssa.	Toteutus alkoi keväällä 2024	Tarkastelu 5/2025
		Yritysvierailujen lisääminen ja kehittäminen	Business Kuopion yritysvierailujen lisääminen Opiskelijat osallistava yhteistyö yritysvierailuissa	Toteutus alkoi keväällä 2024, jatkuen syksy 2024	Tarkastelu 5/2025
3.	Yhteiskehittämisen kokeilut	Liiketoimintaympäristöjen ja yritysalueiden kehittäminen	Esim. Kelloniemi, Hepomäki, Savilahti tai Pieni-Neulamäki. Yhteistyö Business Kuopion yritysasiantuntijat, kaavoitusosasto, maanhallintaosasto. Osallistavien työkalujen käyttö Kohteen valinta/toteutusvuosi.	Kaavoitusai kataulujen mukaan	Tarkastelu 5/2025
		Ostopalveluna osallistava työpaja, fasilitointi	Esim. Kuopion strategiaa tukevan projektin/ohjelman laatimisen yhteydessä, henkilökunta ja asiakkaat	Kehityskohde syksy /2024, osallistavien työkalujen käyttö	Tarkastelu 5/2025
		<i>Asiakasraati mahdollisuutena, vapaamuotoisena kokeiluna aluksi ja esim. aluksi 1-2 kertaa vuodessa Business Kuopion toiminnan kehittämiseen.</i>	Osallistavien työkalujen ja yhteiskehittämisen menetelmien osaaminen hallussa. Kiinnostuneita asiakasyrityksiä riittävästi. Lisäarvoa tuottavat aiheet valittuna	<i>Keskustelu seuraava strategia-päivän työpaja syksy/24</i>	Kehityskohde v.2025 Tarkastelu 5/2025
		<i>Markkinavuoropuhelu innovatiivinen hankinta</i>	<i>Mahdollisuutena tuleville vuosille. Vaatii suunnitelman talousarvion puitteissa. Savilahden toimijoiden / Savilahtifoorumin mahdollinen yhteistyö</i>	<i>Keskustelu seuraava strategia-päivän työpaja syksy/24</i>	Tarkastelu 5/2025

6.5 Pohdinta

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi opintojeni ensimmäisen lukuvuoden aikana 2021–2022 ja sen aihe ja tavoite pysyivät samankaltaisena opinnäytetyöprosessin loppuun, kevääseen 2024 saakka. Aihe verkostoyhteistyön kehittäminen oli kiinnostanut minua pitkään omassa työssäni ja olin tyytyväinen, että aiheeksi valikoitui omia työtehtäviäni ja kiinnostustani syvemmin käsittelevä teema. Koen merkitykselliseksi sen, että opinnäytetyön kautta sain omaa työtäni ja asiantuntijuuttani sekä työyhteisöäni tukevaa osaamista verkostoyhteistyön kehittämiseen.

Mielestäni onnistuin vastaamaan työyksikköni tarpeeseen tuoden esille kehityssuunnitelman, jossa on konkreettisia ja käytännönläheisiä kehitysideoita työyhteisölleni. Erityisesti koen tärkeänä että, tutkimuksen avulla pystyin tuomaan esille, miten muut kaupungit toteuttavat verkostoyhteistyötä ja miten ovat onnistuneet tuottamaan lisäarvoa yrityksille osallistamisen ja yhteiskehittämisen avulla. Asiakasyritysten haastattelut toivat esiin sen, että osallistaminen ja yhteiskehittäminen olivat toimintatapoina tunnettuja ja näin ollen myös kehitysideoita niiden edistämiseen oli mahdollista tuottaa tutkimuksen avulla. Verkostoyhteistyön kehittämiseen nousi selkeästi esiin tärkeitä seikkoja, jotka tukevat työyhteisön toimintaa jatkossa. Toteutuksen alla ovat olleet vuoden 2024 aikana jo mm. yrittäjäjärjestöjen tapaamisten ja tapahtumien kehittäminen sekä paikallisten yritysvierailujen lisääminen.

Opinnäytetyön merkitys johdannossa esitetyn ajankohtaisuuden kannalta on tärkeä. Kaupungin elinvoimaisuuden vahvistaminen investointien ja paremman palvelutason nostamisella konkretisoituu tällä hetkellä vallalla olevaan kahteen ulottuvuuteen, kaupungin haasteelliseen taloudelliseen tilanteeseen sekä elinkeinoelämän kriisinsietokykyyn. Lähtötilanne tutkimukselle oli kaupunkiorganisaation rakenteissa tapahtuva muutos, jossa hyvinvointialueiden syntyminen tulee pienentämään kaupungin budjettia, kuitenkin opinnäytetyöprosessin aikana yritykset ovat joutuneet kokemaan korona-pandemian jälkeen lisää haasteita nousseiden energiakustannusten ja työvoiman saatavuuden myötä eikä itäisen Suomen tilanne näytä Ukrainan sodan jatkuessa valoisalta. Verkostoyhteistyö näyttäytyy entistä tärkeämpänä ja siihen käytetyt kehittämisresurssit eivät ole nyt eikä tulevaisuudessa hukkaan heitettyä toimintaa.

Jos olisin voinut tehdä jotain toisin tai toteuttaisin vastaavanlaisen tutkimuksen uudelleen, suorittaisin kurssiopinnot pois opinnäytetyöprosessin alta ja käyttäisin vähintään puolen vuoden pituisen opintovapaajakson tutkimukseen. Sen aikana useamman työpajan toteuttaminen olisi tuonut tulosten kannalta lisäarvoa ja riittävän pituinen, selkeä ajanjakso olisi vähentänyt ajankäytöllisiä haasteita. Esimerkiksi benchmarkingin osalta hyviä ideoita olisi voinut syntyä yhteisellä työpajalla oman työyksikön ja vertailukaupunkien työyksiköiden kanssa. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista toteuttaa muutaman vuoden kuluttua verkostoyhteistyön toiminnan vaikuttavuuden arviointia esimerkiksi tapaustutkimuksena tai yhteiskehittämiseen perustuva toimintatutkimus sisältäen useamman yhteiskehittämisen työpajan esimerkiksi teollisen liiketoimintaympäristön kehittämisestä kaupungin ja yritysten kanssa.

Arvioidessani omaa työskentelyäni, oli useamman vuoden opinnäytetyöprosessi työnohessa hyvin haasteellinen, mutta mielenkiintoinen ja vaati kärsivällisyyttä sekä suunnitelmallisuutta. Työtehtävistä irtaantumisen, perheen aikataulujen, opiskelumotivaation ja hiljaisentyön mahdollistavien

olosuhteiden yhteensovittaminen toi haasteita ja näin ollen opinnäytetyön tekeminen eri vaiheineen kesti suunniteltua kauemmin ja se jakautui useammalle vuodelle.

Tämä prosessi opetti paljon pitkäjänteisestä itsenäisestä työskentelystä. Ammatillisesti verkostoyhteistyön tutkiminen toi esille ymmärrystä yhteistyöhön vaikuttavien asioiden kääntöpuolista, haasteista sekä viestinnän ja vaikuttavuuden merkityksellisyydestä.

LÄHTEET

- Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen, 2016. Uutinen. Turun Yliopisto. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mitase-on-ja-miten-siina>. Viitattu 19.2.2023.
- Andersen, Homan & Rajesh Kumar, 2006. Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationships: A Conceptual Model for Buyer–seller Dyads. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 4, 2006, 522-535, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>. Viitattu 7.3.2023.
- Business Kuopio julkaisuaika tuntematon /a. Liiketoimintaympäristö. Verkkosivu. <https://www.businesskuopio.fi/miksi-kuopio/liiketoimintaymparisto/>. Viitattu 3.4.2024.
- Business Kuopio julkaisuaika tuntematon /b. Yhteystiedot. Verkkosivu. <https://www.businesskuopio.fi/yhteystiedot/>. Viitattu 3.4.2024.
- Business Kuopio julkaisuaika tuntematon /c. Yrityspalvelu. Verkkosivu. <https://www.businesskuopio.fi/yrityspalvelut/businesskuopio/> Viitattu 3.4.2024.
- Espoon kaupunki, 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. 6Aika, Avoin osallisuus ja asiakkuus -kärkihanke. Verkkajulkaisu. <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Yhteiskehitta%CC%88misen-ka%CC%88sikirja.pdf>. Viitattu 19.2.2023.
- Harisalo, Risto 2021. Organisaatioteoriat. 2., uudistettu laitos. Tietosanoma.
- Hietanen, Päivi 2021. Case-esimerkki. Muotoilu rakentamisessa - kokemuksia Helsingin kaupungilta. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2013. Tutki ja Kirjoita.15.–17. painos. Bookwell Oy.
- Hyysalo, Virve 2021. Artikkeliala laputtaa! – Kevyt ja helposti monistettava menetelmä osana Oodin kehittämistä. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jämsén, Arja, Pyykkönen, Anne ja Reittu-Kuurila Ninka 2014. Osallisuuden Jäljillä. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys.
- Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen Johtaminen: Opi Ja Etene Yhdessä. BoD - Books on Demand.
- Kadushin, Charles 2012. Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings. Oxford University Press.
- Kattainen, Jari 2016. Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/125712/Jari%20Kattainen%20A4.pdf>. Viitattu 19.2.2024
- Keränen, Outi 2019. Developing public-private partnerships in centralized public procurement. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö, Markkinointi. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526221687>. Viitattu 19.2.2024.
- Koivisto, Satu & Ranta Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuntaliitto 2019. Uutta kunnista -julkaisu nro 3/2019. Verkkajulkaisu. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2004-osallistaako-kunta-osallistuuko-kuntalainen>. Viitattu 27.12.2023.

- Kuopion kaupunki 2021. Pitäjäraatien toimintasääntö. Pdf-julkaisu. Julkaistu 17.5.2021. https://www.kuopio.fi/uploads/2023/04/pitajaraatien_toimintasaanto_2021.pdf Viitattu 19.2.2024.
- Kuopion kaupunki 2022. Kuopio 2030 -strategia-asiakirja. Pdf-julkaisu. Julkaistu 16.2.2022. https://www.kuopio.fi/uploads/2024/04/kuopio2030_teksti_kv_160522_korjattu1.pdf Viitattu 3.4.2024.
- Kuopion kaupunki 2023a. Kaupunginjohtajan blogi: Talousarvion taustoista. <https://www.kuopio.fi/2023/11/27/kaupunginjohtajan-blogi-talousarvion-taustoista/>. Viitattu 19.2.2024.
- Kuopion kaupunki 2023b. Sisäinen raportti: Lähidemokratia ja osallisuus. Elinvoima- ja konsernipalvelut.
- Kuopion kaupunki, 2024a. Kuopio by Nature. Verkkojulkaisu. Julkaistu 5.3.2024. https://issuu.com/kuopio/docs/kuopio_by_nature_2024_fi_web_02?fr=xKAE9_zU1NQ. Viitattu 4.4.2024.
- Kuopion kaupunki, 2024b. Palvelualueiden organisaatiokaavio. Pdf-julkaisu. 19.2.2024. https://www.kuopio.fi/uploads/2024/02/palvelualueiden_organisaatiokaaviot.pdf. Viitattu 2.4.2024.
- Kuopion kaupunki, 2024c. Tilastotiedote 3/2024. Pdf-julkaisu. Julkaistu 26.2.2024. https://www.kuopio.fi/uploads/2024/01/tilastotiedote-03_2024-vaesto-tyottomuus-2023.pdf. Viitattu 4.4.2024.
- Lambiette, Renaud 2018. A gentle introduction to network science. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 13.3.2018. <https://youtu.be/L6CqqILBCI> Viitattu 1.4.2024.
- Meriluoto, Taina, Litmanen Tapio & Bäcklund Pia, 2019. Osallistu! Pelastaako Osallistaminen Demokratian? Tampere: Vastapaino.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro Oy.
- Puusa, Anu & Juuti Pauli, 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Ramaswamy, Venkat & Kerimcan Ozcan. What Is Co-creation? An Interactional Creation Framework and Its Implications for Value Creation. *Journal of Business Research*, vol. 84, 2018, pp. 196-205, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>. Viitattu 29.3.2023.
- Sydänmaanlakka Pentti, 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum.
- Tanskanen, Kari & Pajala Kerttu-Ilona, 2021. Ulkoisten Resurssien Johtaminen. Tietosanoma.
- Tilastokeskus 2023. Toimialaluokitus 2008. Verkkosivu. <https://www2.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/> Viitattu 26.11.2023.
- Toivikko Tuuli, Blomqvist Kirsimarja, Vartiainen Matti & Salo Niina, 2023. Rajoja ylittävä virtuaalinen verkostoyhteistyö. Teoksessa: Anne Mäkikangas, Pasi Pyöriä, Tuomo Alasoini, Tuomo Eloranta, Outi Vanharanta & Matti Vartiainen (toim.) *Koronapandemia, Työ Ja Yhteiskunta: Muuttuiko Suomi?* Helsinki. Gaudeamus. (252–275)
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimus Kuopion kaupungin ja valtion välillä Pdf-julkaisu. [https://tem.fi/documents/1410877/0/Kuopio+sopimus+FINAL+\(1\).pdf/ac0467f0-c77a-990a-a037-cf1854b8f2b6/Kuopio+sopimus+FINAL+\(1\).pdf?t=1615881839901](https://tem.fi/documents/1410877/0/Kuopio+sopimus+FINAL+(1).pdf/ac0467f0-c77a-990a-a037-cf1854b8f2b6/Kuopio+sopimus+FINAL+(1).pdf?t=1615881839901). Viitattu 1.4.2024
- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Pdf-tiedosto. Julkaistu 9.4.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>. Viitattu 19.2.2024.

Viitala, Riitta & Jylhä Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset Käsitteet, Teoriat Ja Trendit. 1. painos. Edita.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, Petri & Tammeaid Marika, 2020. Developing Public Sector Leadership: New Rationale, Best Practices and Tools. Springer.

Virtanen, Petri 2018. Palvelujen Yhteiskunta: Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, Tero & Huikkola Tuomas 2023. Strategiakirja: 25 Työkäluu. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE

Tutkimuskysymys nro 3: Millä tavoin Business Kuopion ja asiakkaiden verkostoyhteistyötä voisi kehittää?

1. Yhteistyöverkostoissa toimiminen

Kuvaile millaisissa yhteistyöverkostoissa olet mukana ja miksi?

2. Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen yhteistyöverkostossa

Millä tavoin tuntemista, luottamusta ja sitoutumista voisi kehittää yhteistyöverkostossa?

3. Yhteistyöverkoston johtaminen

Miten sinulle tärkeitä yhteistyöverkostoja on johdettu ja miten johtamista voisi kehittää?

(Mikä mielestäsi on tärkeintä yhteistyöverkoston johtamisessa ja oletko tyytyväinen?)

4. Osallistaminen ja yhteiskehittäminen

Millaisia kokemuksia sinulla on osallistamisesta ja yhteiskehittämisestä kaupungin kanssa tai jossain muussa yhteydessä?

Millä tavalla osallistavat menetelmät voisivat edistää Business Kuopion toteuttamaa verkostoyhteistyötä?

5. Kehitysideoita Business Kuopiolle

Millaisia kehitysideoita sinulla olisi antaa yhteistyöverkostotoimintaan, osallistamiseen, yhteiskehittämiseen?