

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Virve Rinnola

**LUOTTAMUS ALUEVERKOSTOTYÖSKENTELYSSÄ**

Case Manner-Suomen maaseutuverkosto

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2016**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	4
<b>TIIVISTELMÄ:</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.2. Tutkimusongelmat	11
<b>2. VERKOSTOTOIMINTA</b>	12
2.1. Verkosto käsitteenä	12
2.2. Vuorovaikutus verkostossa	16
2.3. Toimintakulttuuri ohjaa verkoston toimintaa	17
2.4. Verkoston koordinointi	18
<b>3. LUOTTAMUS VERKOSTOTOIMINNASSA</b>	22
3.1. Luottamus arvona ja ilmiönä	22
3.2. Luottamuksen ilmeneminen ja merkitys	24
3.3. Luottamussuhde	26
3.4. Luottamuksessa huomioitavia tekijöitä	27
3.4.1. Vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen edistäjänä	27
3.4.2. Ryhmädynamiikka verkostoyhteistyössä	28
3.5. Luottamus verkoston kehitysvaiheissa	31
3.5.1. Verkoston muodostumisvaihe	33
3.5.2. Verkoston kuohuntavaihe	34
3.5.3. Verkoston me-vaihe	34
3.5.4. Verkoston tiimi- ja ohjautumisvaihe	35
3.5.5. Verkoston lopettamisvaihe	35
3.6. Luottamuksen vahvistaminen verkostoissa	36

<b>4. AINEISTON KUVAUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	40
4.1. Manner-Suomen maaseutuverkosto	40
4.2. Tapaustutkimuksen toteuttaminen teemahaastatteluna	44
4.3. Luotettavuuteen vaikuttavat tekijät	47
4.4. Case-alueverkostojen kuvaukset	49
<b>5. HAASTATTELUJEN ANALYYSI</b>	52
5.1. Verkoston kokeminen	53
5.1.1. Alueverkostojen tarkoitus	53
5.1.2. Verkoston hyödyt	54
5.1.3. Verkoston toimijat	56
5.2. Luottamus verkostoissa	59
5.2.1. Luottamuksen merkitys verkostotoimijoille	60
5.2.2. Erilaiset luottamussuhteet	64
5.3. Luottamusta edistävät tekijät	66
5.3.1. Motivaatio	66
5.3.2. Sitoutuminen	71
5.3.3. Toiminnan tavoitteellisuus	76
5.3.4. Vuorovaikutus	77
5.3.5. Osallistuminen	80
5.3.6. Tunteminen	82
5.3.7. Yhteistyö	84
5.3.8. Yhteenveto	87
5.4. Luottamushaasteet alueverkostoissa	89
5.4.1. Selvittämättömät ristiriidat	89
5.4.2. Yhteistyökyvyttömyys	91
5.4.3. Vuorovaikutuksen kompleksisuus	92

5.4.4. Kilpailu	96
5.4.5. Passiivisuus	96
5.4.6. Resurssien niukkuus	97
5.4.7. Erilaisuus	98
5.4.8. Yhteenveto	101
5.5. Kehitysideoita luottamuksen lisäämiseen	102
5.5.1. Verkoston tavoitteiden selkeyttäminen	102
5.5.2. Verkoston toimintatapojen selkeyttäminen	103
5.5.3. Hyödyn maksimointi verkostotoimijoille	105
5.5.4. Tiedotuksen optimointi	106
5.5.5. Verkoston uudistaminen	107
5.5.6. Luottamusvajeen korjaaminen	110
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	112
<b>LÄHDELUETTELO</b>	120
<b>LIITTEET</b>	131
LIITE 1. Haastattelurunko	131
LIITE 2. Haastattelut asiantuntijat	132

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Verkostokoordinoimisen keskeinen sisältö	20
Kuvio 2. Luottamuksen parantamisen portaat	38
Kuvio 3. Maaseutuverkoston toimijat	42
Kuvio 4. Valittujen alueverkostojen sijainti	49
Kuvio 5. Luottamusta edistävät tekijät	88
Taulukko 1. Haastateltavat alueverkostoittain	45
Taulukko 2. Valittujen alueverkostojen keskeiset ominaispiirteet	51
Taulukko 3. Alueverkostojen tarkoitus	54
Taulukko 4. Alueverkostojen ydintoimijat	57
Taulukko 5. Toimijoiden motivaatiotekijät	71
Taulukko 6. Toimijoiden sitoutumistekijät	76
Taulukko 7. Hyvä vuorovaikutus	80
Taulukko 8. Alueverkostojen yhteistyössä korostuvat tekijät	86

---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Virve Rinnola

**Pro gradu -tutkielma:**Luottamus alueverkostotyöskentelyssä  
Case Manner-Suomen maaseutuverkosto  
Hallintotieteiden maisteri**Tutkinto:****Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Olli-Pekka Viinämäki

**Valmistumisvuosi:**

2016

**Sivumäärä:** 132

---

**TIIVISTELMÄ:**

Luottamuksella on todettu useissa tutkimuksissa olevan ratkaiseva merkitys verkostotoiminnalle ja sen laadulle. Alueverkostojen toimijoiden yhteistyötä ja verkostojen tavoitteellisuutta voidaan kehittää vahvistamalla luottamusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää luottamuksen merkitystä ja ilmentymistä Manner-Suomen maaseutuverkoston alueverkostoissa. Tarkoituksena on löytää kehityskohteita, joiden avulla luottamusta voidaan vahvistaa alueverkostoissa.

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu pohjautuu luottamusta ja verkostoja koskevaan teoriaan. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastateltavina oli verkostojen asiantuntijoita, jotka olivat alueverkostojensa ydintoimijoita. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimuksen mukaan alueelliset maaseutuverkostot nähtiin edellytyksenä toimivaan maaseutu- ja aluekehittämiseen. Verkostot mahdollistivat laajan yhteistyön, rahoituksen kanavoimisen sekä tiedon ja kokemusten vaihdon. Verkostot nähtiin usein oman työtehtävän kautta. Merkittävä osa haastateltavista koki alueverkoston toimijakunnan kapeasti. Luottamuksen merkitys oli erittäin suuri alueverkostoissa. Pääosin verkostoissa ilmeni luottamusta. Sen avulla verkostot toimivat paremmin ja vuorovaikutus oli sujuvampaa. Yhteistyö oli avointa, vastavuoroista ja tehokasta, kun luottamus oli vahvaa. Tutkimuksen mukaan luottamusta edistivät korkea motivaatio verkostotoimintaan, halu sitoutua verkostoyhteistyöhön, toiminnan tavoitteellisuus, hyvä vuorovaikutus, aktiivinen osallistuminen, hyvä keskinäinen tunteminen sekä onnistunut yhteistyö.

Luottamushaasteet olivat useimmiten yksittäisiä ongelmia. Ne ilmenivät esimerkiksi verkostotyöskentelyn vaikeutena, vuorovaikutuksen haasteellisuutena ja yhteistyön puutteena. Luottamushaasteissa korostuivat ristiriidat, yhteistyökyvyttömyys, vuorovaikutuksen kompleksisuus, erilaiset alaryhmät, kilpailu resursseista ja omasta asemasta, passiivisuus verkostotyöskentelyssä sekä erilaisuus. Pahimmillaan luottamushaasteet olivat aiheuttaneet luottamuspulaa, joka oli heijastunut laajemminkin verkostoon. Mikäli luottamushaaste oli edennyt tähän vaiheeseen, niin usein tilanne oli kestänyt jo vuosia ja sen ratkaiseminen oli vaikeaa.

Tutkimuksen mukaan alueverkostoja tulisi auttaa luottamuksen kehittämisessä ja vahvistamisessa, koska sen tuottamat hyödyt ovat kiistattomat. Tämän lisäksi tutkimus paljasti, että luottamusta pidetään liian usein itsestään selvänä asiana, jolloin siihen ei aina tule kiinnitettyä riittävästi huomiota. Alueverkostoissa tulisi kiinnittää huomiota yhä enemmän luottamusta edistäviin asioihin, kuten motivaatio- ja sitouttamistehtäviin, vuorovaikutukseen sekä osallistumiseen. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa tutkimuksen mukaan selkeyttämällä verkoston toimintaa ja tavoitteita, lisäämällä verkostosta saatavaa hyötyä, optimoimalla tiedotusta sekä uudistamalla verkostoa.

---

**AVAINSANAT:** luottamus, verkosto, luottamushaaste, alueverkosto, maaseutuverkosto



## 1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan luottamuksen ilmentymistä, merkitystä ja sen kehittämistä Manner-Suomen maaseutuverkoston alueverkostoissa. Tutkimusaihe on ajan-kohtainen. Verkostossa vallitseva luottamuksen on nähty useissa tutkimuksissa olevan sidoksissa tulokselliseen ja hyvään verkostotyöskentelyyn (Putnam 1993: 10, 98, 157, 163–180; Putnam 1995: 67; Aira 2012; Vanhatalo 2014). Tutkimuksen viitekehyksenä ovat luottamuksen sekä verkostotutkimuksen teorit. Fokus on vahvasti luottamuksen ilmenemisessä ja sen kehittämisessä osana alueverkostotoimintaa.

Luottamus, sosiaalinen pääoma ja verkostotoiminta liittyvät hyvin merkityksellisesti ja kiinteästi toisiinsa. Sosiaalinen pääoma mahdollistaa verkoston toiminnan ja luottamus on sosiaalisen pääoman yksi keskeisimmistä ilmenemismuodoista. Sen lisäksi muu sosiaalisen pääoman syntyminen edellyttää luottamuksen ilmenemistä verkostossa. Verkoston toimiessa hyvin, se tuottaa toimijoilleen edelleen lisää sosiaalista pääomaa ja verkostosta saatava hyöty lisääntyy. (Costa 2000: 3; Korkala 2010: 48; Gustafsson & Marniemi 2012: 53–54.)

Luottamus on moniselitteinen asia. Useimmat meistä tietävät arkielämässä mitä on, kun voi luottaa toisiin ja kuinka hankalaa on yhteistyössä toimiminen, kun luottamusta ei ole. Luottamus tai sen puute heijastuvat verkostossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, tiedon ja kokemusten jakamiseen, yhteistyöhön sekä oppimiseen. Nämä kaikki ovat perinteisesti nähty verkostotyöskentelyn tavoitteiksi (Aira 2012; Vanhatalo 2014.) Voisikin perustellusti väittää, että luottamus tai sen puute voi osaltaan selittää alueverkoston toimivuuden tai toimimattomuuden. Mikäli verkostossa kohdataan luottamushaasteita tai varsinaista luottamuspulaa, ongelmat voivat nopeasti vaikuttaa laajemminkin verkostotyöskentelyn laatuun negatiivisesti. Tämän takia on tärkeää selvittää tällaiset ongelmalliset asiat tai tilanteet mahdollisemman nopeasti.

Tämän tutkielman tarkoitus on nostaa esiin asioita, joihin alueverkostoissa kannattaa panostaa, jotta toimijoiden kokema luottamus olisi mahdollisimman suurta. Tutkimuksen tavoitteella on myös mahdollista edistää Manner-Suomen maaseutuverkoston toi-

mintasuunnitelmassa vuosille 2015–2016 asetettujen tavoitteiden saavuttamista, jotka ovat luottamuksen lisäämistä käytännössä: ”Lisätä yhteistyötä ja verkostoitumista ohjelman toimijoiden välillä” sekä ”Yhteistyö maaseututoimijoiden kesken lisääntyy, hyvät ideat ja käytännöt leviävät ja osaaminen kasvaa”. (Maaseutuverkostopalvelut-yksikkö 2015: 3–4.)

### 1.1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esitellään tiivistetysti tutkimuksen ydinkäsitteet, joita ovat verkosto ja luottamus. Termit ja niihin liittyvät teoriat käydään myöhemmin läpi kattavasti ja moniulotteisesti.

#### *Verkosto*

Verkostoja on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon, mutta asiaan on paneuduttu jo kauan ennen sitä. Varhaisimmat viittaukset verkostoajatteluun löytyvät jo Adam Smithin vuonna 1776 ilmestyneestä taloustieteeseen liittyvästä teoksesta: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Smith 2015). Hän totesi, että työnteko tehostuu, kun eri ihmiset erikoistuvat eri työvaiheisiin. Karl Marx (1867) kehitti teoriaa eteenpäin toteamalla, että samanlaisen aseman omaavat henkilöt tuntevat toisia kohtaan parhaiten solidaarisuutta ja jakavat samansuuntaisia kokemuksia. Tästä muodostuu tarve toimia kollektiivisesti ja välttää oman edun tavoittelua. Näin tapahtuessa myös työnteko tehostuu ja ilmenee keskinäistä luottamusta. Marx toi esiin *Das Kapital*-teoksessaan, että luottamusta ei voi antaa ylhäältä päin, vaan se vaatii ihmisten konkreettista kanssakäymistä.

Georg Simmel (1908: 6–20) vei osaltaan luottamuksen ja verkostojen teoriaa eteenpäin tähdentämällä vastavuoroista tiedonvaihtoa ja reilua vuorovaikutuksessa, joka mahdollistaa luottamuksen synnyn ja vahvistumisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hän myös totesi, että verkostossa on täytettävä normatiiviset odotukset, jotta verkosto pysyy hyvin toimivana.

Monet verkostanalyysistä pohjautuvat sosiologiaan ja verkostoja onkin tutkittu jo 1960-luvulta lähtien sosiologian behavioristisen tutkimustradition mukaisesti. Verkostoja on tutkittu runsaasti monella muullakin eri tieteenalalla viime vuosikymmeninä näkökulman vaihdellessa. Usein erilaisiin verkostotutkimuksiin on liittynyt läheisesti myös sosiaalisen pääoman tutkimus. (Kankainen & Salminen 2015.)

Sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja verkostotutkimuksen tärkeimpiä oppi-isiä ovat olleet 1900- ja 2000-luvuilla Robert D. Putnam, James Coleman ja Ronald Burt. Coleman (1990) tarkasteli teoksessaan *Foundations of Social Theory* verkostoteorian ja rationaalisen valinnan teorian pohjalta sosiaalisen rakenteen merkitystä toimijoiden väliselle luottamukselle ja yhteistyölle. Burt (1992) teki uraauurtavaa tutkimusta *Structural holes - The Social Structure of Competition* -teoksessaan ja tiivistä ajatuksensa rakenteellisiin aukkoihin viitaten verkostotoimijoiden eriarvoisiin asemiin liittyen tiedonsaantiin tuottaen kilpailuetua eräille toimijoille. (Coleman 1990; Burt 1992.)

Maailma on nykypäivänä yhä verkottuneempi kokonaisuus ja verkostoitumisella tavoitellaan laajoja hyötyjä. Verkostoja on hyvin erilaisia riippuen siitä, miten niitä johdetaan ja kuinka järjestäytyneitä ne ovat. Verkostot muodostuvat ihmisistä, organisaatioista, yhdistyksistä ja muista toimijoista. Verkostoille ominaista on järjestelmällinen työskentely yhteisen asian tai tavoitteen eteen. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007: 13–20; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013: 14.) Verkostot on nähty osana yhteiskunta-alan muutosta. Ajankohtaisessa kansallisessa politiikassa verkostot ja järjestöt koetaan ”innovoijina, toteuttajina ja juurruttajina”. (Valtioneuvoston kanslia 2015: 49.) Verkostot ovat erityisen hyödyllisiä aluekehittämisessä, koska niiden avulla pyritään saavuttamaan yhteistyöllä kehittämistavoitteet (Linnamaa & Sotarauta 2000: 11–12).

Verkosto rakentuu toimijoista eli solmuista ja solmujen välisten suhteiden yhdistyessä. Solmuja voivat olla ihmiset, organisaatiot, yhdistykset sekä yritykset. Suhteet voivat perustua erilaisiin rooleihin tai asemiin. Tässä tutkielmassa esimerkiksi Leader-ryhmän toiminnanjohtaja tai maakuntaliiton kehittämispäällikön toiminta alueverkostossa perustuu heidän asemaansa. Suhde voi myös perustua vuorovaikutukseen esimerkiksi keskusteluun, työpajatoimintaan tai seminaariin osallistumiseen. Solmujen välinen yhteistyö

voi rakentua myös yhteenkuuluvuuden tunteen varaan eli vaikkapa alueverkoston kaikki Leader-ryhmät kokevat muodostavansa verkoston oman sisäpiirin. (Kankainen & Salminen 2015.) Verkostojen toiminta perustuu toimijoiden väliseen sitoutumiseen ja luottamukseen. Verkoston sisäinen työnjako tulisi muodostaa yhdessä keskustellen. Verkostoja leimaa se, että verkostotoimijat arvioivat ja määrittelevät keskinäisiä suhteitaan ja koettua hyötyä jatkuvasti. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 5–6.)

Sosiaalisten verkostojen tutkimuksessa näkökulma kohdistuu erityisesti yksilöiden kokemuksiin verkoston analyysissa. Tällöin verkostot nähdään erityisesti resursseina, jotka muodostuvat ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista. (Kankainen & Salminen 2015.) Tässä tutkielmassa Manner-Suomen maaseutuverkostoa ja sen alueverkostoja käsitellään juuri sosiaalisina verkostoina.

### *Luottamus*

Luottamus on hyvin laaja eettinen käsite, joka on merkittävä osa sosiaalista pääomaa. Se myös mahdollistaa sosiaalisen pääoman karttumisen (Putnam 1993: 170). Se ilmenee työyhteisöissä ilmapiirinä, jossa ihmiset pyrkivät olevamaan luottamuksen arvoisia ja tekevät parhaansa tavoitteiden saavuttamisen eteen. Luottamus on välttämätön asia verkostomaisessa yhteistyössä. Se mahdollistaa laadukkaan ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen ja verkostotyöskentelyn. (Costa 2000: 3; Korkala 2010: 48; Gustafsson & Marniemi 2012: 53–54.) Luottamukseen sisältyy oletamus oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Luottamuksen lähikäsite on luottamussuhde, joka ilmenee vuorovaikutuskumppaneiden välisenä luottamuksen ilmiönä (Heikkonen 1995: 156). Pääpaino tässä tutkimuksessa on luottamuksen tutkimuksessa, mutta sosiaalisen pääoman käsitettä ei voida täysin unohtaa, koska nämä kaksi asiaa liittyvät erittäin kiinteästi toisiinsa. Tämän lisäksi luottamuksen tutkimusperinne nojaa vahvasti sosiaalisen pääoman tutkimusperinteeseen eri tieteenaloilla. (Coleman 1988; Coleman 1990; Putnam 1993; Putnam 1995; Aira 2012; Vanhatalo 2014.)

## 1.2. Tutkimusongelmat

Tutkimuksen taustaoletus on, että kun verkosto toimii hyvin ja on tehokas, siellä syntyy lisää luottamusta, joka taas lisää verkostossa tavoitteena olevaa sosiaalisen pääoman määrää (Putnam 1993: 10, 98, 157, 173–180; Aira 2012: 128–143). Käytännössä tätä tavoitetta pyritään edistämään alueellisella verkostotoiminnalla, jota ohjaavat alueelliset maaseudun kehittämissuunnitelmat sekä muut alueelliset strategiat ja ohjelmat. (Hyttinen 2015.)

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

**Miten alueverkostot koetaan?**

**Mikä merkitys luottamuksella on verkostotoiminnassa?**

**Miten luottamus tai sen puute ilmenee Manner-Suomen alueverkostoissa?**

**Miten luottamuksen olemassaoloa voidaan vahvistaa verkostotoiminnassa?**

Tutkielman empiiristä kohdetta, Manner-Suomen maaseutuverkostoa on tutkittu kohtuullisen paljon perinteisellä verkostanalyysillä. Aikaisemmin on tutkittu esimerkiksi vuorovaikutuksen tiheyttä ja verkoston laajuutta. Luottamuksen tutkimiseen ei ole aiemmin juuri merkittävästi keskitytty (Hauhia 2015). Tämä tutkielma ei ole eikä pyri olemaan verkostanalyysi, vaan tutkimus kuvaa laadullisen tutkimusmenetelmin luottamuksen ilmentymistä ja merkitystä. Luottamuksesta tarvitaan siten lisää tutkimusta, koska useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu luottamuksen tärkeys verkostotoiminnassa (Putnam 1993; Aira; 2012; Vanhatalo; 2014 ).

Tutkielma etenee syventymällä aluksi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka muodostuu luottamusta käsittelevästä teoriasta sekä verkostoteoriasta. Tämän jälkeen esitellään tutkimuskohde eli Manner-Suomen maaseutuverkosto sekä haastatteluihin valitut case-alueverkostot. Empiriaosiossa käydään läpi yksityiskohtaisesti haastattelujen keskeiset tulokset. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja annetaan kehitysehdotuksia sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

## 2. VERKOSTOTOIMINTA

Tässä luvussa tarkastellaan verkostoa käsitteenä sekä siihen läheisesti liittyviä termejä. Luvussa paneudutaan keskeisiin asioihin verkostotoiminnassa: vuorovaikutukseen, verkoston toimintaan liittyvään toimintakulttuuriin ja arvoihin sekä verkoston koordinointiin. Vuorovaikutus ja sen sujuvuus ovat merkittäviä asioita verkostotyöskentelyssä. Verkoston toimintakulttuuri ja sen toimintaa ohjaavat arvot taas määrittelevät pitkälti verkostotyöskentelyn reunaehdot. Verkostokoordinointi on puolestaan tärkeää, jotta verkosto saadaan toimimaan mahdollisimman optimaalisesti.

### 2.1. Verkosto käsitteenä

Tässä tutkimuksessa alueverkostojen katsotaan olevan sosiaalisia verkostoja (myöhemmin verkostot tai alueverkostot). Verkosto-käsitteen sisältöä on eritelty erittäin laajasti kirjallisuudessa, mutta silti on mahdotonta kertoa yksiselitteisesti mitä verkosto tarkoittaa. Koskela, Koskinen ja Lankinen (2007: 90) esittävät, että verkosto voi tarkoittaa esimerkiksi yhteiskunnallisten vuorovaikutussuhteiden synnyttämää kokonaisuutta, yritysten muodostamaa yhteistyömallia tai näiden ilmiöiden muodostamaa kokonaisuutta. Järvensivu, Nykänen & Rajala (2010: 3–4) taas toteavat, että verkostoja leimaavat moniammatillinen yhteistyö sekä toiminta yli sektorirajojen. Verkostoja leimaavat myös yhteinen tavoite, johon pyritään sosiaalisten suhteiden avulla. Verkostoissa ilmenee yleensä keskinäistä riippuvuutta ja niiden on tarkoitus tuottaa hyötyä toimijoilleen. (Linnamaa & Sotarauta 2000: 34.)

Verkostot ovat ainakin yhteiskuntatieteiden näkökulmasta katsottuna osa hallintoa silloin, kun verkostolla on selvät tavoitteet ja toimijoilla on omat vastualueensa (Salminen 2008: 11). Verkostotoiminnalla pyritään innovoimaan uusia ratkaisuja, kehittämään tuotteiden tai palvelujen olemassa olevaa laatua sekä kustannustehokkuutta. Verkostotyössä korostuvat sitoutuminen ja erityisesti luottamus, jonka varaan verkostotoiminta rakentuu. (Bogason & Zolner 2007: 3–8; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 3).

### *Verkoston rakenne*

Keskeisintä verkosto-käsitteessä on se, että verkosto muodostuu aina ihmisistä, vaihtelevasta määrästä erilaisia organisaatioita, yhdistyksiä tai yrityksiä ja näitä toimijoita sitoo toisiinsa yhteinen tavoite. Verkostoissa päämäärä saavutetaan tarkoituksenmukaisella toiminnalla ja erityisesti hyvällä vuorovaikutuksella. Mutta koska verkostojen keskeisinä toimijoina ovat ihmiset, vuorovaikutus tekee verkostotoiminnasta ja sen johtamisesta haasteellista. Erityisen haastava tehtävä onkin verkoston koordinoijalla, jonka pitäisi pystyä luotsaamaan verkosto tehokkaasti kohti tavoitetta ilman kohtuuttomia ihmissuhdekoukeroita. (Ojakoski & Pakarinen 2014: 8; Aira 2012: 103–110; Vanhatalo 2014: 45–46.)

Kuten yllä on kuvattu, verkoston jäsenenä voi olla hyvin erilaisia yksilöitä ja organisaatioita. Mitä erilaisempia toimijoita verkosto sisältää, niin sitä haastavampaa verkostotyöskentely on. Verkostojohdaminen ei ole useinkaan hierarkkista, vaan verkostotoimintaa mahdollistavaa koordinointia (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 16). Verkoston toiminta on tavoitteellista ja siksi on tärkeää, että resursseja hallinnoidaan optimoidusti. Verkostolla ei siis ole itseisarvoa ilman rationaalista päämäärää. Verkostojen kolme ydintehtävää ovat oppiminen, vaikuttaminen ja ennakointi. (Ojakoski & Pakarinen 2014: 8.)

Granovetter (1973: 1362) jakaa artikkelissaan sosiaaliset verkostot siteiltään heikkoihin ja vahvoihin. Suuresta sosiaalisesta pääomasta, kuten luottamuksesta, kertovat vahvat siteet. Ne muodostuvat lähinnä toisilleen tuttujen ihmisten ryhmistä, joissa ihmiset ovat samankaltaisia. Näissä ryhmissä vallitsee yleensä vahva sitoutuminen omaan verkostoon, eikä luottamuksen ongelmaa yleensä ilmene. Asian varjopuolena on verkoston tietynlainen sulkeutuneisuus, sillä tällöin verkostossa ei ole tietyllä tapaa tarvetta laajentaa sosiaalista verkostoaan. Heikkoja siteitä taas muodostuu epävirallisempien tuttavien ja muiden kanssa, joihin ei ole syvempää yhteyttä. Verkostossa, jossa on heikkoja siteitä, on koko ajan läsnä luottamuksen ongelma. Tästä huolimatta heikkojen siteiden verkoston jäsenillä on erittäin laajaa kanssakäymistä myös muiden sosiaalisten verkostojen

ja oikeastaan koko yhteiskuntakokonaisuuden kanssa. Yleensä sosiaalisissa verkostoissa ilmenee sekä vahvoja että heikkoja siteitä. (Granovetter 1973: 1361–1362.)

Granovetter esittää tiivistetysti, että heikot siteet edistävät uuden sosiaalisen pääoman kertymistä. Tämä tapahtuu luomalla verkostoon uusia sosiaalisia suhteita. Verkostossa, jossa on vain vahvoja siteitä, ei ole mahdollisuutta saada uutta tietoa tai oppia uutta. Heikot siteet auttavat saamaan uudenlaista tietoa ja ne toimivat ikään kuin siltoina uusiin yhteisöihin ja ihmissuhteisiin. (Granovetter 1973: 1361–1362.)

Vahvoista siteistä esimerkkinä voivat toimia alueellisen verkoston ydintoimijoiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet, jolloin heidän välille muodostuu luontaisesti enemmän vuorovaikutusta ja sitä kautta heidän keskinäinen tuntemisensa on parempaa. Verkosto tarvitsee toimiakseen kuitenkin myös muita toimijoita, joiden välillä on heikkoja siteitä. (Vanhatalo 2014: 148–151.)

Vastavuoroisuus, aktiivinen ja säännöllinen kanssakäyminen sekä emotionaalinen intensiivisyys johtavat vahvojen siteiden muodostumiseen. Heikko sosiaalinen side vallitsee yleensä toisilleen vieraampien ihmisten välillä, joiden kanssa vuorovaikutus on ajoittaista ja jokseenkin passiivista, eikä tunnesidettä ole toimijoiden välillä. (Granovetter 1973: 1361–1379.)

### *Rakenteelliset aukot*

On nähty, että verkoston rakenne vaikuttaa toimijoiden menestymiseen. On väitetty, että verkostojen rakenteelliset aukot ovat informaatiolähteitä sekä tuottavat sosiaalista pääomaa. Rakenteellinen aukko käsitteenä tarkoittaa sitä, että kahdella verkostotoimijalla puuttuu keskinäinen yhteys toisiinsa, mutta näillä molemmilla verkostotoimijoilla on yhteydet kolmanteen toimijaan verkostossa. Verkostotoimija, jonka suhteet kykenevät ylittämään nämä rakenteelliset aukot, omaavat enemmän sosiaalista pääomaa verrattuna niihin, joilla sitä ei ole. Rakenteellisia aukkoja on sitä vähemmän yleensä, mitä enemmän verkostotoimijoilla on suoria yhteyksiä muihin toimijoihin. Tällöin verkosto on rakenteeltaan horisontaalinen ja sen tiheys on suuri. Edellä mainitusta seuraa se, ettei

kukaan verkostotoimija ole ylivertaisessa asemassa tiedonkulussa. Näin ollen verkostotoimijan kyky ylittää rakenteelliset aukot tuovat kilpailuetua, koska ne mahdollistavat laajan ja oikea-aikaisen tiedonsaannin. (Burt 1992; Burt 2000.)

### *Verkostojen jaottelu*

Verkostoja voidaan jaotella niiden tehtävien mukaisesti esimerkiksi kehittämis- ja tuotantoverkostoihin. Kehittämisverkostojen tavoitteena on kehittää uusia tai jo olemassa olevia palveluita, kun taas tuotantoverkostat pyrkivät kehittämään toimintatapoja palveluiden ja tuotteiden valmistamiseen. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 12.) Verkostoita voidaan jaotella myös monilla muilla tavoin esimerkiksi niiden perustehtävän, tiheyden, suuruuden, vuorovaikutuksen aktiivisuuden tai maantieteellisen hajaantumisen avulla. Pieniä verkostoja leimaavat usein muutoksen hitaus, mutta vahva keskinäinen vuorovaikutus. Suuremmat verkostat ovat useimmin joustavampia ja rakenteeltaan löyhempiä ja niissä korostuu tehokas informaatio. Suurimmissa verkostoissa on myös enemmän tilaa uusille ideoille ja toimintatavoille kuin pienemmissä verkostoissa. (Kopakkala 2005: 34–35.)

Verkostat sekä niiden jäsenyys ovat yleensä suhteellisen selviä ja verkoston toimijoille löytyy asiasta runsaasti tietoa. Verkoston jäsenistössä tapahtuu usein liikehdintää: vanhat toimijat poistuvat ja uusia jäseniä tulee tilalle (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 20). Verkostat ovat usein rajattuja, mutta joskus verkoston toiminta voi olla kaikille halukkaille avointa. (Kopakkala 2005: 34–35.)

### *Verkoston hyödyt*

Verkosto luo edellytykset toiminnan kehittämiseksi tehokkaasti. Verkostotyöskentelyssä korostetaan yhteistyötä, yhdessä oppimista, tiedon, luovuuden ja tehokkuuden lisäämistä. Verkosto on esimerkiksi hyvä tapa vaihtaa niin sanottua hiljaista tietoa eli virallisen tiedon ohella olevaa piilevää tietoa (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012: 9). Hiljainen tieto voi useasti olla varsin arvokasta työelämässä ja se helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Ilman verkostomaista työskentelytapaa hiljainen tieto jäisi usein vain oman orga-

nisaation sisäiseksi informaatioksi. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007: 90.) Verkot sopivat parhaiten sellaiseen toimintaan, jossa kaivataan joustavia palveluita tai innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 5).

## 2.2. Vuorovaikutus verkostossa

Vuorovaikutus on kahden tai useamman henkilön, organisaation, muun toimijan tai tahtuman välinen vaikutussuhde, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutuksessa korostuu vastavuoroinen kommunikointitapa, jota voidaan kutsua dialogiksi. Vastavuoroisuus on yleensä ihmisten välisessä kanssakäymisessä perusoletamus ja tavoiteltava toimintatapa. Yhteiskuntatieteissä vuorovaikutus-käsite korostaa ihmisten välistä sosiaalista kanssakäymistä ja sen vaikuttavuutta eri osapuoliin. (Kartio 2009: 8–20; Nilsson & Kropp 2002: 18–23.)

Koskela, Koskinen ja Lankinen (2007: 94–96) esittelevät ainakin aluetieteessä tutuksi tulleita verkostoteorian termejä: linkit, solmut ja lähiverkko sovellettavaksi sosiaalisiin verkostoihin. Solmu on sosiaalisen verkoston perusosa, joka kuvastaa yksilöä tai organisaatiota. Kahden tai useamman solmun välillä on nähtävissä linkki eli suhde, joka ilmenee vuorovaikutuksena ja se voi olla joko vahvaa tai heikkoa. Heikot linkit ovat passiivisia vuorovaikutussuhteita ja vahvat linkit ovat verrattain tiiviitä sekä aktiivisia. Vahvoissa linkeissä vuorovaikutusta voi olla jopa päivittäin. Lähiverkko on verkoston ydintoimijoiden muodostama kokonaisuus. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007: 94–96.)

Verkoston vuorovaikutuksen taso ja laatu vaikuttavat suoraan verkoston tulokseen. Vuorovaikutusta voidaan parantaa verkostossa esimerkiksi asettamalla selvät tavoitteet, jakamalla vastuualueet ja toimijoiden roolit tehokkaasti sekä sopimalla yhteisistä toimintatavoista. Verkosto on alati muuttuva yhteistoimintaryhmittymä, jossa muutos on arkipäivää. Vuorovaikutusta johdettaessa tarvitaan kykyä havaita muutokset ja reagoida niihin. Vuorovaikutusta kehittämällä parannetaan siis koko verkoston toimintaa ja parannetaan tuloksia. (Havunen 2004: 88–89; Kopakkala 2005: 59–94; Vanhatalo 2014.)

Verkostossa on aina läsnä vuorovaikutuksen mahdollisuus ja ilman sitä verkosto ei pysy toimimaan. Jotta vuorovaikutus olisi avointa, se edellyttää toimijoiden keskinäistä luottamusta toisiinsa (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 1–70). Se millä tapaa verkostoissa ilmenee vuorovaikutusta, riippuu verkoston jäsenistä ja heidän aktiivisuudestaan. Verkoston toimijana henkilö tai organisaatio on antanut kirjoittamattoman lupauksen suostua ja osallistua tarvittaessa verkoston vuorovaikutukseen sekä suhtautua verkoston muihin jäseniin ja heidän toimintaansa suojeasti. (Kopakkala 2005: 35.)

Samassa verkostossa toimijoiden vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaihtelevat hyvinkin vähäisestä ja satunnaisesta vuorovaikutuksesta jopa erittäin aktiiviseen osallistumiseen. Verkostoa aktivoidaan tehostamalla vuorovaikutusta (Koskela, Koskinen, Lankinen 2007: 93.) Verkoston aktivoinnissa korostuvat kytkijät eli supersolmut, joilla on huomattavasti enemmän yhteyksiä kuin muilla verkon toimijoilla. Kytkejät ovat verkostonsa supervaikuttajia, jotka tuntevat kaikki muut verkoston toimijat ja muut toimijat tuntevat heidät. Kytkejöiden tehtävänä on aktivoida verkostoa ja lyhentää solmujen välistä fyysistä ja henkistä etäisyyttä. Aktivoinnissa tulee huomioida, että verkostoteoria sallii solmujen välisen vuorovaikutuksen olevan joko yksi- tai kaksisuuntaista. (Koskela, Koskinen, Lankinen 2007: 96.)

### 2.3. Toimintakulttuuri ohjaa verkoston toimintaa

Verkostot elävät ja kehittyvät ympäröivässä kulttuurissa, jonka verkoston jäsenet jakavat. Tämä toimintakulttuuri asettaa reunaehdot sille, miten ryhmä on muotoutunut. Kulttuuri on tausta kaikelle toiminnalle. Organisaatiokulttuurissa on nähtävissä organisaatiopsykologien mukaan kolme tasoa: arkiseikat, ilmiarvot ja perimerkitykset. Perimerkitykset ovat käsityksiä, joihin organisaatiossa perimmältään uskotaan. Ne voivat olla esimerkiksi millaisia muut verkoston toimijat ovat, millaisia verkoston sisäisten vuorovaikutussuhteiden tulisi olla ja miksi verkosto on olemassa. (Kopakkala 2005: 29.)

Toimintakulttuuri luo pohjan verkoston vuorovaikutussuhteille ja ryhmädynamiikalle. Vuorovaikutuksessa on keskeistä verkoston sisäinen ryhmähenki, toimijoiden motivoi-

minen sekä jäsenten välinen luottamus. Verkoston suotuisa toimintakulttuuri ilmenee esimerkiksi toimijoiden aktiivisena osallistumisena vuorovaikutukseen. Se ilmenee myös avoimena vuorovaikutuksena sekä positiivisena tapana suhtautua toimijoiden erilaisuuteen ja kykyyn ratkaista ristiriitatilanteita. (Havunen 2004: 88–89.)

Ilmiarvot ovat taas selkeästi esillä olevia sovittuja tavoitteita sekä toimintatapoja, joilla tavoitteeseen pyritään. Käytännön verkostotoiminnassa ilmiarvot voivat esiintyä erilaisina strategioina ja arvoina. Yleensä toimijoiden on helppo löytää nämä informaatiot käytettäväksi esimerkiksi nettisivujen kautta. Arkiseikat ovat taas sellaisia tapoja ja asioita, jotka ryhmän tai verkoston ulkopuolinen havainnoija huomaa helposti tarkastellessaan organisaatiota. Tällaisia voivat olla esimerkiksi pukukoodit, viestintätavat sekä päätöksentekoprosessit. (Kopakkala 2005: 29.)

#### 2.4. Verkoston koordinointi

Verkostokoordinoiminen voidaan lyhyesti määritellä kaikiksi sellaisiksi toimenpiteiksi, joilla edistetään verkoston toimivuutta ja jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Verkostokoordinoimisessa ratkaisevaa on se, kuinka hyvin koordinoiva taho pystyy luomaan puitteita toimijoiden keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen sekä vahvistamaan näitä suhteita. Verkostokoordinoimista voidaan toteuttaa joko muuttamalla verkoston rakenteita, kuten jäsenistöä, verkoston sääntöjä tai toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Koordinoinnilla voidaan edistää jo olemassa olevia rakenteita, kuten kehittää toimijoiden keskinäistä sitoutumista ja luottamusta. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 11–20.)

Verkostoissa työnjako poikkeaa hierarkkisista organisaatioista selvästi, sillä verkostojen johtaminen ei perustu auktoriteettiin. Verkostoissa toimijoiden väliset suhteet perustuvat autonomiseen asemaan ja keskinäiseen luottamukseen. Verkostokoordinoijan tärkein tehtävä on toimia verkostotyöskentelyn mahdollistajana, vahvistaa toimijoiden välistä luottamusta sekä sitouttaa verkoston jäseniä tavoitteisiin. Verkostokoordinoijan tärkeä työtehtävä on myös jatkuvien muutoksien johtaminen, joka on sekä uhka että mahdolli-

suus. Verkostoille ominainen muutos ulottuu jopa toimijoiden välisten suhteiden jatkuvaan määrittelyyn. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 11–20; Hauhia 2015; Hyttinen 2015.)

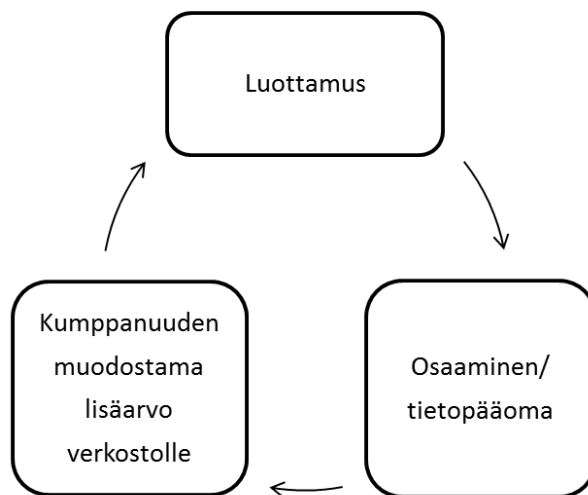
Möller, Rajala ja Svahn (2009: 65) näkevät tehokkaan verkostokoordinoimisen koostuvan selkeistä toimintaprosesseista, toimintamalleista sekä strategiasta ja logiikasta, jotka tiivistyvät verkoston visioon. Strategiasta ja logiikasta vastaa usein verkoston johtoryhmä- tai yksikkö. Toimintamalleja ohjaavat selkeät periaatteet, kun taas toimintaprosesseja ohjaavat arvotoiminnot. Näiden arvotoimintojen kohdalla tulee ratkaista se, mitä prosesseja on johdettava keskitetysti ja mitä voidaan hajauttaa. Mitä enemmän verkoston toimijoita osallistetaan ja sitoutetaan tavoitteisiin, sitä tehokkaampaa verkostotoiminta yleensä on. (Möller, Rajala & Svahn 2009: 65.)

Verkoston koordinoimisessa vaaditaan kykyä luovuttaa valtaa verkostolle, jolloin hyväksytään verkoston parempi kyky hahmottaa erilaisia haasteita paremmin kuin yksittäinen johtaja kykenisi tekemään. Luopuessaan päätös- ja resursointivallastaan verkoston koordinoija mahdollistaa verkoston itseohjautumisen ja vapaan toiminnan. Tämän avulla on mahdollista saavuttaa verkoston tavoitteet entistä paremmin. Toki tällöin otetaan myös riski, ettei verkosto toimikaan toivotulla tavalla ja että tavoitteita ei saavuteta. Verkostotoiminnan riskin takia on tärkeää, että verkostokoordinoija seuraa verkoston toiminnan edellytyksiä sekä auttaa ratkaisemaan ongelmatilanteita. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 15–16.)

Koordinoijan tulee huolehtia verkoston toimintaedellytyksistä ja toimijoiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Jokainen verkosto luo omanlaisensa johtamismallin, mutta koordinoijan tehtävänä on varmistaa ainakin, että jokainen verkoston jäsen tietää tavoitteet, on tietoinen omasta roolista ja siihen liittyvistä avaintehtävistä sekä vastuista. Jokaisen verkoston jäsenen tulee saada oikeaan aikaan riittävä määrä oikeaa informaatiota. Koordinoijan on tärkeää selvittää verkostotoimijoiden tyytyväisyys verkoston johtamismalliin ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Koordinoijan tulee selvittää myös, että vuorovaikutus onnistuu hyvin eri toimijoiden keskuudessa ja että myös ristiriitatilanteet pystytään selvittämään. Verkostokoordinoijan on varmistuttava siitä, että

verkoston jäsenten keskuudessa vallitsee vahvoja luottamussuhteita ja että verkoston toimijoilla löytyy innostuneisuutta tavoitteita kohtaan. (Möller, Rajala & Svahn 2009: 74–75.)

Verkoston koordinoimisessa korostuvat toimijoiden autonomisuus sekä luottamus, joka ilmenee kuviosta 1. Toiminta ei ole useinkaan suoraviivaista, vaan tarvitaan myös pohdintataukoja ja verkoston vision kirkastamista. Verkostoa ohjaava taho ei katso muita toimijoita ylhäältä päin, vaan toimii työskentelyn mahdollistajana sekä toimijoiden yhteen liittäjänä. Verkostokoordinoijalla tulee olla erinomaiset vuorovaikutustaidot, kyky tulkita ihmisiä ja luontainen taito luoda luottamuksellinen ilmapiiri. Kuten kaikessa johtamisessa, myös verkostokoordinoimisessa korostuvat ajanhallinta, organisointi, rakentava vuorovaikutus ja läsnäolo. (Järvensivu, Kallio & Pyykkönen 2014: 35–36.)



Kuvio 1. Verkostokoordinoimisen keskeinen sisältö (Perustuen osin: Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013: 123).

Verkostokoordinoiminen elää verkoston mukana ja näin toiminnan koordinoijalla on eri rooleja, riippuen siitä missä elinkaarivaiheessa verkosto on. Jokaista johtajuuden roolia leimaa luottamuksen tarve, joka on omiaan lisäämään edelleen luottamusta. Luottamus

on nähty osana pätevän johtajan ominaisuutta. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014: 61).

Verkostokoordinoijan rooleja ovat ainakin käynnistäjä-, vakiinnuttaja- ja uudistajaroolit. Käynnistämisympäristössä on tärkeää tehdä päämäärä sekä välitavoitteet selviksi sekä tunnistaa ja sitouttaa toimijat verkostoon ja sen tavoitteisiin. Vakiinnuttamisvaiheessa pääpaino on verkoston käytäntöjen organisoinnissa sekä riittävien resurssien hallinnassa. Tällöin on merkityksellistä aidosti yhdistää tieto ja ihmiset. Uudistamisvaiheessa korostuu palautteen antaminen ja toiminnan arviointi, jonka pohjalta on hyvä tehdä kehitystyötä. Verkostotoiminnan huipentumana voisi pitää hyvien käytäntöjen edistämistä yli organisaatorajojen. Verkostojohtaminen tai verkostotoiminta ei kuitenkaan ole lineaarista ja sille on tarpeetonta sekä ehkä mahdotonta löytää loppua. Parhaimmillaan uudistamisvaiheesta päästään samassa tai toisessa verkostossa käynnistämään uuden tavoitteen eteen työtä tekevää verkostoa. Verkostokoordinoimisen kaikissa vaiheissa korostuvat toiminnan seuranta ja arviointi. (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013: 123.)

### 3. LUOTTAMUS VERKOSTOTOIMINNASSA

Seuraavaksi käsitellään luottamusta ja siihen keskeisesti liittyviä asioita verkostotoiminnan viitekehyksessä. Ensin paneudutaan luottamuksen eettiseen puoleen, jonka jälkeen käsitellään luottamuksen ilmenemistä ja merkitystä verkostotoiminnassa. Tämän jälkeen tarkastellaan luottamussuhteita ytimekkäästi. Luvun loppupuolella paneudutaan luottamuksessa huomioitaviin asioihin sekä luottamuksen ilmenemiseen verkoston eri kehitysvaiheissa.

#### 3.1. Luottamus arvona ja ilmiönä

Luottamus on osa hallinnon etiikkaa ja se on tärkeä osa eettistä toimintaympäristöä. (Salminen 2010: IV). Etiikka tuo johtamiseen ja arkielämän työskentelyyn pohdintoja siitä, miten olisi hyvä ja oikein elää sekä toimia. Johtaminen on lopulta vallan käyttämistä muihin ihmisiin, jotta saataisiin aikaan halutut tulokset ja juuri sen takia on tärkeää miettiä johtamisen eettisyyttä. (Salminen 2010: 2.)

Voitaneen ajatella, että luottamus on yhteisötason eettinen kysymys (Lindqvist 2002: 77–79). Luottamusta herättävä verkoston jäsen on yleensä henkilö, jonka luonteenpiirteinä esiintyy rehellisyyttä, avoimuutta, hyvätahtoisuutta sekä yhteistyökykyä. Verkoston vuorovaikutus on helpompaa ja sen toiminta tuottaa parempia tuloksia, kun verkoston toimijat luottavat toinen toisiinsa. Luottamus mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, jossa vuorovaikutuksessa ollaan enemmän läsnä ja kuunnellaan toisia toimijoita ja heidän mielipiteitään paremmin. (Stenvall & Virtanen 2007: 77–78.)

Arvot ovat sellaisia asioita, käyttäytymistä ja periaatteita, joita pidetään hyvinä ja arvokkaina ja joiden voidaan nähdä ohjaavan elämää (Salminen 2010: 15–20; Häyry & Häyry 1997: 5–25). Julkisen palvelun etiikka koostuu paitsi tärkeinä pidetyistä arvoista, mutta myös velvollisuuksien ja periaatteiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Salminen 2004: 7). Julkisessa toiminnassa avoimuus on avainarvo, mutta luottamuskin on hyvin keskeinen arvo (Ikola-Norrbacka 2010: 37). Luottamuksen voi määritellä myös

tärkeäksi eettiseksi arvoksi, joka helpottaa työyhteisössä toimimista ja mahdollistaa hyvän johtamisen. Sen avulla työyhteisön jäsenien on helpompi ja luontevampi kurottaa kohti yhteisiä tavoitteita. (Harisalo, Karma & Wägar 2006: 4612; Lawton, Rayner & Lasthuizen 2013: 73.)

Luottamus voidaan nähdä johtamista ja vuorovaikutusta ohjaavana moraalisenä periaatteena (Salminen 2010: 4). Luottamus on asetettu useissa organisaatioissa tavoiteltavaksi arvoksi ja se linkittyy vahvasti johtamistyöhön. Luottamuksen tulisi näkyä arvona tai ainakin johtajien käyttäytymistä ohjaavana periaatteena, työyhteisöä ohjaavana tavoitteena sekä ammattialan eettisenä käyttäytymismallina, mutta tietenkin myös jokaisen henkilökohtaisena arvona. (Virtanen 2005: 74–85.)

Luottamus on luonteeltaan alati muutoksessa oleva vuorovaikutteinen ilmiö, johon voi vaikuttaa ennakoimattomasti lukuiset eri tekijät. Ihmisten kokemukset ja ajatukset vaikuttavat siihen, miten he kokevat luottamuksen vuorovaikutuksessa. (Harisalo & Miettinen 2010: 28–31.) Luottamuksessa on havaittu olevan useita eri ulottuvuuksia, joita ovat luottamus ominaisuutena ja käyttäytymispiirteinä, luottamus prosessina sekä luottamus keskinäisen haavoittuvuuden suojeluna (Kouzes & Posner 1993: 14–20, 283).

Luottamus ominaisuutena pohjautuu ajatukseen, että on yksilön ominaisuuksista kiinni kuinka helposti ihminen saa toiset ihmiset luottamaan itseensä. Tässä ajatuksessa luottamus näyttäytyy monien eri käyttäytymispiirteiden summana. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa rehellisyys, reiluus, lojaalisuus sekä itsenäisyys. (Kouzes & Posner 1993: 14–20, 283.)

Luottamus voidaan nähdä prosessina, jossa luottamuksen muodostuminen, ylläpitäminen ja edelleen vahvistaminen nähdään eri vaiheina. Ensimmäisessä vaiheessa ihmiset arvioivat vuorovaikutuskumppaneitaan ja tilannetta. Seuraavassa vaiheessa ihmiset alkavat hiljalleen tuntea toisiaan paremmin ja alkavat luottamaan toisiinsa. Tämän jälkeen on vuorossa luottamuksen syventyminen yhdenmukaisuusvaiheessa, jossa arvostukset ja tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia osapuolten välillä. (Lewicki & Bunker 1996: 119–123.)

Luottamus voidaan käsittää vuorovaikutusosapuolten molemmanpuoleisen haavoittuvaisuuden suojeluna. Tämä muodostuu ajatuksesta, että ihmiset ovat vuorovaikutussuhteissa hyvin haavoittuvia. Luottamuksen on mahdollista syntyä ja kehittyä, kun kukaan ei halua hyödyntää toisten haavoittuvuutta. (Harisalo & Miettinen 2010: 38–39.)

Luottamuksen kohteena voivat olla joko yksittäiset yksilöt, yhteisöt tai järjestelmät.

Luottamusta voidaan nähdä syntyvän vuorovaikutuksen kautta, institutionaalisen aseman kautta tai luottamuksen arvoisen olemisen maineen kautta. Nämä luottamuksen syntymekanismit ovat toisiaan täydentäviä ilmiöitä. (Adler 2001: 218.)

### 3.2. Luottamuksen ilmeneminen ja merkitys

Luottamus on nähty sosiaalisen pääoman tärkeimpänä osana ja se ilmenee sosiaalisen vastavuoroisuuden suhteissa. Luottamus on itseään vahvistava ilmiö. Se luo edellytykset yhteistoiminnalle ja helpottaa yhteistyön koordinoitua sekä vastavuoroisuuden mekanismeja. Nämä edellä mainitut tekijät taas lisäävät vastavuoroisuuden sääntöjä, jotka myös edelleen vahvistavat ryhmän yhtenäisyyttä, joka edelleen luo taas lisää luottamusta. Näin ollen luottamus on yleensä sitä vahvempaa, mitä pidempään hyvää, vastavuoroista vuorovaikutusta on ollut ryhmän sisällä ja mitä sulkeutuneempi verkosto on. (Putnam 1993: 163–170; Putnam 1995: 67.)

Luottamus-käsitteelle on ominaista, että luottamuksen olemassaolo perustuu aina vapautuuteen ja siihen sisältyy ajatus muiden osapuolten oikeuksien suojelemisesta. Kun vuorovaikutussuhteessa ilmenee luottamusta, yleensä esiintyy myös osapuolten keskinäistä riippuvuutta sekä odotus toisen osapuolen positiivisesta käyttäytymisestä. Tämän lisäksi luottamuksen käänntöpuolella on aina mahdollisuus haavoittuvuuteen, mutta luottamuksen vaikuttaessa osapuolet uskovat siihen, ettei vastapuoli käytä haavoittavuutta hyödykseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 40–41.)

Luottamus voidaan määritellä koskemaan laajimmillaan jopa julkisen toiminnan yleistä hyväksyttävyyttä ja suppeimmillaan kahdenkeskisen vuorovaikutuksessa havaittavaa

ilmapiiriä. Luottamus ilmenee avoimena vuorovaikutuksena. (Valtionkonttori 2007: 27–28.) Luottamuksen olemassa olo on toiminnan edellytys ja kehityksen mahdollistaja (Stenvall & Virtanen 2007: 77–78). Luottamus on pohjimmiltaan luottamista itseensä ja muihin sekä kykyä olla luottamuksen arvoinen (Valtionkonttori 2007: 27).

Luottamusta voi esiintyä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yleensä sitä ilmeneekin niissä jonkin verran. Luottamus voi olla vahvaa tai heikkoa. Verkoston olisi tärkeää pyrkiä sisäiseen vahvaan luottamukseen. Luottamus näyttäytyy usein vastavuoroisena antamisen ja saamisen periaatteena. Kun luottamusta ilmenee vuorovaikutuksessa, verkoston toimijat voivat luottaa, että verkostotoiminnan hyödyt ovat molemminpuoliset. Luottamuksen vaikuttaessa ryhmän toimintaan keskinäinen kilpailu vähenee ja solidarisuus lisääntyy. Luottamuksen syventymistä voi edesauttaa laatimalle verkostolle yhteiset toimintasäännöt. (Stenvall & Virtanen 2007: 77–78; Valtionkonttori 2007: 27.)

Luottamus on asia, joka vahvistuu ajan ja positiivisten kokemusten karttuessa. Tyypillisesti vahvan luottamuksen aikaansaaminen voi kestää vuosia, mutta luottamus voi helposti heikentyä. Tämän takia verkostotoimijoiden ja erityisesti verkoston koordinoimisessa tulisi ymmärtää syvällisesti luottamuksen merkitys verkostotoiminnassa. Luottamus onkin verkostotyöskentelyssä merkittävä työväline ja ilman sitä ei voi olla toimivaa johtamista ja vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007: 78–79, 86–87.) Luottamus kehittyy hiljalleen keskinäisen vuorovaikutuksen ja toisen tuntemisen kautta. Onnistunut vuorovaikutus on tärkeää siksi, että se antaa vuorovaikutuksen toiselle osapuolelle informaatiota toisesta osapuolesta ja hänen toiminnastaan ja ennakoii toisen luotettavuutta. Luottamusta ei voi synnyttää pakolla, vaan luottamus on ansaittava olemalla luottamuksen arvoinen. (Ilmonen 2000: 22.)

Verkostomaista ryhmätyöskentelyä leimaa se, että jokaisella toimijalla on tarve tulla hyväksytyksi. Verkostoon voinee varmasti soveltaa ajatusta, jonka mukaan erilaisuus täydentää. Verkoston eduksi voi osoittautua toimijoiden erilaiset taustat, kuten koulustausta, tiedot, taidot sekä sosiaaliset ja psykologiset kokemukset (Heikkonen 1995: 70). Verkostomaisessa toiminnassa kannalta erilaisuus tuo kuitenkin haasteita johtamiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Aira 2012: 122–123).

### 3.3. Luottamussuhde

Luottamuksen kehittyminen vaatii aikaa, vuorovaikutusta sekä yhteistä tahtotilaa. Yhdessä jaetut kokemukset ovat omiaan synnyttämään ja vahvistamaan luottamusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 40–41.) Vilpittömyydellä ja toisten ihmisten kunnioituksella voidaan saavuttaa luotettava vuorovaikutussuhde eli luottamussuhde. Luottamussuhteissa luottamus ilmenee vastuuntuntona, uskollisuutena ja ennen kaikkea rehellisyytenä. Siinä tyypillistä on edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi myös tasa-arvoinen kohtelu sekä toiminnan vastavuoroisuus. (Seligman 2000: 45; Heikkonen 1995: 119.) Luottamussuhteet ovat aina yhteyksissä verkoston sosiaaliseen ympäristöön ja verkoston toimintakulttuuriin (Luhmann 1979: 34).

Kun luottamussuhde on olemassa, se lisää vuorovaikutuksen osapuolten keskinäistä oikeellisuutta, kunnioitusta, turvallisuutta, nuhteettomuutta sekä varmuutta. Luottamussuhteen sitovuutta on mahdollisuus vahvistaa erilaisilla sopimuksilla tai työelämän pelisäännöillä esimerkiksi arvostrategioilla. Luottamussuhde ilmenee käytännössä usein täydellisen luottamussuhteen tai luottamussuhteen puuttumisen välimaastossa. Luottamussuhde voidaan menettää esimerkiksi petollisella käyttäytymisellä ja pahimmassa tapauksessa olemassa oleva luottamussuhde voidaan katkaista moraalittomalla tavalla, jota ei voi hyväksyä. (Heikkonen 1995: 119–120.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa luottamus on erittäin herkkä arvo, koska se koskettaa ihmisen sisäisiä psykologisia rakenteita. Luottamussuhdetta tulisi aina kunnioittaa, koska sen rakentaminen on usein ajallisesti pitkä prosessi, mutta sen tuhoaminen onnistuu epäasiallisella käytöksellä varsin nopeasti. Mikäli luottamussuhdetta vahingoittaa tarkoituksetta, vuorovaikutuksessa tulisi mahdollisimman pian ryhtyä avoimesti luottamusta eheyttäviin toimiin. (Heikkonen 1995: 119–120.)

### 3.4. Luottamuksessa huomioitavia tekijöitä

Seuraavaksi tarkastellaan luottamuksen taustatekijöitä, jotka vaikuttavat verkostossa koettuun luottamukseen. Ensiksi paneudutaan vuorovaikutuksen merkitykseen luottamuksen näkökulmasta. Tämän jälkeen luodaan katsaus ryhädynamiikan perusteisiin, jotka luovat perustan verkostotyöskentelylle. Lopuksi syvennytään toimijoiden keskinäisen tuntemisen ja sitoutumisen tärkeyteen luottamusta kehitettäessä.

#### 3.4.1. Vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen edistäjänä

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa luottamus on välttämättömyys ja sillä on merkittävä rooli verkostotoiminnassa, joka pohjautuu yhdessä tekemiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen (Aira 2012: 56–60; Heikkonen 1995: 119). Lähihistoriassa luottamusta onkin tutkittu paljon työelämän eri vuorovaikutussuhteissa (Freitag 2003: 8, 936–966; Häkkinen 2012: 13–63; Laaksonen 2008).

Sosiaalinen vaihto ilmenee verkostotoimijoiden vuorovaikutustilanteissa ja se perustuu luottamukseen ja siihen, että vastavuoroisuus voi tapahtua tulevaisuudessa. Tämän takia juuri luottamus on oleellista sosiaalisessa kanssakäymisessä, koska siinä oma ja välitön etu unohdetaan ja jäädään odottamaan pitkän aikavälin etuja. (Putnam 1993: 172.)

Verkosto koostuu yhteyksistä, jotka voivat olla mitä tahansa vuorovaikutusta (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007: 91–93; Kankainen & Salminen 2015). Kun ihmiset muodostavat ryhmämuotoisia yhteisöjä, puhutaan usein sosiaalisista verkostoista. Niissä keskeisintä on ihmisten eli verkoston toimijoiden välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen lähtökohtana ovat taas toiminnan motiivit ja arvot. Avoin vuorovaikutus edellyttää aina luottamusta. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 1–70.)

Sosiaalisissa verkostoissa sosiaalinen pääoma, kuten luottamus, ilmenee verkoston vuorovaikutussuhteiden laatuina, verkoston heterogeenisyytenä sekä verkostokontaktien määränä (esim. Lin 1982; Lin; 2001). Verkostoissa esiintyvät vuorovaikutussuhteet muodostavat ja lisäävät entisestään sosiaalisen pääoman, erityisesti luottamuksen mää-

rää verkostoissa. Kun verkostotoimijat ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja oppivat tuntemaan toisensa, luottamus syvenee ja ihmisille tulee mielikuva yhtenäisemmästä identiteetistä ja muiden toimijoiden käyttäytymisen ennakoimisesta. (Ilmonen 2000: 21–23.)

Jatkuva sosiaalinen vuorovaikutus ja yhtenäiseksi koettu identiteetti ajaa verkostotoimijat laittamaan yhteisen edun ensisijalle oman edun sijaan. Joskus tämä yhteinen etu konkretisoituu vasta pidemmän ajan kuluttua ja tuloksen odottamiseenkin tarvitaan toimijoiden välistä luottamusta. Toimijoiden välinen luottamus perustuu pitkälti siihen, että heidän jakamansa sosiaalinen ympäristö luo toimijoille erilaisia sosiaalisia sääntöjä ja normeja. Jos esimerkiksi jokin työ delegoidaan työryhmälle, toimijoilla on kirjoittamaton sääntö siitä, että he yhteisvastuullisesti huolehtivat siitä, että työ tulee tehtyä hyvin ja ajallaan. (Ilmonen 2000: 21–23.)

Verkostotoimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevä luottamus parantaa yhteisen oppimisen mahdollisuutta, edistää informaation kulkua sekä auttaa löytämään toimivia ratkaisuja työelämän haasteisiin. Tiivistettynä voidaan sanoa, että vuorovaikutus luo luottamusta, mutta se myös ylläpitää ja vahvistaa sitä. (Harisalo & Miettinen 2010: 29.) Luottamuksen puutteen seuraukset ovatkin vakavat, sillä se ajaa aina lopulta sosiaalisen vuorovaikutuksen toimijat ristiriitoihin ja epäluottamukseen muita kohtaan (Putnam 1993: 88; Misztal 1996: 140).

#### 3.4.2. Ryhmädynamiikka verkostoyhteistyössä

Verkosto on pohjimmiltaan ryhmä, jonka toimintaa ohjaavat ryhmäkäyttäytyminen ja siihen oleellisesti liittyvät ryhmäarvot, joista yksi keskeisimmistä on luottamus. Ryhmä muodostuu yksilöistä ja verkostossa myös erilaisista organisaatioista ja muista toimijoista. Verkoston toiminta koostuu suunnittelutehtävistä, päätöksentekoprosesseista, itse toiminnasta sekä toiminnan valvomisesta. Kaikessa edellä mainituissa verkostotoiminnassa luottamus on toiminnan lähtökohta ja mitä parempaa keskinäinen luottamus on, sitä sujuvampaa verkostotyöskentely on. (Vanhatalo 2014; Aira 2012; Heikkonen 1995: 70.)

Verkoston monimuotoisuus vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja siinä esiintyviin ilmiöihin, kuten luottamuksen määrään verkoston toimijoiden välillä. Samassa verkostossa yhteisen päämäärän eteen voi työskennellä hyvin erilaisia yksilöitä ja erilaisten organisaatioiden edustajia, jotka verkoston ulkopuolella voivat sijaita hyvinkin eri tasolla hierarkkisessa systeemissä toisiinsa nähden. Verkostotoiminnassa hierarkkisuutta esiintyy vain vähän verrattuna perinteisiin organisaatioihin, joten toimiessa verkostossa ihmisten ja organisaatioiden tulisi tiedostaa tämä ja häivyttää erilaiset valta-asetat. Näin luodaan pohja positiiviselle ryhmädynamiikalle, jossa luottamus saa syntyä ja vahvistua luonnollisesti. Verkostossa erilaisuus voi olla niin rikkaus kuin haastekin. Yleensä ryhmä tuottaa kuitenkin enemmän tulosta kuin ilman ryhmän koheesiota olevat yksittäiset toimijat tuottaisivat. (Vanhatalo 2014; Aira 2012; Heikkonen 1995: 70.)

Verkostokoordinoijilla ja verkostotoimijoilla pitäisikin olla vahva halu edistää erilaisten ihmisten ja organisaatioiden yhteistoimintaa verkostossa. Erilaisuudelle tulisi jäädä tilaa ja erilaisuus ei saisi olla toiminnan tai luottamuksen synnyn ja kehittymisen este. Erilaisuus voidaan kohdata joko erilaisuuden arvostamisella, hyväksymisellä ja siihen kannustamalla. (Holton 2001: 37; Hardy, Lawrence & Grant 2005: 58.)

Verkosto voi olla toiminnan luonteeltaan löyhä tai tiivis. Mitä enemmän ryhmässä esiintyy yhteistyötä, sitä enemmän ryhmään syntyy moraalista yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta. Nämä edellä mainitut tekijät ovat omiaan lisäämään verkostotoimijoiden keskinäistä luottamusta toisiinsa. Yhteistyön positiivinen vaikutus ilmenee siis yhteisön arvojen mukaisena toimintana ja lisääntyneenä lojaalisuutena verkostoa ja sen toimintaa kohtaan. Tämä on omiaan tasaamaan verkoston jäsenien osaamiseroja perustasolla sekä vahvistamaan luottamusta. (Putnam 1993; Heikkonen 1995: 70.)

Ryhmälle ja myös verkostolle on ominaista, että toiminnan jatkuessa tavoitteellisuus karsii toimijoiden työskentelyä ja vain aktiivisimmat ja sitoutuneimmat jäsenet jäävät verkoston ydintoimijoiksi. Nämä ydintoimijat muodostavat entistä tiiviimmän osan verkostoa ja sitoutuvat yhä syvemmin yhteisiin päämääriin. Verkoston ydintoimijoiden välillä luottamus on yleensä hyvin vahvaa. Tällöin ryhmän vahvaksi arvoksi muodostu-

vat usein myös yksimielisyys ja ryhmähenki, jotka edelleen lisäävät luottamusta sekä helpottavat verkostotyöskentelyä. (Heikkonen 1995: 70.)

### *Tunteminen*

Verkostotoimijoiden keskinäinen tunteminen on yleensä sitä parempaa mitä vahvemmat siteet näiden toimijoiden välillä on (Granovetter 1973: 1361–1379; Vanhatalo 2014: 148–151). Toimijoiden hyvä keskinäinen tunteminen edistää myös koettua luottamusta verkostossa, koska toimijoiden käyttäytymisen ennakoiminen paranee tuntemisen lisääntyessä. Tuntemisen lisääntyessä tutustutaan toimijan hyväntahtoisuuteen, avoimuuteen, johdonmukaisuuteen ja rehellisyyteen, jotka kaikki vaikuttavat osaltaan koettuun luottamukseen. Tunteminen ja keskinäinen tuttuus luovat pohjan vuorovaikutuksen ennustettavuuteen. (Adler 2001: 218.)

### *Sitoutuminen*

Verkoston jäsenten sitoutuminen ryhmäkeskeiseen toimintaan nivoo yhteen oikeuksia, velvollisuuksia, vastuita sekä vapauksia (Heikkonen 1995: 71). Sitoutuminen on nähty luottamusta edistävänä tekijänä (Ranta 2011: 119). Toimijan sitoutuminen johonkin erittäin tärkeään asiaan näkyy toimintana, joka luo muille toimijoille käsityksen henkilön vakaasta identiteetistä. Tällöin muut vuorovaikutuskumppanit kokevat yksilön toiminnan ennalta ennustettavaksi, joka on omiaan lisäämään luottamusta. (Taylor 1989: 19–20.) Mikäli verkostotoimija toimii sitoutuneesti, muut toimijat pitävät toimijaa luotettavana (Seligman 1997: 79).

Keskinäinen luottamus lisää yhteistyökumppaneiden sitoutumista määriteltyihin tavoitteisiin. Luottamus on siis vahvasti yhteydessä sitoutumiseen. Ja ne ovat toinen toisiaan ruokkivia ilmiöitä. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 3; Harisalo & Miettinen 2010: 29.)

### 3.5. Luottamus verkoston kehitysvaiheissa

Verkostotoiminta pohjautuu vuorovaikutuksessa olevien toimijoiden pitkäaikaisiin luottamussuhteisiin, jonka pohjalta tehdään yhteistyötä. Verkostossa ilmenevä luottamus tuo joustavuutta käytännön työhön. Verkostoilla ja verkostotyöskentelyllä voidaan saavuttaa monia hyötyjä, kuten innovaatioiden ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämistä tehokkaasti. Myös informaatiota voidaan levittää kattavasti. Mutta toimiva verkosto ei ole itsestään selvä asia, vaan hyödyllinen ja toimiva verkosto rakentuu ajan kuluessa vaihteittain. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007: 28–29.) Koska luottamus rakentuu vaihteittain, on perusteltua tarkastella luottamusta eri verkoston kehitysvaiheissa.

Kuten aiemmin on todettu, verkostot on tapana jakaa eri ryhmiin niiden tehtävän mukaisesti. Näin ollen on olemassa tiedonjakamisverkostoja, vaikuttajaverkostoja, palveluntuottajaverkostoja sekä kehittämisverkostoja. Erilaisissa verkostoissa kehitysvaiheet ilmenevät eripituisina ja erilaisin painotuksin. Verkostot elävät jatkuvassa muutoksessa ja ne kehittyvät sekä mahdollisesti myös laajenevat. Tämä aiheuttaa voimakkaan tarpeen huomioida luottamusnäkökulman, jotteivät jatkuvat muutokset vaikuttaisi kielteisesti verkostotoimintaan. Verkoston syntyminen alkaa verkostoitumistarpeesta, jonka jälkeen tunnustellaan eri yhteistyömahdollisuuksia ja arvioidaan ideoita. Edellisen vaiheen jälkeen alkaa varsinainen yhteistoiminta, jonka luontevana jatkona on verkostotoiminnan edelleen kehittäminen. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007: 2–210; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013: 11–78; Ojala & Pöysti 2012: 79–193.)

Verkostossa vallitsee ryhmän toimintakulttuuri eli se ympäristö, jossa ryhmä toimii. Toimintakulttuuri vaikuttaa ryhmän toimintaedellytyksiin ratkaisevasti. Käynnissä olevaa ryhmää ja verkostoa leimaavat perustehtävä sekä oheistehtävä. Perustehtävä on se asia, jonka vuoksi esimerkiksi verkosto on olemassa. Siihen sisältyy oleelliset tavoitteet sekä toiminnan ja organisaation reunaehdot, joita on noudatettava. Perustehtävän toiminnan toteutumista voidaan seurata ja usein valvotaankin erilaisilla tehokkuusmittareilla. (Kopakkala 2005: 18–19.)

Oheistehtävä muodostuu vääjäämättä ryhmään, koska ryhmän jäsenillä on tarve elää omaa elämäänsä, olla yhteisön jäsen sekä harjoittaa vuorovaikutusta. Ehkä voisi jopa sanoa, että kaikki epävirallinen toiminta työpaikalla ja verkostossa on oheistehtävää, samoin kuin perustehtävää tukevat toiminnot. Organisaation näkökulmasta katsottuna voisi helposti ajatella, että oheistehtävä on turha ja sen osuus sosiaalisissa työyhteisöissä on minimoitava. Tosiasia on kuitenkin se, että ihmiset eivät ole koneita ja heidän toimissa päätehtävän hyväksi syntyy aina myös oheistehtävän mukaista toimintaa. Parhaimmillaan nämä kaksi tehtävää ovat sopuisasti tasapainossa. Verkoston toimintakulttuuri nivoutuu edellä esitettyihin pää- ja oheistehtäviin. (Kopakkala 2005: 18–19.)

Verkoston rakentuessa ja eri kehitysvaiheissa tulisi ottaa huomioon toiminnan perustelut, erityisesti ihmisten johtamisessa. Näin saadaan luotua pohja avoimelle vuorovaikutukselle sekä annetaan mahdollisuus luottamuksen synnylle ja vahvistumiselle. Kun verkoston toimijoilla on selvillä tavoitteet ja niiden perustelut, toiminnan tehokkuus sekä keskinäinen luottamus paranevat huomattavasti. Edellä mainittu prosessi perustuu ihmismielen olettamukseen, että toiminta on aina tehokkaampaa ja hyväksyttävämpää, kun sen perusteet ovat esitetty kattavasti ja verkoston toimijat voivat hyväksyä ne. (Pennington 2005: 72–78; Kopakkala 2005: 19.)

Verkoston kehityskaari on mahdollista nähdä ryhmän ja sen elinkaaren mukaisesti. Tämän ryhmämallin avulla pystytään paremmin hahmottamaan verkoston eri vaiheita ja ottamaan kattavammin huomioon ryhmän lainalaisuudet sekä tutkimaan luottamuksen ilmenemistä verkostossa. Verkoston kehittyminen alkaa muodostumisvaiheesta jatkuen ryhmän kuohuntavaiheeseen, jonka jälkeen tulee tasaisempi me-vaihe. Näiden vaiheiden kautta siirrytään ryhmän tiimi- ja ohjautumisvaiheeseen. Joskus verkostoilla ilmenee myös ryhmän lopettamisvaihe. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Pennington 2005: 69–94; Kopakkala 2005: 59–94; Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010: 20.)

On nähty, että erityisesti kaksi ensimmäistä raskastakin ryhmän kehitysvaihetta ovat ratkaisevan tärkeitä ryhmän ja verkoston myöhemmille kehitysvaiheille. Ryhmän kehitys voi olla joskus suoraviivaisempaan ja toisinaan haasteellisempaa. Jokainen vaihe on

tärkeä, jotta saavutettaisiin ehyt ja toimiva verkostomuotoinen ryhmä. Mitä paremmin verkostoa johdetaan ja vuorovaikutusta koordinoidaan, sitä paremmat edellytykset ryhmällä on kehittyä nopeammin toimivaksi ja tuottavaksi verkostoksi. Kehityksessä voidaan myös jämähtää johonkin vaiheeseen, mutta hankalinta jumiutuminen on kahdessa ensimmäisessä ja tärkeimmissä vaiheissa. Verkoston koordinoijan rooli korostuu elinkaaren alussa keskeisesti ja vaihe vaiheelta korostuu delegointi myös muille toimijoille, kunnes vuorovaikutusyhteydet alkavat taas harventumaan ja katkeilemaan ryhmän lopettamisvaiheessa. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Pennington 2005: 69–94; Kopakkala 2005: 59–94; Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010: 20.)

### 3.5.1. Verkoston muodostumisvaihe

Verkoston ryhmäntyminen alkaa tärkeästä, mutta raskaasta muodostumisvaiheesta. Tätä vaihetta leimaa tietynlainen alkuinnostus, jolloin ryhmän toiminta voi näyttytyä näennäisen tehokkaana. Todellisuus on kuitenkin toinen, sillä ryhmä ei kykene muodostumisvaiheessa vielä laadukkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen yhteistoimintaan. Paremmiin ryhmän toimintaa kuvaa se, että ryhmä on tuolloin vain joukko ihmisiä, jotka uskovat pyrkivänsä samaan tavoitteeseen. Muodostumisvaihetta leimaa hyvinkin vahvasti riippuvuus verkoston koordinoijasta. Muodostumisvaiheessa verkosto etsii omaa toimintakulttuuriaan ja siihen liittyviä asioita, kuten arvoja. Ensimmäisessä vaiheessa myös eri toimijat ja verkoston jäsenet etsivät omia roolejaan. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Kopakkala 2005: 59–66.)

Muodostumisvaiheessa ryhmässä ei esiinny vielä vahvaa luottamusta, vaan luottamus on luonteeltaan alustavaa. Verkostokoordinoijan tärkein tehtävä on yhdistää ihmiset yhteistä tavoitetta varten ja määritellä ryhmän toimintasäännöt. Näiden toimintatapojen avulla voidaan myös luoda kirjoittamattomia sääntöjä, kuten se millaista luottamusta toiminta edellyttää. Toki joskus luottamusnäkökulma voidaan merkitä kirjallisesti verkoston strategiaan. Mitä aikaisemmin ihmiset sitoutetaan ja osallistetaan verkoston toimintaan, sitä nopeampaa on luottamuksen syntyminen ja kehittyminen. Tämä perustuu siihen, että luottamus syntyy yhteisten kokemusten avulla, mikäli yhteiset kokemukset

ovat omiaan lisäämään luottamusta. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Kopakkala 2005: 59–66; Laine 2010: 107–120.)

### 3.5.2. Verkoston kuohuntavaihe

Varsinkin suurimmissa ryhmissä, joita verkostot usein ovat, tapahtuu ensimmäisen vaiheen jälkeen jakautumista pienemmiksi ryhmittymiksi. Tämä on omiaan lisäämään verkoston sisäistä kritiikin esittämispotentiaalia, joka voi kohdistua verkoston johtamiseen tai muihin toimijoihin. Ryhmän sisäinen hajaantuminen alentaa ryhmän tehokkuutta ja voi pahimmillaan aiheuttaa sisäistä valtataistelua ja kilpailua. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Kopakkala 2005: 65–75; Laine 2010: 107–120.)

Verkoston kuohuntavaiheen mahdollisissa kielteisissä kokemuksissa luottamus voi haurastua tai särkyä, jonka seurauksena muut toimijat alkavat muuttamaan omaa käyttäytymistä. Toisaalta, jos tästä vaiheesta päästään suurimpien karikoiden ohi, luottamusprosessi syvenee ja ihmiset alkavat luottamaan enemmän toisiinsa. Luottamuksen syntyminen on aina prosessi, jossa tärkeää on toisten ihmisten, heidän tapojen ja asenteiden tunteminen sekä usko siihen, että vuorovaikutuksen toinen osapuoli tarkoittaa hyvää. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Kopakkala 2005: 59–66; Laine 2010: 107–120.)

### 3.5.3. Verkoston me-vaihe

Kun verkosto on edennyt kehityksessään me-vaiheeseen, verkosto alkaa vasta ensimmäisiä kertoja toimia kuin ryhmä. Tässä vaiheessa taakse on jätetty edellinen hankala ja usein ryhmää pirstottanut vaihe. Me-vaiheessa ryhmän koheesio on tiivistynyt ja verkoston toimijoilla on luottavainen suhde toisiinsa sekä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Parhaimmillaan me-vaihe ilmenee vahvana ryhmähenkenä ja toimijat noudattavat vaitta ryhmän sisäisiä normeja. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Kopakkala 2005: 75–80.)

Me-vaiheessa luottamus on kiinteästi sidottuna myös verkoston vuorovaikutukseen ja vertaisoppimiseen. Luottamuksen avulla edellä mainitut asiat syvenevät ja verkoston päätehtävän eteen on vaivattomampaa työskennellä. Luottamus edistää myös informaation kulkua, minkä merkitys korostuu varsinkin suurissa verkostoissa. (Laine 2010: 107–120.)

#### 3.5.4. Verkoston tiimi- ja ohjautumisvaihe

Verkoston kehitysvaiheet huipentuvat tiimi- ja ohjautumisvaiheeseen, jossa ryhmä suhtautuu päätöksentekoon vastuullisesti ja kykenee toimimaan itseohjautuvasti. Mikäli verkostossa esiintyy ristiriitatilanteita, niiden käsittely on rakentavaa. Luottamusta saadaan vahvistettua, kun huomataan, että vaikeistakin tilanteista selvittää hyvällä yhteisymmärryksellä eteenpäin. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Kopakkala 2005: 81–82; Pennington 2005: 72–74.)

Myös rooli- ja vastuukysymykset ovat tässä tiimi- ja ohjautumisvaiheessa verkoston toimijoille kirkkaita, mikä edesauttaa ryhmää saavuttamaan tehokkaasti tavoitteitaan. Verkoston koordinoijan tehtävänä onkin tällöin huolehtia, että tilanne pysyy kuvatuksi. Näin vältetään tilanteelta, jolloin jonkun toimijan harteille kasautuu muilta toimijoilta ylimääräistä tehtävää, mikä on taas omiaan heikentämään toimijoiden välistä keskinäistä luottamusta. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130; Kopakkala 2005: 81–82; Pennington 2005: 72–74.)

#### 3.5.5. Verkoston lopettamisvaihe

Lopettamisvaiheessa ryhmän koordinoijan rooli ja merkitys on vähentynyt huomasti verrattuna ensimmäisiin vaiheisiin. Voidaankin perustellusti sanoa, että rooli on niin merkittävästi muuttunut, että koordinoijan rooli on muuntunut lähinnä vain vertaistoimijaksi. Mikäli verkosto on ollut tiettyä tarkoitusta varten olemassa, eikä sen toimintaa enää jatketa, verkoston eri toimijat aloittavat eräänlaisen luopumis- ja surutyön. Myös tälle työlle olisi varattava aikaa ja kunnioitettava saavutuksia, jotka on saatu aikaan luottamussuhteisiin perustuvalla toiminnalla. Joskus verkosto voidaan säilyttää, mutta aikai-

semmat tehtävät loppuvat. Verkoston jatkaessa uusien tehtävien ja tavoitteiden parissa olisi toiminnan kannalta ratkaisevaa, että ryhmä pääsee nopeasti käsiksi uusiin haasteellisiin tehtäviin, jottei verkosto tai ainakaan sen aikana luodut luottamussuhteet pirstoutuisi tai jopa hajoaisi. (Tuckman 1965: 384–399; Havunen 2004: 95–130.)

Aikaisemmin on käsitelty luottamusta monelta eri kantilta sekä sitä, miten luottamus ilmenee eettisessä johtamisessa. Jalava ja Matilainen (2010: 5–240) esittelevät hallintamallin johtamisesta, jossa on eritelty johtamiseen vaikuttavia eri tekijöitä kattavasti. Tähän ideaan pohjautuen luottamuksen ilmenemistä ja sen huomioimista verkostotoiminnassa voisi jaotella seuraavasti. Verkoston toimintakulttuuriin sekä yhteisesti sovituihin toimintasääntöihin vaikuttavat asenteet sekä arvot, normit sekä palkkiot ja sanktiot. Näillä tekijöillä luodaan pohja verkoston luottamusilmapiirille. Johtajan tehtävä on huolehtia, että arvot, kuten luottamus, toteutuvat verkoston käytännön toiminnassa ja että sen olemassaolosta ja edelleen vahvistamisesta huolehditaan. Asenteet, toimintatavat sekä verkostossa ilmenevä vuorovaikutus vaikuttavat luottamusilmapiirin. Tämän takia tulee huolehtia positiivisesta vuorovaikutuksesta ja keskinäisestä luottamuksesta jokaisessa verkoston kehitysvaiheessa. Se vaikuttaa suoraan luottamuksen ilmentymiseen verkostossa ja sen vuorovaikutussuhteissa. Näiden kaikkien tekijöiden huomiointi sekä niihin vaikuttaminen on tärkeää, jotta luottamus ilmenisi mahdollisimman vahvana verkostotoiminnan vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. (Bovaird & Löffler 2009: 261–274; Jalava ja Matilainen 2010: 5–240.)

### 3.6. Luottamuksen vahvistaminen verkostoissa

Verkostotyöskentelyn- ja koordinoimisen haasteina on kaikki ihmisten välinen kommunikaatio, koska jokainen ihminen jäsentää asioita aina oman kokemusmaailmansa avulla. Ihmisten välinen vuorovaikutus luo luottamusta ja vahvistaa sitä. Verkostotoiminnan haasteita on ylläpitää luottamusta ja sitoutumista toimintaa kohtaan, varmistua riittävästä informaatiosta jokaiselle osapuolelle sekä huolehtia verkoston dynaamisuudesta sekä työskentelyn systemaattisuudesta. Kun edellä mainitut asiat onnistuvat verkostojohdamisessa, koordinoitutyö on jo hyvällä pohjalla. (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013:

123.) Erityistä huomiota on annettava sille, että verkoston koordinoimisessa kuuluu sisällyttää luottamusta sekä itse esimiestyöhön että kaikkiin toimijoihin. Johtamistyössä kaikkien johdettavien ja verkostotoimijoiden tulee pystyä luottamaan oikeudenmukaisuuteen. (De Vries & Kim 2014: 4–11; Salminen 2010: 4.)

Verkostokoordinoimisessa on tärkeää johtajan kyky ja halu osata johtaa erilaisia ihmisiä sekä erilaisia osaamisia ja vieläpä niin, että kaikki toimijat saadaan työskentelemään luottamuksellisesti ja sitoutuneesti yhteisen tavoitteen eteen. Verkostotoimintaa leimaa vahvasti luottamus itse toimintaan sekä muihin toimijoihin ja niinpä verkostokoordinoijan tulee olla jatkuvasti tietoinen siitä, millainen luottamustila verkostossa ilmenee. Jokainen toimija verkostossa voi joko edesauttaa luottamuksen lisääntymistä tai vaihtoehtoisesti vaikuttaa ryhmän toimintaan ja sen sisäiseen luottamukseen negatiivisesti. Verkostossa tulisi heti pyrkiä saamaan pienikin epäluottamusnotkahdus selvitettyä ja saada toimijoiden väliset luottamussuhteet uudelleen kuntoon. (Ojakoski & Pakarinen 2014: 8; Laine 2010: 107–120.)

Verkostotyötä tulisi koordinoida selvästi, vaikka toiminta olisikin hyvin vapaamuotoista. Verkoston työnjaon tulisi perustua luottamuksellisiin neuvotteluihin. Verkoston toiminnan ja yleisilmapiirin takia olisi tärkeää löytää jokaiselle verkostotoiminnan osallistujalle hänen osaamistaan, taitojaan ja muita ominaisuuksiaan parhaiten vastaava rooli. (Ojakoski & Pakarinen 2014: 8.) Verkostoissa luottamuksen avulla voidaan suorittaa myös kattavaa työnjakoa ja jopa jaettua johtajuutta (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 5).

Luottamuksen vahvistamiseen verkostoissa löytyy joitakin tärkeitä peruskeinoja, joita esitellään seuraavaksi. Kuviossa 2 on esitetty tiivistettynä luottamuksen parantamisen vaiheet. Jokaisen verkostotoimijan tulisi käyttäytyä luotettavasti eli olla luottamuksen arvoinen. Tässä verkostokoordinoijan on hyvä johtaa esimerkin voimalla. Verkostokoordinaattorin tulee muistaa, että luotettava käyttäytyminen lähtee perusasioista: lupaukset pidetään ja jokaisen toimijan kanssa ollaan edes jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa, ja verkoston toiminnassa tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tulisi olla kaiken

toiminnan lähtökohta. Myös mahdollisimman avoin kanssakäyminen lisää luottamusta. (Laine 2010: 107–120.)



Kuvio 2. Luottamuksen parantamisen portaavat (perustuen osin Laine 2010: 107–120).

Verkostoissa on tärkeää hyväksyä erilaisuus, jotta luottamus voisi olla läsnä verkoston toiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että verkostotoimijat kunnioittavat aidosti toistensa mielipiteitä sekä tunteita. Esimerkiksi päätöksentekoprosessissa toimijoiden tulee tietää, että kaikkien mielipiteet on huomioitu päätöstä tehdessä. Jos verkostosta ilmenee tunnetason epäluottamusta, olisi tärkeää avoimesti selvittää miten asia on kehkeytnyt ja miten asia saadaan ratkaistuksi. (Laine 2010: 107–120.)

Verkostonkoordinoijan tulee olla saavutettavissa ja tarjota tarvittaessa verkostotoimijoille tukea, jotta luottamussuhteita pystytään entisestään vahvistamaan. Verkostojohtajan saavutettavuus voidaan ymmärtää kaksipuoleisena vuorovaikutussuhteena, sillä esimerkiksi positiivisen palautteen ja rakentavan kritiikin antaminen lisää luottamusta toimijoiden välille. Tuen antaminen on olennainen osa kaikkea johtamista. Luottamussuhde syvenee positiivisen kokemuksen kautta, ja kun verkostotoimija saa tarvittaessa

tukea. Verkostokoordinoimisessa on myös varmistettava, että eri toimijoilla tulee olla riittävästi aikaa ja resursseja hoitaa vastuualueitaan. (Laine 2010: 107–120.)

Jo aikaisemmin on kuvattu luottamuksen kehittymistä prosessina. Luottamusta voi vahvistaa myös siten, että prosessille annetaan riittävästi aikaa. Luottamus ei synny pakolla, vaan se vaatii aikaa ja toimijoiden yhteisiä kokemuksia. Kaikki toiminta, jolla verkostotoimijoiden tutustumista toisiinsa ja toistensa toimintatapoihin voidaan lisätä, on suotavaa luottamuksen syventymistä ajatellen. Luottamusta vahvistetaan osoittamalla luottamusta verkostotoimijoille vaikkapa jakamalla vastuualueita yhä laajemmin ja hyödyntämällä jaettua johtajuutta. Luottamuksen osoitusta on myös kattava informaatio kaikille verkostotoimijoille. (Laine 2010: 107–120.)

Verkostotyöskentelyssä on oleellista olla pää- ja oheistehtävien hoitamisessa avoin. Päätehtävän kohdalla tämä tarkoittaa ensisijaisesti avointa vuorovaikutusta, jossa kaikilla on mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä julki ja toiminta toteutetaan muutenkin hyvässä yhteishengessä. Oheistehtävien kohdalla voi joskus oman harkinnan mukaan tuoda ainakin joitain tietoja esiin omasta henkilökohtaisesta elämästään. Sen avulla ihmiset voivat hahmottaa paremmin vuorovaikutuksen eri osapuolia ja syventää heidän luottamussuhdettaan. (Laine 2010: 107–120.)

Verkostokoordinoimisessakin on suotavaa tähdätä eettisen johtajan ideaalimalliin, joka ei tosimaailmassa voi koskaan toteutua täydellisesti. Eettisen johtajan ideaalimalli kuvaa täydellisen eettisesti toimivaa johtajaa. Eettinen johtajuus on yhteisen hyvän, oikeudenmukaisuuden ja arvojen edistämistä koko organisaatiossa ja sen eri työvaiheissa. Eettisen johtajan ideaalimalliin kuuluu seuraavat periaatteet: esimerkillä ja omalla sitoutumisella johtaminen, yhteisten normien noudattaminen sekä päättäväisyys, reilu ja tasapuolinen toiminta, alaisten ja muiden toimijoiden oikeudenmukainen kohtelu, kyky aitoon vuorovaikutukseen, mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittely ja sovittaminen sekä korruptoitumattomuus. (Lawton, Rayner & Lasthuizen 2013: 78–79; Salminen 2010: 41–43.)

#### 4. AINEISTON KUVAUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkimuksen ajankohtaisuus perustui osaltaan Maaseutuviraston maaseutuverkostopalvelut-yksikön tarpeeseen selvittää luottamuksen ilmentymistä ja sen vaikutusta alueverkostotoimintaan. Tutkimus on jatkoselvitys kesällä 2015 toteutettuun Maaseutuviraston maaseutuverkostopalvelut-yksikön koordinoimaan Manner-Suomen maaseutuverkoston alueverkostojen nykytilakartoitukseen, jossa selvitettiin alueverkostojen toimintaa sekä kartoitettiin kehittämiskohteita. Kyseisen tutkimuskyselyn saatteessa mainittiin, että kyselyn tuloksien valossa tehdään tarkempia haastatteluja myöhemmin liittyen tähän pro gradu -tutkielmaan. (Rinnola 2015.)

Edellä mainitussa kartoituksessa alueverkostoja tarkasteltiin monipuolisesti. Tähän tutkielmaan valittiin kartoituksen perusteella kuusi mielenkiintoista alueverkostoa, jotka erottuivat 15:sta alueverkostosta. Tutkimuksen alueverkostot aakkosjärjestyksessä ovat Häme, Kaakkois-Suomi, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Satakunta sekä Varsinais-Suomi. (Rinnola 2015: 213–214.)

##### 4.1. Manner-Suomen maaseutuverkosto

Manner-Suomen maaseutuverkosto kattaa Suomen maaseutuverkoston lukuun ottamatta Ahvenanmaata. Verkoston sisällä on paljon eri toimijoita ja verkostoyhteistyö on monipuolista. Seuraava lainaus kuvaa hyvin maaseutuverkoston tehtävää ja sen toiminta-aluetta: ”Maaseutuverkosto on Manner-Suomen ja Ahvenanmaan maaseudun kehittämistä edistävä verkosto, joka mahdollistaa laajan tiedon-, kokemuksen- ja menetelmien vaihdon sekä lisää vuoropuhelua paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.” (Maaseutuverkostopalvelut-yksikkö 2015: 3.)

Maaseutuverkostotoiminta on avointa kaikille, jotka haluavat kehittää maaseutua. Maaseutuverkoston toimijakunta on niin kansallisella kuin alueellisellakin tasolla erittäin monimuotoinen. Verkosto sisältää runsaasti erilaisia viranomaistoimijoita, kuten maa- ja metsätalousministeriön, Maaseutuviraston, aluehallintoviranomaiset, Ahvenanmaan

maakuntahallituksen, ely-keskukset sekä kuntien ja yhteistoiminta-alueiden maaseutuelinkeinoviranomaiset. Mukana ovat myös muiden rakennerahastojen viranomaiset sekä meri- ja kalarahaston toimeenpanosta huolehtivat viranomaiset. Verkostotoimijoita ovat tutkimuslaitosten edustajat, joiden tutkimusalojen pääpaino on maaseudussa ja maataloudessa. (Maaseutuvirasto 2016.)

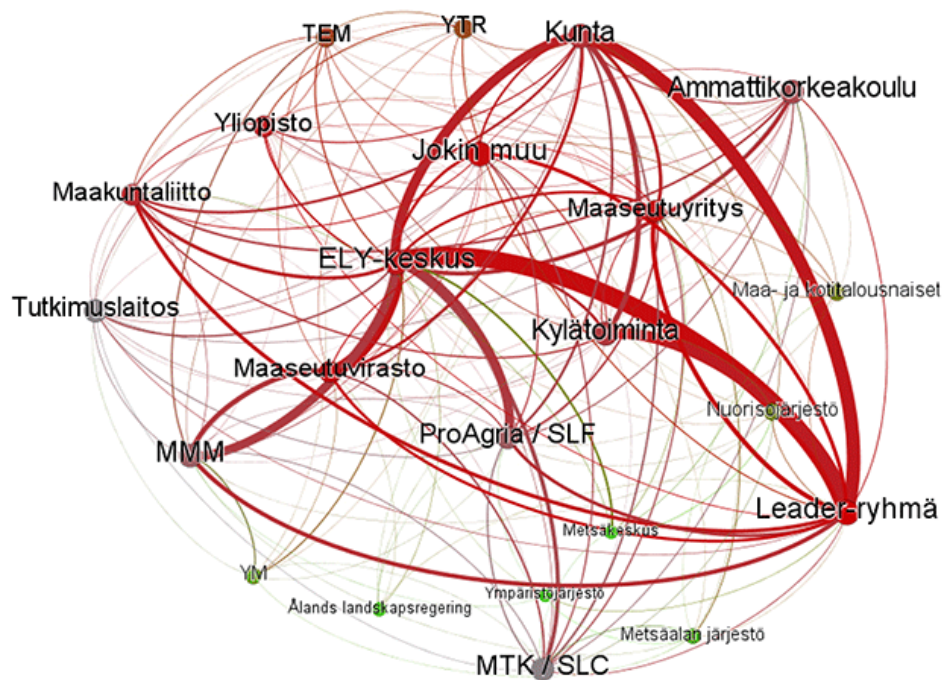
Verkostossa keskeisiä toimijoita ovat myös maaseutuohjelmaa toteuttavat Leader-ryhmät sekä muut yhdistykset ja järjestöt. Tuottajajärjestöt ja neuvojatahot kuuluvat luonnollisesti maaseutuverkostoon. Lisäksi aluetasolla toimii huomattava määrä erilaisia verkostotoimijoita: seudullisia kehittämissyhtiöitä, seudullisia yrityspalveluja, neuvonta- ja tuottajajärjestöjä, ympäristöjärjestöjä, eläinsuojelujärjestöjä, kulttuurijärjestöjä sekä tietenkin kyläyhdistyksiä. (Maaseutuvirasto 2016.)

Manner-Suomen maaseutuverkosto on kaikille avoin verkosto, joten on mahdotonta esimerkiksi esitellä faktatietoa siitä, ketkä kaikki tahot siihen kuuluvat. Verkostot elävät koko ajan: niiden toimijat vaihtuvat ja toimijoiden roolit muuttuvat. Tutkimuksen analysoinnissa on otettava huomioon maaseutuverkoston ominaispiirteet. Niitä ovat ainakin verkostotoiminnan avoimuus kaikille halukkaille sekä toiminnan vapaehtoisuus lukuun ottamatta tiettyjä virkatehtäviä. Huomionarvoista on myös se, ettei toimintaa ohjata lähitökohtaisesti erikseen alueverkostojen sisällä millään yhteistyösopimuksilla tai muilla vastaavilla lukuun ottamatta alueellisia maaseudun kehittämissuunnitelmia. On myös muistettava, että alueverkostotasolla ei ole nimetty ketään henkilöä verkostovastaavaksi. Alueverkostojen toimintaympäristöt ovat keskenään hyvin erilaisia samoin kuin verkostoissa vaikuttava toimijajoukko sekä toimijoiden aktiivisuus verkostoyhteistyöhön. (Hauhia 2015.)

Alueverkostot nähdään yleensä verkostotoiminnassa hierarkiavapaana toiminta-areenana, mutta varsinaisen verkostoyhteistyön ulkopuolella osalla verkostotoimijoista on hierarkkinen suhde toisiinsa nähden, esimerkiksi ely-keskus myöntää tukia vaikkapa oppilaitoksien ja kyläyhdistyksen hankkeille. Tämä aiheuttaa ongelman liittyen siihen, mikä määritellään verkostoyhteistyöksi ja mikä varsinaisen virka-aseman edellyttämäksi työksi. Toinen mahdollinen ongelma voi verkostotyöskentelyssä olla se, jos tarpeetonta

hierarkiaa toimijoiden välillä ei pystytä tai haluta häivyttää. Tämän lisäksi alueverkostoissa erittäin vahvana toimijana ovat Leader-ryhmät, jotka ovat virallisesti yhdistyksiä, mutta joilla on alueverkostoissa osittain hyvin viranomaistahoa muistuttava rooli. Tämä rooli muodostuu lähinnä siitä, että se arvioi, neuvoa ja rahoittaa alueensa hankkeita ja toimii erittäin läheisessä yhteistyössä eri viranomaistahojen kanssa. (Hyttinen 2015.)

Alla olevassa kuviossa 3 on verkostoanalyysin perusteella havainnollistettu maaseutuverkoston pääverkostotoimijoita ja solmujen yhteyksiä toisiinsa linkkien avulla. Mitä vahvempia viivat ovat, sitä tiheämpää verkostoyhteistyö on. (Maaseutuvirasto 2016.)



Kuvio 3. Maaseutuverkoston toimijat (Maaseutuvirasto 2016).

Maaseutuverkoston tehtäviin kuuluu keskeisesti edistää tiedonvaihtoa sekä yhteistyötä eri verkostotoimijoiden välillä. Maaseutuverkostossa on oleellista edistää hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen yleistymistä maaseutuohjelman toimijoiden keskuudessa. (Maaseutuverkostopalvelut-yksikkö 2015: 3–22.) Tässä tutkimuksessa käsitellään Suomen maaseutuverkostosta vain Manner-Suomen maaseutuverkostoa, sillä Manner-

Suomelle ja Ahvenanmaalle on tehty omat maaseutuohjelmat, jotka ohjaavat alueverkostojen toimintaa, eivätkä tutkimuksen resurssit olisi riittäneet myös Ahvenanmaan tarkasteluun. Manner-Suomen maaseutuverkosto rakentuu 15:sta alueverkostosta, jotka on fyysisesti rajattu ely-keskusalueittain ja joiden kanssa limittäin toimii myös erilaisia temaattisia verkostoja. Näille ely-keskusalueille on tehty alueelliset maaseudun kehittämissuunnitelmat ohjelmakaudelle 2014–2020, jotka ohjaavat osittain alueverkoston toimintaa. (Hyttinen 2015.)

#### *Verkoston kansallinen koordinointi ja yhteys eri tahoihin*

Maaseutuvirastossa toimii Maaseutuverkostopalvelut-yksikkö, joka koordinoi koko Suomen maaseutuverkostoa ja mahdollistaa sen aktiivista toimintaa. Maaseutuverkostopalvelut-yksikön toimintaa ohjaa Maaseutuverkoston ohjausryhmä, jonka tehtävänä on seurata toimintasuunnitelmien tavoitteiden saavuttamista. (Maaseutuverkostopalvelut-yksikkö 2015: 3–22.)

Manner-Suomen maaseutuverkoston alueverkostojen tehtäviksi voidaan laskea kolme suurta teemaa, joita jokainen alueverkosto toteuttaa omin tavoin ja itse määrittelemien painopistein. Nämä tehtäväalueet ovat alueellisen maaseudun kehittämissuunnitelman/suunnitelman sekä sen tavoitteiden edistäminen, koko Suomen maaseutuverkostolle asetettujen tavoitteiden edistäminen sekä verkostotyöskentelyn yleisten tavoitteiden, kuten oppimisen, ennakoinnin, vaikuttamisen ja hyvien käytäntöjen edistäminen. (Hyttinen 2015.)

Ely-keskukset koordinoivat alueellisia maaseudun kehittämissuunnitelmiin liittyvää valmistelutyötä. Alueelliset maaseudun kehittämissuunnitelmat ovat tehty laajassa yhteistyössä alueverkoston muiden tahojen kanssa ja niissä verkostotoimijat ovat valinneet maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 teemoista ja painopistealueista sopivat omalle alueelle toteutettavaksi. Alueelliset maaseudun kehittämissuunnitelmat ohjaavat niitä toimenpiteitä, joita rahoitetaan maaseuturahastosta meneillään olevalla ohjelmakaudella. (Hyttinen 2015.)

## 4.2. Tapaustutkimuksen toteuttaminen teemahaastatteluna

Tässä tutkimuksessa sovelletaan laadullista tapaustutkimusmenetelmää, jossa pyritään kuvaamaan, paljastamaan ja selittämään todellisen elämän tapahtumia jostakin rajatusta kohteesta. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa tapaus- ta syvällisesti ja löytämään ilmiöön liittyviä lainalaisuuksia. Näin ollen tutkimuksella voidaan ajatella olevan jonkinlaista yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä ainakin suhteellisen samanlaisiin tapauksiin. Laadullisen tapaustutkimuksen kohteena on usein kyse kohtalaisen pienestä joukosta eri tapauksia, jotka ovat kuitenkin suhteessa toisiinsa. Tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä tapauksen olosuhteista ja niistä syistä, jotka johtivat saatuihin lopputuloksiin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007: 9-11; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015: 134–139; Jyväskylän yliopisto 2016.)

Tapaustutkimuksen rajauksessa päädyttiin siihen, että tutkimukseen otettiin toimintakulttuuriltaan ja kooltaan erilaisia alueverkostoja eri puolelta Manner-Suomea. Edellä mainittu valinta suoritettiin siksi, että tutkimuksessa oletetaan, että kaikista näistä tapauksista olisi mahdollisuuksia löytää luottamukseen liittyviä hyviä käytäntöjä yleistettäväksi sekä havainnoida luottamuksen ilmentämiseen liittyviä eroja ja yhtäläisyyksiä. Toisaalta tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös ei-toimivista toimintatavoista sekä sellaisista tekijöistä, jotka heikentävät luottamusta verkostotoiminnassa. Edellä esitettyjen perustelujen takia laadullinen tapaustutkimus oli paras mahdollinen valinta, koska tutkimuskohteena oli juuri rajatun ilmiön kuvailu eli luottamuksen ilmeneminen sekä merkitys Manner-Suomen maaseutuverkostojen alueverkostojen tutkiminen ja kehitysideoiden laatiminen niiden pohjalta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa haastattelukutsun saivat 44 alueverkostojensa ydintoimijaa: ely-keskuksen maaseutu- ja energiayksikön päälliköt, maakuntaliiton maaseutukehittämisestä vastaavat henkilöt, Leader-ryhmien toiminnanjohtajat sekä maakunnalliset kyläasiamiehet. Nämä asiantuntijat valikoituivat haastateltaviksi sen oletetun tiedon vuoksi, jota heillä oletetaan olevan asemansa perusteella. Haastattelukutsu lähetettiin 12.8.2015 sähköpostiliitteenä, jossa oli linkki ajanvaraukseen. Haastatteluajankohta vahvistettiin sähköpostilla, jonka liitteenä oli haastattelurunko (Liite 1.).

Haastatteluja tehtiin yhteensä 32 kappaletta ja ne toteutettiin teemahaastattelulla. Suurin osa eli 24 haastatteluista tehtiin kasvokkain ajalla 18.–27.8.2015. Tämän lisäksi aikataulusyistä kasvokkain tehtiin viisi haastattelua syksyllä 15.–16.10.2015. Muut kolme haastattelua tehtiin puhelinhaastatteluna, koska henkilökohtaista tapaamista ei pystytty järjestämään haastateltavien kanssa aikataulu- ja resurssisyistä. Haastateltavien lukumäärä jakaantui kohtuullisen tasaisesti valittujen alueverkostojen kanssa, kuten taulukosta 1 ilmenee. Ainoastaan Pohjois-Pohjanmaalla oli selvästi enemmän haastateltavia kuin muualla, joka johtui pohjoispohjanmaalaisten muita suuremmasta aktiivisuudesta.

Taulukko 1. Haastateltavat alueverkostoittain.

<b>Alueverkosto:</b>	<b>Haastateltavia:</b>
Häme	5
Kaakkois-Suomi	5
Pohjanmaa	4
Pohjois-Pohjanmaa	7
Satakunta	5
Varsinais-Suomi	6
Haastatteluja yhteensä:	32

Aineistoa kerätessään tutkielman tekijä oli yliopistoharjoittelussa Maaseutuviraston maaseutuverkostopalvelut-yksikössä toukokuu-elokuussa 2015. Muut haastattelut suoritettiin harjoittelun ulkopuolella, mutta haastattelussa korostettiin haastattelijan toimivan maaseutuverkostopalvelut-yksikön toimeksiantamana.

Riippumatta haastattelun ajankohdasta tai siitä toteutettiinko haastattelu kasvokkain vai puhelimitse, ei muodostunut eroa haastattelujen kestossa tai laadussa. Lähes jokainen haastattelu oli kestoltaan noin 40 – 60 minuuttia. Kaikissa haastatteluissa ehdittiin käydä läpi jokainen puolistrukturoidun teemahaastattelun teemoista ja tehtiin vaihteleva määrä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltavia pyrittiin koko haastattelun ajan motivoimaan, jotta saataisiin yhä syvällisempiä vastauksia ja selityksiä tutkittaville ilmiöille. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Kasvokkain haastatellut henkilöt allekirjoittivat haastattelusopimuksen, jossa haastateltava antoi luvan haastattelun nauhoittamiseen sekä antoi luvan tai kielsi nimensä ja muiden tietojen esittämisen tutkielman lähdeluettelossa.

Puhelinhaastattelussa lupa kysyttiin suullisesti ja haastattelusopimukseen merkittiin tutkijan toimesta edellä mainitut tiedot.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluina, jotka olivat asiantuntijahaastatteluja. Teemahaastattelu on haastattelutapana puolistrukturoitu haastattelu. Siinä teemakysymysten muoto on kaikille sama, mutta lisäkysymysten määrä ja laatu vaihtelevat haastateltavan vastauksen mukaisesti. Teemahaastattelussa taustaoletuksena on, että haastateltavat ovat kaikki kokeneet tietyn saman tilanteen. Tässä tapauksessa he ovat toimineet alueverkoston ydintoimijoina vaihtelevia aikoja ja toimivat edelleen alueverkostossa. He ovat jopa tietoisesti voineet havainnoida omaa ja muiden verkostotoimijoiden toimintaa. (Alastalo & Åkerman 2010: 372–373; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015: 134–139; Hirsjärvi & Hurme 2014: 47.)

Tavallaan nämä asiantuntijat ovat alueverkoston kulttuurin ilmentäjiä, mutta toisaalta he ovat myös tutkimuskohteen todistajia ja asiantuntijoita. Tähän oletukseen liittyy myös sen asian tunnustaminen, että haastateltavat tuovat ajatuksiaan ja kokemuksiaan aina esiin oman kokemuksen kautta. Joskus he muistavat asiat oikein, joskus väärin, joskus tapahtumia kaunistellaan syystä tai toisesta ja joskus asioista voidaan jopa vaieta. Tutkijan tulee kuitenkin pystyä ja halua luottaa haastateltavien kokemuksiin ja vastauksiin: ne ovat totta haastatteluhetkellä juuri kyseiselle ihmiselle. (Alastalo & Åkerman 2010: 372–373.)

Asiantuntijahaastatteluille on tyypillistä se, että niiden avulla pyritään tutkimaan rajattua ilmiötä haastateltavien asiantuntemuksen kautta. Niillä saadaan usein kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, faktoista ja käytännöistä. Tämän takia haastateltavien korvaaminen vaihtoehtoisilla asiantuntijoilla ei ole useinkaan mahdollista. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa ely-keskuksen maaseutu- ja energiayksikön päällikköä ja hänen näkemyksiä sekä kokemuksia ei voi korvata kukaan muu, koska jo institutionaalisesti vain yhdellä henkilöllä on koko alueverkostossa tämän kaltainen valta, osaaminen ja kokemushistoria. Eri asia on, jos kaksi henkilöä esimerkiksi tekevät maakuntaliitossa osittain samaa työtä. (Alastalo & Åkerman 2010: 374.) Haastateltavien joukossa oli pari tällaista henkilöä, jotka tekivät samoja töitä, vaikka heillä oli eri nimike. Ennen haastattelupyynnön

tekemistä varmistettiin kuitenkin, että heillä oli asemansa perusteella vertailukelpoista tietoa muihin vastaajiin nähden, jottei tutkimuksen luotettavuus kärsisi (Hyttinen 2015).

#### 4.3. Luotettavuuteen vaikuttavat tekijät

Täydellistä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa tapaustutkimuksessa, jonka aineisto on kerätty teemahaastattelulla, koska tutkija ja tutkimuksen kohteen ilmentäjät eli asiantuntijat liittyvät saumattomasti toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015: 134–139; Jyväskylän yliopisto 2016). Tapaustutkimuksen tavoitteena tulee kuitenkin olla kyseenalaistaa käytettyä teoriaa tai luoda uutta teoriaa tai täydentää vanhaa tai vaihtoehtoisesti pyrkiä naturalistiseen ilmiön yleistämiseen (Laine, Bamber & Jokinen 2007: 12). Tutkimuksen tavoitteena oli viimeksi mainittu ja haastattelujen analysoinnissa on tarkoitus edetä yksittäistapauksista harkittuun ja jonkin tasoiseen yleistykseen.

Tapaustutkimuksessa on joitakin todellisen sosiaalisen elämän aiheuttamia kompleksisia piirteitä, kuten se, että ymmärsikö tutkija asian haastateltavan tarkoittamalla tavalla, pystyikö tutkija kuvaamaan asiat mahdollisimman alkuperäisellä tavalla ja vastasivatko lopulta johtopäätökset tutkimuskysymyksiin. Jotta tutkimuksen luotettavuus paranisi, on tarpeen käyttää tuloksia varmentavia käytäntöjä, kuten täydentävien näkökulmien käyttöä. (Laine, Bamber & Jokinen 2007: 22–23.) Haastattelujen analysoinnissa pyrittiin tekemään mahdollisimman paljon alueverkostokohtaisten tulkintojen ristiinluentaa, jotta haastatteluissa saatua informaatiota voitiin verrata muihin alueverkostojen haastatteluihin ja näin varmistua osaltaan vastausten luotettavuudesta (Alastalo & Åkerman 2010: 376–377). Esimerkiksi jos yksi alueverkostotoimija esitti rajua kritiikkiä alueverkoston toimintaan kohtaan tai esitteli mittavaa luottamusongelmaa, oli tärkeää, että myös alueverkoston muut toimijat nostivat asian esiin. Näin varmistuttiin, että esille tuotu asia koetaan laajemminkin ongelmaksi, eikä se ole vain yksittäisen henkilön mielipide.

Asiantuntijat ilmentävät varsinaista tutkimuskohdetta eli luottamuksen ilmenemistä alueverkoston toiminnassa. Asiantuntijat olivat vapaasta tahdostaan halunneet osallistua tähän tutkimukseen ja kehittää näin alueverkostojensa toimintaa. Tämän takia on syytä

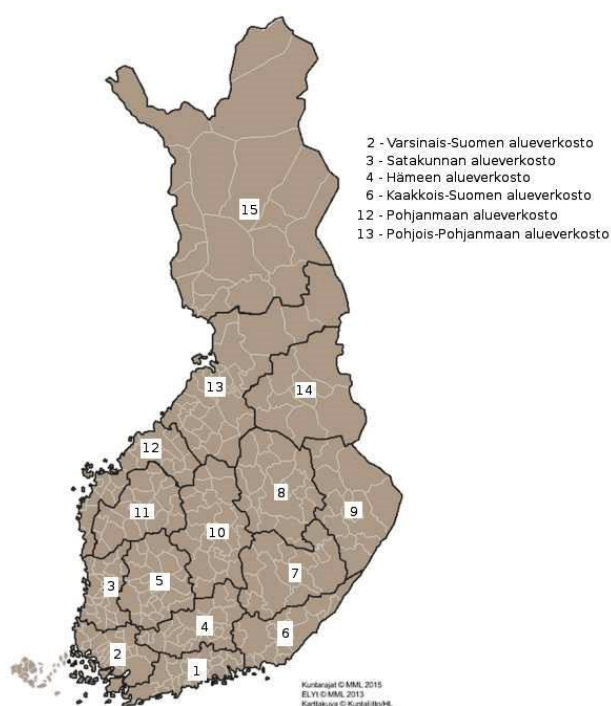
olettaa, että he ovat vastauksissaan antaneet todenmukaista tietoa ja välittäneet aitoja näkökulmia heidän kokemusmaailmastaan. Vain heidän haastattelujensa avulla voidaan yrittää luoda käsitys siitä todellisuudesta, joissa verkostotoimijat työskentelevät. (Alastalo & Åkerman 2010: 376–377.) Haastattelut ovat joustavampia aineistonkeruumenetelmiä kuin kyselylomakkeet, koska haastatteluissa sekä tutkijan että haastateltavan on mahdollista kysyä tarkennuksia sekä selvennyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002: 75). Useimmat haastateltavat sekä haastatteliija esittivätkin tarkentavia kysymyksiä runsaasti, jonka voidaan arvioida lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Suurin osa kasvokkain tehdyistä haastatteluista toteutettiin ely-keskuksessa, joka sijaitsi verkoston alueella. Välimatkasyistä kahdessa tilanteessa haastattelupaikkana oli kuitenkin Leader-ryhmän toimitilat. Jo haastattelupaikkaa varatessa varmistettiin, että kussakin haastattelupaikassa olisi sopiva paikka, jossa voisi suorittaa haastattelun yksityisessä tilassa. Tämä oli tärkeää, jotta haastateltavat pystyivät keskittymään haastatteluun hyvin ja näin suojeltiin myös heidän yksityisyyttään. Haastattelupaikalla ei arvioida olevan ratkaisevaa merkitystä haastateltavien vastauksiin, koska kaikki haastattelut pystyttiin suorittamaan erillisessä huoneessa vain haastattelijan ja haastateltavan läsnä ollessa. Haastattelupaikan ja -tilanteen yksityisyyden arvioidaan lisänneen tutkimuksen luotettavuutta.

Voidaan olettaa, että haastattelujen luotettavuutta lisäsi haastattelujen nauhoitus, joten litterointi voitiin suorittaa rauhassa ja huolellisella tavalla. Kuitenkin pitää muistaa, että litterointi on ihmisen tekemää ja näin on mahdollista, että litteroinnissa voi tapahtua pientä epätarkkuutta. Tämän takia onkin tärkeää, että tutkija tiedostaa asian ja pyrkii mahdollisimman kattavaan ja luotettavaan litterointiin. Haastattelujen luotettavuutta on lisännyt myös se, että haastateltaville luvattiin haastattelusopimuksessa, ettei tutkimusraportoinnissa käytetä viittauksia vastaajien henkilötietoihin. Tämän lisäksi haastateltava saivat suostua tai kieltäytyä sopimuksessa siitä, että mainitaanko heidät tutkielman haastatellut asiantuntijat-luettelossa (Liite 2.: Haastatellut asiantuntijat). Edellä mainitut asiat ovat voineet lisätä haastateltavien suoruutta ja rehellisyyttä heidän antaessa haastattelua.

#### 4.4. Case-alueverkostojen kuvaukset

Seuraavaksi esitellään case-alueverkostot lyhyesti pohjautuen pääosin maaseudun alueellisiin kehittämisstrategioihin. Toisaalta tämä valinta antaa kapean, mutta kuitenkin ehkä tärkeimmän kuvauksen alueverkoston tavoitteista ja maakunnan vahvuuksista. Seuraava lyhyt esittely tulee nähdä lähinnä alustuksina varsinaisiin tulosten esittelyihin. Tutkielmaan valittujen alueverkostojen sijainti ilmenee kuviosta 4.



Kuvio 4. Valittujen alueverkostojen sijainti (Kuntaliitto 2016).

Alueelliset maaseudun kehittämisstrategiat/-suunnitelmat ovat valittu esittelyjen lähdemateriaaliksi, koska niiden monivaiheisessa valmistelutyössä on yleensä aina ollut mukana alueverkoston ydintoimijat sekä erittäin laaja joukko muitakin toimijoita. Näin voidaan pitää perusteltuna, että nämä asiakirjat ovat alueverkostojen tasolla verkostotoimintaa eniten sitouttavia, koska ne toimivat yhteisen tahdonilmaisun väylänä sekä henkisesti että resurssien hallinnassa, kuten siinä millaisia kehittämistoimenpiteitä tuetaan

alueellisesti. Toki käytännön alueverkostotoiminnassa kaikki eri suunnitelmat ja strategiat vaikuttavat verkoston arkipäivän toimintaan ja strategiaan valintoihin. Myös Suomen maaseutuverkostoa koordinoiva Maaseutuviraston maaseutuverkostopalveluyksikkö on nähnyt, että nämä alueelliset maaseudun kehittämisstrategiat- ja suunnitelmat ovat erittäin oleellisia asiakirjoja alueverkostotoiminnassa. (Hyttinen 2015.)

Taulukossa 2 on tiivistetysti valittujen alueverkostojen keskeiset ominaispiirteet. Tiedot pohjautuvat pääasiassa alueellisiin maaseutustrategioihin (ks. Lindqvist 2013: 3, 6–13; Tilastokeskus 2014; MTT 2014; Pitkänen, Penttilä & Pöllönen 2015: 3–8; Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016: 4–7; Pohjois-Pohjanmaan liitto 2014: 13–14; Pohjois-Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013: 5, 53; Satamkunnan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016: 3–6, 15–16; Varsinais-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013: 2–4, suomi.fi 2015).

Taulukko 2. Valittujen alueverkostojen keskeiset ominaispiirteet.

	Hämeen alueverkosto:	Kaakkois-Suomen alueverkosto:	Pohjanmaan alueverkosto:	Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto:	Satakunnan alueverkosto:	Varsinais-Suomen alueverkosto:
<b>maakunnat:</b>	Päijät-Häme, Kanta-Häme	Etelä-Karjala, Kymenlaakso	Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa	Pohjois-Pohjanmaa	Satakunta	Varsinais-Suomi
<b>kuntia:</b>	22	16	24	30	21	28
<b>asukasluku:</b>	377 359	311 622	247 590	405 397	227 000	472 725
<b>vahvuudet/erityispiirteet:</b>	- erinomainen logistinen sijainti - hyvä saavutettavuus - rikas kulttuuriperintö - monipuolinen luonto - hyvät pohjavedet - paljon ympäristö-, bio- ja luonnonvara-alan tutkimus- ja koulutuslaitoksia	- Venäjän läheisyys - puhdas luonto - runsaat luonnonvarat - paljon vapaa-ajan asutusta - ympäristöosaaminen - kestävän kehityksen osaaminen	- elinkeinorakenne - aktiivinen maaseudun yritystoiminta - aktiivinen kylien kehittämistoiminta - kaksikielisyys ja monikulttuurisuus	- kansainvälisyys - yrittäjyys - Oulun kaupunkiseudun elinvoimaisuus - hyvä sijainti - hyvä saavutettavuus - vahva maatalous - kehittämis-myönteisyys	- yhteistyö ja ympäristön kestävä käyttö leimaavat kaikkea toimintaa - teollisuus - maatalouden rakennemuutos	- pitkään jatkuneet kuntarakenteen uudistamiset - maaseutu- ja kaupunkialueiden tiivis vuorovaikutus - muuttovoittoalue - vahva ruotsinkielinen vähemmistö - runsaasti vapaa-ajan asutusta
<b>heikkoudet:</b>	- harvaan asutulla maaseudulla huoltosuhde heikko - nuorten muutto pois alueelta	- yritystoimintaa pitäisi monipuolistaa - matkailupalvelujen monipuolistamisen ja tuotteistamisen tarve	- maatalouden ja maaseudun monipuolinen kehittäminen - metsäalan kehittäminen - yrittäjyyden kehittäminen - luonnon, ympäristön ja väestön hyvinvoinnin edistämisen tarve	- alueen sisäinen erillaisuus - ikärakenteen suuri vaihtelevuus - nuorten työllistymisongelmat - huono kielitaito - koulutusmahdollisuuksien heikkeneminen	- hiljaiset kylät - kyläyhdistystoiminnan aktiivoinnin haasteellisuus	- maatalouden ongelmat - metsätalouden muutokset - työpaikkojen ja hakijoiden kohtaamattomuus - palvelujen vähentyminen - julkisen liikenteen vähentyminen - saariston kulkuyhteydet ja etäisyydet - verkostoitumisen ja yhteistyön haasteet
<b>kehittämiskohteet/painopistealueet:</b>	- metsätalous - maatalouden rakennemuutos	- yrittäjyyden vahvistaminen - maaseudun infrastruktuuri - vapaa-ajan asutus - metsätalous - bioenergia - elintarveketju	- maatalous - lähiruoka ja elintarvikkeiden jalostusasteen nostaminen - energiatehokkuus ja uusiutuva energia, puuala - yrittäjyyden kehittäminen - väestön, ympäristön ja luonnon hyvinvointi	- maatalous-, elintarvike- ja matkailualat - yrittäjyys ja työn tekemisen kehittäminen - asuminen, saavutettavuus ja kulttuuri - metsätalous ja puutuotteet - uusiutuva energia - muut luonnonvarat - ympäristö ja ilmastomuutos	- ammatillinen ja erikoistunut osaaminen - uudet ratkaisut ja innovatiivisuus - dynaaminen yrittäjyys	- kylätoiminnassa suuria alueellisia vaihteluita - luoda paremmat edellytykset luonnolliselle väestönkasvulle - yrittäjyyden kehittäminen - yhteisöllisyyden kehittäminen - vapaa-asutuksen tehokkaampi hyödyntäminen
<b>visio:</b>	"Hämeen maaseutu on elinvoimainen, vihreän kasvun ja hyvinvoinnin edelläkävijä."	"Kaakkois-Suomi tuottaa puhtaita ja alkuperältään tunnettuja elintarvikkeita sekä toimii elintarvikkeiden porttina itään. Suotuisan toimintaympäristön vuoksi maaseudulle kehittyä monipuolista ja kilpailukykyistä matkailu- ja muuta yrittäjyyttä. Alueella hyödynnetään laajasti uusiutuvia energiavaroja kestävän kehityksen mukaisesti."	- ei eritelty	"Pohjois-pohjalaiset tekevät tulevaisuutensa. Pohjois-Pohjanmaa on hyvinvoinnin, laadukkaan elinympäristön ja monimuotoisen luonnon maakunta. Se on osaava, kansainvälinen ja elinvoimaisten alueiden yrittäjyysmaakunta kärkenään Oulu, tasapainoisesti kehittyneen Suomen toinen keskus. Maakunnan kaupunkialueet ja maaseutu ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään."	"Satakunnan maaseutu on monipuolinen ruuan ja energian tuottaja. Kyläyhteisöt ovat eläviä ja ne tuottavat elämyksiä ja toimeentuloa. Maaseudun ydintoiminta on monipuolista ja verkostoitunutta."	- ei eritelty

## 5. HAASTATTELUJEN ANALYYSI

Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, jossa tutkimusaineistoa eritellään ja pyritään löytämään sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Tämän lisäksi aineistosta pyritään tekemään myös tiivistyksiä. Luonteeltaan sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, mutta menetelmää voidaan soveltaa hyvin myös litteroituun tekstiin. Sisällönanalyysin lopullisena tavoitteena on muodostaa tutkimuskohteesta tiivistetty, mutta kattava kuvaus, jossa tulokset voidaan sitoa aiheen laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105.) Näin ollen sisällönanalyysi on hyvä valinta tapaustutkimukseen, koska sen avulla aineistosta on mahdollista löytää oleelliset asiat ja tuottaa siitä tietoa, jota tapaustutkimuksessa haetaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015: 134–139; Jyväskylän yliopisto: 2016).

Sisällönanalyysin yksi kipupiste on se, että analysoinnin alkuvaiheessa tutkijalla on yleensä kertynyt niin laaja aineisto, ettei siitä voi tutkia kaikkea mahdollista. Teema-haastattelulle on ominaista, että usein tutkimus tuottaa tarvittavan tiedon lisäksi myös muuta mielenkiintoista ja jopa arvokasta tietoa. Näin ollen tutkijan on tehtävä selkeä rajausta siitä, mitkä ovat kaikkein tärkeimpiä asioita tutkimuskysymysten valossa ja paneuduttava niiden analysointiin. Muita esille nousseita tärkeitä asioita voi mahdollisuuksien mukaan tutkia syvemmin myöhemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 97.) Tutkielmassa mielenkiinto kohdistettiin tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin kohtiin aineistossa.

Tutkielmassa käytettiin analysointimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa haastattelut litteroitiin. Tämän jälkeen tutkija perehtyi haastattelujen litterointitekstien sisältöön, joita oli noin 15 sivua haastattelua kohden. Teksteistä etsittiin esiin nousevia pelkistettyjä ilmaisuja ja ne koottiin yhteen, jonka jälkeen tutkija syventyi niihin ja etsi eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämän jälkeen haastateltavien ilmaisuista muodostettiin ylä- ja alaluokkia ja hyödynnettiin erilaisia teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 110–111.)

## 5.1. Verkoston kokeminen

Seuraavaksi käsitellään haastateltavien näkemyksiä liittyen alueverkoston kokemiseen sekä verkostosta saatuihin hyötyihin. Tämän jälkeen paneudutaan haastateltavien kokemuksiin alueverkoston toimijoista.

### 5.1.1. Alueverkostojen tarkoitus

Haastateltavat kokivat alueverkoston erittäin tärkeäksi työvälineeksi edistää maaseudun kehittämistä sekä laajemminkin aluekehittämistä. Alueverkostotyöhön liittyi oleellisesti ohjelmatyöskentely ja siihen liittyvät rahoituskäytännöt. Osa haastateltavista koki jopa, että maaseutukehittämisessä ei voi onnistua ilman verkostotyöskentelyä.

*”Maaseudun kehittämistä varten on oltava verkosto.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”No, mejän alueen kehittämiseen tarvitaan ihan välttämättä tällaista verkostoa ja sitten yks työkalu siihen on tämä maaseutuohjelma.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”Verkosto on varmaankin olemassa näitä kehittämis- ja rahoitustehtäviä varten. Ne ovatkin varmaan ne päätehtävätkin eli osaamista siinä verkostossa elikkä osalla on näitä rahoituselementtejä tarjolla ja sitten, ja osa on tietenkin niin kuin rahoituksen hakijoita siinä verkostossa. Ja yhteinen tehtävä on maaseudun kehittäminen tällä Hämeen alueella nyt tässä tapauksessa.” Leader-ryhmä, Häme*

*”Varmaan tärkein on se, et se Manner-Suomen maaseutuohjelma saadaan toteutumaan sil taval, kun ollaan suunniteltu ja alun perin sitä ohjelmaahan on suunniteltukin yhdessä tän verkoston kanssa. Ja siin on tarkoitus se, et se lähtee alueen tarpeista ja sitten nyt jatkossa tää jaosto tai tää porukka yleensä seuraa sitä, et se toteutuu.” Leader-ryhmä, Satakunta*

*”Eli suurten tarinoiden aika aluekehittämisessä on ohi ja vaikka ohjelmallista työtä tehdäänkin, niin se on enemmänkin tällaista verkostoitumista, sopimista, tiettyihin asioihin kootaan rahoitusta eri puroista ja siinä nää verkostot on niin kuin välttämättömiä. Ja ne (verkostot) mahdollistavat sen, että sitä (aluekehittämistä) voidaan menestyksellisesti tehdä.” maakuntaliitto*

Pohjois-Pohjanmaalla korostui muista alueverkostoista poiketen ajatus, että alueverkoston tarkoituksena on toimia maaseudun edunvalvojana. Tämän lisäksi pohjoispohjanmaalaisilla haastateltavilla korostui ajatus siitä, että alueverkoston tarkoituksena on

myös välittää maaseudun ajankohtaisista asioista tietoa päättäjille. Toisaalta viimeksi mainittu tavoite oli käytännön toiminnassa jäänyt hieman taka-alalle.

*”Maakunnallisena maaseudun äänitorvena eli tietyllä tavalla edunvalvontaa, mutta se on hyvin suppea asia. Se on yhteisten asioiden hoitamista ja eteenpäin viemistä, toisille tiedottamista.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

Alla olevassa taulukossa 3 esitellään haastateltavien näkemyksiä alueverkoston olemassaolon tarkoituksesta.

Taulukko 3. Alueverkostojen tarkoitus.

Alueverkoston tarkoitus:					
Hämeen alueverkosto	Kaakkois-Suomen alueverkosto	Pohjanmaan alueverkosto	Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto	Satakunnan alueverkosto	Varsinais-Suomen alueverkosto
- maaseutu- ja aluekehittäminen - asiantuntijoiden tapaamispaikka - rahoituksen kanavoiminen - yhteistyö	- aluekehittäminen - asioiden linjaaminen - osallistaminen - maaseutuohjelman toimeenpano	- maakunnan, alueen ja maaseudun kehittäminen - epämuodollinen kohtaamispaikka yhteistyötä varten - tiedonvälitys	- maakunnallisen maaseudun yhteisenä äänitorvena toimiminen - tiedon vaihtaminen ja tiedottaminen - parantaa maaseudun näkyvyyttä - säännölliset kokoontumiset	- ammattilaisten tiedon ja kokemusten vaihtaminen - maakunnallisena kumppanuus- ja yhteistyöverkostona toimiminen - oppiminen	- maaseudun kehittäminen - tuoda alueellista näkökulmaa Manner-Suomen maaseutuohjelmaan - ihmisten ja yhdistysten neuvonta ja aktivointi - vuorovaikutteinen yhteistoiminta

### 5.1.2. Verkoston hyödyt

Tiedon välittäminen ja jakaminen nousivat vahvasti esiin verkoston hyötynä. Informaation kulkuun liittyivät kokemukset hyvien käytänteiden ja kokemusten vaihtamisesta. Ajoittain nähtiin myös, että verkostolta oli mahdollisuus saada tiedonvaihdon kautta palautetta omasta toiminnasta sekä verkoston kehityskohteista.

*”Tiedon jakaminen keskenään ja juuri niin kuin sen synergiaedun saavuttamiseksi, sen puoleen, ettei tehtäis päällekkäisiä asioita ja huomioitais uusia asioita kans.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Tällaista hyvien käytäntöjen siirtäminen organisaatiolta toiselle ja tiedonkulun varmistaminen, että ollaan tietoisia mitä muut tekee ja ollaan, tehdään yhteen suuntaan tavallaan tätä maaseudun kehittämistä tässä maakunnassa.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Kai se alueverkosto on tarkoitettu molemminpuoliseen vuorovaikutukseen eli kuulemme tältä verkostolta ajatuksia, näkemyksiä, mielipiteitä, ratkaisuja tulevaan toimintaan ja kehittämiseen. Ja saamme myös palautetta siitä, mitä olemme tehneet hyvin tai huonosti.” ely-keskus*

Alueellisen verkoston nähtiin kokoavan maaseudun kehittämisen parissa työskentelevät viranomaiset, rahoittajat sekä muut tahot yhteen. Tällöin muodostui mahdollisuus tehdä konkreettista yhteistyötä, karsia työn päällekkäisyyksiä pois ja optimoida rajalliset resurssit.

*”No mun mielestä se (alueverkoston tarkoitus) lähinnä synty siitä organisaatioitten välisestä tiedon vaihdosta ja siitä, että missä kukin menee ja mitä tekee ja mitä aikoo tehdä, et sillä tavalla semmosesta ikään kuin tiedetään missä toiset menee, ettei tehdä päällekkäisiä toimia.” ely-keskus*

*”Verkosto on meitä ammattilaisia varten. Vaihdetaan tietoa, kokemuksia, näkemyksiä. Suunnitellaankin yhdessä tekemisiä, olemisia, menemisiäkin.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Mun mielestä sitä kyl tarvitaan niin kuin koko maakunnan kehittämiseen ja siihen niin kuin yhteistyöllä saataisiin enemmän aikaa. No kuitenkin vähistä varoista mitä meil on käytössä niin tuota noin silloin, kun niitä suunnataan sillai yhdessä niin niistä tota kyl syntyy silloin parempaa lopputulosta.” maakuntaliitto*

*”Kyl se edelleenkin o paljo semmone tavallaa sitä kautt niin ku oppii asioi ja saa tavallaan toisilt, et mitä o toiset tehny ja kui o tehty. Ja sit tietysti tehdään paljon asio, koko ajan enemmän tehdään asioi yhdes. Et tota jos, nytki sovittii, et tehdää yhteisii käyntikorttei ja muuta, ni sillo vähennetään sitä päällekkäist työt huomattavasti.” Leader-ryhmä, Satakunta*

Haastateltavat kokivat verkoston hyötynä vertaistuen saamisen muilta verkostokumppaneilta. Vertaistuen tarve korostui Leader-toiminnanjohtajilla ja sitä nähtiin aiheuttavan suhteellisen yksinäinen työ. Myös maakunnallisten kyläasiamiesten keskuudessa nousi esiin vertaistuen tarve, kun taas ely-keskuksen ja liiton työntekijöillä asia ei niinkään noussut esiin. Vertaistuen koettiin olevan verkostoissa ilmenevä hyvä käytäntö. Se ilmensi verkostotoiminnan hyötyä yksittäiselle toimijalle, mutta vertaistuen saamisen kerrottiin olevan myös selvä motivaatio- ja sitouttamistekijä verkostossa toimimiselle.

*”Se siinäkin ehkä tää vertaistuki ja sellainen, että on ite miettiny, että tämä varmaan tarkoittaa tätä, niin sitten ku sen saa vielä saman jutun kuulla toiselta ihmiseltä, niin sit niin ku uskoo itseensäkin paremmin eli kyllä se ja tietenki nää sosiaaliset eli se, et pystyy tapaamaan ihmisiä jos muuten ei ole niin paljon ja ohan se myöski oppimisen kannalta eli sanotaan nyt näin, että mulla ei ole minkäänlaista maataloustaustaa itselläni.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Joo, ja semmoinen vertaistukiverkosto vähä, et jos ahdistaa, ni.” Leader-ryhmä, Satakunta*

*”Ja sit se, et ainakin mä saan paljon semmoista tietyl tavalla vertaistukea siitä porukasta.” Leader-ryhmä, Satakunta*

*”No Leader-ryhmien välinen yhteistyö on meille ihan kaikista tärkein. Vertaistuki.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

Kuten seuraava lainaus osoittaa, usein koko verkostosta ei koettu saavan kuitenkaan vertaistukea, vaan vertaistukea saatiin eniten lähiverkostosta:

*”No, emmä tiiä siitä asiantuntijaryhmästä niinkään. Mutta kyl tietysti me Leader-ryhmät ollaan yhteydessä toisiimme aika usein sähköpostilla aika usein ja kyselään toisiltamme asioita. Et sieltä sitä vertaistukea ehkä sitten enemmän, enemmän saa.” Leader-ryhmä, Häme*

### 5.1.3. Verkoston toimijat

Toimijoilla oli tapana jakaa verkostotoimijat alaryhmiin jo ennen kuin ehdittiin kysymykseen, joka käsitteli aktiivisia toimijoita. Usein vastaajat kertoivat kokevansa verkostosta eri kehiä ja olevansa niissä olevien organisaatioiden ja ihmisten kanssa eri tavalla yhteyksissä. Osa haastateltavista kertoi kokevansa, että ne toimijat, joiden kanssa tehdään harvemmin yhteistyötä, tuntuvat etäisimmältä ja sijaitsevat heistä katsottuna verkoston ulkokehällä.

#### *Aktiiviset ydintoimijat*

Haastateltavat näkivät verkostojen aktiiviset toimijat monipuolisesti ja useilla tuntui olevan vaikeuksia mainita vain kolme aktiivista toimijaa. Yleensä aktiivisiksi toimijoiksi kerrottiin sellaiset tahot, jotka olivat läheisempiä vastaajille joko toteutetun yhteistyön tai fyysisen sijainnin takia tai jos vastaaja koki, että toimijalla oli keskeinen rooli verkostossa. Useimmiten aktiiviset toimijat olivat viranomaisia tai Leader-ryhmiä.

Kaikissa verkostoissa aktiivisiksi toimijoiksi verkostossa nostettiin esiin satunnaisessa järjestyksessä ely-keskukset, Leader-ryhmät ja maakuntaliitot. Ely-keskus nähtiin aktiiviseksi toimijaksi sen koordinointi-, rahoittaja- ja kehittäjäroolin takia. Leader-ryhmät

koettiin aktiivisiksi toimijoiksi niiden rahoittajaroolin takia. Tähän vaikutti myös niiden kyky olla paikallinen toimija ja yhteistyön linkittäjänä. Maakuntaliitot nähtiin aktiivisena toimijana, koska ne vastaavat aluekehityksestä koko maakunnan alueella.

Yksittäiset verkostotoimijat nostivat esiin vaihtelevasti esimerkkejä muistakin tärkeiksi kokemistaan maaseudun toimijoista, joita olivat esimerkiksi tutkimus- ja koulutuslaitokset, maakunnalliset ja paikalliset kyläyhdistykset, yrittäjäjärjestöt, yksittäiset yrittäjät, MTK, Pro Agria, Luke, kehittämissyhtiöt, kuntien elinkeino- ja maaseutuviranomaiset, Metsäkeskukset ja metsänhoitoyhdistykset, 4H-yhdistykset sekä jopa liikuntajärjestöt ja aluepolitiikat.

*”No, tää on kyllä hirveen vaikee sanoo, jos kolme pitää tuolta, että koska musta tossa äsken tulikin ne jo aikalailta. No siis kyllähän ne on maakuntien liitot, MTK, Pro Agria, no sitten tietysti HAMK, LAMKKI, täällä Lahden päässä. Ja tota Lukekin nykyään, ja tietysti sitten viranomaiset ja Leader-ryhmät ja kaikki, jotka siinä toimii.” ely-keskus*

Alla olevassa taulukossa 4 on koottu yhteen haastateltavien näkemyksiä alueverkostojen ydintoimijoista.

Taulukko 4. Alueverkostojen ydintoimijat.

Alueverkoston ydintoimijat:					
Hämeen alueverkosto	Kaakkois-Suomen alueverkosto	Pohjanmaan alueverkosto	Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto	Satakunnan alueverkosto	Varsinais-Suomen alueverkosto
- ely-keskus - tutkimus- ja koulutusoppilaitokset - maakuntaliitot - kehittämissyhtiöt - Leader-ryhmät - paikallistoimijat (kyläyhdistykset, yrittäjät) - maatalouden järjestöt (Pro Agria, MTK) - kunnat	- ely-keskus -Leader-ryhmät - maakuntaliitot - Pro Agria - kylätoimijat - kunnat - liikuntajärjestöt	- ely-keskus - Leader-ryhmät - eri alojen edustajat - maakuntaliitot	- ely-keskus -Leader-ryhmät - Maaseudun Sivistysliitto - Pohjois-Pohjanmaan kylät ry - maatalouden järjestöt (Pro Agria ja Metsäkeskus) - Oulun yliopisto - elinkeinoyhtiöt	- maakuntaliitto - ely-keskus -Leader-ryhmät - maaseutu- ja elinkeinopuolen henkilöt kunnista - maatalouden järjestöt (Pro Agria, MTK)	- ely-keskus -Leader-ryhmät - kylätoiminta/ Varsinais-Suomen kylät ry -Turun yliopiston Brahea-keskus - maatalouden järjestöt (Pro Agria, MTK) - kuntien elinkeino- ja hankeasioihin paneutuneet henkilöt

### *Muut verkostotoimijat*

Moni haastateltava toivoi, että alueverkoston aktiivisia toimijoita olisivat muutkin kuin vain pääasiassa virkamiehet. Joidenkin haastateltavien mukaan alueverkoston ja sen toiminnan hahmottaminen oli hyvin haastavaa. Tämän lisäksi toiminnan kerrottiin ajoittain olevan liian suppeaa, joka ilmeni kuppikuntien olemassa olona. Alueverkostoihin haluttiinkin uusia tahoja, organisaatioita ja henkilöitä mukaan.

*”... mutta että tietysti se kysymys, että mikä tämä verkosto niin kuin on, ketä siinä on, että siihen nyt niin kuin ajautunut tai valikoitunut tiettyjä tahoja. Välttämättä ei edusta kaikkia tahoja, jotka osallistuu vaan maaseudun kehittämiseen. Ohan siinä tiettyjä aktiivisia tahoja. Lähinnä niin kuin voimakaimmat tai sanotaan tiiviimmin mukana olevat tahot on toimintaryhmät. Ja heille se on ehkä silleen semmonen kanava mitä he pitää tärkeänä, ite nään näin niin kuin viranomaisen näkökulmasta, elyn näkökulmasta siellä vois olla paljon muitakin tahoja tavallaan niin kuin hyvä olla sitoutuneempina, mutta moni taho ei vaan ole, ne on ehkä mukana, mutta ei ehkä niin sitoutuneena.”* ely-keskus

*”Siinä vaan se (alueverkosto), et se näyttäytyy vahvimmin tänä maaseudun kehittämisen asiantuntijaverkostona eli siis ely-keskuksen vetämänä, jossa sitten on mukana maakunnanliitot, kehittämissyhtiöt, järjestöpuolta niin kuin siinäkin.”* maakuntaliitto

Eräät haastateltavat näkivät alueverkoston muodollisena ja ehkä jopa hieman pakonomaisena joidenkin harvojen organisaatioiden tai henkilöiden yhteistoimintana. Tällöin alueverkosto ei tosiasiasa palvellet verkostotyöskentelyn tavoitteiden edistämistä.

*”No mejän iso verkosto sillee, kun se tällä alueella on tavallaan niin ku siinä syntyvaiheessa on ymmärretty on yhtä kuin meidän ely-keskus ja me, neljä Leader-ryhmää. Ja se lähti, jos muistan ihan oikein, niin se varsinainen verkostotyöskentely, mitä me kutsuttiin Hyrrä-nimellä, niin lähti liikkeelle siitä, et meillä meidän ely-keskus sanoi, et on tullu tavallaa ohje siitä, et pitää tämmönen verkosto alueelle synnyttää ja sit me alettiin istuu yhdessä, aluksi vähän epäsäännöllisemmin, mut sit todettiin, et aletaan noin kuuden viikon välein kokoontuu.”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

*”Ei se (ely ja Leader-ryhmät) oo, ei mun mielest voi olla (alueverkosto), ei me voida sanoo, et meil on maaseututoimijoiden alueverkosto, jos siel on vaan ely-keskus ja Leader-ryhmät, kun meilt puuttuu isot toimijat siel kaikki muut. Et meidän ollaan rahoittajii ja kehittäjii, mut me ei olla missään nimes niit ainoita ja paikallisestihan tää ei toimis niin, ei me voida Leader-ryhmät toimii ominemme tai vaan me (Leader-ryhmät) ja ely. Ei me muuten kateta sitä maaseutua.”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

Haastattelujen valossa näytti siltä, että osalla toimijoista oli vaikeuksia hahmottaa alueverkoston toimijoita verkoston abstraktisuudesta johtuen. Ennen haastattelujen nauhoitusta moni totesi, ettei tiedä mitä alueverkostolla tarkoitetaan. Moni totesi ääneen, että oli keskustellut etukäteen kollegojensa kanssa siitä, mitä alueverkostolla tarkoitetaan. Pari henkilöä toi myös varsinaisessa haastattelussa esiin saman asian, ettei hänellä ja heidän alueverkostotoimijoilla ollut käsitystä mitä alueverkostolla tarkoitetaan. Tämän lisäksi pari haastateltava kertoi, ettei heillä ole lainkaan alueverkostoa, vaan ainoastaan pakollista viranomaisyhteistyötä.

*”No nyt kun puhutaan tietysti maaseudun, Manner-Suomen maaseutuohjelmasta ja maaseudun kehittämisestä, niin tuota kaikkia toimijoita tietysti tarvitaan, että saadaan sitä kehitystä aikaiseksi. Kuitenkin sitten se verkostossa toimiminen on ihmisten välistä yhteistyötä ja tää verkosto sanana on ehkä vähän vaikea silleen hahmottaa, et tietenki sitä kuvittelee, että se verkosto on jotenki semmonen tiivis siis joku tämmönen, vähän niin ku konkreettinen asia, mutta eihän se nyt sitä oo, että sehän nyt tarkoittaa nyt kaikkia alueen toimijoita.”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

*”Jos ajattelee, niin en mä ainakaan, mulla ei oo minkäänlaista mielikuvaa, että mä olisin mihkää, missään ollut tämmösessä paikassa mukana, jossa puhuttais alueverkosto, alueverkostosta.”* Leader-ryhmä, Pohjanmaa

*”No ei todellakaan (ole selvää aluetoimijoilla, mitä alueverkosto tarkoittaa). Koska meillä jo kollegojen kanssa mietittiin tätä, et mitä ihmettä tässä tarkoitetaan. Mitä tää niin ku voi olla tämmönen alueverkosto. Onks tää niin ku ely plus Leaderit tai onks tää niin ku meillä on tavallaan olemas se Yhes-yhteistyöryhmä tai voisko se olla jotain niin kuin tyyliin maakunnallinen maaseutujaosto, jossa on koottu monenlaisia toimijoita Pro Agriasta lähtien kaikkiin viranomaisiin, niin et hyvin niin ku semmonen vaikeasti ymmärrettävä termi.”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

*”Et se on kyl varmaan sellanen, et jos niitä sit taas niin ku verkoston toiminnan kehittämistä, niin se vois olla semmonen kirkastettavan arvoinen asia, että mistä, mitä tarkotetaan (alueverkostolla).”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

*”Sää aina puhut verkostosta, kun mä tulin Pohjanmaan liittoon, niin kukaan ei esitellyt, et tässä on tämän alueen alueverkosto, että.”* maakuntaliitto

## 5.2. Luottamus verkostoissa

Luottamuksen merkityksessä korostuivat sen tarpeellisuus yhteistyölle sekä sen tärkeys. Alueverkostojen välillä ei ollut havaittavassa merkittäviä eroja siitä mitä luottamus

merkitsi toimijoille ja heidän yhteistyölle. Seuraavaksi esitellään näitä haastatteluissa esiin tulleita luottamuksen merkityksiä sekä sen ilmentymisiä alueverkostoissa.

### 5.2.1. Luottamuksen merkitys verkostotoimijoille

Haastatteluista vahvimmin nousi esiin se, että luottamus on perusarvo ja keskeinen asia useimmille verkostotoimijoille. Se mahdollistaa verkoston olemassaolon ja toimimisen verkostossa. Luottamuksen arvolatauksen nähtiin olevan niin voimakas, että se on sosiaalisen kanssakäymisen ehto, joka määrittelee verkostotyöskentelyn laadun. Luottamukseksi koettiin kiistatta se, että annetut lupaukset pidetään ja sovitut asiat tehdään.

*”Kyllä se (luottamus) on perusarvo ihan verkostotoiminnassa, et mä voin luottaa siihen, et ne kanssaihmiset verkostossa osaa ottaa huomioon mut tasavertaisena toimijana ja mä luotan siihen, et mun mielipidettä kuunnellaan, et mä voin sanoa ne ja mä voin myös luottaa, et mulle ollaan rehellisiä kaikessa tavallaan. Et kyl se on aika tärkeä, yks tärkeimmistä asioista.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Se (luottamus) on lähtökohta, et pyörät pyörii ja hommat toimii.” ely-keskus*

*”Kyl siin on se, et tietää, et ne päämäärät on samoja.”... ”Tässä ei oo mitään selailaista, et semmoista, et joku yrittäis jotain henkilökohtaista tai ryhmäkohtaista meriittää ittelleen. Mennään se kenttä edellä ja voi luottaa siihen, et samoihin päämääriin pyritään ja myös, kun järjestetään jotain yhteisiä tilaisuuksii, niin kuin tämmösiä käytännön juttui, et jos sovitaan, et me hoidetaan joku tietty osa ja joku Leader-ryhmä esimerkiksi osan tai Brahea osan, niin tietää, et kyl se sitten hoituu. Et se (luottamus) on myös käytännön toimien luottamusta myöskin, et jos jotain sovitaan, niin se on kyl tähän asti aina pitänyt.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”No, mun mielest se (luottamus) on ens arvoisen tärkeätä. Jos ei oo luottamusta oo, ni kyl on tosi vaikeeta mitään asioita viedä eteenpäin. Erimieltä voi olla, mut kun joku asia sovitaan, niin se on tehtävä sillä tavalla tai sitten siihen asiaan on palattava uudelleen.” maakuntaliitto*

Luottamuksen nähtiin ilmentyvän avoimena vuorovaikutuksena, jossa molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisia. Luottamuksesta kertoi vastavuoroinen ja jopa suora kommunikointi toisten verkostotoimijoiden kanssa. Hyvässä vuorovaikutuksessa nähtiin olevan luottamukselliset suhteet niin verkostossa oleviin ihmisiin kuin organisaatioihin. Luottamuksellisista suhteista kertoi vastaajien mukaan se, että he saivat toisilta verkostotoimijoilta oikeaa, asiallista tietoa, eikä toista tai toisen motiiveja tarvinnut epäillä.

*”Se onkin tullut tässä jutustellessa jo esiin, et se (luottamus) on ihan keskeinen juttu. Se, että ei tartte epäillä toisten motiiveja...” maakuntaliitto*

*”No kyllä varmaan tietysti semmonen tietynlainen avoimuus on siinä (luottamussuhteissa) kaiken A ja O, että tota, et pystyttäis käymään niitä asioita, et miks jostain asioita on tehty näin ja näin.” ely-keskus*

*”Kyllähän se (luottamus) on kaiken pohja tämmöiselle, niin kuin kommunikaatiolle, et sä pystyt, et pystyy asiallisesti ja rehellisesti kommunikoimaan, niin siel on oltava se luottamus myös. Ja joskus, jos sanot, et tää nyt jää tähän pöytään ja näitten seinien sisälle, niin sit se kyl jää. Meil on semmoinen kokemus, et pystytään ihan tällä lailla luottamaan toisiimme.” maakuntaliitto*

Luottamuksen arvioitiin näkyvän omanlaisena verkostotoimintana, jota leimasivat toiminnan epävirallisuus, joustavuus, toiminnan vastavuoroisuus, omien roolien ja yhteisten tavoitteiden selkeys ja niistä tietäminen. Luottamuksen koettiin erityisesti näkyvän vastavuoroisena toimintana, jossa yhteinen etu laitettiin lyhyellä aikavälillä oman edun edelle. Luottamuksen ansiosta verkostotoimintaan ja siinä ilmenevään yhteistyöhön haluttiin sitoutua. Verkostotoimijoiden ammattitaitoon uskomisen ja toimijan todeksi ottaminen nähtiin myös ilmentävän luottamusta.

*”Että kyllä se aika vahvasti siihen (luottamukseen) perustuu, koska se on just se epävirallinen verkosto, niin siinä ei voi viitata mihinkään kirjallisiin sääntöihin, et sun pitää tulla. Et se perustuu vaan siihen luottamukseen.” maakuntaliitto*

*”Mä mietin jopa, et mikä se yksilön etu on, mut onha tuossa tietysti aina se, et jokainenhan tässä on aina vastuussa jonnekin rahoittajalle, kun jotain tehdään ja kyllähän nää tietysti aina kirjataan jonnekin raportteihin, et olin tätä ja tätä tekemässä, mut loppupeleis se on se mikä sielt tulee viimeisenä, et kyl se yhteinen etu on tietysti se, mihin täs ollaan, nyt ollaan aina pyritty.” maakunnallinen ky-  
läyhdistys*

Luottamuksen merkitys verkostotyöskentelyssä oli haastateltavien mielestä ratkaiseva. Vastaajat kokivat, että ilman luottamusta ei voida työskennellä verkostomaisesti. Haastateltavat totesivat luottamuksen olevan usein itsestään selvä asia, josta ei ollut keskusteltu verkostossa. Eräs vastaaja totesi, että ehkä luottamusta pidetään turhankin itsestään selvänä asiana.

*”Se on yksi tärkeimpiä arvoja, se luottamus, et pystytään aidosti verkostoitumaan tai toimimaan verkostossa yhteistyössä.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Ei siitä varsinaisesti oo puhuttu, et ehkä ihmiset ajattelee tääl, et se on semmoinen itsestään selvä asia, et täytyy olla sitä luottamusta.” Leader-ryhmä, Satakunta*

*”En mä usko, että siitä (luottamuksesta) on puhuttu. Mun mielestä luottamus on vähän semmoinen, vähän tämmöinen piiloarvo, ettei sitä niin kuin korosteta, mutta se niin kuin tulee vaan esille sitten käytännön kautta.” maakuntaliitto*

*”Mut toi (luottamus) on niin kuin niin, okei, ei se sais olla itsestään selvä asia, mut kyl se, mut kyl se niin kuin pitää olla.” ely-keskus*

Luottamus merkitsi verkostotyöskentelyssä sitä, ettei jaettua tietoa käytetä hyväksi tai väärin. Lisäksi sen koettiin kannattelevan koko verkostotyöskentelyä. Luottamuksen kuvattiin ilmenevän ilmapiirinä, joka on hyvä ja iloinen. Luottamus merkitsi mahdollisuuden tunnetta olla rohkea ja kokeilla uusia asioita sekä tuoda erilaisia ideoita yhteiseen käsittelyyn. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollisti myös haasteellisten asioiden käsittelyn verkostossa. Luottamuksen todettiin näkyvän hyvänä yhteishenkenä verkostotoimijoiden keskuudessa.

*”Kyllä siis ilman muuta (luottamus on lähtökohta), että ei käytetä hyväksi niin kuin jotain joltain saatua tietoa tai väärin tai niin kuin nyt esimerkiksi se mistä puhuin se, että olis se vähän laajempi viranomaisten ryhmä, jossa käsiteltäis hankkeita.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”Luottamus luo sellaisen ilmapiirin, et voidaan viedä asioita ja voidaan nostaa vaikeita asioita esille ja hakea niihin ratkaisuja. Et kyllä se on hyvin tärkeä.” ely-keskus*

*”Mun mielestä se näkyy hyvänä yhteistyönä ja meillä on sellainen iloinen ilmapiiri niissä kokouksissa, et ne ei oo kauhean vakavia ja byrokraattisia ja et myöskin se, ettei siellä nosteta kättä aina, et saanko puheenvuoron, et ne on semmoisia, et kun tulee joku juttu mieleen, niin sä voit heittää sen siihen. Iloinen ja avoin.” Leader-ryhmä, Satakunta*

Luottamuksen todettiin ilmentyvän niin, ettei verkostotoiminnassa ole negatiivista kilpailua. Luottamuksen avulla haitalliset kilpailutilanteet pystyttiin välttämään avoimella keskustelulla, jonka avulla kaikille toimijoille löydettiin oma roolinsa ja päällekkäiseltä toiminnalta vältyttiin.

*”... jos otetaan nyt vaikka hankkeita, niin jos siellä ei oo luottamusta, niin siellähän tulee kilpailevia hankkeita. Että jos sitä luottamusta siinä verkostossa on, niin niitä pystytään yhteistyössä rakennetaan niin, et jokaiselle löytyy sieltä ehkä se sopiva oma oman organisaation tarpeita, niin kuin sieltä tarpeista lähtevä niin ku osaamista, et onhan näitä tilanteita tänäkin vuonna ollut, että et on niin ku tiedän, että samasta asiasta on saattanut olla suunnitteilla parikin hanketta tai kolme ja sit siinä vaan pitäis pystyä rakentamaan sitä yhteistyötä siin.” ely-keskus*

Toiminnan tuloksellisuuden nähtiin ilmentävän luottamusta. Sen ansiosta verkostotoimijat olivat aktiivisia ja osallistuivat verkostotoimintaan. Haastateltavat toivat ilmi, että luottamuksen olemassaolosta kertoi se, että toiminta oli yhtenäistä sekä ohjelmien että strategioiden kuin yksittäisten asiakirjojenkin kohdalla.

*”Luottamus merkitsee tehdä tulosta. Ilman luottamusta päästään sellaiseen minimiratkaisuun, saadaan varmasti ja on saatu aikaan ne asiakirjat mitä pitääkin saada. Mut niin kuin niissä (asiakirjoissa) on sitten paljon vähemmän niitä yhteisiä nimittäjiä, jos mennään semmoisella minimilinjalla, että tehdään, annetaan periksi vain.” maakuntaliitto*

*”No se (luottamus) näkyy niin, et tota, et on niin ku yhteinen päämäärä kaikil.”  
Leader-ryhmä, Satakunta*

Luottamuksen koettiin selvästi ilmenevän tiedon jakamisena sekä palveluiden, kuten neuvojen ja sijaisavun antamisella. Yhteisen päämäärän ja niihin sitoutumisen kuvailtiin kertovan luottamuksesta. Verkoston haasteisiin ja toiminnan kipupisteisiin puuttumisen ja ratkaisuvaihtoehtojen etsimisen ja löytämisen kerrottiin ilmentävän luottamusta. Tasapuolinen työnjako ja toiminnan hierarkittomuus viesti haastateltavien mielestä luottamuksesta.

*”... se (luottamus) on just siinä, et me voidaan pyytää meidän verkostokumppaneilta jotain palvelusta ihan ilman tekemättä siitä esimerkiksi jotain tilastoja tai muuta tietoa ihan niin kuin tuosta vaan, että voi että, voik sä lähettää tämmösen. Niin kuin palveluina, keskinäisinä palveluina vois sillä lailla sitä kuvata.”...”...  
Ja tietysti sitten sitä myöten, että se verkoston toiminta on sitten myös tehokasta ja hyödyllistä.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Sitä, ettei pelata omaan pussiin. Ja, et sellainen win-win-tilanne, että uskotaan siihen, et jos itse hyötyy, niin toinenkin hyötyy ja ehkä vielä enemmän, kun on useampia toimijoita siinä. Mut sellaista, et se tieto kulkee ja on avointa se tieto, ettei pimitetä tietoja. Tiedonkulku on siinä sitten olennaista kyllä luottamuksessa.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Ja et se menee niin kuin tasapuolisesti se työnjako. Sellaisiakin verkostoja on, jossa yks tai vaan muutama tekee asioita ja sitten se kunnia, niin sitten joku muu ottaa sen tavallaan sen kunnian ja hyödyn siitä. Et se (luottamus) edellyttää panostusta kaikilta.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

### 5.2.2. Erilaiset luottamussuhteet

Luottamussuhteiden nähtiin syntyvän yhteisten kokemusten, vuorovaikutuksen ja onnistumisten kautta, kuten alla olevasta lainauksesta ilmenee.

*”...et kyllä se, et tavallaan on se, että ne syntyy siinä toiminnan myötä, että jos näkee, että siihen toiseen voi luottaa, et niihin lupauksiin ja puheisiin voi luottaa, ne pitää paikkaansa ja mitä mitä jollekin henkilölle on kerrottu ja luottamuksellisesti ja se ei koskaan muille leviä niin toiminnan kauttahan se pikkuhiljaa luottamus syntyy ja rakentuu.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

Luottamuksellisissa suhteissa nähtiin tärkeinä se, ettei tarvinnut peitellä omia henkilökohtaisia tai organisaatiollisia heikkouksia, eikä pelätä epäonnistumista. Hyviä luottamussuhteita haluttiin pitää yllä olemalla itse omalla toiminnallaan luottamuksen arvoisen. Rehellisyys liitettiin läheisesti luottamukseen. Koetun luottamuksen nähtiin vaihtelevan saman alueverkoston sisällä riippuen siitä kuka henkilö tai organisaatio oli luottamussuhteen toinen osapuoli.

*”Ja sit tämä just, et pystytään pitkällä tähtäimellä tekemään asioita ilman, että joutuu kokoajan murehtimaan sitä, että jos se ei kuitenkaan onnistu tai tällästä, että jos on jotain tota hankkeita, niin luotetaan siihen, että näihin voi olla yhteydessä ja kysyä jotain asioita ja jos suunnittelee jotain ja tietää, ettei oo niin ku omaa osaamista juuri sillä alalla, niin pystyy olemaan yhteydessä näihin ihmisiin ja tällästä.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Et mejän täytyy myös omalla toimillamme tietysti niin kuin omalla toiminnallamme tavallaan ansaita se (luottamus)...” ely-keskus*

*”Ää, no, tietysti aina on helpoin toimia sellasten ihmisten kanssa, joihin luottaa ja toisaalta itse haluan olla sellanen ihminen johon luotetaan, et et minä pyrin aina siihen, että en luppaa liikoja. Ja minkä luppaan, niin pidän sen, ja jos syystä tai toisesta, jos mitenkään syystä tai toisesta en pysty pitämään, niin ilmoitan siitä, että nyt ei käy mulle tai että pidän hyvin tarkasti kiinni siitä, että että lupaan vaan sen mihin pystyn ja teen sen mitä oon luvannu.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”No se tarkoittaa sitä, että ei tarvitse murehtia sitä, että asiat olis niin ku täysin hoitamattomia. Vaan se on luottamus siihen, että toiset ihmiset ja järjestöt hoitavat omat hommansa ja tota sovituista asioista pidetään kiinni. Ja että ihmiset sanovat asioita mitä he oikeasti tarkoittavat ja edespäin. Eli aikas sellanen luottamus ja tällänen rehellisyys menee pitkälti käsi kädessä.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

Verkostotoimijoiden väliset luottamussuhteet ilmenivät alueverkostoissa erilailla. Pääsääntöisesti verkostotoimijat kokivat verkoston yleisen luottamuksen olevan hyvää, mutta lähes yhtä usein tuli esiin yksittäisiä erilaisia haasteita luottamussuhteissa. Toisaalta monesti haastateltavat nostivat esiin, että luottamussuhteen vahvuuteen vaikuttaa huomattavasti vuorovaikutussuhteessa olevien ihmisten persoonallisuus. Muutama haastateltaja nosti myös esiin, että heidän luottamussuhteessaan joihinkin verkostotoimijoihin ilmenee suorastaan epäluottamusta. Luottamussuhteiden laatuun nähtiin vaikuttavan aikaisemmat kokemukset.

*”Ja sit se vähän vaihtelee tahojen kesken, että ketkä tulee hyvin toimeen ja ketkä ei taas niin hyvin toimeen. Niin sitten sitä tulee ehkä vähän persoonatkin jo esiin, esiin ketkä, ihmisiähän me vaan ollaan, että kaikki ei tuu nii hyvin toimeen kaikkien kanssa.”* ely-keskus

*”Juu varmasti eroo (luottamussuhteet toisistaan), et se, mut sehän on enemmän kemialla eri ihmisten kesken, että voihan olla että mulla on jonkun organisaation jonkun henkilön kanssa hyvinkin syvä luottamus ja, mutta taas saattaa olla, et jollain meidän esittelijällä on niin ku samojen organisaatioitten kesken erilaista luottamusta. Että kyllä se enemmänkin menee näitten eri henkilöitten kemian tasolle.”* ely-keskus

*”No ei, ei mun mielest oo (tasalaatuisia), et jos sitä mietitään täs nyt meidän pientä alueellista ryhmää (Yhes-ryhmä), niin tota eihän me puolin ja toisin varmaan niin kuin ihan täysillä luoteta toisiimme.”... ”Ehkä siin on sit se, et tota on tapahtunut niin paljon asioit, ja sit puolin ja toisin sellasii, et ei oo ehkä koettu, et asiat on mennyt ihan niin kuin on sovittu ja sitten kun näin käy, niin sithän se luottamus menee ja sit se luottamus on hirveen vaikee saada takaisin.”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

Useat haastateltavat kokivat, että erityisesti viranhaltijoiden ja muiden verkostotoimijoiden luottamussuhteet olivat erilaisia samassa verkostossa. Asiaan viitanneet henkilöt näkivät, että luottamussuhteet viranhaltijoiden kanssa olivat joskus etäisemmät kuin muiden toimijoiden kanssa. Muutama haastateltava koki, että erilaiset luottamussuhteet mahdollistavat myös verkostotoiminnassa koettujen hankalien asioiden ja tunteiden jakamisen sisäpiirimäisesti.

*”No, mä mietin tässä, et jos jaetaan vaikka kahteen tasoon tää (verkosto) virkamiehet ja muut toimijat, johon mekin kuulutaan. Et kun näil virkamiehil on sellaiset omat, onhan meilläkin kaikki salassapitosäännökset ja muut, mut me ei olla ehkä niin siihen lakiin sidottuja, niin sanotaan, et se on sellaista jäykempää ja virallisempaa se niiden (luottamus) suhde. Ja meil (ei-viranomaisilla) on sellaista avoimempaa ja joustavampaa ja sit siinä ehkä tulee ristiriitoja, kun sitä tietoo sit pitäis kuitenkin jakaa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Just tämmöset organisaa-*

*tiotaustat ja muut saattaa vaikuttaa siihen tiedonkulkuun.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Eli se on formaalimpaa se (luottamussuhde) ylempää, ja meidän toimijoiden ja tekijöiden verkostossa, niin se on ehkä luottamuksellisempaa, koska sitten me keskustelaan sen virkamiestason ja niitten, tavallaan ehkä isompien päättäjien toiminnasta ja kritisoidaankin sitä ja arvostellaan kyllä, mut mehän ei sille mitään mahdeta. Mut sit kuitenkin jaetaan sitä tavallaan pettymystä kyllä sitten joidenkin tahojen kanssa.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

Eräät vastaajat kokivat, että alueverkoston koko ja verkostotoimijoiden lukumäärä vaikuttivat luottamussuhteiden vahvuuteen. Pienemmissä verkostoissa tunnettiin usein paremmin toiset toimijat ja yhteistyö oli kiinteämpää. Toisaalta taas suuremmissa verkostoissa tarvittiin enemmän luottamusta juuri siksi, että keskinäinen tunteminen oli heikomppaa.

*”Me ollaan kuitenkin pieni toimija, niin kyl mä sanoisin, että meillä on aika tasalaatuiset (luottamussuhteet).”... ”Se on nimenomaan se vahvuus, et on niin kuin tasalaatuiset.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Niin, totta kai se tietenkin korostuu vielä sitten, kun on suurempi verkosto, et kun siellä on sitten aina enemmän niitä lonkeroita. Et jos tietää, et täs suuremmassakin yhteydessä toimimaan, et sinuun luotetaan ja sä voit luottaa, niin kyl se tietenkin totta kai. Mitä enemmän on toimijoita sen tärkeempi tekijä se luottamus on siinä sitten. Ei tuommoista laajaa verkostoo pysty ylläpitämään, jos näyttää siel, ettei lonkeroiden ääripäät pysty millään tavalla toisiinsa luottamaan, et kokee ettei tunne ja eikä sitten pysty luottamaan.” maakuntaliitto*

### 5.3. Luottamusta edistävät tekijät

Luottamuksen syntyä ja edelleen vahvistumista edesauttoivat haastattelujen mukaan korkea motivaatio, halu sitoutua verkostotyöskentelyyn, toiminnan tavoitteellisuus, hyvä vuorovaikutus, aktiivinen osallistuminen, tunteminen sekä onnistunut yhteistyö. Seuraavaksi käsitellään näitä tekijöitä ja niiden ilmenemistä haastateltavien keskuudessa.

#### 5.3.1. Motivaatio

Haastateltavien keskuudessa esiintyi muutamia keskeisiä teemoja, kun tiedusteltiin verkostotoimijoiden motivaatiotekijöitä verkostotyölle. Näitä tekijöitä olivat seuraavat:

oman työn helpottuminen, pysyminen ajan tasalla verkoston asioista, pakonomainen tarve kuulua verkostoon, arvot ja asenteet, vertaistuki sekä työn mielekkyys. Näitä teemoja on avattu ja analysoitu seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

### *Oman työn helpottuminen*

Keskeisempänä motivaatiotekijänä verkostotyöskentelylle nähtiin oman työn helpottuminen. Tiedonvaihto asioista auttoi verkostotoimijoita pysymään perillä ajankohtaisista asioista. Verkoston tarjoaman tiedon jakamisen koettiin jopa parantavan oman ydintehävän suorittamista.

*”Ja se helpottaa aika usein mun työtä, jos mä saan apua tai ees kumppanin tekemään jotakin, niin kyllä mä haen sieltä koko ajan sellaista yleistä kosketuspintaa, oli se toimija kuka vaan, et jos löytyis yhteistä kosketuspintaa, et on se kumppani kuka vaan, jos löytyy jotain yhteistä.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Ja semmoinen tietysti motivointi, et täytyyhän jokaisen verkostotoimijan saada siitä jotain hyötyä. Mä väitän kuitenkin, et ihminen toimii niin kuin oman edun tai yhteisen edun mukaisesti, mut siit täytyy olla lisäarvoa.” maakuntaliitto*

Verkostotoiminnassa mukana olemisen nähtiin myös edistävän asioiden hoitamista ja helpottavan kehittämistyöhön liittyviä asiointeja eri organisaatioissa. Näiden tekijöiden koettiin motivoivan osallistumaan verkostotyöskentelyyn.

*”No, kyl mun mielestä se kuitenkin on loppupeleissä on se verkoston voima eli tavallaan, kun on ne suorat suhteet tai hyvät, helpot asiointisuhteet eri paikkoihin, et asiat etenee sitten, niin kuin meidänkin hankerahoituksen osalta nopeammin. Jossei selvitä asioita, niin sitten se vaan jää ehkä johonkin pisteeseen, eikä se välttämättä etene, se asia.” Leader-ryhmä, Häme*

### *Pakko tai ulkoinen velvollisuus*

Joidenkin haastateltavien kohdalla motivaatiotekijät koettiin melko ulkoisiksi, sillä useat haastateltavista nimesivät pakon ja/tai velvoitteen olevan keskeinen motivaatiotekijä verkostotyöskentelylle. Eräille haastateltaville verkostotyöskentely oli vain osa pakollista työtä tai pakollinen keino saavuttaa työn tavoitteet.

*”Kyllä se (motivaatio) nyt lähinnä lähtenyt omien työtehtävien kannalta. Monenlaisten toimijoiden kanssa saa olla tekemisissä ja pitää olla tekemisissä, niin sitä kautta erilaisten verkostojen rakentaminen on keskeinen osa tätä Leader-työtä.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Ei mul oo ainakaan mitään sellaista semmoista sisäistä paloa niin kuin siihen erikseen, että ehkä enemminkin sitä paloa on siihen koko maakunnan (kehittämi- seen) henkilökohtaisesti.” maakuntaliitto*

*”Ja olin mä nyt mitä mieltä itse tahansa, niin tää tällainen ohjelmapohjainen ja verkostoihin perustuva kehittämistoiminta jatkuu niin kauan kuin EU on olemas- sa, eli pitkään. Niin tää, se (pakko) on vähän kova sana, motivoi, mutta niin se pi- tää mut ainakin liikkeellä tässä suhteessa, että tää nyt on tapa tehdä tätä työtä ja sillä selvä.” maakuntaliitto*

Vaikka pakolla on sanana verkostotyöskentelyssä huono maine, niin toisaalta eräs haas- tateltava näki pakon positiivisena motivaatiotekijänä. Positiivinen pakko toimia verkos- tossa voitaisiin toisaalta nähdä työn tai toiminnan edellytyksenä.

*”No, mun mielestä tässä kehittäjän työssä on pakko toimia verkostoissa, ja tarkoi- tan pakolla, et se on ihan positiivinen pakko. Mun mielestä se on hyvä toimia ih- misten kanssa yhteistyössä. Ja sit se, et kun on ite aktiivinen siellä, niin saa sitten myös vietyä omia ajatuksia eteenpäin. Et esimerkkinä se, et me Leaderit ollaan ol- tu tosi aktiivisia tuossa maaseutuohjelman laatimisessa ja me ollaan saatu sinne hyvin paljon sellaisia asioita mitkä on meille tärkeitä.” Leader-ryhmä, Satakunta*

#### *Arvot ja asenteet*

Useita haastateltavia motivoivat sisäiset arvot tai asenteet, jotka välillä koettiin hyvinkin syvällisesti. Näitä vastaajia yhdistivät arvojen yhteisöllisyys. Työn kokeminen arvok- kaaksi tuntui lisäävän työn mielekkyyttä verkostotoimijalle.

*”Tunne siitä tämän asian merkityksellisyydestä niin kuin maaseudulle, maaseu- dulle, että mitä näillä Leader-toiminnalla ja Leader-rahoilla on saatu aikaiseksi ja miettii, mitä se olis, jos näitä ei olis.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Ehdottomasti se on se (motivaatiotekijä), et kokee tän niin tärkeäksi, tän asian. Ihan ehdottomasti.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”Mä melkeen sanoisin näin, et mä koen tän mun työnkin henkilökohtaisestikin ar- vokkaasti, et nimenomaan tää maaseudun kehittäminen saariston näkökulmasta on ollut mulle, et se on ollut mulle (tärkeää). Et tavallaan mä teen vähän ideolo- gista työtä, mut se on kuitenkin ollut vähän sattumaakin kuitenkin, mut tavallaan se on hauska, kun pystyy tekemään leipätyönä sellaista mikä muutenkin kiinnos- taa. Se tuo tähän ihan eri vivahteen, ku et jos olis ihan pelkästään palkansaaajan näkökulmast näis hommis. Siin olis ehkä enemmän sellainen virkamiesaspekti vaan mukana.” maakuntaliitto*

*”Joo, ymmärtää niin kuin sen (Leader-toiminnan) arvon, sen paikallisten ihmisten aktivoimisen merkityksen ja siellä sitten sen oon nähny, et tässä meidän toimin-*

*nassa, kun sitä on annettu sitä valtaa ja vastuuta, meille paikallisille ihmisille, niin tuota se on niin hyvä tapa toimia.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

### *Työn mielekkyys*

Useat haastateltavat kuvailivat monin erin tavoin kokevansa verkostotyöskentelyn mielekkääksi. Tällöin haastateltavat kertoivat työn olevan innostunutta ja tavoitteellista. Näiden haastateltavien motivaatiotekijät olivat usein sisäisiä, mutta ne eivät olleet kuitenkaan varsinaisia arvoja.

*”Se on oikeestaan parasta koko työssä, että tämmönen yhteinen toiminta ihmisten kanssa.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Joo, aseman luoma haaste, pakko on vähän paha sana. Ja sitten se, että oonhan mä niin kuin oikeasti innostunu, on sisäistäkin paloa, innostunut, niin että mä toivoisin, että tää toimii hyvin.” maakuntaliitto*

*”Emmä siis, jos mulla ei olis minkään näköistä missiota, niin enhän mä olis tässä työssä. Se on niin kuin ihan selvä. Se motivoi taas minua itseäni, mua motivoi työssä se, että voi viedä oikeita asioita mitä nyt sitten onkaan, mutta omasta mielestä oikeita asioita eteenpäin. En mä pystyis tekemään, tekemään sellaista työtä, niin kuin missä mä en kokis et olis missiota tai se olis ainakin hyvin hankalaa mulle. Et sikäli mulla on missio tehdä näitä asioita.” ely-keskus*

### *Vertaistuki*

Useat haastateltavat nostivat vertaistuen esiin motivaatiotekijänä. Monen verkostotoimijan työn kuvailtiin olevan yksinäistä – ainakin ajoittain. Siitä kumpusi tarve vertaistuelle. Se mahdollisti suoraan työn eteen tuomien haasteiden yhteisen käsittelyn, mutta antoi myös mahdollisuuden jakaa työn iloja ja suruja sekä tuottavan tätä kautta työhyvinvointia.

*”Mua siis motivoi seura, koska mä teen töitä tällä hetkellä yksin. Mä oon siis ainoa työntekijä organisaatiossa, niin mullahan ei oo sellaista päivittäistä refleksiomahdollisuutta, muuta kuin itseni kanssa. Eli mä kyllä kovasti käytän sitä verkostoa ja sen tukea. Se on ehkä se suurin motivaatio, mutta kyllä sitten tästä verkostosta on tosi paljon oppinut ja sit ihan semmoinen sosiaalinen puoli ihan yli-päättään. Että saa puhua siitä työstä jonku kaa, et kaikki tekee jotenki sitä samaa asiaa, se on mun henkilökohtainen motiivi.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Kyl mä nyt oikeestaan näkisin, et kyl se, yks oli se, et ku tosissaa mä olin aika pitkään yksin, ja nyt meit on kaks, parhaimmillaan oli täs jopa kolme, et oli varsinainen konserni (yhdistyksen nimi), mut tota kyl se (motivointitekijä) on ollut ta-*

*vallaan semmonen oman työn tekemisen kannalta, et on joku jonka kanssa peilata sitä sisältöä ja sitä, et yksin ei oo kauheen kiva tehdä (töitä). Mut toisaalt aika samanhenkistä porukkaa ollu näis Leader-ryhmis, et se on. Tavallaan siin on ollu tämmöistä henkilökohtaista motiivii, et työtä on mukavampi tehdä, kun on toisia, jotka ajattelee samal taval ja tekee suunnilleen samanlaist työtä.” maakunnallinen kyläyhdistys*

### *Motivaatiotekijät muuttuvat*

Osa haastateltavista henkilöistä kertoi, että motivaatiotekijät voivat muuttua ajan kuluessa. Kertoessaan asiasta he mainitsivat, että aluksi ainoa motivaatiotekijä kuuluu ja toimia verkostossa oli aseman luoma velvoite. Mutta vähitellen he huomasivat verkoston merkityksen ja tärkeyden ja sitä kautta motivaatiotekijän kerrottiin muuttuneen sisäiseksi, jolloin verkostotoiminta koettiin tärkeäksi ja arvokkaaksi. Toisaalta haastatelluista oli aistittavissa, että motivaatiotekijät vaihtelivat myös lyhyemmällä aikavälillä.

*”No, kyllähän tietysti myös tehtävähän edellyttää tätä, tunnollisena virkamiehenä. Se (velvoite motivaatiotekijänä) on kyl yksi osa ilman muuta, ainakin silloin, kun on vaikeita päiviä. Mut kyllähän musta tässä on aito, henkilökohtainen tuntemus myös liittyen tähän ajankohtaan, nyt on uusi ohjelma ja meillä on niin kuin paketti kasassa, sitä on nyt rakennettu kolmisen vuotta ja tällä alueella. Strategiat ja kehittämissuunnitelmat ja nyt se on niin kuin totta.” ely-keskus*

Monella haasteltavalla oli sekä edellä esitettyjä ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka saivat heidät toimimaan alueverkostossa.

*”Niin kyl se (motivointitekijä) on varmaan tulosten saavuttaminen, mihin täs tähdätään. Ilman osallistumista ja sanotaan aktiivisuuden edistämistä, niin ei voi tuloiksiin päästä. No kyllä se on vähän molempia, kyllä se (motivaatiotekijä) on aseman ja roolin kautta, mut et tota kyl se (osallistuminen) tietenkun mun omien taustojen valossa se tulee luontevasti.” ely-keskus*

*”No kyllä se (motivointitekijä) on tietysti me sitä kautta pystytään yhteisesti edistämään niitä meidän tärkeeks kokemia asioita.”... ”Emmä oikeestaan pysty erittelemään (sisäisiä tai ulkoisia motivointitekijöitä), et siis kyl ne on molemmat varmaan. Et tietyllä tavallaan, kyl mä maaseudulla olen kasvanut ja sillä lailla ne arvot mitä tässä on, niin ne vastaa mun omia arvoja.” ely-keskus*

Yksittäiset henkilöt kertoivat motivaatiotekijöiksi esimerkiksi oppimiskokemukset, kehittämistyön luonteen, vallan ja vaikutusmahdollisuudet, halun saada verkosto toimimaan paremmin sekä palautteen saamisen mahdollisuuden.

*”Siis tää on kyl mielekästä työtä, kivaa. Ja sitte se kans, että se mikä sopii mulle siis, et se on jotenkin, siis et siin on koko ajan sitä kehittämistä, et asiat menee koko ajan eteenpäin, et se ei oo koko ajan sitä saman tekemistä.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Saa palautetta, että onhan se pitkälti palaute (joka motivoi verkostotyöhön).”  
Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

Alla olevassa taulukossa 5 on esitelty haastateltavien motivaatiotekijöitä verkostotoimintaan.

Taulukko 5. Toimijoiden motivaatiotekijät.

Toimijoiden motivaatiotekijät:					
Hämeen alueverkosto	Kaakkois-Suomen alueverkosto	Pohjanmaan alueverkosto	Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto	Satakunnan alueverkosto	Varsinais-Suomen alueverkosto
- kehittämistyö ja sen luonne - verkoston välttämättömyys kehitystoiminnalle - vaikuttamismahdollisuus - työhön kuuluva velvollisuus - työnimi - yhteistyö - verkostotyöskentely vastaa omia arvoja - uusiin toimijoihin tutustuminen - helpottaa omaa työtä	- työhön kuuluva velvollisuus - työnimi - halu kehittää verkostotyöskentelyä paremmaksi - Leader-aate ja sen mahdollisuudet - verkoston välttämättömyys kehitystoiminnalle	- verkoston välttämättömyys kehitystoiminnalle - yhteistyö - verkostotyöskentely vastaa omia arvoja - vertaistuki - tiedon ja kokemusten jakaminen - työhön kuuluva velvollisuus - helpottaa omaa työtä	- halu kehittää verkostotyöskentelyä paremmaksi - työhön kuuluva velvollisuus - verkostotyöskentely vastaa omia arvoja - tiedon ja kokemusten jakaminen - vertaistuki - oppiminen - helpottaa omaa työtä	- vertaistuki - oppiminen - yhteistyö - verkoston välttämättömyys kehitystoiminnalle - helpottaa omaa työtä - tiedon ja kokemusten jakaminen	- oppiminen - halu kehittää verkostotyöskentelyä paremmaksi - verkostotyöskentely vastaa omia arvoja - verkoston välttämättömyys kehitystoiminnalle - tavoitteellisuus - vertaistuki - yhteistyö - työhön kuuluva velvollisuus

### 5.3.2. Sitoutuminen

Haastateltavat nostivat esiin muutamia keskeisiä sitoutumistekijöitä verkostossa toimimiseen, joita olivat saatu hyöty, yhteisen näkemyksen luominen, vertaistuki, verkostotyöskentelyn mielekkyys, tiedon ja kokemusten vaihto, säännöllinen toiminta sekä koetut onnistumiset. Seuraavaksi paneudutaan näihin asioihin tarkemmin.

### Saatu hyöty

Verkostotoimijoiden kokema hyöty liittyi usein oman työn helpottumiseen. Hyöty konkretisoitui saatuina neuvoina tai yhteistyönä. Hyödyn toivottiin olevan vastavuoroista, jotta se koettiin sitoutumistekijäksi.

*"Niin verkostosta saatava hyötyhän sitouttaa. Se on niin kuin aivan selvä asia. Hyödyn joo, omassa mä tiedän mitä tapahtuu, eli mulle tää tällänen info on tärkeintä. Eli siitä myös hyödyn, kyllä. Mutta niin se jokin se sellanen yhteispelin ja yhteisen tekemisen henki ja toisen tekemisen kunnioitus, niin kyllä se tulis sellasella yhteisellä operaatiolla..." maakuntaliitto*

*"No tietenkin, et jos jotain lupaa tehdä, ni ne täytyy tehdä ja kyl siihe sitouttaa se, et siin on hyötty, et toi noin." Leader-ryhmä, Satakunta*

*"Kyl siit kokoontumisest, työstä täytyy olla joku henkilökohtainen hyöty ja se etu on huomattava etu tällä hetkellä, niin kyllä se myös sitouttaa siihen. Et kyl mä kokisin, et jos se olis niin, et mä antaisin, mut en sais, niin en mä usko, et mä enää jaksaisin niin paljon enää sitoutua." maakunnallinen kyläyhdistys*

*"No toisaalta se (sitouttaa), että kyllähän meillä tietysti pyritään luomaan koko ajan jotain uutta. Ja viemään kehitystä eteenpäin, että kyl se varmaan se on ja sitten toisaalta se, et saadaan asiat vaan luistamaan, että se arkipäiväkin saadaan hoidettua." ely-keskus*

### Yhteisen näkemyksen luominen

Moni vastaajista koki, että yhteisen näkemyksen luominen yhdessä muiden verkostotoimijoiden kanssa oli verkostoyhteistyöhön sitouttava tekijä. Myös tämän yhteisen näkemyksen eteenpäin vieminen muille tahoille koettiin tärkeäksi. Yhtenäisen näkemyksen koettiin selkeyttävän yhteistyötä.

*"Mitä se (joku asia) tarkoittaa juuri Varsinais-Suomelle. Miten me niin ku yhdessä nähdään joku asia, että on se sitten joku kampanja, joka on tulossa tai mitkä rahoituskehykset on käytettävissä ja mihin niitä priorisoidaan ja näin edespäin. Niin jos aattelee käyttää taas vähän kliseemäistä termiä, niin saadaan lihaa luiden ympärille siihen, että miten oikeesti edetään tietyssä asiassa, joka sitten niinku on viranomaissäädely enemmän taikka vähemmän. Niin sellainen tietty ymmärrettävyys." Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*"Niin yhteistyö laajemminkin, joo, niin se mua jotenkin sitouttaa siihen, et kyl mä ajattelen näin siis, et johtaminen on sitä, että tuota pystytään viemään se viesti myöskin muille organisaatioille siinä muodossa, että hekin lähtevät sitä toteuttamaan niillä omilla toimillaan". ely-keskus*

## Vertaistuki

Osa haastateltavista koki, että vertaistuki on paitsi motivaatiotekijä, niin myös sitouttamistekijä. Vertaistuen koettiin olevan tärkeä asia, jonka avulla verkostotoimijat pystyivät peilaamaan omia näkemyksiä sekä jakamaan kokemuksia muiden kanssa. Vertaistuki yhdistettiin usein verkostotoiminnan epämuodolliseen toimintaan.

*”Kyllä totta kai sitä lisäarvoa saa ja nyt rupesin miettimään, ettei näitä ollu vissiin pari, kaks tuloo mieleen, on ollu tällästä muuta tapahtumaa kuin näitä kokouksia, mut juuri tää vertaistuki ja sitten tää, et oppii tuntemaan nää muut toimijat, sitouttaa, jotka vaikuttaa asiaan, niin ne on niitä tosi tärkeitä asioita ehkä myös se epävirallinen puoli siinä.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Just se, et saa sen oman äänensä kuuluviin. Ja sit se, et ainakin mä saan paljon semmoista tietyl tavalla vertaistukea siitä porukasta.” Leader-ryhmä, Satakunta*

*”Se (sitouttaa) siinäkin ehkä tää vertaistuki ja sellainen, että on ite miettiny, että tämä varmaan tarkoittaa tätä, niin sitten ku sen saa vielä saman jutun kuulla toiselta ihmiseltä, niin sit niin ku uskoo itseensäkin paremmin eli kyllä se ja tietenkin nää sosiaaliset eli se, et pystyy tapaamaan ihmisiä, jos muuten ei ole niin paljon ja ohan se myöski oppimisen kannalta eli sanotaan nyt näin, että mulla ei ole minkäänlaista maataloustaustaa itselläni.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

## Verkostotyöskentelyn mielekkyys

Tärkeäksi sitoutumistekijäksi haastateltavat nostivat esiin verkostotyöskentelyn mielekkyyden. Välillä sen koettiin olevan suoranaista työimua eli iloa siitä, kun näkee ihmisten innostuvan kehittämistyöstä ja huomaavan lopputulokset. Verkostotyöskentelyn mielekkyyttä oli vastaajien mielestä myös se, että verkostotyöskentely ja siihen liittyvät tapaamiset olivat ilmapiiriltään mukavia.

*”Mun mielest se on sitä (työnimua), kun se on sellainen osallistava kyläilta, niin sitten ne ihmiset tulee siihen ja tota tota, ja sit me saatiin siinä illan aikana ne niin kuin ne, et mitkä on ne kylän keskeiset tärkeät asiat, joita ne haluaa lähtee tekemään ja sit jotenkin kaikki oli äänessä ja sano jollain tavalla sen mitä toivoo, ja sit ne vielä oli yhtä mieltä siitä mitä ne lähtee tekemään, niin se oli ihan niin kuin huippu. Joo, ja sitten vielä kun sit kun, mä viel nään sen, et mä oon nähnyt näitä niin kuin missä se on lähtenyt alusta ja sitten mä oon nähnyt joskus sitten (lopputuloksen), ainahan sitä ei itekään tiedäkää, et miten se juttu loppuu. Mut sit ku se viel niin kuin oikesti niin kuin, kun ne saa jonkun asian valmiiksi tehtyä, niin se.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Ja myöskin se, et ku siel o mukavaa, ni sit siel käy mielellää, et josse olis jotenki epämielyttävää, tai jäykkää tai puurtamisen olost, ni varmaa sit jättäis ehkä jotai väliinki, mut.” Leader-ryhmä, Satakunta*

### *Tiedon ja kokemusten vaihto*

Tiedon ja kokemusten vaihtaminen koettiin sitouttavaksi tekijäksi ja myös luonnolliseksi asiaksi verkostossa. Se tarkoitti vastaajille monipuolista yhteistyötä ja verkostotyöskentelyssä ajatusten ja ideoiden kehittämistä ja suunnittelua.

*”Siis mun mielestä se on siis aivan itsestään selvää, että me tehdään yhteistyötä. En mä tiedä, mitä mä siitä saan. Musta on luonnollista, et mä jaan tietoa ja muut jakaa mulle tietoa ja sit me voidaan yhdes kehitellä sitte. Jakaa sitä eteenpäin tai kehitellä yhteisiä hankkeita tai saadaan niin kuin näkyvyyttä ehkä semmonen niin kuin vaikuttaminen, aluekehittäminen - vaikuttaminen siinä. Niin ehkä se on se, joka sitouttaa, et kuitenkin mua kiinnostaa se maakunnan kehitys.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Juuri sen takiahan niihin täytyy kuulua, et pysyy mahdollisimman hyvin selvillä siitä mitä kaiken kaikkiaan alueella tapahtuu aluksi maaseudun kehittämisessä, ettei vaan tuijota siitä omasta pienestä Leader-näkökulmasta sitä asiaa. Et tuota se asia mikä sitouttaa tähän on just tää tiedon vaihto ja tiedon saaminen.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Kyl siin varmaan edelleen on jotenkin se semmoinen niin kuin tavallaan toisaalta se asiakaslähtöisyys, et täs koko ajan ajattelee, et miten tätä neuvontaa pystyis parhaal mahdollisel taval hoitamaan, et olis niin kuin aina ajantasal, mitä missäkin tapahtuu ja näin päin pois. Ja sit toisaalta siin on se, tavallaan omien ajatusten peilaaminen, et on pikkaisen isompi yhteisö kuin esimerkiksi se toinen työntekijä vaan siin omal toimistol, et tota.” maakunnallinen kyläyhdistys*

Toisaalta tiedon ja kokemusten vaihdon edellytettiin olevan vastavuoroista, kuten alla oleva lainaus osoittaa.

*”Kyllä se (sitoutumistekijä) mun mielestä niin on, et kyl se mun mielestä on turhaa odottaa ehkä jotain ihmeitä sellaiselta, johon sä et oo valmis itse panostamaan. Kyl se on just se sitoutuminen puolin ja toisin.” maakunnallinen kyläyhdistys*

### *Säännöllinen toiminta*

Verkostotyöskentelyyn liittyvä säännöllinen toiminta koettiin sitouttavaksi tekijäksi. Ajatus kiteytyi tavallaan siihen, että toiminnalla nähtiin olevan jatkuvuus ja tapaamisilla tietty rytmi.

*”No ehkä se on, no mulla on nää tietyt tehtävät siellä maakunnan liitossa, niin meil on tää saaristotoimikunta, jolla on kokouksia kevätkaudella kolme ja syyskaudella kolme noin suunninpiirtein, et ihan näitten kokouksienkin valmistelu ja niiden asioiden pohtiminen, mitä otetaan esille, et se jo ihan sinällään sitouttaa. Sitouttaa, ettei tästä pääse tippumaan...” maakuntaliitto*

### *Onnistumiset*

Haastateltavat näkivät, että koetut onnistumiset toimivat sitouttavina tekijöinä. Niistä ammennettiin itsellekin työhön merkityksellisyyttä.

*”Kyl se varmaan on nää onnistumiset ja hyvät esimerkit, mitä näkyy ja mitä tulee ja esimerkillinen sitoumus. Ja näkee myös muilla intoa ja paloa toimintaan ja näin, kyl täs on ollut monenlaista muutosta. Mut aika hyvin porukka on mukana ja lähtee aika hyvin viemään esimerkiksi hankemaaailmassa on ollut kaikennäköisiä ongelmia käytännön toteutuksen kannalta, mutta haluaa päästä niistä yli.” elykeskus*

*”Mutta niin ku, et tavallaan se, että saa olla osallisena kehittämistyössä niin se on se (sitouttava asia).” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

Taulukossa 6 on tarkasteltu haastateltavien sitoutumistekijöitä verkostotoimintaan.

Taulukko 6. Toimijoiden sitoutumistekijät.

Toimijoiden sitoutumistekijät:					
Hämeen alueverkosto	Kaakkois-Suomen alueverkosto	Pohjanmaan alueverkosto	Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto	Satakunnan alueverkosto	Varsinais-Suomen alueverkosto
- maakunnan kehittäminen ja sen hyvinvointi - yhteistyö - työhön kuuluva velvollisuus - työnimi - asioiden eteneminen/valmistuminen - tapaamiset	- työhön kuuluva velvollisuus - verkoston välttämättömyys kehitystoiminnalle - tarve kehittää verkostoa toimivammaksi - verkostotyöskentely vastaa omia arvoja - vertaistuki - palaute	- työhön kuuluva velvollisuus - vertaistuki - palaute - toimijoiden tunteminen - verkostotoiminnan epävirallinen työskentely - työnimi	- verkoston välttämättömyys kehitystoiminnalle - tapaamiset - kokreettinen yhteistyö - informaation saaminen - mahdollisuus vaikuttaa - uudet toimijat	- henkilökohtainen motivaatio - halu ymmärtää asioiden laajempia yhteyksiä - hyvien kokemusten jakaminen - vertaistuki - vaikuttaminen - resurssien optimointi	- työhön kuuluva velvollisuus - informaation jakaminen ja saaminen - säännölliset tapaamiset - asiakaslähtöisyys - omien kokemusten ja osaamisen jakaminen - yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen löytäminen - asioiden eteneminen/valmistuminen - hyödyn saaminen

### 5.3.3. Toiminnan tavoitteellisuus

Haastateltavista moni koki toiminnan tavoitteellisuuden lisäävän yhteistyötä ja sen tuottamaa hyötyä, kuten luottamusta toimijoihin. Samalla nähtiin, että koko alueverkoston yhteisiin tavoitteisiin voidaan pyrkiä vaikka organisaatioiden resurssit ja omat tavoitteet vaihtelevatkin. Yhteisten tavoitteiden koettiin selkeyttävän verkostotoimintaa huomattavasti. Sen kerrottiin helpottavan luottamuksen kokemista yhteistyössä.

*”Ja sitten pitää olla ne yhteiset tavoitteet. Et sille verkostolle on selvää, mitkä ne tavoitteet on. Ja et mennään samaan suuntaan, et vaik toiset vähän pienemmillä ja sitten maakunnan tasolla vähän isommilla tavoitteilla.”* Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi

*”Jotain niin kun sellasta, et niin kuin en tiedä onko se edes mitenkään mahdollista, se on vaan jotain idealismia, mutta kuitenkin, että olis tommonen kaakkois-suomalainen, kaikille yhteinen tavoite, mihin mennään. No on siellä (alueellisessa maaseutuohjelmassa) jotain niitä ihan hyviä asioita toki ja tietenkin, että siitä alueen vahvuuksista kumpuavia juttuja.”...”No ei niin ku yksistään riitä, että se jää kuitenkin sitten kehittämisen isossa kuvassa, niin jää jotenkin niin kun epämääräiseksi sitte...”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

*”Se on sitä, mitä mä sanoinkin heti aluksi, kun tulin tuohon, et tuliko nauhal vai ei, et kehittäminen. Meil on paljon toimijoita ja meidän rahat on pienissä puroissa, et me tarvitaan verkostoa, et me saadaan nää koottua. Et saadaan meidän tavoitteet niputettua, tää on Häme-ohjelmatyötä ja sitten saadaan koottua, niin kuin me tavataan sanota, et meidän tavoitteena on koota maakunnan yhteinen kehitysnäkymä.”* maakuntaliitto

#### 5.3.4. Vuorovaikutus

Hyvän vuorovaikutuksen tärkeys verkostoyhteistyössä ja luottamuksessa nousi esiin kaikissa haastatteluissa tavalla tai toisella. Hyväksi vuorovaikutuksen osatekijöiksi vastaajien keskuudessa nousivat seuraavat teemat: vuorovaikutuksen ja toiminnan avoimuus, yhteydenpidon helppous sekä toiminnan tasa-arvoisuus. Näitä asioita tarkastellaan seuraavaksi.

*”Pitää olla se avoimuus ja tiedonkulku, se pitää olla hyvä ja hyvällä tasolla.”  
maakuntaliitto*

#### *Avoimuus*

Avoimuus vuorovaikutuksessa merkitsi haastateltaville, että toiminta oli avointa kaikille halukkaille, ja että osallistuminen myös mahdollistettiin käytännössä. Tämän lisäksi avoin vuorovaikutus tarkoitti sitä, että verkostossa oli yhtenäiset tavoitteet ja siellä pystyttiin käsittelemään myös hankalia ja vaikeita asioita.

*”Kyllä se tietysti, et tämmöistä tietoa jaetaan avoimesti toisillemme. Ja tietysti se, et on oppinut luottamaan siihen, et tieto on oikeata, mitä sieltä saa. Ettei sieltä tule mitään sellaista mihin ei voi luottaa.” Leader-ryhmä, Häme*

*”Mä väittäisin, et uskalletaan nostaa asioita esiin, kun se ilmapiiri on aika sellainen vapaa, voidaan heittää ideoita, vaikka ne nyt sitten tyrmättäisiinkin, eikä se oo mikää. Parempi niin, ettei niitä jätä kertomatta, et epäilee, et onko tässä mitään järkeä tai muuta.” Leader-ryhmä, Satakunta*

*”No ehkä se on se avoimuus sillä lailla, ei tarvii pelätä minkäänlaista peliä, vaan niin kuin kaikki on aidosti näiden asioiden puolella.”...”Sellaista välitöntä tekemistä ja olemista.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

Avoimeen vuorovaikutukseen liitettiin kiinteästi vapaa ja muutenkin positiivinen ilmapiiri, joka mahdollisti hyvän vuorovaikutuksen.

*”No mun mielestä se, että meillä on tällaista hyvin rentoa ja niin rento ilmapiiri yleensä näissä tapaamisissa liittyen melkein mihin tahansa, etenkin nyt tää sisäpiiri eli, et voidaan puhua asioista aika avoimesti ja voidaan ongelmiakin käsitellä tai niitä pitää nimenomaan käsitellä vaikka elyn kanssa, että meillä on jonkinlainen näkemys, ettei tarvii aina näissä samoissa asioissa törmätä yhteen.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Mut kyllähän tässä sellainen innostus mun mielestä on.” ely-keskus*

*”Luottamus luo positiivisen uskalluksen ilmapiiriin, se ehkä on se oikea sana, että uskalletaan itsekin avautua, uskalletaan kertoa, kun ei ole mitään pelättävää.”...  
 ”En ole kokenut lukkoja, isoja esteitä (tiedonkulussa).” maakunnallinen kyläyhdistys*

#### *Vuorovaikutuksen tasa-arvoisuus*

Toiminnan vastavuoroisuus sekä vuorovaikutuksen tasapuolisuus koettiin tärkeiksi asioiksi hyvässä vuorovaikutuksessa. Verkostotoimijat näkivät, että verkostossa oli tärkeää, että kaikkien mielipiteet ja ideat pääsivät esille. Vastaajat kuvasivat, että kun kaikki saavat äänensä kuuluville, vuorovaikutuksessa on toisten kunnioitusta ja arvostusta.

*”No mun mielest se, et jokainen pystyy sanoo sen, mitä ajattelee. Niin silloin se tarkoittaa sitä, et me ollaan kommunikoitu, viestitty ja vuorovaikutettu.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”...mutta sitten niissä kokouksissa yleensä niin kuin jos aattelee, niin kyllä siellä on tällasia niin kuin toisistaan poikkeavia näkökantoja ja mielipiteitä, joista sitten keskustellaan ja näin, se on minusta merkki hyvästä vuorovaikutuksesta, että uskalletaan olla myös eri mieltä.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Voi olla, et ne (ideat) ei oo kaikki kauheen hyvii, mut kaikki kuunnellaan. Ja se on selvää, et kaikkii ei voi toteuttaa ja kaikki ei oo hyvii ideoita, eikä kannatettavia. Mut kyl mä uskon, et kaikki uskaltaa ehdottaa, toivottavasti ainakin.” maakunnallinen kyläyhdistys*

Vuorovaikutuksen tasa-arvoisuus on nähty varsin keskeiseksi asiaksi verkostoissa. Mikäli verkostojen vuorovaikutus ei ole tasa-arvoista, toiminta saa helposti hierarkkisia piirteitä, jolloin verkostotyöskentely ei ole enää täysimääräistä. (Linnamaa 2004.) Riitta Vanhatalo tutki väitöskirjassaan kahta kansalaisvaikuttamisen alueellista naisverkostoa ja päätyi tutkimuksessaan siihen, että verkoston tasa-arvoisuus näkyi haastateltavien keskuudessa juuri mielipiteiden kuunteluna sekä näkemysten arvostamisena (Vanhatalo 2014: 148). Näin ollen alueellisten maaseutuverkostotoimijoiden näkemykset tasa-arvoisesta vuorovaikutuksesta ovat samansuuntaiset kuin esimerkiksi edellä mainitussa tutkimuksessa.

### *Kommunikoinnin helppous*

Hyvää vuorovaikutusta nähtiin olevan se, että yhteydenpito ja muu vuorovaikutus koettiin helpoksi, vaivattomaksi ja että hierarkkisuuden ilmeneminen vuorovaikutustilanteissa oli vähäistä. Tämä vuorovaikutuksen helppous ilmeni esimerkiksi silloin, kun tarvittiin toisilta verkostokumppaneilta neuvoja, tietoa tai suoranaisia palveluita.

*”Mun mielestä matalan kynnyksen yhteydenotot kertoo siitä, et vuorovaikutus on sujuvaa ja hyvää. Ei oo niin pientä tai hölmöä asiaa mitä ei vois joltakin kysyä, joltain, josta ajattelee, et se tietää asian paremmin. Mun mielestä se, et aina voi lähettää sähköpostia tai soittaa tai jopa piipahtaa, et niin kuin se on sitä. Myöskin ehkä semmoinen avoimuus, en koe että olis kauheesti sellaista kuppikuntalaisuutta, et ei, tahallaan ei jätetä kertomatta jollekin. Tahattomasti sitä kyllä tehdään, myönnän meidänkin verkostossa, mutta tahallisesti en usko, et yritetään ainakin saada se tieto eteenpäin kaikille, jotka sitä mahdollisesti tarvitsee.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Tää (hyvä vuorovaikus) on mun mielestä tää ainakin ollut Pohjanmaan vahvuuksia, että jossakin muissa maakunnissa on puhuttu, että ei tulla välttämättä toimeen ely-keskuksen kanssa tai on jonkinlaisia ristiriitoja eri toimijoiden välillä, niin emmä oo sitä juuri täällä nähnyt. Että kyllä se on semmoista yhteiseen hiileen puhaltamista ja oman maakunnan etujen valvomista ja tämmöistä.”... ”No, ylipäättään ihmisten välillä on mun mielestä hyvät henkilökohtaiset suhteet, mutkattomat, tämmöiset.” maakuntaliitto*

Verkostoyhteistyön epähierarkkisuuden koettiin myös kertovan hyvästä vuorovaikutuksesta. Haastateltavista osa näki, että hierarkkisuus on taustalla johtuen verkostotoimijoiden rooleista, mutta sitä ei korosteta verkostoyhteistyössä.

*”Mun mielestä hierarkkiset suhteet ei, ei näy mitenkään, mun mielest kaikki toimijat on aika samanarvoisia.” maakuntaliitto*

*”Se on helppoa meidän toisiemme kanssa asioida, ei siinä tartte mieltiä, et voi jumalauta, et nyt mun pitää mennä maakuntajohtajan puheille.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

Haastateltavat kokivat, että hyvästä vuorovaikutuksesta kertoo se, että vuorovaikutuksen koetaan parantuneen aikaisemmasta. Vuorovaikutusta sekä tiedotusta haluttiin edelleen kehittää yhä paremmaksi ja monella haastateltavalla olikin ideoita näiden asioiden kehittämistä.

*”Sanotaan, et se (vuorovaikutus) on paremmalla tasolla, mut taas edellisiin kohtiin, kohtiin (viitaten) parannettavaa löytyy ja se on jatkuvaa parantamista, ei oo, en usko siihen, et nyt huokaistaan, et nyt tää on tässä ja se on ehkä se virhe min-*

*kä voi tehäkin. Että kyllä aina löyty parannettavaa tuolla, tuolla just tiedottamispuolella ja siihen liittyvissä asioissa. ely-keskus*

Sosiaalinen pääoma, kuten luottamus voi vähentyä ja lopulta kuihtua, ellei verkostossa ole enää henkilökohtaista vuorovaikutusta. Tällöin ei ole enää mahdollista vahvistaa luottamusta, jonka seurauksena luottamussuhteet heikkenevät ja lopulta näivettyvät. (Putnam 1993: 169.) Ilmonen (2000: 23) muistuttaakin, että sosiaalista pääomaa, kuten esimerkiksi luottamusta on käytettävä ja vahvistettava, jolloin sillä on mahdollisuus lisääntyä ja muodostaa itseään vahvistava ilmiö.

Alla olevassa taulukossa 7 on esitetty haastateltavien näkemyksiä hyvästä vuorovaikutuksesta verkostotoiminnassa.

Taulukko 7. Hyvä vuorovaikutus.

Hyvä vuorovaikutus:					
Hämeen alueverkosto	Kaakkois-Suomen alueverkosto	Pohjanmaan alueverkosto	Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto	Satakunnan alueverkosto	Varsinais-Suomen alueverkosto
- toiminta yhtenäistä - osallistuminen aktiivista - erilaiset mielipiteet tuodaan esiin - toisia kunnioitetaan ja arvostetaan - luotetaan toisiin - lupaukset pidetään - tiedonkulku toimii - päämäärät samoja - onnistuneet kokemukset yhteistyöstä - tiedon jakaminen	- toiminta innostunutta - avoimuus - osallistumisen mahdollistaminen - tiedon kulku - onnistuneet kokemukset yhteistyössä - uskalletaan tuoda ongelmia esiin	- ei ole ristiriitoja - hyvä yhteishenki - hyvät ja helpot henkilökohtaiset suhteet - vähäinen hierarkisuus - tiedotusyhteistyö - hyvä keskinäinen tunteminen - avoimuus	- yhteistyötä paljon - välitön ja helppo vuorovaikutus - avoimuus - keskusteluissa - pystytään antamaan hallitusti kritiikkiä - erilaiset mielipiteet tuodaan esiin - osallistuminen aktiivista - toiminta hyödyllistä	- vuorovaikutuksen helppous - avoimuus - erilaiset mielipiteet tuodaan esiin - ilmapiiri rento ja vapaa - avoimuus - pystytään käsittelemään ongelmia - yhteistyökykyiset henkilöt - vältetään turhaa byrokratiaa - hyvät henkilökohtaiset suhteet - keskinäinen työnjako onnistuu	- onnistuneet kokemukset yhteistyöstä - hyvä keskinäinen tunteminen - päämäärät samoja - avoimuus - pystytään käsittelemään myös ongelmia - konkreettinen yhteistyö - säännölliset tapaamiset - vuorovaikutuksen helppous

### 5.3.5. Osallistuminen

Osallistuminen yhteistyöhön esimerkiksi yhteisten hankkeiden kautta sekä niissä onnistuminen kuvasivat hyvää verkostotoimintaa haastateltavien mielestä. Aktiivisen osallistumisen nähtiin osaltaan edesauttavan ja vahvistavan luottamusta. Monet haastateltavista olivat kokeneet erityisen hyvää vuorovaikutusta monen organisaation yhteistyöllä

toteutetuissa tiedotusprojekteissa, joiden hyöty oli koettu kaikille osapuolille merkittäväksi. Varsinkin Pohjois-Pohjanmaalla aikaisemmin toiminut Uutispuuro-hanke oli haastateltavien silmissä erityisen onnistunut. Kaikissa alueverkostoissa oli haastatteluhetkellä jollain tasolla suunnitteilla tai alkamassa uusi yhteistyöhön perustuva tiedotushanke.

*”...nyt kun ollaan järjestämässä sitä alueellista verkostopäivää ja sinne on kutsuttu niitä maaseutuverkostoalueen jäseniä ja, ja sitten myös ihan muita, muita ihmisiä, jotka on yritystukien kanssa jollainlailla tekemisissä tai yritysten kanssa ja muuten niin, niin tuota niin aika mukavasti se näyttää kiinnostavan se tilaisuus ja tulevan, tulee niitä ihmisiä uusia, että entisiä niin niin tuota, jos vuorovaikutus ei ois ollu hyvä tähän asti, niin eihän ne osallistuisi.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”No on tietenkin meillä onnistumisiakin niin kuin esimerkiksi tää yhteinen tiedotajahanke, elikkä sitten joku taho ottaa kopin siitä ja kokee, et tää nyt koskettaa nyt meitä ja me voitais lähteä tätä viemään ja saatiin hankerahoitusta ja muuta.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

Haastateltavat kokivat, että resursseilla on kahdenlainen merkitys verkostotyöskentelyyn liittyvään osallistumiseen. Useat haastateltavat näkivät, että niukat ja koko ajan vähentyvät resurssit suorastaan pakottivat verkostomaiseen yhteistyöhön. Tällöin samoilla resursseilla oli mahdollista saada aikaan enemmän vaikuttavuutta. Toisaalta resurssien puute ajoi haastateltavat pohtimaan verkostotyön osallistumisen hyötyjä perusteellisesti. Vastajat kokivat, että ajanpuutteen takia verkostotoiminnan oltava tavoitteellista ja tehokasta.

*”Ja kyl huomaa, ettei se (puutteellinen sitoutuminen) aina johdu luottamuksestakaan, vaan esimerkiksi on resursseista kiinni, et huomaa et kaikilla on resurssit kyl tosi tiukilla. Et toisaalta se voi olla ihan sitäkin, ettei oo välttämättä epäluottamuslauseke, ettei käydä Maaseutufoorumien kokouksissa tai tiedoteta koko ajan tekemisistä se voi olla ihan resursseistakin kiinni. Mut kyl se sotkee sitä verkostotyöskentelyä, jos jollain ei kerta kaikkiaan oo vaan aikaa kertoa mitä tekee, se vaan tekee sitä hommaa täydellä teholla, niin sehän on vähän valitettavaa.” maakunnallinen kyläyhdistys*

Yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön koettiin edesauttavan osallistumisen mahdollisuutta. Osallistumisen nähtiin taas sitouttavan toimijoita yhä vahvemmin yhteistyöhön ja alueverkostoon. Jotta verkostotoimintaan oltiin valmiita panostamaan niukkaa resursseja, työskentelystä piti saada hyötyä, mutta myös verkoston tavoitteen piti olla selkeä.

*”No se, että sitä ei pyöritetä sillä lailla systemaattisesti ja sitten se, että siellä ei sitten myöskään jaeta resursseja eli osallistuminen on satunnaista. Eli puolin ja toisin, et se resurssi-kysymys näkyy myös niin päin, että koska siellä ei jaeta sitä resurssia myöskään, niin siellä ei ole tavallaan, ku sen pitäis sen ryhmän löytää sellainen syy miksi olla olemassa, niin mun mielestä sitä vielä varmaan vähän katsotaan, että mikä se on.” maakuntaliitto*

Osallistumalla aktiivisesti verkostotyöskentelyyn haastateltavat kokivat syventävänsä olemassa olevia luottamussuhteita. Tällöin koettiin, että toinenkin osapuoli verkostossa oli täysillä mukana yhteisissä tavoitteissa ja toiminnassa. Tämän lisäksi aktiivinen osallistuminen nähtiin merkittäväksi osaksi verkostossa ilmenevää hyvää vuorovaikutusta

*”On siellä erojakin (osallistumisessa) ja tietenkin mun mielestä ainakin, et mä koen, et ne henkilöt, jotka on tosi tiiviisti täs verkostos, tai jotka mä koen ja ajattelen, et on aktiivisia, niin totta kai niiden välillä se luottamus on syvempää kuin sellainen, joka silloin tällöin käy, näyttäytymäs, on yhteisissä, vaikka Maaseutufoorumissa, niin ehkä se suhde ei oo niin henkilökohtainen kuin sellaiseen henkilöön, joka on ja on aktiivinen. Et kyl niist (luottamussuhteissa) on totta kai eroja plus sit se, et kuinka läheisesti tehdään osa-alueittain töitä.” maakunnallinen ky-  
läyhdistys*

Toisaalta osallistumista verkostotyöhön ei nähty aina helpoksi joko puuttuvien resurssien takia tai sitten muut eivät antaneet mahdollisuutta osallistua.

*”Vai johtuuko se siitä, että meillä nyt on niin vahvoja toimintaryhmiä, jotka mielellään ottaa sen, tai. Ja kyllä valtahan otetaan tai annetaan, et se ei yleensä. Harvoin annetaan, mutta yleensä se otetaan. Että ne, jotka ottaa sen, niin sitten saa näkyvämmän roolin. Ja meillä nää toimintaryhmät on aika vahvoja. Siellä on muutamissa hyvin vahvoja persoonia ja se ehkä näkyy, että ne toimintaryhmät niin kuin on niitä, jotka vetää sitä juttua siellä heidän alueella. Ja sitten on ehkä vähän semmosia niin kuin taustalle jääviä toimintaryhmiä, jotka ei. Se toimintaryhmän toiminnanjohtajan persoona ei hallitse niin paljon.” ely-keskus*

### 5.3.6. Tunteminen

Hyvän keskinäisen verkostotoimijoiden tuntemisen nähtiin mahdollistavan hyvän vuorovaikutuksen ja sitä kautta luottamuksen kehittymisen ja vahvistumisen. Kun toimijoiden tunteminen oli vankalla tasolla, vuorovaikutuksen koettiin olevan välitöntä ja helpoa. Osapuolten tunteminen auttoi vuorovaikutustilanteessa luottamaan toiseen osapuoleen. Näin ollen verkostotyöskentelyssä pystyi toimimaan omana itsenään. Toisten tunteminen antoi tilaa myös toiminnan epämuodollisuudelle, jonka koettiin entisestään helpottavan yhteistyötä ja luovan tilaa luottamukselle. Aktiivinen osallistuminen verkosto-

työskentelyyn koettiin edistävän verkostotoimijoiden keskinäistä tuntemista ja sitä kautta luottamusta.

*”Tietenkin se (luottamus) merkitsee sitä, että mä tunnen niitä ihmisiä niin hyvin ja pystyn aika vapaasti sanomaan, sanomaan siellä asioita.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Oppii tuntee toiset, ja oppii siihen, et sie voit luottaa siihen, et sie voit niin ku puhuu asioist asioina ja sit sie osaat myöskin viestii ja puhuu ja kommunikoida niin, et sie puhut asioist, etkä sie mee henkilöihin.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”Kyl niin kuin hyvä vuorovaikutus on tavallaan sen hyvän yhteistyön, en tiää onko se syy vai seuraus, et tota, et meidän on helppo lähestyä toisiamme. Meil on ihan hyvin epämuodolliset nää kuviot, elystä tänne päin ja tota meille päin ja meiltä elyyn ja toimintaryhmiin ja näin pois päin. Ehkä mul on just se, kun mä tunnen nää, tän porukan jo niin hyvin, et tota mun on helppo ottaa yhteyttä ja näin.” maakuntaliitto*

*”No, ehkä siin on se, et monella voi olla jostain henkilöstä esimerkiksi ihan ennakkokäsityksiä, et toi on nyt tommonen, eikä ton kans nyt ainakaan voi tehdä yhteistyötä ja sit kun tutustuu, niin huomaa, et hei sehän on ihan oookoo tyyppi, et totta kai sen kaa voi tehdä yhteistyötä. Et aika paljon varmaan perustuu ennakkoluuloihin ja et ei yksinkertaisesti tunneta toisiaan.” Leader-ryhmä, Satakunta*

### *Uudet toimijat*

Verkostotyöskentelyyn uusina tulevia henkilöitä kannustettiin haastatteluissa olemaan aktiivisia ja osallistumaan runsaasti erilaisiin verkostotapaamisiin, jotta he oppisivat mahdollisimman nopeasti tuntemaan muut verkostotoimijat. Uuden toimijan tuntemaan oppimisen kautta avautui mahdollisuus osoittautua luottamuksen arvoiseksi.

*”No tosiaan, siinä on varmaan mun kohdalla sellanen kakstoista vuotta siellä kohta pyöriny, niin täs alkaa tuntea kaikki toimijat, että se on tietysti henkilökohtaisesti se millä se, mikä edistää sitä luottamusta, et tuntoo toiset hyvin, mut sitten tosiaan uutena toimijana, niin siinä täytyy vaan sitten osoittautua luottamuksen arvoiseksi ja olla mukana ja olla aktiivinen.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”No sanoisin, että tapahtumiin osallistumalla kyllä oppii tuntemaan ihmiset eli se jo, että on aktiivinen omalla alallansa. Eli jos ajattelet, että koko verkostoa, niin sehän koostuu kuitenkin sit niinku hieman erilaisista järjestöistä ja viranomaisista ja kunnista ja näin edespäin. Niin jos sä oot aktiivinen siinä sun omassa pienemässä verkostossa, niin silloin sä myöskin lähes vahingossa opit tuntemaan näitten muitten ihmisten taustoja ja opit tuntemaan heidät ulkonäöltään ja ketä he ovat ja ketä he edustavat.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

Muutama haastateltava nosti esiin ajatuksen, että luottamus ei tule annettuna verkostotyöskentelyssä, vaan luottamuksellista ilmapiiriä pitää luoda jopa tietoisesti. Eräskin haastateltava tiivistä, ettei luottamuksen syntymiseen ole nopeaa oikotietä, vaan se tulee hiljalleen tuntemisen ja kokemusten mukaan.

*”...Mut tavallaan niin kuin mun mielest, kun lähdetään verkostona toimimaan, niin siin ehkä ensin vähän kattellaan, jos ei tunneta toisiamme, niin siellä kai se luottamus pitää, sun pitää niin kuin määrätietoisesti luoda sellaista ilmapiiriä.”  
Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”Et aina tulee uusia (ihmisiä), kuten mä olin joskus ja sit ne ihmettelee vähän minkä takia mä oon täällä ja muutama kokous, niin ne se on silleen, se on henkilöistä kiinni, et minkälaista koulutusta he ovat saaneet, mistä maailmasta he tulevat.”  
Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Oppii tuntee toiset, ja oppii siihen, et sie voit luottaa siihen, et sie voit niin ku puhuu asioist asioina ja sit sie osaat myöskin viestii ja puhuu ja kommunikoida niin, et sie puhut asioist, etkä sie mee henkilöihin. Mut nää on mun mielestä ihan peruskamaa- ja viestintää.”  
Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”No oman kokemuksen mukaan tää just, että kun tarpeeks kauan on mukana, mutta sitähan nyt ei voida kaikilta olettaa. Mutta just se, että tarvitaan näitä yhteisiä tilaisuuksia, että oppii tuntemaan toiset niin silloin sehän sitä luottamusta lisää, että silloin tietää kenestä on kyse ja miten kukin toimii, että en mä näe siinä mitään muuta oikotietä muuta kuin, että oppii tosiaan tuntemaan toisensa.”  
Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

### 5.3.7. Yhteistyö

Luottamuksen merkitys on keskeinen asia yhteistyön onnistumiselle (Huxham & Vangen 2005; Korkala 2010). Tämän lisäksi konkreettisen yhteistyön nähtiin edistävän luottamusta. Yhteistyö ilmeni kykynä suorittaa työnjakoa sekä esimerkiksi järjestämällä yhteistyönä tapahtumia ja tilaisuuksia. Osa haastatelluista toi myös esiin, että lievät riskit ja käytännön ongelmat kuuluvat yhteistyöhön ja silti yhteistyötä jatketaan. Hyvä yhteistyö merkitsi verkostotoimijoille sitä, että toimijoita ei jaoteltu eri ryhmiin taustaan perusteella. Aktiivisen kanssakäymisen katsottiin kertovan hyvästä yhteistyöstä.

*”...kanssakäyminen luo luottamusta.”  
maakuntaliitto*

*”No kyllä se (luottamus) tietysti on edellytys sille yhteistyölle ylipäättänsä, että ei-hän sitä, jos ei sitä luottamusta oo toimijoiden välillä, niin ei sitä sitten ole sitä yhteistyötä muuta kuin pakollisella tasolla.”  
Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Joo, no kyllä mun mielestä se toimii sillai niin ku hyvi, et on, et kaikki pääsee tavallaan omii asioit, vähä riippuu tietysti, et mitä ollaan tekemäs ja kui ni, ja yleensähän jollain on ain vastuu jostaki tekemisist, jos järjestetään jotai tapahtumii tai tehdää jotakin. Tokihan ain on jottai kitkaaki, ja välil joku on niin ku ei ehdikää tekemää semmosii asioi, mitä o sovittu ja muuta, mut kyl mun mielest se, et koko aja tehdää uusii asioi ja järjestetään uusii tapahtumii ja kaikkee, ni kyllähä se (yhteistyö) siit kertoo, et se toimii hyvi.”* Leader-ryhmä, Satakunta

*”Et ei oo mitään semmoista, et ku tiedän, et joissain maakunnissa on tavallaan, et kylätoimijat on niin kuin erikseen ja Leader-ryhmät sit taas porhaltaa omia teitään ja niile ei oo kauheesti tekemisist (keskenään). Niin kyl tääl (maakunnassa) on se yhteys aika vahva.”* maakunnallinen kyläyhdistys

*”No kyllähän se (luottamuksen synty ja vahvistaminen) ihmisten välisistä suhteista lähtee, tavallaan lähtee. Organisaatiotasolla voi olla, ei välttämättä tunneta toisia tai toimintatavat voi olla erilaisia, mut että ne ihmiset siellä taustalla niitä asioita hoitaa ja ihmisten väliset suhteet on oikeastaan se tekijä, mikä mahdollistaa, että ne suhteet joko toimii tai sitten ne ei toimi. Että ihan se, että tunnetaan toisemme ja mitä enemmän ollaan tekemisissä, niin se luo, lisää sitä luottamusta ja sitten, kun on sitä näyttöä, että on toimittu keskenään ja tehty yhdessä ehkä jotakin asioita ja päätöksiä ja sovittu miten tehdään, ja niistä pietään kiinni, niin sitä kauttahan se luottamus sitten syntyy, ei sitä mistään saa niin kuin tilaamalla tai tuota lukemalla tietokirjasta, että mistä luottamus syntyy, vaan se syntyy pelkäämään siitä yhteistyöstä ja toiminnasta.”* Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa

Yhteistyö nähtiin myös arvokkaana asiana, joka yhdisti verkostotoimijoita. Vaikka aina ei ollut päästykään haluttuun lopputulokseen yhteistyössä, niin siitä huolimatta yhteistyön arvo koettiin merkittäväksi.

*”...on asioita, joita haluamme muuttaa ja joita haluamme säilyttää, joihin meillä on yhteisellä tekemisellä mahdollisuus vaikuttaa. Ainahan ei voi onnistua tietenkään, et on vaan asioita, et jotka menee jossain muualla (tavalla) ja me ei vaan voida sille mitään. Joskus se yhteinen yritys on niin kuin arvo sinänsä. Vaik oikeastaan etukäteen näki, ettei me mitään tälle (asialle) voida, mutta nyt yhtenä miehenä niin kuin (yritetään). Se on sitä luottamuksen vahvistamista.”* maakuntaliitto

*”Että itse se toiminta ja näiden tapaamisten ja verkoston ylläpitäminen, niin se sit kai on se sitten, mikä saa sitten pysymään mukana.”* Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa

Valtaosa vastaajista näki, että erityisesti kasvokkain tapahtuva yhteistyö on hedelmällistä luottamuksen muodostumisen ja vahvistumisen kannalta. Haastateltavat kokivat tällöin kohtaamisen henkilökohtaisemmaksi ja vuorovaikutuksen välittömämmäksi. Hyvässä yhteistyössä korostui toimijoiden tasa-arvoisuus. Yhteistyön nähtiin myös paran-

tavan sitoutumista. Verkostotyöskentelyn sujuvuuden takia koettiin tärkeäksi antaa positiivista palautetta toisille toimijoille toteutuneesta yhteistyöstä.

*”Joo, kasvokkain, et tota. Kyl se kumminkin lähtee sellaisesta henkilökohtaisesta vaikuttamisesta ja tavallaan semmonen, se on tiettenkin, kun meidän organisaatiohan, mut ollaan tavallaan heti myönnetty se oma pienuus meil ei oo ihan hirveesti yksin semmosta roolia, me ei haluta semmosta isoo rooli vetääkään, vaan mieluummin niin kuin yhdessä aina muiden kaa tehdään. Tavallaan semmonen, et ollaan samalla viivalla tai näin pois päin, ei yritetä ainakaan semmoista kauhean suurta johtajan roolia ottaa.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Kyl se varmaan niin on (kun tehdään yhdessä yhteistyössä suunnitelmia, niin sitoutuminen paranee), totta kai. Ja sitten se, et ne tavoitteet siirtyy helpommin omaan työhön. Et justiin se semmoinen uusien ideoiden poimiminen, myöskin siihen omaan organisaatioon.” maakuntaliitto*

*”No, ehkä tämmöinen, jossa käytät hyväksi tiettyjen ihmisten asiantuntemusta omassa työssä, niin sitten on tärkeää, että he saavat siitä myös palautetta. Ja, jos on, et tehdään jotain raporttia, niin heille toimitetaan joku kopioversio heidän kommentoitavaksi ja tälläi, et he näkee, et heidän työtään arvostetaan. Et he jatkossakin työskentelemään sun kanssa, jos se tuntuu siltä, ettei siitä oo hänelle mitään hyötyä tai siitä ei saa mitään palautetta siitä.” maakuntaliitto*

Alla olevaan taulukoon 8 on koottu yhteen haastateltavien näkemykset alueverkostojen yhteistyössä korostuvista tekijöistä.

Taulukko 8. Alueverkostojen yhteistyössä korostuvat tekijät.

Alueverkoston yhteistyössä korostui:					
Hämeen alueverkosto	Kaakkois-Suomen alueverkosto	Pohjanmaan alueverkosto	Pohjois-Pohjanmaan alueverkosto	Satakunnan alueverkosto	Varsinais-Suomen alueverkosto
- halu tuntea toisensa - toimijoiden rajallinen määrä ja sitä kautta hyvä keskinäinen tunteminen - solidaarisuus - pyrkimys huomioida molemmat maakunnat kaikessa - avoimuus - luottamus	- hyvä keskinäinen tunteminen - ihmisillä pitkä työkokemus - yhteistyöhön kaivataan lisää suunnitelmallisuutta - verkostoon kaivataan lisää toimijoita - verkoston kehittäminen - Leader-ryhmien ja ely-keskuksen muodostama Yhesryhmä kompleksisuus	- toiminnan epävirallisuus - hyvä keskinäinen tunteminen - päämäärät samoja - solidaarisuus - aktiivisuus - sitoutuneisuus - avoimuus - luottamus - Maakunan yhteistyöryhmä verkostotyöskentelyn tapana	- pitkälle organisoitu verkostotyöskentely ydintoimijoiden osalta - hyvä keskinäinen tunteminen - määritellyt ydintoimijat verkostossa - avoimuus - osallistaminen toimii hyvin - sitoutuneisuus - luottamus	- yhteistyön helppous - tiivis yhteistyö - säännölliset tapaamiset ely-keskuksen ja Leader-ryhmien kanssa - Maaseutufoorumi ja maaseutujaosto verkostotyöskentelyn tapoina - avoimuus - ely-keskuksen tuki verkostolle - tyytyväisyys yhteistyöhön - päämäärät samoja	- Maakunan yhteistyöryhmä verkostotyöskentelyn tapana? - tiivis yhteydenpito - tiedon ja kokemusten vaihto - henkilöillä pitkä työkokemus - hyvä keskinäinen tunteminen - luottamussuhteiden erillaisuus

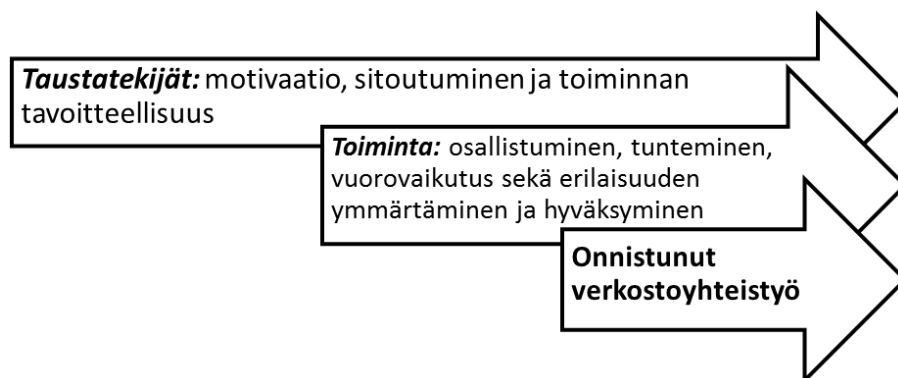
### 5.3.8. Yhteenveto

Luottamus on itseään vahvistava kehä, jossa sosiaalisissa verkostoissa tapahtuva vastavuoroinen vuorovaikutus lisää luottamusta ja parantaa sosiaalisen verkoston toimintaa. Luottamus lisää osaltaan halua vastavuoroiseen vuorovaikutukseen ja parantaa tapahtuvaa kommunikointia. Mitä enemmän sosiaalisiin verkostoihin kasaantuu sosiaalista pääomaa ja eritoten luottamusta, niin sitä enemmän sosiaalisessa verkostossa saadaan yhteisiä onnistumisen kokemuksia, jotka edelleen lisäävät toimijoiden uskoa ja ehkä sitoutuneisuuttakin verkostoon. (Putnam 1993: 169–174.)

Jotta sosiaalisissa verkostoissa ilmenisi luottamusta, se edellyttää tasa-arvoa ja osallisuuden voimistamista. Osallisuus, tasa-arvo, ja sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuus sekä yhteistyö ovat oleellisia sen takia, että niiden avulla ihmiset voivat muodostaa verkostoja ja toimijat pääsevät vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin. Toinen hyöty edellä mainittuun on se, että se parantaa ryhmän kollektiivisuutta ja mahdollistaa niiden henkilöiden ryhmästä eristämisen, jotka eivät noudata sosiaalisen vastavuoroisuuden periaatetta. Nämä tekijät vahvistavat ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä sen normeja. (Putnam 1993: 104–105, 139, 166, 199; Coleman 1988: 106–107.)

Haastattelujen mukaan luottamusta edistivät korkea motivaatio verkostotoimintaan, halu sitoutua verkostoyhteistyöhön, toiminnan tavoitteellisuus, hyvä vuorovaikutus, aktiivinen osallistuminen, hyvä keskinäinen tunteminen sekä onnistunut yhteistyö. Haastattelujen perusteella luottamusta edistävät tekijät voidaan jakaa verkostotoiminnan taustatekijöihin sekä varsinaiseen toimintaan.

Taustatekijöitä oli haastattelujen perusteella motivaatio- ja sitoutumistekijät sekä toiminnan tavoitteellisuus, kuten kuviosta 5. ilmenee. Luottamusta edistävää toimintaa puolestaan olivat: osallistuminen, tunteminen, vuorovaikutus sekä erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Molemmat tekijät konkretisoituvat laadukkaana yhteistyönä. Jokainen osatekijä jo yksistään näyttäisi haastattelujen perusteella vahvistavan luottamusta sekä edesauttavan muiden tekijöiden toimivuutta verkostotyöskentelyssä. Yhdessä nämä asiat johtavat onnistuneeseen verkostoyhteistyöhön.



Kuvio 5. Luottamusta edistävät tekijät.

Motivaatiotekijöitä oli sekä ulkoisia että sisäisiä. Tavanomaista oli, että samalla haastateltavalla ilmeni molempia motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijät saattoivat muuttua ajan kuluessa ulkoisista tekijöistä sisäisiin motivaatiotekijöihin, kun haastateltavat huomasivat verkostotoiminnan hyödyllisyyden. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä verkostotyöskentelyyn olivat haastattelujen mukaan oman työn helpottuminen, pysyminen ajan tasalla, velvoite työskennellä verkostossa, arvot ja asenteet, vertaistuen saaminen sekä työn mielekkyys.

Toimijoita sitouttivat haastattelujen mukaan verkostotyöskentelyyn saatu hyöty, yhteisen näkemyksen luominen, saatu vertaistuki, verkostotyöskentelyn mielekkyys, tiedon ja kokemusten vaihtaminen sekä koetut onnistumiset. Tavoitteellisuus verkostotoiminnassa lisäsi yhteistyötä, jolloin toiminnasta saatiin enemmän hyötyä itselle. Yhteiset tavoitteet verkostossa selkeyttivät toimintaa, jolloin verkostotoimintaan ja sen parissa työskenteleviin henkilöihin oli helpompi luottaa.

Aktiivinen osallistuminen oli haastattelujen mukaan hyvän verkostotyöskentelyn edellytys ja sen myötä oli mahdollista saada onnistumisen kokemuksia verkostossa. Aktiivinen osallistuminen mahdollisti luottamussuhteiden synnyn ja vahvisti niitä. Niukat resurssit ajoivat usein toimijat verkostoyhteistyöhön, jotta vähäiset resurssit voitiin opti-

moida. Mikäli verkostotyöskentelystä saatu hyöty ei ollut riittävää, niin tällöin verkostoyhteistyöhön ei enää haluttu panostaa resursseja. Toisaalta vaikka verkostotyöskentelyyn olisikin ollut halua, niin aina aktiivinen osallistuminen ei ollut mahdollista rajallisista resursseista johtuen.

Tunteminen mahdollisti hyvän luottamussuhteen muodostamisen sekä ylläpitämisen haastateltavien mukaan. Vuorovaikutus oli parempaa, kun sen osapuolet tunsivat hyvin toisensa. Aktiivinen osallistuminen ja vapaamuotoinen verkostotyöskentely lisäsivät keskinäistä tuntemista. Hyvä vuorovaikutus oli luottamuksen ylläpitämisessä tärkeää. Se merkitsi haastateltaville avoimuutta, yhteydenpidon helppoutta sekä vuorovaikutuksen tasa-arvoisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä.

#### 5.4. Luottamushaasteet alueverkostoissa

Luottamuksen puute juontui haastateltavien mukaan lopulta oikeastaan vain kahdesta asiasta: joko verkostossa tehtiin sellaista mitä ei ollut yhteisesti sovittu tai sitten asioista, jotka olivat yhdessä sovittu, mutta joita ei pidetty. Nämä sopimukset olivat useimmiten kirjoittamattomia yhteistyön olettamuksia tai sosiaalista toimintaa ohjaavia ajatuksia, mutta haastateltavien vastauksista löytyi myös muodollisempia ”sopimuksia”, joista ei ollut pidetty kiinni. Nämä asiat ilmenivät käytännön verkostotyöskentelyssä hyvin eri tavoin. Haastateltavat nimesivät luottamushaasteiksi selvittämättömät ristiriidat, yhteistyökyvyttömyyden, vuorovaikutuksen kompleksisuuden, kuppikunnat, kilpailun, resursien niukkuuden ja erilaisuuden.

##### 5.4.1. Selvittämättömät ristiriidat

Pääosin alueverkostoissa selvittämättömät ristiriidat olivat yksittäisiä ongelmia, mutta joukossa oli myös joitain hyvinkin pitkään jatkuneita haasteellisia tilanteita. Haastateltujen mukaan erityisesti pitkään jatkuneita luottamushaasteita oli kohdattu Varsinais-Suomessa ja Kaakkois-Suomessa. Varsinais-Suomen alueverkostossa koettiin eräiden Leader-ryhmien ja ely-keskuksen vuorovaikutussuhteet hankaliksi sekä ongelmalliseksi

erilaiset tulkinnat asioista. Kaakkois-Suomen alueverkostossa osa haastateltavista näki luottamushaasteina verkostotyöskentelyn vähyiden sekä eräiden toimijoiden sulkeminen pois verkostotyöskentelystä.

Osa esiin nostetuista selvittämättömistä ristiriitatilanteista olivat verrattain harmittomia. Silti näistä asioista kertoneet haastateltavat toivoivat lisää avoimuutta niiden käsitteilyyn.

*”No jostain syystä, vaikka meillä on hirveen hyvät suhteet, niin eräs henkilö ei siten kuitenkaan minulle siitä kysymystä esittänyt, vaan kysyi sen jonkun toisen henkilön kautta, mutta minähän tietysti arvasin sen, niin mä vain jäin ihmettelemään, että no miksei se mulle soittanu suoraan siitä kysymyksestä. No mä en oo nyt viittä sitä sitten tota paljastaa, että kyllä mä tiesin kuka sen kysymyksen esitti, mutta tuota mainittiin siihen sitten vastaus kuitenkin, että jäi miettimään, et onhan tässä nyt kehittämistä, koska tommonenkin juttu tuli, että se kysymys ei tullut minulle suoraan. Että se oli sitten tavallaan sitä, että toimija niin kun vähän jollain tavalla niin kun ei halunnut viranomaista häiritä sitten siinä asiassa.”* ely-keskus

Useat haastateltavista kokivat, että luottamushaasteiden ilmentyessä oli tärkeää ottaa ne avoimesti esiin sekä pyrkiä ratkaisemaan kyseiset asiat aktiivisesti keskustelemalla. Toimimalla edellä mainitulla tavalla estettiin luottamushaasteiden pahentuvan varsinaiseksi luottamuspulaksi.

*”... kyllähän nyt tietysti ylipäätään se keskustelu, keskustelemallahan niitä asioita pittää pystyä hoitamaan, et ei ne oikeastaan millään muulla tavalla, et jos on jotain ristiriitoja, ongelmia, niin ne on vaan keskustelemalla hoitettava ja käytävä siinä verkostossa läpi. Jos ne koskee pientä joukkoa, niin sen pienen joukon kesken ensin ja sitten laajemmin, ja jos ne koskee isompaa, niin sitten heti kerralla isommalla joukolla. Mutta eihän ne oikeastaan, vaikenemallahan ne ei ainakaan selviä, että ne paremminkin saattaa vaan sitten isontua siellä taustalla, että emmä oikeen muuta keinoa siihen nää, kun käy ne asiat sitten reilusti läpi. Leaderryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

Mikäli luottamushaasteita ei saatu ratkaistua luottamussuhteen osapuolten kesken, näytti siltä, että luottamushaasteilla oli taipumus heijastua verkostotyöhön laajemminkin. Tällöin se oli merkinnyt alueverkostossa koetun luottamuksen alentumista. Se oli näkynyt muuan muassa hyvistä tapaamiskäytännöistä luopumisena, vuorovaikutuksen vaikeutena, puolensa valitsemisena sekä yhteistyön hankaluutena. Luottamushaasteiden selvittäminen osapuolten välillä mahdollisimman aikaisin näytti erityisen tärkeältä. Muuten edellä mainitut ongelmatilanteet vaikuttivat haastateltavien kokemuksen mukaan kestä-

vän jopa vuosia ennen kuin tilanne saadaan samaksi kuin ennen luottamushaasteiden ilmaantumista.

*”No, kyl ne nyt ehkä kuitenkin asiakysymyksii oli, mut ehkä jotkut jutut henkilöityikin. Et tota. No, jos ihan suoraan sanoo, ni tos oli jokunen vuosi sitten aika paljon ongelmia Leader-ryhmien ja maksatuskäsittelijöiden kanssa, et tää kyl vähän sitten heijastui tähän.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Mutta sitten se näkyy maaseuturahaston toiminnassa valitettavasti hiukan se, että toimijat ei tahdo luottaa ely-keskukseen eikä ely-keskus toimijoihin. Kyllä sen niin kun aistii siinä pikkusen, että ja sitten se mitä niin kuin on, niin kuin on vähän meille kaikillekin rahoittajana toimiville on ongelmallinen se, että aina tulee sellasia poliittisia sloganeja ja kukaan ei oikeen tiedä mitä ne sitten käytännössä tarkoittaa ja esimerkiksi tällaisia isoja vaikuttavia hankkeita toivotaan. Niin, että näkyy se (luottamuksen puute), että kukaan ei oikeesti tiedä mitä halutaan, mutta voimakkaasti ne (halut) tuodaan esiin.” maakuntaliitto*

*”Joo, et siinä (ristiriitatilanteessa) oli mun mielestä sitten ihan koko valtakunnan verkosto mukana, osallisena tietyllä tavalla, koska jos jossain Leaderissä henkilöt riitelee ja heit ei oo siellä kuin kaks tai maksimissaan kolme, niin sehän alkaa sitten näkymään kaikessa.” ...”No, oikeastaan he pyysivät sitä, sitä jo tarvittiin ja meidän elynkin oli jo pakko puuttua siihen, kun se ongelma alkoi näkyä täällä elyssä, se ongelma. Oli (hyvä, että ulkopuoliset puuttuivat tilanteeseen), se oli oikeastaan ihan pakko, ei siin ollut enää mitään muuta vaihtoehtoja, kun siinä tuli jo sellaisia ajatuksia, että pitääkö jonkun Leader-toiminnanjohtajan lähteä sinne sijaiseksi välillä tai jotain tällaista.”...”No, siellä on ne henkilöt vaihtuneet ja uudet ovat hyvin päässeet verkostoon mukaan, et ei se oikeastaan ketään sillä tavalla enää häiritse. Et me tehdään yhteistyötä niin kuin ennenkin.”...”Veihän se aikaa, mut nyt kaikki on hyvin. Kyl siin pari vuotta meni aikaa kaiken kaikkiaan, koko siihen prosessiin.” Leader-ryhmä, Satakunta*

#### 5.4.2. Yhteistyökyvyttömyys

Kuten Vanhatalo (2014: 148) on todennut, verkoston vuorovaikutustilanteet eivät ole aina tasa-arvoisia tai edistä tasa-arvoisuutta. Hänen mukaansa vuorovaikutusta ja sen tasa-arvoisuutta tarkastellaan usein ydintoimijoiden kokemusten kautta, jolloin saadaan vain heidän kokemukset esille. Tällöin varsinkin verkoston ulkokehien toimijoiden kokemukset jäävät usein varjoon. Kuten alla oleva lainaus osoittaa, epätasa-arvoisuus aiheutti alueverkostojen työskentelyyn hankaluuksia.

*”Keskusteluyhteys on hankala, ei ole tasa-arvoinen, ei noudata verkostotoiminnan periaatteita, valta määrää ja kehittyminen unohtuu. Maksatusongelmat ovat mittavat, he (ely-keskuksen maksatushenkilöt) eivät kuulu verkostoon, olisihan se kiiva, mutta se ei vaan mene niin. Kun sanellaan mitä tehdään, niin se ei enää ole*

*verkostomaista työskentelyä vaan lakipykälien toimeenpanoa. Mun mielestä tää meidän yhteistyö ei ole yhteistyötä.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

Luottamushaasteet ilmenivät monien haastateltavien mielestä yhteistyökyvyttömyytenä. Tällöin vastaajien mielestä yhteistyö ei ollut aitoa, vaan kaikki toimivat itsenäisesti.

*”Ja sanotaan, että luottamuksen puute ja kyllähän sitä silloin tällöin on, niin kylähän se hajottaa sitä yhteistä voimaa. Eli toimijat tekee niitä omia ratkaisuja, joi- ta niin kuin johonkin asti täytyykin tehdä, mutta jos isoissa asioissa voidaan men- nä samaan suuntaan.” maakuntaliitto*

Eräiden haastateltavien mielestä yhteistyökyvyttömyys näyttäytyi jopa toiminnasta poissulkemisella, jolla koettiin ajoittain olevan vaikutusta myös toisten ammattitaidon kunnioittamiseen. Edellä mainittu asia oli omiaan tuovan lisää luottamushaasteita ver- kostotyöskentelyyn.

*”Se, että on tapahtumia joihinka toisia ei kutsuta. Sehän on niin kuin tyypillisin verkostojen sellaanen tilanne, että joku jätetään kutsumatta. Ja sitten lähetetään päivää ennen, että ai niin, et säkin tuut, niin kyllä se viestihän on selvä sillon.” maakuntaliitto*

*”Et esimerkiksi, jos Leader-ryhmälle tulee vaikka kylähanke, niin ne vois ihan hy- vin kysyä kyläasiamieheltä niin kuin, et hei niin kuin vinkejä tai siihen hanke- suunnitteluun, et olisko sulla jotain ideoita tai jotenkin peilata sitä niin kuin sii- hen. Ja sit esimerkiksi Leader-ryhmät kokoontuu keskenänsä, mut tota, et siit vois olla hyötyä, et me oltais aina välillä mukana niissä. Mut se tiedonkulku ei tuu mun mielestä niin kuin sieltä rahoittaja näistä Leader-ryhmistä ja elyistäkin niin kuin meille tarpeeksi.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Sellaset et jos on, jos tehdään vaikka jotain päätöksiä asioista, jotka koskee jota- kin tiettyä tahoja ja sille ei ole siitä etukäteen kerrottu tai koskee vaikka useampaa tahoja, mutta jollekin niistä ei oo kerrottu ja joillekin on etukäteen, niin sellanen.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

#### 5.4.3. Vuorovaikutuksen kompleksisuus

Haastatteluissa tuli esiin paitsi vuorovaikutuksen tärkeys verkostotyöskentelyssä ja luot- tamuksen ilmenemisessä, niin myös vuorovaikutuksen haasteellisuus. Mikäli aluever- kostoissa ilmeni luottamushaasteita, sen koettiin vaikuttavan merkittävästi vuorovaiku- tuksen laatuun ja sitä kautta verkostosta koettuun hyötyyn ja luottamukseen. Edellä mainitut tekijät taas vaikuttivat motivaatio- ja sitoutumistekijöihin, jotka taas vaikuttivat koettuun luottamukseen.

*”No kyllähän se (luottamus) on niin kuin aika semmonen keskeinen osa, että luotetaan, että jos ei sitä oo niin se sitten tavallaan rajoittaa sen informaatioitten määrää, mitä sinne verkostoon tuodaan pohdittavaksi. Et sen jälkeen niin kun se jos luottamus on huono niin myöskin sitten tavallaan se hyöty siitä verkostosta, niin sehän niin kuin dramaattisesti laskee, koska kukaan ei tuo sinne sitten sitä tietoa jaettavaksi.”* ely-keskus

Luottamushaasteiden ilmenemiseen verkostoissa nähtiin ratkaisuna avoin keskustelu ongelmista. Mikäli luottamushaasteita oli yritetty ratkaista toisen mainetta vahingoittavilla keinoilla, kuten kritisoivalla mielipidekirjoituksella, niin usein se oli aiheuttanut lisää ongelmia luottamussuhteista.

*”Joo, kyl mä uskon vähän tämmösiin pyöreän pöydän neuvotteluihin, et kootaan yhteen vähän niin kuin kaikki tasot ja sit pystyttäis puhumaan niitä asioita halki, et kyl se useimmiten auttaa. Et mä en usko tämmösiin mielipidekirjoituksiin ja muihin, et se on vaan sitten semmoista nokittelua. Ja se sitten ehkä voi vaan pahentaa tilannetta ja se sitten vielä vie sitä luottamusta viel lopullisesti.”* maakuntaliitto

Eräät vastaajat kokivat, että vuorovaikutuksen kompleksisuutta aiheuttivat verkostotoimijoiden asenteet. Osa vastaajista näki, että sujuvassa vuorovaikutuksessa korostuivat halu ymmärtää toisia oikein.

*”Toki joskus tuntuu siltä, että tulee ylilyöntejä joiltakin tahoilta ja tulee sellainen tunne, että ei halutakaan ymmärtää asiaa oikein, että kun on totuttu johonkin tiettyyn juttuun, mikä viime ohjelmakaudella meni näin niin sitten sitä on jotenkin vaikea hyväksyä sitä, että miksei nyt voida.”* ely-keskus

### *Kritiikin antamisen problematiikka*

Kritiikin antaminen ilmensi eräiden vastaajien mielestä vuorovaikutuksen kompleksisuutta. Toisaalta mikäli asiallisen kritiikin antamiseen pystyttiin, sen kerrottiin kuvaavan luottamuksen ilmentämistä. Toisaalta varsinkin väärään aikaan tai aiheettomasti annetun kritiikin koettiin horjuttavan luottamusta.

*”No jonkin näköstä niin kuin no elyn suuntaan on tullu niin kuin ehkä niin kuin kohtuutonta arvo... tai ei kohtuutonta, mutta on tullu niin kuin semmosta arvostelua, mikä ei pidä paikkaansa, semmonen tietysti heikentää sitä yhteistyötä. No sannotaanko, että joku taho jossain tilasuudessa niin kuin kahdenkeskisiä asioita alkaa niin kuin tuoda esiin, mitkä niin kuin ei oikeastaan kuuluis siihen, niin kuin väärällä foorumilla tuotu asioita esiin. Niin se mun mielestä heikentää sitä.”* ely-keskus

*”Tai että se avoimuus on tietenkin hyvä asia, mutta kaikilta osin se ei ole hyvä asia. Eli esim. ely-keskuksen toiminta, kun käydään läpi jotakin epäkohtia, et vaikka minkä tyyppisiin asioihin vaikka meidän alueen ely-keskus suuntaa hanke- rahaa tai ennen kaikkea minkä tyyppisiin ei, et vaik tiedotus- tai viestintähank- keet, jotka joka paikassa muualla pyörii nyt, mut meidän ely on rajannut, et hei- dän mielestä sille ei ole tarvetta. Niin kuinka me voidaan suuremmasti pohtia tätä asiaa jossakin verkostossa, kun se elyn vastarannan kiiski istuu siinä mun vieres- sä.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”...et se (kritiikin antaminen) on taitolaji, että sen kritiikin antamisen voi niin kun pilata, sillä ensimmäisellä lauseella, että sillä tavalla niin kuin aina on tietenkin taitolaji, että milloin ja missä sitä pystytään käymään, että joka tilantessahan ei, et jos on paljon toimijoita, niin ei pysty kritiikkiä antamaan jollekin tietylle taholle antamaan, vaan se pitää aina pystyy kahden kesken keskustelemaan, mutta yleis- estikkin noin niin kuin tuota aika hyvin onnistuu, onnistuu, se kertoo siitä (luot- tamuksesta.” ely-keskus Pohjois-Pohjanmaa*

### *Ennakkoluulot*

Vuorovaikutuksen haasteellisuuteen koettiin vaikuttavan verkostotoimijoiden ennako- luulot toisista toimijoista. Osa haastateltavista kertoi ennakkoluulojen ilmentyvän jopa epäluottamuksena joitakin toimijoita kohtaan.

*”Mä näkisin, että ennakkoluulot on se, joka heikentää luottamusta.” Leader- ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”... jos nyt laajennetaan tätä verkostoa nimenomaan niihin, joita kaipasin enem- män mukaan tähän mukaan, elikkä viljelijöitä ja yrittäjiä, niin ehkä heillä on kui- tenkin jonkinlainen epäluottamus sitten viranomaisia kohtaan tai ainakin epäluu- lo, että ei niin kuin uskota aina, että viranomaisetkin teköö parhaansa, että kaikki asiat menis eteenpäin ja maaseutu hyötyis ja vois hyödyntää kaikki mahdollisuu- det mitä sillä on.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Mä luulen, että se on henkilökysymys ja varsinaissuomalainen hallintakulttuuri... Kukaan ei johda ketään, kaikki vaan yrittää epätoivoisesti jotakin, ja se osittain johtaa tähän ristiriitatilanteeseen. Kyllä siellä taustalla on sitä, et kun sä oot vir- kamies, niin sä tiedät paremmin kuin se onneton yhdistyksen työntekijä, joka tulee nyt väittämään, et tää olis hyvä.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

Toisaalta joskus vastaajien keskuudessa ilmeni ennakkoluuloja joitakin organisaatioita kohtaan, vaikka siellä työskentelevät verkostotoimijat olivat tuttuja ja henkilökohtaiset suhteet nähtiin hyviksi.

*”Okei, toistemme tuntemista on kyllä, et täs on jännä tilanne se, et ely- keskuksessa on tosi hyviä tyyppisiä, siis niin ku oikeasti ihan loistoväkeä, mutta*

*ely-keskus on ihan niin ku peräseinästä, niin eli se on se juttu. Ja tuota sit siel on tietenki sitte, et myö koetaan voi olla, et tää tulee taas täs kärjistetysti, ku sitä rupee lämpeneen tässä asiassa niin koetaan, että meitä kuitenkin sitten väheksytään.”*  
*Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

#### *Toisen hyväntahtoisuuden hyväksi käyttäminen*

Luottamus ilmeni osalla vastaajista hyväntahtoisena yhteistyönä. Luottamusta koettiin nakertavan, kun toimijat käyttivät toisen hyväntahtoisuutta hyväksi.

*”Ja sitten jotain luottamuksellisia mitä on niin kuin sovittu keskenään, että tuota on saatu joku ongelma ratkastua, niin sit sitä aletaan niin kuin käyttämään niin kun, et se on joku semmonen normaali menettely. Et kun tilanteita on paljon ja on hankalia tilanteita ja on niin kuin hankalia lukkoja, mihin voidaan joutua ja sitten, kuin on onnistuttu niitä ratkaisemaan niin, että tämmönen tietysti sitten viranomaista ärsyttää, kun on sanotaan, että ollaan saatu asiat hoidettua sillä tavalla, et se on just ja just ok, et se on niin kuin hyväksyttävissä, niin sitä sitten vedetään niin ku, että tää on niin ku se normaali käytäntö meillä tässä. Tämmönen kato vaan vedätys sitten, viranomaisen vedätys.”* ely-keskus

#### *Kuppikunnat*

Haastattelujen mukaan luottamushaasteiden ilmaantuessa verkostotoimijat jakaantuivat eräänlaisiin kuppikuntiin, joissa purettiin luottamushaasteiden aiheuttamaa mielipahaa. Pahimmillaan nämä alaryhmät kääntyivät toisiaan vastaan. Erilaiset alaryhmittymät olivat omiaan lisäämään luottamushaasteita.

*”Mä luulen, et luottamussuhteis on varmaan aika erilaisii tilanteita, et joidenkin välillä se on hyvä ja ehkä se nyt vallitsevasti on niin. Mut sitten varmaan joku taho voi olla sellainen, et joka käpertyy ja keskustelee, haluaa keskustella jossain muussa pienemmässä ryhmässä ja osittain ongelmista. Mut et pääosin aika hyvin, mut jonkun verran on varmaan tätä, et ihan selkeästi, jos mä sanon näin viranomaisen näkökulmasta, niin keskusteltais sit suoraan ja purettais niitä sitten yhdessä.”* ely-keskus

*”Niin se (ongelma) on isosta kuvasta pieni osa nyanssi, että me viranomaisena täällä tuota, kun meillä on omat porukat koolla niin joskushan me saatetaan niin kun purkaa sitä keskenämme, että taas sekin oli tuota mieltä näin ja... Mutta sitten me niin kun, se niitä sisäistä purkaa jostain ongelmasta ja sit me unohdetaan se.”*  
 ely-keskus

#### 5.4.4. Kilpailu

Kilpailu kohdistui haastateltavien mukaan resursseihin sekä omaan asemaan. Kilpailu näyttäytyi verkostotoiminnan luottamuksessa kahdella tavalla. Ensinnäkin haastateltavat toivat ilmi, että kilpailua esiintyi luottamushaasteiden yhteydessä. Tämän lisäksi kilpailun nähtiin aiheuttavan lisää luottamushaasteita esimerkiksi siten, että toimijat eivät halunneet jakaa tietoa täysin avoimesti peläten kilpailua.

*”Sit tää sellanen epäterve kilpailu voi myöskin heikentää.” ... ”Jos ei osattas käydä läpi sitä, että millä tavalla joku asia voidaan järkevästi tehdä ja käydä näitä epävirallisia keskusteluja esimerkiksi sen ympärillä, että kenen on niin ku järkevää hakea jotain tiettyä hanketta, niin se vois johtaa sellaseen niin ku kilpailuun, jossa niin ku organisaatio halua pönkittää itseänsä sillä, että he saavat lisää hankerahaa tai näin edespäin.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Niin tuota, niin se tietynlainen kilpailutilanne, kateus nää kaikki (vaikuttaa) hyvin vahvasti, niin kun juu heti koetaan se, että vaikka myö ollaan maaseudun kehittäjätaho, mahdollistaja, rahottaja, paikallinen toimija, niin myö koetaan, et siellä on niin ku edelleen sitä kilpailuväentöä niin ku Pro-Agriaan suhteessa ja sitten näihin isoihin toimijoihin.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”... mut sitten mä niin kuin mietin niitä tahoja, jotka eivät ole niin hyvin sitoutuneet, että johtuuko se nimenomaan siitä, että he kokee, että he eivät kuitenkaan luota siihen verkostoon niin, että he tohtis niin kuin jakaa niitä kaikkia ideoita mitä heillä on niin kuin tulossa. Että maailma on tietysti raadollista, että se hyvä ideahan hyvin äkkiä saattaa niin kuin myöskin sitä joku toinen niin kun ottaa ja kopioida, että tuota olisko se semmonen, et tavallaan, et näillä kehittäjätahoilla, joita on, että tuota se ehkä voi vähän rajoittaa sitten sitä heidän osallistumista tai keskustelua tai sitä mitä he tuo esille näissä tilaisuuksissa.” ely-keskus*

#### 5.4.5. Passiivisuus

Luottamushaasteita aiheutti haastateltavien mielestä verkostotoimijoiden passiivisuus. Se näkyi kokonaisvaltaisena tai osittaisena toiminnasta poisjättäytymisenä. Osa vastaa- jista koki, että passiivisuus antoi viestin muille toimijoille, ettei passiivinen verkosto- toimija kokenut yhteistyötä hyödyllisenä.

*”Et muiden syyttely ja passiivisuus.”... ”Semmoisena, ettei oo kiinnostunut asi- oista, ei sano mielipidettä, kun niistä keskustellaan tai ylipäätään haluttomuus teh- dä yhteistyötä. Et paljon on ihmisiä, jotka sitten vaan joutuvat osallistumaan kaikkeen, onhan näitä tilaisuuksia, kaikkennäköisiä paljon ja eikä niiden anti sitten välttämättä aina oo sitten niin hyvä.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Ja sit se (luottamus)puute näkyy sellasena, että ruvetaan karttamaan sitä yhdes- sä tekemistä esimerkiksi. Ei halutakaan enää hakea omia hankkeita ely- keskuksen kautta, vaan ruvetaan miettimään kokonaan ihan muita rahastoja vaika- ka. Siis kun me Leader-ryhmät toteutetaan omia hankkeita myöskin, niin jätetään kokonaan pois, että ei, mitään maaseuturahaston rahaa ei haeta, ettei tarvi seu- rustella ely-keskuksen kanssa, vaan haetaan jostain ihan muualta.” Leader- ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”Se (yhteistyö eräiden toimijoiden kanssa) on säälistä, se on, muodot täyttyy. Se menee pienellä liekillä. Parhaimmillaan se (yhteistyö) on sitä, ettemme vastusta tätä yhteistä tekemistä. Emme aktiivisesti vastusta.” maakuntaliitto*

*”Ei sitä (luottamuksen puutetta) nyt niin kuin (näy), tai sitten niiden toimijoiden kanssa ei toimita. Et kyl se menee, niin et ne mihin se luottamus on niin enemmän, niin kyl se vaan niin kuin, niin kyllä sit toimitaan niin kuin niiden kanssa, jotka on aktiivisia. Samoin esimerkiksi kylissä, et vaik me aktivoidaan kaikkia kyliä, niin sitten ne, jotka on niitä tutumpia, joiden kehittämisasiast mä tiedän, niin kyl nii- den kanssa sitten toimitaan paremmin.” maakunnallinen kyläyhdistys*

#### 5.4.6. Resurssien niukkuus

Useat haastateltavista kertoivat resurssien niukkuuden ja erityisesti ajanpuutteen aiheut- tavan luottamushaasteita. Luottamusta herättävän aidon yhteistyön nähtiin vaativan sitä, että verkostotoimija oli valmis panostamaan aikaansa yhteistyöhön. Toisaalta osa haas- tateltavista kertoi, etteivät niukat resurssit olleet toimijoiden oma toive, vaan muualta tuleva työn reunaehto.

*”Kiire itse kullakin, et jos sitä ei koeta tai koetaan, ettei aikaa oo sitten tai se oma perustyö vie niin paljon aikaa, ettei ole aikaa semmoiselle verkostoitumisella ai- kaa, niin se tietysti heikentää (luottamusta). Jos selvästi näkkee, että toinen on pikkuisen niin kuin toisella käellä siinä hommassa mukana, että vastaa kiireellä sähköpostiin joskus, jos ehtii, ja käy niissä tapaamisissa vilahtamassa, niin eihän siinä oikkee synny semmoista aitoa yhteistyötä. Se voi olla toisaalta niin kuin, se voi olla että se toinen osapuoli voi olla aidosti, vois haluta rakentaa sitä yhteis- työtä, mutta jos kerta kaikkiaan on niin ajasta, ajasta puute, ettei ehdi siihen sy- ventymään, niin silloin se jää enempi tai vähempi semmoiseksi pinnalliseksi ja siinä ei semmoista syvempää luottamusta ja yhteistyötä synny, niin silloin sitä on vaikee kehittää etteenpäin.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*”Kyllähän meillä yleensä asialista tehään ja on sihteereitä ja muuta. Ehkä se on tavallaan se, että et ajankäyttö on kaikilla varmaan aika ongelmallistakin, kun tehdään kehittämistyötä, niin kaikki tahot on aika kiireisiä ja sitten tavallaan se, että asioista keskustellaan, mutta se, et kenellä on paukkuja lähtee viemään niitä sitten vielä oikeesti eteenpäin, niin se on ehkä vähän semmoinen isompi kysymys.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

#### 5.4.7. Erilaisuus

Alueellisten maaseutuverkostojen toimijoiden keskinäinen erilaisuus nostettiin useasti esiin ja sen mukana tuomat haasteet. Verkostoon erilaisuutta toivat erilaiset toimintakulttuurit, persoonallisuudet sekä resurssit. Myös toimijoiden erilaiset tarpeet, toiveet ja motiivit nähtiin asiana, jotka vaikuttivat verkostoyhteistyöhön ja koettuun luottamukseen. Kuitenkin monet vastaajat kokivat, että kun erilaisuus tiedostettiin, niin verkostossa oli helpompi toimija yhteistyössä. Joskus nähtiin, että toiminnan sujuvuuden kannalta erilaisuus piti tietoisesti hyväksyä, jotta se ei vaikuttaisi negatiivisesti verkostoyhteistyöhön.

##### *Erilaiset toimintakulttuurit*

Tutkitut alueverkostot muodostuvat vaihtelevasta määrästä erilaisia organisaatioita ja jokaisessa niissä on omaleimainen toimintakulttuurinsa. Jokaisen verkostotoimijan taustorganisaatio näytti vaikuttavan merkittävästi toimijan mahdollisuuksiin panostaa verkostoyhteistyöhön sekä tapaan toimia.

*”Se ei oo ihmisistä kiinni, tääl on hirveän kivoja ihmisiä töissä, mut se mä luulen, et se on joskus aikoinaan lähtenyt silleen ja se toimintakulttuuri vaan on sellainen.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”... siinäkin varmaan on myöskin se toimintakulttuurin ero, että myöhän ollaan totuttu siihen, että meillä keskustellaan asiasta aina hallituksen kanssa tai työryhmien kanssa ja kuulostellaan sitä kentän mielipidettä vähän jokaiseen asiaan, mutta et ely-keskus on kuitenkin on tämmönen viranomaistaho ja se voi kuulostaa kauheen hankalalta se, että pitää ottaa aina kaikki, huomioon kaikki. Et on niin paljon nopeempi tehdä vaan työpöydän ääressä joku nopee ratkasu ja sitten niin ku antaa se vähän niin ku valmiina, et nyt tällästä on pohdittu tää on niin ku johtoryhmän hyväksymä paperi. Niin et se on nopeempaa, helpompaa, vaivattomampaa.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi”*

*Se ei pelkästään oo välttämät vaan kielikysymys, vaan se toimintakulttuuri on toisenlainen ruotsin kielises saaristos, et siihen ei oo välttämät kauheen helppo tulla.” maakuntaliitto*

### *Erilaiset persoonallisuudet*

Ihmisten erilaiset persoonallisuudet sekä työhön sitoutuminen nähtiin joissain tapauksissa asiana, joka vaikutti koettuihin luottamushaasteisiin. Näiden tekijöiden koettiin vaikuttavan heidän verkostotyöskentelyynsä ja sitä kautta luottamuksen ilmenemiseen. Ihmisten erilaisuus tulisi huomioida haastateltavien mielestä verkostotoimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja siihen liittyen asioiden perustelu nähtiin usein hyvänä ratkaisuna.

*”Ja sit kun meitä on kanssa erilaisia persoonallisuuksia ja jotkut ottaa niin vahvasti. Ja varsinkin nää ihmiset, jotka sitoutuvat hyvin vahvasti ja lähtee jotain asiaa ajamaan ja sitten törmää johonkin, niin sitten se on näin, ne reagoi vahvemmin niin täällä viranomaispuolella kuin sitten hanke- tai toteuttajapuolella.”* ely-keskus

*”Kaikki henkilöt reagoivat eri tavalla eri asioihin ja jos sulla on semmoinen luonne, et sä analysoit aika paljon, niin sitten herää tällaisia kysymyksiä, et onko joku, mikä tässä on takana, vaikka tämä joka tekee sen ei tarkoita tai ymmärrä sen yhteyden samalla lailla.”* Leader-ryhmä, Pohjanmaa

*”Mä sanon, et mä koin sen aluksi ongelmana enemmänkin silleen, mut nyt mä oon vaan hyväksynyt sen, et ne ihmiset on sellaisia.” ... ”Kun nyt meillä on kolme ihmistä, niin tota, et se, et kun mä toivoin, et niin kuin, et siitä (organisaation nimi) tulee vähän semmoinen työyhteisö mullekin. Ja mä koin, et ne sit kuitenkin jätti mut ulkopuolelle. Et jos ne joi kahvia, niin ei ne sanoneet, et tuu heiän kaa juomaan kahvia. Et nyt, kun meitä on kans useampi ja sit kun on kans oppinut hyväksymään sen, että ne nyt vaan on tollasia ihmisiä.”* maakunnallinen kyläyhdistys

### *Resurssien erilaisuus*

Alueellisissa maaseutuverkostoissa oli huomattava määrä erilaisia organisaatioita ja yhdistyksiä, joiden resurssit olivat keskenään hyvin erilaiset. Esimerkiksi maakunnallisilla kyläyhdistyksillä oli toiminnan laajuudesta huolimatta usein vain yksi henkilö palkattuna ja muutkin toimintaresurssit olivat erittäin niukat. Täysin vastakkaisena esimerkkinä toimii ely-keskus, joka on organisaationa melko suuri, vaikka sielläkin on tapahtunut paljon toiminnan supistumista. Resurssien erilaisuudesta huolimatta nähtiin, että kaikkia toimijatahot olivat arvokkaita yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

*”Mutta, ehkä se on vaan, ehkä se johtuu vaan tietyistä joistakin ihmisistä, mut kylmä luulen kans, et ely:ssä on se kulttuuri ja tavallaan nää kaikki vähennykset, mi-*

*tä on tullut ja ehkä tääl on organisaation sisäl on ollut ongelmia, jotka ehkä sitten heijastuu tähän työhön meidän kanssa.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”Se on verkoston helmiä, ydinasioita, et tiedostetaan ja pystytään hyödyntää muutakin kuin rahaa (kertonut, että joillain organisaatiolla ei ole juuri rahaa ja silloin maksetaan sosiaalisella pääomalla asioita) ja raha ei ole se ainut, se on vaan se väline, jolla mahdollistetaan jotakin, jotakin asiaa, mutta se ei ole ainut. Verkostojen tavoite mun mielestä nostaa näitä pääomia esille ja jalostaa niitä.” maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Et on erilaisii toimijoita ja on erilaisia vastuita ja on niin ku rahallisesti erilaisia resursseja, mutta kuitenkin niin ku aika tällänen tota ymmärtävä näkökulma siihen, että tota me kaikki vaikutetaan siihen, että nää asiat etenee.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

#### *Erilaiset toiveet, tarpeet ja motiivit*

Jotta erilaisuudesta ei tulisi luottamushaasteita, niin osa vastaajista pyrki tiedostamaan ja hyväksymään erilaisuuden. Erilaisuuden hyväksyminen merkitsi vastaajille myös sitä, että verkostotoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin toimijoiden ja heidän tarpeidensa erilaisuus. Tästä nähtiin kumpuavan hyvän yhteistyön, joka vahvisti koettua luottamusta.

*”Maaseudun kehittäminen niin ku maatalouden ulkopuolella on hyvin laaja kenttä ja hyvin laajoja toimijoita ja toiveet voi olla hyvin erilaisia riippuen toimijan alueesta, maantieteellisesti ja toimijan substanssista, mitä tehdään ja näin edespäin.” Leader-ryhmä, Varsinais-Suomi*

*”... tai jos ne motiivit ovat erilaiset, niin ollaan kuitenkin avoimia sen suhteen, et mä muuten ajattelen näin, koska mun taustaorganisaationi tehtävä on tehdä asioita näin tai näin.” maakuntaliitto*

*”Niin, verkoston pitäis kehittää semmosia tuota yhteisiä tapahtumia, seminaareja, juttuja mihin saatais kaikki sitoutettua, mut toisaalta sitten, että eihän kaikki voi kiinnostaa kaikkia, elikkä tavallaan niin kun tavallaan sitä tekemistä pitäis niin kuin vähän mieltä erilaista tekemistä, jolloin niin kuin osallistuja vois tulla sitten sen tavallaan tekemisen sisällön mukaan, että ollaanko sitten osattu tehdä niin kuin riittävän erilaisia asioita, jotta kaikki olisivat kiinnostuneet.” ely-keskus*

*”No, mä sanon tähän heti, et sen verkoston pitää jalkautua alueelle, että tunnetaisiin ne erilaiset olosuhteet missä kukin toimii.” Leader-ryhmä, Häme*

Erilaisuuden kohtaaminen nähtiin jopa niin tärkeäksi, että siihen toivottiin saavaan koulutusta, kuten alla olevasta siteerauksesta käy ilmi. Myös viranomaisten epäiltiin kai-

paavan verkostotyöskentelystä koulutusta, jotta he ymmärtäisivät paremmin omaa rooliaan verkostoissa.

*”Se on sellanen tosi tärkeä ja sitten varmaan meille myöskin, ku tietysti tämmöses alueverkostos on niin monentasosia, tai monella tasolla toimivia toimijoita, niin se sellanen joku tuota vuorovaikutuskoulutus esimerkiksi, missä olis tuota eväitä siihen, että miten kohdataan erilaisia kohderyhmiä ja miten voidaan vaikuttaa niin kun tai miten kommunikoidaan erilaisten kohderyhmien kanssa, niin, että se viesti menis perille. No nyt täs kohtaa (koulutusta) ehkä ennen kaikkea verkostotoimijoiden välillä.”* Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi

*”Se on varmasti niin kuin vaikea rooli, roolin löytäminen, että millä tavoin sä (viranomainen) voit olla verkostossa eri lailla kuin siellä työpöydän takana tai muuta.”* Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa

#### 5.4.8. Yhteenveto

Luottamushaasteissa korostuivat ristiriidat, yhteistyökyvyttömyys, vuorovaikutuksen kompleksisuus, erilaiset alaryhmät, kilpailu resursseista ja omasta asemasta, passiivisuus verkostotyöskentelyssä sekä erilaisuus. Selvittämättömät ristiriidat olivat useimmiten yksittäisiä ongelmia. Mutta pahimmillaan luottamushaasteet olivat aiheuttaneet luottamuspulaa, joka oli heijastunut laajemminkin verkostoon. Mikäli luottamushaaste oli edennyt tähän vaiheeseen, niin usein tilanteen ratkeaminen oli vaikeaa ja se oli kestänyt vuosia.

Yhteistyökyvyttömyyden taustalla oli usein toimijoiden epätasa-arvoisuutta. Yhteistyöongelmia kuvailtaessa haastateltavat kokivat, että yhteistyö oli vain näennäistä. Yhteistyökyvyttömyys johti siihen, että verkostotoimijat eivät sitoutuneet yhteiseen tekemiseen, vaan tekivät omia ratkaisujaan.

Vuorovaikutuksen kompleksisuus ilmeni haastateltavien mukaan ihmisten asenteissa ja ennakkoluuloissa sekä ihmisten käytöksenä vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutus oli erityisen haasteellista, kun verkostotoimijat yrittivät ratkaista luottamushaasteita. Erilaiset luottamushaasteet johtivat ajoittain verkoston sisäisiin kuppikuntiin, jolloin ne toimivat luottamusongelmista johtuvan mielipahan jakamispaikkoina. Pahimmillaan erilaiset alaryhmittyvät kääntyivät toisiaan vastaan.

Luottamushaasteet johtivat haastateltavien mukaan negatiiviseen kilpailuun resursseista sekä omasta asemasta. Kilpailu ilmeni esimerkiksi tiedon puutteellisena jakamisen toisille verkostotoimijoille. Verkostoyhteistyössä luottamushaasteet ilmenivät passiivisuutena, joka loi lisää passiivisuutta. Se ilmeni joko täydellisenä tai osittaisena poisjäämisinä verkoston toiminnasta. Verkostotoimijat olivat passiivisia erityisesti silloin, kun verkostosta saatu hyöty ei ollut riittävää.

Resurssien niukkuus aiheutti luottamushaasteita, koska tällöin toimijat eivät voineet osallistua täysipainoisesti verkostotoimintaan. Haastateltavien mukaan joskus kyseinen asia aiheutti vapaamatkustaja-ilmion, joka oli omiaan lisäämään luottamushaasteita. Toimijoiden sekä toimintakulttuurien erilaisuus aiheuttivat luottamushaasteita, mikäli verkostotoiminnassa näihin asioihin ei ollut kiinnitetty riittävästi huomiota.

## 5.5. Kehitysideoita luottamuksen lisäämiseen

Verkostotoimijoiden keskuudessa suurimpana kehityskohteina nähtiin verkoston tavoitteiden ja toiminnan selkeyttäminen, verkostosta saatavan hyödyn lisääminen, tiedotuksen optimointi sekä verkoston uudistaminen. Seuraavaksi käsitellään kyseisiä kehityskohteita tarkemmin.

### 5.5.1. Verkoston tavoitteiden selkeyttäminen

Haastateltavat kokivat tärkeäksi asiaksi verkoston tavoitteiden selkeyttämisen, jotta verkostoyhteistyö ja sitä myötä luottamus voisi kehittyä yhä paremmaksi. Yhteisten tavoitteiden koettiin luovan verkostoyhteistyölle reunaehdot, jonka pohjalta luottamussuhteet voisivat syventyä.

*”Ehkä avain on se, et tekee kaikille selväks, et miks me ollaan täällä (verkostossa). Ettei ole kaikille niin kuin ihan auki, et miks mä tuun tänne, mitä mä voin saada, mitä mä voin puhua ja just se, et se on vähän niin kuin käsitelty kanssa omassa organisaatiossa” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”Kyl se (luottamuksen syntyminen ja vahvistaminen) varmaan löytyis siitä yhteisestä päämäärästä ja ja sieltä, että täytyis vaan löytyä niitä, että mikä on se fokus*

*mihin yhdessä tähdätään. Ja jos se, jos se on yhteinen, niin sitten se sieltä yhteisen tekemisen kautta.” ely-keskus*

*”... verkosto ei oo vaan sitä, et sie teet joidenkin kanssa yhteistyötä, se on yhteistyön tekemistä. Verkosto vaatii jo tietyn muodon ja sil on tietyt tavoitteet, sillä verkostolla toiminnassaan, et siin mieles mie en nää sellaisii, et kun yks sanos, et onhan meil näit verkostoi vaik kuinka paljon, mie sanoin, et ei se oo verkosto, et vaan myö tehdään yhteistyötä, et kyl verkosto on mun mielestä sellainen, et sil on jotkut tavoitteet siin toiminnassa ja on määritelty. Ei meil tarvii olla mitään hienoo niin kuin meijän ohjesääntö, mut kyl meil täytyy olla tietty muoto ja me ollaan niin kuin päätetty, et myö vaik tavataan suunnilleen kerta kuussa tai joka toinen kuukausi ja sit sie kutsut ja sit mie kutsun ja sit toi kutsuu. Ja sit ku sie kutsut, niin sit sie tuot vähän erilaisii asioit, kun mie kutsun, niin myö tuodaan näitä ja et näin.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

Lisäksi osa haastateltavista koki, että tavoitteisiin tuli pyrkiä selkeämmän ja yhtenäisemmän työskentelyn avulla. Eräät haastateltavista näkivät, että verkostotyöskentely on jäänyt vain tiedonvaihdon tasolle, eikä syvempiä verkostotyöskentelyn tavoitteita ollut saavutettu.

*”No täytyy sanoa, että just tää toiminta jää nyt vähän etäiseksi, että sillä ei oo sellasta toimintaa niin, että se tekisi itsensä selkeästi näkyväksi, että kokouksiakin on ollut, mutta kyllä niitäkin vähän piinaa sellanen, että kuitenkin verkoston osat ovat niin kuin omissa lähtökohdissaan aika pitkälti ja puhuvat niistä, et se sellanen yhteisen tavoitteen tavoittelu ja sitoutuminen siihen niin syyttämättä ketään niin vähän on kaikilla kuin oma agendansa.” maakuntaliitto*

*”No ehkä sitten se, et kun se (alueverkosto) on jäänyt tommoselle tiedonvälitystasolle mun mielestä, niin sitten konkreettinen toiminta, ei ehkä niin isot asiat, vaan pienemmätkin asiat, niin sellainen tavoitteellinen, konkreettinen toiminta olis ehkä se, mikä jäntevöittäis sen verkoston toimintaa” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

### 5.5.2. Verkoston toimintatapojen selkeyttäminen

Aikaisemmin todettiin, että alueverkostojen toiminnan abstraktius aiheutti monenlaisia haasteita verkostoyhteistyölle ja sen hahmottamiselle. Moni haastateltavista esittikin toiveen, että tavoitteiden lisäksi myös toimintatapa olisi selkeämpää. Vastaajat eivät halunneet kuitenkaan luopua verkostomaisesta työskentelystä, vaan toivoivat siihen enemmän organisointia.

*”Musta se jämäkkyys on se ensimmäinen askel sitten voi kattoo jotain muita. Organisoinnin jämäkkyys ja just se, että organisoijalla on se tavoite ja tahto.” maakuntaliitto*

### Aluekoordinointi

Alueverkostojen toimintaan toivottiin lisää järjestelmällisyyttä, mutta samalla kuitenkin tuotiin esiin huoli siitä, että kellään ei ole riittävästi voimavaroja koordinoida alueverkostojen toimintaa. Alueverkostojen koordinointi nousi useissa haastatteluissa esiin kannatettavana ideana, mutta siinä nähtiin tärkeänä asiana, ettei koordinoiva taho olisi viranomainen. Tällä pyrittiin varmistamaan se, ettei valta keskittyisi tietyille verkostotoimijoille liikaa.

*”Joo, mut meil se (aluekoordinointi) ei tuu toimimaan, jos se päätoimija on ely. Silloin nää muut toimijat ei niin kuin koe sitä sellaiseksi, et sit se pitää selkeästi olla niin, että tämmöinen verkosto tavallaan, tavoite sille, et semmonen asetetaan ja saadaan aikaiseksi tulee jostain ylempää ja sit siinä esitetään jo esimerkiksi tasapainoisuuden vuoksi ja jotta eri näkökulmat tulee riittävän hyvin esiin maaseututoiminnassa, niin sitten siinä kierrätetään, tai tätä vetovastuuta koordinoidaan tai sitten se lätkästään jollekin neutraalille taholle, joka on joku täysin ulkopuolinen.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”Että niin mä luulen, että kaikki odottaa enempi tältä, kun pystyy itse antamaan. Me ollaan kuitenkin vahva maaseutumaakunta ja se näyttäytyy silti hajanaisena. Paljon olis tehtävää ja vois olla, että aika vähälläkin se voitaisiin saavuttaa sillä, että se uskottavuus siihen koordinointiin, että sitä ei sälytetä tai syitä ja toinen on sitten se, että siitä viestitään hyvin ja kolmantena vielä se, että uskalletaan heittäytyä niin kuin just eri tasoilta samalle tasolle.” maakuntaliitto*

Vaikka verkostojohdaminen eroaakin paljon perinteisestä johtamisesta, toiminnan rohkeammalle koordinoimiselle oli siitä huolimatta selkeä toive. Myös esimerkiksi Vanhatalon (2014: 148) kansalaisvaikuttamisen alueellisia verkostoja käsitellyssä väitöskirjassa ilmeni sama toive. Erityisesti Pohjois-Pohjanmaan alueellisessa maaseutuverkostossa oli jo tutkimusajankohtana haastattelujen perusteella koordinoitu verkostotoimintaa vahvemmin, jonka toivottiin myös sitouttavan ydintoimijoita enemmän verkoston työskentelyyn.

*”Ehkä tällä niin kuin, kun, et me pistettiin tää ikään kuin tää verkoston puheenjohtajuus kiertämään, niin tällä on ehkä vähän haettu sitä samaa asiaa, et sillom ku se tietty organisaatio on siinä vetovastuussa, niin se ehkä tuo sitä niin kuin sit sitä omalle organisaatiolle tärkeää näkökulmaa siihen.” ely-keskus*

Eräät vastaajat näkivät, että toimintatapojen selkeyttämisessä olisi oleellista oman taustaorganisaation tuki verkostotyöskentelylle. Nähtiin, että verkostotyöskentelyä tukisi ja siihen motivoisi sekä sitouttaisi vahvasti se, jos oma organisaatio antaisi verkostotyös-

kentelylle mandaatin. Tämän lisäksi toivottiin organisaation takaavan riittävät resurssit, kuten työajan käytön verkostoyhteistyölle.

*”No voi olla, että just tää, että niin kuin tällaanen verkostohan niin kuin jos ajatellaan, että ollaan organisaatio, niin sehän pitäis nostaa sinne toimintasuunnitelman tasolle, että toimimme tässä. Ja silloinhan se on niin kuin selkeä toimintamandaatti, että toimimme tässä. Jos sitä ei oo, niin sitten se jää epämääräiseksi.”* maakuntaliitto

*”Sitten riippumatta, että oliko sitä henkilöresursseja vai ei, niin sellainen tietynlainen säännönmukaisuus tai säännöllisyys ehkä puuttuu. Kun ei ole sitä resursseja, niin ne kohtaamiset ja järjestelyt ovat välillä olleet hyvin epäsäännöllisiä.”* Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa

*”Se, että saatais verkostolle enemmän resursseja, kun me jo kierrätetään tätä sihteeri-puheenjohtaja-systeemiä, jokainen hoitaa sitä oman työn ohella, niin jos me saatais vähän resursseja siihen.”* Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa

#### *Luottamukseen paneutuminen*

Jokaiselle haastateltavalle luottamus oli erittäin tärkeä asia, joka mahdollisti tehokkaan verkostotyöskentelyn. Useat haastateltavat kuitenkin kertoivat, että luottamusta pidetään ehkä liikaakin itsestään selvänä asiana. Voisikin olla hyvä idea ottaa toimintatapoihin mallia eräästä Leader-ryhmän toimintatavasta ja nostaa luottamus yhteisen toimintatavan keskiöön.

*” ...Ollaan joo (ajateltu luottamusta syvällisesti) ja, ja se on oikeestaan, kun laatukäsikirjaa tehtiin niin, niin se (luottamus) on ihan meillä niin ku kirjattu sinne laatukäsikirjaankin tämä, tämä, että tuota ei luvata liikoja ja pidetään mitä luvataan.”* Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa

#### 5.5.3. Hyödyn maksimointi verkostotoimijoille

Haastateltavien keskuudessa ilmeni kiistatta ajatus, että verkostotoimintaan saadaan uusia toimijoita mukaan sekä sitoutetaan yhä paremmin jo olemassa olevia verkostotoimijoita, mikäli verkostosta saadaan riittävästi hyötyä. Lisäksi muutama haastateltava uskoi, että kun uusi toimija saadaan ensimmäisen kerran mukaan toimintaan ja hän kokee hyötyvänsä verkostosta, niin todennäköisesti uusi toimija haluaa tulevaisuudessakin työskennellä verkostossa. Hyötyjen tuli vastaajien mielestä olla verkostotoimijoille melko suoria ja olla selkeitä.

*”Tää on se ikuisuuskysymys, että ainut mikä on sellaanen näin ylätason miete on se, että sen täytyy olla sellaista toimintaa, että nää kokee, nää yrittäjät ja maanviljelijät, että siitä on heille suoranaista hyötyä. Sitten sitä on turha kysyä, että mitä niin kuin heti, mulle ei ainakaan tuu nyt heti mieleen, mitä ne toimenpiteet on. Onhan se kivaa, että jos on välillä hilipatippaa sillon tällön, mutta eihän se oo mikään pysyvä ratkaisu.” Leader-ryhmä, Pohjanmaa*

*”No kyl se toiminta pittää sillä lailla olla mielekästä ja hyödyllistä, että itse kunkin osallistujaorganisaation pittää kokea, että siitä jotakin saa, eikä se vaan vie, vie aikaa. Että se sisällön tekeminen sille verkostofoorumityölle on nyt se olennainen asia, ja kun ne foorumitapaamisen pari kertaa vuodessa, on se keskeinen asia, niin niihin pittää saada sellainen sisältö, että se kiinnostaa sitten toimijoita. Parempi verkostotyöskentely, joka ilmenisi esimerkiksi syvällisempänä tiedon ja kokemusten jakamisena.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

Haastateltavat kokivat, että verkostosta saatu hyöty ja luottamuksen kehittyminen olisi suurempi, mitä tiiviimpää yhteistyö olisi.

*”Sillä on varmaan sillä yhteisellä tekemisellä se niin kuin kaikista parhaiten vahvistuis se luottamus.” ely-keskus*

#### 5.5.4. Tiedotuksen optimointi

Tiedotuksen optimointiin nähtiin liittyvään kaksi asiaa: verkostossa jaettu tiedon määrä sekä tiedon kohdentaminen. Molemmissa asioissa nähtiin olevan kehittämisen varaa. Tiedon määrässä nähtiin kaksi haastetta: joko tietoa saatiin liikaa tai sitten tietoa ei saatu riittävästi. Haastateltavista suuri osa toivoi tiedotuksen optimointia esimerkiksi yhteisen viestintähankkeen muodossa niin, että oleellinen tieto saataisiin jaettua kaikille osallisille tasapuolisesti. Tiedotuksen optimointi mahdollisti osaltaan osallistumisen ja liittyi läheisesti niukkojen resurssien maksimointiin.

*”Mä en tiedä kulkeeko verkoston sisällä niin kuin systemaattisesti tällä hetkellä mitään (tietoa). Mutta se, että niin informaatiotahan tulee sieltä niin kuin verkostoviestintää tällä hetkellä mun mielestä ei oo. Ja se mikä siinä oli, niin kuin ongelmallinen on se, että siinä on niin kun kaksi riskiä. Toinen on tietenkin se, että ei ole ollenkaan ja toinen sitten se, että siellä on kaikki, et se alkaa jo mennä siihen, että noniin jaha taas on täynnä postilaatikko, että oho. Kaikenlaista on, että senkin takia just se vahva koordinaatio olisi hyvä, että siis mitkä tuodaan esille ja mitkä vaan annetaan niin kuin vähän vinkkiä. Että vähän sellasta suodatintoimintaa tarvittais.” maakuntaliitto*

*”On meillä jonkinlainen asialista, mut se on aika pitkälti sitä et käydään kuulumisia läpi. (Kaipaisin) enemmän sellaista organisoidumpaa toimintaa, et joskus se menee jopa siihen, et kaikki ei ehdi ees käyttämään (puheenvuoroa), kun ihmiset*

*on pitkäsanaisia, niin ei ehdi sitten käyttämään puheenvuoroa sitten. Toisilla on enemmän kuulumisia, kun toisilla. No ehkä sitä vois taas miettiä, kun ohjelmat on taas lähteneet käyntiin ja muuta, niin et millä tavalla sitä pitäis organisoida ja keitä toimijoita siin pitäis olla mukana. Kyllä siinä on kattavasti mukana, mut kyl varmaan aina on joku, joka kokee jäävänsä ulkopuolelle.” Leader-ryhmä, Satakunta*

Vuorovaikutuksessa juuri tiedotus oli monen haastateltavan mukaan haasteellista ja siihen tuli heidän mielestään panostaa esimerkiksi lisäämällä resursseja. Näin toimittaessa tiedotuksen laatua ja kohdentamista olisi mahdollista kehittää.

*”Meidän niin kuin omaa sisäistä viestintää (pitäisi kehittää). Sellasta viestintää hyvin laajasti ottaen. No ainakin sillä, että jotenkin taataan ne resurssit, että joku on sen asian päällä, joku pitää yhteyttä, joku pitää säännöllisiä kokouksia tai tapahtumia, joissa on todellista asiaa. Ilman sellasta valmistelua sellastahan ei tuu.” maakuntaliitto*

*”Se tiedonkulku o aina vaa sellane pullonkaula, et ei siihe, siin pitäis olla vaa enemmän, niin ku, et kaikki ehtis kattomaa. Mut tietysti semmoine, et se (tiedotus) olis selkeästi kohdennettu ja tämmöst, ni ehkä se on semmoine.” Leader-ryhmä, Satakunta*

#### 5.5.5. Verkoston uudistaminen

Verkoston uusiutuminen tässä yhteydessä tarkoittaa niin toimintakulttuurin kuin uusien toimijoiden mukaan tulemistakin verkostoon. Verkoston uudistuminen oli tavoiteltavaa useimpien haastateltavien mukaan. Useimmat vastaajat toivat eri tahoja esiin, joiden he toivoivat olevan aktiivisempia alueverkostossa. Tämän lisäksi monet haastateltavista toivoivat toimintatapojen uudistumista ja kehittämiseen ”uusia avauksia”. Mutta haastateltavien joukossa oli muutamia yksittäisiä vastaajia joiden mielestä uusia toimijoita ei kaivattu mukaan verkostoon. Verkoston uudistuminen koettiin mahdollistavan verkostotyöskentelyn toimintakulttuurin muuttumisen joskus hyvinkin positiiviseen suuntaan.

*”... Se (verkoston uudistuminen) kans tietenkkin henkilöityy joihinkin ihmisiin ja ne, jotka on jääneet eläkkeelle. Et siel (maakuntaliitossa) oli vähän tämmöinen lähtökohtaisesti paikallisen kehittämisen vastustaminen, et siel on myöskin henkilökunta vaihtunut ja muutamiin tämmösiin avainhommiin on tullut esim. semmoisia henkilöitä, joilla on Leader-tausta tai jotain muuta.” ...” Ja sitten huomaa, et tääl on pikkaisen tullut Varsinais-Suomen ohjelmatyöhönkin, on ruvettu puhumaan kumppanuuksista ja tämmösisistä. Ja se on ollut vähän, et se on aika paljon lähtenyt näistä ihmisistä, et uusista katsannoista lähtien.” maakunnallinen ky-  
läyhdistys*

*”No se (alueverkosto) on ollu eri tavalla organisoitunut eri aikaan, että tuota nyt sitten täs pari vuotta ollu sillä tavalla, että siinä on ikään kuin valittu semmonen vastuutaho, joka on tietyn vuoden siitä vastuussa.” ely-keskus*

Uusia toimijoita, toimintatapoja ja ideoita kaivattiin mukaan verkostotyöskentelyyn, koska osalla haastateltavista oli mielikuva, että kehitystä ei tapahtunut riittävässä määrin. Verkoston uusiutumisen nähtiin luovan verkostotyöskentelyyn tarkoitusta ja lisäävän sitoutumis- ja motivaatiotekijöitä, joilla oli haastattelujen mukaan kiinteä suhde koettuun luottamukseen. Uusien ihmisten nähtiin takaavan verkoston säilyminen tulevaisuudessakin.

*” ...että okei no uusiutuvaa energiaa jo on ja Venäjän rajaa ja matkailua ja luontoa ja liiba laaba ihan sitä samaa. Just joku kerto, et jos matkailustrategiaa ollaan nyt päivittämässä, niin hää oli sattunut, sattumalta törmännyt johonkin matkailustrategiaan vuodelta '76 ja ihan tismalleen samat asiat lukee siellä, kun nyt täs uudessa. Et niin kun, et päästäis ny sitten jo vihoviimeselle, jos olis niin ku selkeesti rohkeempia tavoitteita, vähän utopistisiakii, mutta, että niin kun päästäs nyt jo seuraavalle tasolle, eläke-ikä iskee tässä, eikä kerkee nähä edistystä.” Leader-ryhmä, Kaakkois-Suomi*

*”No tietysti se, et saatais uusia toimijoita mukaan, niin se on tietysti tärkeää, että verkosto pysyy hengissä ja se tieto mahdollisimman monelle sitten kulkeutuu.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

*Toki niin kuin sitten joskus miettii näin niin kun taas niin kuin hankerahottajan näkökulmasta, että tuota toisko se jotain uutta, jos tulis joku uus taho. Että niin kuin tavallaan tuulettais sitä porukkaa tai sitä tekemistä. Niin uusia, niitä tavallaan niin kuin se tekeminen nyt on ollu monta hanke EU-kautta, niin jotenkin tuntuu, et se tekeminen niin kuin toistaa itseään. Se urautuu, se rupeaa toistamaan itseään, et tehdään niin kuin niitä samoja asioita sitten ja tehdään samoista asioista hankkeista joskus se sama asia tekee joku toinen organisaatio sitten saman tapasen hankkeen tai näin, mutta loppupeleissä se tekeminen on sattumaa.” ely-keskus*

Uusien ihmisten, joilla oli joskus hyvinkin erilainen koulutus ja elämänhistoria katsottiin tuovan verkostoon uudenlaista sosiaalista pääomaa, joka rikastutti koko verkostotyöskentelyä.

*”Mä en tiiä, kun mä kaipaisin semmoisia uudenlaisia, jotain avauksia ja rajojen rikkomisia, et voisko sellaista oikeasti saada? Se Päijät-Hämeen kyläasiamies, joka oli nyt kaks viimeistä vuotta kyläasiamiehenä, ni hän tuli uutena ihmisenä (alueverkostoon) ja se teki tosi hyvää, kun hän oli tällainen kulttuuri- ja mediaihminen. Niin kuin ihan erilainen, ja hän oli myös kaupunkilainen, asui Lahdessa. Semmoinen katto ihan niin kuin ulkopuolelta sitä (tätä toimintaa) ja toimintatavat erilaisia kuin yleensä. Et vähän tämmöistä niin kuin. Tai vaikka taitelijoita tai jo-*

*tain semmoista. Tai myös se esimerkiksi, kun sote-yhdistykset. ”maakunnallinen kyläyhdistys*

*”Ehkä sitä uutta ajattelutapaa ja sitä uutta näkökulmaa mitä vois saada erilaisiin asioihin uusien toimijoiden kautta.” Leader-ryhmä, Pohjois-Pohjanmaa*

Vaikka verkosto ei näkyvästi uudistuisikaan, niin sosiaalinen verkosto muuttuu aina hieman ajan ja tilanteiden mukaan. Osa haastateltavista koki, että vaikka verkostotoimijoiden taustaorganisaatiot ja tehtävät olisivat muuttuneet ajan kuluessa, niin verkosto vaikutti hyvin samanlaiselta ja tutut ihmiset olivat alueverkostossa mukana.

*”Ja tärkeimpänä verkoston muodostumisessa 2004 aloitin tuolla Leader-toimintaryhmässä (mainittu nimi) ja olin siellä sit lähes kymmenen vuotta, niin siinä sitten tuli nimenomaan maaseudun kehittämistoimijat tuli täs verkostos tutuksi. Ja nyt sitten, kun mä siirryin pari vuotta sitten tuonne maakuntaliittoon, niin tää verkosto on ihan samanlainen, vois sanoo et identtinen kuin mitä mulla on ollut.” maakuntaliitto*

*”Ei aivan hirveesti oo (toimijoiden välistä vaihtuvuutta). Me ollaan vaihdettu työpaikkoja, mutta naamat on samat kuitenkin.” maakuntaliitto*

*”No sitten, sanotaan näin tuttuus ja vakiintuneisuus, niin sillä on myös kääntöpuolensa. Eli tossa erään toimijan kanssa, kun tavattiin käytävällä, niin ai niin huomenna tavataan taas, niin mitä meillä olikaan huomenna aihe, et me samat ihmiset pyöritään useassa eri verkostossa ja se vähän niin kuin hajottaa fokusta ja toisaalta sit, et onko se jokainen kokous ihan niin kuin niin, niin tärkeä.” maakuntaliitto*

*”Aika paljon on tietysti vaihtunut ihmisten organisaatiot ja jotkut on tietysti läheneet pois maakunnastakin ja tullut paljon heidän seuraajia niissä organisaatioissa, et mut täytyy sanoa, et aika paljon on niitä tuttuja ihmisiä edelleenkin tässä verkostossa mukana.” ely-keskus*

Verkoston uusiutumisen tärkeyttä puolsi eräiden vastaajien mukaan myös se, että iäkäämmän sukupolven siirtyminen eläkkeelle vie verkostosta pois hiljaista tietoa. Vastajaat näkivät, että sen siirtäminen nuoremmille olisi tärkeää verkoston toiminnan kannalta. Eräs vastaaja yhdisti nuorten tulemisen aktiivisiksi verkostotoimijoiksi siihen, että he kasvaisivat tulevaisuuden rooliinsa.

*”He (4H-yhdistys) toisivat nuorten ajatuksia meidän vanhojen kalkkisten, uusia käytäntöjä, näkemyksiä, toimintatapoja, maailma muuttuu valtavalla vauhdilla ja sanotaan, että keski-ikäiset ja sitä vanhemmat ovat monesti ulkona näistä asioista. Plus se, et me vanha polvi poistutaan kohtuunopeasti tästä yhteiskunnasta ja nuorten on tultava tilalle, nuorten pitäisi kasvaa (rooliin).” maakunnallinen kyläyhdistys*

Erilaisuus koettiin verkoston uudistumisen haasteena eräiden haastateltavien mukaan.

*”Et se on vaativaa ja haastavaakin, et on nää erilaiset toimintakulttuurit niin kuin saada yhdistettyä ja ympättyä.” maakuntaliitto*

*”... ely-keskuksen virkamiehien pitäisi olla, ja mutta sen (kahden henkilöiden nimet) pitäisi ymmärtää roolinsa sitten tietenkä siinä, että se on siinä vaiheessa vain innostava ja vain eteenpäin vievä, että ei heti lyöä suitsia suuhun, jos pikkusen agendalta poikkeavia mielipiteitä, vaan että se on niin kuin selkein, koska ne hoitavat sitä maaseutuohjelmaa. Sillon se tulee sellanen voima siihen ja aina on uutta tiedotettavaa ja aina on niin kuin uusinta uutta.” maakuntaliitto*

#### 5.5.6. Luottamusvajeen korjaaminen

Mikäli toimijoiden välinen luottamus oli kolhiintunut ja yhteistyön tekemisessä ei saavutettu hyvää tekemisen tasoa, haastateltavat kokivat, että oli välttämätöntä ryhtyä korjaaviin toimiin. Kuten alla oleva lainaus tiivistää, vastaajien mukaan yhteisellä tekemisellä ilmenevää luottamusta voidaan kohentaa ja yhteishenkeä kehittää.

*”Mutta muuten jotain tän tällasia ryhmädynamiikan peruskuvioita, että ollaan jotenkin sellaisessa prosessissa, jossa kaikki joutuu pikkusen naamaria ottaan pois päältä ja tukeutumaan toisiinsa. No jotta saadaan tälle verkostolle henki, niin jotain tällaista. Sehän voi tietysti olla joku muukin prosessi, jossa todella tehdään jotain yhdessä ja sillä lailla johdetusti ja resursoidusti, ja että kaikki osallistuu siihen aktiivisesti... Että jos ryhmä on vähän epämääräinen, mutta ne lähtee reissulle, niin kyllä se siitä sitten alkaa yllättäen lähestyä.” maakuntaliitto*

Jos kuitenkin luottamusvaje oli selvä ja tilanne oli ajautunut verkostotoimijoiden välillä umpikujaan, nähtiin, että asia on viimeistään otettava avoimeen käsittelyyn, jotta tilanne saataisiin ratkaistua. Osa vastaajista näki hyväksi käytännöksi sen, että ristiriitatilanteita käsiteltiin myös laajemmalla verkostotoimijoiden joukolla. Eräs vastaaja totesi, että yhtenä keinona voisi olla nimetyn koordinoijan puuttuminen tilanteeseen. Mutta toisaalta hän jatkoi, että ongelman esille nostajan asema ei ollut oleellinen, vaan se, että asia ylipäätään selvitetään.

*”Jonkun se (ongelmatilanne) pitää tuoda, nostaa se kissa pöydälle. Ja sähän kysyt, et kenen tehtävä se on, jos ei meil oo sitä sovittua organisaatiomallia, et siel on se sovittu pilliin puhaltaja, yhdistyksen puheenjohtaja, mutta sitten vaan jonkun yhteisön jäsenen pitää se tehdä.” maakunnallinen kyläyhdistys*

Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että ristiriitatilanteet tulevat usein yleiseen tietoon vasta, kun tilanne on kärjistynyt äärimilleen. Tällöin monesti koettiin, että vain henki-

löiden vaihtaminen asioiden hoitamisessa voi olla ainoa ratkaisu luottamusta syövän tilanteen raukeamiseen.

*”Et kyl on jonkinmoinen käsitys, et kenen välille näitä (ristiriitatilanteita) erityisen helposti muodostuu, näin niin kuin johtamisen näkökulmasta. Joskus vaikeimmissa hetkissä on jopa tehty niin, et näiden henkilöiden ei kannata välttämättä hoitaa, vaan vaihdetaan toiselt osapuolelt, meidän päästä hoitaja, joka keskustelee tän kanssa.”* ely-keskus

*”Toki on sekin tärkeää, et yritetään ratkoa asioita, mut sit kun se menee siihen, et jahkamiseen eikä oikein olla, ei luoteta siihen mitä sanotaan, niin sehän on henkilötasolla (luottamuspula), et mun mielestä pitää luottaa edustamansa tahoon, sitten siinä kohtaa voi miettiä, et jos on oikein paha tilanne, et olisko joku toinen henkilö, jonka voisi siihen vaihtaa.”* maakuntaliitto

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli paneutua Manner-Suomen maaseutuverkostoon ja selvittää sekä ymmärtää luottamuksen merkitystä alueverkostoissa. Lisäksi mielenkiinto kohdistui luottamuksen tai sen puutteen ilmenemiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää keinoja luottamuksen vahvistamiseen verkostoissa.

Luottamuksen olemassaolo on lähtökohta kaikelle verkostotyöskentelylle. Luottamusta tarvitaan verkostotoimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa sekä verkostossa toimimisessa, jotta verkosto saavuttaisi tavoitteensa. Luottamus helpottaa huomattavasti toimijoiden välistä vuorovaikutusta sekä parantaa verkoston tuloksia. Luottamuksen avulla on mahdollista luoda avoimempi vuorovaikutus, jossa toimijat ovat aidommin läsnä toinen toisilleen ja yksilöiden erilaiset mielipiteet tulevat paremmin esiin. Yleensä myös verkostotoiminnan hyödyt voimistuvat, kun luottamusta ilmenee vuorovaikutuksessa. Luottamuksen on nähty edistävän verkostoissa ilmenevää keskinäistä solidaarisuutta.

Luottamuksen syntyminen ja sen kehittyminen on verkoston sisäinen oppimisprosessi, joka etenee verkoston eri kehitysvaiheissa eri tavoilla. Luottamus syntyy ihmisten välisen pitkällisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja muun kanssakäymisen yhteistuloksena. On suotavaa, että verkosto pyrkii vahvaan sisäiseen luottamukseen ja tällainen tavoite voidaan kirjoittaa ylös esimerkiksi verkoston strategiaan. Luottamus ei tule ilmaiseksi, eikä se syvenny nopeasti. Luottamuksen saavuttaakseen on oltava luottamuksen arvoinen ja luottamus tulee lunastaa joka päivä omalla käytöksellä. Verkostotoiminnassa on hyvä muistaa, että vahvan luottamuksen aikaansaaminen kestää kauan, mutta sen voi tuhota nopeastikin.

Luottamus, vuorovaikutus ja johtaminen onnistuvat, kun ryhmän eri jäsenet voivat hyvin ja ilmapiiri on positiivinen. Vahva luottamus ja sen edelleen syventäminen auttavat verkostoa sen perustehtävän toteuttamisessa. Luottamus lisää luottamusta ja se edistää koko verkoston työskentelyä.

Tutkimuksessa oli neljä tutkimuskysymystä, joihin etsittiin vastauksia laadullisella tapaustutkimuksella. Seuraavaksi esitellään tärkeimmät havainnot näihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

**Miten alueverkot koetaan?**

**Mikä merkitys luottamuksella on verkostotoiminnassa?**

**Miten luottamus tai sen puute ilmenee Manner-Suomen alueverkostoissa?**

**Miten luottamuksen olemassaolo voidaan vahvistaa verkostotoiminnassa?**

Tutkimuksen annin perusteella voidaan todeta, että verkostotoiminta on lopulta luottamuksen rakentamista ja sen kehittämistä sekä sen varassa toimivaa yhteistyötä yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen merkittävimpinä johtopäätöksinä voidaan todeta, että luottamuksen merkitys alueverkostojen toiminnassa on ratkaiseva. Luottamus vaikuttaa oleellisesti verkoston toiminnan ja vuorovaikutuksen laatuun. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia.

#### *Alueverkoston kokeminen*

Verkostotoiminta perustuu yhteistyölle, jonka kantava voima on luottamus. Toimivan yhteistyön takana on avoin vuorovaikutus ja yhteiset tavoitteet. Verkostossa oleva luottamus ilmenee verkoston toimintakulttuurina, jota jokainen verkostotoimija osaltaan kuvastaa. Verkoston kokemiseen perehtymällä pystytään kartoittamaan kaikkia näitä asioita.

Haastateltavat kokivat alueellisen maaseutuverkoston olevan olemassa maaseudun kehittämistä varten sekä yleisemminkin aluekehittämistä varten. Maaseudun kehittämisen tavoitteena koettiin elinvoimaisen maaseudun saavuttaminen, jonka nähtiin vaativan vahvasti verkostomaista yhteistyötä. Verkosto koettiin tarpeelliseksi myös kehittämis- ja rahoitustehtäviä varten. Toisaalta verkoston toiminnassa moitittiin sitä, että liian usein toiminta painottui pelkästään asiantuntijoiden ja rahoittajien väliseen yhteistyöhön sekä rahoitukseen, eikä niinkään substanssiasioihin ja monipuoliseen kehittämiseen. Alue-

verkoston tavoitteina nähtiin myös tiedonkulku- ja vaihto sekä konkreettinen yhteistyö, jolla edesautettiin alue- ja maaseutukehittämistä.

Useimmat haastateltavista hahmottivat alueverkostonsa ensisijaisesti oman työtehtäväänsä kautta. Verkosto nähtiin joko niiden yhteistyökumppaneiden verkostoksi, joiden kanssa tehtiin eniten yhteistyötä tai jotka olivat fyysisesti lähimpänä tai jotka näkyivät verkostotyöskentelyssä aktiivisina ja merkittävinä toimijoina.

Eräät haastateltavat kokivat alueverkoston sellaiseksi, joilla on oikeus keskustella ja määritellä tarvitaanko joitain uusia verkostotoimijoita alueverkostoon. Olisi kuitenkin tärkeää, että alueverkosto kattaisi kaikki mahdolliset toimijat, koska maaseutuverkoston tarkoitus on toimia avoimena verkostona. Mikäli toimitaan pääsääntöisesti vain tuttujen tahojen kanssa, niin alueverkostoihin ei tule uutta sosiaalista pääomaa. Tällöin uusia luottamussuhteita ei synny ja näin osa alueverkoston tavoitteista jää saavuttamatta. Monet haastateltavat toivat esiin toiveen verkoston toimintatapojen uudistumisesta. Tämänkin tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan uusien toimijoiden tuomaa sosiaalista pääomaa.

Muutamilla haastateltavilla oli merkittäviä hankaluuksia hahmottaa alueverkostokäsitettä ja osa oli jopa sitä mieltä, ettei heidän alueellaan ollut alueellista maaseutuverkostoa. Haastattelujen mukaan verkostotoimijoiden oli helpompi hahmottaa alueverkoston laajuus ja abstraktisuus silloin, kun toiminnalla oli jonkintasoinen organisaatiomalli, kuten maaseutufoorumi tai maaseutujaosto. Tällöin myös verkoston toiminta ja kehittämistarpeet, esimerkiksi uudet toimijat, jäsenyivät selkeämmin. Niissä alueellisissa maaseutualueverkostoissa, joissa oli otettu käyttöön foorumityyppinen toiminta, oltiin pääsääntöisesti tyytyväisempiä verkoston toimintaan kuin muualla. Tällöin myös heidän esiin tuomat toimintamallit ja alueverkoston tavoitteet olivat eniten samanlaisia keskenään. Haastattelujen perusteella Pohjois-Pohjanmaan alueverkostossa foorumityyppinen toimintamalli oli pisimmälle organisoitunut.

### *Luottamuksen merkitys*

Verkostoja käsittelevien teorioiden mukaan luottamus on erittäin keskeinen asia verkostotoiminnassa. Sen nähdään mahdollistavan verkostoyhteistyön sekä lisäävän toiminnan vaikuttavuutta. Tämän tutkimuksen tulokset myötäilevät aiempaa teoriaa (mm. Burt 1992; Putnam 1993; Putnam 1995; Costa 2000 & Korkala 2010.) Tutkimus osoitti luottamuksen olevan ajankohtainen ja mielenkiintoinen sekä monipuolinen ilmiö, jonka merkitys oli verkostotoimijoille erittäin tärkeä.

Tutkimuksen valossa näytti siltä, että alueverkostojen toimivuuden takana oli hyvä luottamuksen taso. Luottamuksen katsottiin olevan elinehto ja perusarvo verkostoissa. Se mahdollisti vastaajien mukaan hyvän vuorovaikutuksen. Luottamussuhteet olivat vahvoja ja yhteistyö oli aktiivista sekä avointa, kun luottamusta ilmeni. Luottamus mahdollisti haastateltavien mukaan tehokkaan ja tuloksellisen yhteistyön. Luottamuksen katsottiin vaativan vastavuoroista yhteistyötä, johon molemmat osapuolet sitoutuivat. Luottamus merkitsi, ettei saatua informaatiota käytetty väärin. Verkostotyön motivaatio- ja sitoutumistekijöillä oli kiinteä suhde luottamuksen syntymiseen ja vahvuuteen.

Motivaatiotekijöistä keskeisempiä olivat oman työn helpottuminen, velvoite osallistua verkostoon, arvot, työn mielekkyys ja vertaistuki. Nämä edellä mainitut tekijät saivat verkostotoimijat osallistumaan verkostoyhteistyöhön. Osallistumisen kautta luottamussuhteet syntyivät ja vahvistuivat. Sitoutumistekijöistä esiin nousivat yhteisen näkemyksen aikaansaaminen verkostotyöskentelystä ja ylipäätään maaseutu- ja aluekehittämisestä, verkostoyhteistyön mielekkyys, tiedon ja kokemusten vaihto, toiminnan säännöllisyys sekä onnistumisen kokemukset. Edellä mainitut sitoutumistekijät mahdollistivat verkostotoimijoiden keskinäisten luottamussuhteiden vahvistumisen.

### *Luottamuksen ilmeneminen*

Luottamus ilmeni hyvänä ja avoimena vuorovaikutuksena, aktiivisena ja vaivattomana yhteistyönä, tiedon ja kokemusten vaihtona, rohkeutena kohdata hankaluuksia ja vertaistukena. Luottamuksen vallitessa vuorovaikutus oli tasapuolista ja vastavuoroista.

Luottamus ilmeni oikean ja asiallisen tiedon saamisena sekä luottamuksena toisen käytökseen ja toimintatapoihin. Luottamus kohdistui sekä verkostotoimijoihin ihmisinä että organisaatioihin.

Verkostoyhteistyössä luottamus ilmeni yhteistyön joustavuutena ja epävirallisuutena sekä panostuksena yhteiseen etuun. Verkostoon haluttiin sitoutua luottamuksen takia. Hyvät ja vaivattomat vuorovaikutussuhteet ilmensivät luottamusta yhteistyössä. Luottamuksen avulla pystyttiin havainnoimaan toisten verkostotoimijoiden ja organisaatioiden erilaisuus ja ymmärtämään sitä. Negatiivisen kilpailun välttäminen ja työnjako verkostossa onnistuivat luottamuksen avulla.

Luottamusta pidettiin melko usein itsestään selvänä asiana, joka oli vastaajien mielestä sekä hyvä että huono asia. Toisaalta osa haastateltavista toivoi, että luottamukseen kiinnitettäisiin entistä enemmän huomiota. Luottamuksen avulla pystyttiin toimimaan yhteinäisesti ja tehokkaasti sekä saavuttamaan tavoitteita. Luottamus mahdollisti tiedon jakamisen ja palveluiden vaihtamisen verkostotoimijoiden kesken.

#### *Luottamuksen puute*

Haastattelut todistivat, että alueverkostoissa on kehittämistä luottamuksen suhteen. Luottamushaasteet sekä ilmenevä epäluottamus halvaannuttavat verkoston toimintaa ja passivoittavat toimijoita. Erityisen hankalia ovat pitkään kestäneet luottamuspulaa aiheuttavat ongelmatilanteet sekä alueverkostojen sisällä olevat huomattavan erilaiset luottamussuhteet. Luottamushaasteiden ilmetessä koettiin, että yhteistyön tekeminen oli vaikeaa ja joskus jopa mahdotonta. Luottamushaasteita aiheuttivat muuan muassa selvittämättömät ristiriidat, vuorovaikutuksen kompleksisuus, kilpailu, niukat resurssit sekä erilaisuus. Nämä tekijät aiheuttavat verkostotyöskentelyssä merkittäviä ongelmia ja heikensivät edelleen luottamuksen tasoa.

Luottamussuhteita heikentäviä ja jopa luottamuspulaa aiheuttaneita ristiriitoja paljastui tutkimuksessa yllättävän paljon, vaikka ne olivatkin useimmiten yksittäisiä tapauksia. Ristiriitatilanteet olivat usein alkaneet yksittäisistä asioista ja kohtuullisen pienistä on-

gelmistä, joita verkostotoimijat eivät olleet kyenneet ratkaisemaan. Osa haastateltavien esiin tuomista ongelmatilanteista olivatkin kestäneet vuosikausia. Eräät niistä olivat kärjistyneet melkoisesti ja aiheuttanut mittavia vuorovaikutusongelmia verkostotoimijoiden kesken. Pahimmillaan joidenkin verkostotoimijoiden keskusteluyhteys oli ajautunut niin hankalaksi, että toista osapuolta ei enää koettu verkostotoimijaksi. Joskus verkostotyöskentelyn turvaamiseksi oli jouduttu tekemään verkoston sisäisiä henkilövaihdoksia.

Haastattelujen perusteella kahdessa alueverkostossa oli saatu ongelmatilanteessa apua maa- ja metsätalousministeriöstä, jotta tilanteen akuuttivaihe oli saatu ratkaistuksi. Huolestuttavinta verkostotoimijoiden ongelmatilanteissa oli se, että vaikka ristiriitatilanne olisi alun perin koskettanut vaikka vain kahta verkostotoimijaa- tai organisaatiota, niin ongelma näytti helposti laajentuvan verkostoon yleisemminkin. Ongelman heijastuessa laajemminkin alueverkostoon se aiheutti luottamussuhteiden uudelleen puntarointia, koska ihmiset joutuivat päättämään kenen puolella he olivat ristiriitatilanteessa. Tämän lisäksi luottamushaasteet aiheuttivat vuorovaikutuksen ja toiminnan tuloksellisuuden laskua, koska yhteistyö ei enää toiminut kuten aikaisemmin. Merkittävää oli myös se, että vaikka ongelmatilanteen akuutista vaiheesta oli jotenkin selvitty, niin silti sen koettiin vaikuttavaan verkostotyöskentelyyn vielä vuosienkin jälkeen ainakin ajoittain.

Haastateltavat kokivat, ettei ristiriitatilanteista ollut useimmiten avoimesti keskusteltu, vaan ne oli vain näennäisesti unohdettu ja toimijat olivat jatkaneet yhteistyötä. Tästä huolimatta ristiriitatilanteet aiheuttivat edelleen ongelmia luottamussuhteisiin, koska vanhat ratkaisemattomat asiat vaivasivat tosiasiassa edelleen verkostotoimijoita. Haastattelujen perusteella olisi tärkeää pohtia sitä, miten alueverkosto voisi ottaa yhteiseen käsittelyyn hankalia tilanteita. Tätä tavoitetta hankaloittaa kuitenkin verkoston abstraktisuus sekä verkostojen erilaisuus. Toisaalta haastattelujen perusteella tämä asia tulisi ratkaista, mikäli verkostossa luottamusta halutaan vahvistaa ja sitä kautta parantaa alueverkostojen tehokkuutta.

*Luottamuksen vahvistaminen*

Tutkimuksen mukaan luottamusta voidaan vahvistaa alueverkostoissa muuan muassa selkeyttämällä verkoston tavoitteita ja toimintaa, vahvistamalla koordinoitua, parantamalla motivaatio- ja sitouttamistekijöitä sekä kehittämällä toimijoiden välistä vuorovaikutusta.

Alueverkostojen toiminnan tulisi olla haastattelujen perusteella järjestäytyneempää ja tavoitteellisempaa, jotta verkostosta saatu hyöty olisi suurempaa. Verkostossa tulisi olla mahdollisuus yhteisiin, hieman epämuodollisempiin tapaamisiin, vaikka toiminta olisi-kin organisoidumpaa. Edellä mainitun kuvailtiin lisäävän keskinäistä tuntemista ja sitä kautta vahvistavan luottamuksen syntymistä, joka taas mahdollisti entistä paremman yhteistyön ja vuorovaikutuksen verkostossa.

Vastaajat kuitenkin kokivat, että myös epävirallisimmissa toimijoiden kohtaamisissa tulisi olla selkeä fokus. Tällaiseksi mainittiin esimerkiksi opintomatkat, jotka edistivät hyviä käytäntöjä tai työhyvinvointia sekä paikallistuntemusta lisäävät tyky-päivät. Tällaisten tapaamisten kerrottiin synnyttävän ja vahvistavan luottamusta. Haastateltavien keskuudessa nähtiin tärkeäksi se, että verkostotyöskentelyn epävirallisuus ei kuitenkaan johda pelkästään kuulumisten vaihtoon tai tapaamiseen vain muodon vuoksi. Tämä koettiin tärkeäksi resurssien niukkuuden takia. Verkostotoiminnan tehokkuuden nähtiin ylläpitävän sitoutumis- ja motivaatiotekijöitä.

Aktiivisen osallistumisen verkostoyhteistyöhön koettiin haastateltavien mukaan antavan oikeuden olla verkoston täysimääräinen toimija, johon luotetaan. Tämän tuloksen perusteella alueverkostojen tulisi huolehtia siitä, että kaikkia verkostotoimijoita osallistetaan laajasti ja annetaan aitoja mahdollisuuksia päästä mukaan alueverkostotoimintaan. Tämä edellyttää luottamusta siihen, että uudet toimijat eivät ole kilpailijoita, vaan että laaja yhteistyö on kaikille kannattavaa ja vähentää turhia toiminnan päällekkäisyyksiä. Jotta uusia toimijoita saadaan mukaan, tulee nykyisen verkostotoimijoiden keskinäisiä luottamussuhteita vahvistaa, jotta verkosto pystyisi hyödyntämään verkostoteorian mukaisesti heikkoja siteitä ja rakenteellisia aukkoja.

*Jatkotutkimusaiheet*

Tutkimus osoitti, että on erityisen tärkeää ymmärtää luottamuksen monitahoisuus ja sen vaikutukset verkostotyöskentelyssä. Tutkimalla lisää luottamuksen merkitystä sekä sen ilmenemistä verkostoissa voidaan löytää avaimia parempaan verkostotyöskentelyyn.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista päästä tutkimaan erityisesti luottamuksen puutetta ja sen vaikutuksia alueverkostoissa sekä löytää konkreettisia keinoja palauttaa luottamusta toimijoiden välille. Tämän lisäksi mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla alueverkostojen sosiaalisen pääoman ja luottamuksen välisten yhteyksien tutkiminen sekä luottamushaasteiden ratkaisemisen sekä luottamuksen palauttamisen väliset ilmiöt.

**LÄHDELUETTELO**

- Aaltonen, Tapio, Paula Kirjavainen & Eeva Pitkänen (2014). *Kutsumusjohtaja*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Adler, Paul (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* 12: 2, 215–234.
- Aira, Annaleena (2012). *Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Alastalo, Marja & Maria Åkerman (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, 372–394. Toim. Johanna, Ruusuvoori, Pirjo, Nikander & Matti Hyvärinen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Bogason, Peter & Mette Zolner (2007). *Methods in Democratic Network Governance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bovaird, Tony & Elke Löffler (2009). *Public Management and Governance*. Devon: Florence Production Ltd.
- Burt, Ronald (1992). *Structural holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, Ronald (2000). *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*. Chicago: University of Chicago and INSEAD.
- Coleman, James (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Coleman, James (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

- Costa, Ana Christina (2000). *A Matter of Trust: Effects on the Performance and Effectiveness of Teams in Organizations*. Ridderkerk: Ridderprint Offsetdrukkerij b.v.
- De Vries, Michiel & Pan Suk Kim (2014). *Value and Virtue in Public Administration. A Comparative Perspective*. London: Palgrave Macmillan.
- Freitag, Marcus. (2003). *Sosiaal Capital in (dis) Similar Democracies. The Development of Generalized Trust in Japan and Swizerland*. *Comparative Political Studies* 63: 8, 936–966.
- Granovetter, Mark (1973). *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*. 78: 6, 1360–1379.
- Gustafsson, Sari & Janne Marniemi (2012). *Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hakanen, Matti, Upi Heinonen & Petri Sipilä (2007). *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hardy, Cythia, Thomas Lawrence & David Grant (2005). *Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity*. *Academy of Management Review* 30, 58–77.
- Harisalo, Risto, Pekka Karma & Gustav Wägar (2006). *Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä: 1.osa: käsitteistö, aineisto ja menetelmä*. *Suomen lääkirilehti* 61: 44, 4611–4614.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen (2010). *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hauha, Teemu, yksikön päällikkö. *Maaseutuvirasto. Haastattelu, Seinäjoki. 10.8.2015*.

- Havunen, Risto (2004). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkonen, Jaakko (1995). *Moraali ja etiikka käytännössä – käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Helander, Nina, Johanna Kujala, Kirsi Lainema & Miia Pennanen (2013). *Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2015). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena, Hurme (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Holton, Judith (2001). *Building Trust and Collaboration in a Virtual Team*. *Team Performance Management: An International Journal* 7: 3, 36–47.
- Huxham, Chris & Siv Vangen (2005). *Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.
- Hyttinen, Lauri, verkostoasiantuntija. Maaseutuvirasto. Haastattelu, Seinäjoki. 10.8.2015.
- Häkkinen, Sari (2012). *Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the Leader-Member Exchange Theory Framework: A Qualitative Study of Leaders' Trustworthiness in the SME Context*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Häyry, Heta & Matti Häyry. *Hyvä, kaunis, tosi – arvojen filosofiaa*. (1997). Helsinki: Yliopistopaino.

- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisessa terveydenhuollossa kahdessa professionissa. Acta Wasaensia. NO 222. Julkisjohtaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ilmonen, Kaj (2000). Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa: Sosiaalinen pääoma ja luottamus, 9–39. Toim. Kaj Ilmonen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jalava, Urpo & Risto Matilainen (2010). Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jyväskylän yliopisto (2016). Tapaustutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa 22.2.2016: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.
- Järvensivu, Timo, Katri Nykänen & Rika Rajala (2010). Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu: Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen-hanke. Saatavissa 9.2.2015: [http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=43](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=43).
- Järvensivu, Timo, Galina Kallio & Jussi Pyykkönen (2014). Työelämä 2020-hankkeen alueverkostojen erillisselvitys: TEM raportteja (24/2014). Saatavissa 9.2.2015: [https://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/tyoelama\\_2020\\_hankkeen\\_alueverkostojen\\_erillisselvitys.98033.xhtml](https://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/tyoelama_2020_hankkeen_alueverkostojen_erillisselvitys.98033.xhtml).
- Kalliomaa, Sami & Sami Kettunen (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Kankainen, Tomi & Veli-Matti, Salminen (2015). Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Sosiaaliset verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa 20.2.2016: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaaliset-verkostot>.

- Kartio, Johanna (2009). Miten puhua selkokieltä? Teoksessa: Selkokieli ja vuorovaikutus. Helsinki: Kehitysvammaliitto ry.
- Kopakkala, Aku (2005). Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korkala, Siru. (2010). Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 298. Scripta Lingua Fennica Edita. Turku: Turun yliopisto.
- Koskela, Lasse, Jari Koskinen & Pasi Lankinen (2007). Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koskimies, Mimosa, Jukka Pyhäjoki & Tom Erik Arnkil (2012). Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kouzes, James & Barry Posner (1993). Credibility: How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kuntaliitto (2016). Kuntaliitto: Aluejaot. Saatavissa Maaseutuviraston kautta.
- Laaksonen, Hannele (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Acta Wasaensia. NO 187. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laine, Nina (2010). Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.

- Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito. 9–41. Toim. Markus, Laine, Jarkko, Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Lawton, Alan, Julie Rayner & Karin Lasthuizen (2013). Ethics and Management in the Public Sector. London ja New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Lewicki, Roy & Barbara Bunker (1996). Developing and Maintaining Trust on Work Relationships Revenge in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lin, Nan (1982). Social Resources and Instrumental Action. Teoksessa: Social Structure and Network Analysis, 131–145. Toim. Peter Marsden and Nan Lin. Beverly Hills: Sage.
- Lin, Nan (2001). Social Capital. A Theory of Social Structure and Action. Cambridge.
- Lindqvist, Ari (2013). Vihreän kasvun Häme. Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen alueellinen maaseutusuunnitelma 2014–2020. Raportteja 106/2013.
- Lindqvist, Martti (2002). Etiikka ja pahan kohtaaminen koulu yhteisöissä. Teoksessa: Etiikka koulun arjessa, 75–91. Toim. Opetusalan eettinen neuvottelukunta ja Riitta Saras. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Linnamaa, Reija (2004). Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Helsinki: HAUS Kehittämiskeskus OY.
- Linnamaa, Reija & Markku Sotarauta (2000). Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE-julkaisuja 7/2000. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Luhmann, Niklas (1979). Trust and Power. New York: Wiley and Sons.

- Maaseutuverkostopalvelut-yksikkö (2015). Suomen maaseutuverkoston toimintasuunnitelma 2015–2016. Seinäjoki: Maaseutuvirasto.
- Maaseutuvirasto. (2016). Maaseutuverkoston toimijat. Saatavissa 22.2.2016 [https://www.maaseutu.fi/fi/maaseutuverkosto/maaseutuverkoston\\_toimijat/Sivut/default.aspx](https://www.maaseutu.fi/fi/maaseutuverkosto/maaseutuverkoston_toimijat/Sivut/default.aspx).
- Marx, Karl (1974). Pääoma. Kansantaloustieteen arvostelua. Osa 1. Pääoman tuotantoprosessi. Suomentanut Louhivuori, O.V., Tuure Lehén ja Mauri Ryömä. Moskova: Edistys. Saksankielinen alkuteos 1867.
- Misztal, Barbara (1996). Trust in Modern Societies. Padstow: Polity Press.
- MTT (2014). Saatavissa 7.3.2016: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/yhteystiedot>.
- Möller, Kristian, Arto, Rajala & Senja Svahn (2009). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Nilsson, Michael & Görän Kropp (2002). Gruppen – en bok för dig som vill öka din självinsikt och förståelse för individers beteenden och grupperns utveckling. Kristianstad: Glerups Utbildning AB.
- Ojakoski, Maria & Terttu Pakarinen (2014). Tartu verkkoon. Työvälineitä verkoston johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Otala, Leenamajja & Kaija Pöysti (2012). Kilpailukyky 2.0: Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Pennington, Donald (2005). Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suom. Ahokas, Marja. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

- Pitkänen, Jyrki, Riikka Penttilä & Pirjo Pöllönen (2015). Kaakkois-Suomen alueellinen maaseudun kehittämissuunnitelma 2014–2020. Mahdollisuuksien maaseutu – Kaakkois-Suomi. Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 8/2015.
- Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2016). Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen alueellinen maaseutustrategia vuosille 2014–2020. Saatavissa 15.2.2016: <https://www.ely-keskus.fi/alueellinen+maaseutustrategia+2014-2020/7b>.
- Pohjois-Pohjanmaa Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2013). Pohjois-Pohjanmaan alueellinen maaseudun kehittämissuunnitelma 2014–2020. Saatavissa 16.7.2016: <http://docplayer.fi/4603490-Pohjois-pohjanmaan-alueellinen-maaseudun-kehittamisstrategia-2014-2020.html>.
- Pohjois-Pohjanmaan liitto (2014). Pohjois-Pohjanmaa Nuorten maakunta, Maakuntasuunnitelma 2040, maakuntaohjelma 2014–2017. Saatavissa 4.3.2016 [http://www.pohjoispohjanmaa.fi/maakunnan\\_suunnittelu\\_ja\\_kehitt%C3%A4minen/maakuntasuunnitelma\\_ja\\_maakuntaohjelma](http://www.pohjoispohjanmaa.fi/maakunnan_suunnittelu_ja_kehitt%C3%A4minen/maakuntasuunnitelma_ja_maakuntaohjelma).
- Putnam, Robert (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Putnam, Robert (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. *Journal of Democracy* Vol. 6:1, 65–78.
- Ranta, Tommi (2011). *Innovaatioympäristö monenkeskeisenä verkostona: Alueellisen innovaatioympäristön verkostointitasetti ja organisoitumisen muodot*. *Acta Wasaensia*. NO 240. *Liiketaloustiede* 99. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Rinnola, Virve (2015). *Manner-Suomen maaseutuverkoston alueverkostojen nykykar-toitus*. Julkaisematon raportti. Maaseutuvirasto.

- Saarnilehto, Ari, Jukka Vesalainen & Vesa Annola (2013). Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa. Viro: Lakimiesliiton kustannus.
- Salminen, Ari (2004). Hallintotiede. Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, Ari (2008). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Opetusjulkaisuja 60. Vaasan yliopisto.
- Satakunnan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2016). Satakunnan alueellinen maaseudun kehittämisstrategia 2014–2020. Saatavissa 4.3.2016: <https://www.ely-keskus.fi/.../21f34cf5-cda6-4a05-a1e1-783eacc79688>.
- Seligman, Adam (1997). The Problem of Trust. Princeton: Princeton University Press.
- Seligman, Adam (2000). Luottamuksen ongelma. Teoksessa: Sosiaalinen pääoma ja luottamus. 39–54. Toim. Kaj Ilmonen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Simmel, Georg (1908). Untersuchungen uber die Formen der Vergesellschaftung, Leipzig. Soziologie, 6-20.
- Smith, Adam (2015). Kansojen varallisuus. Tutkimus sen luonteesta ja syistä. Suomentanut Kankaanpää, Jaakko. Helsinki: WSOY. Englanninkielinen alkuperäisteos 1776.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomi.fi (2015). Kansalaisen palvelut. Saatavissa 24.7.2016: [http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio\\_ja\\_kunnat/kunnat\\_ja\\_kunnallishallinto/kunnat\\_ja\\_maakunnat/index.html](http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/kunnat_ja_maakunnat/index.html).

- Taylor, Charles (1989). *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity* Cambridge: Cambridge University Press.
- Tilastokeskus (2014). Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat. Saatavissa 4.3.2016: [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_vrm\\_\\_vaerak/010\\_vaerak\\_tau\\_123.px/table/tableViewLayout1/?rxid=5d71d6f9-c5e6-4099-8163-f9460727ec23](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/010_vaerak_tau_123.px/table/tableViewLayout1/?rxid=5d71d6f9-c5e6-4099-8163-f9460727ec23).
- Tuckman, Bruce (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 63. 384–399. Psycinfo Database Record.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Luottamus – yhdessä onnistumme. Työelämä 2020-hanke. Saatavissa 11.4.2015: [http://www.tyoelama2020.fi/tyoelaman\\_arvot/luottamus](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelaman_arvot/luottamus).
- Valtioneuvoston kanslia (2015). Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi. Hallituksen julkaisusarja 13/2015.
- Valtionkonttori (2007). *Työhyvinvointi muutoksessa*. Helsinki: Valtionkonttori, Kaikupalvelut.
- Vanhatalo, Riitta (2014). Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. *Acta Universitatis Tamperensis* 1979. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Varsinais-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2013). Varsinais-Suomen alueellinen maaseudun kehittämisstrategia 2014–2020. Saatavissa 4.3.2016: <https://www.ely-keskus.fi/.../Varsinais-Suomen+alueellinen.../efd8ac97-c>

Virtanen, Petri (2005). Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1. Haastattelurunko**

#### **Haastattelurunko, Manner-Suomen maaseutuverkostotutkimus**

Haastattelija: Virve Rinnola

#### **Alueverkosto yleisesti**

1. Mitä varten teidän verkostonne on olemassa ja mihin sitä tarvitaan?
2. Ketkä ovat verkostonne aktiiviset toimijat ja miksi?
3. Erittele 3 asiaa:
  - a) jotka toimivat verkostossanne hyvin?
  - b) joita pitäisi parantaa?

#### **Osallistuminen, sitoutuminen ja vuorovaikutus alueverkostossa**

4. Miten verkostotyöskentelysi alkoi ja mikä motivoi sinua osallistumaan? (milloin, tunsitko toimijat entuudestaan?)
5. Mitkä asiat tai tapahtumat sitouttavat sinua alueverkoston toimintaan?
6. Mitkä asiat kertovat hyvästä vuorovaikutuksesta alueverkostossanne?

#### **Luottamus alueverkostossa**

7. Mitä luottamus merkitsee
  - a) sinulle verkostotoimijana?
  - b) teidän verkostotyöskentelyssä?
8. Miten luottamusta saadaan synnytettyä toimijoiden välille ja vahvistettua sitä?
9. Mitkä asiat tai tapahtumat heikentävät luottamusta verkostossa?
10. Miten luottamus tai sen puute näkyy teidän verkostossanne?
11. Miten ongelmia ja ristiriitoja on ratkaistu verkostossanne?

#### **Alueverkoston kehittäminen**

12. Millaisten tahojen pitäisi osallistua enemmän verkoston toimintaan ja miksi?
13. Miten uusia tahoja ja ihmisiä saisi toimintaan mukaan ja miten nykyiset osallistujat saadaan pysymään mukana toiminnassa?
14. Millä keinoilla alueverkoston hyötyä teidän organisaatiolle voitaisiin vielä lisätä?

## LIITE 2. Haastattelut asiantuntijat

- Anttila, Pekka, yksikön päällikkö. Satakunnan ely-keskus. Ely-keskus, Porin toimipiste. 20.8.2015.
- Aunola, Esa, toiminnanjohtaja, Pohjois-Pohjanmaan Kylät ry. Rieska-Leader ry:n tiloissa. 16.10.2015.
- Bagge, Riitta, toiminnanjohtaja. Etelä-Karjalan Kärki-Leader ry. Ely-keskus, Kouvolan toimipiste. 26.8.2015.
- Haapsaari, Soila, toiminnanjohtaja. Nouseva Rannikkoseutu ry. Rieska-Leader ry:n tiloissa. 16.10.2015.
- Heinonen, Sami, saaristo- ja maaseutuasiamies. Varsinais-Suomen liitto. Ely-keskus, Turun toimipiste. 21.8.2015.
- Högbäcka, Mathias, toiminnanjohtaja. Aktion Österbotten r.f. Ely-keskus, Vaasan toimipiste. 27.8.2015.
- Jaskari, Matti, toiminnanjohtaja. Yhyres-kehittämissyhdystys ry. Ely-keskus, Vaasan toimipiste. 27.8.2015.
- Kallio, Ulla, toiminnanjohtaja. Leader-Ravakka ry. Ely-keskus, Porin toimipiste. 20.8.2015.
- Kallioinen, Tuula, toiminnanjohtaja. LounaPlussa ry. Puhelinhaastattelu. 2.11.2015.
- Kallström, Riitta, aluekehityssuunnittelija. Kymenlaakson liitto. Puhelinhaastattelu. 26.10.2015.
- Kares-Oksman, Marja, toiminnanjohtaja. Leader Pyhäjärvi ry. Ely-keskus, Porin toimipiste. 20.8.2015.
- Kivikko, Kari, yksikön päällikkö. Hämeen Ely-keskus. Ely-keskus, Lahden toimipiste. 25.8.2015.
- Lehtiniemi, Timo, yksikön päällikkö. Pohjois-Pohjanmaan Ely-keskus. Ely-keskus, Oulun toimipiste. 18.8.2015.
- Leppänen, Elina, kyläasiamies. Hämeen Kylät ry. Ely-keskus, Hämeenlinnan toimipiste. 25.8.2015.
- Linkoranta, Tauno, kyläasiamies. Varsinais-Suomen Kylät ry. Ely-keskus, Turun toimipiste. 21.8.2015.
- Lipsanen, Matti, kehittämissuunnittelija. Hämeen liitto. Ely-keskus, Lahden toimipiste. 25.8.2015.
- Oikarinen, Pirjo, toiminnanjohtaja. Oulujärvi LEADER ry. Puhelinhaastattelu 29.10.2015.
- Ojala, Heikki, aluekehityspäällikkö. Pohjois-Pohjanmaan liitto. Ely-keskus, Oulun toimipiste. 18.8.2015.
- Oljemark, Emil, toiminnanjohtaja. I samma båt - Samassa veneessä rf ry. Ely-keskus, Turun toimipiste. 21.8.2015.
- Onttinen, Sirpa, toiminnanjohtaja. Leader Länsi-Saimaa ry. Ely-keskus, Kouvolan toimipiste. 26.8.2015.
- Oulasmaa, Kirsti, toiminnanjohtaja. Rieska-Leader ry. Rieska-Leader ry:n tiloissa. 16.10.2015.
- Pakari, Jussi, toiminnanjohtaja. Linnanseutu ry. Ely-keskus, Lahden toimipiste. 25.8.2015.
- Palosaari-Penttilä, Pirjo, toiminnanjohtaja. Pirityiset ry. Pirityiset ry:n tiloissa. 15.10.2015.
- Peltola, Ilkka, toiminnanjohtaja. Keskipiste-Leader ry. Rieska-Leader ry:n tiloissa. 16.10.2015.
- Pitkänen, Jyrki, yksikön päällikkö. Kaakkois-Suomen Ely-keskus. Ely-keskus, Kouvolan toimipiste. 26.8.2015.
- Poikonen, Pia, toiminnanjohtaja. Varsin Hyvä ry. Ely-keskus, Turun toimipiste. 21.8.2015.
- Riusala, Kimmo, kehittämissuunnittelija. Pohjanmaan liitto. Ely-keskus, Vaasan toimipiste. 8.10.2015.
- Ruohola, Hanna, toiminnanjohtaja. Satakylät ry. Ely-keskus, Porin toimipiste. 20.8.2015.
- Sainio, Taina, toiminnanjohtaja. Varsinais-Suomen jokivarsikumppanit ry. Ely-keskus, Turun toimipiste. 21.8.2015.
- Skyttä, Risto, yksikön päällikkö. Varsinais-Suomen Ely-keskus. Ely-keskus, Turun toimipiste. 21.8.2015.
- Tolvanen, Marjo, toiminnanjohtaja. Leader Sepra ry. Ely-keskus, Kouvolan toimipiste. 26.8.2015.
- Vanhapaasto, Juha, toiminnanjohtaja. Aktiivinen Pohjois-Satakunta ry. Ely-keskus, Porin toimipiste. 20.8.2015.