



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Julia Haapasaari

Kohti vaikuttavampaa verkostoyhteistyötä

Tarkastelussa Pohjanmaan liiton aluekehittämisverkostojen yhteistyö ja niiden johtaminen

Johtamisen yksikkö
Aluetieteen pro gradu
Hallintotiede

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Julia Haapasaari		
Tutkielman nimi:	Kohti vaikuttavampaa verkostoyhteistyötä: Tarkastelussa Pohjanmaan liiton aluekehittämisverkostojen yhteistyö ja niiden johtaminen		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Aluetiede		
Työn ohjaaja:	Helka Kalliomäki		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	104

TIIVISTELMÄ:

Maakuntien liitoilla on merkittävä rooli aluekehityksessä. Maakuntien liitot toimivat laajassa verkostomaisessa yhteistyössä useiden toimijoiden kanssa kehittääkseen maakuntaansa kohti parempaa tulevaisuutta. Vaikuttavuusajattelua korostetaan entistä useammin aluekehittämisen verkostoympäristössä. Verkostotoiminnalta odotetaan hyötyä tuottavia vaikutuksia, joita tavoitellaan käytössä olevilla resursseilla. Vaikuttavan toiminnan ytimessä on toimijoiden välinen yhteistyö ja tästä syystä sen edistämiseen tulisivatkin käyttää aikaa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimien verkostojen yhteistyötä ja niiden johtamista. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteesta sekä löytää mahdollisia kehittämiskohtia ja uutta näkökulmaa Pohjanmaan liitolle verkostojen johtajana siitä, miten yhteistyötä verkostoissa voidaan kehittää vaikuttavampaan suuntaan. Tutkimuksen strategiana on tapaustutkimus Pohjanmaan liiton koordinoimasta verkostoyhteistyöstä. Tutkimusaineisto on kerätty verkostokyselyllä, joka on toteutettu syksyn 2021 aikana. Verkostokysely on kohdennettu Pohjanmaan alueen toimijoille, jotka ovat olleet mukana yksikön koordinoimissa aluekehittämisverkostoissa. Vastauksia on saatu 36:delta toimijalta eri taustaorganisaatioista. Aineisto on analysoitu hyödyntämällä sisällönanalyysia sekä tilastollisia menetelmiä.

Vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteeseen liitetään vastausten perusteella erityisesti vahva yhdessä tekeminen, tavoitteellisuus ja konkreettisuus, tiedon saaminen ja sen levittäminen, oppiminen sekä aktiivinen osallistuminen. Tutkimuksen tuloksena on saatu hyvä yleiskuva Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimien verkostojen toiminnasta ja toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Pohjanmaan liittoon ollaan tyytyväisiä verkostojen koordinoijana sekä verkostotoiminta ja verkostoyhteistyö nähdään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten lähtökohtaisesti toimivana. Vastaajista suurin osa on hyötynyt verkostoissa toimimisesta sekä verkostoyhteistyötä pidetään vaikuttavana. Positiivisista tutkimustuloksista huolimatta vastauksista on kuitenkin tunnistettu muutamia kehittämiskohtia verkostoyhteistyön parantamiseksi.

Keskeiset kehittämissuhteet liittyvät siihen, miten Pohjanmaan liiton yksikön koordinoimien verkostojen verkostoyhteistyötä voitaisiin tehostaa verkostojohtamisella vielä vaikuttavammaksi. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti toimijoiden aktivointiin ja osallistamiseen, toiminnan seurantaan ja arviointiin, tiedon levittämiseen, tavoitelähtöisyyteen, hyötyjen tunnistamiseen sekä selkeämpiin ja konkreettisempiin toimintatapoihin. Verkostoissa olevilla toimijoilla on paljon arvokasta osaamista ja näkemystä, mitä tulisi hyödyntää systemaattisemmin kehittäessä verkostotoimintaa.

AVAINSANAT: aluekehittäminen, verkostot, vaikuttava verkostoyhteistyö, verkostojohtaminen, maakunnan liitto

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Verkostot alueellisessa kehittämisessä	10
2.1	Mitä verkostot ovat?	10
2.2	Verkostojen ominaisuuksia	12
2.3	Verkostoympäristö ja erilaisia verkostoja	15
2.4	Miksi verkostoidutaan?	18
3	Verkostojohtamisella vaikuttavuutta yhteistyöhön	21
3.1	Vaikuttavuusajattelu verkostossa	21
3.2	Verkostojohtaminen ja verkostojohtaja	23
3.2.1	Verkostonjohtamisen tehtäviä	26
3.2.2	Verkostojohtamisen keinoja	29
3.3	Verkostotyöllä vaikuttavuutta	32
4	Tutkimuksen toteutus	36
4.1	Tapaustutkimuksen kohde ja tutkimusalue	36
4.2	Tutkimusmenetelmät	38
4.3	Tutkimusaineisto	40
5	Tutkimustulosten analysointi	43
5.1	Tarkasteltavien verkostojen typologia	43
5.2	Verkostokyselyyn vastanneiden taustatiedot	45
5.3	Verkostoyhteistyön tilannekuva Pohjanmaalla	47
5.4	Vastanneiden näkemykset vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä	52
5.5	Vastanneiden näkemykset verkostoyhteistyön toimivuudesta	57
5.5.1	Verkostoyhteistyön toimivuus yleisellä tasolla	58
5.5.2	Verkostoyhteistyön toimivuus verkostokohtaisesti	66
5.6	Tulevaisuuden kehittämisodotukset	71

6	Johtopäätökset ja pohdinta	75
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	76
6.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	82
	Lähteet	84
	Liitteet	91
	Liite 1. Kyselylomake	91
	Liite 2. Tarkasteltavat verkostot	98
	Liite 3. Verkostoyhteistyön tilannekuva Pohjanmaalla	100
	Liite 4. Asiantuntijoiden näkemyksiä vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä	101
	Liite 5. Kyselyn vastaukset liittyen väittämiin	102

Kuviot

Kuvio 1. Vaikuttavuusajattelu (Aistrich, 2014; Hytönen, 2020).	22
Kuvio 2. Verkostotyön onnistumisen elementit (mukaillen Innala ja muut, 2014, s. 7; Järvensivu, 2019, s. 228; Järvensivu ja muut, 2014, s. 7).	33
Kuvio 3. Pohjanmaan kunnat (Obotnia.fi, 2021e).	36
Kuvio 4. Tarkastelun kohteena olevat verkostot aseteltuna nelikenttään.	44
Kuvio 5. Vastaajien taustaorganisaatiot.	46
Kuvio 6. Verkostoyhteistyön yleinen tilannekuva Pohjanmaan alueella.	48
Kuvio 7. Vastausten määrä verkostoa kohden.	57
Kuvio 8. Vastaukset verkoston rakenteellisista ominaisuuksista.	61
Kuvio 9. Vastaukset verkoston relationaalisista ominaisuuksista.	64
Kuvio 10. Vastaukset verkostojen vaikutuksista ja arvioinnista.	66

Taulukot

Taulukko 1. Verkostoyhteistyön sosiaalisiin suhteisiin liitettyjä ominaisuuksia.	15
Taulukko 2. Erilaisia verkostoja aluekehittämisessä (mukaillen Sotarauta ja muut, 2003, s. 64; Sotarauta ja muut, 2007, s. 27–28).	16
Taulukko 3. Motiivit osallistua kehittäjäverkostoon (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 88–89).	20
Taulukko 4. Verkostojohtajan keskeisimmät keinot aluekehittämisen verkostoissa (soveltaen Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 57; Sotarauta, 2010, 392–397).	31
Taulukko 5. Verkostotyötä heikentävät tekijät alueellisissa kehittäjäverkostoissa (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 44; täydentäen Jurmu, 2007, s. 46).	35

1 Johdanto

Verkostoissa työskentely sekä verkostojohtaminen ovat tämän vuosikymmenen ajankohtaisimpia osaamistarpeita (Niiranen, 2016, s. 306). Aluekehittämistä voidaan lähtökohdiltaan jo pitää yhteistyöhön ja verkostoihin perustavana, sillä aluetta ei voida kehittää yksin minkään organisaation toimesta eikä alueen kehittämistä voida johtaa kuten organisaatiota – oikeastaan alueen kehittämistä tehdään toimijoiden voimavaroja yhdistämällä ja yhteisiä näkemyksiä muodostamalla. Parhaimmillaan aluetta kehitetään yhteisesti haluttuun suuntaan jokaisen toimijan omia resursseja, vahvuuksia ja toimintatapoja hyödyntäen. (Stenfors, 2021.) Verkostomaisella toimintatavalla kyetään löytämään vaikuttavampia keinoja sekä täydentäviä resursseja ja osaamista moniulotteisten ongelmien ratkaisemiseksi ja monitahoisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi aluekehittämisen kentällä (Ala-Poikela ja muut, 2015, s. 13; Laasonen ja muut, 2020, s. 11).

Aluekehittämisen lainsäädäntö on uudistettu vuonna 2021 ja se toimii perustana aluekehittämisen uudistetulle toimintamallille. Ministeriöiden, maakuntien sekä muiden toimijoiden kanssa on tunnistettu tarve tehostaa aluekehittämisen toimintatapoja ja järjestelmiä entistä systemaattisempaan ja vaikuttavampaan suuntaan. Uudistettu aluekehittämisen toimintamalli perustuukin vaikuttavampaan vuorovaikutukseen ja kumppanuuteen joka tasolla: valtioneuvoston sekä maakuntien sisällä, valtion ja maakuntien välillä sekä yksityisten ja julkisten toimijoiden sekä kansalaisten ja järjestöjen kesken. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 30, 31.) Vaikuttavuudesta puhutaan entistä useammin, mutta siitä millaiset tekijät käytännössä tekevät yhteistyöstä vaikuttavaa, on toistaiseksi vielä aika vähän tutkimusta. Laasonen ja muut (2020, s. 63) ovat lähestyneet vaikuttavuutta sellaisena toimintana, kuinka hyvin tietyillä toimilla kyetään saavuttamaan haluttuja tuloksia ja vaikutuksia.

Julkisella sektorilla verkostoyhteistyötä säännellään ja ohjataan hierarkkiseen tapaan joissain määrin. Erityisesti aluekehittämisen verkostoyhteistyötä kehystävät usein

hallinnolliset rakenteet sekä erilaiset aluekehittämissuunnitelmat ja -toimet (Laasonen ja muut, 2020, s. 10). Maakunnan liitto vastaa aluekehittämisen strategisesta kokonaisuudesta ja sen toiminnalle on säädetty tehtävät nykyisessä alueiden kehittämistä ja Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan toimeenpanoa koskevassa laissa (ALKE-laki 756/2021, 17 §). Maakuntien liitot toimivat ensinnäkin aluekehittämissuunnitelmien määrittäjänä ja rahoittajana edistämällä alueiden kehittämistä (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 26). Toisekseen ne hoitavat tehtäviään laajassa yhteistyössä useiden alueiden kehittämiseen osallistuvien viranomaisten, julkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa sekä korkeakoulujen ja koulutuksen järjestäjien kanssa maakunnan aluekehittämistavoitteiden mukaisesti (ALKE-laki 756/2021, 17 §).

Kuten Työ- ja elinkeinoministeriö (2020, s. 31) on julkaisussaan todennut, maakunnan liiton keskeisenä roolina on toimia yhteistyön käynnistäjänä, osapuolten yhteen kokoajana sekä maakunnallisten toimenpiteiden ja tavoitteiden yhteen sovittajana yhdessä muiden toimijoiden kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 31). Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että maakunnan liitolla on keskeinen rooli edistää verkostoyhteistyötä vaikuttavampaan suuntaan koordinoimiensa verkostojen johtajana. Parhaimmillaan toimijoiden yhteistyö lisää alueellista vaikuttavuutta (Hautamäki, 2015, s. 38) ja vaikuttaa koko maakunnan aluekehitykseen myönteisellä tavalla.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen kohteena ovat Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimat verkostot. Pohjanmaan liiton yksikkö on havainnut tarpeen kehittää omaa verkostajohtamistaan, jotta sen koordinoimista verkostoista saataisiin aidosti hyödyllisempiä mukana oleville toimijoille. Taustalla on ajatus siitä, että toimijat hyötyisivät verkostossa tapahtuvasta toiminnasta ja yhteistyöstä, joka parhaimmillaan vaikuttaa myönteisellä tavalla myös koko maakunnan alueelliseen kehitykseen. Tämä tutkimus lähestyy tätä näkökulmaa vaikuttavan verkostoyhteistyön käsitteellä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan Pohjanmaan liiton yksikön koordinoimien verkostojen

yhteistyötä ja niiden johtamista. Tavoitteena on löytää kehittämiskohtia siihen, miten yhteistyötä verkostoissa voidaan kehittää vaikuttavampaan suuntaan.

Vaikuttavammasta verkostoyhteistyöstä puhutaan entistä useammin aluekehittämisen toimintaympäristössä, mutta siitä on vielä toistaiseksi aika vähän tutkimusta. Verkostoyhteistyö voidaan määritellä tässä tutkimuksessa sellaiseksi yhteistyöksi, jossa toimijoiden osaaminen, taustat ja roolit muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden. Verkostoyhteistyön lähtökohtana on tuottaa kaikille verkostoon osallistuville lisäarvoa. (Innala ja muut, 2014, s. 10.) Mikä tekee sitten verkostoyhteistyöstä vaikuttavaa? Tässä tutkimuksessa vaikuttavaa yhteistyötä on tarkasteltu ensinnäkin sellaisena verkostoyhteistyönä, joka on tavoitteisiin nähden tarkoituksenmukaista ja toimivaa. Toisekseen se nähdään sellaisena yhteistyönä, jossa onnistutaan saavuttamaan haluttuja tuloksia tai vaikutuksia ihmisissä, ympäristössä tai yhteiskunnassa. (Anoschik, 2020, s. 5; Laasonen ja muut, 2020, s. 63.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana ei ole varsinaisen vaikuttavuuden tutkiminen eikä sen arviointi, vaan pyrkiä ymmärtämään paremmin vaikuttavan verkostoyhteistyön luonnetta ja siihen liittyviä tekijöitä.

Verkoston johtajalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Pohjanmaan liittoa verkoston koordinoijana ja verkostojohdamisella puolestaan niitä toimia, joilla Pohjanmaan liitto voi edistää verkostoissa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja toimintaa. Koordinaattorina olemisen lisäksi Pohjanmaan liitolla on useissa alueiden kehittämisen yksikön verkostoissa myös muita rooleja, joista yleisimpinä ovat puheenjohtajuus tai sihteerinä oleminen (ks. liite 2). Voidaankin sanoa, että Pohjanmaan liitto toimii verkostoissaan eräänlaisena verkostoveturina, jota voidaan kuvailla Niemelän (2002, s. 44) mukaan sellaiseksi rooliksi, joka esimerkiksi koordinoi ja ylläpitää verkostossa tapahtuvaa toimintaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella verkostoyhteistyön vaikuttavuutta eli sitä, miten verkostoista saataisiin aidosti hyödyllisempiä verkostossa oleville toimijoille ja sitä, miten verkostossa olevaa vuorovaikutusta ja kohtaamista voidaan verkostojohdamisen

näkökulmasta edistää tarkoituksenmukaisesti vaikuttavampaan suuntaan. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tuottaa uutta tietoa vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteesta aluekehittämisen verkostoympäristössä. Näiden tietojen avulla voidaan hahmottaa vaikuttavaan verkostoyhteistyöhön liittyviä tekijöitä sekä edistää Pohjanmaan liiton alueiden verkostotoimintaa. Tähän tavoitteeseen lähdetään vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaista on vaikuttava verkostoyhteistyö, ja miten Pohjanmaan liiton kehittäjäverkostoissa olevat toimijat näkevät vaikuttavan verkostoyhteistyön?
2. Millaisia verkostoja Pohjanmaan liitto koordinoi, ja miten verkostoyhteistyö toimii tällä hetkellä Pohjanmaan liiton koordinoimissa verkostoissa?
3. Miten Pohjanmaan liiton verkostotoimintaa tulisi kehittää verkostajohtamisella, jotta yhteistyö olisi vaikuttavampaa?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, teoreettisesta osiosta, tutkimuksen toteutuksesta, empiirisistä osiosta sekä johtopäätöksistä. Johdannossa johdatetaan lukija tutkimuksen aiheeseen sekä esitetään tutkimuksen taustat ja tarpeellisuus (luku 1). Teoreettisessa osiossa tarkastellaan verkostojen logiikkaa erityisesti aluekehittämisen kontekstissa (luku 2) sekä lähestytään vaikuttavaa verkostoyhteistyötä verkostajohtamisen näkökulmasta (luku 3). Teoreettisessa osiossa rakennetaan kattava viitekehys verkostomaisesta toiminnasta erityisesti verkostokoordinaattorin näkökulmasta tarkasteltuna. Teoreettisen osuuden jälkeen esitetään tämän tutkimuksen toteutuksen lähtökohdat kuten tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto sekä tapaustutkimuksen kohde (luku 4). Tämän jälkeen siirrytään analysoimaan verkostokyselystä saatuja vastauksia (luku 5) ja lopuksi esitetään johtopäätökset sekä yleiset pohdinnat tutkimuksen onnistumisesta ja jatkotutkimusaiheista (luku 6).

2 Verkostot alueellisessa kehittämisessä

Verkostot ja verkostoituminen nousivat oleelliseen asemaan 1990-luvulla etenkin taloudellisessa toiminnassa ja laajemmin myös alueellisessa kehittämisessä. Verkostonäkökulma toi mukanaan uusia näkemyksiä sekä toiminta- ja ajattelumalleja aluekehittämisen edistämiseen. (Linnamaa & Sotara, 2000, s. 33.) Alueellisessa kehittämisessä on kyse Sotarauden (2018, s. 2) mukaan yhden tai useamman toimijan osallistumisesta omista arvolähtökohdistaan jonkin tietyn aluekokonaisuuden kuten kunnan tai maakunnan kehityksen kulkuun. Aluekehittäminen on luonteeltaan olemassa olevien resurssien hyödyntävää sekä uudenlaista voimavaroja luovaa ja etsivää toimintaa. Kehittämisessä oleellisena asiana nähdään olevan uuden luominen kohti tuntematonta. (Sotara, 2018, s. 2.)

Verkostoissa toimimisesta on tullut yleisin yhteistyön muoto alueellisessa kehittämisessä (Pulkinen, 2007, 47). Verkostoitumista voidaan pitää alueiden menestymisen kannalta olennaisena asiana (Laasonen ja muut, 2020, s. 10) ja niitä on pyritty hyödyntämään viime vuosikymmeninä entistä tietoisemmin. Samaan aikaan odotukset verkostoja kohtaan ovat myös kasvaneet. (Vanhatalo, 2016, s. 11.) Alueellisia kehittämisverkostoja on toteutettu etenkin kuntien toimialoilla sekä useat alueellista kehitystä edistävät yhteistyö-, seuranta- sekä ohjausryhmät toimivat verkostomaisesti. Tästä esimerkkinä voidaan nostaa esille lakisääteinen maakunnan yhteistyöryhmä. (Haveri & Anttiroiko, 2013, s. 91–92.)

2.1 Mitä verkostot ovat?

Tutkimuksissa verkostoa on tarkasteltu yleisimmin joko organisoitumisen muotona tai solmujen ja siteiden näkökulmasta. Organisaatiotutkimusten mukaan organisaatioiden ja ihmisten sosiaalista ja taloudellista toimintaa voidaan organisoida yleisimmin kolmella tapaa: hierarkkisesti, markkinalähtöisesti ja verkostomaisesti (Järvensivu ja muut, 2010, s. 5). Hierarkkiset suhteet perustuvat byrokraattiseen toimintamalliin ja markkinat

puolestaan osto- ja myyntisopimuksiin (Haveri & Anttiroiko, 2013, s. 90; Järvensivu ja muut, 2010, s. 5). Verkostoissa yhteistyö poikkeaa luonteeltaan hierarkkisesta ja markkinasuhteista, sillä siinä on kyse luottamukseen, keskinäiseen vuorovaikutukseen, lojaalisuuteen ja solidaarisuuteen perustuvasta yhteistyöstä. Aluekehittäminen harvoin kuitenkaan perustuu puhtaaseen verkostoon tai hierarkkiseen järjestelmään sen luonteen vuoksi, ja oikeastaan erilaiset organisoinnin tavat limittyvät ja lomittuvat erilaisissa tilanteissa. (Linnamaa & Sotara, 2000, s. 12, 33.)

Kun verkostoa tarkastellaan solmujen ja siteiden näkökulmasta, voidaan sitä kutsua Puustisen (2017, s. 31) mukaan tutkimuksellisesti analyttiseksi työkaluksi, jolla kuvataan sosiaalista rakennetta verkostossa. Provan ja Kenis (2008, s. 232) ovat esittäneet, että solmut ovat toimijoita ja siteet toimijoiden välisiä suhteita. Näistä muodotuu puolestaan toimijajoukko (Puustinen, 2017, s. 31). Verkostoa tarkastellessa solmujen ja siteiden näkökulmasta myös hierarkioita ja markkinoita voidaan pitää Podolnyn ja Pagen (1998, s. 59, 60) mukaan verkostoina. Puustinen (2017, s. 31) on esittänyt väitöskirjassaan, että verkostoja tulisi tarkastella sekä solmujen ja siteiden että organisoitumisen näkökulmasta. Niitä ei tulisi hänen mielestään erottaa toisistaan vaan nähdä toisiaan tukevinä. Tässä tutkimuksessa verkosto voidaan kuvata parhaiten Linnamaan ja Sotarauden (2000, s. 34) määritelmän mukaisesti ”*eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille*”.

Verkostojen taustalla on ajatus siitä, että erilaiset toimijat yhdistetään siten, että osaamis-, valta- ja tietoresurssit yhdistyvät yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseksi (Haveri & Anttiroiko, 2013, s. 91). Aluekehittämisen verkostokokonaisuutta voidaan havainnoida sellaisena verkostomaisena suhteena, joka koostuu enemmän tai vähemmän monenlaisista hierarkkisesti järjestäytyneistä organisaatioista. Verkostoissa edustettuina ovat sekä julkisen sektorin, mutta myös yksityisen sekä kolmannen sektorin toimijoita. Nämä toimijat osallistuvat oman organisaationsa puitteissa verkoston toimintaan ja ovat verkostossa monimuotoisessa

vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. (Järvensivu ja muut, 2010, s. 9.) Julkishallinnon verkostoille on tyypillistä, että verkostot tuottavat toiminnallaan sellaista arvoa, joiden katsotaan olevan merkityksellisiä laajalle väestöryhmälle (Sørensen & Torfing, 2009, s. 236). Niissä toimitaan myös joko vapaaehtoisesti tai nimettynä (Provan & Kenis, 2008, s. 231).

2.2 Verkostojen ominaisuuksia

Verkostoja on määritelty monista eri näkökulmista eikä käsite ole kovin selkeä tai yksiselitteinen. Verkostoilla on kuitenkin yleisiä ominaisuuksia, joista ne voidaan tunnistaa verkostoiksi. (Vanhatalo, 2016, s. 18.) Verkoston ominaispiirteet muodostuvat erityisesti verkoston jäsenistä sekä heidän keskinäisistä suhteistaan (Pulkinen, 2007, s. 48). Verkoston toiminta perustuu toimijoiden välisiin suhteisiin, ja nämä verkoston suhteet, olivatpa ne sitten epävirallisia tai virallisia, muodostavat puolestaan verkoston (Tolonen, 2009, s. 19). Verkostoissa jäsenet jakavat saman mielenkiinnon kohteen sekä ne muodostavat suhteellisen pysyvän yhteisön, jossa kyetään vaihtamaan kokemuksia, vaikuttamaan tärkeisiin asioihin sekä jakamaan tietoa ja mielipiteitä. Verkostot koostuvat joustavasti erilaisista toimijoista, joiden osaaminen ja kokemuspääri muodostavat verkoston potentiaalin. (Vanhatalo, 2016, s. 18.) Linnamaa ja Sotarauta (2000, s. 32) ovat esittäneet, että vaikuttavassa kehittämistyössä eri toimijoiden välinen yhteistyö on keskeisessä asemassa.

Weber ja Khademian (2008, s. 334–335) ovat ilmaisseet, että verkostojen monet positiiviset ominaisuudet ovat usein esillä. Verkostot nähdään hyvänä alustana ratkaista ongelmia, jakaa resursseja, luoda oppimismahdollisuuksia ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Verkostoissa on haluttuja ominaisuuksia toimia kompleksisten tehtävien parissa. Verkostojen avulla osallistujat voivat saavuttaa yhdessä jotain, mitä ei kyettäisi yksinään saavuttamaan. Verkostojen nähdään luovan myös lisäarvoa jäsenilleen sekä yhdistävän toimijoiden resursseja ja voimavaroja. Näiden laajojen mahdollisuuksien

ansiosta verkostoja hyödynnetään myös julkisella sektorilla erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Weber & Khademian, 2008, s. 334–335.)

Vedung (2006, s. 13, 19) esittää, että verkostossa olevilla toimijoilla ei nähdä olevan erityistä käskyvaltaa vaikuttaa toisen toimiin ja verkostossa olevien toimijoiden nähdään näin ollen olevan tasavertaisessa asemassa toisiinsa nähden. Parhaimmillaan yhteistyö verkostossa perustuu kommunikatiivisen yhteisön käsitykseen, jossa yhteistyötä tehtäisiin häiriöttömästi, vilpittömästi ja rationaalisesti keskustellen tai neuvotellen. Tämän toteutumiseksi vaaditaan, että kaikki osallistuvat toimintaan ja kaikki tuntevat olevansa mukana. Verkostossa yhteistyö perustuu keskusteluihin, viestintään ja mielipiteiden vaihtoon, mikä johtaa yhteisiin käsityksiin yhteisistä ongelmista sekä mielenkiintoisista ja oleellisista asioista. Verkostomaisessa toiminnassa osapuolten nähdään sopivan myös keskenään yksimielisesti verkoston rakenteet eli keitä toimijoita verkostoon otetaan mukaan, mitä sääntöjä ja järjestelyitä osallistumiseen sovelletaan, millainen verkoston strategia ja tavoite on sekä miten esimerkiksi koordinaation toivotaan toteutuvan verkostossa. (Vedung, 2006, s. 13, 19.)

Verkostoja voidaan pitää ennen kaikkea eräänlaisina oppimispaikkoina ja tiedon jakamisen alustoina. Verkostojen taustalla voidaan nähdä olevan samanlainen idea kuin oppivan organisaation mallissa. (Agranoff & McGuire, 2001, s. 296, 302.) Tiedonvaihto, ideoiden jakaminen, dialogisuus, artikulointi ja näkemysten vaihtaminen ovat tärkeitä piirteitä yhteistyölle, sillä ne rakentavat pohjaa yhteiselle tiedolle ja sosiaaliselle pääomalle (O’Leary & Vij, 2012, s. 514). Sosiaalisen pääoman kasvu puolestaan edistää osallistujien oppimista sekä toiminnan vaikuttavuutta (Hautamäki, 2015, s. 124). Raunio (2000, s. 10) on esittänyt, että aluekehittämisen näkökulmasta oppimisen ja tiedon merkitys verkostoissa on oleellisessa asemassa, sillä yksittäinen toimija ei kykene hallitsemaan kaikkea osaamista ja tietoa yksin. Verkostomaisen yhteistyön nähdään mahdollistavan aluekehitykselle välttämättömän oppimisprosessin. (Raunio, 2000, s. 10.)

Verkostoissa toimijoiden välisten suhteiden nähdään perustuvan kirjallisuuden mukaan erityisesti luottamukselle, sitoutumiselle ja vastavuoroisuudelle. Luottamus voidaan määritellä Whelanin (2015, s. 546) mukaan psykologiseksi tilaksi, joka perustuu positiivisiin odotuksiin toisen aikomuksista tai käyttäytymisestä (Whelan, 2015, s. 546). Luottamusta tarvitaan toisiin toimijoihin, jotta uskalletaan hypätä kohti tuntematonta, vaikka yhteistyön onnistumisesta ei ole takeita (Järvensivu, 2019, s. 81). Sitoutuminen kuvaa toimijan halukkuutta toimia verkoston eteen. Halukkuus sitoutumiselle lähtee yleensä toimijan omista odotuksista ja tarpeista verkostotyöhön, ja toimijan omalla motivaatiolla nähdään olevan tärkeä merkitys sitoutumiselle. (Järvensivu, 2019, s. 99, 100.) Sitoutumisessa olennaisena pidetään toimijoiden välistä keskinäistä kommunikaatiota ja avointa tiedonkulkua, jolloin yhteistyön lisäksi myös luottamus voimistuu ja sitoutuminen aluekehittämiseen paranee (Tolonen, 2009, s. 25). Verkostomaisessa toiminnassa on kyse myös vastavuoroisesta yhteistyöstä, joka pohjautuu sekä antamiseen että saamiseen: kun yhteistyöhön lähdetään, luotetaan että siitä saadaan myös hyötyä siitäkin huolimatta, että verkostossa saavutettavia vaikutuksia ei voida etukäteen tietää tai jälkikäteen todentaa. (Järvensivu, 2019, s. 13, 37–38, 230.)

Verkostoyhteistyöhön ja -toimintaan liitetään myös monia muita ominaisuuksia, joiden nähdään olevan keskeinen osa verkostoyhteistyötä. Taulukkoon 1 on koottu lyhyesti kirjallisuudessa nousseita ominaisuuksia toimivalle verkostoyhteistyölle, jotka ovat osaltaan myös tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa. Näitä ominaisuuksia ovat luottamus, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vuorovaikutuksellisuus, itseohjautuvuus, tasavertaisuus ja vapaaehtoisuus. Ominaisuuksien painotusten voidaan nähdä vaihtelevan kuitenkin tapauskohtaisesti riippuen siitä, millainen kyseisenkin verkoston tarkoitus, muoto ja toiminnan luonne on (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14).

Taulukko 1. Verkostoyhteistyön sosiaaliin suhteisiin liitettyjä ominaisuuksia.

Ominaisuus	Määrittely
<i>Luottamus</i>	Verkostoissa tarvitaan luottamusta toisiin toimijoihin, jotta toimijat uskaltavat esimerkiksi jakaa resurssejaan muiden käyttöön (Järvensivu, 2019, s. 82).
<i>Sitoutuminen</i>	Verkoston toiminta koostuu sitoutuneista jäsenistä (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 22), jotka toimillaan lupaavat tehdä asioita verkoston eteen (Järvensivu, 2019, s. 99).
<i>Vastavuoroisuus</i>	Verkoston lähtökohtana on vastavuoroisuus, jotta hyödyt jakautuvat jokaiselle osapuolelle oikeudenmukaisesti (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14).
<i>Vuorovaikutuksellisuus</i>	Verkostoissa toiminta perustuu vuorovaikutussuhteisiin (Pulkkinen, 2007, s. 48, 70).
<i>Itseohjautuvuus / itseorganisointuminen</i>	Verkostoissa toimijoilta odotetaan oma-aloitteisuutta tarttua kiinni verkoston toimintaan ja keskinäiseen yhteistyöhön (Innala ja muut, 2014, s. 11).
<i>Tasavertaisuus / tasa-arvoisuus</i>	Verkosto muodostuu lähtökohtaisesti tasavertaisista toimijoista, joilla nähdään olevan pääasiassa saman verran valtaa, tasavertainen äänioikeus sekä tasapuoliset vastuut (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14–15).
<i>Vapaaehtoisuus</i>	Verkostoissa toimitaan vapaaehtoisuuteen perustuen: jäsenillä on aito halu ja tarve osallistua yhteistyöhön (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14).

2.3 Verkostoympäristö ja erilaisia verkostoja

Yksilöitä ja organisaatioita, jotka ovat mukana alueen kehittämisessä, voidaan kuvata alueellisen kehittäjäverkoston käsitteellä. Kehittäjäverkosto muodostuu sellaisista toimijoista, jotka keskinäisellä yhteistyöllään ja toiminnallaan vaikuttavat tietyn alueen kehitykseen. (Laasonen ja muut, 2020, s. 17.) Tällaisiksi toimijoiksi Sotarauta ja muut (2007, s. 24–26) ovat kuvanneet julkisen hallinnon (*mm. valtio, kunnat ja kuntayhtymät*), tutkimus- ja koulutuslaitokset (*mm. yliopistot, ammattikorkeakoulut ja tutkimuslaitokset*), elinkeinoelämän (*mm. yritykset, pankit ja muut rahoituslaitokset*) sekä järjestöt (*mm. elinkeinoelämän järjestöt ja etujärjestöt*) (Sotarauta ja muut, 2007, s. 24–26).

Alueellinen kehittäjäverkosto voidaan mieltää Sotaraudan ja muiden (2003, s. 63–64) mukaan löyhästi organisoituneeksi strategiseksi verkostoksi. Strategisen siitä tekee se, että verkostossa pyrkimyksenä on usein vaikuttaa pitkän aikavälin alueen kehitykseen

sekä löyhän siitä tekee se, ettei verkostolla ole välttämättä vakiintunutta organisoitumismuotoa eikä pysyviä foorumeja. Verkotot kokoontuvat lisäksi erilaisilla kokoonpanoilla erilaisten asioiden kuten hankkeiden ympärille (Sotarauta ja muut, 2003, s. 63–64). Aluekehittämisen toimintaympäristössä on useita erilaisia verkostoja ja niillä nähdään olevan erilaisia tarkoituksia ja toimintatapoja (Ala-Poikela ja muut, 2015, s. 19).

Taulukossa 2 on esitetty yleisellä tasolla alueellisen kehittämisen näkökulmasta erilaisia verkostoja, joilla nähdään olevan erilaisia tarkoituksia (Sotarauta ja muut, 2003, s. 64). Näitä verkostoja voidaan Sotaraudan ja muiden (2007, s. 27) mukaan kutsua kohdennetuiksi verkostoiksi. Kohdennetuissa verkostoissa yhteistyö on suhteellisen vahvaa ja niissä tiedetään selkeästi toiminnan tavoitteet ja toimintamallit, sekä tiedostetaan verkostoon kuuluvat jäsenet. Ne ovat luonteeltaan myös tavoitteellisuuden perustuvia verkostoja (Sotarauta ja muut, 2007, s. 27). Tavoitteellinen verkosto voidaan määrittellä Provanin ja Kenisin (2008, s. 231) mukaan sellaiseksi verkostoksi, joka on luotu tiettyä tarkoitusta varten joko verkostoon osallistuvien tai toimeksiannon kautta, ja sitä kehitetään suurelta osin tietoisesti koordinoinnin avulla.

Taulukko 2. Erilaisia verkostoja aluekehittämisessä (mukaihen Sotarauta ja muut, 2003, s. 64; Sotarauta ja muut, 2007, s. 27–28).

<i>Etsintäverkosto</i>	Informaation ja kokemusten vaihtoa varten syntyneet verkostot, uusien innovaatioiden etsintää ja haarukointia varten perustetut verkostot.
<i>Tukiverkosto tai kollegaverkosto</i>	Samah alan ihmisten verkosto, jossa vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia; verkostossa haetaan tukea omaan työhön ja sen kehittämiseen.
<i>Torjuntaverkosto tai edunvalvontaverkosto</i>	Jonkin yhteisen uhkan torjuminen tai jonkin edun saaminen: esimerkiksi tukialueiden joukkoon pääsemiseksi muodostettu edunvalvontaverkosto.
<i>Kansalaisvaikuttamisen verkosto</i>	Institutionaalisen kehittämistoiminnan ulkopuoliset toimijat muodostavat verkoston jonkin tietyn tavoitteen ajamiseksi.
<i>Vetovoimaverkosto</i>	Jonkin yhteisesti tärkeäksi koetun tekijän tai resurssin houkutteluun tähtäävä verkosto, esimerkiksi osaavaan työvoiman houkutteluun tai tiettyjen yritysten houkutteluun keskittyvä verkosto. Tällainen verkosto voi keskittyä myös alueen yleiseen imagon kohotukseen.
<i>Investointiverkosto</i>	Suurien investointien toteuttamiseksi koottu verkosto.

Harmaakorpi ja Niukkanen (2007, s. 86) ovat esittäneet, että aluekehittämisen verkostoympäristössä erilaisilla verkostoilla voi olla yhteisiä yleisiä tavoitteita ja ne voivat toimia myös rinnakkain aluekehitysympäristössä. Samaan aikaan niiden ominaisuudet voivat olla kuitenkin myös hyvin erilaiset. Verkostoissa voidaan nähdä olevan eroja muun muassa verkoston rakenteen, tavoitteen, arvopohjan yhteneväisyyden, työskentelytapojen sekä kontaktien määrän ja laadun mukaan. (Harmaakorpi & Niukkanen, 2007, s. 86.) Aluekehittämisen verkostoja voidaan myös kuvata osuvasti Sørensenin ja Torfingin (2009, s. 236) jäsentelyn mukaan. Heidän mukaansa julkishallinnon verkostot voivat olla joko alhaalta ylös tai ylhäältä alas organisoituja, virallisia tai epävirallisia, organisaation sisäisiä tai organisaatioiden välisiä, avoimia tai suljettuja, organisoituja tai löyhiä, lyhyt- tai pitkäikäisiä, aluekohtaisia tai yhteiskunnallisia sekä politiikkatavoitteiden muotoiluun tai täytäntöönpanoon rakennettuja verkostoja. (Sørensen & Torfing, 2009, s. 237.)

Erilaisissa verkostoissa yhteistyötä tehdään myös eri tavoin (O’Leary & Vij, 2012, s. 508). Camarinha-Matos ja Afsarmanesh (2006, s. 28–29) ovat julkaisussaan kuvanneet verkostoissa tapahtuvaa yhteistyötä neljän tason kautta. Tasoja eteenpäin mennessä yhteistyö verkostossa muuttuu tavoitteellisempaan suuntaan, jolloin tarvitaan myös vahvempaa sitoutuneisuutta ja enemmän resursseja verkostotyöskentelyyn. Ensimmäisessä tasossa eli *verkostossa* toiminta perustuu sellaiseen jokaista osapuolta hyödyttävään yhteistyöhön, jonka keskiössä ovat kommunikaatio ja tiedonvaihto. Toisessa tasossa eli *koordinaatioverkostossa* yhteistyö etenee tiedonvaihdon lisäksi tehokkaampaan suuntaan, sillä osallistujilla on tarve löytää tehokkaampia tapoja saavuttaa tavoitteita. Kolmannessa tasossa eli *yhteistyöverkostossa* resurssien vaihtuvuus on voimakkaampaa ja keskinäinen yhteistyö syvenee. Neljännessä tasossa eli *kumppanimaisessa verkostossa* yhteistyö perustuu puolestaan vahvempaan tiedonvaihtoon, yhdessä suunnitteluun, toimintaohjelmien toteuttamiseen ja arviointiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006, s. 28–29; Mandell & Keast, 2009, s. 6.) Erilaiset yhteistyön tasot tarjoavat osaltaan erilaisia mahdollisuuksia saavuttaa toivotunlainen päämäärä, mutta kaikki yhteistyö ei edellytä

tai saatikka hyödy esimerkiksi syvemmän yhteistyön muodostamisesta – joskus löyhempi yhteistyö on tarkoituksenmukaisempaa esimerkiksi resurssikysymysten vuoksi (Aira, 2012, s. 19; Giesecke, 2012, s. 37, 38).

2.4 Miksi verkostoidutaan?

Alueen toimijat verkostoituvat eri syistä ja heillä on myös erilaisia motivaatioita toimia verkostoissa. Verkostoissa toimitaan tutkimusten mukaan lähtökohtaisesti sen vuoksi, että toimijat ovat katsoneet sen hyödylliseksi ja optimaalisimmaksi tavaksi saavuttaa erilaisia resursseja ja hyötyjä (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14). Pidemmän päälle verkostoissa ei kannata toimia, jos siitä ei hyödy mitenkään (Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 10). Aluekehittämisessä verkostomaisen toiminnan hyödyt ovat monimuotoisia ja yhteistyön avulla on Laasonen ja muiden (2020, s. 18) mukaan mahdollista tavoitella esimerkiksi vertaisoppimista, kustannussäästöjä, operatiivista tehokkuutta, hyväksi todettujen käytäntöjen levittämistä tai vaikkapa yhteistä edunvalvontaa (Laasonen ja muut, 2020, s. 18).

Sotarauta ja Linnamaa (1999a, s. 104–105) ovat esittäneet kolme erilaista motiivia sille, mistä syystä alueen kehittäjäverkoston toimijat toimivat verkostossa. Motiivit saavat laajempia merkityksiä sen mukaan, onko kyseessä kunta, yritys, oppi- tai tutkimuslaitos. Ensinnäkin toimija voi nähdä verkoston eräänlaisena *kanavana*, jolloin motiivina voi olla uusille markkinoille pääsy, uusien resurssien hankkiminen, tärkeän informaation saaminen, uudenlaisen teknologian saavuttaminen, mukaan pääseminen päätöksentekoprosesseihin tai uusien kehittämis-, suunnittelu- tai johtamistaitojen oppiminen. Toisekseen toimija voi nähdä verkoston *kustannusten vähentäjänä*, jolloin toimijan motiivina voi olla taloudellisten resurssien kasvattaminen, riskien ja kustannusten jakaminen, toimintojen koordinointi, investointikustannusten vähentäminen, mittakaavaetujen saavuttaminen tai yhteishankintojen toteuttaminen. Kolmanneksi toimija voi nähdä verkoston *strategisena välineenä*, jolloin toimijan motiivina voi olla päätösten toimeenpano, yhteinen tahdonmuodostus ja legitimointi,

markkinoille tulon helpottaminen, informaation vaihto, erikoistuminen tai diversifioituminen, kansainvälistyminen, tuotekehitykseen kuuluvan ajan pienentäminen tai tuki kolmatta osapuolta vastaan. (Sotarauta & Linnamaa, 1999a, s. 104–105.)

Linnamaa ja Sotarauta (2000, s. 86–88) ovat lisäksi esittäneet tutkimuksessaan näkökulman siihen, miksi erilaiset toimijat ovat mukana alueen kehittämistyössä tai miksi osa toimijoista ei osallistu siihen lainkaan. He selittävät tätä näkökulmaa neljään toisiinsa liittyvän tekijän kautta, joita ovat tietoisuus, pääsy, kompetenssi ja motivaatio. *Tietoisuudella* tarkoitetaan toimijoiden ymmärrystä ylipäätään alueella tapahtuvasta strategiatyöstä ja omasta roolista tässä kokonaisuudessa. Tähän liittyy vahvasti toimijoiden kyky tunnistaa syyt verkostoon kuulumiselle ja kyky ymmärtää erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyön toimivuuteen ja koko kehittämistyöhön yleisesti. *Pääsyllä* he taas tarkoittavat toimijan mahdollisuutta osallistua verkostoon. Linnamaan ja Sotarautan (2000, s. 86–88) mukaan verkostossa toimiminen vaatii toimijoilta joko resursseja tai muita ominaisuuksia, joiden kautta on mahdollista osallistua alueelliseen kehittämistyöhön. Periaatteessa alueiden kehittämiseen voi osallistua kuka vain, mutta käytännössä toimijan asiantuntija-asema tai organisaatiotausta määrittää hyvin pitkälti osallistumisen. *Kompetenssit* puolestaan viittaavat toimijoiden kykyyn toimia verkostossa ja kykyä käyttää omia resurssejaan siinä. *Motivaation* he kuvaavat toimijoiden omana haluna käyttää resurssejaan ja kehittää kompetenssejaan, sekä tietenkin motivaationa osallistua verkoston toimintaa. (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 86–88.)

Alueellisessa kehittämisessä ihanteena olisi, että toimijat osallistuisivat verkostoihin jo sillä motiivilla, että laajalla osallistumisella kyettäisiin yhdistämään useiden eri toimijoiden osaamista ja resursseja siten, että verkoston toimintaa voidaan suunnata mahdollisimman samaan suuntaan. Todellisuudessa motiivi kehittää ”yhteistä etua” ja maakuntaa yleisesti riittää useimmiten vain yleiskehittäjille kuten aluehallintovirastoille, maakuntien liitoille tai kunnille. Muiden toimijoiden osallistuminen verkostotyöhön

perustuu lähtökohtaisesti siihen, millaista lisäarvoa ja hyötyä he verkostossa toimimisesta saavat. (Linnamaa & Sotara, 2000, s. 47, 88.) Siltanen ja Kolehmainen (2011, s. 10) ovatkin esittäneet, että julkistoimijoiden lähtökohdat lähteä verkostotyöhön poikkeavat esimerkiksi yritysten lähtökohdista. Yritykset usein mittaavat verkostotyöstä saatuja hyötyjä ja siitä aiheutuvia kustannuksia konkreettisemmin ja lyhyemmällä aikavälillä kuin julkistoimijat. Tämän vuoksi kehittämisverkostoihin on usein vaikeaa saada yrityksiä mukaan. (Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 10.)

Verkostotoimijoiden sitoutuminen ja motivaatio ovat hyvin pitkälti kiinni siitä kokemuksesta, kuinka hyödylliseksi verkostossa olevat toimijat tuntevat verkostotyön itselleen ja miten tasapainoiseksi he kokevat panos-tuotossuhteen verkostossa olemisesta. Panos-tuotossuhteen arviointiin vaikuttaa oleellisesti myös verkostotyöhön käytettävä aika, sillä ajankäytön tulisi vastata realistisesti sitä, millaisessa ajassa verkoston tavoitteita voidaan tarkoituksenmukaisesti saavuttaa. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 22, 31.) Taulukossa 3 on havainnollistettu Linnamaan ja Sotarauden (2000, s. 88–89) tutkimuksessa esiin nousseita erilaisia syitä sille, miksi toimijat osallistuvat tai eivät osallistu verkoston toimintaan.

Taulukko 3. Motiivit osallistua kehittäjäverkostoon (Linnamaa & Sotara, 2000, s. 88–89).

Keskeisimpiä motiiveja osallistua kehittäjäverkostoon	Keskeisimpiä syitä olla osallistumatta kehittäjäverkostoon
<ul style="list-style-type: none"> -Oman organisaation edun valvominen, omien ajatusten saaminen strategioihin -Kehittämisresurssien saaminen -Maakunnan kehityksen edistäminen yleisesti -Velvollisuus -Muiden ajatusten kuuleminen -Oman organisaation toiminnan kehittäminen kehittäjäverkostosta saatavalla osaamisella, uusien asioiden ja ajattelu- ja toimintatapojen oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Osallistumisesta saatavan lisäarvon vähäisyys -Kehittämistyön aikaa vievyys -Foorumeiden jäsentymättömyys -Uusien innovatiivisten ajatusten vähäisyys

3 Verkostojohtamisella vaikuttavuutta yhteistyöhön

Verkostoyhteistyö näyttäytyy aluekehittämisessä monenlaisena ilmiönä, sillä toimijoilla on omat tavoitteensa, arvolähtökohtansa ja intressinsä aluekokonaisuuden kehittämisessä (Sotarauta ja muut, 2007, s. 12), mikä tekee verkostojohtamisesta hyvin haastavaa ja kompleksista. Kompleksisuutta lisää Laasonen ja muiden (2020, s. 2–3) mukaan myös se, että alueet ovat kilpailleet keskenään erilaisista politiikkainstrumentteihin liittyvistä asioista kuten rahoituksesta sekä statuksesta. Tämä on aiheuttanut osaltaan negatiivista vastakkainasettelua yhteistyön asetelmaan ja vaikeuttanut toimijoiden sitoutumista ja luottamusta sekä yhteisten päämäärien ja lisäarvon löytämistä verkostoyhteistyössä (Laasonen ja muut, 2020, s. 2–3).

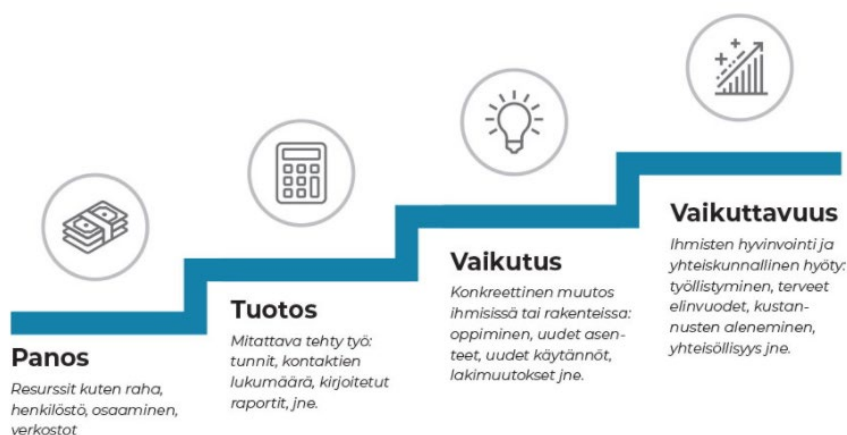
Aluekehittämisessä ei ole itsestään selvää, että alueen ulkoiset tai edes sisäiset toimijat haluaisivat panostaa energiaansa tai aikaansa yhteisiin alueellisiin kehittämisprosesseihin (Sotarauta ja muut, 2007, s. 32). Oikeastaan harvoille kehittäjäverkostoissa oleville toimijoille alueen kehittäminen on edes se pääasiallinen työtehtävä (Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 10). Aluekehittämisessä johtajan on siis kyettävä saamaan keskeisiä toimijoita mukaan yhteiseen toimintaan sekä saada heidät aidosti kiinnostumaan ja innostumaan yhteisestä kehittämisestä. Johtajan tehtävänä ei ole manipuloida muita toimijoita tekemään jotain, vaan hänen tulisi löytää sellaisia asioita, jotka hyödyttävät samanaikaisesti sekä toimijoita että myös alueen kehitystä. (Sotarauta ja muut, 2007, s. 32.) Aluekehittämisen näkökulmasta verkostoja voidaan pitää kehittämiskohteena verrattoman houkuttelevina ja niiden toimintaan sekä kehittämiseen tulisikin käyttää aikaa (Laasonen ja muut, 2020, s. 18).

3.1 Vaikuttavuusajattelu verkostossa

Vaikuttavuutta on tarkasteltu esimerkiksi asiakasvaikuttavuuden, kustannusvaikuttavuuden, organisatorisen vaikuttavuuden sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta (Lumijärvi, s. 2009, s. 15, 19; Rajaniemi, 2016, s. 7).

Vaikuttavuus julkisella sektorilla näyttäytyy Lumijärven (2009, s. 19, 20) mukaan usein onnistumisen mittarina eli kykynä tuottaa käytössä olevilla resursseilla julkista hyötyä. Hän myös esittää, että vaikuttavuudessa on kyse esimerkiksi toiminnan vaikutusten peilaamisesta yhtäältä poliittisiin tavoitteisiin, toisaalta toimintaan kohdistuviin odotuksiin ja tarpeisiin. (Lumijärvi, 2009, s. 19, 20.) Vaikuttavuuteen liitetään oleellisesti myös mittaaminen ja arviointi, joiden avulla kyetään tarkastelemaan verkostotyöstä saatuja todellisia vaikutuksia sekä sitä, onko verkostotyötä tehty onnistuneesti (Järvensivu ja muut, 2014, s. 41). Vaikuttavuuden lähikäsitteiksi Lumijärvi (2009, s. 15) on nostanut esille muun muassa tehokkuuden, tuottavuuden ja tuloksellisuuden.

Vaikuttavuusajattelu perustuu logiikkaketjuun, joka tunnetaan IOOI-järjestelmänä. Kirjainyhdistelmällä viitataan sanoihin input (panos), output (tuotos), outcome (vaikutus) ja impact (vaikuttavuus). (Aistrich, 2014.) Kuviossa 1 hahmotettu malli auttaa ymmärtämään logiikkaa vaikuttavuuden taustalla. *Panos* kuvaa niitä resursseja, joita työhön laitetaan. *Tuotos* kuvaa niitä toimia, joita resursseilla on toteutettu. *Vaikutuksella* puolestaan kuvataan konkreettisia muutoksia, joita on toiminnalla saatu aikaan rakenteissa tai ihmisten käyttäytymisessä. *Vaikuttavuus* näyttäytyy laajempänä muutoksena, joka on tietyn toiminnan avulla saavutettu. (Aistrich, 2014; Heliskoski ja muut, 2018, s. 5, 6.) Vaikuttavuus ei kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan se syntyy yhteistyön tuloksena (Heliskoski ja muut, 2018, s. 6).



Kuvio 1. Vaikuttavuusajattelu (Aistrich, 2014; Hytönen, 2020).

Vaikuttavuusajattelun logiikkaa voidaan soveltaa myös verkostoihin seuraavalla tavalla: *Panoksena* on verkosto, johon toimijat ovat osallistuneet. *Tuotoksena* on se, että työtunteja on käytetty verkostossa toimimiseen kolme tuntia. *Vaikutuksena* on se, että osallistujat ovat oppineet jotain verkostoon osallistumalla. *Vaikuttavuutta* on se, että osallistujat hyödyntävät esimerkiksi oppimaansa omassa työssään siten, että alueen työllistyminen kasvaa. (soveltaen Aistrich, 2014.) Innalan ja muiden (2014, s. 18) mukaan verkostojen vaikuttavuus näkyy siinä, millaista muutosta verkostoon osallistuminen on saanut aikaan kunnassa tai muussa verkoston toimijassa. Verkoston vaikuttavuutta parantaa esimerkiksi se, että verkoston tarkoitus pohjautuu verkostoon osallistujan oman organisaation strategiaan, ja toimijoiden hyötymistä verkostosta on pohdittu etukäteen. Vaikuttavuus lisääntyy myös silloin, jos toimijan omassa organisaatiossa on toteutumassa sellaisia muutoksia, joihin verkostossa toimiminen voi antaa tukea ja eväitä. (Innala ja muut, 2014, s. 18.)

Hautamäki (2015, s. 38) on väitöskirjassaan esittänyt Linnamaan (2004) näkökulman siihen, että yhteistoiminta lisää alueellista vaikuttavuutta, kun uutta osaamista syntyy toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Tämän vuoksi joustavien ja tavoitteellisten verkostojen luominen ja ylläpitäminen ovat edellytys alueiden kehittämisessä. (Hautamäki, 2015, s. 38). Alueiden näkökulmasta verkostomainen aluekehittäminen on korostanut muutosta siihen, että kehittäminen siirtyisi objektista subjektiksi. Omalle alueelle tulee rakentaa vaikuttavia verkostoja sekä toimijoiden tulee tunnistaa ne oleelliset verkostot, joihin he osallistuvat ja tunnistaa oma roolinsa tässä kokonaisuudessa. (Laasonen ja muut, 2020, s. 46.) Jokaisella alueella tulisi olla mahdollisuus tehdä vaikuttavaa ja tuloksellisesta aluekehittämisestä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 11).

3.2 Verkostojohdaminen ja verkostojohdaja

Verkostoja koskevassa kirjallisuudessa usein korostetaan, että verkostoilla ei voi olla varsinaista johtajaa eikä kenelläkään yksittäisellä toimijalla ole valtaa johtaa verkostoa.

Laasonen ja muut (2020, s. 25) esittävät, että verkostossa johtaminen ja vastuu on jaettava, vaikka itse verkostoa voitaisiinkin koordinoita yhdestä paikasta käsin. Verkostojen toimijoiden nähdään tuovan oman auktoriteettinsa sekä oman hallintansa verkostossa toimimiseen, jolloin toimijoilla ei nähdä olevan varsinaisesti yksipuolista valtaa ohjata muita toimijoita. Verkostoja lähtökohtaisesti johdetaan siis yhdessä, mutta tästä huolimatta verkostot tarvitsevat johtajan toimiakseen tehokkaasti. Tällöin johtajan rooli nähdään ennemminkin verkoston toiminnan ohjaajana tai mahdollistajana kuin varsinaisena johtajana. (Ala-Poikela ja muut, 2015, s. 8, 20.) Järvensivu (2019, s. 113) on todennut osuvasti teoksessaan sen, että *”verkostomaista yhteistyötä ei tehdä, jos sitä ei mahdollisteta.”* Verkostotyötä tulee siis mahdollistaa johtamisella ja jonkun tulee rakentaa sille alustat, jotta haluttuja asioita saadaan aikaiseksi ja yhteistyö mahdolliseksi (Järvensivu, 2019, s. 113). Verkostoon voidaan valita esimerkiksi verkoston johtaja tai koordinaattori, jolla on vastuu verkoston toiminnan edistämisestä ja kehittämisestä (Järvensivu, 2019, s. 116).

Verkostojohtamista on lähestytty julkisjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna perinteisimmin kahdesta suunnasta, joita ovat *”network leadership”* ja *”network management”*. Network leadership voidaan määritellä sellaiseksi toiminnaksi, joka edesauttaa ja helpottaa verkoston vuorovaikutusta erilaisissa ongelmaratkaisuissa. (Puustinen, 2017, s. 53.) Tämä johtamisen tapa keskittyy ihmissuhteisiin, kuten ihmisten vaikuttamiseen, ohjaamiseen, sitouttamiseen ja vakuuttamiseen (Mandell & Keast, 2009, s. 3). Johtamista aluekehittämisessä ja alueen kehittäjäverkostoissa on tarkasteltu erityisesti leadership-johtamisen näkökulmasta (mm. Pulkkinen, 2007; Sotarauta ja muut, 2007). Network management puolestaan voidaan määritellä Puustista (2017, s. 53) lainaten *”eri toimijoiden yhteistyön koordinaatioksi kontekstissa, jossa on olemassa erilaisia organisaatioiden välisiä suhteita ja erilaisia päämääriä, mutta yhteinen ongelma, jonka ratkaisuun pyritään”*. (Puustinen, 2017, s. 53.) Tähän johtamisen tapaan liitetään usein sellainen toiminta, joka liittyy suunnitteluun, päätöksentekoon ja organisointiin (Mandell & Keast, 2009, s. 3). Näiden kahden verkostojen johtamisen rinnalle Puustinen (2017, s. 53–54) on esittänyt kirjallisuudessa vahvasti nousseen

verkostojen hallinnan (network governance), jolla viitataan rakenteellisempaan verkoston hallintaan organisatorisiin järjestelyihin. Verkostojen toiminnan ohjaamiseen verkostojen hallinta näyttäisi olevan lähtökohdiltaan rakenteellisempi ja institutionaalisempi kuin verkoston johtaminen, ja siinä korostuu erityisesti viranomaislakiin perustuva määräysvalta ohjata resursseja sekä kontrolloida ja koordinoida verkostossa tapahtuvaa yhteistyötä. (Puustinen, 2017, s. 53–54.)

Puustinen (2017, s. 53–54) on väitöskirjassaan todennut, että on tärkeää ymmärtää kokonaiskuva verkostojen johtamisesta julkisen sektorin kontekstissa, jotta kyetään tarkastelemaan johtamisen erilaisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia verkostoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että verkostojen johtamista (*leadership sekä management*) ja verkostojen hallintaa tulee tarkastella yhteen kietoutuneina, ei erillisinä. Järvensivu (2019, s. 114) kuitenkin teoksessaan esittää, että verkoston hallinta on johtamisessa väärä tavoite, sillä verkostojen kykyinä on olla itseohjautuvasti joustavia. Tässä tutkimuksessa verkostojen johtamista lähestytään sekä verkostojen johtamisen sekä verkostojen hallinnan näkökulmasta.

Verkostojohtaminen voidaan tässä tutkimuksessa siis nähdä kaiken kattavana terminä sille työlle, jota tehdään koko verkoston toimintakyvyn, toiminnan sekä kehittymisen eteen ja jolla mahdollistetaan verkostotyön onnistuminen (Järvensivu, 2019, s. 113; Laasonen ja muut, 2020, s. 25). Verkostojohtaminen voidaan määritellä tämän tutkimuksen kannalta erityisesti sellaiseksi verkoston päämääriä edistäväksi toiminnaksi (Laasonen ja muut, 2020, s. 25), jossa tavoitteena on tuottaa lisäarvoa verkostossa oleville toimijoille (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 15). Koska verkostojen johtamista on tarkasteltu hieman eri tavoin eikä siitä ole voitu erottaa yksiselitteisesti kaikkein oleellisempia elementtejä, jättää se laajan vapauden sille, millaisia keinoja verkoston johtajan on järkevää ja mahdollista käyttää erilaisissa verkostoissa. (Puustinen, 2017, s. 53–55.)

3.2.1 Verkostonjohtamisen tehtäviä

Sydänmaanlakka (2015, s. 166) on todennut, että verkostojen johtamisessa on kyse yli organisaatorajojen menevästä johtamisesta, jolloin verkostojohdamisella pyritään erityisesti siihen, että useat toimijat saadaan tekemään laadukasta yhteistyötä ja puhaltamaan yhteen hiileen. Klijn ja muut (2010, s. 1065, 1068) ovat esittäneet artikkelissaan, että verkostojohdamisella on suuri merkitys siihen, että kyetään saavuttamaan mielenkiintoisia tuloksia näissä monimutkaisissa vuorovaikutusprosesseja sisältävissä verkostoissa. Koska verkoston yhteistyö, tavoitteet ja intressit eivät synny itsestään, on välttämätöntä ohjata verkoston toimintaa. (Klijn ja muut, 2010, s. 1065, 1068.)

Laasonen ja muut (2020, s. 57) ovat esittäneet, että verkostolle tulee määrittää selkeät toimintatavat ja keinot, sekä tarkentaa toimijoiden odotukset verkostotoiminnasta. Muuten toiminnan fokus saattaa hajaantua ja toimijat asettavat omat odotuksensa verkostolle. (Laasonen ja muut, 2020, s. 57.) Usein aluekehittäjäverkostoissa olevilla toimijoilla on omat tavoitteensa verkostossa toimimiseen (Sotarauta ja muut, 2007, s. 12), mutta verkoston tarve ja tilaus yhdistettynä yhteiseen päämäärän ovat asioita, jotka vaikuttavat esimerkiksi toimijoiden motivaatioon sitoutua yhteiseen tekemiseen. (Laasonen ja muut, 2020, s. 54, 55.) Sotarauta ja muut (2003, s. 63) ovat nostaneet esiin Ståhlen (1998) ajatuksen siitä, että *”verkostolla tulisi olla mahdollisimman selkeä perusidea ja sellainen missio, joka auttaa verkostoon kuuluvia toimijoita ymmärtämään verkoston olemassaolon”*. Selkeästi mielletyt toimintaperiaatteet, tavoitteet ja arvot lisäävät tietoisuutta siitä, millaiset asiat ovat verkostossa tärkeitä ja tarkoituksenmukaisia. Näiden pohjalta kyetään myös priorisoimaan valintoja verkostossa. (Sotarauta ja muut, 2003, s. 63.)

Järvensivu (2019, s. 63, 107, 110) on teoksessaan esittänyt, että verkostojohdamisen keskiössä ovat luottamuksen, sitoutumisen ja tuntemisen ylläpitäminen. Hän esittää asian seuraavalla tavalla: *”Kun tunnemme toisemme, tiedämme mitä tietoa ja osaamista ja mitä tarpeita ja odotuksia toisilla on: syntyy vastavuoroisuuden mahdollisuus. Kun*

luotamme, jaamme ja otamme tietoa ja osaamista vastaan syvemmin. Kun sitoudumme, panemme tiedon ja osaamisen käyttöön". Hän täsmentää, että yhteistyötä on haastavaa tehdä, mikäli toimitaan sellaisten toimijoiden kanssa, keitä ei tunne. (Järvensivu, 2019, s. 63, 107, 110.) Luottamuksen, sitoutumisen ja tuntemisen nähdään muodostavan itseään vahvistavan kehän monille hyödyille, sillä ne toimivat perustana yhteiselle oppimiselle, osaamisen kehittymiselle, verkoston ratkaisukyvykkyydelle, yhteisten tavoitteiden löytämiselle, "me-hengen" rakentumiselle sekä tiedon ja ymmärryksen leviämiselle ja omaksumiselle. (Järvensivu, 2019, s. 107, 108, 109; Järvensivu ja muut, 2014, s. 14.) Järvensivu (2019, s. 107, 108, 109) myös esittää, että verkostojohtamisen tehtävänä on esimerkiksi tukea verkoston dialogisuutta, avoimuutta sekä rakentaa yhteinen tietoaalusta ja yhteinen kehittämistyön prosessi.

Sydänmaanlakka (2012, s. 81) on esittänyt teoksessaan seitsemän keskeisintä tehtävää verkostojohtamiselle. Hänen mukaansa verkostolle tulee ensinnäkin luoda innostava, selkeä ja konkreettinen visio sekä toisekseen verkoston tavoitteet tulee määritellä yhteisesti. Johtamisella tulee myös luoda yhteiset arvot ja kulttuuri sekä sopia yhteisesti verkoston johtamismalli. Verkostolle tulee luoda selkeät toimintaperiaatteet ja prosessit sekä johtamisella tulee vahvistaa verkoston läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja luottamusta. Viimeisenä eli seitsemäntenä johtamisen tehtävänä on luoda hyvät verkkotyökalut tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 81.)

Innala ja muut (2014, s. 57, 59) ovat puolestaan esittäneet julkaisussaan kattavasti verkostokoordinaattorin tehtäviä verkostossa. He kuvaavat, että koordinaattori on mukana koko verkoston elinkaaren ajan aina verkoston käynnistämisestä, vakiinnuttamisesta sekä uudistamisesta verkoston toiminnan jatkamisen tai päättämisen arviointiin. *Käynnistettäessä verkostoa* koordinaattorin tulee tunnistaa oleelliset toimijat, sitouttaa heidät verkoston toimintaan, luoda visio ja suuntaviivat toiminnalle, olla keulakuva verkostolle sekä kuvata toimijoiden roolit ja yhteistoiminnasta saatavat hyödyt. *Verkoston vakiinnuttamisvaiheessa* koordinaattori selkeyttää verkoston tehtävät, toimintatavat ja toimijoiden roolit, organisoii toimintaa ja vastaa toimijoiden

välisestä verkottumisesta, ohjaa toimintaa sekä todentaa ja yhdistää syntynyttä tietoa ja osaamista. *Uudistumisessa* puolestaan tarkoituksena on kehittää verkoston toimintaa arvioimalla sitä läpinäkyvästi, muuttamalla tarvittaessa verkoston toimintaa yhdessä jäsenten kanssa, välittämällä tietoa yli verkosto ja organisaatorajojen sekä muistuttamalla verkoston tavoitteista ja seurata niiden toteutumista. Arvioinnin pohjalta päätetään, jatketaanko vai päätetäänkö verkoston toiminta. (Innala ja muut, 2014, s. 57, 59.)

Sørensen ja Torfing (2009, s. 234) ovat julkaisussaan ilmaisseet, että verkoston arvioinnilla voidaan parantaa verkostojen vaikuttavuutta ja suoriutumista. Arvioinnin pohjalta kyetään suuntaamaan ja kehittämään verkoston toimintaa uudelleen (Ala-Poikela ja muut, s. 34). Innala ja muut (2014, s. 50) esittävät, että arvioinnin tavoitteena on vähentää toiminnan epävarmuutta sekä parantaa verkoston vaikuttavuutta ja päätöksentekoa. Verkoston toimintaa tulisi Valtioneuvoston kanslian (2019, s. 16, 36) julkaisun mukaan seurata ja arvioida yhdessä jäsenten kanssa, jotta nähdään, onko verkosto onnistunut tuottamaan ratkaisuja verkoston alkuperäiseen tarkoitukseen ja tavoitteisiin nähden. Verkoston toimivuutta voidaan arvioida esimerkiksi verkoston tuottaman lisäarvon, rakenteiden, yhteistyön ja vuorovaikutuksen laadun sekä verkostojäsenten sitoutuneisuuden ja itseohjautuvuuden näkökulmasta. Verkostoissa tulisi arvioida myös verkostojen toimintaa yksilötasolla eli sitä, millaisia hyötyjä ja vaikutuksia yksittäiset toimijat ovat saaneet verkostossa toimimisesta (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 16, 36). Kun tunnustetaan sekä yhteiset että yksittäisille osapuolille yhteistyöstä syntyvät hyödyt, lisäävät ne yhteistä ymmärrystä verkoston toiminnasta, vaikuttavuudesta, tavoitteista ja osaamisesta (Innala ja muut, 2014, s. 61).

Verkostojohtamisen kannalta on kuitenkin hyvä muistaa, että verkostoja on erilaisia ja niitä johdetaan eri tavoin. Paikka, aika, verkoston rakenne ja tehtävät määrittävät sen, millainen johtajuuden tarve ja muoto on milloinkin – johtajuus on näin ollen kontekstisidonnaista. (Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 56.) Järvensivu (2019, s. 123) kuitenkin ehdottaa, että verkoston johtamiselle tarkoituksenmukaisimman tavan

löytäminen ilmenee parhaiten siten, kun keskustellaan muiden verkostoissa olevien toimijoiden kanssa siitä, millaisia odotuksia ja tarpeita heillä on verkostotyölle. Verkostomaisen toiminnan johtamisessa on tärkeää, että verkostoitumisen mahdollistamista tehdään yhdessä tietoisesti (Järvensivu ja muut, 2010, s. 17). Johtamista tulisi verkostoissa ensisijaisesti toteuttaa sellaisista yhteistyön toimintatavoitteista ja -ehdoista käsin, jotka ovat yhdessä verkostossa olevien toimijoiden kanssa sovittu ja joiden puitteissa verkoston jäsenet pyrkivät tavoittelemaan tuloksia. Verkostotoimintaa ei voida pitää itseisarvona, vaan siltä tulisi aina odottaa jonkinlaisia tuloksia. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 15, 16, 19.)

3.2.2 Verkostojohtamisen keinoja

Verkostoyhteistyötä voidaan mahdollistaa Järvensivun (2019, s. 126) mukaan kahdella perustehtävällä, joita ovat koordinointi ja fasilitointi. Järvensivu ja muut (2010, s. 25, 47) ovat esittäneet, että verkoston organisointi ja verkostossa olevien toimijoiden keskustelujen onnistuminen edellyttää tietoista, systemaattista koordinointia ja fasilitointia. Koordinoinnilla he tarkoittavat esimerkiksi toimijoiden tapaamisten, tiedonvälityksen, työpajojen sekä muiden yhteistyöhön liittyvien toimenpiteiden suunnittelua ja edistämistä paikan ja ajan suhteen. Heidän mukaansa verkoston onnistunut koollekutsuminen on kiinni siitä, miten hyvin toimijat saadaan motivoitua verkostotapaamisiin. Tällöin tulee kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että kutsussa perustellaan verkostoon osallistumisesta saadut hyödyt ja tarpeellisuus. Koordinoinnin voisi kiteyttää Plastrikin ja muiden (2014, s. 57) määritelmän mukaisesti erityisesti sellaiseksi toiminnaksi, joka auttaa verkoston jäseniä kokoontumaan yhteen.

Fasilitoinnilla Järvensivu ja muut (2010, s. 47–48) puolestaan tarkoittavat hyvän keskustelun mahdollistamista toimijoiden välillä. Järvensivu (2019, s. 127) on teoksessaan kuvaillut fasilitointia erityisesti sellaiseksi toiminnaksi, jolla varmistetaan kohtaamisten laadukkuus. Hänen mukaansa kohtaamisten laadukkuus tiivistyy yhteiseen oppimiseen eli siihen, mitä verkostossa olevat toimijat oppivat toisiltaan ja miten he

kehittävät uutta tietoaan yhdessä. Fasilitoinnin tarkoituksena ei ole välttää ennakkoluulojen tai ristiriitojen esille nostamista, vaan edistää niiden hedelmällistä ja rakentavaa käsittelyä (Järvensivu ja muut, 2010, s. 47–48). Yleisimpiä fasilitoinnin työskentelymenetelmiä ovat muun muassa seminaarit, asiantuntijaluennot, työpajat tai pienryhmätyöskentelyt, joissa ohjataan tai keskustelutetaan osallistujia päämäärien saavuttamiseksi (Järvensivu, 2019, s. 128, 130; Kantojärvi, 2012, s. 11). Plastrik ja muut (2014, s. 54) ovat omassa teoksessaan esittäneet mielenkiintoisen näkemyksen siitä, että mikään ei hidasta niin merkittävästi verkostosta saatavan lisäarvon syntymistä kuin koordinoinnin ja fasilitoinnin epäonnistuminen.

Usein fasilitointia ei nosteta esille yhtä vahvaksi tekijäksi kuin koordinointia, mutta todellisuudessa nämä ovat yhtä tärkeitä ja niihin tulisi kiinnittää huomiota erikseen verkostojohdamisessa (Järvensivu, 2019, s. 126). Eräänä fasilitoinnin keinona voidaan verkoston luonteesta riippuen hyödyntää esimerkiksi *Me-We-Us* -menetelmää, jossa toimijoita aktivoidaan tasapuolisesti pohtimaan käsiteltäviä asioita ensin yksin, sen jälkeen pienryhmissä ja lopuksi koko ryhmänä. Menetelmän tarkoituksena on saada kaikki osallistumaan ja jakamaan tietotaitoaan muille. (Kantojärvi, 2012, s. 54, 55.) Fasilitoinnin keinona voi toimia myös itseohjautuvampi *Open Space* -menetelmä, jossa agenda ja käsiteltävät aiheet nousevat verkostolta itseltään sekä ryhmät muodostuvat itseohjautuvasti. Työskentelyn lopuksi käsitellään aikaan saadut tulokset yhdessä. Menetelmä onnistuu erityisesti silloin, kuin osallistujilla on kykyä itseohjautuvaan oppimiseen. (Järvensivu, 2019, s. 132, 133.) Toisaalta fasilitoinnin keinona voi riittää myös yksipuolisempi tiedonvaihto eli opettaminen, jolloin yksi tai useampi asiantuntija välittää tietoaan ja osaamistaan muille erilaisin viestinnällisin keinoin keskusteluttaen lopuksi osallistujia (Järvensivu, 2019, s. 128, 129).

Verkostojohdaminen on ennen kaikkea vaikuttamista toimijoihin. Sillä tarkoitetaan toimijoiden motivointiin, aktivointiin ja ohjailemiseen liittyviä asioita, jotta verkosto saavuttaa asetettuja tavoitteita. Vaikuttamisen keskeisimmät keinot liittyvät esimerkiksi vakuutteluun, suostutteluun, informointiin ja viestintään. (Valkokari ja muut, 2009, s.

156–157.) Sotarauta (2010, s. 392–397) on tutkimuksessaan puolestaan tarkastellut alueellisen kehittäjäverkostojen johtajuutta ja sitä, millaisia vaikuttamiskeinoja johtajalla on yhteistyön edistämiseksi. Hän on järjestänyt nämä vaikuttamiskeinot viiteen toimeen, joita ovat tietoisuuden luominen, mobilisointi, kehystäminen, koordinaatio ja yhteiset visiot. (Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 57; Sotarauta, 2010, s. 392–397.) *Tietoisuuden luomisessa* herätetään ja suunnataan huomio käsillä olevaan ongelmaan. *Kehystämällä* luodaan yhteiset ajattelumallit yhteiselle toiminnalle. *Mobilisoinnilla* aktivoidaan toimijat liikkeelle, jotta saadaan heidän resurssejaan, tietojaan ja osaamistaan verkoston käyttöön. *Koordinaatiolla* kyetään jäsentämään ja luomaan toiminnalle rakenteita. *Yhteisen vision* luominen on puolestaan jatkuva prosessi edellisten toimien taustalla. (Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 56.) Nämä viisi vaikuttamiskeinoa esitetään laajemmin taulukossa 4.

Taulukko 4. Verkostojohtajan keskeisimmät keinot aluekehittämisen verkostoissa (soveltaen Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 57; Sotarauta, 2010, 392–397).

	Tavoite	Toimet	Välineet
<i>Tietoisuuden luominen</i>	Yhteinen tietoisuus ja ymmärrys ongelmasta	Huomion suuntaaminen, kontekstin asettaminen ja merkityksen luominen	Seminaarit, keskustelut, tiedon välittäminen eri välineillä, joukkotiedotuksen käyttö hyvien esimerkkien tai tarinoiden levittämiseen, strategia- ja ennakkointiprosessit
<i>Mobilisointi</i>	Tarpeellisia resursseja, kyvykkyyksiä ja tietoa omaavien toimijoiden aktivoituminen	Oikeiden toimijoiden tunnistaminen, osallistaminen ja kumppanuuksien luominen	Toimijoiden intressien ja ajattelutapojen, tuntemus; resurssien, kuten rahoituksen, tiedon ja osaamisen avaaminen osallistumisen ohella; houkuttelevuus
<i>Kehystäminen</i>	Yhteinen kieli ja ajattelumalli	Merkitysten ja ymmärrysten luominen hienovaraisissa merkityksenantoprosesseissa	Uusien ajatusten tuominen verkostoon, keskustelut, avoimuuden ylläpitäminen, keskustelun suuntaaminen
<i>Koordinaatio</i>	Yhteistyön koordinaatio ja työnjako	Tavoitteiden jatkuva yhteensovittaminen, konkreettisten toiminnan polkujen etsiminen ja koordinointi, sosiaalisen integraation edistäminen	Instituutioiden ja rakenteiden muuttaminen; verkostosuhteiden tiivistäminen ja läpinäkyvyydestä huolehtiminen; epämuodollisten suhteiden tukeminen
<i>Yhteiset visiot</i>	Tulevaisuudenkuvien määrittäminen	Erilaisten tavoitteiden tunnistaminen ja yhteisten nimittäjien etsiminen ja luominen	Kommunikatiiviset ja tulkinnalliset strategiaprosessit, toisten toimijoiden tavoitteiden tuntemus, kiinnostavien keskusteluaiheiden ja toimintamahdollisuuksien tarjoaminen

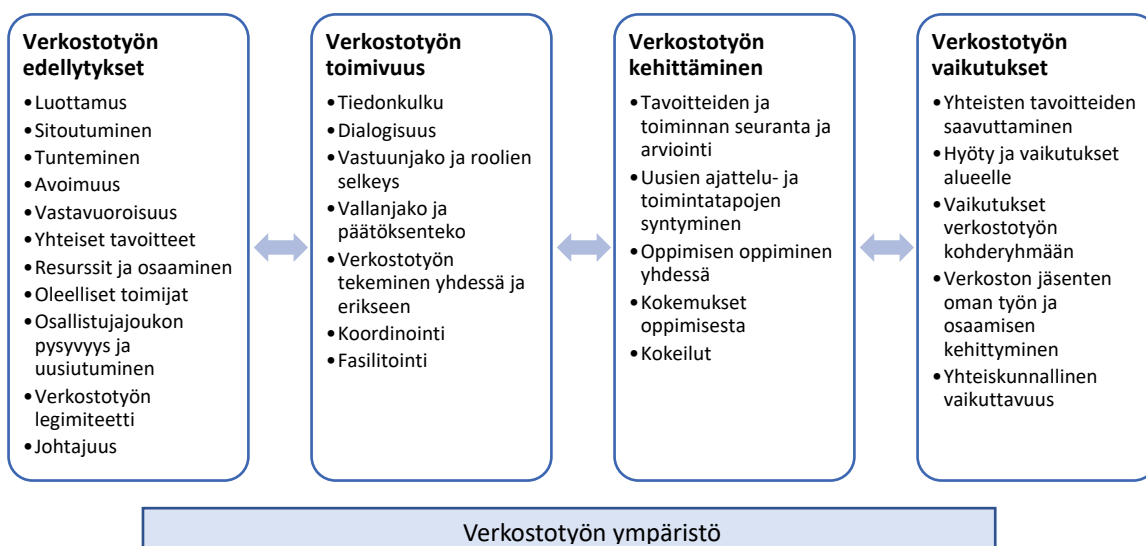
Verkostojohtajalle on lueteltu myös kirjallisuudessa erilaisia kyvykkyyksiä, joiden nähdään vaikuttavan siihen, miten hyvin verkostoja voidaan johtaa. Pulkkinen (2007, s. 79–84, 88) on julkaisussaan esittänyt sellaisia taitoja, joita kehittäjäverkoston johtaja tarvitsee hyvässä verkostojohtamisessa. Hänen mukaansa verkoston johtajalla tulee olla ensinnäkin *kykyä saada aikaan win-win -tilanteita*, jolloin osallistuminen verkostoon koetaan houkuttelevampana kuin siitä poisjääminen. Verkoston johtajalla tulee toisekseen olla kykyä osata *aktivoida toimijoita ja resursseja* siten, että toimijat verkostossa haluavat antaa resurssejaan ja aikaansa verkoston käyttöön. Johtajan tulee kyetä myös *rajoittamaan vuorovaikutuskustannuksia*, jolla tarkoitetaan sitä, että toimijoille ei saa syntyä ajatusta siitä, että yhteiseen toimintaan sijoitetut resurssit ovat verkostoista saatuihin tuotoksiin nähden liian suuret. Neljänneksen verkostojohtajan tulee olla kykyä *sitouttaa toimijat yhteiseen toimintaan* vakuuttamalla toimijat verkostossa tapahtuvasta vastavuoroisuuden merkityksestä. Viidenneksen johtajalla tulee olla myös *pelisilmää poliittis-hallinnollisella kentällä* toimimisesta, jotta johtaja tietää miten poliittinen ulottuvuus on kytkeytynyt verkostojen kehittämistoimintaan. Johtamisen tulee tukea myös *vuorovaikutuksen avoimuutta ja laatua* ja johtajalla tulee olla *kykyä visioida visioiden välillä*. Johtajan tulee myös *parantaa ja muuttaa verkoston rakenteita tarvittaessa*. (Pulkkinen, 2007, s. 79–84, 88.)

3.3 Verkostotyöllä vaikuttavuutta

Aluekehittäminen on verkostotyötä (MDI, 2020). Verkostotyö perustuu verkostossa olevien toimijoiden haluun tai tarpeeseen osallistua ja tehdä yhteistyötä (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 14). Verkostotyöllä Järvensivu (2019, s. 37, 44) korostaa erityisesti yhteistä työntekemistä verkostossa ja sitä tekevät toimijat keskenään organisaatioina, ryhminä ja yksilöinä. Verkostoja pidetään kaikkia osapuolia hyödyttävänä toimintana (Innala ja muut, 2014, s. 61) ja verkoston lisäarvo nähdään muodostuvan verkostossa olevien toimijoiden yhteisen työskentely- ja tiedonrakentamisprosessin lopputuloksena (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 18). Hyödyn saamiseksi toimijan on kuitenkin vastavuoroisesti käytettävä aikaa, sitouduttava

verkoston toimintaan, sovitettava omat tavoitteet yhteisiin tavoitteisiin ja annettava vastavuoroisesti myös omia resurssejaan yhteiseen käyttöön (Siltanen & Kolehmainen, 2011, s. 10). Verkostoissa olevilla toimijoilla tulee olla ennen kaikkea ymmärrys siitä, millainen logiikka verkostomaisen toiminnan taustalla on (Laasonen ja muut, 2020, s. 24).

Verkostotyö on edellytys erityisesti niissä tilanteissa, joissa pyritään saamaan sellaisia kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joita yksittäinen organisaatio ei kykene yksin tarjoamaan tai joita markkinoilta ei voida valmiiksi ostaa. Tutkimusten mukaan verkostotyön avulla voidaan tehokkaammin kehittää verkostoissa tapahtuvaa tiedonvaihtoa, jotta saavutetaan ratkaisuja useiden toimijoiden rajat ylittäviin dynaamisiin ja monimutkaisiin haasteisiin. (Järvensivu ja muut, 2014, s. 6–7.) Kuviossa 2 on esitetty onnistuneen verkostotyön elementtejä, jotka on jaettu neljään pääkategoriaan: (1) verkostotyön edellytykset, (2) verkostotyön toimivuus, (3) verkostotyön kehittäminen ja (4) verkostotyön vaikutukset. (Järvensivu, 2019, s. 228; Järvensivu ja muut, 2014 s. 7.) Järvensivu (2019, s. 227) pitää kuviossa 2 esitettyjä kategorioita myös verkostojen johtamisen viitekehyksenä.



Kuvio 2. Verkostotyön onnistumisen elementit (mukaihen Innala ja muut, 2014, s. 7; Järvensivu, 2019, s. 228; Järvensivu ja muut, 2014, s. 7).

Verkostotyön edellytykset kuvaavat elementteineen verkostotyön onnistumisen perustaa, mutta ne eivät takaa itsessään vielä sitä, että verkosto tuottaisi haluttuja vaikutuksia tai tuloksia. *Verkostotyön toimivuus* elementteineen puolestaan kuvaavat verkoston käytännön toimivuutta, johon liittyy esimerkiksi sellaisia elementtejä kuin tiedonkulku, koordinointi ja fasilitointi. (Järvensivu, 2019, s. 229.) Järvensivu (2019, s. 229) kuitenkin toteaa, että elementtien jakaminen edellytyksiin ja toimivuuteen on väistämättä häilyvää. Esimerkiksi päätöksenteon voidaan nähdä olevan myös edellytyksissä ja puolestaan vastavuoroisuus voi olla toimivuuteen liittyvä tekijä. *Verkostotyön kehittäminen* elementteineen kuvaa verkostotyön kehittymistä ja verkostossa oppimista, joiden nähdään uudistavan verkoston toimintaa. *Verkostotyön vaikutukset* elementteineen kuvaavat puolestaan esimerkiksi verkoston tavoitteiden saavuttamista sekä toimijoiden oman työn ja osaamisen kehittymistä verkostossa toimimisesta. (Järvensivu, 2019, s. 227–230; Järvensivu ja muut, 2014, s. 7–8.) Kehyksen alapuolella oleva ”*verkostotyön ympäristö*” kuvaa kaikkia niitä toimijoita, joiden kanssa toimitaan verkostossa joko yhdessä tai yksittäin (Järvensivu ja muut, 2014, s. 8).

Laasonen ja muut (2020, s. 63) ovat omassa julkaisussaan kehitelleet vaikuttavuusperusteisen viitekehyksen verkostoyhteistyölle, missä korostuu myös verkostotyön merkitys. Heidän mukaansa vaikuttavassa verkostoyhteistyössä tulisi määrittää ensinnäkin se, millaisia vaikutuksia verkostotyöllä tavoitellaan ja millaisia vaikutuksia voidaan saada aikaiseksi. Toisekseen tulisi pohtia, mitä konkreettisia tuloksia verkostotyöllä täytyisi saada aikaiseksi, jotta näitä tavoiteltavia vaikutuksia voidaan saada aikaan. Kolmanneksi täytyy ajatella, mitä verkostoyhteistyö on oikeastaan käytännössä ja millaista tarkoituksenmukaista toimintaa tarvitaan, jotta halutut tulokset saavutetaan. Neljänneksi on tärkeää kohdistaa resurssit ja voimavarat sellaiseen suuntaan, jotta toiminta olisi tehokasta sekä vaikuttavaa. (Laasonen ja muut, 2020, s. 63.)

Linnamaa ja Sotarauta (2000, s. 43–44) ovat esittäneet julkaisussaan erityisesti alueellisten kehittäjäverkostojen laatua ja tehokkuutta rajoittavia tekijöitä, joiden

voidaan nähdä heikentävän verkostotyön onnistumista. Heidän mukaansa kehittäjäverkostoissa ongelmallisimmat toiminnan tekijät liittyvät usein toimijoiden ajattelumalleihin ja toimintatapoihin, joita voidaan kutsua näkymättömiksi esteiksi. Verkostotoiminnan rajoittavia tekijöitä ovat esimerkiksi verkoston keinotekoisuus, resurssien puute, työnjaon epäselvyys sekä informaation panttaaminen (ks. taulukko 5).

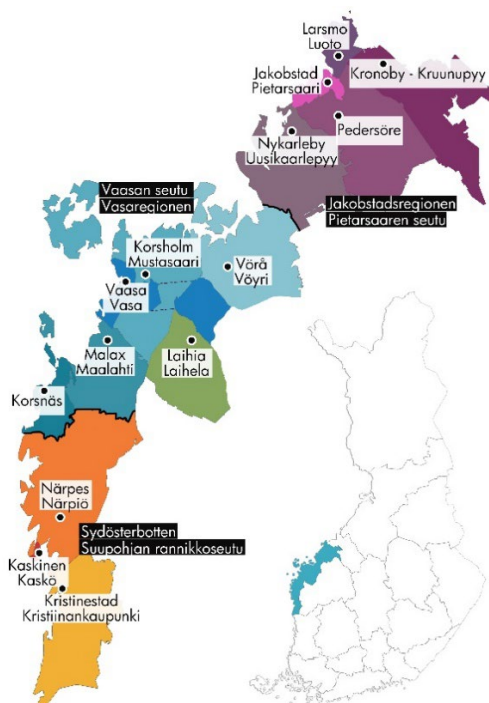
Taulukko 5. Verkostotyötä heikentävät tekijät alueellisissa kehittäjäverkostoissa (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 44; täydentäen Jurmu, 2007, s. 46).

<i>Keinotekoisuus</i>	Kehittäjäverkostoilla on taipumus muodostua keinotekoisiksi verkostoiksi, jolloin yhteistyöstä tulee itsetarkoituksellista, hallinnon sektoreiden ja institutionaalisten rakenteiden perusteella määräytyvää yhteistyötä yhteistyön itsensä vuoksi.
<i>Yhteensopimattomuus</i>	Organisaatiot ja niiden avainhenkilöt eivät tule toimeen keskenään.
<i>Eristäytyminen</i>	Organisaatiot keskittyvät sisäisiin asioihinsa, eivätkä aktiivisesti suuntaudu ulospäin ja etsi uusia kumppanuussuhteita ja yhteisiä hankkeita.
<i>Informaation panttaaminen</i>	Organisaatiot eivät aktiivisesti jaa tietoa toisilleen.
<i>Epäluotettavuus</i>	Verkostomaiset suhteet perustuvat luottamukseen. Jos luottamus menetetään, sen palauttamiseen kuluu runsaasti aikaa ja energiaa.
<i>Kurittomuus</i>	Osa toimijoista ei kunnioita verkoston pelisääntöjä ja kumppanuussuhteiden ensisijaisuutta, jolloin luottamukselliset suhteet saattavat vaarantua.
<i>Ymmärtämättömyys</i>	Keskeiset toimijat eivät ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita ja strategioita. Lisäksi he saattavat käyttää omaa ammattisanastoaan, jolloin ihmiset päätyvät puhumaan toistensa ohi.
<i>Sitoutumattomuus</i>	Toimijoiden oletetaan sitoutuvan ”yhteisen hyvään”, etsimättä sitoutumista kunkin toimijan omista lähtökohdista ja hyväksymättä erilaisia tapoja sitoutua.
<i>Resurssien puute</i>	Kun toimitaan verkostomaisessa suhteessa, jokaisen osapuolen olisi tuotava verkostoon jotain lisäarvoa.
<i>Oppimattomuus</i>	Verkostoon kuuluvat toimijat eivät osaa hyödyntää omia eikä muiden kokemuksia eikä sulauttaa uutta omaan toimintaan.
<i>Foorumien vähäisyys ja toimimattomuus</i>	Yhteistyön onnistuminen edellyttää sellaisten foorumien riittävää määrää, joilla yhteistyötä on mahdollista jäsentää ja jotka tukevat toimijoiden mahdollisuutta osallistua keskusteluun.
<i>Työnjaon selkiintymättömyys</i>	Verkostossa juututaan paikallaan pyörivään keskustelukaruselliin, jos työtä ei osata jakaa ja yhdessä tekemistä vastuuttaa riittävän selkeästi.
<i>Verkostousko ja verkostoväsymys</i>	Uskotaan, että verkostot tekevät toiminnasta automaattisesti hyvää. Toinen ongelma on liika verkostojen määrä, jonka seurauksena niihin ei jakseta tosissaan panostaa.
<i>Verkostojen jäsentymättömyys</i>	Ihmiset hahmottavat verkostoja eri tavoin, osalle rakenne, osalle väline ja osalle toimintatapa ja toiselle toimintaympäristö.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tapaustutkimuksen kohde ja tutkimusalue

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan eri metodein joko yksittäistä tapausta tai joukkoa tapauksia, ja sen tavoitteena on tyypillisimmin kuvailla ilmiötä. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 134–135.) Tutkimuksen kohteena ovat Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimat verkostot. Pohjanmaan liitto on kuntalaissa (410/2015, 55 §) tarkoitettu kuntayhtymä. Pohjanmaan liitto toimii aluekehittäjänä yli 176 000 asukkaan Pohjanmaalla. Pohjanmaan liitto on yksi Suomen kahdeksastatoista maakunnan liitosta, jossa jäseninä ovat neljätöista Pohjanmaan kuntaa. (Obotnia.fi, 2021c.) Jäsenkuntia ovat Kaskinen, Korsnäs, Kristiinankaupunki, Kruunupyy, Laihia, Luoto, Maalahti, Mustasaari, Närpiö, Pedersöre, Pietarsaari, Uusikaarlepyy, Vaasa ja Vöyri (ks. kuvio 3). Vaasa toimii kuntayhtymän kotipaikkana. Kuntayhtymän kielet ovat suomi ja ruotsi. (Obotnia.fi, 2021b, s. 1.)



Kuvio 3. Pohjanmaan kunnat (Obotnia.fi, 2021e).

Maakunnan liiton toimintaa ohjaavat maakuntavaltuusto sekä maakuntahallitus. Ylintä päätösvaltaa käyttää maakuntavaltuusto, joka on jäsenkuntiensa valitsema. Maakuntahallitus ohjaa puolestaan käytännön työtä ja sen kokoonpanon valitsee maakuntavaltuusto. Jäsenkuntien edustajat sekä maakuntavaltuustoon että maakuntahallitukseen valitaan kunnallisvaalien vaalitulosten jakaumien perusteella. (Obotnia.fi, 2021a.) Maakunnan liitto toimistoinen toimii maakuntahallituksen apuna maakuntajohtajan johdolla (Kuntaliitto, 2017).

Kuntayhtymänä Pohjanmaan liiton tehtäviin kuuluvat ensisijaisesti maankäyttö- ja rakennuslaissa tarkoitetut tehtävät sekä alueiden kehittämistä koskevassa laissa määrätyt tehtävät. Näiden lisäksi Pohjanmaan liiton tulee huolehtia muualla määrätyistä lainsäädännöllisistä tehtävistä, jäsenkuntiensa antamista tehtävistä sekä tarpeellisista väestön kulttuuriasioista. (Obotnia.fi, 2021b, s. 1–2.) Pohjanmaan liiton viraston organisaatio jakautuu neljään päävastuualueeseen, joita ovat alueiden kehittämisen yksikkö, alueiden käytön suunnittelun yksikkö, kulttuuriyksikkö sekä esikuntatoiminto (Obotnia.fi, 2017, s. 6).

Alueiden kehittämisen yksikön vastuulla on maakunnan kehittäminen muiden alueen toimijoiden kanssa. Yksikkö vastaa elinkeino- ja innovaatioasioista, kansainvälisistä asioista, edunvalvonnasta, ennakoinnista sekä maakuntastrategian laatimisesta. (Obotnia.fi, 2017, s. 6.) Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikkö pyrkii luomaan edellytyksiä maakunnan tasapainoiselle taloudelliselle kasvulle ja kehittymiselle. Tavoitteena on edistää maakunnan väestön hyvinvointia ja kilpailukykyä yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa. (Obotnia.fi, 2021d.)

Tämän tutkimuksen tarkasteltavat verkostot ovat valikoituneet yhteistyössä Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön asiantuntijoiden kanssa. Tarkasteluun valitut verkostot on esitetty yksityiskohtaisemmin liitteessä 2. Näillä verkostoilla on omat tavoitteensa ja ne on luotu tiettyä tarkoitusta varten joko yhteisen tarpeen tai

toimeksiannon kautta. Niitä myös kehitetään suurelta osin tietoisesti koordinoinnin avulla. (Provan & Kenis, 2008, s. 231.) Valitut verkostot tutkimukseen ovat:

- Maakunnan yhteistyöryhmä (MYR)
- Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkosto
- Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukunta
- Koulutuksen neuvottelukunnan ennakointijaos
- Pohjanmaan järjestöneuvottelukunta
- Pohjanmaan kuntien tasa-arvoverkosto
- Pohjanmaan tasa-arvoryhmä
- Pohjanmaan kuntien osallisuusverkosto
- Pohjanmaan osallisuusryhmä
- Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkosto (S3-verkosto)
- Pohjanmaan tulevaisuusryhmä
- Maatalouden tulevaisuus -ryhmä
- Pohjanmaan elinkeinoryhmä
- Kunnan- ja kaupunginjohtajien foorumi

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään kyselytutkimusta. Vehkalahti (2014, s. 11, 13) mukaan kyselytutkimuksen avulla voidaan tarkastella erilaista tietoa esimerkiksi yhteiskunnallisista ilmiöistä, mielipiteistä, arvoista, ihmisten toiminnasta sekä asenteista. Hän kuvailee näitä monimutkaisiksi ja moniulotteisiksi toiminnoiksi, joiden tutkiminen ei ole helppoa. (Vehkalahti, 2014, s. 11, 13.) Hirsjärvi ja muut (2013, s. 198–200) esittävät, että kyselytutkimuksessa voidaan muodostaa kysymyksiä usealla tavalla, joista tyypillisimpinä ovat kolme muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä jätetään vastaajalle tyhjä tila vastaamiselle, monivalintakysymyksissä tutkija on tehnyt valmiiksi vastausvaihtoehdot vastaajalle ja asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä vastaajalle esitetään väittämiä, joista hän valitsee itselleen sopivimman vastausvaihtoehdon. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 198–200.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekä avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä että asteikkoihin

perustuvia kysymyksiä sen mukaan, millaista tietoa kyseisestä kysymyksestä halutaan saada selville.

Kyselytutkimusta voidaan Vehkalahten (2014, s. 12) mukaan pitää enimmäkseen määrällisenä tutkimuksena (Vehkalahti, 2014, s. 12). Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyse tutkimustavasta, jossa tietoa tarkastellaan pääasiassa numeerisesti eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään kuvaillen numeroiden avulla. Määrällinen tutkimus vastaa sellaisiin kysymyksiin kuin *kuinka usein*, *kuinka paljon* ja *kuinka moni*. (Vilka, 2007, s. 14.) Vaikka Vehkalahti (2014, s. 13) toteaaakin määrällisen tutkimuksen olevan yleisempi lähestymistapa kyselytutkimuksessa, hänen mukaansa usein määrällisen tutkimuksen rinnalla hyödynnetään samanaikaisesti myös laadullisia menetelmiä, joiden avulla on mahdollista saada yleiskäsityksen sijaan myös yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuskohteesta (Vehkalahti, 2014, s. 13).

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse puolestaan ”todellisen elämän” tarkastelusta, jossa pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 161). Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on hyvin yleinen analyysitapa, jota hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysissa tutkimusaineisto joko luokitellaan, kategorioidaan tai tiivistetään. Sitä voidaan käyttää heidän mukaansa etenkin silloin kun tutkitaan inhimillistä vuorovaikutusta, kuvataan ihmisten kokemuksia tai käsityksiä tutkittavasta kohteesta. Tässä kyselytutkimuksessa hyödynnetään sekä määrällisen että laadullisen näkökulman tutkimusta, sillä esimerkiksi vaikuttavuuden kokemisen tarkastelu numeerisesti olisi epäkäytännöllistä (Vehkalahti, 2014, s. 13).

Avointen vastausten analysoinnissa käytetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia toteutetaan Vilkan (2021, s. 163) mukaan joko aineistolähtöisen tai teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pääpaino on itse

aineistossa ja teoria rakennetaan aineiston pohjalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 18). Tutkijan tavoitteena on esimerkiksi löytää jonkinlainen toiminnan logiikka tai yhteneväinen kertomus. Teorialähtöisessä analyysissä taas analysoidaan tutkimustuloksia teorian sekä aiemman tutkimuksen valossa. (Vilka, 2021, s. 163, 170.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, s. 18) ovat julkaisussaan esittäneet, että aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan nähdä olevan teoriasidonnainen tutkimus, jota kutsutaan usein abduktiiviseksi päättelyksi. Tällöin aineiston analyysissä etsitään tulkintojen tueksi vahvistusta ja selityksiä teoriasta, eli analyysia ohjaavat sekä aineisto että teoria. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 18.) Tämän tutkimuksen avointen vastausten analysoinnissa hyödynnetään erityisesti abduktiivista lähestymistapaa.

Määrällisten vastausten analysoinnissa on hyödynnetty tilastoanalyysin välineenä Excel-ohjelmaa, jossa myös aineisto on käsitelty. Määrällisiä tuloksia esitetään tässä tutkimuksessa kirjoitetun tekstin lisäksi kuvioilla, joiden avulla kyetään antamaan nopeasti luettavaa tietoa ja mielikuvia yleisestä jakaumasta. Kuviot havainnollistavat sekä lisäävät tekstin ymmärtämistä ja päinvastoin. Kuviot on esitetty pylväskuvioina, joissa jokainen pylväs kuvaa toisistaan riippumattomia luokkia. (Vilka, 2007, s. 106, 135, 138, 139.) Asteikkoihin perustuvissa vastauksissa aineistoa analysoidaan tarkastelemalla väliasteikoista saatuja vastauksia etenkin keskiarvoihin nojautuen (*1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä*). Näitä vastauksia tulkitaan sanallisesti erityisesti teoreettiseen viitekehykseen peilaten. (Vehkalahti, 2014, s. 35.) Asteikkoihin perustuvat vastaukset on taulukoitu myös havaintomatriisiin, joka on esitetty liitteessä 5 (Vilka, 2021, s. 110).

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen pääaineisto on kerätty verkostokyselyllä (ks. liite 1), jossa on sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Kysely on kohdennettu Pohjanmaan alueen toimijoille, jotka ovat mukana Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimissa verkostoissa. Kysely koostuu viidestä pääosiosta, josta ensimmäisessä osiossa vastaajalta

pyydetään tämän tutkimuksen kannalta oleellisia taustatietoja. Toisessa osiossa pyritään selvittämään miten vastaajat kokevat verkostoyhteistyön vaikuttavuuden omasta mielestään. Kolmannessa osiossa pyritään saamaan Pohjanmaan liitolle aluekehittämismääräaikaisena tietoa siitä, miten vastaajien mielestä aluekehittämisen verkostoyhteistyö toimii tällä hetkellä yleisesti koko Pohjanmaalla. Neljännessä osiossa kartoitetaan verkostoyhteistyön toimivuus ja nykytilanne Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimissa verkostoissa. Viimeisessä osiossa selvitetään vastaajien tulevaisuuden kehittämistarpeita Pohjanmaan liiton koordinoimille verkostoille.

Kysely on lähetetty Pohjanmaan liiton edustajan toimesta 293 vastaanottajalle, joista kyselyyn vastasi anonymisti 36 vastaanottajaa eri taustaorganisaatioista. Vastausprosentti verkostokyselyssä on 12,29 %, joka jäi oletettua matalammaksi. Vehkalahden (2014, s. 44, 48) mukaan vastausprosentti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta – mitä matalampi vastausprosentti, sitä kyseenalaisempi edustavuus. Kyselyiden määrä on kasvanut merkittävästi nykypäivänä, joka on alkanut ilmetä muun muassa vastausväsymyksenä. Hänen mukaansa kyselytutkimusten vastausprosentit ovat nykyisin alle 50 prosenttia, mutta alhaisimmillaan vastausprosentti voi pudota kymmeneen prosenttiin. (Vehkalahti, 2014, s. 44, 48.) Matala vastausprosentti saattaa tässä aineistossa johtua kyselyn pituudesta tai ajankohdasta, sillä kysely on lähetetty syysloma-sesongin aikana. Kysely on ollut auki kolme viikkoa ja muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta on lähetetty viikko ennen kyselyn sulkemista. Vaikka vastausprosentti on jäänytkin tässä aineistossa kovin matalaksi, on aineistoa kuitenkin mahdollista yleisellä tasolla analysoida.

Tutkimuksessa on hyödynnetty myös alueiden kehittämisen yksikön (ALKE-yksikkö) kehittämispäivässä tuotettua materiaalia (ks. liite 4). Kyseinen materiaali on kerätty Vaikuttava verkostoyhteistyö -työpajan aikana, jossa tarkoituksena on ollut johdattaa ALKE-yksikön asiantuntijoita kyseiseen teemaan. Kehittämispäivä toteutettiin syyskuun lopussa vuonna 2021. Kehittämispäivillä paikalla olleilta kymmeneltä asiantuntijalta on

kerätty virtuaalisen kyselytyökalun avulla anonymisti näkemyksiä siitä, millaista on heidän mielestään vaikuttava verkostoyhteistyö aluekehittämisessä. Vastaukset ovat luonteeltaan avoimia. Tarkoituksena on ollut osana tilaisuutta kartoittaa lyhyesti ja vapaamuotoisesti heidän omia näkemyksiään ja ajatuksiaan vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteesta. Kyselyyn on ollut mahdollista vastata useammin kuin yhden kerran, joten vastauksista ei voida päätellä kuinka monta kertaa yksittäinen vastaaja on vastannut kyselyyn tai kuinka moni on vastannut tai jättänyt vastaamatta kyselyyn. Kerättyjä vastauksia kyselytyökalulla on saatu 13 kappaletta.

Pohjanmaa on kaksikielinen maakunta, jossa edustettuina ovat vahvasti sekä ruotsin että suomen kieli. Kaksikielisyys on otettu huomioon tutkimusaineistoa kerätessä. Verkostokysely on toteutettu sekä suomen että ruotsin kielellä, ja siihen vastasi 15 suomenkielistä sekä 21 ruotsinkielistä vastaajaa. Kehittämispäivässä järjestettyyn virtuaaliseen kyselyyn on ollut myös mahdollisuus vastata omalla äidinkielellään, joista ruotsinkielisiä vastauksia on saatu 5 kappaletta 13:sta kappaleesta. Tutkimustulosten analysoinnissa esitetyistä lainauksista on korjattu kirjoitusvirheitä, sekä ruotsinkieliset vastaukset ovat käännetty suomen kielelle anonymiyden varmistamiseksi. Tutkimustulosten raportoinnista vastaajien henkilöllisyyttä ei kyetä tunnistamaan. Vastauksia on käsitelty luottamuksellisesti ja tutkimusaineistoa säilytetään anonymisoituna Pohjanmaan liiton toimesta yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukaisesti.

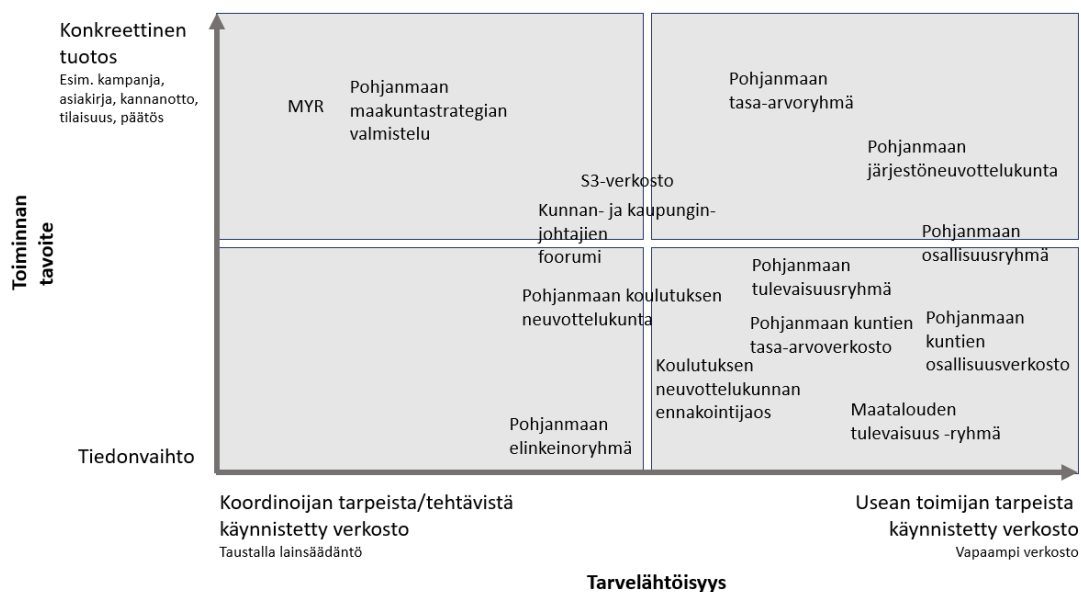
5 Tutkimustulosten analysointi

5.1 Tarkasteltavien verkostojen typologia

Tässä luvussa vastataan toisen tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan eli siihen, millaisia verkostoja Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikkö koordinoi Pohjanmaan alueella. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteeksi valitut verkostot ovat toiminnaltaan ja yhteistyöltään enemmän tai vähemmän erilaisia eikä niitä voida verrata suoranaisesti toisiinsa. Näillä verkostoilla on omat tavoitteensa ja ne on luotu tiettyä tarkoitusta varten joko yhteisen tarpeen tai toimeksiannon kautta. Verkostoja myös kehitetään suurelta osin Pohjanmaan liiton toimesta.

Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimia verkostoja ei ole luokiteltu, eroteltu tai jäsennelty aikaisemmin siten, että niiden toiminnan erilaisuutta kyettäisiin yksiselitteisesti hahmottamaan. Verkostojen luonnetta ja erilaisuutta on tärkeää hahmottaa, jotta yhteistyön vaikuttavuutta kyetään ymmärtämään syvällisemmin. Tämä lisää ymmärrystä myös siitä, miten vaikuttavaa verkostoyhteistyötä voidaan johtaa näissä erilaisissa verkostoissa.

Kuvioon 4 on kehitetty yhteistyössä Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön asiantuntijoiden kanssa nelikenttä, johon on aseteltuna tämän tutkimuksen tarkasteltavat verkostot niiden toiminnan mukaan. Nelikentän tarkoituksena on ensinnäkin selkeyttää tarkasteltavien verkostojen toimintaa ja tarkoituksia yhdenmukaisemmaksi, mutta toiseksi myös tarjota näkökulma siihen, miten Pohjanmaan liiton yksikön koordinoimia verkostoja voidaan jäsenellä. Nelikenttä on luotu ilman varsinaista teoreettista pohjaa, mutta siinä on kuitenkin havaittavissa tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa esitettyjä piirteitä erilaisille verkostoille ja niissä tapahtuvalle yhteistyölle (ks. luku 2.3). Näitä piirteitä nostetaan esille tämän luvun aikana.



Kuvio 4. Tarkastelun kohteena olevat verkostot aseteltuna nelikenttään.

Nelikentän pystyakselilla kuvataan verkostojen toiminnan tavoitteita ja vaaka-akselilla puolestaan verkostojen tarvelähtöisyyttä eli sitä, millaisista tarpeista verkosto on käynnistetty. Pystyakselin *”tiedonvaihto”* viittaa sellaisiin verkostoihin, joissa informaation ja kokemusten vaihtaminen ovat keskeisessä asemassa verkoston toiminnan tavoitteisiin nähden, kun taas pystyakselin *”konkreettinen tuotos”* viittaa sellaisiin verkostoihin, joissa tiedonvaihdon lisäksi tarkoituksena on myös saada yhteistyössä konkreettisia tuotoksia aikaiseksi kuten esimerkiksi kampanjoita, asiakirjoja tai päätöksiä. Vaaka-akselin *”koordinoijan tarpeista/tehtävistä käynnistetty verkosto”* viittaa sellaisiin verkostoihin, jotka ovat erityisesti linkittyneet koordinoijan omiin tarpeisiin ja tehtäviin kuten tässä tapauksessa Pohjanmaan liiton lakisäätöihin tehtäviin. *”Usean toimijan tarpeista käynnistetty verkosto”* edustaa puolestaan sellaisia verkostoja, joiden käynnistämisen taustalla on usean toimijan ilmaisema tarve.

Kuviota tarkastellessa ilmenee hyvin se, että Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimat verkostot ovat luonteeltaan ensinnäkin erilaisia ja ne ovat käynnistetty enimmäkseen muiden toimijoiden tarpeista. Tämä kuvaa hyvin maakunnan liiton roolia aluekehittäjänä. Toisekseen osassa verkostoissa nähdään olevan yhteisiä

yleisiä tavoitteita ja ne toimivat myös rinnakkain, mutta samaan aikaan niiden ominaisuudet ovat erilaisia – aivan kuten Harmaakorpi ja Niukkanen (2007, s. 86) ovat kuvailleet aluekehittämisen verkostoympäristön. Tällaisia verkostoja ovat esimerkiksi Pohjanmaan osallisuusryhmä sekä Pohjanmaan kuntien osallisuusverkosto, joissa osallisuuden kehittäminen on keskiössä, mutta niissä toimitaan muun muassa erilaisin kokoonpanoin ja rakentein. Osa verkostoista muodostaa lisäksi eräänlaisia kytkeytyneisyyksiä, joista esimerkkinä ovat Pohjanmaan maakunnan yhteistyöryhmän (MYR), Pohjanmaan elinkeinoryhmän, Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkoston (S3-verkosto) ja Pohjanmaan tulevaisuusryhmän muodostama ”polkuriippuvuus”.

Nelikentässä voidaan nähdä olevan piirteitä myös teoreettisessa osuudessa esitetyistä yhteistyön tasoista – mitä ylemmäksi verkostot ovat nelikenttään sijoitettuna, sitä tavoitteellisempi toiminta on kyseessä ja sen enemmän esimerkiksi toimijoiden sitoutuneisuutta sekä resursseja verkostotyöhön edellytetään. Suurin osa Pohjanmaan liiton yksikön koordinoimista verkostoista perustuu toiminnan tavoitteeltaan enimmäkseen tiedonvaihtoon (*vrt. verkosto tai koordinaatioverkosto*), mistä esimerkkeinä ovat Pohjanmaan elinkeinoryhmä sekä Maatalouden tulevaisuus -ryhmä. Tällaiset verkostot viittaavat erityisesti siihen, että Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimat verkostot ovat perustettu verkostoon kuuluvien toimijoiden työn tueksi tai sen kehittämiseksi. Yksikkö koordinoi myös yhteistyöltään tavoitteellisempia verkostoja (*vrt. yhteistyöverkosto tai kumppanimainen verkosto*), joista esimerkkeinä ovat MYR, Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkosto sekä Pohjanmaan tasa-arvoryhmä. On kuitenkin hyvä huomata, että tiedonvaihtoon perustuvat verkostot ovat myös tavoitteellisia verkostoja, mutta niiden toiminnan tavoite on erilainen.

5.2 Verkostokyselyyn vastanneiden taustatiedot

Verkostokyselyn alussa on kartoitettu vastaajien taustaorganisaatiot. Heistä kahdellakymmenellä on valittuna taustaorganisaatioksi ”*valtio, kunta tai kuntayhtymä*”,

kahdeksalla vastaajalla ”järjestö tai yhdistys”, neljällä ”kauppakamari, kehittämissyhtiö, elinkeinoyhtiö tai yritys”, kolmella ”korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos” ja yhdellä ”muu organisaatio” (ks. kuvio 5). Vastaajille on annettu kuudenneksi vaihtoehdoksi myös ”en halua kertoa”, mutta siihen valintoja ei ole tehty. Vastaajien taustaorganisaatiot jakautuminen edellä mainitusti kuvaa hyvin Pohjanmaan verkostotoiminnan toimijaryhmiä, sillä Pohjanmaan liiton toiminta kohdistuu organisatorisesta luonteesta johtuen erityisesti kuntien sekä valtion organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Lisäksi tarkasteltavien verkostojen toiminta kohdistuu sellaisiin teemoihin, joissa edustettuina ovat erityisesti julkisen sektorin toimijat ja järjestöt.



Kuvio 5. Vastaajien taustaorganisaatiot.

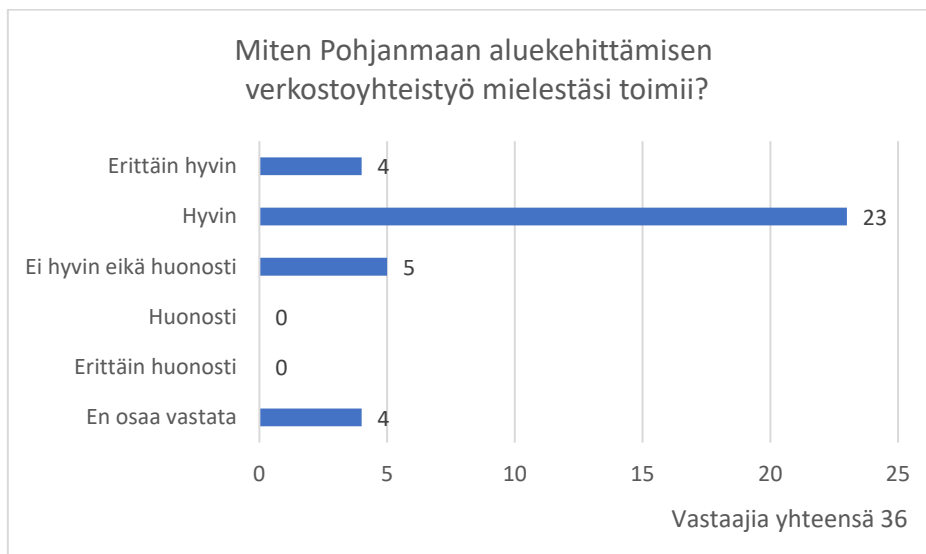
Verkostokyselyssä on myös kartoitettu tieto siitä, kuinka monessa Pohjanmaan liiton koordinoimassa verkostossa yksittäinen toimija on mukana. Vastausten perusteella 39 prosenttia on mukana Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkostossa, 16 prosenttia Pohjanmaan tulevaisuusryhmässä, Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukunnassa sekä Pohjanmaan tasa-arvoryhmässä ja 14 prosenttia Pohjanmaan maakunnan yhteistyöryhmässä (MYR). Myös muissa tämän tutkimuksen tarkasteltavissa verkostoissa on mukana vastausten perusteella vähintäänkin kaksi osallistujaa. Tutkimuksen kannalta oleellisena taustatietona on selvinnyt, että moni verkostokyselyyn vastanneista on mukana myös useassa muussa tämän tutkimuksen tarkasteltavissa

verkostoissa. Näissä verkostoissa on näin ollen edustettuina samoja toimijoita ja osalla heistä näyttäisi olevan jo jonkinlaista kokemusta Pohjanmaan liiton koordinoimissa verkostoissa olemisesta ja niissä toimimisesta.

5.3 Verkostoyhteistyön tilannekuva Pohjanmaalla

Pohjanmaan alueella on lukuisia muita sellaisia verkostoja Pohjanmaan liiton koordinoimien verkostojen lisäksi, joiden nähdään tavalla tai toisella edistävän tiettyjen alueiden kehitystä sekä osaltaan näin ollen myös maakunnan kehitystä. Verkostokyselyssä on selvitetty yleisellä tasolla vastaajien näkemyksiä siitä, millaiset asiat toimivat tai eivät toimi Pohjanmaan alueen aluekehittämisen verkostoissa. Näiden lisäksi vastaajilta on pyydetty näkemyksiä siihen, miten verkostoyhteistyötä voisi vielä kehittää. Vastausten avulla saadaan tilannekuva Pohjanmaan liitolle siitä, miten verkostoyhteistyö alueella toimii ja millaisiin asioihin voitaisiin ehkä Pohjanmaan liiton toimesta vielä kiinnittää huomiota.

Kuviosta 6 selviää, että suurin osa verkostokyselyyn vastanneista kokee verkostoyhteistyön Pohjanmaan alueella lähtökohtaisesti hyvänä. Lisäksi kukaan ei koe yhteistyötä toimivuudeltaan huonoksi niissä verkostoissa, joissa he ovat olleet mukana. Sen sijaan viisi vastaajaa kuitenkin mieltävät, ettei verkostoyhteistyö toimi hyvin eikä huonosti. Avoimissa kysymyksissä vastaajat ovat esittäneet monipuolisia näkemyksiä siitä, mitkä asiat verkostoissa toimivat, eivät toimi tai vaativat vielä kehittämistä. Avoimista saadut vastaukset on esitetty laajemmin liitteessä 3.



Kuvio 6. Verkostoyhteistyön yleinen tilannekuva Pohjanmaan alueella.

Vastausten perusteella Pohjanmaan alueella verkostoyhteistyö toimii etenkin toimijoiden aktiivisuuden, mutta myös tiedon saamisen, jakamisen ja välittämisen suhteen. Toimijoiden koetaan sitoutuvan verkostoyhteistyöhön sekä verkostoissa toimijoiden välistä keskustelua, avoimuutta ja dialogia pidetään toimivina asioina. Hyvää palautetta saavat osaltaan myös viranomaisyhteistyö ja -valmistelu, joiden nähdään vaikuttavan positiivisella tavalla verkostojen toimintaan. Muita esitettyjä asioita ovat esimerkiksi Pohjanmaan alueen useat verkostot, verkostojen hyvät rakenteet, säännölliset tapaamiset, fasilitointi, toisten toimijoiden tunteminen sekä selkeät vastuhenkilöt ja ryhmien nimet. Seuraavaksi esitetään muutamia vastauksia liittyen siihen, millaiset asiat verkostoissa toimivat:

*”Kaikki pyrkivät samaan päämäärään, avoimuuteen ja jäsenet luottavat toisiinsa.”
(järjestö tai yhdistys)*

”Verkostoihin on aktiivisesti haluttu mukaan paljon toimijoita.” (järjestö tai yhdistys)

*”Ollaan yleensä aktiivisia ja melko helposti saavutetaan konsensus.”
(kauppakamari, kehittämissyhtiö, elinkeinoyhtiö tai yritys)*

Vastaajat ovat esittäneet monipuolisia näkemyksiä myös siitä, millaiset asiat Pohjanmaan alueen aluekehittämisen verkostoyhteistyössä eivät toimi. Tällaisina asioina nostettiin esille erityisesti sellaiset asiat kuin konkreettisuuden puute sekä epäily etenkin merkittävien toimijoiden sitoutuneisuudesta. Pohjanmaan alueverkostoihin toivotaan myös esimerkiksi enemmän aktiivista osallistumista muiden toimijoiden, mutta erityisesti asukkaiden sekä yritysten keskuudesta. Eräs vastaaja ilmaiseekin, että kutsuessa yrityksiä mukaan tulisi miettiä juuri sitä hyötyä, mitä he saavat osallistumisestaan verkostoyhteistyöhön. Lisäksi yliopistojen ja yritysten välinen yhteistyö koetaan heikkona.

Verkostoyhteistyön toimivuutta heikentävinä asioina nähdään myös muun muassa verkostojen pirstaleisuus, liian pienet piirit, kilpailu, hierarkkisuus, valtakysymykset, tavoitteiden, tulosten ja aikataulujen epäselvyys, henkilökohtaisten kokousten puute, tiedon panttaaminen sekä toimijoiden laimea aktiivisuus. Verkostoista tulisi myös levittää tietoa verkostojen ulkopuolelle sekä verkostoihin tulisi saada paremmin mukaan oleellisia toimijoita. Muutamissa vastauksissa esitetään, että joissain tapauksissa jotkut toimijat ovat korostaneet oman organisaationsa erinomaisuutta liikaa, sekä joissain verkostoissa puolestaan yksittäiset henkilöt politikoivat ja puhuvat turhan pitkään. Lisäksi organisaatioiden kuten järjestöjen erilaiset tilanteet nähdään hankaloittavan verkostoyhteistyötä alueella. Seuraavaksi esitetään muutamia vastauksia liittyen siihen, millaiset asiat verkostoissa eivät toimi:

”Osallistujat eivät ole tekemisissä eivätkä jaa muiden kanssa. Osallistut paperilla, mutta et varsinaiseen toimintaa.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Tavoitteet, tulokset ja aikataulut eivät aina ole niin selkeitä. Ja onko verkostoitumiselle budjettia, mitä rahaa käytetään - vai onko se toimihenkilötyötä: se voi vaikuttaa osallistumiseen, kenellä on aikaa ja mahdollisuuksia osallistua. Miten verkostoituminen priorisoidaan eri ihmisten työkuvasa ja eri organisaatioissa?” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Verkostojen pirstaleisuus ja toiminen omassa tematiikassa, jolloin verkostojen välinen yhteistyö ja yhteiset tavoitteet jäivät vähäiseksi. -- .” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Toimimme aivan liian pienissä piireissä. Asiantuntemusta olisi laajennettava organisaatioiden sisältä edustuksien myötä. Kokonaisvaltaisempi ote tarpeen. Verkostoyhteistyöhön vaikuttavat rakenteet ja rajat, valtakysymykset ovat taustalla halusimmepa tai ei. Rakennemuutokset vaikuttavat taustalla eri tavoin koko ajan.” (korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos)

Pohjanmaan alueen verkostoyhteistyön kehittämiseen liittyvät vastaukset vaihtelevat laajoista ehdotuksista kohdennetuimpiin kehittämisehdotuksiin. Selkeästi yhdenmukaisimmat vastaukset liittyivät toimijoiden aktiivisempaan osallistumiseen ja heidän motivoimiseensa. Verkostoihin tulisi ottaa mukaan aiempaa enemmän myös yritysten ja asukkaiden edustajia. Verkostoyhteistyöltä toivotaan myös entistä enemmän ymmärrystä, dialogisuutta ja avoimuutta, pienempiä ryhmiä, merkittävien tahojen mukaan ottamista sekä selkeämpiä odotuksia, tavoitteita ja tulosvaatimuksia. Edellä esitettyjen lisäksi tapahtumia toivotaan lisää sekä tietoa tulisi levittää ja näkyvyyttä lisätä eri välineiden kautta. Yhdessä vastauksessa myös esitetään, että Pohjanmaalla ei ole yhtä foorumia, jossa pääsisi ajan tasalle kaikesta siitä, mitä alueella tapahtuu. Seuraavaksi esitetään muutamia vastauksia yhteistyön kehittämiseen liittyen:

”Pientää erilaisia ryhmiä, porrastaa: valmisteluryhmä, lausujaryhmä, toimeenpanon esi- ja loppuarvioijat.” (kauppakamari, kehittämissyhtiö, elinkeinoyhtiö tai yritys)

”Kokonaisvaltaisempi ote, rajat ylittävä näkeminen, siiloutumisen estäminen, rohkeampi ote aluekehittämiseen yhdessä. Pohjanmaalla usein isot avaukset innovoidaan epävirallisissa verkostoissa ja näiden merkitys tulee kasvamaan entisestään- näin uskon vakaasti- ja insituutiot tulevat siihen mukaan tukemaan ja antamaan työlle raameja ja virallista leimaa.” (korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos)

Vastauksissa nostettiin esiin myös muutamia selkeästi Pohjanmaan liiton toimintaan liittyviä kommentteja. Pohjanmaan liittoa pidetään helposti lähestyttävänä ja sen toimintaa pidetään verkostojen koordinaattorina yhteistyöhakuisena. Eräs vastaaja

lisäksi kokee, että Pohjanmaan liitto on aktiivinen alueellisen dialogin toimeenpanija ja Pohjanmaan liitto aidosti etsii alueellista näkemystä ja pyrkii edistämään sitä, että ihmiset saataisiin mukaan. Yhdessä vastauksessa ilmaistiin kehittämiskohteeksi Pohjanmaan liitolle se, että verkostoista tulisi olla enemmän tietoa muissa verkostoissa sekä Pohjanmaan liiton verkkosivuilla. Tällä hän saattaa viitata siihen, että on hankala osallistua verkostoihin, jos ei tiedä niiden olemassaolosta ja tarkoituksesta. Pohjanmaan liitolle esitettiin muun muassa seuraavia kehittämisehdotuksia:

”Kehittämistyötä käytännössä tekeville [toimijoille] tarvitaan ehkä lisää mahdollisuuksia valmennukseen. Ja voisi rakentaa erityisesti tällaisille toimijoille suunnattuja verkostoja, eli että Pohjanmaan liitto kutsuu verkostoihinsa käytännön kehittämistyötä tekeviä toimijoita.” (järjestö tai yhdistys)

”Erlaisia temaattisia asiantuntijaraateja on hyvä pitää silloin tällöin, joilla tarkastellaan esimerkiksi kiertotalouden, digitalisaation tai vihreän siirtymän teemoja. Näissä liitto saa tietoa ja voi jakaa EU:n tai alueen näkökulman myös muille osallistujille sen jälkeen. Näin aikaansaadaan alueellinen näkemys, jota sitten voi haastaa ja/tai täydentää keskustelujen kautta. Samalla liitto pysyy kärryllä siinä, millainen iso kuva alueella on eri teemoihin liittyen ja esim. tarvitaanko alan asiantuntemusta lisää tai projekteja jne.” (korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos)

Edellä esitettiin vastaajien yleisiä näkemyksiä siitä, millaiset asiat toimivat, eivät toimi tai vaativat vielä kehittämistä Pohjanmaan alueen aluekehittämisen verkostoissa. Vastaukset kuvaavat hyvin sitä, miten toimijoilla on omat odotuksensa ja lähtökohtansa verkostoissa toimimiseen. Erilaiset kehittämisehdotukset kertovat ennen kaikkea siitä, että alueen kehittämisessä mukana olevilla toimijoilla on monipuolisia ajatuksia ja ideoita verkostoyhteistyön kehittämiseksi Pohjanmaan alueella. Toisaalta vastaukset ilmentävät myös sitä todellisuutta, että aluekehittämisen verkostoympäristö on varsin monitahoinen, moniselitteinen ja kompleksinen kokonaisuus.

Kun vastauksia verrataan tämän tutkielman teoreettiseen osuuteen, voidaan huomata, että vastauksissa ilmenee paljon samanlaisia piirteitä, jotka vaikuttavat verkostoyhteistyön onnistumiseen tai vastavuoroisesti heikentävät sen onnistumista.

Osa vastaajista esimerkiksi kokee, että vuorovaikutus, tunteminen, sitoutuminen ja avoimuus toimivat verkostoissa hyvin. Teoreettisesti näiden tekijöiden nähdäänkin olevan oleellinen osa onnistunutta verkostoyhteistyötä. Muutamat vastaajat myös esimerkiksi kokevat, että verkostoissa ei jaeta tietoa tarpeeksi, verkostoissa ilmenee sitoutumattomuutta ja oleellisten toimijoiden puuttumista. Nämä tekijät myös teoreettisesti viittaavat sellaisiin asioihin, joiden nähdään heikentävän verkostotyön onnistumista.

5.4 Vastanneiden näkemykset vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä

Verkostokyselyssä on kartoitettu toimijoiden yleisiä ajatuksia ja odotuksia vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä kahdella kysymyksellä: ensimmäisessä kysymyksessä pyydetään vastaajia kertomaan, mikä tekee verkostoyhteistyöstä vaikuttavaa ja toisessa kysymyksessä puolestaan, mitä odotuksia vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä heillä on. Sekä ensimmäisen että toisen kysymyksen vastauksissa esiintyy paljon yhteneväisyyttä ja yhteen kietoutuneisuutta, jonka vuoksi näiden vastausten erotteleminen erilleen ei ole tarpeellista analyysin kannalta. Pohjanmaan liiton koordinoimissa alueiden kehittämisen verkostoissa mukana olevat toimijat mieltävät vastausten perusteella vaikuttavan verkostoyhteistyön hyvin moninaisena ilmiönä. Tutkimustulokset ovat analysoitu sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntämällä vastauksista on pyritty koodaamalla hahmottamaan yhteneväisesti esiintyviä asioita, jotka on teemoitettu mahdollisimman hyvin sisältöä kuvaaviksi käsitteiksi. Teorialähtöinen sisällönanalyysi puolestaan tukee ja ohjaa lähestymistapaa tutkittavaan asiaan.

Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys

Kuten Laasonen ja muut (2020, s. 17) ovat esittäneet, aluekehittämisen verkostoissa toimijat pyrkivät usein yhteistyössä saavuttamaan jotain, mitä ei välttämättä kyettäisi yksinään saavuttamaan. Heidän näkemyksensä kuvastaa hyvin myös vaikuttavan verkostoyhteistyön luonnetta. Yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyttä korostavat hyvin

sellaiset piirteet kuin yhteiset tavoitteet, yhteiset päämäärät, yhdessä pohtiminen ja yhteinen tahtotila. Hautamäki (2015, s. 37) on väitöskirjassaan esittänyt, että yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen edellytetään yhteistä vuorovaikutusta ja tietämyksen luomista, sitoutumista ja luottamusta, yhteistoiminnan laaja-alaisempaa etujen näkemistä sekä yhteisten päämäärien ja intressien näkemistä (Hautamäki, 2015, s. 37). Koska tämän kyselyn perusteella moniin muihin nousseisiin vastauksiin liittyy luonnollisesti myös yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys, voidaan näitä pitää eräinä oleellisimpina tekijöinä vaikuttavassa verkostoyhteistyössä. Seuraavaksi esitetään muutamia vastauksia liittyen näihin tekijöihin:

"--. Aiheiden yhdessä pohtiminen vie aina pidemmälle kuin yksin ponnistelu." (korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos)

"-- verkosto on aina vahvempi ja vaikuttavampi kuin yksittäinen toimija." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

"Yhteistyöllä on mahdollista löytää välineitä, jotka auttavat kokonaisuutta - ei pelkästään yhtä toimijaa." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

"Tehdään työtä yhteisiä tavoitteita kohti Pohjanmaan hyväksi." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

Tieto, oppiminen ja muut osallistajat

Vastauksia tarkastellessa ilmenee selkeästi, että vaikuttavaan verkostoyhteistyöhön liitetään sekä tiedonvaihto että oppimiskokemukset, jotka muodostuvat erityisesti verkostoon kuuluvien toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta (Agranoff & McGuire, 2001, s. 296). Vastaajat ovat nostaneet esille sellaisia asioita kuin uuden oppiminen, ideoiden saaminen, osaamisen kehittyminen, vartaistuen merkitys, resurssien yhdistäminen, tiedon yhdistyminen sekä tiedon, taidon, kokemuksen jakaminen ja vaihtaminen. Vastausten perusteella voisi sanoa, että keskustelu muiden toimijoiden kanssa sekä uuden tiedon saaminen ovat eräitä keskeisimpiä motivaatiota lisäävistä tekijöistä verkostoissa toimimiseen. Myös laajan ja monipuolisen toimijajoukon edustavuutta pidetään tärkeänä asiana, jotta näkökulmia, kokemuksia ja mielipiteitä

verkostoyhteistyöhön saataisiin enemmän. Muutamat myös toivovat tutustuvansa muihin toimijoihin sekä saavansa uusia kontakteja verkostoissa toimimisesta. Verkostoissa olevien toimijoiden kokemusta olisi tärkeää muistaa myös hyödyntää systemaattisemmin. Seuraavissa vastauksissa ilmenee hyvin tiedon, oppimisen ja muiden toimijoiden merkitys vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteessa:

”Muiden tapaaminen ja saa ymmärrystä maakunnan haasteista laajasta näkökulmasta. Kontaktit vievät maailmaa eteenpäin.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Pääset keskustelemaan samanlaisissa tilanteissa olevien ihmisten kanssa ja voit vaihtaa kokemuksia ja ideoita. Verkostot ovat työn tukena.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Saa kuulla alueen muiden kuntien hyviä käytäntöjä ja kokemuksia. Tutustuu alueen toimijoihin, jotka tekevät työtä samojen asioiden kanssa.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Verkoston jäsenten tietotaidon hahmottaminen ja tiedon jakaminen ajankohtaisista, pinnalla olevista aiheista.” (korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos)

”Verkostojen osaamisen hyödyntäminen systemaattisesti osana kehittämis- ja tutkimustyötä, jolloin voitaisiin arvioida verkostotyön tuloksia ja osoittaa sen vaikuttavuus.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

Osallistuminen ja vastavuoroisuus

Kuten aiemmin esitettiin, vaikuttavaan verkostoyhteistyöhön mielletään kuuluvaksi yhdessä tekeminen ja tiedon vaihtaminen. Näin ollen voidaan ajatella, että tietoa, taitoa, kokemusta ja oppimiskokemusta ei voida täysimääräisesti tai jopa ollenkaan saavuttaa, mikäli toimijat eivät osallistu vastavuoroisesti, avoimesti ja keskustelevasti muiden verkostossa olevien toimijoiden kanssa vuoropuheluun. Hyödyn saaminen verkostossa toimimisesta edellyttää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 20). Toimijoilla tulee olla kiinnostusta ja halua jakaa tietoa ja kokemuksiaan muiden verkostossa olevien kanssa, kuten eräs vastaaja ilmaisee. Eräs toinen vastaaja toteaa

myös kertomalla, että monien ihmisten osallistuminen johtaa paitsi laajempiin näkökulmiin, myös parempiin päätöksiin. Myös ajankohtaiset ja pitkät keskustelut ovat muutamien vastaajien mielestä tärkeitä tekijöitä vaikuttavassa verkostoyhteistyössä. Seuraavissa vastauksissa vastaajat esittivät ajatuksiaan osallistumiseen ja vastavuoroisuuteen liittyen:

”Että todella tunnet olevasi osallisena. Se, että et vain käy istumassa kokouksissa ilman että mitään tapahtuu, vaan me saamme asioita tapahtumaan.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä).

”Dialogi; se että saan kuulla alueen tilasta ja voin ottaa siihen kantaa. Odotan että ehdotukseni myös näkyy alueen kehityksessä ja koen että panoksellani on merkitystä. Tässäkin dialogi auttaa.” (korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos)

”Jokainen jakaa kokemuksiaan ja työtään osallistuakseen ja näyttääkseen malleja muille verkostossa oleville.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

Tavoitelähtöisyys, konkreettisuus ja tiedon levittäminen

Vastausten perusteella tavoitteellisuus ja konkreettisuus liitetään oleellisesti vaikuttavaan verkostoyhteistyöhön. Useat vastaajat esittävät, että verkostoissa tulisi olla konkreettiset toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat, selkeät tavoitteet, yhteiset päämäärät, ratkaisukeskeinen työote sekä konkreettiset ratkaisut, jotta verkostoyhteistyötä voidaan pitää vaikuttavana. Vaikuttavalta verkostoyhteistyöltä odotetaan vastausten perusteella näin ollen jonkinlaisia tuloksia. Eräs vastaaja esittää, että verkostoyhteistyöstä tulisi saada sellaisia konkreettisia tuloksia, joilla on todellista merkitystä. Muutamissa vastauksissa myös esitetään, että verkostoista saatuja tietoja, asioita ja tuloksia tulisi levittää ja jakaa myös verkostojen ulkopuolelle toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi. Kattainen (2016, s. 56) onkin esittänyt, että verkostoyhteistyö ei saisi jäädä ”suljetuksi alueeksi”, josta ei liiku tieto ulos ja jonne ei liiku tieto sisälle. Seuraavissa vastauksissa vastaajat korostivat esimerkiksi tavoitteiden, konkreettisuuden ja tiedon levittämisen merkitystä:

"--. Vastauksia tulee analysoida ja käyttää oikealla tavalla. Sitä tietoa pitäisi jakaa osallistujien kanssa. Parhaassa tapauksessa verkostoyhteistyö johtaa käytännössä uuteen kehitykseen tai ainakin parempiin olosuhteisiin Pohjanmaalla." (järjestö tai yhdistys)

"--. Osallistujille asetetaan vaatimuksia ja odotuksia, ei vain tiedotus- ja keskustelukokouksia." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

"Selkeät johtopäätökset ja mielellään tiedon levittäminen median ja sosiaalisen median kautta - kansalaisille, yrityksille, koulutusyksiköille." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

"Yhteistyössä syntyvät konkreettiset toimenpiteet (tilaisuudet, toimintalinjaukset, yhteiset toimintatavat jne.)" (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

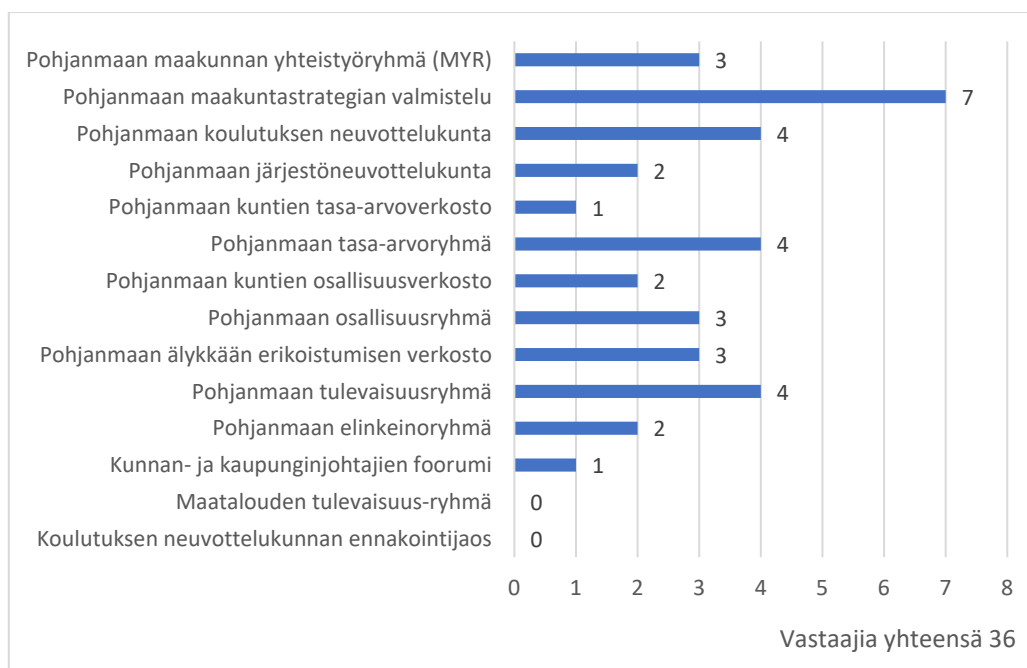
Edellä esitettyjen piirteiden lisäksi vastauksissa esitettiin useita muita asioita, joiden nähdään tekevän yhteistyöstä vaikuttavaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi käsiteltävien asioiden ajankohtaisuus, laajemmat vaikuttamismahdollisuudet, modernit työsketelytavat, verkostotyön priorisointi sekä rehellisyys ja hyödyllisyys. Erään vastaajan mielestä verkostoissa tulisi olla osittain fasilitoitua keskustelua kuitenkin siten, että annetaan tilaa muille osallistujille. Toinen vastaaja taas kuvailee, että verkoston tulisi olla kuin "kotiympäristö", jossa on helppo ilmaista omia näkemyksiään. Puolestaan kolmas vastaaja toteaa, että verkostoyhteistyö on luonnollisinta silloin, kun toiminta ei ole pelkästään virallisuuden ympärille muodostuvaa toiminta. Tiivistetysti voisi todeta, että vaikuttavaan verkostoyhteistyöhön liitetään lähes yhtä monta erilaista näkemystä kuin on verkostossa olevia toimijoitakin.

Verkostokyselyn lisäksi vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteesta on kartoitettu ajatuksia myös Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön asiantuntijoilta (ks. liite 4). Mikäli edellä esitettyjä huomioita verkostoyhteistyön vaikuttavuudesta verrataan heidän ajatuksiinsa vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä, ovat vastaukset pääasiassa yhteneväisiä. Asiantuntijoiden vastauksissa korostuvat esimerkiksi yhteinen tietoisuus, yhteinen tahtotila, ratkaisukeskeisyys, resurssitehokkuus, tavoitteellisuus, yhdessä

työskentely, selkeät pelisäännöt, oleellisten toimijoiden kokoaminen, tulosten hyödyntäminen, vuorovaikutteisuus, luottamus ja sitoutuminen.

5.5 Vastanneiden näkemykset verkostoyhteistyön toimivuudesta

Verkostokyselyssä on pyydetty vastaajia valitsemaan annetuista vaihtoehdoista se verkosto, jonka näkökulmasta he haluavat kohdennetusti vastata kyselyssä. Kuviosta 7 on nähtävillä vastausten määrä jokaista verkostoa kohden. Prosentuaalisesti eniten valittuja verkostoja suhteutettuna verkostojen jäsenten määrään ovat Pohjanmaan tasa-arvoryhmä (28,5 prosenttia), Pohjanmaan osallisuusryhmä (25 prosenttia) sekä Pohjanmaan tulevaisuusryhmä (20 prosenttia). Kahteen verkostoon, Maatalouden tulevaisuus -ryhmään ja Koulutuksen neuvottelukunnan ennakointijaokseen, ei tullut yhtään valintaa, jonka vuoksi ne rajautuvat pois tarkastelusta tässä alaluvussa.



Kuvio 7. Vastausten määrä verkostoa kohden.

Vastaajilta on kartoitettu kyselyn alussa myös tieto siitä, onko hänet nimetty valitsemaansa verkostoon kuuluvaksi vai ei. Vastausten perusteella 64 prosenttia on

nimetty verkostoon kuuluvaksi ja 11 prosenttia ei ole nimetty verkostoon kuuluvaksi. Vastaajista 25 prosenttia puolestaan ei osaa sanoa, onko hänet nimetty verkostoon kuuluvaksi vai ei – näistä vastauksista neljä osuu Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkostoon, kaksi sekä tulevaisuusryhmään että osallisuusryhmään ja yksi älykkään erikoistumisen verkostoon. Nämä verkostot ovat muodoltaan avoimia verkostoja, mikä saattanee selittää vastaajien epätietoisuuden omasta nimeämisestään. Prosentuaalinen jakautuneisuus edellä kuvatusti kertoo hyvin Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen verkostojen luonteesta, sillä useaan verkostoon jäsen on nimetty kuuluvaksi, mikä on julkisen sektorin verkostoissa yleistä (Provan & Kenis, 2008, s. 231). Vastaajat, joita ei ole nimetty verkostoon kuuluvaksi, ovat taustaorganisaatioiltaan joko *”kauppakamari, kehittämissyhtiö, elinkeinoyhtiö tai yritys”* tai *”muu organisaatio”*.

Tarkasteltavien verkostojen yhteistyön toimivuutta on tarkasteltu verkostokyselyssä erilaisilla väittämillä sekä kysymyksillä, jotka ovat valikoituneet kyselyyn pääasiassa teorialähtöisesti. Tämä alaluku on jaettu kahteen alalukuun, joissa verkostoyhteistyön toimivuuteen liittyviä tuloksia tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä näistä luvuista tarkastellaan verkostoihin saatuja vastauksia yleisellä tasolla vähäisen vastausmäärän vuoksi. Nämä vastaukset kohdistuvat erityisesti verkostokyselyn asteikoista eli väittämistä saatuihin vastauksiin. Toisessa alaluvussa puolestaan tarkastellaan vastauksia verkostokohtaisemmin erityisesti avointen kysymysten osalta.

5.5.1 Verkostoyhteistyön toimivuus yleisellä tasolla

Verkostojen toimintaa on verkostokyselyssä tarkasteltu sellaisten väittämien kautta, jotka liittyvät muun muassa verkoston rakenteellisiin sekä relationaalisiin ominaisuuksiin. Niiden avulla tässä tutkimuksessa kyetään tarkastelemaan verkostotyön toimivuutta kokonaisvaltaisesti. Rakenteelliset ominaisuudet viittaavat verkoston rakenteeseen eli sellaisiin asioihin, jotka liittyvät esimerkiksi verkoston suunnitteluun, kokoamiseen, tavoitteisiin ja tehtäviin (mm. Vedung, 2006, s. 13; Whelan, 2015, s. 538–539). Tällaiset asiat luovat pohjan verkostoyhteistyölle ja ovat keskeisessä elementissä

myös verkostojohdattamisessa. Puolestaan relationaaliset ominaisuudet viittaavat muun muassa toimijoiden väliin suhteisiin (Whelan, 2015, s. 538–539). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti verkostoyhteistyön saatavista hyödyistä, vaikutuksista ja verkostoyhteistyön koetusta vaikuttavuudesta, joihin liittyen kyselyssä on esitetty myös muutamia väittämiä (kts. liite 5). Seuraavaksi esitetään verkostokyselyn väittämistä saatuja tuloksia yleisellä tasolla.

Verkoston rakenteelliset ominaisuudet

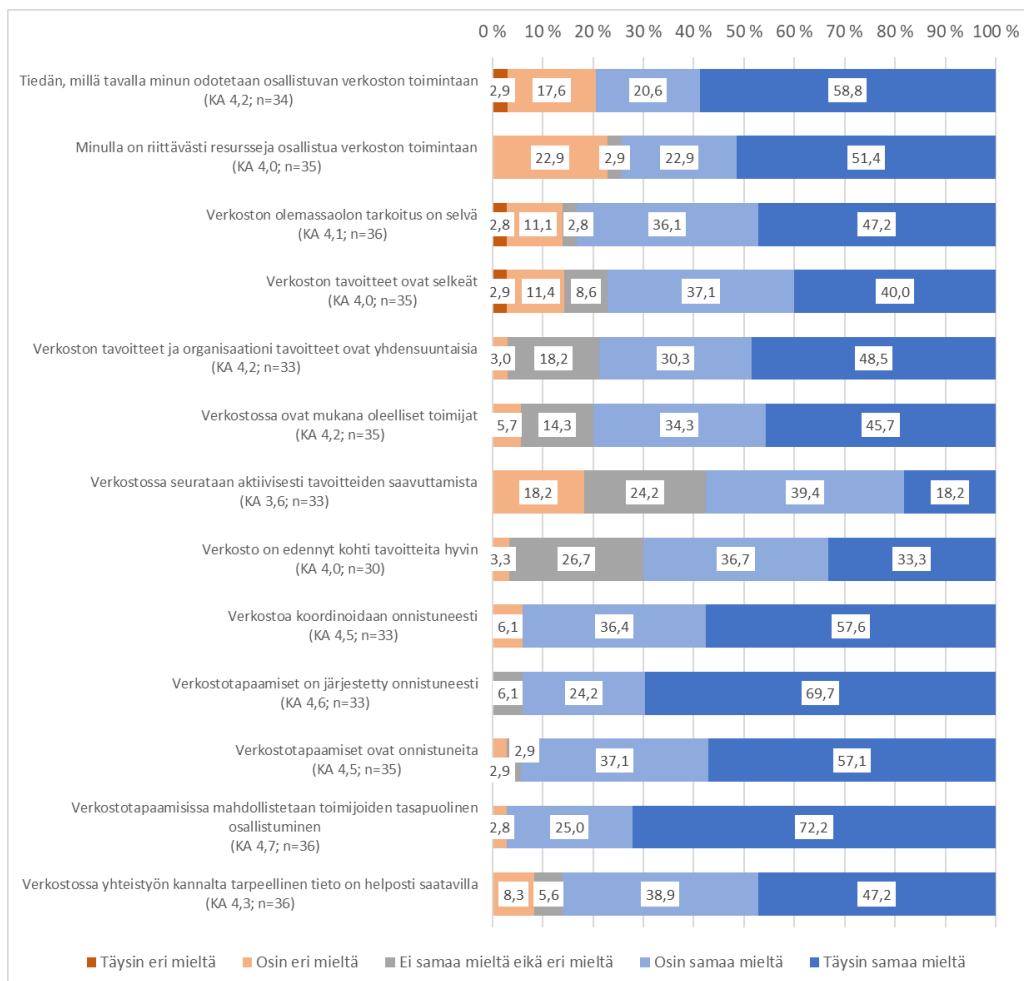
Rakenteellisiin ominaisuuksiin liittyvistä väittämistä ollaan vastausten perusteella enimmäkseen *osin samaa mieltä* tai *täysin samaa mieltä* (ks. kuvio 8). Suurin osa vastaajista kokee, että verkostoja koordinoidaan kokonaisuudessaan hyvin sekä verkostotapaamiset ovat yleisesti ottaen onnistuneita ja niitä järjestetään myös onnistuneesti. Verkostoyhteistyön kannalta tarpeellinen tieto on myös helposti saatavilla, mikä Järvensivun ja muiden (2014, s. 27) mukaan kuvaa sitä, että tieto on avointa ja oleellinen tieto helposti saatavilla muille toimijoille. Verkostoissa nähdään olevan mukana myös oleellisia toimijoita, eli toimijajoukkoa voidaan yleisesti ottaen pitää tarpeeksi riittävänä verkostojen tavoitteisiin ja tarpeisiin nähden (Järvensivu, 2019, s. 235). Verkostoissa esiintyy myös tasavertaisuutta siltä osin, että verkostoissa mahdollistetaan hyvin toimijoiden tasapuolinen osallistumisen, vaikka valtakysymykset saattavatkin osassa verkostoissa olla vahvemmin esillä kuin toisessa (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 15).

Verkoston toimivuuden kannalta on oleellista, että verkoston olemassaolon tarkoitus on selvä ja tavoitteet selkeät verkostossa oleville toimijoille (mm. Hakanen ja muut, 2007, s. 30–31; Sotarauta ja muut, 2003, s. 63). Sotarauta ja muut (2003, s. 63) ovat esittäneet, että aluekehittämisessä verkostoituminen saattaa usein alkaa elää omaa elämäänsä muodostuen jopa itsetarkoitukseksi, jolloin verkoston perusidea saattaa unohtua. Vastauksia tarkastellessa selviää, että monet mieltävät verkoston olemassaolon ja tavoitteet selkeiksi. Usealle verkostossa olevalle toimijalle verkoston tavoitteet ovat myös yhdensuuntaiset oman organisaation tavoitteiden kanssa. Tavoitteiden

yhdensuuntaisuus lisää Laasosen ja muiden (2020, s. 54, 55) mukaan motivaatiota ja sitoutuneisuutta verkoston toimintaan sekä sen nähdään lisäävän Innalan ja muiden (2014, s. 18) mukaan myös verkoston vaikuttavuutta. Vastausten perusteella myös ilmenee, että vastaajista suurin osa tietää, millä tavalla heidän odotetaan osallistuvan verkoston toimintaan. Järvensivun (2019, s. 237) mukaan tämä viittaa siihen, että toimijan tiedostaessa oman roolinsa verkostossa, selkeytyy myös verkoston toiminta kokonaisuudessaan toimijalle paremmin.

Kuten teoreettisessa osiossa ilmaistiin, verkostoja tulisi seurata ja arvioida, jotta verkostoja voidaan tarvittaessa kehittää tarkoituksenmukaisempaan suuntaan siten, että ne toimisivat tavoitteisiinsa ja tarkoituksiinsa nähden paremmin. Vastausten perusteella tavoitteiden aktiivinen seuranta on saanut väittämistä alhaisimman keskiarvon suhteessa muihin väittämiin (ka 3,6), mikä saattanee kertoa seurannan puutteesta. Suurimmalla osalla vastanneista on myös tarpeeksi resursseja toimia verkostossa, mutta lähes neljäsosa vastanneista on tästä *osin eri mieltä*. Järvensivun ja muiden (2010, s. 36) mukaan verkoston toimivuus on riippuvainen sellaisista resursseista kuin aika, paikka ja rahoitus, joista keskeisimpänä resurssina verkostoitumisessa pidetään aikaa. Monilla saattaa olla päällekkäisiä kokouksia ja muita verkostotapaamisia, jolloin osallistuja joutuu priorisoimaan osallistumistaan. Verkostosta saatavien hyötyjen sekä yhdensuuntaisten tavoitteiden nähdään kuitenkin vaikuttavan toimijan motiiviin osallistua verkostotapaamisiin. (Järvensivu ja muut, 2010, s. 36.)

Kuviossa 8 esitettyjä vastauksia tarkastellessa voidaan yleisesti ottaen todeta, että verkostojen rakenteelliset ominaisuudet ovat toimivuudeltaan onnistuneita erityisesti koordinoinnin suhteen. Huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää vastausten perusteella verkoston olemassaolon ja tavoitteiden selkeyteen sekä verkostojen seurantaan ja arviointiin. Lisäksi tulisi pohtia myös sitä, miten verkostoissa oleville toimijoille kyettäisiin lisäämään resursseja verkostoissa toimimiseen.



Kuvio 8. Vastaukset verkoston rakenteellisista ominaisuuksista.

Verkoston relationaaliset ominaisuudet

Seuraavaksi tarkastellaan verkoston relationaalisia ominaisuuksia eli verkoston sosiaalisiin suhteisiin liittyviä väittämiä. Näistä väittämistä ollaan vastausten perusteella myös enimmäkseen *osin samaa mieltä* tai *täysin samaa mieltä* (ks. kuvio 9). Suurin osa vastanneista näyttäisi olevan motivoituneita toimimaan valitsemassaan verkostossa, joka ilmentää O’Learyn ja Vijn (2012, s. 513) mukaan sitä, että verkostoissa toimimista pidetään hyödyttävänä asiana. Verkostojen nähdään perustuvan ennen kaikkea vuorovaikutussuhteille, ja vastaajista moni kokeekin, että verkostoissa toimitaan vuorovaikutteisesti. Vuorovaikutuksellisesta ympäristöstä voidaan päätellä, että verkostoissa näyttäisi toimivan hyvin myös avoimuuden ja dialogisuuden elementit.

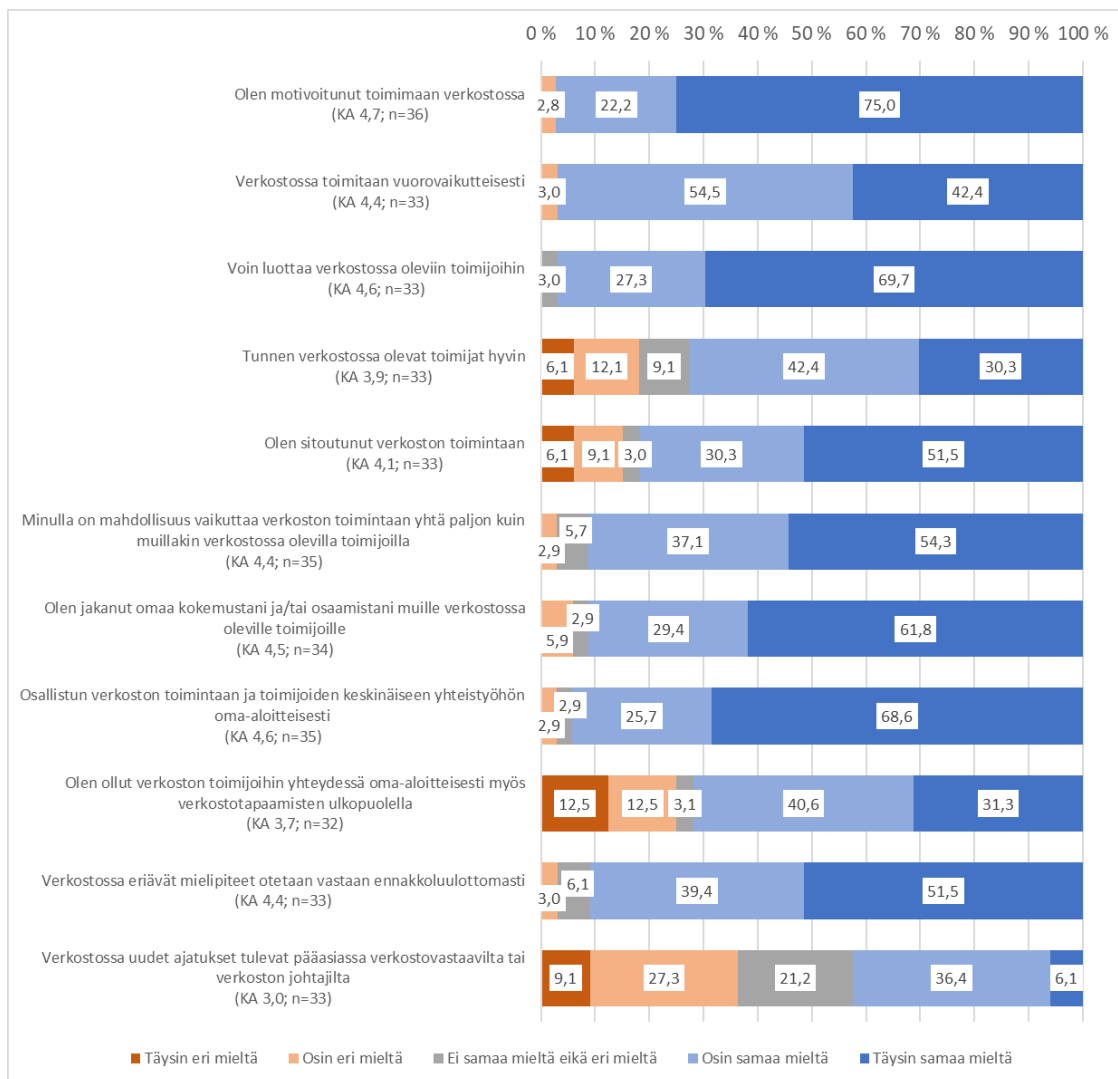
Vuorovaikutuksen nähdään olevan parhaimmillaan silloin, kun toimijat jakavat omaa osaamistaan muille verkostoille oleville toimijoille. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 20.)

Järvensivu (2019, s. 61) on julkaisussaan esittänyt, että verkostotyön keskiössä ovat luottamus, sitoutuminen ja tunteminen. Vastausten perusteella usea toimija luottaa verkostoissa oleviin muihin toimijoihin, mutta sitoutuneisuuteen ja keskinäiseen tuntemiseen liittyvissä vastauksissa löytyy hieman poikkeavuutta. Muutamat vastaajat eivät koe tuntevansa kovin hyvin valitsemassaan verkostossa olevia muita toimijoita, mikä voi Järvensivun (2019, s. 63) mukaan heikentää verkostoyhteistyön toimivuutta siltä osin, että yhteistyötä ei välttämättä haluta tehdä sellaisten toimijoiden kanssa, keitä ei tunneta. Sitoutuminen puolestaan on ensiarvoisen tärkeää verkostotyön onnistumisen kannalta (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 26), sillä sitoutumalla verkoston toimintaan luvataan toimia verkoston eteen (Järvensivu, 2019, s. 99).

Verkoston tasapuolisuutta relationaalisesta näkökulmasta on tarkasteltu väittämällä, joka liittyy vaikuttamismahdollisuuksiin. Suurin osa vastaajista kokee, että heillä on yhtä paljon mahdollisuutta vaikuttaa verkoston toimintaan kuin muillakin verkostoissa olevilla toimijoilla. Kun toimijat ovat päässeet itse vaikuttamaan organisoitumiseen, kasvavat myös verkostotoiminnasta saadut hyödyt (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 15). Puolestaan verkoston itseohjautuvuutta eli verkoston jäsenten oma-aloitteisuutta tarttua verkoston toimintaan ja keskinäiseen yhteistyöhön on tarkasteltu kahdella väittämällä, joista ensimmäinen liittyy oma-aloitteisuuteen jakaa omia kokemuksiaan ja osaamistaan muille verkostossa oleville toimijoille sekä toinen siihen, onko toimija ollut yhteydessä oma-aloitteisesti verkostossa oleviin toimijoihin myös verkoston ulkopuolella. Enemmistö vastaajista ilmoittaa, että on jakanut kokemuksiaan ja osaamistaan muille verkostoissa oleville toimijoille, mutta puolestaan yhteydenpito muihin toimijoihin verkoston ulkopuolella on saanut hieman poikkeavampia vastauksia. Innalan ja muiden (2014, s. 11) mukaan itseohjautuvuudella voidaan parhaimmillaan saavuttaa uusia linkkejä muiden toimijoiden välille, joiden avulla voidaan syventää verkoston toimintaa ja edistää verkostoyhteistyön vaikuttavuutta.

Vastausten perusteella tarkasteltavissa verkostoissa eriävät mielipiteet otetaan vastaan ennakkoluulottomasti, mikä kuvaa Järvensivun ja muiden (2014, s. 1, 27) mukaan sitä, miten hyvin verkostossa on tilaa erilaisille ja monipuolisille oppimiskokemuksille ja näkemyksille. Heidän mukaansa ennakkoluulottomuus verkostoyhteistyössä ennakoii hyviä kehittymismahdollisuuksia. Eniten hajontaa muihin vastauksiin verrattuna on saanut väite siitä, tulevatko uudet ajatukset pääasiassa verkostojohtajilta tai verkostovastaavilta. Vastaajat kokevat väittämän valitsemassaan verkostossa näin ollen hieman eri tavoin. Kyseisen väittämän voidaan nähdä antavan osviittaa siitä, esiintyykö verkostoissa jaettua vastuuta ja onko verkostotyön kehittäminen vain verkostojohtajan harteilla. (Järvensivu ja muut, 2014, s. 30.)

Kuviossa 9 esitettyjä vastauksia tarkastellessa voidaan yleisesti ottaen todeta, että verkostojen relationaaliset ominaisuudet ovat teoreettisiin lähtökohtiin nähden suhteellisen hyvällä mallilla. Huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää vastausten perusteella toimijoiden keskinäiseen tuntemiseen, sitoutumiseen sekä siihen, että vastuu toiminnan kehittämisestä olisi myös muilla kuin verkoston johtajalla. Vastausten perusteella osa verkostoissa olevista toimijoista on yhteydessä myös muihin toimijoihin verkostotapaamisten ulkopuolella, minkä nähdään olevan verkostoyhteistyön toimivuuden kannalta positiivinen asia.



Kuvio 9. Vastaukset verkoston relationaalisista ominaisuuksista.

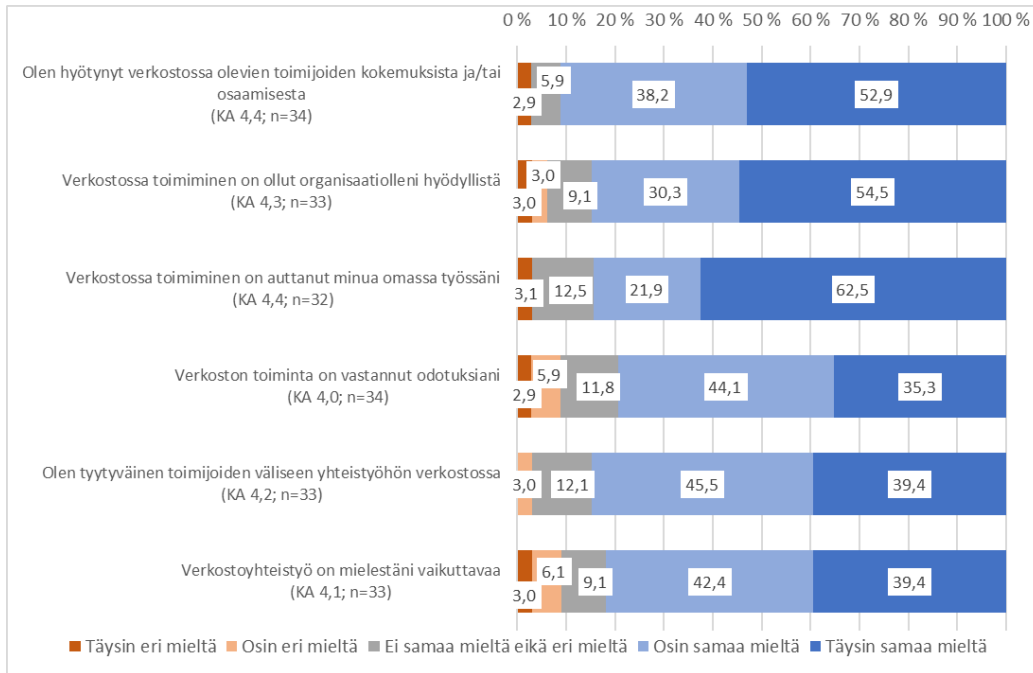
Verkoston vaikutukset ja arviointi

Verkostokyselyssä selvitettiin muutamalla väittämällä vastaajien näkemyksiä siitä, ovatko he saaneet verkostosta jonkinlaisia vaikutuksia. Kuten teoreettisessa osiossa osoitettiin, verkostossa toimimisen tulisi olla jokaiselle osapuolelle hyötyä tuottavaa (mm. Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 34). Hyödyn saaminen verkostosta voidaan nähdä olevan yksi keskeisimmistä verkostoyhteistyön onnistumisen merkeistä. Muutamalla väittämällä kartoitettiin myös vastaajien näkemyksiä siitä, miten he itse arvioisivat verkostotoimintaa odotusten, tyytyväisyyden sekä vaikuttavuuden näkökulmasta.

Verkoston vaikutuksiin ja arviointiin liittyvien väittämien kanssa ollaan vastausten perusteella enimmäkseen *osin samaa mieltä* tai *täysin samaa mieltä* (ks. kuvio 10).

Verkostojen hyödyllisyyttä tutkittiin kyselyssä kolmella väittämällä. Ensimmäisellä väittämällä selvitettiin, ovatko vastaajat hyötynet muiden verkostossa olevien toimijoiden kokemuksesta ja osaamisesta. Vastausten perusteella suurin osa on hyötynyt muiden kokemuksesta ja osaamisesta, mikä viittaa muun muassa onnistuneisiin oppimiskokemuksiin. Väittämällä saatiin oleellista tietoa myös siitä, että verkostoissa esiintyy yhteistyölle tärkeitä vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden piirteitä. Toisella väittämällä puolestaan selvitettiin, onko verkostoissa toimiminen hyödyllistä toimijan taustaorganisaatiolle. Verkostoissa toimimista pidetään lähtökohtaisesti hyödyllisenä myös vastaajan taustaorganisaatiolle, mikä viittaa verkoston olevan esimerkiksi tarpeellinen ja ajankohtainen. Kolmannen väittämän vastausten perusteella selviää, että verkostoissa toimiminen on auttanut myös toimijoita heidän omassa työssään. Tämä viittaa selkeimmin siihen, että verkosto on tuottanut jonkinlaisia vaikutuksia verkostoissa oleville toimijoille. Se myös ilmentää sitä, että verkosto toimii työn tukena ja sillä on jonkinlaista vaikuttavuutta.

Toimijat verkostoituvat eri syistä ja heillä saattaa olla erilaisia odotuksia verkostoyhteistyölle. Vastausten perusteella suurimmalle osalle vastaajista verkoston toiminta on vastannut odotuksia, mutta muutamalle vastaajalle odotukset ovat olleet toisenlaiset. Väittämällä ei ole ollut kuitenkaan mahdollista selvittää, ovatko odotukset ylittyneet vai alittuneet alkuperäisiin odotuksiin nähden. Verkostotyön alussa olisi kuitenkin hyvä kartoittaa toimijoiden odotukset, sillä niiden määrittäminen nähdään olevan Hakasen ja muiden (2007, s. 17) mukaan eräs keskeisimpiä kulmakiviä verkoston luomisprosessissa. Suurin osa vastaajista on lähtökohtaisesti myös tyytyväisiä valitsemansa verkoston verkostoyhteistyöhön sekä pitää verkostoyhteistyötä vaikuttavana. Myönteisistä tuloksista huolimatta, huomiota tulisi entistä enemmän kiinnittää siihen, miten verkostoista saadaan jokaiselle osallistujalle hyödyllisiä sekä miten yhteistyöstä saadaan vielä vaikuttavampaa.



Kuvio 10. Vastaukset verkostojen vaikutuksista ja arvioinnista.

5.5.2 Verkostoyhteistyön toimivuus verkostokohtaisesti

Aiemmassa alaluvussa esitettiin verkostokyselystä saatuja vastauksia yleisellä tasolla väittämiin liittyen. Verkostokyselyssä on väittämien lisäksi pyritty saamaan avointen kysymysten avulla toimijoilta yksilöllisempiä vastauksia valitsemansa verkoston hyödyllisyydestä, toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Taustalla on ollut ajatus siitä, että koska verkostossa olevilla toimijoilla nähdään olevan omia lähtökohtiaan, tavoitteitaan ja intressejään verkostoissa toimimiseen, saatetaan verkostoyhteistyön toimivuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus kokea myös eri tavoin.

Verkostokohtaisia vastauksia tarkastellessa on hyvä tiedostaa se, että verkostokyselyn vastausprosentin mataluudesta johtuen saatuja vastauksia ei voida yleistää verkostokohtaisesti riittävällä tasolla. Tästä huolimatta seuraavaksi tullaan esittelemään vastauksia lyhyesti muutaman verkoston näkökulmasta tarkasteltuna. Vastaukset lisäävät kuitenkin jossain määrin ymmärrystä kyseisen verkoston toimivuudesta ja

mahdollisista kehittämistarpeita, jotta verkostoyhteistyötä kyettäisiin kehittämään vaikuttavammaksi. Verkostokohtaisissa vastauksissa tuodaan esille erityisesti avoimia vastauksia, mutta myös jonkun verran väittämistä saatuja vastauksia.

Verkostokohtaisiin vastauksiin ovat valikoituneet neljä verkostoa, joista on saatu verkostokyselyllä eniten tietoa erityisesti avointen vastausten perusteella. Tällä varmistetaan myös se, ettei vastaajien anonyymiyys vaarannu. Nämä neljä verkostoa ovat Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkosto, Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukunta, Pohjanmaan tasa-arvoryhmä sekä Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkosto. Verkostokohtaiset vastaukset väittämien osalta on esitetty jokaisen verkoston osalta tarkemmin liitteessä 5 keskiarvojen mukaan (*1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä*).

Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkosto

Vastauksia Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkostoon on saatu seitsemältä vastaajalta. Väittämistä saatujen vastausten perusteella näyttäisi siltä, että verkosto toimii suhteellisen hyvin. Tästä huolimatta muutamista vastauksista ilmenee, että joillain vastaajilla ei ole riittävästi resursseja osallistua verkoston toimintaan eikä kaikki verkostossa olevat toimijat tunne toisiaan kovin hyvin. Vastaajista muutama myös kokevat, etteivät ole kovin sitoutuneita verkoston toimintaan eikä verkostossa seurata aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista. Vastausten perusteella verkostoyhteistyö koetaan kuitenkin hyödylliseksi ja vaikuttavaksi.

Avoimia vastauksia tarkastellessa muutama vastaaja ovat ilmaisseet, että verkosto on hyödyllinen siltä osin, että se toimii apuna ohjelmien ja suunnitelmien yhteensovittamisessa ja antaa myös laajan näkemyksen seudun haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi esitetään, että verkostosta saadaan kontakteja muihin yhteiskunnan sektoreihin. Eräs vastaaja kokee, että verkostossa toimivat erityisesti innostavat keskustelut ja raikkaat näkemykset esimerkiksi korkeakoulun edustajilta. Puolestaan toinen vastaaja ilmaisee, että verkostossa toimii se, että *"jokainen taistelee*

Pohjanmaan puolesta omalla tavallaan". Vastaukset liittyen siihen mikä verkostossa ei toimi, liittyvät epävarmuuteen oleellisten tahojen sitoutuneisuudesta verkoston toimintaan sekä huonoon ulkoiseen näkyvyyteen. Näiden lisäksi esitettiin, että verkostotapaamiset voisivat olla säännöllisiä vaikkei olisikaan kiireellisiä tehtäviä maakuntaan liittyen.

Vastauksissa esitettiin myös muutamia kommentteja siihen, millaisiin asioihin Pohjanmaan liitto voisi koordinoijana kiinnittää vielä enemmän huomiota. Verkostossa tulisi huomioida muun muassa johdonmukaisemmin ruotsin sekä suomen kielen käyttö, useampien ihmisten ottaminen mukaan työhön sekä asukkaiden mielipiteen kysyminen ja suunnitelmien ilmoittaminen. Kyseinen vastaaja ilmaisee myös näkökulman Pohjanmaan liitolle seuraavalla tavalla: *"osoita, että Pohjanmaan liitto on asukkaille eikä päinvastoin"*. Erään vastaajan mukaan verkoston tuloksia tulisi seurata myös siltä osin, että tiedetään miten ne ovat toteutuneet.

Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukunta

Vastauksia Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukuntaan on saatu neljältä vastaajalta. Väittämistä saatujen vastausten perusteella näyttäisi siltä, että verkostoyhteistyötä koulutuksen neuvottelukunnassa pidetään pääasiassa toimivana erityisesti verkoston hallinnan, mutta myös verkostosuhteiden osalta. Jokaisella vastaajalla näyttäisi olevan myös resursseja toimia verkostossa. Verkostossa toimimista pidetään hyödyllisenä sekä sen toiminta koetaan suhteellisen vaikuttavana.

Avointen vastausten perusteella verkoston hyötynä pidetään sitä, että osallistujat pääsevät kuulemaan muiden kuulumisia erityisesti osaamisen kehittämisen näkökulmasta sekä keskustelemaan ylipäätään ajankohtaisista asioista. Eräs vastaaja ilmaisee, että hyödyt voisivat olla verkostossa suuremmat sekä tavoitteet ja toimenpiteet selkeämmät. Koulutuksen neuvottelukunnassa koetaan hyväksi asioiksi muun muassa hyvä toimijajoukon edustavuus, osallistujien asiantuntijuus sekä vierailevat puheenvuorot esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriöstä ja opetushallituksesta. Eräs

vastaaja kuitenkin ilmaisee, että verkostossa tulisi olla enemmän tapaamisia ja verkostossa voisi olla alaryhmiä, jotka työskentelevät aktiivisesti tavoitteiden eteen ja tarjoavat konkreettisia toimenpiteitä. Vastaaja myös esittää seuraavanlaisen kommentin: *"tarve strategiaan linjauksiin ja neuvottelukunnan toiminnan pitkän aikavälin tavoitteisiin"*. Osallistujilta toivotaan myös panosta sellaisten teemojen ympärille, jotka ovat osa tavoitetta.

Vastausten perusteella Pohjanmaan liiton tulisi kiinnittää paremmin huomiota verkoston koordinoijana edunvalvontaan sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin ja strategioihin koulutuskysymyksissä. Tämän lisäksi toivotaan lisää näkyvyyttä jäsenten kotiorganisaatioissa, sillä viestintää ja ulkopuolista tietoa saatetaan tarvita kokouksissa. Opetus- ja kulttuuriministeriölle voisi antaa myös tietoa verkoston olemassaolosta ja sen merkityksestä.

Pohjanmaan tasa-arvoryhmä

Vastauksia Pohjanmaan tasa-arvoryhmään on saatu neljältä vastaajalta. Pohjanmaan tasa-arvoryhmässä verkostotoiminta koetaan väittämistä saatujen vastausten perusteella yhdenmukaisena. Verkostoyhteistyö koetaan vaikuttavana ja hyödyllisenä sekä verkoston tavoitteet ja organisaation tavoitteet nähdään yhdenmukaisina. Avoimia vastauksia tarkastellessa selviää, että verkostossa toimimisen hyödyt ovat olleet vastaajille varsin monipuoliset. Vastaajien mielestä esimerkiksi osaaminen on syventynyt ja monipuolistunut, verkosto on toiminut ammatillisen osaamisen tukena, verkostosta on saatu sellaisia yhteyshenkilöitä, jotka työskentelevät samojen asioiden parissa sekä verkostossa on pysynyt hyvin ajan tasalla verkostossa käsitellyistä ongelmista. Eräs vastaaja kokee myös, että on voinut välittää tietoa verkostosta organisaatiollensa sekä kyennyt jakamaan tietoa myös verkoston kanssa. Hänen vastauksensa kertoo hyvin siitä, että verkostossa näyttäisi toimivan suhteellisen hyvin vastavuoroisuuden elementti.

Avoimissa vastauksissa on esitetty myös muita monipuolisia näkökulmia verkoston toimintaan liittyen. Verkostossa toimii hyvin esimerkiksi toimijoiden aktiivisuus,

konkreettiset toimenpiteet, dialogisuus, ajankohtaisuus, koordinointi ja johtaminen, avoin ilmapiiri, hyvät ehdotukset, osallistumismahdollisuudet, yhteistyö sekä tunne siitä, että kaikki voivat nähdä olevansa tasavertaisesti mukana verkostossa. Vastaajilla on yhteneväinen näkemys kuitenkin siitä, että verkosto voisi toimia vielä paremmin, jos kaikki verkostossa olevat toimijat osallistuisivat aktiivisemmin verkoston toimintaan. Eräs vastaaja lisäksi esittää, että verkostoon tulisi antaa enemmän resursseja esimerkiksi siihen, että valituille edustajille ja virkamiehille tiedotettaisiin muun muassa tasa-arvoasioista.

Vastausten perusteella Pohjanmaan liiton tulisi kiinnittää paremmin huomiota verkoston koordinoijana verkoston tematiikan aktiiviseen esillä pitämiseen kaikessa toiminnassa ja TAYV-vaikuttamiseen eri verkostoissa suhteessa kuntiin. Lisäksi tiedotusta voisi entistä paremmin toteuttaa Pohjanmaan kunnille ja järjestöille erityisesti siitä, mitä verkostossa tehdään ja millä tavoin kunnat ja järjestöt voisivat hyötyä verkoston ”palveluista”. Tärkeitä asioita voisi korostaa myös lehdistössä ja tiedotusvälineissä. Verkoston toivotaan jatkuvan samalla tavalla ja ajankohtaisia asioita voisi nostaa jälleen esille. Eräs vastaaja myös ilmaisee, että tapaamisia voisi olla useamminkin. Verkostoa on koordinoitu hyvin sekä puheenjohtajuus ja sihteeritoiminta toimii hyvin sekä asiantuntevasti.

Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkosto

Vastauksia Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkostoon on saatu kolmelta vastaajalta. Väittämistä saatujen vastausten perusteella verkostossa toimii erityisesti koordinointi, sosiaaliset suhteet sekä se, että verkoston tavoitteet ovat yhdensuuntaiset oman organisaation tavoitteiden kanssa. Verkoston toiminta koetaan myös suhteellisen hyödyllisenä ja vaikuttavana. Avointen vastausten perusteella Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkostossa hyödytään muun muassa tiedon ja näkemysten saamisesta sekä eräs vastaaja ilmaisee verkoston hyödyllisyyden seuraavalla lauseella: *”Verkosto on erittäin tärkeä organisaatiollemme ja Pohjanmaan tulevaisuudelle”*. Vastaajat kokevat, että dialogi, keskustelut, ideat sekä tiedon saaminen ja sen antaminen toimivat

verkostossa hyvin, mutta toimivuutta rajoittaa vastausten perusteella verkostotapaamisten epäsäännöllisyys sekä digitaaliset tapaamiset. Kehittämisehdotuksina verkostolle esitettiin muun muassa sellaisia asioita kuin tapaamisten järjestäminen fyysisessä tilassa sekä asiantuntijaraadit voisivat olla hyvä lisä peilattaessa eri aloja ja teemoja. Viimeisimpään ehdotukseen vastaaja lisää seuraavanlaisen kommentin: *”Toisaalta nykyisellään osallistuu hyvä määrä väkeä, mutta raateihin voisi kutsua pienemmänkin määrän väkeä”*.

Vastausten perusteella Pohjanmaan liiton tulisi kiinnittää paremmin huomiota verkoston koordinoijana siihen, että verkostoissa kaikki olisivat aktiivisia sekä tapaamisia järjestettäisiin enemmän ajankohtaisista asioista ilman ennakkoluuloja. Tämän lisäksi eräs vastaaja ilmaisee mielenkiintoisen näkemyksensä siitä, että laaja henkilökunnan osallistuminen olisi verkostoyhteistyön kannalta hyödyllistä. Tätä hän kuvailee seuraavalla tavalla: *”--: projekteista ja keskusteluista tulisi saada oppia koko liittoa ajatellen, eikä tieto saisi jäädä vain yksittäisille ammattilaisille. Liiton tulisi viedä viestiä kentältä osaksi liiton itsensä organisatorista oppimista.”*

5.6 Tulevaisuuden kehittämisodotukset

Verkostokyselyssä pyydettiin vastaajilta vastauksia siitä, millaisia yleisiä odotuksia ja kehittämisehdotuksia Pohjanmaan liiton koordinoimien verkostojen toimintaan on jatkossa, jotta verkostoyhteistyötä voitaisiin sekä nykyisissä että tulevaisissa verkostoissa kehittää vaikuttavampaan suuntaan. Kyselyssä kartoitettiin odotuksia sekä kehittämisehdotuksia kahdella kysymyksellä. Ensimmäinen näistä liittyi yleisiin tulevaisuuden odotuksiin verkostojen toimintaan liittyen. Toinen kysymys puolestaan liittyi sellaisiin odotuksiin, jotka liittyvät Pohjanmaan liittoon verkostojen koordinoijana.

Kysymykseen, joka liittyy yleisiin odotuksiin Pohjanmaan liiton koordinoimien verkostojen toiminnan suhteen jatkossa, saatiin muutamia kommentteja. Vastausten perusteella verkostotoiminnalta esimerkiksi odotetaan, että verkostoissa otetaan

yhteneväisin perustein käyttöön sekä suomen että ruotsin kieli. Etäyhteydessä yhteistyön toimivuuteen ja tehokkuuteen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota sekä verkostoissa tulisi keskittyä merkityksellisiin koko maakuntaa hyödyttäviin asioihin. Seuraavissa vastauksissa korostettiin myös asukkaiden ja yritysten merkitystä:

”Toivon, että yritykset tietäisivät paremmin alueen maakuntasuunnittelusta ja strategisista alueen painopisteistä.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Asukkaita ja yrittäjiä enemmän aktiivisesti mukaan.” (järjestö tai yhdistys)

”Kaikkien Pohjanmaan toimijoiden on tehtävä paljon enemmän ja laajempaa yhteistyötä, jotta myös yritysten edustajat olisivat mukana työssä.” (järjestö tai yhdistys)

Vastauksissa esitettiin myös sellaisia asioita, jotka liittyvät esimerkiksi verkoston tuntemiseen ja verkostojen väliseen yhteistyöhön. Erilaisten verkostojen toiminnasta toivotaan myös enemmän tietoa:

”Vaikuttavuus, toimiva yhteistyö. Se, että opin tuntemaan verkoston ja sen toiminnan paremmin.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Eri verkostoille pitäisi löytyä yhteisiä laajempia teemoja ja vahvistaa niissä dialogia verkostojen välillä. Eri tyyppisten verkostojen saattaminen yhteen sekä yhteisten teemojen äärelle palvelisi paremmin aluetta ja sen kompleksisia haasteita ja ilmiöitä?” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Avoimempaa, enemmän mahdollisuuksia perehtyä siihen mitä eri ryhmissä tehdään.” (kauppakamari, kehittämissyhtiö, elinkeinoyhtiö tai yritys)

Vastauksissa esitettiin myös muutamia muita odotuksia verkostotoiminnan suhteen jatkossa. Esimerkiksi eräs vastaaja kertoo, että verkostoissa tulisi toteuttaa kyselyitä tai haastatteluita useamminkin eri toimijoiden näkemysten kartoittamiseksi, joita Pohjanmaan liitto voisi soveltaa toiminnassaan enemmän. Seuraavissa vastauksissa esitettiin myös parempaa lobbausta sekä sitä, että erilaiset verkostot ovat hyvästä:

"Pohjanmaan toimijoita tulisi lobata paremmin, jotta voimme tuoda maakuntaa esille valtakunnallisesti. Meidän on löydettävä keihäänkärjet ja toiminnot, joilla voimme profiloitua." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

"Verkostot muodostuvat usein tarvelähtöisesti ja osa hyvin vapaasti, ei byrokraattisesti. Ehkä myös niinpäin on hyvä, että nämä muotoutuvat verkostot kutsuvat liiton edustajaa kertomaan "valmiille toimija-alustoille" ajankohtaisia asioita." (korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos)

Kysymykseen, joka liittyy odotuksiin Pohjanmaan liittoon verkostojen koordinoijana, saatiin muutamia kommentteja. Suurin osa näistä kommentteista liittyy pääasiassa siihen, että vastaajat kokevat koordinoinnin pääasiassa onnistuneena: odotukset koordinoinnille ovat täyttyneet ja verkostojen toiminta on sujunut hyvin. Vastauksissa kuitenkin esitetään myös muutamia odotuksia Pohjanmaan liitolle verkostojen koordinoijana. Tällaisia esiin nousseita asioita ovat esimerkiksi näkyvyys myös digitaalisten alustojen ulkopuolella, verkostojen resurssien lisääminen, aktiivisten toimijoiden lisääntyminen, vallan keskittymisen vähentäminen sekä sellaisten tapaamisten lisääminen, joissa keskustellaan ilman ennakkoluuloja. Seuraavaksi esitetään muutamia vastauksissa esiin nousseita odotuksia Pohjanmaan liitolle verkostojen koordinoijana, joista kolmessa ensimmäisessä korostuu erityisesti yhteydenpidon tärkeys:

"Pohjanmaan liitolla pitäisi olla "yhteyshenkilö", jonka tehtävä olisi pitää säännöllistä yhteyttä maakunnan organisaatioihin." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

"Pohjanmaan liitosta tulisi entistä enemmän yhteensovittava toimija Pohjanmaan kuntien välillä ja että Pohjanmaan liitto voisi olla erilaisten Pohjanmaan kuntien yhteisten hankkeiden ja tapahtumien "päämies". Että Pohjanmaan liitolla on "helikopteriperspektiivi" KOKO Pohjanmaahan ja liitto toimii niin, että KAIKKI Pohjanmaan kunnat huomioidaan ja hyötyvät mukana olemisesta liiton eri verkostoissa." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

"Jatkaa tiivistä yhteyttä muihin alueviranomaisiin: ELY-keskus, AVI, Pohjanmaan liitto. Mieluiten myös yhteisiä strategisia tavoitteita ja viestejä opetus- ja kulttuuriministeriölle alueen koulutustarpeista ja kaksikielisyydestä." (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Portaali, mistä saisi näkyviin kaiken ajankohtaisen toiminnan alueellamme, hakusanoin tai toimijan mukaan jaoteltuna.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

Kyselyn päätteeksi vastaajalle annettiin myös mahdollisuus kertoa vapaasti palautetta valitsemastaan asiasta. Eräs vastaaja kertoi kattavasti näkemyksensä siitä, miten uuteen sukupolveen tulisi kiinnittää huomiota esimerkiksi uusien ajattelu- ja lähestymistapojen suhteen. Asukkaita ja nuoria tulee aktivoida, sitouttaa ja motivoida enemmän, sillä kyse on heidän tulevaisuudestaan. Päätäjiltä ja viranomaisilta tulisi vaatia vastaajan mukaan myös enemmän inhimillisempää otetta valtaa käytettäessä. Palautteissa nostettiin esille lisäksi Pohjanmaan alueen osaajapula ja sujuva digitaalinen työskenteleminen. Vastauksissa esiintyi positiivista palautetta myös Pohjanmaan liitolle:

”Pohjanmaa kärsii kovin osaajapulasta. Jotain pitäisi keksiä, etteivät meiltä asukkaat karkaa ja uskaltaisivat muualta tänne muuttaa.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

”Pohjanmaan liitto on kehittynyt edukseen kuluvan kauden aikana! Johto on onnistunut välttämään tarpeettoman dominoinnin.” (muu organisaatio)

”Kiitos Pohjanmaan liitolle! Julkisena toimijana liitolla on arvovaltaa, joka rakentuu asukkaiden luottamukselle.” (valtio, kunta tai kuntayhtymä)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tapaustutkimuksen kohteena on tässä tutkimuksessa ollut Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikön koordinoimat verkostot, joiden verkostoyhteistyötä on tutkittu verkostokyselyn avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä myös ymmärrystä vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteesta ja siitä, miten verkostajohtamisella voidaan edistää vaikuttavamman verkostoyhteistyön toteutuminen alueellisissa kehittäjäverkostoissa. Verkostokyselyllä on selvitetty vastaajien näkemyksiä vaikuttavan verkostoyhteistyön luonteesta, sekä heidän valitsemansa verkoston verkostoyhteistyön toimivuudesta ja verkostoja koskevista kehittämistarpeista, jotta verkostoista saataisiin vaikuttavampia mukana oleville toimijoille. Tutkimuksessa vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaista on vaikuttava verkostoyhteistyö, ja miten Pohjanmaan liiton kehittäjäverkostoissa olevat toimijat näkevät vaikuttavan verkostoyhteistyön?
2. Millaisia verkostoja Pohjanmaan liitolla on, ja miten verkostoyhteistyö toimii tällä hetkellä Pohjanmaan liiton koordinoimissa verkostoissa?
3. Miten Pohjanmaan liiton verkostotoimintaa tulisi kehittää verkostajohtamisella, jotta yhteistyö olisi vaikuttavampaa?

Seuraavassa luvussa kootaan keskeisimmät havainnot tutkimustuloksista vastaamalla edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa puolestaan pohditaan sitä, miten hyvin tutkimus on vastannut sille asetettuja tavoitteita ja millaisia jatkotutkimuksen aiheita tutkimuksesta on noussut esille.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

1. Millaista on vaikuttava verkostoyhteistyö, ja miten Pohjanmaan liiton kehittäjäverkostoissa olevat toimijat näkevät vaikuttavan verkostoyhteistyön?

Vaikuttavuudessa on kyse siitä, että saadaan tietyllä toiminnalla aikaiseksi haluttuja tuloksia tai vaikutuksia ihmisissä, ympäristössä tai yhteiskunnassa (Anoschik, 2020, s. 5; Laasonen ja muut, 2020, s. 63). Tässä tutkimuksessa lähtökohtana ei ole ollut arvioida kuitenkaan verkostojen varsinaista vaikuttavuutta vaan ymmärtää paremmin vaikuttavan verkostoyhteistyön luonnetta. Verkostokyselyssä on kartoitettu vastaajien näkemyksiä siitä, millaiset asiat tekevät yhteistyöstä vaikuttavaa. Tutkimustulosten mukaan vaikuttavaan verkostoyhteistyöhön liitetään erityisesti seuraavanlaisia asioita:

- **Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys.** Vaikuttavalta verkostoyhteistyöltä odotetaan, että yhdessä tekemisellä saadaan enemmän aikaiseksi kuin toimittaessa yksin. Yhteinen tahtotila sekä yhteiset tavoitteet ja päämäärät lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Näiden toteutuminen kuitenkin edellyttää sitä, että verkostossa olevat toimijat tiedostavat verkostomaisen yhteistyön logiikan.
- **Tieto, oppiminen ja muut toimijat.** Vaikuttavassa verkostoyhteistyössä pidetään tärkeänä tiedonvaihtoa sekä oppimiskokemuksia, jotka syntyvät erityisesti muiden toimijoiden kanssa työskentelystä. Verkostossa olevien osallistujien näkökulmia, kokemuksia ja mielipiteitä arvostetaan, jolloin toimijajoukon laajaa ja monipuolista edustavuutta pidetään tärkeänä asiana. Toimijoiden osaamista tulee hyödyntää systemaattisesti yhteistyön vaikuttavuuden saamiseksi.
- **Osallistuminen ja vastavuoroisuus.** Jokaisen verkostossa olevan toimijan odotetaan osallistuvan verkoston toimintaan keskustelevasti, vuorovaikutteisesti ja avoimesti, jotta saadaan muun muassa monipuolisempia näkökulmia käsiteltäviin asioihin. Omalla osallistumisella odotetaan olevan merkitystä, ja oman osallistumisen lisäksi odotetaan vastavuoroisesti sitä, että muutkin osallistuvat keskusteluun ja toimintaan.
- **Tavoitelähtöisyys, konkreettisuus ja tiedon levittäminen.** Vaikuttavalta verkostoyhteistyöltä odotetaan konkreettisuutta ja tavoitelähtöisyyttä. Konkreettiset toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat selkeyttävät verkostoyhteistyön toimintaa ja merkityksellisyyttä. Tavoitelähtöisyys korostaa, että toiminnalta odotetaan jonkinlaisia tuloksia. Verkostoyhteistyön tuloksia,

olivatpa ne sitten tietoon tai konkreettisuuteen perustuvia, tulee levittää myös verkoston ulkopuolelle vaikuttavuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen mukaan vaikuttava verkostoyhteistyö mielletään erityisesti sellaiseksi yhteistyöksi, jossa korostuu yhteisöllisyyden lisäksi myös konkreettisuus sekä tavoitelähtöisyys. Verkostoyhteistyöltä odotetaan aktiivisen osallistumisen lisäksi jonkinlaisia tuloksia, joita levitetään myös verkoston ulkopuolelle. Vaikuttava verkostoyhteistyö mielletään tutkimustulosten perusteella kuitenkin moniulotteisena ilmiönä, johon liittyy edellä esitettyjen tekijöiden lisäksi muitakin tekijöitä. Vaikuttavassa verkostoyhteistyössä toimijoilta odotetaan ennen kaikkea kyvykkyyttä ja ymmärrystä toimia verkostomaisessa ympäristössä.

2. Millaisia verkostoja Pohjanmaan liitto koordinoi, ja miten verkostoyhteistyö toimii tällä hetkellä Pohjanmaan liiton koordinoimissa verkostoissa?

Pohjanmaan liiton alueiden kehittämisen yksikkö koordinoi monenlaisia verkostoja, jotka eroavat tavoitteiltaan sekä tarvelähtöisyydeltään toisistaan. Verkostoissa toimitaan myös pääasiassa nimettynä, mikä on tyypillistä julkisen sektorin verkostoille. Alueiden kehittämisen yksikön koordinoimat verkostot ovat lähtökohtaisesti käynnistetty muiden toimijoiden tarpeista, mikä kuvaa hyvin maakunnan liiton roolia kuntayhtymänä: käynnistetään tarpeellisia yhteistyöverkostoja sekä työskennellään eri toimijoiden kanssa verkostomaisessa yhteistyössä, jotta alueita kyettäisiin kehittämään entistä parempaan suuntaan yhteisiä näkemyksiä kohti. Alueita ei kehitetä yksin vaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Yksikön koordinoimat verkostot ovat pääasiassa tiedonvaihtoon perustuvia verkostoja, joiden toiminnan keskiössä ovat esimerkiksi vertaistuen saaminen, tiedon jakaminen, keskusteleminen, kokemusten jakaminen sekä ajankohtaisten asioiden käsittely erinäisiin aihealueisiin liittyen. Näiden verkostojen voidaan nähdä olevan rakennettu ennen kaikkea oman työn tueksi tai sen kehittämiseksi. Yksikkö koordinoi myös

tavoitteellisempia verkostoja, jolloin tavoitteena on saada tiedon vaihdon lisäksi myös konkreettisempia asioita aikaiseksi kuten erilaisia asiakirjoja, päätöksiä, kampanjoita tai päätöksiä. Osassa verkostoissa on myös yleisiä yhteisiä tavoitteita ja osa verkostoista toimii rinnakkain, mutta samaan aikaan näiden verkostojen ominaisuudet voivat kuitenkin olla erilaiset esimerkiksi kokoonpanon sekä työskentelytapojen suhteen.

Tämä tutkimus on antanut positiivisia tuloksia yksikön koordinoimien verkostojen toiminnasta ja yhteistyön toimivuudesta. Vaikka tarkasteltavat verkostot ovat olleet luonteeltaan kovin erilaisia (esim. suljettuja, avoimia, lakisääteisiä ym.), esiintyy niissä jokaisessa verkostomaiselle yhteistyölle ominaisia tärkeitä piirteitä ja edellytyksiä. Verkoissa toimitaan saatujen vastausten perusteella vuorovaikutteisesti, vastavuoroisesti, itseohjautuvasti, tasapuolisesti ja sitoutuneesti. Verkostoissa olevat toimijat luottavat toisiinsa, mikä on eräistä keskeisimmistä lähtökohdista yhteistyölle. Vastaajat ovat motivoituneita toimimaan verkostoissa, verkostoissa toimimista pidetään yleisesti ottaen hyödyllisenä sekä verkostoyhteistyö koetaan pääasiassa vaikuttavana. Myös Pohjanmaan liittoon ollaan tyytyväisiä verkostojen koordinaattorina: verkostoja koordinoidaan hyvin, verkostotapaamiset on järjestetty onnistuneesti sekä verkostoissa mahdollistetaan toimijoiden yhteistyötä hyvin. Verkoston rakenteelliset sekä relationaaliset ominaisuudet näyttäisivät olevan saatujen vastausten perusteella olevan hyvällä tasolla.

Tämän tutkimuksen perusteella verkostoissa on paljon yhteistyötä edistäviä tekijöitä, mutta vastauksista on havaittavissa myös erilaisia hidastavia ja heikentäviä tekijöitä. Tällaisia keskeisimpiä tunnistettuja heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa vähäinen osallistuminen, sitoutuneisuuden puute, ei tunneta verkostossa olevia toimijoita hyvin, vastuun epätasapuolinen jakautuneisuus, verkoston olemassaolon ja tavoitteiden epäselvyys, vähäiset resurssit osallistua verkostotoimintaan sekä oman roolin tiedostamattomuus verkostossa. Edellä esitetyt tekijät saattavat oleellisesti vaikuttaa siihen, osallistutaanko verkoston toimintaan vai ei. Vastauksissa on nostettu esille myös sellaisia asioita, jotka viittaavat joidenkin toimijoiden heikkoihin kompetensseihin ja

matalaan motivaatioon osallistua verkoston toimintaan: toimijoilla ei ole välttämättä kykyä toimia monitoimijaisessa ympäristössä tai halua käyttää resurssejaan verkoston toimintaan. (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 86–88.) Näihin verkostoyhteistyötä heikentäviin tekijöihin voidaan kuitenkin vaikuttaa verkostojohtamisella.

3. Miten Pohjanmaan liiton verkostotoimintaa tulisi kehittää verkostojohtamisella, jotta yhteistyö olisi vaikuttavampaa?

Tässä tutkimuksessa johtamista on tarkasteltu sekä johtajuuden, johtamisen että hallinnan näkökulmasta. Näitä ei ole varsinaisesti eroteltu tutkimuksen aikana, sillä se ei ole ollut tämän tutkimuksen lähtökohtiin nähden oleellista. Tutkimustulokset ovat antaneet oivallisia näkökulmia siihen, miten verkostoyhteistyötä voitaisiin johtamisella vielä kehittää. Tämän tutkimuksen mukaan verkostojen toimintaa voidaan yleisellä tasolla kehittää toimivuudeltaan ja vaikuttavuudeltaan kiinnittämällä huomiota erityisesti seuraavanlaisiin asioihin:

- verkostoissa olevien toimijoiden aktivoiminen ja osallistaminen,
- yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen vahvistaminen,
- tiedonkulun, oppimisen ja vuorovaikutuksen edesauttaminen,
- verkostojen olemassaolon ja tavoitteiden selkeyttäminen,
- toiminnan tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden vaatiminen,
- toiminnan konkreettisuuden lisääminen,
- tiedon levittäminen verkostojen ulkopuolelle,
- toimijoiden tarpeiden ja odotusten kartoittaminen verkostoyhteistyölle,
- verkostosta saatavan hyödyn maksimoiminen toimijoille,
- toiminnan seuraaminen ja arvioiminen yhdessä toimijoiden kanssa.

Keskeisimpänä huomiona tutkimustuloksista on ilmennyt se, että verkostoihin kaivataan aktiivisempaa osallistumista muilta verkostoon kuuluvilta toimijoilta. Jokaisen toimijan osallistuminen verkoston toimintaan on merkittävä tekijä vaikuttavassa verkostoyhteistyössä, sillä toimijoiden osallistumattomuus heikentää huomattavasti verkostotyön onnistumista: vuorovaikutteisuus ja vastavuoroisuus eivät toteudu sekä

tärkeät oppimiskokemukset estyvät. Verkostoja koordinoidaan tutkimustulosten perusteella varsin hyvin, mutta sen sijaan Pohjanmaan liiton tulisi kiinnittää enemmän huomiota verkostoyhteistyön fasilitointiin. Fasilitoinnilla kyetään mahdollistamaan laadukas keskustelu toimijoiden välillä, mikä kasvattaa todennäköisyyttä myös osallistumiselle ja oppimiskokemuksille. Järvensivu ja muut (2014, s. 109) ovat omassa julkaisussaan suositelleet, että verkostovastaavien tulisi vahvistaa fasilitointiosaamistaan. Pohjanmaan liitto voisi kartoittaa verkostovastaaviensa fasilitointitaitoja sekä mahdollisuuksien mukaan järjestää heille esimerkiksi koulutuksia fasilitointiin liittyen. Kun verkostovastaavilla on osaamista ja ymmärrystä erilaisista fasilitoinnin keinoista, kyetään keskustelua ohjaamaan vaikuttavammin myös verkoston tarpeen mukaisella tavalla (Järvensivu, 2019, s. 136).

Pohjanmaan liiton tulisi verkostoissaan vahvistaa myös ymmärrystä siitä, miksi verkostot ovat olemassa, mitä niillä tavoitellaan ja millaisiin jokaista osapuolta hyödyttäviin tuloksiin päästään yhteistyön lopputuloksena. Olisi tärkeää pyrkiä sellaiseen yhteistyöhön, josta kaikki hyötyvät ja kokevat saavansa lisäarvoa. Verkostotoiminnalle tulee asettaa tavoitteita sekä niiden toteutumista tulee seurata ja arvioida järjestelmällisemmin. Toimintaa voidaan arvioida esimerkiksi verkostokokousten päätteeksi yhteisellä reflektoinnilla siitä, miten onnistuttiin ja mitä opittiin (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 36). On hyvä käydä keskustelua toimijoiden kanssa siitä, millaisia tuloksia tai vaikutuksia verkostotoiminnalla halutaan saavuttaa suhteessa siihen käytettyyn aikaan. Näitä saavutuksia tulee myös levittää verkoston ulkopuolelle toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi esimerkiksi median välityksellä tai muilla yhteisesti sovituilla alustoilla. Tiedon levittäminen lisää myös verkostotoiminnan merkityksellisyyttä ja konkreettisuutta.

Verkostojen johtamisessa tulisi ottaa huomioon myös verkostojen toiminnan erilaiset tavoitteet, jotta yhteistyö olisi tavoitteisiinsa nähden mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Teoreettisessa osiossa esitettiin verkostoyhteistyön tasoilla yksi mahdollinen näkökulma siihen, millä tavoin yhteistyötä voidaan erilaisissa verkostoissa

tehdä. Tiedonvaihtoon perustuvissa verkostoissa ei välttämättä kannata keskittyä esimerkiksi vahvaan tuloksellisuuteen eikä johtamisen tarvitse olla kovin monimutkaista. Puolestaan konkreettiseen tuotokseen tähtäävissä verkostoissa toimintaan vaaditaan enemmän resursseja ja vahvempaa toimijoiden sitoutumista, jolloin myös verkostotyön merkitys korostuu entisestään. Erilaisten verkostojen rakentamisen ja kehittämisen tueksi tulee ottaa huomioon jäsenten odotukset ja tarpeet yhteistyölle, jotta toimintaa ja johtamista kyetään suuntaamaan tarkoituksenmukaisempaan suuntaan. Keskustelemalla osallistujien kanssa voi esimerkiksi ilmetä, että tiedonvaihtoon perustuvassa verkostossa toivotaankin konkreettisempia tuotoksia, jolloin verkostotoimintaa tulee verkostojohdamisella kyetä ohjaamaan siihen suuntaan.

Vaikuttavan verkostoyhteistyön kehittämisessä on oleellista keskustella myös siitä, millaista vaikuttavuutta toiminnalla tavoitellaan ja tulisiko toiminnasta saavutettuja vaikutuksia arvioida verkostotyön jälkeen. Arviointiin voitaisiin kiinnittää huomiota erityisesti sellaisissa verkostoissa, joissa toiminnan tavoitteena on tuottaa konkreettisempia tuotoksia. Toisaalta toiminnan vaikuttavuutta syntyy yhtä hyvin tiedonvaihtoon perustuvissa verkostoissa esimerkiksi silloin, kun toimijat vievät oppimaansa omaan organisaatioonsa esimerkiksi työllisyyden edistämisestä. Tällöin verkostoyhteistyön vaikuttavuutta on kuitenkin haastava arvioida jälkikäteen, sillä työllisyyden kehittyminen tietyllä alueella voi olla monen muuttujan summa sen sijaan että se olisi pelkästään yhden verkostokokouksen lopputulos. Näin ollen olisi hyvä pohtia sitä, millaisilla mittareilla laajempaa vaikuttavuutta voisi kuvata erilaisissa verkostoissa. On hyvä osata myös kyseenalaistaa sitä, onko vaikuttavuuden arviointi edes kaikissa tapauksissa tarkoituksenmukaista tai järkevää.

Alueiden kehittämisen verkostoyhteistyön merkityksellisyyttä tulisi korostaa tulevaisuudessa entistä enemmän, sillä aidolla verkostomaisella yhteistyöllä voidaan saavuttaa mitä vaikuttavampia tuloksia alueiden sekä maakunnan kehittämiseksi. Tutkimus on osoittanut ennen kaikkea sen, että Pohjanmaan alueella on arvokasta ja monipuolista näkemystä siitä, miten verkostoyhteistyötä voitaisiin alueella kehittää,

millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja millaisia tarpeita verkostoyhteistyölle on tulevaisuudessa. Näiden näkemysten tiedostaminen ja hyödyntäminen on tärkeää, jotta Pohjanmaan liitto pysyy askeleen edellä kehittäessään maakunnan verkostoyhteistyötä entistä vaikuttavampaan suuntaan.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille ajatuksiani tutkijana tutkimuksen tavoitteiden onnistumisesta sekä siitä, millaisille jatkotutkimuksille olisi vielä tarvetta. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkia sekä vaikuttavan verkostoyhteistyön luonnetta että Pohjanmaan liiton yksikön koordinoimien verkostojen verkostoyhteistyötä ja sen johtamista. Tarkoituksena on ollut antaa Pohjanmaan liitolle laaja näkemys siitä, miten verkostoyhteistyö tällä hetkellä toimii erilaisissa verkostoissa ja miten toimintaa kyettäisiin tutkimustulosten perusteella vielä kehittämään.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta merkittävänä rajoittavana tekijänä on ollut vähäinen vastaajamäärä, jonka vuoksi tavoitteita ei ole kyetty kovin hyvin täyttämään etenkin tutkimuksen luotettavuuden suhteen. Vähäisen vastaajamäärän lisäksi useaan avoimeen kysymykseen on jätetty vastaamatta, mikä vaikeutti tutkimustulosten analysointia. Vastauksia ollessa vähän, on myös kirjoittamisprosessi ollut jokseenkin haastavaa. Edellä esitettyjen rajoittavien tekijöiden vuoksi tutkimus on jäänyt tarkemman ja syvällisemmän analyysin sijaan lähinnä yleiskatsaukseksi. Haasteista huolimatta olen tyytyväinen ensimmäiseen pro gradu -tutkielmaani, vaikei tutkimuksen teko ole ollutkaan kovin suoraviivaista ja ongelmattonta. Tutkimuksen tekeminen on ollut ennen kaikkea hyvin opettavaista. Mielenkiintoinen, merkityksellinen ja ajankohtainen aihe on ollut keskeisin motivaatiotekijä läpi koko kirjoitusprosessin.

Pro gradu -tutkielma on tuonut Pohjanmaan liitolle uutta näkemystä ja tietoa verkostomaisesta yhteistyöstä ja sen johtamisesta aluekehittämisen toimintaympäristössä. Tutkimusta kehystää kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on

ollut esittää kattavasti mutta tiiviisti verkostomaisen toiminnan logiikkaa sekä verkostojohtamisen keskeisimmät lähtökohdat erityisesti vaikuttavuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi itse tutkimus on lisännyt käytännön tietoa Pohjanmaan liiton yksikön koordinoimien verkostojen toimivuudesta teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Työn tuloksia voidaan hyödyntää Pohjanmaan liiton verkostotoiminnan kehittämiseksi.

Tutkielman tulokset ovat herättäneet mielenkiintoisia näkökulmia mahdollisille jatkotutkimuksille. Ensinnäkin vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä käsitteenä tarvitaan vielä monipuolisempaa tutkimusta, jotta kyettäisiin löytämään laaja-alaisemmin yhteistyön vaikuttavuutta edistäviä tekijöitä erilaisissa verkostoissa. On täysin mahdollista, että vaikuttavuuden edistämisestä on tulossa tämän vuosikymmenen ajankohtaisimpia osaamistarpeita alueiden kehittämisessä. Toinen työstä nouseva jatkotutkimusehdotus liittyy siihen, miten erilaisille verkostoille löydettäisiin sopivin tapa johtaa. Kolmas mielenkiintoinen aihe voisi liittyä siihen, miten verkostoissa olevien toimijoiden kykyä toimia verkostossa voisi kehittää. Verkostoissa työskentelyä voidaan pitää nykypäivän trendinä, joten niissä tulisi myös kyetä toimimaan verkostomaisella tavalla. Mielenkiintoista olisi tietää, kuinka paljon toimijoiden taustaorganisaatiot oikeastaan hyötyvätkään erilaisissa verkostoissa toimimisesta.

Lähteet

- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of public administration research and theory*, 11(3), 295–326.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
- Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>
- Aistrich, M. (2014, 3. maaliskuuta). *Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata?* Sitra. Noudettu 2021-11-24 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>
- Ala-Poikela, A., Koski, A. & Stenvall, J. (2015). *Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Vaikuttavuutta arvoverkoilla (VARVO) -hanke*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Noudettu 2021-09-02 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2015/1684-verkostot-osana-kuntien-kehittamis-ja-innovaatiotoimintaa-acta-nro-260>
- Anoschik, K. (2020). *Vaikuttavuuden jäljillä. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen*. Hyvän mitta. Noudettu 2021-11-24 osoitteesta <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>
- Camarinha-Matos, L. & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. Teoksessa K. Wang, G. L. Kovacs, M. Wozny & M. Fang. (toim.), *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management* (s. 26–40). Springer.
https://doi.org/10.1007/0-387-34403-9_4
- Giesecke, J. (2012). The Value of Partnerships: Building New Partnerships for Success. *Journal of Library Administration*, 52(1), 36–52.
<https://doi.org/10.1080/01930826.2012.629964>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Edita Publishing Oy.

- Harmaakorpi, V. & Niukkanen, H. (2007). Leadership in different kinds of regional development networks. *Baltic Journal of Management*, 2(1), 80–96. <https://doi.org/10.1108/17465260710720264>
- Hautamäki, J. (2015). *Alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen. Näkökulmana äkilliseen rakennemuutokseen varautuminen* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9882-4>
- Haveri, A. & Anttiroiko, A-V. (2013). Kuntajohtaminen paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallintana. Teoksessa I. Karppi (toim.), *Governance: Hallintaa uusin muotoiluin* (s. 79–96). Tampereen yliopisto.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. (2018). *Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille*. Sitra. Noudettu 2021-11-23 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hytönen, A. (2020, 29. maaliskuuta). *Vaikutuksista vaikuttavuuteen*. Read XAMK. Noudettu 2022-01-05 osoitteesta <https://read.xamk.fi/2020/kestava-hyvinvointi/vaikutuksista-vaikuttavuuteen/>
- Innala, T., Jäppinen, T., Järvensivu, T., Krogell-Magni, P., Leidenius, K., Majoinen, K., Menna, H., Mikola, S., Mäki-Lohiluoma, K-P., Mäkinen, A., Pakarinen, T., Pauni, M., Puukko, A., Rainio, H., Niemelä-Farrer, H., Saario, M., Sjöholm, K., Ojakoski, M., Kupi, E., ... Stenvall, J. (2014). *Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen*. Kuntaliitto. Noudettu 2021-08-16 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf>
- Jurmu, L. (2007). *Verkostojen johtaminen Pohjois-Pohjanmaalla* [pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-16651>
- Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä*. Books on demand.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. (2010). *Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla*. Noudettu 2021-09-15 osoitteesta <https://docplayer.fi/799109-Verkostojohtamisen-opas-verkostotyoskentely-sosiaali-ja-terveysalalla.html>

- Järvensivu, T., Kallio, G. & Pyykkönen, J. (2014). *Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostojen erillisselvitys*. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 24/2014. Noudettu 2021-10-07 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4+2020-hankkeen+alueverkostojen+erillisselvitys+10092014.pdf>
- Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä*. Talentum.
- Kattainen, J. (2016). *Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa* [väitöskirja, Lappeenrannan yliopisto]. Lutpub. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-003-8>
- Klijn, E-H., Steijn, B. & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>
- Kuntaliitto. (2017, 18. lokakuuta). *Maakuntien liitot*. Noudettu 2021-09-25 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/maakuntien-liitot>
- Laasonen, V., Antikainen, J., Kolehmainen, J., Heikkinen, B., Piirainen, K., Järvelin, A-M., Teräs, J. & Turunen, E. (2020). Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rajoitusmallit - Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-925-7>
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2000). Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Sente-julkaisu 7/2000. Tampereen yliopisto.
- Lumijärvi, I. (2009). *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?* Tampere University Press.
- Mandell, M. & Keast, K. L. (2009). A new look at leadership in collaborative networks: Process catalyst. Noudettu 2021-11-11 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/27483953_A_new_look_at_leadership_in_collaborative_networks_Process_catalysts
- MDI. (2020, 29. tammikuuta). *Verkostoyhteistyön aluemalli (VALUMA-hanke)*. VNK-hankeseminaari. Noudettu 2021-11-12 osoitteesta

- https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-02/vnk_valuma_antikainen.pdf
- Niemelä, S. (2002). *Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC*. Edita Prima Oy.
- Niiranen, V. (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>
- Obotnia.fi. (2021a). *Organisaatio ja päätöksen teko*. Noudettu 2021-09-25 osoitteesta <https://www.obotnia.fi/fi/tietoa-meista/organisaatio-ja-paatoksenteke>
- Obotnia.fi. (2021b). *Perussopimus*. Noudettu 2021-09-30 osoitteesta <https://www.obotnia.fi/assets/Sidor/1/2/tietoa-meista-dokumentit/Perussopimus.pdf>
- Obotnia.fi. (2021c). *Tietoa meistä*. Noudettu 2021-04-24 osoitteesta <https://www.obotnia.fi/fi/tietoa-meista>
- Obotnia.fi. (2021d). *Aluekehitys ja rahoitus*. Noudettu 2021-09-16 osoitteesta <https://www.obotnia.fi/fi/aluekehitys-ja-rahoitus>
- Obotnia.fi. (2021e). *Etusivu*. Noudettu 2021-09-30 osoitteesta <https://www.obotnia.fi/fi/etusivu/>
- Obotnia.fi. (2017). *Österbottens förbund - Pohjanmaan liitto. Hallintosäntö*. Noudettu 2021-09-30 osoitteesta <https://www.obotnia.fi/assets/Sidor/1/2/tietoa-meista-dokumentit/Hallintosaanto-01062017.pdf>
- O’Leary, R. & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507–522. <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>
- Plastrik, P., Taylor, M. & Cleveland, J. (2014). *Connecting to Change the World: Harnessing the Power of Networks for Social Impact*. Island Press.
- Podolny, J. M. & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57–76. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>
- Provan, K. G. & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

- Pulkinen, R-L. (2007). *Kehittäjäverkoston johtaminen pienellä kaupunkiseudulla. Kehittäjäverkoston merkitys ja mahdollisuudet alueen luodessa uusia kehityspolkuja*. Sente-julkaisu 26/2007. Tampereen yliopisto.
- Puustinen, A. (2017). *Voiko verkostoja johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnon yhteenkietoutuneesta luonteesta* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF-Primo. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2524-4>
- Rajaniemi, T. (2016). *Terveydenhuollon johtajien käsityksiä vaikuttavuudesta* [pro gradu -tutkielma, Oulun yliopisto]. Jultika. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201609282847>
- Raunio, M. (2000). *Lakeus kutsuu – kuuleeko kukaan? Seinäjoen kehittäjäorganisaatioiden ylimaakunnalliset yhteistyösuhteet*. Sente-julkaisu 6/2000. Tampereen yliopisto. Noudettu 2021-09-10 osoitteesta https://people.uta.fi/~atmaso/verkkokirjasto/j/J_6-2002_Lakeuskutsuu.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>
- Siltanen, K. & Kolehmainen, J. (2011). *Intoa innovaatiotyöhön! Kirja analyttisen verkostotyön tueksi*. Koheesio- ja kilpailukykyohjelman verkostojulkaisu 11/2011. Tampereen yliopisto.
- Sotarauta, M. (2010). Regional Development and Regional Network. The role of regional development officers in Finland. *European Urban and Regional Studies*, 17(4), 387–400. <https://doi.org/10.1177/0969776409352581>
- Sotarauta, M. (2018). *Aluekehittämisaattelijan muutos, peruskäsitteet ja kevyt avaus tulevaan*. Sente työraportteja 41/2018. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.35885.38880>
- Sotarauta, M., Kosonen, K-J. & Viljamaa, K. (2007). *Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä*. Sente-julkaisu 23/2007. Tampereen yliopisto. Noudettu 2020-12-09 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65496/aluekehittaminen_generatiivisena_johtajuutena_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1999a). Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa M. Sotarauta (toim.), *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa* (s. 101–131). Noudettu 2021-11-11 osoitteesta <https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/kaupunkien.pdf>
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1999b). Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen. Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Teoksessa S. Siirilä (toim.), *Kaupunkipolitiikan aika*. Tiedonantoja 41/1999. Tampereen yliopisto.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. (2003). *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Arvio Tampereen mahdollistavasta mallista ja osaamiskeskusohjelmasta*. Sente-julkaisu 16/2003. Tampereen yliopisto. Noudettu 2021-10-11 osoitteesta https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/J_16_2003_Tulkitseva_kehittaminen.pdf
- Stenfors, P. (2021, 22. huhtikuuta). *Verkottumisella vaikuttavuutta*. Aluekehittämisen uutiskirje 2/2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 2020-04-22 osoitteesta https://www.emaileri.fi/g/l/306841/0/0/7165/2381/8?utm_source=emaileri&utm_medium=email&utm_campaign=Aluekehittamisen%20uutiskirje%20*2021&utm_term=Lue%20lisaa&utm_content=u-3892309-74204165-2179018-3
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Tolonen, S. (2009). *Aluekehittämisverkostot vielä hallintokeskeisiä? Verkostoanalyysi Pohjois-Karjalan aluekehittäjistä*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). *Aluekehittämispäätös 2020–2023. Kestävät ja elinvoimaiset alueet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:21. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-516-4>
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. WSOYpro.
- Valtioneuvoston kanslia. (2019). *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>
- Vanhatalo, R. (2016). *Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9589-2>
- Vedung, E. (2006). *Konsten att utvärdera nätverkt*. Stakesin raportteja 5/2006. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193823>
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimusten mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>
- Vilkka, H. (2021). *Tutkija ja kehittäjä*. PS-kustannus.
- Weber, E. P. & Khademian A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68 (2), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x>
- Whelan, C. (2015). Managing Dynamic Public Sector Networks: Effectiveness, Performance, and a Methodological Framework in the Field of National Security. *International Public Management Journal*, 18(4), 536–567 <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1030484>

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



Österbottens förbund
Pohjanmaan liitto



Smarter events with Lyyti

Kysely vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä Pohjanmaalla

Arvoisa vastaaja,

Tämä kysely on kohdennettu Pohjanmaan alueen toimijoille, jotka ovat mukana Pohjanmaan liiton koordinoimissa aluekehittämisverkostoissa. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Pohjanmaan liiton toiminnan kehittämisessä, ja ne toimivat myös tutkimusaineistona Vaasan yliopistossa hallintotieteitä opiskelevan Julia Haapasaaren aluetieteen pro gradu -tutkielmaan. Tutkimuksen kohteena on vaikuttavan yhteistyön edistäminen verkostomaisessa aluekehittämisessä. Tutkimus rajautuu Pohjanmaan maakunnan toimijoiden väliseen verkostoyhteistyöhön, jossa Pohjanmaan liitto on koordinoivana osapuolena.

Kyselyllä pyritään saamaan vastauksia siihen, millaisena toimijat kokevat verkostoyhteistyön tällä hetkellä ja miten verkostoista saataisiin vaikuttavampia mukana oleville toimijoille. Tässä kyselyssä vaikuttavalla verkostoyhteistyöllä tarkoitetaan verkoston toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, joka on tavoitteisiin nähden tarkoituksenmukaista, toimivaa ja hyödyllistä jokaiselle verkostossa olevalle toimijalle.

Kyselyyn vastataan anonymisti eikä vastaajia pystytä tunnistamaan tulosten raportoinnista. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusaineistoa säilytetään anonymisoituna Pohjanmaan liiton toimesta yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) mukaisesti. Kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan tutkimusaineistona ja Pohjanmaan liiton toiminnan kehittämisessä.

Kysely on auki 19.10.-5.11.2021, ja sen täyttäminen vie noin 15 minuuttia.

Kiitos etukäteen yhteistyöstä ja vaivannäöstäsi!

Julia Haapasaaren pro gradu -tutkielman ohjaajana toimii aluetieteen apulaisprofessori Helka Kalliomäki Vaasan yliopistosta, ja Julian harjoitteluohtajajana toimii aluekehitysasiantuntija Irina Nori Pohjanmaan liitosta. Kyselyyn liittyvissä kysymyksissä voit olla yhteydessä Julia Haapasaareen, ja Pohjanmaan liiton verkostoyhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä voit olla yhteydessä Irina Noriin.

Julia Haapasaari
z109308@student.uwasa.fi

Irina Nori
irina.nori@obotnia.fi
+358 440 320 644

Taustakysymykset

Valitse taustaorganisaatiosi *

- valtio, kunta tai kuntayhtymä
- korkeakoulu, oppilaitos tai tutkimuslaitos
- kauppakamari, kehittämissyhtiö, elinkeinoyhtiö tai yritys
- järjestö tai yhdistys
- muu organisaatio
- en halua kertoa

Valitse vaihtoehdoista ne verkostot, joissa olet mukana

- Pohjanmaan maakunnan yhteistyöryhmä (MYR)
- Pohjanmaan maakuntastrategian valmistelu
- Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukunta
- Koulutuksen neuvottelukunnan ennakointijaos
- Pohjanmaan järjestöneuvottelukunta
- Pohjanmaan kuntien tasa-arvoverkosto
- Pohjanmaan tasa-arvoryhmä
- Pohjanmaan kuntien osallisuusverkosto
- Pohjanmaan osallisuusryhmä
- Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkosto
- Pohjanmaan tulevaisuusryhmä
- Maatalouden tulevaisuus -ryhmä
- Pohjanmaan elinkeinoryhmä
- Kunnan- ja kaupunginjohtajien foorumi

Vaikuttava verkostoyhteistyö aluekehittämisessä

Mikä tekee mielestäsi verkostoyhteistyöstä vaikuttavaa?

*

Mitä odotuksia sinulla on vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä? *

Aluekehittämisen verkostoyhteistyö Pohjanmaan maakunnassa

Tässä kohdassa pyydämme sinua kertomaan kokemuksesi aluekehittämisen verkostoyhteistyön yleisestä tilanteesta Pohjanmaan maakunnan sisällä.

- Miten Pohjanmaan aluekehittämisen verkostoyhteistyö mielestäsi toimii? *
- Erittäin hyvin
 - Hyvin
 - Ei hyvin eikä huonosti
 - Huonosti
 - Erittäin huonosti
 - En osaa vastata

Mikä verkostoyhteistyössä mielestäsi toimii hyvin?

Mikä verkostoyhteistyössä mielestäsi toimii huonosti?

Miten Pohjanmaan aluekehittämisen verkostoyhteistyötä pitäisi kehittää?

Verkostoyhteistyö Pohjanmaan liiton koordinoimassa verkostossa

Tässä kohdassa pyydämme sinua antamaan vastauksesi Pohjanmaan liiton koordinoiman verkoston toiminnasta. Vastaa väittämiin ja kysymyksiin yhden valitsemasi verkoston näkökulmasta.

Kerro, minkä verkoston näkökulmasta vastaat kysymyksiin. *

- Pohjanmaan maakunnan yhteistyöryhmä (MYR)
- Pohjanmaan maakuntastrategian valmistelu
- Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukunta
- Koulutuksen neuvottelukunnan ennakointijaos
- Pohjanmaan järjestöneuvottelukunta
- Pohjanmaan kuntien tasa-arvoverkosto
- Pohjanmaan tasa-arvoryhmä
- Pohjanmaan kuntien osallisuusverkosto
- Pohjanmaan osallisuusryhmä
- Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkosto
- Pohjanmaan tulevaisuusryhmä
- Maatalouden tulevaisuus -ryhmä
- Pohjanmaan elinkeinoryhmä
- Kunnan- ja kaupunginjohtajien foorumi

Minut on nimetty verkostoon kuuluvaksi *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Valitse jokaisesta väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Voit halutessasi perustella vastauksiasi väittämien jälkeen avoimeen vastauskenttään.

Verkoston toiminta

Tiedän, millä tavalla minun odotetaan osallistuvan verkoston toimintaan *

Valitse: 

Minulla on riittävästi resursseja osallistua verkoston toimintaan *

Valitse: 

Verkoston olemassaolon tarkoitus on selvä *

Valitse: 

Verkoston tavoitteet ovat selkeät *

Valitse: 

Verkoston tavoitteet ja organisaationi tavoitteet ovat yhdensuuntaisia *

Valitse: 

Verkostossa ovat mukana oleelliset toimijat *

Valitse: 

Verkostossa seurataan aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista *

Valitse: 

Verkosto on edennyt kohti tavoitteita hyvin *

Valitse: 

Verkostossa toimiminen

- Olen motivoitunut toimimaan verkostossa *
- Verkostossa toimitaan vuorovaikutteisesti *
- Voin luottaa verkostossa oleviin toimijoihin *
- Tunnen verkostossa olevat toimijat hyvin *
- Olen sitoutunut verkoston toimintaan *
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa verkoston toimintaan yhtä paljon kuin muillakin verkostossa olevilla toimijoilla *
- Olen jakanut omaa kokemustani ja/tai osaamistani muille verkostossa oleville toimijoille *
- Osallistun verkoston toimintaan ja toimijoiden keskinäiseen yhteistyöhön oma-aloitteisesti *
- Olen ollut verkoston toimijoihin yhteydessä oma-aloitteisesti myös verkostotapaamisten ulkopuolella *
- Verkostossa eriävät mielipiteet otetaan vastaan ennakkoluulottomasti *
- Verkostossa uudet ajatukset tulevat pääasiassa verkostovastaavilta tai verkoston johtajilta *

Verkoston hallinta

- Verkostoa koordinoidaan onnistuneesti *
- Verkostotapaamiset on järjestetty onnistuneesti *
- Verkostotapaamiset ovat onnistuneita *
- Verkostotapaamisissa mahdollistetaan toimijoiden tasapuolinen osallistuminen *
- Verkostossa yhteistyön kannalta tarpeellinen tieto on helposti saatavilla *

Verkoston vaikutukset

- Olen hyötynyt verkostossa olevien toimijoiden kokemuksista ja/tai osaamisesta *
- Verkostossa toimiminen on ollut organisaatiolleni hyödyllistä *
- Verkostossa toimiminen on auttanut minua omassa työssäni *

Verkostotoiminnan arviointi

Verkoston toiminta on vastannut odotuksiani *

Valitse: 

Olen tyytyväinen toimijoiden väliseen yhteistyöhön verkostossa *

Valitse: 

Verkostoyhteistyö on mielestäni vaikuttavaa *

Valitse: 

Tässä kohdassa voit halutessasi perustella avoimesti vastauksiasi väittämiin liittyen.

Mitä hyötyä kyseisessä verkostossa toimiminen antaa sinulle ja/tai organisaatiollesi?

Mikä kyseisessä verkostoyhteistyössä mielestäsi toimii hyvin?

Mikä kyseisessä verkostoyhteistyössä mielestäsi toimii huonosti?

Miten kyseisen verkoston toimintaa tulisi kehittää, jotta verkostoyhteistyö olisi sinulle ja/tai organisaatiollesi vaikuttavampaa?

Millaisiin asioihin mielestäsi Pohjanmaan liiton tulisi kiinnittää enemmän huomiota kyseisen verkoston koordinoijana?

Tulevaisuuden kehittämistarpeet Pohjanmaan liiton koordinoimissa aluekehittämisen verkostoissa

Tässä kohdassa pyydämme sinua kertomaan yleisesti odotuksistasi ja kehittämis ehdotuksistasi Pohjanmaan liiton koordinoimasta verkostotoiminnasta, jotta verkostoyhteistyötä voitaisiin sekä nykyisissä että tulevaisuuden verkostoissa kehittää vaikuttavampaan suuntaan.

Millaisia odotuksia sinulla on verkostotoiminnan suhteen jatkossa?

Millaisia odotuksia sinulla on verkoston koordinoijaa eli Pohjanmaan liittoa kohtaan jatkossa?

Vapaa sana!

Voit halutessasi jättää myös muuta palautetta. Sana on vapaa!

Lähetä vastaukset

Liite 2. Tarkasteltavat verkostot

Verkosto	Jäsenten edustamat taustaorganisaatiot	Tavoite	Kokoon-tuminen	Lisätietoja	Pohjanmaan liiton rooli verkostossa
Maakunnan yhteistyöryhmä (MYR)	Pohjanmaan kunnat, Pohjanmaan liitto, valtionhallinnon organisaatiot, työmarkkinajärjestöt, elinkeinojärjestöt <i>19 jäsentä</i>	Tavoitteena yhteensovittaa alueen kehittämiseen vaikuttavien suunnitelmien ja sopimusten sekä EU:n osarahoittamien ohjelmien toimeenpanoa.	1–2 krt/v	Lakisääteinen Maakuntahallitus on asettanut yhteistyöryhmän ja nimittänyt sen puheenjohtajan ja vahvistaa sen työjärjestyksen.	-Koordinoija -Valmistelija -Puheenjohtaja*
Pohjanmaan maakuntastrategian valmisteluverkosto	Useat maakunnan toimijat <i>Noin 65 osallistujaa</i>	Tavoitteena kerätä aineistoa maakuntastrategian valmistelun pohjaksi.	4 vuoden välein tiivis kokoon-tumisten sarja		-Koordinoija -Valmistelija
Pohjanmaan koulutuksen neuvottelukunta	Valtionhallinnon organisaatiot, maakuntahallitus, oppilaitokset, elinkeinoelämä <i>Noin 25 henkilöä</i>	Tavoitteena toimia linkkinä koulutuksen, elinikäisen ohjauksen, ennakkoinnin sekä työ- ja elinkeinoelämän välillä.	3 krt/v	Maakuntahallitus on asettanut.	-Koordinoija -Sihteeri -Puheenjohtaja
Koulutuksen neuvottelukunnan ennakointijaos	Valtionhallinnon organisaatiot, elinkeino-yhtiöt, Vaasan sairaanhoitopiiri, korkeakoulut, elinkeinoelämä <i>Noin 15 henkilöä</i>	Tavoitteena koordinoida ja kehittää lyhyen ja pitkän aikavälin osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointiin liittyvää toimintaa Pohjanmaalla.	n. 4 krt/v	Maakuntahallitus on asettanut ennakointijaoksen osana koulutuksen neuvottelukuntaa.	-Koordinoija
Pohjanmaan järjestöneuvottelukunta	Järjestöt, yhdistykset, maakuntahallitus, elinkeinoelämä Pohjanmaan osallisuusryhmällä läsnäolo- ja puheoikeus <i>21 jäsentä</i>	Tavoitteena vahvistaa järjestöjen asemaa, tehdä järjestötoimintaa näkyväksi ja tunnetuksi, edistää kansalaisten ja järjestöjen osallisuutta, edistää järjestöjen välistä sekä järjestöjen ja julkisten sektorin välistä yhteistyötä ja sopimuksellisuutta.	4–5 krt/v	Maakuntahallitus on asettanut.	-Koordinoija -Sihteeri -Valmistelija
Pohjanmaan kuntien tasa-arvoverkosto	Pohjanmaan kunnat Kaikille kiinnostuneille avoin verkosto. <i>Noin 27 jäsentä</i>	Tavoitteena tuottaa vertaistukea kuntien tasa-arvo- ja yhdenmukaisuustyöhön.	2–3 krt/v		-Koordinoija -Sihteeri -Puheenjohtaja
Pohjanmaan tasa-arvoryhmä	Pohjanmaan seutukunnat, oppilaitokset, järjestöt, elinkeinoelämä <i>14 jäsentä</i>	Tavoitteena nostaa toiminnallaan esiin sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä ajankohtaisia teemoja, edistää naisten osallistumista.	4–10 krt/v	Maakuntahallitus on asettanut yhteistyöryhmän ja nimittänyt sen puheenjohtajan	-Koordinoija -Valmistelija -Sihteeri -Puheenjohtaja*

		yhteiskunnan eri osaluilla sekä eurooppalaisen tasa-arvon peruskirjan soveltamista Pohjanmaalla.			
Pohjanmaan kuntien osallisuusverkosto	Pohjanmaan kunnat Kaikille kiinnostuneille avoin verkosto. <i>58 jäsentä</i>	Tavoitteena tuottaa vertaistukea kuntien osallisuustyöhön.	1–2 krt/v		-Koordinoija -Sihteeri -Puheenjohtaja
Pohjanmaan osallisuusryhmä	Pohjanmaan seutukunta, valtionhallinnon organisaatio (mm. ELY-keskus, AVI, TE-toimisto), VSHP, korkeakoulu <i>12 jäsentä</i>	Tavoitteena edistää julkisen sektorin organisaatioiden osallisuussuunnittelua ja osallisuuden edistämiseen liittyvää yhteistyötä Pohjanmaalla.	4–5 krt/v	Maakuntahallitus on asettanut.	-Koordinoija -Valmistelija -Sihteeri -Puheenjohtaja
Pohjanmaan älykkään erikoistumisen verkosto	Korkeakoulut, toisen asteen oppilaitokset, yritykset, elinkeinoyhtiöt, ELY-keskus <i>20 osallistujaa</i>	Tavoitteena saada näkemys tärkeimmistä kehittämisspanostoksista älykkääseen erikoistumisen liittyen. Käsitellään erilaisia teemoja.	4–6 krt/v		-Koordinoija -Valmistelija
Pohjanmaan tulevaisuusryhmä	Maakunnan toimijoita Kaikille kiinnostuneille avoin verkosto. <i>20 osallistujaa</i>	Tavoitteena kehittää maakunnan pitkän aikavälin tulevaisuustyötä.	4–6 krt/v		-Koordinoija -Sihteeri -Puheenjohtaja
Maatalouden tulevaisuus -ryhmä	ELY-keskus, järjestöt <i>Noin 10 osallistujaa</i>	Tavoitteena keskustella maatalouden tulevaisuuteen liittyvistä teemoista.	1–3 krt/v		-Koordinoija -Sihteeri -Jäsen
Pohjanmaan elinkeinoryhmä	Elinkeinoelämä, valtionhallinnon organisaatiot <i>16 jäsentä</i>	Tavoitteena vaihtaa kokemuksia ja keskustella ajankohtaisista liiketoiminnan asioista, jotta niitä voidaan viedä eteenpäin koordinoitusti yhteistyössä sekä alueellisella että valtakunnallisella tasolla.	4–6 krt/v	On mainittu liiketoimintasuunnitelmassa.	-Koordinoija -Sihteeri
Kunnan- ja kaupunginjohtajien foorumi	Kunnan- ja kaupunginjohtajat, maakuntajohtaja ja muu Pohjanmaan liiton johtoryhmä <i>22 jäsentä</i>	Tavoitteena käsitellä ajankohtaisia asioita, kuten mm. edunvalvontaa, valtiota, kuntia ja lainsäädäntöä koskevia uudistuksia, rakennerahastotoimintaa, rahoitusta.	12 krt/v		-Koordinoija -Sihteeri -Puheenjohtaja

* = Maakunnan liiton jäsen

Liite 3. Verkostoyhteistyön tilannekuva Pohjanmaalla

Toimii hyvin	Toimii huonosti	Kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> -Toimijoiden aktiivisuus ja motivaatio -Tiedon saaminen, jakaminen ja välittäminen -Viestintä -Toimijoiden luottamus, tunteminen ja sitoutuminen -Kaikki pyrkivät samaan päämäärään -Laaja ja monipuolinen toimijajoukko -Keskustelut, rakenne ja fasilitointi -Säännölliset tapaamiset -Selkeät vastuuhenkilöt ja verkostojen nimet -Avoimuus ja dialogisuus -Verkostoon halutaan aktiivisesti mukaan paljon toimijoita -Viranomaisyhteistyö -Virkamiehet oma-aloitteisia ja he tekevät aloitteita -Verkostojen paljous -Virallisia ja epämuodollisia verkostoja syntyy luonnostaan -Etätapahtumissa riittänyt toimijoita -Pohjanmaan liitto aktiivinen dialogin toimeenpanija -Pohjanmaan liitto helposti lähestyttävä 	<ul style="list-style-type: none"> -Verkostojen pirstaleisuus -Oikeiden ihmisten saaminen mukaan -Yksittäinen toimija on esillä verkostossa liikaa -Digitaalisten työkalujen puuttuminen toimijoilta -Järjestöt erilaisissa tilanteissa alueella -Toimijoiden aktiivisuus laimeaa -Toimitaan liian pienissä piireissä -Toimijoiden sitoutuneisuus -Pienyritysten ja asukkaiden puute verkostoyhteistyössä -Tavoitteiden, tulosten ja aikataulujen epäselvyys -Toimijat eivät jaa tietoa -Tiedon välittäminen ulospäin -Konkreettisuuden puute -Henkilökohtaisten kokousten puute -Uusi kehitys ei tapahdu käytännössä verkostojen avulla -Verkostojen hierarkkisuus -Kilpailu verkostoissa -Valtakysymykset -Hankkeiden parempi koordinaatio -Yritysten ja yliopistojen yhteistyö -Verkostoitumisen budjetin epäselvyys -Verkostoitumisen priorisoiminen -”Kuka tekee mitäkin?” 	<ul style="list-style-type: none"> -Rohkeampi ote aluekehittämiseen -Asiantuntemusta laajennettava organisaatioiden sisällä -Asiantuntijaraatien pitäminen -Temaattisten asiantuntijaraatien pitäminen eri teemoihin liittyen -Valmennusmahdollisuudet aluekehittämistä tekeville toimijoille -Selkeät odotukset, tavoitteet ja tulosvaatimukset -Toimijoiden aktivointi kehittämistyöhön mukaan -Verkostojen välinen yhteistyö -Enemmän dialogisuutta toimijoiden välille -Ryhmien pienentäminen -Enemmän tietoa muista verkostoista -Näkyvyyttä ja tiedottamista enemmän -Tapahtumia lisää -Asukkaita ja yritysten edustajia enemmän mukaan -Yhteinen foorumi, jossa pääsee ajan tasalle mitä alueella tapahtuu -Ymmärryksen ja avoimuuden lisääminen

Liite 4. Asiantuntijoiden näkemyksiä vaikuttavasta verkostoyhteistyöstä

Millaista on mielestäsi vaikuttava verkostoyhteistyö aluekehittämisessä?

- Kaikille osapuolille hyödyllistä
- Resurssitehokasta
- Päästään asetettuihin tavoitteisiin
- Tuloksellisuus, sitoutuminen
- Että saadaan tulos, jonka kaikki voivat omaksua
- Se perustuu yhteiseen kehittämistarpeeseen ja osapuolilla yhtenäinen käsitys tavoiteltavista tuloksista
- Tavoitteellista, toisaalta tavoitteet voivat muuttua, lisäarvoa tuottavaa, yhteisesti toteuttavaa, vuorovaikutteista
- Luottamukseen perustuvaa
- Kokoamaan toimijoita, joihin tulee olla yhteydessä saavuttaakseen muutosta
- Tulosten ankkuroiminen omaan organisaatioon
- Että verkostossa kuvataan miksi se on olemassa ja mitä yritämme yhdessä saavuttaa
- Yhteistyö, jossa osallistujat haluavat ratkaista yhteisiä ongelmia

Liite 5. Kyselyn vastaukset liittyen väittämiin

	MYR (n=3)	Maakuntastrategian valmistelu. (n=7)	Koulutuksen neuvottelukunta (n=4)	Järjestöneuvottelukunta (n=2)	Kuntien tasa-arvoverkosto (n=1)	Tasa-arvoryhmä (n=4)	Kuntien osallisuusverkosto (n=2)	Osallisuusryhmä (n=3)	Älykkään erikoistumisen verkosto (n=3)	Tulevaisuusryhmä (n=4)	Elinkeinoryhmä (n=2)	Kunnan- ja kaupunginjohtajien foorumi (n=1)	Keskiarvo (KA 1-5)
Verkoston toiminta													
Tiedän, millä tavalla minun odotetaan osallistuvan verkoston toimintaan (n=34)	5,0	3,7	4,3	*4	*4	5	3,5	3,3	4	3,7	5	*5	4,2
Minulla on riittävästi resursseja osallistua verkoston toimintaan (n=35)	5,0	2,7	5	4,5	*2	4,8	3,5	4,5	3,7	4	4,5	*5	4,0
Verkoston olemassaolon tarkoitus on selvä (n=36)	4,6	4,3	4	5	*4	5	4,5	2,7	3,7	4,3	3	*4	4,1
Verkoston tavoitteet ovat selkeät (n=35)	4,6	4,3	4	5	*4	5	3,5	2,7	3,7	4	2,5	*3	4,0
Verkoston tavoitteet ja organisaationi tavoitteet ovat yhdensuuntaisia (n=33)	4,6	4	4,8	4	*3	4,3	4,5	4,5	4,7	4	4	*3	4,2
Verkostossa ovat mukana oleelliset toimijat (n=35)	5,0	3,9	5	5	*5	4,5	4	3,5	3	3,3	5	*5	4,2
Verkostossa seurataan aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista (n=33)	4,3	2,7	3	4	*4	4,3	4	4	3,3	3,8	*4	-	3,6
Verkosto on edennyt kohti tavoitteita hyvin (n=30)	4,6	3,8	3,3	4	*4	4,5	4	4	4,5	3,8	*4	-	4,0
Verkostossa toimiminen													
Olen motivoitunut toimimaan verkostossa (n=36)	5,0	4,6	5	4,5	*4	5	4,5	4,7	4	4,8	5	*5	4,7
Verkostossa toimitaan vuorovaikutteisesti (n=33)	4,6	4	4,5	4	*5	4,5	*4	5	4,7	4,3	4	*4	4,4
Voin luottaa verkostossa oleviin toimijoihin (n=33)	4,6	4,6	4,3	4,5	*5	5	-	4,7	4,7	4,8	5	*4	4,7
Tunnen verkostossa olevat toimijat hyvin (n=33)	4,3	2,9	4	3,5	*3	4,5	*4	2,7	4,5	4,3	5	*4	3,8
Olen sitoutunut verkoston toimintaan (n=33)	5	2,8	5	4,5	*4	4,8	4,5	2,7	4	4,3	5	-	4,1
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa verkoston toimintaan yhtä paljon kuin muillakin verkostossa olevilla toimijoilla (n=35)	4,0	4	5	4,5	*4	4,8	5	4,3	4,7	4,3	4,5	*4	4,4

Olen jakanut omaa kokemustani ja/tai osaamistani muille verkostossa oleville toimijoille (n=34)	5	3,9	4	*4	*4	5	4,5	4,3	4,7	5	5	*5	4,5
Osallistun verkoston toimintaan ja toimijoiden keskinäiseen yhteistyöhön oma-aloitteisesti (n=35)	5	4	4,8	4,5	*4	5	4,5	4,5	4,7	4,8	5	*5	4,6
Olen ollut verkoston toimijoihin yhteydessä oma-aloitteisesti myös verkostotapaamisten ulkopuolella (n=32)	3,6	3,1	4	2	-	4,5	*5	1,5	3,7	3,8	4,5	*5	3,7
Verkostossa eriävät mielipiteet otetaan vastaan ennakkoluulottomasti (n=33)	4,3	4,1	4,3	*4,5	*3	4,8	4,5	4,3	4,5	4,7	4,5	*5	4,4
Verkostossa uudet ajatukset tulevat pääasiassa verkostovastaavilta tai verkoston johtajilta (n=33)	4	2,7	2,8	2,5	*3	3,3	2,5	2	3,3	3,5	4,5	-	3,0
Verkoston hallinta													
Verkostoa koordinoidaan onnistuneesti (n=33)	5,0	3,9	5	*5	*4	5	*4	4,7	4,3	4,3	3,5	*5	4,5
Verkostotapaamiset on järjestetty onnistuneesti (n=33)	5	4,3	4,5	5	*4	5	4,5	5	4,5	4,7	4	*5	4,6
Verkostotapaamiset ovat onnistuneita (n=35)	5	4,4	4,8	4,5	*4	5	4,5	4,7	4	4,3	3,5	*4	4,5
Verkostotapaamisissa mahdollistetaan toimijoiden tasapuolinen osallistuminen (n=36)	5,0	4,1	5	5	*4	5	5	4,7	5	4,3	5	*4	4,7
Verkostossa yhteistyön kannalta tarpeellinen tieto on helposti saatavilla (n=36)	5,0	3,7	3,8	4,5	*4	4,8	4,5	4,3	3,7	4,3	5	*5	4,3
Verkoston vaikutukset													
Olen hyötynyt verkostossa olevien toimijoiden kokemuksista ja/tai osaamisesta (n=34)	5,0	4,2	4,5	4	*5	4,8	4,5	4,5	4,3	4,3	3	*5	4,4
Verkostossa toimiminen on ollut organisaatiolleni hyödyllistä (n=33)	5	4,2	4,5	4	*4	5	5	3,7	5	3,7	3	*4	4,3
Verkostossa toimiminen on auttanut minua omassa työssäni (n=32)	5	4,4	4,8	*5	*3	4,8	4,5	4,3	4,3	4	3	*5	4,4
Verkoston arviointi													
Verkoston toiminta on vastannut odotuksiani (n=34)	4,3	4,5	4,3	2,5	*4	4,8	4,5	3,5	3,7	4	2,5	*4	4,0

Olen tyytyväinen toimijoiden väliseen yhteistyöhön verkostossa (n=33)	4,7	3,8	4	4	*4	4,5	4	4,5	5	4,3	4	*4	4,2
Verkostoyhteistyö on mielestäni vaikuttavaa (n=33)	5	4,2	3,3	5	*4	4,8	*4	4	4	4	2,5	*4	4,1

*= Yksi vastaaja
n= Vastaajien määrä