

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Katri Kattainen

VERKOSTOJOHTAJA ONNISTUNEEN YHTEISTYÖN MAHDOLLISTAJANA

Tarkastelussa verkostoyhteistyö Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluissa

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet	9
1.3. Tutkimuksen tarpeellisuus	11
2. VERKOSTOITUMINEN JULKISESSA HALLINNOSSA	13
2.1. Yhteistyöstä verkostoiksi	13
2.2. Verkostoituminen ja sen edut	16
2.3. Luottamus ja sitoutuminen verkostoon	20
2.4. Verkostojen pelisäännöt	22
2.5. Haasteet verkostoissa	24
3. VERKOSTOJOHTAJAN ROOLIT MONINAISESSA VERKOSTOTOIMINNAN KENTÄSSÄ	27
3.1. Verkostojohtaminen	28
3.2. Verkostojohtajan merkitys verkostossa	31
3.3. Verkostojohtajan roolit	36
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	46
4.1. Taustaa liikuntapalveluista	46
4.2. Kohdejoukon kuvaus	47
4.3. Kysely aineistonkeruumenetelmänä	53
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	59
5.1. Kyselyyn vastanneiden näkemys verkostoyhteistyöstä	59

5.2. Verkostojohtajan rooli Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluissa	62
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	69
LÄHDELUETTELO	77
LIITTEET	82
LIITE 1. Tutkimuslupa	82
LIITE 2. Kyselylomakkeen saatekirje	83
LIITE 3. Kyselylomake	84

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Sivistys- ja hyvinvointilautakunnan raamiesitys 2019 vastualueiden osuudesta toimintakuluissa.	48
Kuvio 2. Sivistys- ja hyvinvointilautakunnan alaiset liikunnan sopimukset 2018.	52
Taulukko 1. Verkostojohtaja suhteessa verkoston muihin verkoston toimijoihin.	35
Taulukko 2. Erilaisia esimerkkejä tutkimuksen kautta tulleista verkostojohtajan rooleista.	45
Taulukko 3. Yhteenveto verkostojohtajan roolin kehittämisestä.	75-76

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Katri Kattainen
Pro gradu -tutkielma:	Verkostojohtaja onnistuneen yhteistyön mahdollistajana: Tarkastelussa verkostoyhteistyö Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluissa
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 85

TIIVISTELMÄ

Verkostojohtaminen tutkimusaiheena on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena vuosia. Yksi koko 2000-luvun ajankohtaisista johtamiseen liittyvistä osaamistarpeista on verkostoissa työskentely, sekä verkostojen johtaminen ja siihen liittyvät roolit. Aihe on osoittautunut vaikeaksi ilmiöksi, johon organisaatioiden perinteiset johtamisopit eivät anna vastausta. Verkostoiden kautta tunnustetaan hyöty, jota ilman verkostoja ei saavutettaisi. Verkosto käsitteenä vaatii vähintään kolme toimijaa tässä tutkimuksessa. Tämä on tärkeä erottelu tutkielmani kannalta, jotta ymmärretään, että yhteistyö on osa verkostoitumista, mutta nämä käsitteet eivät ole synonyymejä toisilleen. Verkostossa on kyse luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistamisesta niin, että verkosto löytää yhteiset päämäärät ja keinot saavuttaa halutut päämäärät. Verkostojen johtamiseen sisältyy useita erilaisia toimintatapoja, sekä erityyppisiä toimijoita. Verkostojohtamisen tutkimuksen kohteena on ollut johtamistehtävät, johtamisen eri muodot sekä prosessit. Tutkimustehtävänä tässä tutkimuksessa on selvittää tämän hetken verkostojohtajan rooleja nyt ja lähitulevaisuudessa. Tutkimuskysymykset ovat ”Mitä erilaisia rooleja verkostojohtajalla on?” sekä ”Miten Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden verkostojohtajan rooleja voisi kehittää, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä ja toimiva kokonaisuus?”.

Verkostojohtajalla nähdään olevan erilaisia rooleja, ja niiden kautta tapahtuvaa toimintaa. Erilaisia verkostojohtajan rooleja on hyvinkin paljon riippuen verkostosta, sen koosta, kohderyhmästä tai tavoitteista. Verkostojohtajan johtajuus on kaksiulotteista. Ensimmäinen liittyy johtajuuteen verkoston sisällä ja toinen verkoston sekä sen ympäristön välisiin suhteisiin. On olemassa yhteisiä verkostojohtajan rooliin liittyviä ominaisuuksia, jotka sisältävät seuraavat tehtävät; aktivointi, viitekehystäminen, mobilisointi sekä koostaminen. Keskeisimpiä käsitteitä tutkimuksessani on verkostoituminen, verkostojohtaja, yhteistyö sekä roolit. Kunnat ovat merkittävämpiä liikuntapalveluiden tuottajia, sekä ne luovat tarvittavat toimintaedellytykset. Kuntien tehtävänä on liikuntalain mukaan luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle, järjestämällä liikuntapalveluita ja terveyttä sekä hyvinvointia edistävää liikuntaa. Tässä tutkielmassa on tarkastelussa Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut, joille suoritettiin laadullinen kysely, jonka tarkoituksena oli tutkia yhteistyötä, verkostojohtajuutta, sekä sen onnistumista liikuntapalveluissa.

Tutkimuksessa havaittiin yhteyksiä teorian sekä tehdyn laadullisen tutkimuksen välillä. Verkostojohtajalla on useita eri rooleja riippuen toimintaympäristöstä sekä verkoston tavoitteista ja päämääristä. Verkostojohtajalta toivotaan ohjausta, tukea sekä suunnan näyttämistä. Luottamus sekä sitoutuminen korostuu verkostojohtajan toiminnassa. Uskotaan, että verkostoitumisen kautta saavutetaan etua, jota ei voisi muuten saavuttaa. Verkostojohtajan rooli tunnustetaan tärkeäksi, mutta siinä onnistuminen nähdään osittain myös haastavana. Tutkimus osoittaa, että verkostojohtajalta kaivattiin rooliksi esimerkin näyttäjää sekä kuuntelevaa ja avointa tiedonkulkua johdonmukaisessa yhteistyössä.

AVAINSANAT: Verkostoyhteistyö, verkostoituminen, verkostojohtaja, roolit

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Julkisella sektorilla johtajan tulee kyetä hallitsemaan erilaisia johtamisen tyylejä, sekä erilaisia johtajan rooleja. Vaikka on tärkeää ymmärtää, miten johtajuus on muuttunut ajan myötä, yhtä tärkeää on myös miettiä johtamisen kehittämiseen liittyvää tehtävää (Getha-Taylor, Heather & Ricardo S. Morse (2013: 72). Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei koskaan ole täysin vakaata, tai häiriötöntä toimintaympäristöä. Näihin tilanteisiin on kuitenkin pyrittävä sopeutumaan ja toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 3-4.) Julkisen sektorin lisääntyvällä yhteistyöllä haetaan hyötyä, jota ilman yhteistyötä ei onnistuttaisi saavuttamaan. Verkotot ovat keino yhdistää osaamista, ajatuksia sekä voimavaroja.

Verkostosta on tullut yleinen käsite kuvatessa nyky-yhteiskunnan organisoitumista, mutta sen käyttöä on kritisoitu epäselväksi. Verkosto voidaan määritellä esimerkiksi olevan mikä tahansa solmujen joukko, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Näistä muodostuu toimijoiden joukko. Verkosto- käsitettä voidaan käyttää muun muassa lääketieteessä, fysiikassa, biologiassa, tietojenkäsittelytieteessä, sosiaalitieteessä sekä insinööritieteessä. (Puustinen 2017: 31.) Verkostoiden synty voidaan määritellä siksi, että niiden avulla voidaan saavuttaa tehokkuus, sekä tehokkaammat ratkaisut yhdistämällä monien eri toimijoiden resurssit sekä tietämys (Klijn 2008).

2000-luvun ajankohtaisista johtamiseen liittyvistä osaamistarpeista yksi on verkostoissa työskentely sekä verkostojen johtaminen (Niiranen 2016: 306). 2010-luvulta eteenpäin mentäessä, yhä oleellisemmaksi sosiaalisessa mediassa on edennyt verkostoitumisen tärkeys ja sen hyödyntäminen. Esimerkiksi sähköpostin merkitys yhteydenottokanavana sekä verkostoitumisen välineenä on oleellinen. Ihmiset työskentelevät eri puolilla ja informaali yhteydenpito verkostossa ei enää ole riittävää, tarvitaan tiiviimpää yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, tällöin siirrytään kohti verkostorakenteita. Verkostorakennetta kuvaa laaja yhteinen missio sekä yhteinen, strategisesti toisista riippuvainen toiminta ja sitoutuminen pidempiaikaiseen resurssien jakamiseen. (Puustinen

2017:32). Monimuotoiset verkostot ovat koko yhteiskunnassa yhä yleisempiä. Verkostoja yhdistää jokin asia, tavoite tai kohde. Verkostoissa voi esiintyä joko eri, tai samojen ammattiryhmien työtä. Erilaiset organisaatiot, eri paikoissa ja eri aikaan tekemä työ voi muodostaa verkoston. Kyseessä on usein prosessi tai kokonaisuus, joka edellyttää eri ammattiryhmien osaamista. Yksi toimija voi kuulua oman organisaation ulkopuolisiin useisiin eri verkostoihin, joissa saattaa esiintyä erilaisia valta- ja riippuvuussuhteita. (Niiranen 2017: 129-131.)

Verkostoitumisen tärkeys nähdään hyvin ymmärrettynä julkisissa organisaatioissa, mutta sen hyödyntäminen käytännössä nähdään haasteena. Verkostoitumiselle on olemassa monta synonyymia, esimerkiksi olla vuorovaikutuksessa tai tehdä yhteistyötä. Nämä eivät kuitenkaan vastaa täysin verkostoitumista. Verkostoitumisen merkitys kasvaa koko ajan lisää lähitulevaisuudessa, ja sillä pyritään muun muassa resurssien säästämiseen ja parempaan tehokkuuteen. Palveluiden laadun ja kustannustehokkuuden takaamiseksi hyödynnetään verkostoitumista. (Järvensivu ym. 2010: 3-4.)

Johto on tärkeässä roolissa verkostoissa, koska se vaikuttaa organisaatioiden suorituskykyyn; luodaan organisaatorakenne, joka edistää toiminnan vakautta, organisaatiota puskuroidaan ympäristövaikutuksilta sekä hyödynnetään ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 637). Verkosto vaatii toimiakseen yhteisiä pelisääntöjä ja suuntaviivoja.

Verkosto-osaamiselle on tarvetta, koska yhä enemmän toimitaan verkostoissa ja osaamista tarvitaan toimimiseen verkostoissa, sekä verkosto tarvitsee johtamista ja osaavan verkostajohtajan tai verkostajohtajat. Tärkeäksi asiaksi muodostuu johtajuus, sekä sitouttaminen ja luottamuksen synnyttäminen verkostoissa. (Järvensivu ym. 2010: 7.)

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on verkostajohtaja ja sen roolit, sekä tapaustutkimuksen kohteeksi on valittu Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut. Verkostoissa koetaan enemmän monimutkaisempia ympäristöjä ja verkoston sisäistä monimutkaisuutta verrattuna samankokoisiin hierarkkisiin organisaatioihin (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 637-638).

Verkosto-käsitettä voidaan käyttää monista erilaisista toiminnoista (Niiranen 2016: 307). Verkosto on kolmen tai useamman itsenäisen tahon yhdistelmä, jotka työskentelevät yhdessä ei vaan oman, vaan yhteisen edun eteen. Osapuolet keskittyvät niihin verkostoihin, jotka kehittävät omia toimintatapojaan sekä omaa toimintaansa. Verkostot ovat perustettu tarkoituksella ja verkostoilla on samansuuntaiset tavoitteet. (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 636.) Toinen määritelmä käsitteelle verkosto on se, että se voidaan määrittellä ei-hierarkkiseksi, yhteistyöhön pohjautuvaksi tai sitä tavoittelevaksi rakenteeksi, joka sisältää tavoitteiltaan sekä toimintatavoiltaan erilaisia johdettuja organisaatioita (Niiranen 2016: 307).

Verkostojohtajuuden tarkoituksena ei ole käskeminen tai määrääminen, vaan ohjaaminen ja suunnan näyttäminen tarvittaessa. Peruseriaatteena on, että ilman riittäviä verkostojohtajan strategioita, on hankalaa, jos ei melkein mahdotonta saavuttaa mielenkiintoisia tuloksia näissä monimutkaisissa verkostoissa (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 636). Verkostojen johtamiseen sisältyy useita erilaisia toimintatapoja sekä samankin tehtäväalueen verkostoihin on mahdollista kuulua erityyppiä organisaatioita. Verkostojen monitoimijuus sekä monien toimintaan liittyvien organisaatioiden rinnakkaisuus voi tuoda esiin sellaisia piirteitä, joita esimerkiksi klassiset johtamismallit eivät tunnista. (Niiranen 2016: 307).

Verkostoissa voi olla hyvin erilaisia valtasuhteita sekä verkostoon kuuluvilla organisaatioilla hyvin erilaisia toiminnallisia ja yhteiskunnallisia funktioita. Toimintarakenteet verkostoissa ovat usein monikerroksisia, jolloin myös niissä esiintyvät tavoitteet sekä niihin sitoutuminen ovat monitasoisia. Verkoston johtamisen yhtenä tavoitteena voidaan pitää verkoston oman sisäisen yhteisyyden luomista ja siinä onnistumista. (Niiranen 2016: 308.)

1.2. Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaisia rooleja on verkostojohtajalla, sekä miten verkostojohtajan roolit toimivat Hämeenlinnan kaupungin liikunta-

palveluissa, ja kuinka sen toimintaa haluttaisiin tai voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa keskeisinä käsitteitä on yhteistyö, verkosto-osaaminen sekä verkostojohtajan roolit. Eri-laisia rooleja tutkitaan Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluihin tehdyn kyselyn pohjalta.

Tutkimusaineisto kerättiin tutkimusongelmien pohjalta tehdyn laadullisen kyselyn avulla. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada näkemystä kaikilta Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden toimijoilta eli ei pelkästään johtotason henkilöiltä. Kuitenkaan kyselyssä ei kysytty vastaajan taustatietoja, mutta vastaajia eri toimijoista mahdollistettiin sillä, että kysely lähetettiin eri tehtävissä toimiville henkilöille.

Kysely suoritettiin sähköisenä Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden toimijoille. Yksiköt eivät olleet sattumanvaraisesti valittuja, vaan yhdessä Hämeenlinnan liikuntapalveluiden johtajan kanssa mietittyjä. Tarkoituksena oli saada vastaajia eri seuroista sekä rooleista, jotta vastauksia voitiin pitää pätevinä. Hämeenlinnan kaupungilla on seurojen yhteystiedot, joten kyselyn toteutus tehtiin sitä kautta. Haasteena oli, että Hämeenlinnan kaupunki ei voinut antaa minulle heidän hallussaan olevia yhteystietoja, jotta olisin voinut itse suorittaa kyselyn lähettämisen. Kaikki seurat, joille kysely toteutettiin toimivat Hämeenlinnan seudun alueella.

Tutkimustehtävänä tässä tutkimuksessa oli selvittää tämän hetken verkostojohtajan rooleja nyt ja lähitulevaisuudessa. Tutkimuskysymyksetni ovat:

1. Mitä erilaisia rooleja verkostojohtajalla on?
2. Miten Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden verkostojohtajan rooleja voisi kehittää, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä ja toimiva kokonaisuus?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella verkostojohtajan rooleja verkoston toimivuuden kannalta, eli millä verkostojohtajan rooleilla verkostoissa onnistutaan kokonaisuudessaan, sekä sitä, mitä ominaisuuksia onnistuneelta verkostojohtajalta vaaditaan. Verkostojohtajan roolia halutaan kehittää koko verkoston toimivuuden sekä menestymisen kannalta. Mahdollisimman hyvällä, sekä toimivalla kokonaisuudella tarkoitetaan

verkoston onnistunutta toimintaa, ja verkostossa asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

1.3. Tutkimuksen tarpeellisuus

Verkostokäyttäytyminen on tärkeää, koska johtajien ja johdon odotetaan vaikuttavan erityisesti verkosto kontekstissa, ja koska tällaisten johtamispyrkimysten suorituskykyyn liittyvät vaikutukset ovat osoittautuneet merkittäviksi (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 638). Käytän tutkimuksessani käsitettä verkosto viittaamaan rakenteisiin, joissa on jokin yhteinen tavoite ja, jotka työskentelevät yhdessä linkittyneesti.

Teen tutkimukseni Hämeenlinnan kaupungille ja tarkastelen Hämeenlinnan liikuntapalveluita. Tapio Korjuksen mukaan terveys on suomalaisille keskeinen arvo, ja liikunnan nähdään edistävän terveyttä. Väestön ikääntyessä, elintapasairauksien yleistyessä ja terveyserojen kasvaessa, yhteiskunnan olisi tartuttava toimiin, jotka ehkäisisivät tätä. Sopivan määrän liikuntaa nähdään edistävän terveyttä, toimintakykyä, oppimista sekä tuottaa iloa ja tyytyväisyyttä elämään. Tapio Korjus myös lisää, että terveydellisten vaikutusten lisäksi myös liikuntapalveluiden tuottamisen ja tarjoamisen kasvun kautta liikunnan merkitys on suuri. Kuntien tulisi kantaa päävastuu hyvinvoinnin, terveyden sekä liikunnan edistämisestä. (Tapio Korjus 2018.)

Liikunnalla nähdään olevan myönteisiä terveys- ja talousvaikutuksia. Kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä sekä liikuntaa on käsitelty laajasti. Perustuslaista on johdettavissa liikunnan asemasivistyksellisenä perusoikeutena ja kuntalain päätavoitteena on kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen liikunnan avulla. Terveystieteiden tutkimuksen mukaan kunnan on vuosittain raportoitava kuntalaisten terveydestä ja hyvinvoinnista sekä toimenpiteistä, jota sen eteen on tehty. Terveyttä sekä hyvinvointia edistävällä liikunnalla on tärkeä rooli ja merkittävä vastuu kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä. (www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/opetus-ja-kulttuuri/liikuntapalvelut).

Hämeenlinnassa toimii noin 100 urheiluseuraa sekä harrastettavia lajeja on noin 70. Hämeenlinnan liikuntapalvelut kuuluvat sivistys- ja hyvinvointilautakuntaan. Palvelujen sisälle pyritään sisällyttämään liikuntaa, eli esimerkiksi opetuspalveluissa on liikunta-

tunnit, Liikkuva Koulu, liikunnalliset kerhot sekä koulujen pihat mahdollistavat liikkumisen, varhaiskasvatuksessa uusi vasu ja Ilo kasvaa liikkuen, ikäihmisillä liikuntapalveluiden ryhmiä, kuntoutukset, eläkeläisjärjestöille yksi ilmainen vuoro viikossa, jos on ohjaaja sekä terveyspalveluissa kuntoutukset sekä palveluketjut.

Hämeenlinnan kaupungin sivistys- ja hyvinvointilautakunnan liikunnallisia tavoitteita ovat elinvoimainen asumiskaupunki, resurssiviisas kaupunki sekä hyvinvointia edistävä kaupunki, jossa on aktiiviset kansalaiset. Liikuntapalvelut on tällä hetkellä avustusso-
pimuksella Hämeenlinnan Liikuntahallien, Hämeenlinnan Jäähallin ja Hämeenlinnan palloiluhallin kanssa. Liikunta- ja kulttuuripoliittisen ohjelman tavoitteita ovat muun muassa liikunta osaksi elämää koko elämä ajan, arkiliikunnan lisääminen, tavoitteena tarjota kaikille kaupunkilaisille lähiliikuntapaikat lähellä kotia, saada liikuntaa muiden palvelujen sisään, Hämeenlinnasta kansallisesti tunnettu liikuntakaupunki, ylläpitää kansallisen tason kilpaurheilupaikkoja taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväällä pohjalla sekä lisätä kaupungin vetovoimaa liikunnan avulla huomioiden myös liikuntamatkailun.

Kehittämisalueita siihen, että Hämeenlinnassa saadaan kaikki liikkumaan on tunnistettu kuntalaisten osallistaminen, liikuntakäyttäjien seuranta, liikunnanohjauksen keskitäminen vähemmän liikkuviin, sopimusten tarkennus, järjestöavustusten kriteerien uusinta sekä miten liikunta saadaan mukaan kaupunkimarkkinointiin ja matkailun edistämiseen.

2. VERKOSTOITUMINEN JULKISESSA HALLINNOSSA

Julkisen hallinnon verkostoihin kuuluvat valtiolliset, kunnalliset ja kansalaisjärjestöt, jotka ovat yhteydessä toisiinsa osallistumalla julkiseen päätöksentekoon ja/tai hallinnolliseen rakenteeseen, jonka kautta informaatio ja julkiset palvelut voidaan suunnitella, tuottaa ja toimittaa (McGuire & Agranoff 2011: 266). Julkisella sektorilla tavoitellaan korkeaa suorituskykyä ja tehokkuutta. Verkostojen tarkoituksena on pyrkiä omalla toiminnallaan edistämään niitä.

2.1. Yhteistyöstä verkostoiksi

Yhteistyö on yleiskäsite yhdessä tekemiselle. Yhteistyö käsitettä käytetään verkostotutkimuksissa eri yhteyksissä tekemisen eri muodoille. Verkkoviestintä ja yhteistyö ovat molemmat tulleet yhä tärkeämmäksi tehokkuuden tavoittelussa ja etätyöskentelyn vuoksi (Burke & Tumbleson 2016: 28-33). Tässä tutkielmassa puhuttaessa yhteistyöstä, oletetaan yhteistyön muodostuvan yhdessä tekemisen eri muodoista. Yksi määritelmä yhteistyön käsitteelle on halukkuus työskennellä yhdessä jonkin osa-alueen parissa. Yhteistyön osa-puolet sitoutuvat luottamukselliseen vuorovaikutukseen yhteistyön osapuolten kesken. Yhteistyötä tapahtuu, kun yksi tai useampi tekijä yhdistää, kehittää, vaihtaa tai luo voimavaroja hyödyntäen toisia voimavaroja. Yhteistyössä saat tukea, kannustusta ja ohjeita, jos olet menossa mahdollisesti väärään suuntaan (Kuusela 2013).

Yhteistyön yksi keskeisimpiä tekijöitä on ihmisten välinen luottamus. Luottamus on ratkaiseva tekijä ja ylläpitää sosiaalisia suhteita (Sjölander-Lindqvist, Johansson & Sandström 2015: 188). Sosiaalisia suhteita tarvitaan toimivaan yhteistyöhön. Yhteistyön voidaan koeta olevan helpompaa, jos yhteistyössä on samanlaisia osapuolia, mutta erilaisuus on yhteistyön rikkaus. Tavoitteena olisi saada kaikkien yhteistyön osapuolten parhaimmat puolet esiin. (Kuusela 2013).

Yhdessä tekemisellä saavutetaan parempia tuloksia. Yhteistyö mahdollistaa sellaisen tiedon saannin, jolla kyetään luomaan uusia innovaatioita esimerkiksi uusia toimintamalleja. Yhteistyö sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vaikuttaa sekä kokemuksiimme että

fysiologisiin toimintoihimme (Kalliomaa & Kettunen 2010). Verkostot ovat pedagoginen menetelmä työllistää ja kehittää yhteistyötä (Burke & Tumbleson 2016: 28-33). Pedagogiikalla tarkoitetaan tapaa, jolla opetus järjestetään ja sen näkemyksellisiä kasvatuksellisia periaatteita.

Organisaatiot tarvitsevat kehitystä ja muutosta menestyäkseen ja säilyäkseen kilpailukykyisenä. Yhteistyön erona verkostoon on se, että yhteistyö voi olla kahden toimijan välistä, kun verkostoon tarvitaan vähintään kolme eri toimijaa. Yhteistyössä ei ole selkeitä tunnistettavissa olevia rajoja, kun verkostossa on aina ainakin osittain tunnistettavat rajat. Menestyksenkäs yhteistyö sekä verkostoituminen ovat nousseet menestyksen edellytykseksi (Kalliomaa & Kettunen 2010).

Tässä tutkielmassa oletetaan, että verkosto vaatii toimiakseen vähintään kolme monenkeskistä toimijaa. Organisaatioiden kahdenvälinen suhde on vain osa verkostokokonaisuutta. Tämä on tärkeä erottelu tutkielmani kannalta, jotta ymmärretään, että yhteistyö on osa verkostoitumista, mutta nämä käsitteet eivät ole synonyymejä toisilleen. Huomiota kiinnitetään julkisten organisaation jäsenten keskinäisiin suhteisiin, joiden tärkeimpiä edellytyksiä ovat luottamus, yhteistyö ja sitoutuminen (Kalliomaa & Kettunen 2010).

Verkostolla nähdään olevan rakenne ja asetetut rajat. Rakenteita on systeemin läheisyydessä eli paikallisen vuorovaikutuksen kentillä sekä kokonaissysteemin makrotasolla. Rakenteellisuutta on haastava kuvata tai ymmärtää täysin, mutta kuitenkin suuren osan siitä voi. Tätä rakenteellisuutta on mahdollista johtaa, ohjata sekä muokata. Verkostojohdaja voi omalla toiminnallaan muokata verkoston rakennetta ympärillä olevien toimijoiden kautta, joihin hän on kytkeytyneenä. (Puustinen 2017: 140.)

Onnistuneessa organisaatioiden yhteistyössä organisaatiot täydentävät toistensa osaamista ja hyödyntävät toistensa osaamista. Yhteistyössä toimivat organisaatiot eivät kilpaile keskenään eli toimi toistensa vastustajina vaan ne toimivat kumppaneina, mutta on myös mahdollista että samanaikaisesti esiintyy kilpailua. Organisaatiot haluavat yhteistä menestymistä toistensa avulla. On muistettava, että jaetaan omaa osaamista ja maailma

on täynnä eri asioiden osajia (Kuusela 2013). Yhteistyö voidaan jakaa kolmeen eri tyhmään; yhteistyön taso, osallistuvien organisaatioiden taso ja osallistuvien henkilöiden taso (O'Leary, Gerard & Choi 2012: 71).

Oletetaan, että organisaatiot, joiden asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia, on valmius organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Pitkäaikainen kiinnostus asiakkaan tulevaisuutta kohtaan nähdään merkitsevän suhteiden muodostumista muihin organisaatioihin. (Vornanen 1995: 161.) Pidempiaikaisilla suhteilla voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia yhteistyöhön ja sen sujuvuuteen.

Organisaatioiden välisessä yhteistyössä huomioitavaa on verkoston jäsenten erilaisuus. Organisaatioissa voi työskennellä ihmisiä eri asemissa sekä prosesseissa ja organisaatioiden suhteet voivat olla eriäviä. Organisaatioissa täytyy omata käsitys yhteistyöstä sekä organisaatioista, tietää valta ja sen riippuvuus sekä organisaation kilpailuasema. (Vornanen 1995: 172.) Organisaatioiden yhteistyöllä on merkitystä, että millaista yhteistyö on. Jos yhteistyö ei ole tehokasta ja luottamuksellista, organisaatiot eivät hyödy siitä. Yleisesti ottaen yhteistyö on silloin tehokasta, kun jokainen jakaa omaa osaamistaan muille ja yhteistyössä ei ole vapaamatkustajia. Sujuvaa yhteistyöstä tekee luottamuksellinen sekä avoin keskustelu, sitoutuminen, riittävä osaaminen, vuorovaikutus, päätöksenteko sekä johtaminen.

Yhteiskunnalle ja sen toiminnalle on merkityksellistä organisaatioiden väliset suhteet. Nämä suhteet ovat avain yhteiskunnassa. Osa organisaatioista on niin monimutkaisia, että ne tarvitsevat enemmän organisaatioiden välistä suunnittelua voimavarojen ja asiantuntemuksen suhteen. (Vornanen 1995: 176.) Rikkautena organisaatioiden välisissä suhteissa on erilainen tietämys, jota voidaan jakaa organisaatiolta toiselle. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa uusia innovatiivisia lähestymistapoja eri asioihin sekä saada monialaista yhteistyötä (O'Leary, Gerard & Choi 2012:71).

2.2. Verkostoituminen ja sen edut

Verkosto koostuu eri toimijoista, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Verkoston jäsenet tulee valita huolella, jolloin verkostolla päästään mahdollisimman hyviin tuloksiin ja toiminta verkoston sisällä on toimivaa. Verkostossa on kyse luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistamisesta niin, että verkosto löytää yhteiset päämäärät ja keinot saavuttaa halutut päämäärät (Järvensivu ym. 2010). Verkostoissa on kolmen tasoista toimintaa; yhteistyötä, kumppanuutta sekä yksittäisten toimijoiden omien tavoitteiden asettamista (McGuire & Agranoff 2014: 265).

Verkostoihin ei ajauduta vaan niihin liittyminen on tietoista. Kumppanuudessa olennaisinta on arvojen ja toiminnan kulttuurin tasolla sijaitseva win/win- ajattelu. Kumppanuudessa yhdistyy markkinaehtoisuus eli hintamekanismit, hierarkkisuus eli rakenteet ja järjestelmät sekä yhteisöllisyys eli luottamus sekä yhteisesti asetetut tavoitteet. (Vesalainen 2004: 35.)

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyötahojen tieto, osaaminen ja arvot synnyttävät lisäarvoa (Järvensivu ym. 2010: 5). Verkostoituminen ei ole kertatapahtuma, vaan tavoitteena on verkoston kehittyminen jatkuvasti kestäväenä vuorovaikutusprosessina. Verkostoituminen on yleisintä aloilla, joissa muutos on nopeaa. Näistä ovat esimerkkeinä elektroniikkateollisuus sekä muotiteollisuus. Menestyvä verkostoituminen vaatii syvällistä sekä luottamuksellista yhteistyötä verkoston keskuudessa. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998b: 8.)

Julkisen sektorin verkostoitumisesta on esimerkkinä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus eli ELY-keskus. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset hoitavat valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä Suomessa. Yhteistyö on tiivistä maakunnan liittojen ja muiden eri tahojen kanssa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013.) Julkisten organisaatioiden ohjaus on yhteiskunnallista, eli valtio tai kunnat ohjaavat niitä.

Verkostoituminen on nykypäivänä muotisana ja sitä käytetään hyvinkin erilaisissa asiayhteyksissä tarkoittamaan eri asiaa. Sekä kuluttajat että organisaatioiden johto käyttää

verkosto- termiä jokapäiväisessä elämässä tarkoittaen yhteistyötä (McGuire & Agranoff 2011: 265). Kilpailu organisaatioiden välillä on ajanut organisaatiot toimimaan yhteistyössä eli verkostoitumaan, jotta ne pärjäisivät kilpailussa paremmin. Yhteistyö nähdään vapaaehtoisena toimintana eli ketään ei pakoteta toimimaan verkostoissa tai verkostoitumaan.

Verkostoitumiselle yksiselitteinen määritelmä on, että verkostoituminen on prosessi, jossa yhteinen tieto, osaaminen sekä arvot yhdistetään, jolloin tavoitellaan lisäarvoa. Verkostoitunut toiminta kolmen tai useamman osapuolen välillä on tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa, säännöllistä yhteistyötä, vuorovaikutteista sekä luottamuksellista, kaikkia verkoston osapuolia kehittävä ja hyödyttävä kumppanuus. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007:44 - 45.) Verkostoituminen on kuitenkin hyvin yleisesti käytössä oleva käsite, jolla tarkoitetaan puhuttaessa suhteiden luomista toisiin eri tavoin erilaisissa tilanteissa (Puustinen 2017: 32).

Verkostoa käsitteenä käytetään lähes kaikkeen vuorovaikutukseen. Usein verkostoa käytetään eri asiayhteyksissä ilman, että kuvataan sen tarkemmin käsitteen merkitystä. Tässä tutkimuksessa verkosto käsitteellä tarkoitetaan abstraktia ympäristöä, jossa on useita muuttuvia, monenkeskisiä sekä ainutlaatuisia suhteita, jotka ovat yhteistyössä. Julkiset organisaatiot tarvitsevat verkostoja ongelmien ratkaisuun, jotka ei ole ratkaistavissa ilman verkostoa tai, jotta ongelmien ratkaisu olisi helpompaa (McGuire & Agranoff 2011: 266).

Heikkinen ym. Määrittelee verkoston käsitteen kuvaamaan toisiinsa kietoutuneita toimijoita, jotka pyrkivät yhteisellä strategialla saavuttamaan yhteiset tavoitteet ja samalla muodostamaan toimivan laajan verkoston. Verkostot on kehitetty tarkoituksellisesti eikä vahingossa. (Heikkinen, Mainen, Still & Tähtinen 2007: 910).

Verkostoitumisen yksi syy on toiminnan ja palveluiden yhdistämisessä saavutetaan selkeälaista, mitä yksi asiantuntijaryhmä tai yksi organisaatio ei pystyisi ratkaisemaan. Yhteistyö, vuorovaikutus, sitoutuminen sekä avoimuus ovat verkostojen johtamisen avaintekijöitä. Tärkeäksi verkostoissa nousee osapuolten yhteisöllisyyden sekä erillisyyden kun-

nioittaminen sekä erilaisen osaamisen hyödyntäminen verkostoissa. (Niiranen 2017: 145-146.)

Verkoston toimijoille yhteistä on yhteisen tavoitteiden tavoittelu ja tavoitteiden syntyminen mahdollistetaan verkostossa tapahtuvassa jäsenien vuorovaikutuksessa. Verkosto sisältää riskien jakoa sekä toimii tiedon avaimena (Pittaway, Robetson, Munir, Denyer & Neely 2004: 137). Tiedon kulku on tärkeää verkostossa, koska ilman sitä se ei voi olla tehokas.

Verkostoja ei voida johtaa samalla tavalla, kuin esimerkiksi yritystä. Verkostolla ei yleensä ole omistajaa ja siltä puuttuu hierarkkinen käskyvalta, joka organisaation johtamisessa on olemassa. Verkostojen johtamiskeinona voidaan käyttää vaikuttamista toiseen osapuoleen. Timo Järvensivu, Katri Nykänen ja Rika Rajala määrittelee lyhyesti verkostajohtamisen toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimintaa. Verkoston jäsenet sopivat yhteistyöstä keskenään ja siitä kuinka ne toimivat tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkoston ideana on, että pystytään täydentämään eri jäsenten osaamista ja jokainen jäsen omaa omanlaistaan ydinosaamista, jota verkostossa hyödynnetään.

Verkoston kolme keskeisintä ulottuvuutta on resurssit, toiminnot sekä toimijat. (Gadde, Huemer & Håkansson 2003: 357-364) Nämä kolme tekijää muodostaa yhdessä kokonaisuuden ja verkosto tarvitsee saavuttaakseen menestyvän toiminnan kaikki nämä kolme ulottuvuutta ja niiden yhtäaikaisen ja tehokkaan toiminnan. Verkoston osapuolet tulee olla tarkkaan harkitut, huomioiden muut verkoston toimijat sekä niiden ominaisuudet (Kyujin Jung & Minsun Song 2014: 1480).

Verkosto-käsite esitetään eriasteisista tai erityyppisistä verkoista koostuvana kokonaisuutena. Verkosto on täten usean verkon kokonaisuus. Verkoston tekijöitä ovat toimijat, toiminnot sekä voimavarat ja ne muodostavat oman verkkonsa. Nämä tekijät yhdessä muodostavat verkoston. (Raatikainen & Ahopelto 1994: 28.) Verkostossa toimii yhteistyökumppaneita ja ne keskittyvät ydinosaamiseensa ja toimii lähellä parasta käytäntöä. Tästä hyötyy koko verkosto (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998b: 6).

Verkostoitumisen motivaattorina nähdään muun muassa uusien resurssien hankkiminen, pääsy mukaan päätöksentekoon, uusien johtamis-, suunnittelu- ja kehittämistaitojen oppiminen, uuden teknologian saavuttaminen ja uusille markkinoille pääsy. (Sotarauta 1999: 104.)

Verkostoitumisen suurimpana hyötynä nähdään olevan julkisten organisaatioiden kehittyvä seudun kilpailukyky sekä mahdollisuus tuottaa parempia palveluita asiakkailleen. Parempiin lopputuloksiin päästään, kun jokainen voi panostaa omaan ydinosaamiseensa ja uuden opettelemisessa ei mene aikaa, kun hyödynnetään yhteistyön osapuolten erilaista osaamista ja opitaan toisilta. Pyrkimyksenä on hankkia resursseja, joita itsellä ei ole. (Järvensivu ym. 2010: 7.)

Verkostoitumisella halutaan vahvistaa ja kehittää omaa osaamista sekä hankkia uutta tietoa ja oppia sitä. Tiedon ja osaamisen merkitys on suuri kaikissa organisaatioissa, joten on luonnollista että näitä asioita tavoitellaan verkostoitumisella. Perusajatuksena on siis kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. (Hakanen, Heinola ja Sipilä 2007: 25.)

Verkostoitumisen tavoitteena on tehokas mukautuminen muuttuviin olosuhteisiin. Jotta organisaatiot voivat menestyä muuttuvilla markkinoilla on niiden toimintatapojen kehittyttävä muutoksen mukaisesti. Kilpailukykyyn parantamiseksi organisaatioiden on keskiytettävä ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen. Verkostoituminen on ratkaisu ydinosaamisen kuulumattomiin tarpeisiin. Toiminta hajautuu mahdollisesti sekä maantieteellisesti että toiminnallisesti. Esimerkkinä on globaali toimisto eli eri puolella maapalloa olevat ihmiset voivat toimia yhdessä siten, kuin he olisivat samassa toimistossa. (Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila 1998a: 3-4.)

Eri organisaatioilla on erilaista osaamista sekä heikkouksia. Organisaatiot tavoittelevat mahdollisimman suurta tehokkuutta ja ne pääsevät parempiin tuloksiin hyödyntämällä yhteistyötä eli osaaminen tulee oman organisaation ulkopuolelta, jos omassa organisaatiossa ei ole riittävä osaamista. Organisaatioiden yhteistyön vahvuus on organisaatioiden erilaisuus sekä erikoistuminen eri asioihin.

Nopeasti muuttuvilla organisaatioilla tiedon nopea saanti ja sen hyödyntäminen on erityisen tärkeässä roolissa kilpailukyvyn kannalta (Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila 1998b: 58). Organisaatioilla ei ole aikaa toimia ajatuksen ”tekemällä oppii mukaisesti”. Organisaatioiden tulee olla nopeasti muutoskykyisiä ja tiedon tulee olla ajan tasalla. Tiedon määrä muuttuu jatkuvasti, joten organisaatiot kehittyvät myös jatkuvasti.

Verkostoituminen on tapa, jolla voidaan yhdistää erikoistunut tietämys laajaksi osaamiseksi ja mahdollistaa uusien innovaatioiden syntyminen (Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila 1998b: 59). Yksittäisen osapuolen uusien asioiden kohtaaminen sekä niiden omaksuminen voidaan käsitellä koko verkostossa eli toimitaan kokonaisuutena, josta koko verkostolle on hyötyä.

2.3. Luottamus ja sitoutuminen verkostoon

Tärkeimmät organisaatioiden välisiin suhteisiin positiivisesti vaikuttavat tekijät ovat sitoutuminen sekä luottamus. Molemmat ovat aikaa vieviä ja ne eivät synny hetkessä. Ihmisten käytöksellä on suuri vaikutus näiden mahdollistamiseen ja siihen kuinka vahvaksi ne muodostuvat verkostossa. Luottamus on keskeinen tekijä verkostoissa (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 636). Luottamuksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ihmisten välistä tilannetta, jolloin toiseen voi luottaa ilman, että hänen pelätään pettävän. Luottamuksella on todellisia vaikutuksia verkoston toimintaan joko sen heikentäjänä tai edistäjänä. Monimutkaisuuden nähdään kuitenkin heikentävän luottamusta verkostoissa (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 636).

On tunnistettavissa luotettavuutta, uskoa luotettavuuteen, suhde luottamukseen sekä suhteita, jotka vaikuttavat henkilöiden väliseen luotettavuuteen. Muutamia esimerkkejä luottamuksen edistämisestä ovat, mitä aikaisemmin onnistunut yhteistyö toimijoiden välillä lisää todennäköisyyttä luotettavuuteen, toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tiheydellä ja määrällä on suora ja myönteinen vaikutus sekä kolmantena, jos luottamusta on syntynyt, on sillä positiivisia vaikutuksia odotettuun tulevaan yhteistyöhön. (Lambrigh, Mischen & Laramee 2010.)

Verkostojen tehokkuus on riippuvainen ihmisten välisistä suhteista sekä luottamuksesta. Tunnusmerkki verkostoissa on organisaatioiden välinen yhteistyö ja sen luonne. Transaktiosuhteen merkitystä ei lasketa rahan avulla, vaan sen arvon määrittää suhde strategisen merkityksen mukaan. Verkostosuhde määritellään synergiaetuja tuottavaksi yhteistyösuhteeksi, jolle ominaista on kaikkien osapuolten välinen vastavuoroisuus, voima suhteet, keskinäinen kytkentä sekä riippuvaisuus. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a: 46.) Kumppaneiden luottamuksen ja verkoston tulosten välillä on positiivinen suhde (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 639).

Verkostosuhteen kehittämisen edellytyksenä on sitoutuminen. Sitoutumisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että asiaan sitoudutaan ilman oman itsensä edun tavoittelua tai ongelman kohdatessa asiasta ei haluta heti erota. Sitoutumista on mahdollista myös verrata aikaan tai toiminnan edistykseen. Eli sitouttamalla tavoitteena on, että esimerkiksi verkoston jäsenet ovat mukana osallisina koko verkostonkehityksen ajan. Sitoutumiseen liittyy läheisesti avoin kommunikaatio. Avoimuus vaativat luottamusta. Ilman luottamusta on mahdotonta olla avointa kommunikointia. Luottamuksen ilmapiiri ja sille rakentuva verkoston omistautuminen ovat perusta, jolla muutos voidaan rakentaa rohkeudeksi tehdä ja kehittyä (Järvinen ym 2014). Jatkuva tutustuminen verkostossa on tärkeää ja toivottavaa. Jotta verkostot toimivat tehokkaasti on verkostolla yhteinen päämäärä ja kaikilla on yhteinen tietoisuus. Asioista olisi myös pyrittävä sopimaan yhdessä ja se on mahdotonta, jos kaikki eivät ole tietoisia asioista.

Puhuttaessa luottamuksesta tässä tutkielmassa tarkoitetaan luottamusta toiseen osapuoleen sekä yhteistyöhön. Luottamuksen avulla vältytään oman edun tavoittelulta ja tehdään töitä yhteisen edun eteen. Myös ristiriitatilanteissa on pystyttävä kääntymään toisen puoleen ja yhdessä keksimään ratkaisua. Epäluottamus voi synnyttää uusia ristiriitoja, tilanteita, joissa ratkaisut halutaan löytää yksin ilman yhteistyötä sekä keskustelu ei ole avointa. (Järvensivu ym. 2010: 13.)

Luottamus rakentuu pitkän onnistuneen yhteistyö kautta eli verkostotyössä on saatava riittävä määrä aikaa luottamuksen vahvistamiselle (Järvensivu ym. 2010: 13). Ihmisten

erilaisuus mahdollistaa sen, että toiselle ihmiselle on paljon luontevampaa luottaa toiseen, kun toinen voi olla epävarmempi ja luottamuksen rakentuminen voi viedä enemmän aikaa. Luottamuksen rakentumista edistävät muun muassa avoin keskustelu, toisen kuuntelu ja huomioon ottaminen, ennakkoluulojen välttäminen sekä jatkuva sujuva yhteistyö.

Verkostoissa voi näkyä epäilyä, joka syntyy yhteistyöhön perustuvan luottamuksen rakentamisen puutteen vuoksi (McGuire & Agranoff 2014: 269). Erilaisilta epäilyiltä vältytään parhaiten avoimuuden sekä vuorovaikutuksen ja asioiden kyseenalaistamisen sekä niistä keskustelemisen ja ratkomisen verkoston sisällä. Mitä korkeampi luottamus on verkostossa, sitä parempiin lopputuloksiin päästään.

2.4. Verkostojen pelisäännöt

Verkoston menestymisen edellytyksenä ovat yhteiset pelisäännöt, joita kaikki verkoston jäsenet noudattavat yhdessä. On hankala listata pelisäännöt, koska verkostot ovat erilaisia ja toimivat eri tavoin. Kuitenkin on muutamia asioita, joita noudattamalla verkosto menestyy. Toiminta verkostossa on oltava laillista ja lainmukaista eli vältytään rikollisuudelta. Toisena ammatillinen itsekkyys on odotettua. Koko verkoston tulisi toimia yhteisen etujen mukaan eikä tavoitella vain omia etujaan. Verkostoyhteistyön johtamisen taidot on oltava erinomaiset, jotta verkosto ei hajoa. On tiedettävä miten verkosto toimii ja miten siitä hyödytään. (Ford, Gadde, Håkansson & Snehoma 2003: 21 -22.)

Verkoston toiminnassa tärkeää on, että kommunikaatio verkoston sisällä on johdonmukaista ja kurinalaista. Kaiken kommunikoinnin tulee tukea yhteistyötä. Yhteistyö perustuu asemaan verkostossa. Viimeisenä edellytyksenä on, että kaikki verkoston jäsenet olisivat hyviä kumppaneita yhteistyössä. Tavoitteiden ja odotusten tulisi olla realistisia ja sellaisia, jotka on mahdollista saavuttaa. (emt.)

Yksinkertaisesti sanottuna, verkostoon kuuluminen ei tarkoita sitä, että verkoston kanssa ollaan naimisissa tai, että se nähtäisiin jonkinlaisena pakkona (Becker & Norbe 2014: 436-451). Verkostoon kuuluminen on vapaaehtoista ja verkoston jäsenten on nähtävä

sen edut eikä haitat tai ongelmat. Verkoston toiminnan tulisi olla kaikkia osapuolia miellyttävää ja asioista sekä päätöksistä tulisi osata neuvotella koko verkoston kesken. Verkoston toimintaan vaikuttaa verkostojohtajan sekä muiden verkoston jäsenten toiminta. (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 638).

Verkostoissa on tunnistettava verkoston toiminta, eli missä vaiheessa verkoston toiminta ollaan. Jokaisen verkoston osapuolen tulisi tunnistaa oman verkostonsa rakenne ja sen toiminta sekä miten toisiin osapuoliin pystyy vaikuttamaan. Verkostolla tulisi olla selkeä agenda, jota tulisi seurata sekä koko verkoston tulisi sitoutua toimimaan sen mukaisesti. Verkosto tarvitsee toimiakseen verkostojohtajan suunnan näyttäjäksi. (Järven-sivu ym. 2010:17).

Verkostossa tulee edistää yhtenäisyyttä sekä tukea avoimia yhteistyösuhteita verkoston ulkopuolella, mutta samanaikaisesti verkoston ulkopuolelta tulevat odotukset ja verkostoon kuuluvien toimijoiden taustaorganisaatiot voivat edistää ristiriitaisten odotusten syntyä verkostoissa. Tärkeää on siis verkostomaisessa toiminnassa lähtökohtana yhteinen motiivi tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostotoimintaan sisältyy myös erilaisten intressien hyväksyminen (Niiranen 2016: 307.)

Verkostoissa edellytetään sosiaalista pääomaa, jonka peruselementtejä ovat osaaminen, luottamus sekä verkostot. Jokainen näistä voi avata toimijoille uusia mahdollisuuksia tai korostaa sisäistä yhteyttä tai rajata mahdollisuuksia. Sosiaalinen pääoma tarjoaa verkoston toimijoille mahdollisuuden sitoutua yhteiseen tavoitteeseen. Sosiaalisen pääoman elementtejä pidetään usein toisiaan vahvistavina. Luottamus ja verkostot tukevat johtamista, josta syntyy uudenlaista osaamista, ja uudella osaamisella voidaan mahdollistaa uusia verkostoja. (Niiranen 2017: 130.)

Verkoston toiminnalla nähdään olevan suoria vaikutuksia sen toimintaan, käytäntöihin sekä rakenteeseen. Nämä kaikki nähdään liittyviksi hyvin vahvasti toisiinsa., ja näillä on vaikutukset tuloksellisuuteen. Yhteisillä pelisäännöillä sekä yhteistyöllä saadaan aikaan solmukohtien ratkaisuja, vastauksia kysymyksiin, yhteisiä käsityksiä, sopimuksia, sitoumuksia, resurssien jakoa sekä muita mahdollisia yhteyksiä. (Crosby & Bryson 2010:

216-217.)

2.5. Haasteet verkostoissa

Verkoston riskit ja ongelmat tulisi pyrkiä huomioimaan ja mahdollisesti välttämään kokonaan. Riskejä on kuitenkin otettava, ja aina ei voi olla täysin tietoinen mitkä vaikutukset riskien otolla on. On kuitenkin hyvä tiedostaa riskit ja ongelmat ja niistä seuraavat tulokset ja seuraukset. Verkoston toiminta voi olla onnistunutta, hyvää verkostoitumista, mutta sen esittäminen voi epäonnistua (McGuire & Agranoff 2011: 271). Yhtenä ongelmana verkostoitumisessa nähdään resurssit ja niiden rajallisuus. Aina ei ole mahdollista saavuttaa täydellisiä resursseja ja ne voivat olla hyvinkin rajallisia.

Resurssien rajallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi ajan puutetta, tarkoin määriteltyä rahallista budjettia sekä ihmisten antamaa työpanosta (McGuire & Agranoff 2011: 271). Resurssien rajallisuudesta voi aiheutua suuria haasteita koko verkostolle, esimerkiksi jos riittävän tietotaidon omaavaa verkoston jäsentä ei saada mukaan tai jos verkostolla ei ole riittävää rahallista omaisuutta toteuttaakseen halutut toimenpiteet. Resurssien rajallisuudesta seuraa kompromissit sekä soveltaminen eri tilanteissa. Eli aina ei voida toimia parhaalla mahdollisella tavalla, vaan on joustettava, sen hetken resurssien mukaisesti.

Verkostoitumisen ongelmana voidaan nähdä myös yhtenä suurimpina verkoston jäsenet. Aikaisemmat kokemukset voivat helpottaa verkoston jäsenten valinnassa, mutta joskus joudutaan ottamaan riskejä. Esimerkiksi vapaamatkustajia verkostossa tulisi välttää. Kaikkien verkoston osapuolten tulisi hyötyä verkostosta jollakin tasolla, mutta myös oma panos on annettava. Verkostossa voi ilmetä myös liiallista toimintaa ja suorittamista, joka on haitaksi verkoston toiminnalle sekä voi johtaa epäoptimaaliseen yhteistyöhön ja yhteistyön hitauteen (McGuire & Agranoff 2014: 268). Verkoston toiminnan avaimiksi muodostuukin ja ratkaisuksi verkoston haasteille se, miten verkoston yhteistyön haasteiden sekä esteiden ympärillä toimitaan.

Verkoston toimijat eivät aina ole vain kasvottomia organisaatioita, vaan yksittäisiä henkilöitä, jotka edustavat tiettyä omaa organisaatiotaan. On mahdollista, että he toimivat

useassa positiossa samanaikaisesti. Tämä voi myös muodostua ongelmaksi jossakin verkostoissa. (Puustinen 2017: 55.)

Tiedon kulku on tärkeää verkostoissa ja sen odotetaan olevan tehokasta sekä toimivaa. Tiedon kulun puuttuminen verkostossa voi tarkoittaa epäluottamuksen syntyä, epätietoisuutta sekä epävarmuutta verkoston jäsenten keskuudessa. Verkostoiden toiminnan avaintekijä on vuorovaikutus (McGuire & Agranoff 2014: 268).

Verkoston jäsenet joutuvat pohtimaan verkostoon käyttämäänsä aikaa, rahaa ja muita resursseja, joita käyttävät olemalla mukana erilaisissa verkostoissa. Kuitenkin verkostoitumisen avulla säästetään myös näitä samoja resursseja eli esimerkiksi verkostoituminen vähentää oppimiskustannuksia (McGuire & Agranoff 2014: 272).

Verkostoissa voi olla haasteena se, miten mitataan ja arvioidaan suorituskykyä sekä mitä saaduilla tiedoilla tehdään, jotta ne saadaan hyödynnettyä (McGuire & Agranoff 2011: 272). Verkostoituminen ei ole onnistunutta, jos aikaan saatuja tuloksia ja työtä ei hyödynnetä.

Ryhmäajattelun vaara on tunnistettu jo 1970-luvulla. Varsin tiiviissä verkostossa on aina mahdollista vaara, että se ei enää riittävästi huomioi oman rakenteen välittömässä läheisyydessä toimivia ulkopuolisia, vaan sulkeutuu liiaksi vain omaan piiriinsä. (Puustinen 2017: 141.) Pelko ulkopuolisista verkostoista, saattaa rajoittaa toimijoiden keskinäistä luottamusta sekä supistaa osaamista. Jos verkostonsisäisen luottamus on heikko, saatetaan ulkopuoliset verkostot kokea uhkaksi, jolloin niitä saatetaan alkaa vähätellä tai rajoittaa. (Niiranen 2017: 130-135.)

On tutkittu, voiko verkostoja johtaa ja Puustisen tutkimuksen mukaan, jos rakenteet ei ole kenenkään tietyn yhden ihmisen kontrolloitavissa, voi seurauksena olla kytkeytymistä, keskinäisriippuvuutta, uppoutuneisuutta. Tästä johtaa pohdinta siihen, että verkostoa ei ehkä aina voi johtaa kokonaisuutena. (Puustinen 2017:141.)

Verkostojohtamiseen sekä verkostoihin liittyy jatkuvaa epävarmuutta, epätietoisuutta,

kontrolloimattomuutta, ei-tietämistä ja paradoksaalisuutta (Puustinen 2017: 148). Kaikkea ei ole mahdollista ratkaista etukäteen ja aina ei voi olla varmoja päästäkö haluttuihin lopputuloksiin ja mitä keinoja se vaatii verkoston toimijoilta.

Ympäristöllä on suuri merkitys verkoston toiminnassa. Verkoston ympäristöltä odotetaan tukea toiminnalleen. Ohjauksen sekä tavoitteenasettelun välissä olevaa kuilua tulisi pyrkiä välttämään. Verkostossa tulee pyrkiä ottamaan huomioon verkoston monialaisuuden mahdollisuudet ja pyrkiä hyödyntämään niitä. (Niiranen 2017: 130-132.)

Jos verkostolta puuttuu suunta, pitäisi siihen löytää suunnittelusta ratkaisu. Viestinnän tai koordinoinnin ollessa verkostossa huonoa, verkoston uudelleenjärjestely voi olla tarpeen. Verkostojohtajalla tulee olla riittävät taidot korjaustoimenpiteisiin ongelmien korjaamiseksi. Lisäksi pitää olla ajan tasalla mitä tapahtuu milloin tahansa ajankohtana ja mitä ja miksi ollaan asioita tekemässä. (Agranoff & McGuire 2001: 298.)

3. VERKOSTOJOHTAJAN ROOLIT MONINAISESSA VERKOSTOTOIMINNAN KENTÄSSÄ

Johtajan työssä kohdataan sidosryhmien, poliittisten päättäjien, ammattiryhmien, asiakkaiden, kansalaisten sekä valtion tason odotukset toimintaa ja sen tuloksellisuutta kohtaan. Johtamisen monialaisuus eli diversiteetti näkyy esimerkiksi siinä, että sekä strategista että henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavat organisaation perustehtävän ohella resurssit sekä tuloksellisuustavoitteet, jotka kohdistuvat toimintaan. Johtajuuteen vaikuttaa organisaation, sen päätöksenteon, toimijoiden sekä johtajan erilaiset verkostot sekä keskinäiset riippuvuudet. Johtamistyössä näkyy myös johtajan oma motivaatio sekä hänen tavoitteet johtamistyössään. Johtaja määrittelee omaa rooliaan etupäässä silloin, kun se liittyy johdettavan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, eri organisaatioiden kilpailutilanteisiin sekä oman organisaation puolustamiseen. (Niiranen 2016: 297-298.)

Johtajien työssä on pitkään näkynyt organisaatioiden sisäisten prosessien ohessa monet organisaatioiden ulkopuolelta tulevat asiat muun muassa äkilliset ulkopuoliset kansalliset tai kansainväliset rakennemuutokset, väestön ikääntyminen, muuttoliike sekä julkisen hallinnon muutokset. Samanaikaisesti johtajan työssä on läsnä erilaiset johtamiseen liittyvät opit, johtamismallit, kehittämishankkeet, tavoitteet tuloksellisuuden parantamisesta sekä erilaiset poliittiset ratkaisut. Toimintaympäristön muutoksilla, palveluiden käyttäjien vaatimuksilla, kehittämistavoitteilla sekä lisääntyneellä verkostomaisuudella on vaikutuksia innovatiivisuuden odotuksiin. Uudistuvissa organisaatioissa korostuu tavoite luoda uutta, moni ammatillista toimintakokonaisuutta sekä työyhteisöä. (Niiranen 2016: 299-301.)

Julkisen johtajuuden kehitysohjelmien on pyrittävä laajentamaan osaamista, joiden kautta luodaan arvoa niin organisaatioiden sisällä että myös ulkopuolella. On otettava huomioon, että nämä taidot vastaavat johtamiskoulutusta ja ovat välttämättömiä koulutuksen puutteiden sekä mahdollisuuksien parantamisen arvioimiseksi. Johtajuuden kehittäminen on tärkeää sekä perinteisissä organisaatioissa että myös organisatorististen ja alakohtaisten rajojen yli. (Getha-Taylor, Heather & Ricardo S. Morse 2013: 72-73.)

Monimutkaiset ongelmat ja resurssien keskinäinen riippuvuus korostavat perinteisten organisaatiomuotojen puutteellisuutta ja uusia johtamismuotoja. Johtajuus on tunnistettu kriittiseksi tekijäksi yhteistyön tehokkuudessa sekä parannettaessa yhteistoiminnan kykyä. Johtajuuden toimiessa tehokkaasti myös rajojen yli, vaaditaan uusia paradigmoja, muuttuvia kulttuureja sekä näitä tukevaa koulutusta. On todettua, että ykköshaasteena on johtaminen rajojen yli. Johtajuus on edelleen tunnistettavissa ”suurmiehen teoriaan”, vaikka nykypäivän johtajuus perustuu kollektiiviseen johtajuuteen. Vaikka perinteiset johtamisen kehittämisen mallit auttavat selventämään organisaatorajojen johtamisen haasteet, organisaation ja sektorin työhön liittyvät vaatimukset sekä yhteiset haasteet edellyttävät uutta johtajuutta. Tähän liittyvä osaaminen edellyttää innovatiivista otetta. Haasteina voi esiintyä rajalliset resurssit sekä kysynnän kasvu. (Getha-Taylor, Heather & Ricardo S. Morse 2013: 74.)

3.1. Verkostojohtaminen

Yksi koko 2000-luvun ajankohtaisista johtamiseen liittyvistä osaamistarpeista on verkostoissa työskentely sekä verkostojen johtaminen. Verkostojen johtamiseen sisältyy useita erilaisia toimintatapoja sekä erityyppisiä organisaatioita. Verkostojen johtamista voi kuvata kolmen eri näkökulman ja toimintatason kokonaisuutena. Ensiksi verkostot voidaan nähdä välineellisenä, eli ne ovat johtajan työssä väline tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisena verkostot ovat keskinäisen vuorovaikutuksen foorumi. Kolmantena verkostojen johtamisessa korostuu institutionaalinen näkökulma, jolloin tavoitteena on jonkin asian vakiinnuttaminen verkostomaisen toiminnan avulla. Verkostojohtamisen kohteena on kohdennetusti johtamistehtävät, johtamisen eri muodot sekä sisällöt. (Niiranen 2016: 306-308.)

Verkostojen tavoitteet ovat harvoin täysin yksiselitteisiä, minkä ansioista niiden johtaminen on kiinnostavaa. Verkostojen johtamisessa kohdataan ilmiöitä, joita tehdyt tutkimuksetkaan eivät täysin pysty selittämään. Monialaisissa verkostoissa keskeisimmäksi piirteeksi nousee se, että verkostojen johtamiseen liittyvä valta enemmänkin piiloutuu kuin nousee esille. Johtajia voi olla useita samanaikaisesti verkostoissa. He voivat toimia joko rinnakkain ja samoin tavoittein tai eri suuntiin ja ristikkäisin tavoittein. Ver-

kostoissa esiintyy erilaisia päämääriä ja ristikkäisiä pyrkimyksiä, mutta verkostojen johtamisen keskeisin tavoite on yhteistoiminta. (Niiranen 2017: 134-135.)

Verkostojen johtaminen sekä verkostojohdaminen voidaan pitää toistensa synonyymeina. Näillä termeillä viitataan suureen joukkoon johtajan suorittamia toimintoja, joiden avulla pyritään muokkaamaan verkoston toimintaa haluttuun suuntaan. Haettaessa kokonaisvaltaista käsitystä verkostoiden toiminnasta, kietoutuu verkostojen hallinta sekä verkostojen johtaminen yhteen. Verkostojohdamisen yksi määritelmä on, että verkostojohdaminen on johtajan toimintaa, joka helpottaa tuottavaa ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja on apuna verkoston tehokkaassa ongelmanratkaisussa. Verkostojohdamisessa keskeistä on tuoda ja pitää eri osapuolet yhdessä, tutustumalla toistensa havaintoihin tavoitteisiin sekä resursseihin, löytää ratkaisuja ja yhteistyössä muokata yhteistä strategiaa sekä yhdistää tavoitteitaan. (Puustinen 2017: 53-54.)

Verkostojohdamista voi esimerkiksi kuvata siten, että se edistää toimijoiden keskinäistä, molemminpuolista ja vuorovaikutuksellista sopeutumista monialaisten päämäärien saavuttamiseksi tai sillä havaitaan useat ajankohtaiset ongelmat, jotka liittyvät organisaatioiden keskinäisiin suhteisiin tietyssä toimintaympäristössä. Verkostojohdaminen myös tunnistaa ja hyväksyy sen, että kullakin verkostoon kuuluvalla toimijalla tai organisaatiolla, voi olla oma, toisistaan poikkeava perustehtävä ja organisaatiot voivat kilpailla keskenään toisella foorumilla. Verkoston- toiminta alusta tai rakenne on usein julkisen toimijan aloitteesta muodostettu. Tavoitteena verkoston toimijoilla on vaikuttaa suoraan verkostossa tapahtuvaan päätöksentekoon eikä pelkästään neuvoa tai kertoa mielipiteitä. (Niiranen 2017: 135-138.)

Johtamisen rakenteiden, osaamisen sekä toimintakulttuurin tulisi tukea toinen toisiaan. Verkostoa johdettaessa on pyrittävä huomioimaan myös verkostojen historiaa. Verkostojohdajan on kyettävä samanaikaisesti suuntaamaan verkoston toimintaan tulevaisuuteen ja huomioitava muutoksia ja on myös oltava taito hyödyntää ja käyttää tietoa, joka on apuna tavoitteiden asettamisessa sekä linjojen tekemisessä. Verkostojen johtamiseen kohdistuu odotuksia sekä mahdollisia ristiriitoja, mutta verkoston toiminnalle on tärkeää pystyä rakentamaan yhteiset tavoitteet ja toimintatavat niihin pääsemiseksi. (Niiranen

2017:140-144.)

Tärkein ero verkostojohtamisessa organisaatioiden johtamiseen on siinä, että verkostojohtamisessa ei ole käskyvaltaa vaan vaikuttamista. Johdon rooli on merkittävä tehokaiden verkostojen esiintymisen kannalta, koska haluttuihin lopputuloksiin on mahdollon päästä ilman oikeanlaista verkostojohtamista. Verkostojohtaminen on tärkeää erityisesti monimutkaisissa verkostoissa, joissa on mukana julkisia, yksityisiä ja voittoa tavoittelemattomia sektoreita. (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 637-638.)

Verkostojen monitoimijuus sekä useiden tehtäväalueeltaan erilaisten organisaatioiden rinnakkaisuus tuo esiin piirteitä, joita klassiset johtamismallit eivät tunnista (Niiranen 2016: 307). Verkostojen johtamisessa käytetään heijastettua valtaa eli verkostojohtaja vaikuttaa asioihin, joihin hänellä ei ole suoranaista määräysvaltaa, mutta joiden toteuttaminen on hänen vastuullaan. Verkostoissa vastuun ottaminen ja kantaminen voi olla monimutkaisempaa, kuin tavanomaisissa hierarkkisissa organisaatioissa. (Niiranen 2017: 139-142.)

Verkostojohtajuutta verrattaessa esimerkiksi organisaatioiden johtoon voidaan eronähdä, että verkostojohtajuudessa ei ole niin selkeää vaikutusvaltaa, eli organisaatioiden johdolla on yleisesti selkeämpi valta-asema sekä auktoriteetti. Verkostojohtajan haasteena voi myöskin olla, että verkostolla ei ole niin selkeää päämäärää aina verrattuna organisaatioihin. Selkeän päämäärän puuttuminen verkostoissa johtuu osittain siitä, että verkostoissa on erilaisia toimijoita, joilla on kaikilla erilaiset tavoitteet, jotka pyritään yhdistämään toisiinsa. Verkoston toiminnassa korostuukin siis yhteisten tavoitteiden sekä päämäärien asettaminen. Verkostojohtamisessa tärkeää on saavuttaa toimijoiden aktivointi sekä sen ylläpitäminen, toiminnan kehittäminen, kiinnostuksen ylläpito ja toimiva vuorovaikutus. (Kljin 2008.)

Johto on tärkeämpää verkostoissa kuin hierarkioissa, koska se vaikuttaa organisaatioiden suorituskykyyn; luodaan organisaatorakenne, joka edistää toiminnan vakautta, organisaatiota puskuroidaan ympäristövaikutuksilta sekä hyödynnetään ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 637-638). Verkostojohtamisen stra-

tegiset mallit ansaitsevat systemaattista huomiota verkoston toimijoilta, erityisesti johdolta. Verkoston johtamiseen sisältyvä valta on usein näkymätöntä, eikä se perustu vain omaan asemaan organisaatiossa. Verkoston johtamisessa tulee saada esiin tasapuolisesti koko verkostoon kuuluvien organisaatioiden sekä niiden jäsenten taidot. Tämä edellyttää verkostolta luottamusta kaikkien verkostossa toimivien osapuolten ammatilliseen osaamiseen (Niiranen 2016: 307-308).

Verkostojohtamisen päätarkoituksena on verkoston toiminnan edistäminen. Verkostojohtaminen voidaan erottaa hierarkkisesta johtamisesta toimintatavassa. Verkostojohtamisen onnistumisessa on suuri vaikutus koko verkostolla ja sen keskinäisellä sitoutumisella sekä luottamuksella. Luottamus sekä sitoutuminen voi olla yksittäisten ihmisten välillä sekä organisaatioiden ja sen eri yksiköiden välillä. Kuitenkin nämä kaikki vaativat toimiakseen riittävän tuntemisen. (Järvensivu ym. 2010: 15-16.) Verkostojohtajalta vaaditaan verkostoissa oikeanlaista roolia ja johtamistapaa, jotta verkoston toiminta on onnistunutta.

Toisena verkostojohtamisen tavoitteena voidaan pitää verkoston oman, sisäisen yhtenäisyyden luomista. Tässä tilanteessa johtajan toiminnalla on suuri vaikutus verkostoon kuuluvien jäsenten yhteistyön tukemisessa verkoston sisällä. On muistettava, että verkosto toimii aina suhteessa toimintaympäristöönsä. (Niiranen 2016: 308.)

3.2. Verkostojohtajan merkitys verkostossa

Verkostojohtajalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa toimijaa, joka ottaa vastuun verkoston toiminnasta. Voidaan puhua joko verkostojohtajasta tai verkostojohtajista, riippuen onko kyseessä yksilö vai jokin ryhmä, joka ottaa vastuun verkoston toiminnan edistämisestä. Verkostoa voi johtaa esimerkiksi yhteistyöorganisaatioiden edustajista koottu ryhmä. (Järvensivu ym. 2010:15-17.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan kuitenkin yleisesti verkostojohtajan roolia ja ei erotella verkostojohtajaa ryhmästä verkostojohtajia.

Verkoston johtajuudessa korostuu suhteissa syntyvä yhteen kietoutuminen sekä siitä seuraavat yhteisvaikutukset. Verkostoissa nähdään johtajuutta myös muualla kuin johta-

jiksi nimitetyissä organisaatiokaavion mukaisissa johtajissa. Johtajuuden nähdään olevan ilmiö, johon kokonaisuuteen osallistuu koko verkosto. Johtajuus ei ole vain vaikuttamista verkoston toimijoihin, vaan myös kokemista, elämistä ja olemista. Johtajuus verkostoissa voi olla liikehdintää, ohjailua, käsittelyä ja näppäriä liikkeitä. Siihen sisältyy kuitenkin myös suoraa ohjaamista sekä kontrollia ja vaikutusvaltaa. Verkostoissa johtajuus ilmenee ymmärryksenä ja hyväksymisenä, siihen että kaikki ei ole kontrolloitavissa. Suhderakenteita on mahdollista muokata tiettyyn rajaan asti, mutta verkoston yhteen kietoutumista ei voi täysin johtaa. (Puustinen 2017: 148.)

Siinä suhteessa kuin verkoston rakenteita on mahdollista mitata, analysoida, ymmärtää ja muokata, on verkostoa mahdollista johtaa. Oletetaan, että kaikki verkoston toimijat ovat kykeneviä tulkitsemaan mahdollisuuksien avaruutta sekä tarvittaessa muokkaamaan suhderakenteita ja rakenteellisia ulottuvuuksia verkostoissa. (Puustinen 2017:141.)

Verkostoiden menestyminen ei ole varmaa, joten sen vuoksi tarvitaan verkoston johdolta johtamista sekä ohjaamista. On huomioitava, että verkostajohtajan tavoitteena ei ole määrääminen tai käskeminen. Verkostajohtajat voivat kuitenkin koordinoida sekä ohjata verkostoja monin eri keinoin ja kirjallisuudessa onkin tunnistettu erilaisia verkostajohtajan strategioita. (Järvensivu ym. 2010: 17.)

Verkostajohtaja parantaa verkoston toimintaa edistämällä sekä mahdollistamalla sitouttamisen ja luottamuksen syntyä verkostossa. Tämä eroaa siis hierarkkisesta sekä markkinoilla johtamisesta. Hierarkiassa johtajan tehtäviä on muun muassa päätöksien tekeminen koskien resursointia sekä tavoitteita, delegoida tehtäviä alaisilleen ja edistää alaisten työntekoa. Verkostajohtajan rooliin liittyy kaksi asiaa; olemassa olevan verkoston uudelleenjärjestämistä sekä jo olemassa olevan verkoston rakenteen yhteistyön edellytysten rakentamista (Järvensivu & Möller 2008). Markkinoilla johtaminen vaatii johtajalta osaamista tarjouspyyntöjen teossa, siten että voi ostaa tarvittavan tuotteen mahdollisimman edullisesti sekä tarjouskilpailun voittanut myyjä on motivoitunut ja pystyy toteuttamaan tehtävänannon mahdollisimman onnistuneesti. (Järvensivu ym. 2010: 17.)

Verkostojohtajan tulisi välttää käskemistä tai määräämistä sekä päätöksien tekemistä verkoston puolesta, sillä mahdollisesti parhaat ideat syntyvät koko verkostolta. Verkosto näkee ongelmakentän johtajaa laajemmin, joten se pystyy myös johtajaa paremmin määrittelemään haasteen luonteen ja luomaan tavoitteet verkoston toiminnalle. (Järvensivu ym. 2010: 15-17.) Onnistunut verkostojohtaja ottaa siis koko verkoston asiantuntemuksen ja tietotaidon huomioon toimiessaan verkostossa. Asioiden toteuttaminen on kuitenkin johtajan vastuulla, mutta se ei tarkoita, että hänellä olisi toimivaltaa kaikkiin verkoston eri organisaatioissa toimijoihin. Johtajalla ei myöskään aina ole mahdollista olla kaikkien johdettavalla tehtäväalueella olevien ammattien substanssiosaamista, varsinkin silloin jos kyse on moni ammatillisesta verkostosta. (Niiranen 201: 307).

Jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään, tarvitaan uudenlaista, innovatiivista toimintaa sekä osaamista koko verkostolta läpi verkostotoiminnan. Ei riitä ainoastaan tavoitteiden ja toiminnan sopiminen ohjattavien kanssa, vaan verkostojohtajan tulee panostaa johdettavien oppimisen tukemiseen sekä kehittymisen jatkuvaan ohjaamiseen yksilö- ja tiimitasolla. (Järvinen ym 2014.) Tällä tavoin verkostojohtajan ja verkoston jäsenten välinen yhteistyö paranee ja on toimivampaa sekä sen kautta vahvistetaan sekä varmistetaan verkoston jäsenten jatkuva osaaminen sekä muutosvalmius.

Voidaan todeta, että johtajan mahdollisuudet vaikuttaa lopputulokseen heikkenevät, jakaessaan päätös- ja resursointivaltaa verkostolle. Johtaja voi kuitenkin saavuttaa paremmat tulokset toimimalla verkostossa tällä tapaa, kuin se että toimisi omavaltaisesti (Järvensivu ym. 2010: 15-17). Kaikkien osaaminen tulee näin tehokkaasti esille ja kaikki kokevat itsensä tasa-arvoiseksi sekä tasapuoliseksi. Tällä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia verkoston toimintaan.

Johtajalta voidaan kuitenkin vaatia toimia, jos verkosto toimii tehottomasti: ei löydä haasteen ydintä, ei kykene luomaan uusia ratkaisuvaihtoehtoja tai ei ryhdy toimiin asioiden ratkaisemiseksi. Verkostossa nousee esiin jatkuva seuranta, sillä on selvitetävää mistä verkoston tehottomuus johtuu. Eli eikö verkoston toimintaa ole mahdollistettu tarpeeksi vai onko niin että verkosto ei löydä ongelman ydintä. (Järvensivu ym. 2010:13-17.) Tämä vaatii verkostojohtajalta tilannetajua, ja kykyä toimia nopeastikin

muuttuvissa tilanteissa sekä toimintaympäristöissä.

Verkostojohtajan tavoitteena verkostossa on aktivoida toimijoita sekä resursseja, aloitetaan uusia vuorovaikutusketjuja, rakennetaan tietoisesti liittoumia, tarvittaessa muutetaan toimijoiden asemaa, sääntöjä ja normeja. Asemalla, organisaatorakenteellisilla ominaisuuksilla sekä palautteen ulottuvuuksilla, pystytään muokkaamaan ja hyödyntämään verkoston toimintaa haluttuun suuntaan. (Puustinen 2017: 140.)

Saatus informaatiota esimerkiksi palautteiden kautta on merkityksellistä hyödyntää. Saatus informaatiota on osattava kerätä, jakaa, käyttää sekä tulkita oikein. Toimijoita pyritään saattamaan yhteen, jolloin oletetaan, että kollektiivinen merkityksenanto ja tulkinta mahdollistuvat. (Puustinen 2017: 140-141.) Informaatiosta ei saada haluttua hyötyä, jos sitä ei osata hyödyntää ja käyttää oikein. Esimerkiksi informaation jakamisessa on huomioitavaa, että erilaiselle informaatiolle voi sopia erilaiset kanavat.

Verkostojohtajuus ei määrity samoin kuin johtajuus hierarkiassa. Verkostossa johtajuus voi olla jaettua eli ei ole määrättyä henkilöä ja hänelle määriteltäviä tehtäviä. Verkoston tehtävät voivat määräytyä dynaamisesti aina tilanteen mukaan. Vaikka verkostolle olisi määriteltävä verkostojohtaja, voi verkoston muutkin jäsenet osallistua verkostojohtajuuteen. Kaikki verkoston jäsenet voivat omalla tahollaan johtaa verkostoa. (Järvensivu ym. 2010:15.) Verkoston tulee itse saada vaikuttaa siihen miten verkostoa johdetaan, yhdessä toimia tietoisesti yhteisen edun saavuttamiseksi.

On olemassa tutkimustuloksia, jotka osoittavat että verkostojohtajan johtamisen strategioilla on vahvat vaikutukset sekä seuraukset verkoston toimintaan sekä luottamuksen kasvuun (Ysa ym. 2014: 636). Verkostojohtajan johtajuuden tulee olla hyvin organisoitu, toimivaa ja on oltava valmis tekemään nopeitakin muutoksia, koska julkiset organisaatiot joutuvat useasti muutoksen kohteeksi.

Verkostojohtajan eri strategioilla nähdään olevan suurta vaikutusta verkoston toimintaan ja saatuihin lopputuloksiin sekä ne lisäävät luottamuksen tasoa (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 636). Verkosto voi toimia itseohjautuvasti, mutta se ei anna vastauksia siihen,

kuinka johtajuus tapahtuu ja miten voimakasta sen tulisi olla. Verkostojohtajan rooli on pyrkiä saavuttamaan tehokkuus, suorituskyky, kilpailukyky sekä tavoitteiden mahdollistaminen (Ysa, Sierra & Esteve 2014: 638). McGuire ja Silvia esittääkin kysymyksen artikkelissaan siitä, millaisen johtajan verkosto tarvitsee, jotta edistetään kyseisen verkoston tehokkuutta (McGuire & Silvia 2009: 35).

Taulukko 1. Verkostojohtaja suhteessa muihin verkoston toimijoihin.

	Verkostojohtaja	Verkoston muut toimijat
Yhteistyö	Käynnistäjä. Mahdollistajana.	Mahdollistaja.
Toimintaympäristö	Huomioida verkosto sekä toimintaympäristö.	Huomioida verkosto sekä toimintaympäristö.
Tavoitteet	Ehdottaminen, asettaminen.	Kehittäminen ja hyväksyminen.
Vuorovaikutus	Koko verkoston huomioon ottaminen ja vastuun ylläpitäminen.	Verkostossa sekä sen ulkopuolella aktiivinen toimija.
Roolit	Johtaja.	Seuraaja.
Sitoutuminen	Sitouttaa muut verkoston toimijat. Avoimuus.	Sitoutuneisuus omaan verkostoon. Avoimuus.
Luottamus	Synnyttäminen sekä rakentaminen.	Rakentaminen sekä mahdollistaminen.
Johtaminen	Ohjaaminen, vaikuttaminen, suunnannäyttävä.	Aktiivinen seuraajan rooli.
Päätöksenteko	Ohjaaminen.	Osallistuminen.

Taulukko 1. kuvaa yhteenvedona tutkimuksen kautta saatuja tuloksia verkostojohtajan roolista, suhteessa muihin verkostoissa toimiviin. Taulukon tavoitteena on kuvata verkostojohtajan sekä verkoston muiden toimijoiden rooleja verkostoyhteistyössä, sekä näiden roolien eroavaisuuksia. Tärkeää on kuitenkin huomata, että verkostot toimivat eritavoin, ja tämä esitetty taulukko on esimerkki.

3.3. Verkostojohtajan roolit

Rooli on laajasti ymmärretty käsite, mutta tässä tutkimuksessa, sillä pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään ihmiskäyttäytymistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään verkostojohtajan rooliin, sekä siihen miten se ilmenee ja mitä verkostojohtajalta odotetaan onnistuneessa verkostojohtajan roolissa. Roolia käsitteenä on käytetty laajasti yhteiskuntatieteissä, rooliteoria pyrkii keskittyä ihmiskäyttäytymiseen. Roolin alkuperä tulee teatterista ja viittaa näyttelijään. Roolilla voidaan myös tyypillisesti viitata käyttäytymiseen, jota henkilöltä odotetaan. Vaikka rooliteoria on keskittynyt yksilöihin, on myös roolia käytetty keskeisenä käsitteenä eri organisaatioiden teoriassa, jotka koostuvat yksilöiden muodostamista ryhmistä. Nämä roolit ovat luonteeltaan toisiaan täydentäviä, toisistaan riippuvaisia ja niillä on yhteinen tavoite. Roolia käsitteenä on käytetty useissa tutkimuksissa erilaisista suhteista sekä verkostoista. Jokainen rooli sisältää odotettavia ja rakennettuja käyttäytymisiä. Yksilöiden käyttäytyminen synnyttää roolia, ja sen kokonaisuuksia, jolla on vaikutusta verkostoissa. (Heikkinen 2007: 911.)

Verkostojohtajalla nähdään olevan erilaisia rooleja ja niiden kautta tapahtuvaa toimintaa. Erilaisia verkostojohtajan rooleja on hyvinkin paljon riippuen verkostosta, muun muassa sen koosta, kohderyhmästä tai tavoitteista. Yli 500 verkostojohtajan edustavan testin perusteella voi osoittaa, että johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa todellisuudessa siihen, että verkostot havaitsevat onnistuneesti toimintansa tarpeet ja pyrkii täyttämään ne (McGuire & Silvia 2009: 35). Verkostojohtajan johtajuus on kaksiulotteista. Ensimmäinen liittyy johtajuuteen verkoston sisällä, ja toinen verkoston sekä sen ympäristön välisiin suhteisiin.

Tässä tutkimuksessa ei voida tuoda esille kaikkia eri verkostojohtajan rooleja, mutta

nostetaan esille kaikista tärkeimmät kirjallisuudesta esiin tulleet, ja tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät roolit. Verkostojohtajalla tarkoitetaan johtajan käytöstä, joka edistää tuottavaa vuorovaikutusta sekä ohjaa verkoston toimintaa ongelmien tehokkaaseen ratkaisemiseen (McGuire & Silvia 2009: 35). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös tutkia erilaisia verkostojohtajan rooliin kuuluvia ominaisuuksia.

Verkostot ovat erilaisia johdettavia, kuin esimerkiksi yhden tai useamman organisaation kokonaisuus. Verkostojohtajalta vaaditaan erilaisen osaamisen tunnistamista ja sen merkitystä, sekä erilaisten toimijoiden yhteistyön vahvistamista. Moni ammatillisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa saman tehtävän suorittamisessa tarvittavien eri ammattiryhmien tai erilaisen osaamisen edustavien toimijoiden joukkoa. Toimiessa moni ammatillisessa verkostossa, edellytetään tietoisuutta moniammatillisen työn erityispiirteistä. (Niiranen 2017: 140-142.)

Verkostoissa on kuten julkisten organisaatioidenkin toiminnassa tavoite, joka pyritään saavuttamaan verkostojohtajan ohjaamana. Julkisen sektorin organisaatioilla on vaikeuksia rakentaa verkostoa, jota kehitetään, johon asetetaan selkeät tavoitteet tai mitataan sen vaikuttavuutta. Koska tämä on jo organisaatioiden omassa toiminnassa hankalaa, se nähdään olevan verkostoissa vielä kaksin kerroin haastavampaa. (McGuire & Silvia 2009: 36.) Verkostojohtaja voi yhdessä verkoston jäsenten kanssa jakaa kaikille eri vastualueet esimerkiksi osaamisten mukaan. Vaikka onkin olemassa yhteinen päämäärä, voi verkoston jäsenillä olla eri vaikutukset omalla toiminnallaan verkoston menestymiseen sekä omat tavoitteet (emt).

Muutamit empiiriset tutkimukset ovat löytäneet yhteyden verkostojen ja onnistuneiden ohjelmista, jotka ovat saaneet positiivisia tuloksia. (emt). Näiden tulosten perusteella voi myös perustella verkostotoiminnan ja verkostojohtajan tärkeyttä. Kysymyksellä ”Miten minä itse toimin?” nähdään olevan erityisen suuri merkitys, kun verkostojohtaja vastaa kysymykseen (McGuire & Silvia 2009: 37).

Verkostojohtajuuden käyttäytyminen voidaan jakaa kahteen luokkaan; harkinnalliseen käyttäytymiseen sekä oma-aloitteeseen, ei niin harkittuun käyttäytymiseen. Ensimmäi-

sellä tarkoitetaan sitä, että käyttäytyminen on hyvin harkittua ja mahdollisesti myös otettu mallia hyvistä tuloksista, kun toisella taas painotetaan oma-aloitteisuutta käytöksessä. Johtajuuden prosessin avulla, muut voivat ymmärtää ja sopia siitä, mitä on tehtävä ja miten tehdään tehokkaasti sekä helpottaen yksittäisten pyrkimysten toteuttamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (McGuire & Silvia 2009: 38).

Erilaiset organisaatiot on upotettu monin tavoin monimutkaisia verkostoihin, joissa on erilaisia ratkaisevia ulottuvuuksia. Verkostoissa toimijoiden asemat korostuvat huomioiden muut toimijat. Verkostot tarvitsevat hallintaa sekä koordinoitua. Kuitenkaan kaikki huomio ei saisi keskittyä vain hallintaan, vaan vuorovaikutuksiin verkostossa sekä verkostoiden välillä. Keskeisiä kysymyksiä on se, millaisia tehtäviä verkoston pitäisi saavuttaa. Verkostojohtajan painopiste täten on verkoston toiminnan tehokkuuden parantaminen, verkoston toimijoiden osallistaminen sekä kehityksen kautta luoda uutta. Verkostojohtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa muiden toimijoiden roolit, kyvyt ja tavoitteet sekä muokata yhteistä strategiaa vastaamaan sitä verkostossa. Verkostojohtajan rooliin kuuluu useita toimia, joita ovat esimerkiksi aloitus, vastaukset kysymyksiin, toimintaa, reagoitua, johtaja-seuraaja rooleja, suunnittelua sekä selviytymistä, suostuteltua ja sopeuttamista. Lyhyesti voitaisiin todeta, että verkostojohtaja pyrkii hallitsemaan verkostoa vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa eli ei vain toisten käskemistä tai johtamista. Verkostojohtaja vaikuttaa toimijoihin, yhdistää toimijoiden resursseja sekä heidän luovuutta ja ideoita. Onnistunut vaikuttaminen edistää muutoksia verkostoissa. Aktiivista ja määrätietoista vaikuttamista tulee olla verkostojohtajan tehtävässä. (Heikkinen ym. 2007: 910-911.)

Erilaisia verkostojohtajan rooleja ovat Heikkisen mukaan muun muassa ideointi, hankkija, sisältörooli, päätöksenteko rooli, informatiivinen rooli sekä neuvottelija rooli. Vaikka erilaisia rooleja on paljon, on tärkeää huomata, että kaikissa rooleissa esiintyy tuottaja rooli. Tuottaja roolilla tarkoitetaan kannustusta, ponnistelua saavuttaa tuloksia sekä täyttää tavoitteita. Roolit mahdollistavat vaikuttamisen verkoston resursseihin sekä toimintoihin. Kuitenkaan ei ole olemassa siihen ymmärrystä, miten näihin rooleihin päädytään. Näissäkin eri rooleissa korostuu johtaja seuraaja roolit. Heikkinen nostaa esille myös verkonkutojan, puolestapuhujan sekä sovittelijan roolit. (Heikkinen

ym.2007: 911-912.) Rooleihin on sovellettava verkoston vaiheiden mukaisesti. Esimerkiksi ideointivaiheen rooli voi erota suunnittelijavaiheen roolista.

Verkostojohtajalla voi olla toisistaan poikkeava rooli samanaikaisesti, kun johtaminen sisältää sekä sisäistä, että verkoston ulkoista johtamista. Verkostojohtajan nähdään omaavan vaikuttamisen rooli, eli johtajan on ymmärrettävä millaisia johtamiskeinoja hänellä on, ja miten niitä voi onnistuneesti käyttää verkostoyhteistyön ohjaamiseen. Huomioitava on, että johtaja ei käytetä käskyvaltaa, vaan ohjaa. Verkostojohtajan tulisi toimia vastavuoroisesti eli antaa verkostolle omaa näkemystään sekä hyödyntää sitä myös toisinpäin verkostolta saatuna. Toinen verkostojohtajan rooli nähdään hallintamekanismeissa. Hallintamekanismit sovitaan verkoston osapuolten kesken. On paljon myös erilaisia johtamiskeinoja, jotka ovat hyvinkin hajallaan. Kysymyksiä onkin siis herättänyt se, että millaista johtamista verkostot tarvitsevat. (Heikkinen ym. 2007: 910-912.)

Järvensivun ja Möllerin mukaan on olemassa näkökulma johtamisrooleista. Tutkijat uskovat, että johtajan roolit rakentuvat useimmiten tilanteista riippuen. Kuitenkin on mahdollista, että löytyy myös geneerisempiä roolejakin. Järvensivun ja Möllerin näkemys pohjautuu vahvasti Minzbergin roolijaotteluun. Siinä johtamistehtävät tapahtuvat vuorovaikutus-, informaatio ja päätöksentekorooleissa. (Järvensivu & Möller 2008).

Verkostojohtajan yhtenä tärkeänä tehtävänä on seurata verkoston toimintaa ja sen tuloksia. Erilaisista lopputuloksista riippumatta verkostotoimintaa voi arvioida vertailemalla yhdessä tehtyä päätöksentekoa, yhteistä toimintaa, vähentämällä itsenäisyyttä, jakamalla resursseja sekä rakentamalla luottamusta yhteistyön tuloksiin, tavoitteiden saavuttamiseen, työn laadun parantamiseen, kumppaneiden laajentamiseen sekä oikeiden mukaisiin vaikutuksiin (McGuire & Silvia 2009: 37). Verkostojohtajalla on tärkeä työ näiden edellä mainittujen asioiden edistämässä sekä huomioimisessa verkoston toiminnassa.

On olemassa ilmeisiä yhteisiä verkostojohtajan rooliin liittyviä, jotka sisältävät seuraavat tehtävät; aktivointi, viitekehystäminen, mobilisointi sekä koostaminen. Verkostoissa voidaan olettaa verkostojohtajan toimien vaikuttavan positiivisesti verkostossa saatuihin

tuloksiin. (Ysa, Sierra & Esteve 2014:637-639.)

Ensimmäinen verkostojohtajan toiminta on aktivointi. Aktivointi nähdään olevan näistä neljästä kaikista tärkein verkostojohtajan toiminnassa (McGuire & Silvia 2009: 39). Aktivointi perustuu siihen, että verkostoihin löydetään sopivat osallistujat sekä muut tarvittavat resurssit tunnistetaan oikein (McGuire & Silvia 2009: 39). Tärkeää olisi löytää organisaatioita tai ihmisiä, joilla on suhteessa viitekehystämiseen luotuun tarkoitukseen sopivat resurssit.

Aktivoinnissa nousee vahvasti esiin sitouttajan ja tukijan rooli, sekä näiden keskinäisriippuvuus ei ole korkea. Tästä johtuen verkosto vaatii toimiakseen aktiivisia verkostoituja. Verkostojohtaja voi yhdessä verkoston jäsenten kanssa pyrkiä löytämään sopivimmat osapuolet verkostoon. Vaikka verkostojohtaja toimisi suunnannäyttäjänä, se ei tarkoita, että verkostojohtaja toimisi ja päättäisi kaikesta yksin vaan yhdessä muiden kanssa. Näiden potentiaalisten verkoston osallistujien taitoa, tietämystä sekä resursseja on verkostojohtajan arvioitava sekä hyödynnettävä verkoston toiminnassa (McGuire & Silvia 2009: 39).

Tärkeää on, että aktivointi on oikeisiin toimijoihin kohdistuvaa oikeilla resursseilla. Verkostojohtajalla on oltava riittävän läheinen suhde toimijoihin, esimerkiksi havaitakseen onko verkostossa oikeat toimijat ja riittävät resurssien yhdistelmät. Tämä kaikki on merkittävää verkoston toimivuuden kannalta. (Agranoff & McGuire 2001: 299.)

Toisena on viitekehystäminen, jonka tavoitteena on kehittää ja rakentaa koko verkoston normit sekä arvot. Viitekehystämällä tarkoitetaan sopivia sääntöjä, rakennetta sekä sitoutumista. Tavoitteena kuitenkin enemmän luoda ymmärrystä ja visiota sekä vuorovaikutusta ja neuvotteluja eli ei suoraan suunnitelmien ja neuvojen jakamista toisille verkostossa. Verkostojohtaja voi yrittää vaikuttaa myös verkoston toimijoiden rooleihin ja heidän tehtäviin, kehittää heidän rooleja ja muodostaa arvoja. (McGuire & Silvia 2009: 39).

Verkostojohtaja helpottaa toimintaa auttamalla rakentamaan verkoston kulttuuria, avus-

taa verkoston työrakenteen kehittämistä, tarvittaessa on valmis olemaan apuna muuttamassa verkoston rakennetta toimivammaksi, auttaa verkoston jäsenten ymmärrystä ja käsitystä huomioimaan henkilöiden erilaiset ominaisuudet ja osaamiset. (emt.)

Tätä tehtävää varten verkstorakenteita voidaan joutua järjestelemään uudelleen ja muutetaan niitä toimia, jotka eivät toimi halutulla tavalla. Voi olla tarpeen ottaa uusia toimijoita muuttaakseen verkoston dynaamisuutta. (Agranoff & McGuire 2001: 299.) Muutoksessa on pysyttävä mukana, ja muutettava tarpeen tullen.

Verkostojohtajalla on tehtävänänsä pyrkiä sitouttamaan verkoston jäsenet toimimaan menestyneessä verkostossa. Verkostojohtajan yhdessä verkoston jäsenten kanssa luomat pelisäännöt verkoston toiminnasta edistävät sitoutumista verkostoon. Myös itse verkostojohtajan pitää näyttää omalla sitoutumisellaan esimerkkiä muille. Verkostoiden etuna voidaan nähdä niiden joustavuus, jota verkostojohtajan esimerkillä tulisi osata hyödyntää. (Lambright, Mischen & Laramee 2010: 65.)

Viitekehystämistä käytetään verkoston muodostamisen aikana sekä myös sen hallintatyökaluna. Aktivointiin verrattuna viitekehystäminen on hieman hienovaraisempi tehtävä, mutta molemmat ovat yhtä merkittäviä. Viitekehystäminen sisältää verkoston perustamisen toimia ja vaikuttaa jatkuvasti verkoston toimintaohjeisiin, jota kautta määritellään verkostossa vallitsevat arvot sekä normit sekä tarvittavat muutokset. Verkostojohtajalla on mahdollisuus rajata verkostoa ja sen toimintaympäristöä muun muassa ottamalla käyttöön uusia ideoita, luoda yhteistä päämäärää sekä näkemystä. Johtaja voi tarjota ehdotuksia tarkastella ongelmaa jollakin tavalla tai voi suositella vaihtoehtoa päätöksentekoon. (Agranoff & McGuire 2010: 299.)

Kolmantena on mobilisointi, jossa verkostojohtajan tavoitteena on sitouttaa sekä säilyttää sitoutuminen verkostoon. Mobilisoinnissa korostuu myös perusteleminen sekä viestintä, sillä suostuttelu vaatii onnistuakseen faktaperäistä tietoa. (McGuire & Silvia 2009: 39). Tämä vaatii verkostojohtajalta rehtyyttä sekä rehellisyyttä, sillä verkostossa ei saa ilmetä valehtelua. Verkostojohtajan tulee tukea verkoston toimintaa verkoston jäsenten ja ulkopuolisten sidosryhmien kesken (emt).

Mobilisointi edellyttää näkemystä strategisesta kokonaisuudesta ja kykyä kehittää sekä saavuttaa yhteisiä tavoitteita kokonaisuudesta. Verkostojohtaja vahvistaa tukeaan verkostoon mobilisoinnin avulla. Kyky hallita verkostoa liittyy verkostojohtajan sisäiseen tukeen verkostolle ja yhteistyöhön muihin osapuoliin. Verkostojohtaja tulee motivoida, innostaa sekä kannustaa sitoutumiseen. (Agranoff & McGuire 2010: 300.)

Neljäntenä on koostaminen, jolla tarkoitetaan kokoamista. Johtajat voivat käyttää erilaisia käyttäytymismalleja, joiden tarkoituksena on luoda sopiva ympäristö ja parantaa edellytyksiä toimivalle vuorovaikutukselle verkostoissa. Verkostojohtaja luo ja ylläpitää luottamusta verkoston jäsenten kesken rakentaakseen yhteistyötä ja vuorovaikutusta, joilla saavutetaan verkoston halutut päämäärät. Onnistunut verkostojohtaja saavuttaa onnistuneen yhteistyön verkostoissa, minimoimalla ja estämällä informaatio katkokset yhteistyössään. (McGuire & Silvia 2009: 40).

Verkostolle pyritään luomaan sopiva ympäristö ja parantamalla edellytyksiä verkoston suotuisalle ja tuottavalle vuorovaikutukselle. Verkostojohtajan tulee löytää sopiva tapa yhdistää eri toimijat. Verkoston toimijoilla voi olla ristiriitaisia käsityksiä sekä erilaisia arvoja. Verkostojohtaja pyrkii yhteistyöhön estämällä ja minimoimalla tai poistamalla esteet onnistuneelle yhteistyölle. Vuorovaikutuksen edistäminen ja osallistujien toiminnan edistäminen, monimutkaisuuden ja epävarmuuden vähentäminen edistämällä tiedonkulkua ja kannustusta yhteistyöhön, uusien sääntöjen sekä menettelyjen kehittäminen vuorovaikutuksessa, toimijoiden muuttuvat asenteet, suhteet sekä roolit, tehokas viestintä, ovat kaikki asioita, joita tulee huomioida verkoston toiminnassa. (Agranoff & McGuire 2010: 300-301.)

Nämä kaikki neljä toimea voidaan nähdä olevan verkostojohtajan rooliin kuuluvia, ja yhdessä muodostavat verkostojohtajan roolin kokonaisuudessaan. Onnistuakseen verkostojohtaja tarvitsee onnistumista kaikissa näissä neljässä edellä mainituissa rooleissa. Verkostoista riippuen roolit voivat erota, mutta päälinja on sama kaikissa. Tilanne, jossa verkostojohtajan on käytettävä aikansa ja energiansa kokonaan määritelläkseen vain rooleja, sääntöjä tai normeja, on usein täynnä epävarmuutta sekä epäonnistunutta yh-

teisymmärrystä (McGuire & Silvia 2009: 54).

Järvensivun ja Möllerin (2008) mukaan verkostajohtamisessa korostuu neljä vaihetta; suunnittelua, organisointia, johtamista sekä kontrollointia. He kuitenkin tiedostavat, että eri kirjallisuuksissa on voitu korostaa erilaisia vaiheita, mutta pääajatus on edelleen sama, vain käsitteitä on voitu korvata eri sanoilla.

Pelkällä onnistuneella ja toimivalla johtajuudella ei saavuteta haluttuja lopputuloksia. On selvää, että jotta verkostajohtaja onnistuu, on kaikilta verkoston toimijoilta edellytettävä toimenpiteitä ja aktiivisuutta. Verkostotoiminnassa myös seuraajalla on iso rooli ja tärkeää onkin, miten seuraajan roolista rakentuu sellainen, joka tuottaa hyötyä organisaatiolle sekä verkostajohtajalle. Joten verkoston jäsenten on arvioitava ennalta, miten verkosto täyttää ne tarpeet ja tavoitteet, jotka sille on asetettu (McGuire & Silvia 2009: 37).

Verkostajohtajan on muistettava, että verkostot ovat erilaisia johdettavia, kuin perinteiset keskitetyt organisaatiot. Verkostajohtajan on kuitenkin myös huomioitava ja ottaa huomioon omien verkostojen uudistuminen sekä muodonmuuttaminen ja kiinnitettävä huomiota sen merkitykseen verkostajohtajan roolissa. Moniammatillisella työyhteisöllä on mahdollisuus antaa tilaa erilaiselle osaamiselle, sillä harva asia on yhden ammattiryhmän osaamisella ratkaistavissa. Verkostajohtajan ei tarvitse on paras työntekijä verkostossa, vaan hänen tehtävänsä on luoda edellytykset työntekijöiden osaamiselle ja erilaisuuden huomioimiselle sekä hyödyntämiselle verkostoissa. (Niiranen 2016: 314.)

Kaikki mitä verkostoissa tapahtuu, ei välttämättä ole tietoisien johtamisen tai koordinaation seurausta eikä syytä (Puustinen 2017: 55). Jos verkostossa ja sen toiminnassa ilmenee ongelmia tai haasteita, verkostajohtaja ei ole yksin vastuussa siitä sekä hän tarvitsee koko verkoston tuen onnistuakseen toiminnassa. Kuitenkin onnistuneelle verkostajohtajalle ominaista on monialaisuuden tunnistaminen ja sen hyväksyminen. Verkostajohtaja pystyy ohjaamaan ongelmien ratkaisemista ja toimintaa. Häneltä vaaditaan kykyä tunnistaa ja yhdistää keskenään vastakkaisetkin tavoitteet. (Niiranen 2017: 135-136.)

Verkostot keskittyvät useimmiten verkostojohtajan johdolla tiettyyn alueeseen ja siihen rakennettuihin toimiin. Niihin liittyy useita vastavuoroisia tilanteita. Jokainen verkoston osapuoli on riippuvainen koko verkoston resursseista ja resurssien yhdistämisestä, joiden tavoitteena on tuottaa jotakin etua. Verkostolla on erilaisia muodollisia sekä epävirallisia yhteyksiä. (Lambright, Mischen & Laramée 2010: 64.)

Verkostojohtaja menestyy sen todennäköisemmin, jos verkostojohtaja hyödyntää laajasti eri yhteistyömahdollisuuksia. Ajoissa on huomattava, jos verkoston toimintaan on otettava mukaan uusia toimijoita, esimerkiksi riittävän taitojen sekä asiantuntemuksen varmistamiseksi. Todennäköisesti verkostojohtaja yrittää luoda monialaista yhteistyötä, jos he kokevat sen tarpeelliseksi esimerkiksi siitä syystä, että jossakin ollaan epäonnistunut tai vikoja ei voi korjata yksin. (Crosby & Bryson 2010: 218.)

Verkostojohtajan tehtävänä on edistää verkoston sisäistä avoimuutta säilyttäen samalla monimuotoisuus, jotta säilytetään verkoston erilaiset näkemykset ja tietoperustat sekä annetaan niille tilaa. Johtajuudessa pitää edistää luotettavuutta, yhteistyötä ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita. (Niiranen 2017: 135-138.)

Verkostojohtajalla on mahdollisuus yrittää myydä omaa ajatustaan muulle verkostolle ja varmistaa sitä kautta verkoston toimijoiden sitoutuneisuus. Kuitenkin verkostojohtajan tuki verkostolle, sekä sen tarkoitus tulee rakentaa. (Agranoff & McGuire 2010: 300.) Yksittäisen verkostojohtajan tavoitteena ovat ensisijaisesti verkoston toimijoiden yhteistyön tukeminen, yhteisöllisyyden edistäminen ja avoimuuden ylläpito. Verkoston ympäristön jatkuva huomiointi on tärkeää niin verkoston toiminnan kuin suhteessa muihin verkostoihin. Verkostojohtajan odotetaan noudattavan arvoja sekä normeja, sekä edistävän verkostossa määriteltyä perustehtävää. (Niiranen 2017: 136-140.)

Verkostojohtajan erilaisia rooleja voisi listata yhtä paljon kuin on olemassa erilaisia verkostoja. Tärkeää on kuitenkin, että verkostojohtaja sisäistää oman roolinsa, ja sen roolin kautta edistää verkoston toimintaa sekä tuloksia. On myös huomioitava, että rooleja voi syntyä myös verkostoitumisen aikana, ja roolit voivat muuttua verkoston toiminnan aikana. Verkoston toiminnan seuraamisen tärkeys korostuu. Vaikka verkosto-

johtajan roolissa epäonnistuisi, on se nähtävä vahvuutena, ja oltava valmis nopeisiin muutoksiin. Taulukossa 2. on yhteenvetona tutkimuksen kautta esiinnoitettuja verkostojohtajan erilaisia rooleja. Roolit voivat toteutua samanaikaisesti, tai useita rooleja voi esiintyä verkostossa eriaikaisesti.

Taulukko 2. Erilaisia esimerkkejä tutkimuksen kautta tulleista verkostojohtajan rooleista.

Johtaja	Ideoija	Hankkija	Päätöksentekijä
Neuvottelija	Vaikuttaja	Aktivoija	Mobilisoija
Koostaja	Sitouttaja	Kontrolloija	Organisoija
Tiedon jakaja	Suunnittelija	Ohjaaja	Viitekehystäjä

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa tarkastelussa on Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut. Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden toimijoille suoritettiin laadullinen kysely sähköisen kyselylomakkeen kautta. Laadullisen kyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin; Mitä erilaisia rooleja verkostojohtajalla on sekä miten Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden verkostojohtajan rooleja voisi kehittää, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä ja toimiva kokonaisuus.

4.1. Taustaa liikuntapalveluista

Kunnat ovat merkittävämpiä liikuntapalveluiden tuottajia sekä luovat tarvittavat toimintaedellytykset. Suomessa on liikuntapaikkoja yli 36 000, joista kunnat omistavat ja ylläpitävät noin 70 prosenttia. Kuntien liikuntatoimi työllistää n. 5 000 ihmistä. Kuntien tehtävänä on liikuntalain mukaan luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle järjestämällä liikuntapalveluita ja terveyttä sekä hyvinvointia edistää liikuntaa. Tarkoituksena on ottaa eri kohderyhmät muun muassa eri ikäryhmät huomioon, tukemalla kansalaistoimintaa ja rakentaa uusia sekä ylläpitää jo olemassa olevia liikuntapaikkoja. Tärkeä osa kuntalaisten hyvinvointia on liikunta ja se on myös kunnan peruspalvelu. Tasarvoinen saatavuus on tärkeää mahdollistaa kaikille kuntalaisille. Eri kunnat tukevat kuntalaistensa liikkumista erilaisin avustuksin sekä tarjoamalla liikuntamahdollisuuksia eri liikuntapaikkojen kautta. Keskeisenä tehtävänä on liikunnan sekä muun terveyttä edistävän fyysisen aktiivisuuden edistäminen. (Kuntaliitto 2016.)

Liikuntalaki on puitelaki, joka ei kuitenkaan tarkasti määrittele kunnan velvoitteita. Kunnallisena peruspalveluna liikunnan asemaa halutaan pyrkiä vahvistamaan ja siksi kunnalla on merkittävä rooli kuntalaisten liikunnan edistämisessä. Liikunta on kuntalaisten perusoikeus ja sille on rakennettava riittävät mahdollisuudet. Kuntien tehtävänä on järjestää liikuntaa, tukea kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta sekä rakentaa ja ylläpitää liikuntapaikkoja. Kunnan on seurattava väestöryhmien hyvinvointia sekä mietittävä toimenpiteitä ja raportoida niistä. Liikuntaa koskevissa päätöksissä kunnan tulee kuunnella asukkaitaan. Kuitenkin kunnalla on oikeus päättää, miten liikunta-

palvelut järjestetään. Tämä vaatii kuitenkin riittävää tietoa ja ymmärrystä päätöksenteon perustaksi. (Liikuntalaki 2015.)

Kuntalaisten hyvinvointiin pyritään vaikuttamaan laajasti liikunnan avulla. Näitä asioita ovat muun muassa kuntalaisten terveyden ja terveellisten elintapojen edistäminen, syrjäytymisen estäminen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden lisääminen sekä maahanmuuttajien kotouttaminen. Näiden liikuntatoimintojen tulisi olla helposti saavutettavia ja kaikille tai mahdollisimman usealle kohderyhmälle sopivaa. Hyvinvointikertomuksen avulla liikunta on mukana kunnan strategiassa. Hyvinvointikertomus on lakisääteinen asiakirja, joka päivitetään joka vuosi osana kuntien suunnittelua. Liikkumista tulisi edistää koko elämän ajan, huomioiden perherakenteet, ikä, sukupuoli ja jokaisen oma asema, sekä kyky ja mahdollisuus osallistua liikuntakäyttämiseen. (Muutosta liikkeellä.)

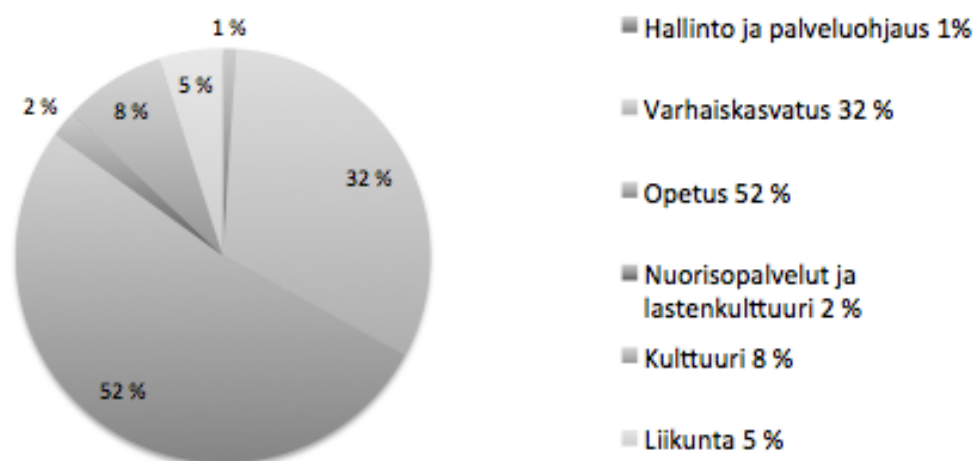
Yli 70 prosenttia suomalaisista liikkuu terveytensä kannalta liian vähän ja useilla päivät kuluvat istuen. Terveysriskejä lisää vähäinen liikunta sekä pitkäkestoinen istuminen. Näistä aiheutuu haittoja sekä suuria kustannuksia. Lääkkeenä näille terveysriskeille on liikunta sen eri muodoissa. Riittävän säännöllisellä liikunnalla on merkittävät vaikutukset sairauksien ehkäisemisessä. Henkilöiden terveyskäyttämiseen voidaan vaikuttaa liikuntaneuvonnan avulla. Liikuntaneuvonnalla tarkoitetaan yksilöön kohdistuvaa terveyden edistämistä. Tämä kohdistuu erityisesti niihin, joiden liikunta on vähäistä. Yhteistyö eri toimijatahojen rajojen yli on liikunnan palveluketju. Yhteistyötä tarvitaan sekä toimijatahon sisällä että myös eri tahojen välillä jatkuvuuden turvaamiseksi. Edellytyksiä liikunnan palveluketjuille ovat verkostoituminen, tiedonsiirron toimivuus, kattavat järjestelmät, yhteiset tavoitteet, yhteiset pelisäännöt ja tarvittavat resurssit. (Muutosta liikkeellä.)

4.2. Kohdejoukon kuvaus

Tutkimuksen kohdejoukkona oli Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden eri toimijat. Tavoitteena oli saada vastauksia kyselyyn eri tahoilta, eli ei vain saman toimikuvan omaavilta ja siinä onnistuttiin. Tutkimuksen ainoa taustakysymys oli oma asema organisaatiossa ja moni vastaaja oli vastannut myös seuransa, vaikka se ei ollut olennai-

nen tieto kyselyssä. Tarkoituksena oli saada erilaista näkökulmaa, kun vastaajat toimivat eri tehtävissä. Kyselyyn tuli vastauksia seurojen puheenjohtajilta, toimitusjohtajilta, valmentajilta sekä muilta toimijoilta. Kohdejoukko rajattiin tietoisesti vain Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluihin. Kysymykset olivat avoimia, jonka tavoitteena oli saada mahdollisimman kuvaavat vastaukset.

Kaaviossa 1. on Hämeenlinnan Sivistys- ja hyvinvointilautakunnan raamiesitys vuodelta 2019, joka kuvaa vastuualueiden osuutta toimintakuluissa. Varhaiskasvatus on suurin vastuualue 32 % ja liikunta on 5 % kokonaisuudesta.



Kaavio 1. Sivistys- ja hyvinvointilautakunnan raamiesitys 2019 vastuualueiden osuudesta toimintakuluissa. (Päivi Joenmäki, Hämeenlinnan kaupunki.)

Hämeenlinna tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia liikunnan harrastamiseen, sekä oma-toimisesti, että ohjatustikin. Hämeenlinnassa on yli sata liikunnan suorituspaikkaa, kun mukaan lasketaan myös ulkoliikuntapaikat. Merkittävimpiä ulkoilualueita ovat Aulanko, Ahvenisto, Tervaniemi ja rantareitti Hämeen linnan läheisyydessä. Hämeenlinnassa on panostettu eri liikuntapaikkoihin viimeisten vuosien aikana. Suurimpia liikuntalaitoksia ovat kaksi uimahallia, jäähallit, Elenia-areena, salibandyhalli, Säästöpankkiaree-

na, Hämeenlinnan Urheilupuisto sekä Kaurialan kenttä. Golfkenttiä, kuntosaleja, kunto-keskuksia sekä liikuntahalleja on myös useampia Hämeenlinnan alueella. (Päivi Joenmäki.)

Uusimpina on Elenia- areena, joka mahdollistaa sisäliikuntaa ja siellä pelataan ja harjoitetaan muun muassa salibandya sekä lentopalloa. Vuonna 2017 valmistui Pullerin pesäpallokenttä, jonka rakennustöistä vastasi Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy. Myös Hämeenlinnan uimahallia on peruskorjattu, ja sen vastuutaho on myös Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy:llä. Ahveniston olympiapuiston toimintaa kehitetään yhteistyössä yksityisen yrittäjän, sekä kolmannen sektorin kanssa. (emt.)

Hämeenlinnassa toimivia urheiluseuroja on noin 100 kappaletta sekä harrastettavia lajeja noin 70 kappaletta. Ohjattuja liikuntakertoja kaupungissa n.1500/viikko. Noin 1000 on urheiluseurojen, noin 440 Vanajaveden Opiston ja yksityisten sekä 60 kaupungin järjestämiä. (emt.)

Hämeenlinnan kaupungin liikuntapaikkoja on keskitetty koulujen yhteyteen. 22 koulun yhteydessä on liikuntasaleja, puistokenttiä sekä valaistuja lenkkireittejä. Pyöräteitä on noin 270 kilometriä, joista kaupunki omistaa noin 220 kilometriä ja valtio loput noin 50 kilometriä. Yleisesti ulkoliikuntapaikkojen rakentamisesta, peruskorjauksesta ja kunnossa pitämisestä vastaavat lasten ja nuorten lautakunta, yhteiskuntalautakunta ja elämänlaatulautakunta. Kaupungin elämänlaatulautakunta jakaa tällä hetkellä kaikki järjestöavustukset ja vastaa avustuksista jatkossakin. Kaupungin visio on ”Vuonna 2025 Hämeenlinna on kulttuurin ja liikunnan kansallista huippua”. Tavoitteena kiinnittää huomiota erityisesti eri ikäryhmien liikunnanohjaukseen. Toisena tavoitteena on saada kaikki liikkumaan osallistamalla kuntalaisia esimerkiksi kyselyjen ja tilaisuuksien avulla, seurata liikuntakäyttäytymistä esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla, keskittyttäisiin vähemmän liikkuviin liikunnanohjauksessa sekä järjestöavustukset. (emt.)

Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden tuottamisesta, sisäliikuntapaikoista ja suurkentistä vastaa Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy. Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy on Hämeenlinnan kaupungin valtuuston päätöksen mukaisesti perustettu yhtiö, joka

holding yhtiönä hoitaa eri liikuntahallien omistuksen, hallinnon ja kiinteistönhoidon. Ratkaisulla pyrittiin selkiyttämään halliyhtiöiden hallintoa, ja kaupungin roolia omistajana heikentämättä kuitenkaan käyttäjien vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia. Tällä mallilla saavutetaan myös toimintojen yhdistymisestä haetut kilpailuttamishyödyt ja henkilöstön joustava yhteiskäyttö. Yhtiö on yksin kaupungin perustama, ja kaupunki on sijoittanut siihen apporttina kaikki omistamansa liikuntahalliyhtiöiden osakkeet. Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy hallinnoi tällä hetkellä kahta itsenäistä liikuntahalliyhtiötä: Hämeenlinnan Jäähalli Oy ja Hämeenlinnan Palloiluhalli Oy. Kaikki edellä mainitut yhtiöt kuuluvat kaupungin osalta kaupunkikonserniin. (emt.)

Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy hoitaa ja hallinnoi kaikkia keskeisiä liikuntatiloja Hämeenlinnassa sekä huolehtii erityisryhmien liikunnasta. Tärkeimmät yhtiön hallinnoimat liikuntatilat ovat Elenia Areena, palloiluhalli, jäähallit, Poltinahon salibandyhalli, uimahallit sekä urheilukentät. Edellä mainitun lisäksi vastaa tuottamisesta kaupunkilaisille joustavat ja kilpailukykyiset palvelut, osaavan henkilöstön sekä hyväkuntoiset tilat. Hämeenlinnan kaupunki omistaa Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy:stä 100%. (emt.)

Suurimpia sisäliikuntapaikkoja ja suurhalleja ovat uimalat, jäähallit, palloiluhalli, salit sekä Elenia Areena. Muista ulkoilu- ja virkistyspalveluista esimerkiksi leikki- ja pienkentistä, lenkkioluista, luistinradoista ja laduista vastaa kaupunkirakenteen toimiala. Seudun urheilu- ja liikuntaseurat ovat tärkeitä harrastustoiminnan järjestäjiä. Hämeenlinna tukee seurojensa toimintaa taloudellisilla avustuksillaan. (emt.)

Kaupungin kilpaurheilupaikat on keskitetty suurimmaksi osin Hämeenlinnan urheilupuistoon eli Pullerin alueeseen, Kaurialan kentälle sekä jäähalleihin. Hämeenlinnan kaupunki tarjoaa monipuolisia liikuntamahdollisuuksia kaikenikäisille ja kaikentasoisille liikkujille. Tarjolla on sopivia vaihtoehtoja ilmaisipalveluista maksullisiin palveluihin, joista yksilöt voivat valita heille sopivimmat vaihtoehdot. Tiloja on jaettu ikäluokkien mukaan ja urheilun tasosta riippuen. Erilaiset liikuntatilat tarjoavat maksullisia kirjavuoroja seuroille ja yhdistyksille, kun taas ilmaisia yleisvuoroja lapsiperheille, nuorille ja vanhuksille. (emt.)

Hämeenlinnan kaupunki osoittaa mielenkiintoa nuorten harraste- ja kilpaurheilulle tukien niitä taloudellisesti. Seurat saavat näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, kaupungin verkkosivuilla ja kaupungin päivittäis-sanomalehdessä. Hämeenlinnalaiset urheilijat ja seurat ovat iso osa Hämeenlinnan katukuvaa ja uutisia. Hämeenlinnan kaupunki ja seurat järjestävät harraste- ja kilpaurheilu tapahtumia ympärivuoden, jonne ihmisiä kokoontuu ympäri Suomen. Seurat ja kaupunki täten tekee yhteistyötä eri kaupunkien seurojen kanssa. Hyvänä esimerkkinä on Hämeenlinnan kaupungin tukeminen suomalaisessa jalkapallossa, sillä kaupunki järjestää usein nuorten karsinta pelejä Kaurialan kentällä. Tämä yhdistää kaupunkia Suomen palloliittoon ja tuo Hämeenlinnalaisia jalkapalloseuroja yhteen. (emt.)

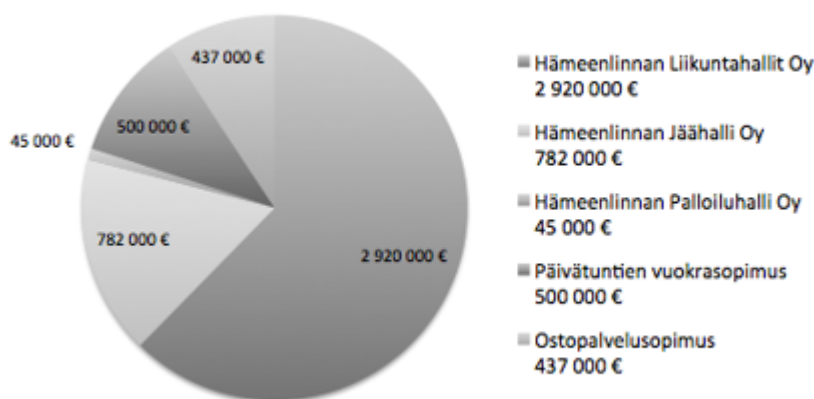
Hämeenlinnan lyseon lukio tukee lukio tasolla urheilua tarjoten urheilulinjan lupaaville nuorille urheilijoille. Tämä mahdollistaa nuorten aamuharjoittelun. Lisäksi muut yläkoulut tarjoavat vapaavalintaisia kurssimahdollisuuksia oppilaille, jotka ovat kiinnostuneet tutustumaan uusiin urheilulajeihin. Koulut tukevat oppilaiden urheiluharrastuksia ja rohkaisevat oppilaita tutustumaan uusiin kiinnostaviin urheilulajeihin. Koulut tekevät yhteistyötä liikuntahallien ja liikuntaorganisaatioiden kanssa näiden kurssivaihtoehtojen lomassa. (emt.)

Useat liikuntahallien tilat ovat monien eri seurojen käytössä ympäri vuoden. Eri seurat pääsevät täten tekemään yhteistyötä, sopimaan vuoroista ja muista asioista koskien yhteisiä tiloja, turnauksia ja muita asioita. Tämä vaatii seuroilta yhteistä suunnittelua, aikatauluttamista sekä sopimista ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista.

Liikuntapalvelut tällä hetkellä omaa avustussopimuksen Hämeenlinnan Liikuntahallien, Hämeenlinnan Jäähallin ja Hämeenlinnan Palloiluhallin kanssa; liikuntalaitosten rakentaminen ja ylläpito sekä päivätuntien vuokraaminen koulujen ja varhaiskasvatusten käyttöön. Ostopalvelusopimus Hämeenlinnan liikuntahallien kanssa liikunnanohjauksesta, rantavalvonnasta, uimakouluista sekä sisäliikuntatilojen varaus ja hallinnointi. Muita ovat järjestöyhteistyö sisältäen avustukset, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, lähiliikuntapaikkatyöryhmä, urheiluakatemia ja erilaiset hankkeet Liikkuva Koulu, Ilo Kasvaa liikkuen sekä virtuaalisesti voimaa vanhuuteen.

Liikunta- ja kulttuuripoliittisen ohjelman tavoitteita ovat liikunta osaksi elämää koko elämän ajaksi, arkiliikunnan lisääminen, liikunnan sisällyttäminen muiden palveluiden sisään, jokaisella kaupunkilaisella löytyisi oma liikuntaharrastus, Hämeenlinna olisi kansallisesti tunnettu liikuntakaupunki, jossa kaikilla on mahdollisuus liikuntaan, ylläpitää kansallisen tason kilpaurheilupaikkoja sekä lisätä kaupungin vetovoimaa liikunnan avulla. Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat; laaditaan lähiliikuntapaikka-suunnitelma, laaditaan liikuntapaikoille kunnossapito. Ja perusparannusohjelma, tehostetaan yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa sekä liikkuva päiväkotit, liikkuva koulu, seurat mukaan, liikuntamatkailun kehittäminen, liikuntamahdollisuudet osaksi kaupunkimarkkinointia, monipuoliset harrastusmahdollisuudet sekä palvelujen tuottajille ja toimijoille tilaisuuksia lisätä osaamista markkinoinnissa.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty sivistys- ja hyvinvointilautakunnan alaisia liikunnan sopimuksia vuonna 2018. Edellä mainittu Hämeenlinnan Liikuntahallit Oy on suurimpana.



I

Kaavio 2. Sivistys- ja hyvinvointilautakunnan alaiset liikunnan sopimukset 2018. (Päivi Joenmäki, Hämeenlinnan kaupunki.)

4.3. Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut toimivat verkostoyhteistyössä, ja minkälaista verkostojohtajan osaamista se tarvitsisi, sekä onko liikuntapalveluiden toimihenkilöillä valmiutta ottaa vastuuta verkostojen johtajuudesta. Tutkimuksen perusteella oli tarkoitus saada mahdollisimman hyvä kuva, millainen olisi onnistuneen verkostojohtajan rooli. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse kyselyyn ennalta valituille vastaajille.

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana ovat tutkimusongelmat, sekä tutkimuskysymykset. Tiedonkeruutapana tässä tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselyä. Kyselyä käytetään tutkimusaineiston saamiseksi, ja saatua aineistoa on tarkoitus analysoida ja tulkita asetetun tutkimustehtävän vastaamiseksi. Kysely on kirjallinen vuorovaikutustilanne, johon tulee varata riittävästi aikaa, ja siihen on suhtauduttava riittävällä vakavuudella, sekä oltava rehellinen kirjoittaessa vastauksia ylös. Kielellisesti on tärkeää kirjoittaa asia ymmärrettävästi. Kysely on aina laadittava riippumatta vastaajista, ja kysely on oltava sellainen, johon kaikilla on riittävä osaaminen sen vastaamiseksi. (KvaliMOTV 2003.) Aineistoa tulee kerätä sen verran, että se on mahdollista myös analysoida. Ennen kyselyn tekoa on arvioitava vastaako se haluttuihin tutkimusongelmiin, ja pitää valita näkökulma sekä selkeät kysymykset, jotta kyselyyn vastaajaan sekä kyselyn analysoijan ymmärrys on sama ja selkeä, ja vältetään mahdolliset väärinkäsitykset.

On olemassa kaksi erilaista tapaa hankkia tutkimusaineistoa; määrällinen eli kvantitatiivinen, sekä laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvantitatiivisessa analyysissä eli määrällisessä tutkimuksessa argumentointi tapahtuu lukujen ja tilastojen avulla. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi lomakekyselyillä. Kvantitatiivisessa analyysissä on numeraalinen aineisto, ja se voidaan laatia taulukkomuotoon. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa analyysissä lähtökohta eroaa siinä kvantitatiiviseen, että siinä kuvataan todellista elämää ja keskiössä ovat merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisemmin, ja pyritään myös tuomaan esille enemmän asioiden merkityksiä. (KvaliMOTV 2003.) Laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelut, havainnointi, tarinat, sekä kuvat ja videot.

Suhteessa määrälliseen tutkimukseen, laadulliselle tutkimukselle löytyy enemmän erilaisia tunnusmerkkejä. Suuri määrä kertoo monenlaisista ja kyseenalaisista käsityksistä, joita liitetään sekä laadulliseen, että määrälliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen synonyymeina käytetään muun muassa kenttätutkimusta, naturalistinen tutkimusta sekä vaihtoehtoista paradigmaa. Suomalaisissa laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa on esiintynyt toistuvasti ilmaisuja kvalitatiivinen, laadullinen, ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus. Osassa kirjallisuutta näitä käytetään toisilleen synonyymeina, mutta käsitteille on myös osoitettavissa myös erilaisia merkityksiä. Laadullinen tutkimus on kehittynyt huomattavasti vuodesta 1980, jolloin se oli aineiston keräämisen analyysia, kun taas 90-luvulla alettiin enemmän painottaa aineiston analyysia. Yksi määritelmä laadulliselle tutkimukselle on, että nimitä laadulliseksi kaikkea, mikä jää jäljelle, kun numeroaineistot sekä tilastolliset menetelmät jää laskuista. Yksi peruskulmakivistä, johon laadullisessa tutkimuksessa viitataan on se, että tutkimuksen perusteluissa on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle on annettu tai minkä välineen avulla tutkimusta tehdään, on vaikutusta tutkimuksen lopputuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto valitaan harkinnanvaraisesti tutkimuskysymysten mukaan. Tutkittavaan asiaan on tärkeää löytää mahdollisimman useita erilaisia näkökulmia. Yksi keino löytää sopivia tutkimushenkilöitä on esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Laadulliset tutkimukset voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Nämä ovat haastattelututkimukset, havainnointi ja erilaisten dokumenttien tutkiminen. Saatuihin tuloksiin liitetään suoria lainauksia aineistosta, jotta lukijan on mahdollista muodostaa käsitys aineiston laadusta ja analyysin osuvuudesta. (Aira 2005: 1073-1077.)

Kysely on aineiston keräämisen yksi tavoista, jossa kysymyksen muoto on vakioitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikille kyselyyn vastaajille esitetään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomaketta voi käyttää esimerkiksi, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat esimerkiksi asenteet, käytös, mielipide tai ominaisuudet. Kysely on mahdollista toteuttaa sähköisesti tai kirjeitse. Kun tulkittavia on paljon tai he ovat hajallaan, kysely on sopiva aineiston keräämisen keino. Myös

tutkittaessa henkilökohtaisia asioita, kysely on sopiva tapa. On tavallista, että tutkija joutuu tekemään uusintakyselyn, ja se nähdäänkin olevan kyselyn haasteena. Ajoitus on yksi tärkein asia kyselylomakkeen lähettämässä. Ajoituksella varmistetaan, että tutkimuksen vastausprosentti ei jää liian alhaiseksi. (Vilka 2007: 28.)

Kyselylomakkeen etuna tässä tutkimuksessa oli sen joustavuus, mutta haasteena pidettiin sitä, että kuinka hyvin ihmiset saadaan motivoitua vastaamaan sähköiseen kyselylomakkeeseen. Avoimien kysymyksien tavoitteena oli saada laajempia ja yksityiskohteisempia vastauksia, kuin pelkillä vaihtoehtoisilla kysymyksillä. Kysely on kuitenkin toteutettu niin, että siihen vastaaminen ei vie liian pitkää aikaa sekä kyselylomakkeen kysymykset muotoiltu siten, että niihin ei voi vastata yhdellä sanalla kyllä tai ei. Kyselylomakkeen kysymykset pyrin muotoilemaan hyvin selkeiksi, jotta kyselyyn vastaaja tietää mitä kysymys tarkoittaa. Varmistin kyselylomakkeen ymmärrettävyyden ennen sen lähettämistä kaikille vastaajille siten, että pyysin siihen ensin mielipidettä yhdeltä vastaajista.

Tutkimusmenetelmän valinta

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen kyselyn, jonka tarkoituksena oli saada sähköisesti kattavat kirjalliset vastaukset kysymyksiin. Kysely lähetettiin sähköisesti Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden seuroissa työskenteleville toimihenkilöille. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa, miten he kokivat verkostossa toimimisen, ja miten verkostajohtajan toiminta näkyi verkostoissa, sekä sitä onko kyselyyn vastaajilla valmiutta itsellään ottaa verkostajohtajan roolia ja millainen tämä rooli olisi onnistuneessa verkostoyhteistyössä.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, jossa oli avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymyksien tarkoituksena oli saada tarkat, omin sanoin kuvatut vastaukset. Kysymykset oli muotoiltu selkeästi ja siten, että vastauksissa vältyttäisiin väärinymmärryksiltä. Jokainen kysymys oli ytimekäs ja ei sisältänyt useampaa kysymystä, jotta vastaukset oli helpompi analysoida, kun tiedettiin mihin vastaaja vastaa.

Kyselyyn valittiin ja muotoiltiin selkeät, riittävän suppeat ja huolella määritellyt tutkimuskysymykset. Kysymyksillä ei haluttu ohjailla vastaajia, vaan tarkoituksena saada mahdollisimman avoin ja rehellinen vastaus.

Kyselylomakkeen vastaajien valinta

Kyselylomakkeeseen vastanneiden valinta voidaan tehdä kahdella erilaisella tavalla, joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Valinnan voi tehdä joko yksinkertaisella satunnaisotannalla, systemaattisella otannalla, ositetulla otannalla tai ryväotannalla. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa valinta perusjoukosta tapahtuu täysin sattumanvaraisesti. Systemaattisella eli tasavälisessä otannalla tarkoitetaan pelkistettyä versiota yksinkertaisesta satunnaisotannasta. Tässä kyselylomakkeeseen vastaajat valitaan valitun listan perusteella poimintavälin avulla. Ositetussa otannassa pyritään varmistamaan, että otos on mahdollisimman edustava tutkimuksen kannalta merkittävien ryhmien kannalta. Ryväotantaa käytetään useimmiten, kun tehdään laajaa tutkimusta ja tarkoituksena on mahdollisimman pienet otantakustannukset. (KvantiMOTV 2003.)

Tutkimus tehtiin Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluille ja kyselylomakkeen vastaajiksi on valittu seurat, jotka toimivat Hämeenlinnan kaupungin alueella. Otanta on tehty sattumanvaraisesti seurojen kesken, koska kaikkia seuroja ei ole mahdollista ottaa tutkimukseen mukaan niin suuren määrän vuoksi. Seuroja ei ole siis valittu lajien, seuran koon tai sen toiminnan perusteella, vaan nimenomaan tavoitteena saada kyselyyn vastaajia hyvin erilaisilta seuroilta, jotta tulokset olisivat mahdollisimman onnistuneet, kun vastaajia on eri ryhmistä. Tämän kyselyn kannalta ei ollut merkitystä missä seurassa kyselyyn vastaaja toimii.

Kyselyiden toteutus

Kysely toteutettiin keväällä 2018. Kyselylomake lähetettiin viikolla 15 Hämeenlinnan kaupungin toimesta seuroille sekä Hämeenlinnan kaupunki lähetti muistutusviestin vastaamisesta vielä myöhemmin. Kyselyyn vastasi vain muutama, joten jatkoin itse kyse-

lyn lähettämistä laajemmalle vastaajajoukolle viikoilla 18-19. Lähetin itse sähköpostitse kyselyä seuran toimijoille riippumatta heidän asemastaan. Eli laajensin kyselyn lähetyksensä useammalle seuran toimijalle, kun aiemmin kysely oli lähetetty vain yhdelle seuran toimijalle. Sähköpostin lähettämisen lisäksi, olin puhelimitse yhteydessä vielä ihmisiin, keiltä toivoin saavan vastauksen kyselyyni. Vastauksia kyselyyn sain 27 kpl, joka oli riittävä määrä. Kyselyssä ei kysytty vastaajalta muuta taustatietoa, kuin oma asema organisaatiossa, koska tässä tutkimuksessa ei nähty muita tietoja olennaisina.

Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Reliaabeliutta ja validiutta käytetään puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta tiedon tuottajana. Niillä arvioidaan tutkimuksen tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimustyö on tehtävä siten, että jos se toistettaisiin saataisiin silti sama lopputulos. Reliaabeliuden tarkastelulla pyritään juurikin siihen, että vältetään satunnaisia virheitä. Tällaisia virheitä voisi olla muun muassa käännösvirheet. Validiutta pidetään huomattavasti tärkeämpänä laadun kriteerinä. Validius tarkastelee sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia, ja johtopäätösten luotettavuutta. (Pasi Saukkonen.)

Validius varmistettiin sähköpostikyselyssä huolellisella suunnittelulla ja kysymysten muotoilussa. Abstraktit käsitteet pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon. Kysymykset muotoilin helposti ymmärrettäviksi ja pyrin välttämään väärinymmärryksiä. Pyysin kyselyyn vastanneita olemaan minuun yhteydessä epäselvissä tilanteissa. Lähetin myös kyselyn koevastattavaksi ennen todellisen kyselyn toteuttamista. Sähköpostikyselyn reliaabelius sen sijaan on osin kyseenalainen, sillä kyselyyn vastanneiden määrä voidaan nähdä pienenä (27kpl). Tämä ei kuitenkaan tutkimuksen kannalta muodostunut ongelmaksi ja etuna nähtiin saadut vastaukset, jotka olivat monisanaisia ja hyvinkin kattavia. Vastaajajoukon erilaisuus nähtiin myös tämän tutkimuksen vahvuutena eli vastaajia saatiin hyvin eri seuroista ja eri toimijoista.

Kyselylomakkeen validius varmistettiin myös hyvällä sekä huolellisella suunnittelulla. Kysymyksiä laadittiin mieltien tarkoin kohdejoukkoa kenelle kysely lähetetään ja pyrin

tarkoin miettimään kyselyn ymmärrettävyyttä. Kyselylomakkeeseen vastanneiden valinta tehtiin siten, että saavutettaisiin mahdollisimman hyvä asiantuntemus. Mielestäni tässä onnistuttiin, koska vastaajia saatiin eri seuroista, eri taustoista sekä eri tehtävistä. Kyselyssä ei pyydetty taustatietona, kun vain oma asema organisaatiossa, mutta useampi kyselyyn vastaaja kertoi minkä seuran toimija on, josta kävi ilmi, että eri seuroista tuli vastaajia kyselyyn. Kyselylomakkeen mukana lähetettiin saatekirje, jossa oli pohjaa kyselylle ja se edesauttoi ymmärtämään syvemmin kyselyä. Kyselyn haasteena oli saada tarpeeksi vastaajia kyselyyn, mutta vastaukset, jota kyselyyn saatiin oli hyvin laajoja ja pohdiskelevia, joten suht suppeasta vastaajien ryhmästä saatiin litteroinnin jälkeen hyvinkin kiitettävästi aineistoa.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1. Kyselyyn vastanneiden näkemys verkostoyhteistyöstä

Ensimmäinen kysymys kyselyssä oli kysymys omasta asemasta verkostossa. Tämän kysymyksen kautta saatiin todettua, että vastaajat olivat hyvin eri toimijoita eri seuroista, sillä moni oli myös maininnut seuransa tähän vastatessa. Vastaajaryhmä koostui puheenjohtajista, hallituksen jäsenistä, koordinaattoreista, toiminnanjohtajista, kehittäjistä, valmentajista, myyntipäälliköistä, toimitusjohtajista, omistajista, huoltopäälliköistä sekä joukkueenjohtajista. Tässä tutkimuksessa uskottiin, että vastaukset ovat helpommin yleistettävissä, jos vastaajaryhmä on moninainen ja ei koostu pelkästään esimerkiksi seurojen johdosta. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei otettu siihen kantaa vastaavtko samassa tehtävässä toimivat samoin, vaan kaikkien vastauksia käsiteltiin kokonaisuutena.

Kyselyn vastaajilta kysyttiin toisena, että minkälaisiin verkostoihin he kuuluvat. Valtaosa vastaajista koki kuuluvansa erilaisiin verkostoihin ja osasi nimetä ne. Kyselyssä esiin nousseita verkostoja olivat muun muassa yhdistyksen kautta erilaiset viralliset jäsenyydet, eri lajien muodostamat verkostot, yleiseen toimintaan liittyvät verkostot, yhteydet yrityksiin, oman lajin liitto, muiden seurojen yhteyshenkilö, seuran vastuuhenkilöiden muodostamat verkostot, oman joukkueen hallinto, seuran jäsenverkostot, harrastajien verkostot, Hämeenlinnan liikuntayhteisön muodostama verkosto sekä toiminnan tuottajien verkosto.

Yhden vastaajan vastauksessa korostui monipuolisuus sekä erilaiset verkostot. Hän vastasi: *”lajiliittoon, muihin seuroihin yhteyshenkilönä, kaupungin liikuntapalveluihin, jonkin verran yhteyksiä yrityksiin”*. Toisen vastaajan vastaus oli: *”Omistamani yrityksen kautta erilaisiin sponsoreiden välisiin yhteistyöverkostoihin sekä yritysten johtajien keskinäisiin kumppanuus- ja yhteistyöverkostoihin. Lisäksi eräänlaisena verkostona voi nähdä juniorijääkiekon valmentajien yhteistyön ja keskustelut toiminnan parantamiseksi”*. Vastaajat tunnistivat omat verkostonsa ja useilla vastaajilla oli useita verkostoita, joihin kokee kuuluvansa.

Vain kaksi vastaajaa eivät kokeneet kuuluvansa minkäänlaisiin liikunta-alan verkostoihin. Toinen vastauksista oli seuraava: ” *En kai varsinaisesti kuulu mihinkään verkostoon, vaan teen seuratoimintaa*”. Useamman vastaajan vastauksesta kuitenkin ilmeni, että vastaajat eivät koe verkostoihin kuulumista niin tärkeänä, tai saa siitä haluttua hyötyä. Myös osa vastaajista ei ole ajatellut, miten verkostoista saisi etua omaan toimintaansa. Useimmat vastaajat kertoivat kuuluvansa oman seuransa verkostoon, mutta vain harva kertoi eri urheiluseurojen välisistä verkostoista, joihin kokee kuuluvansa.

Seurojen oma verkostoyhteistyö siis tunnustetaan useiden vastaajien mielestä, mutta laajempia eri seurojen välisiä verkostoja ei hyödynnetä, tai edes tunnusteta. Kuitenkin yksi vastaaja kertoi, että tekee seuransa kautta eri yrityksiä kautta yhteistyötä muun muassa seuransa sponsoreiden kanssa.

Kyselyssä pyydettiin kolmantena vastausta siihen, mitä hyötyä kokee verkostoon tai verkostoihin kuulumisesta olevan. Vastaajat olivat sitä mieltä, että verkostotoimintaa ei ole tai sitä ei osata hyödyntää riittävästi. Syitä tähän oli muun muassa seurojen hajanaisuus, resurssien vaje, kuten esimerkiksi aika ja riittävä osaaminen sekä verkostojen rakentamisen puute. Eniten vastauksissa nousi esille tiedon kulku ja sen nopeus. Toimijat kokevat, että tieto ei liikkuisi ilman verkostoja yhtä nopeasti, miten se nyt liikkuu, eikä tieto muutenkaan tavoittaisi kaikkia ihmisiä ilman verkostoja. Yhteistyön tekeminen koetaan helpommaksi, kun on tutut verkostot joiden kanssa toimia ja apua saa vuorotellen verkoston eri osapuolilta. Yksi vastaaja vastasi seuraavasti: ”*Verkostojen avulla saan paremmin tietoa päätöksistä ja niiden taustoista.*” Tämä vastaus kiteyttää hyvin suurimman osan vastaajien mielipiteen ja ajatukset. Toinen vastaaja vastasi: ”Tiedon jakaminen, vertaistuki, toiminnan kehittäminen”. Kolmas vastaus oli: ”Useimmiten verkostojen kautta on saatavilla tietoa ja palveluita mitä muuten joutuisi etsimään”.

Vastauksissa korostui myös yhdessä päätöksien tekeminen ja vastaajat kertoivatkin, että verkostoyhteistyön kautta koko verkosto saisi paremmin äänensä kuulumaan keskustelemalla. Verkostoyhteistyön kautta uskottiin myös löytyvän uusia, erilaisia näkökulmia sekä mielipiteitä, jota ei ehkä itse osaisi nähdä vaihtoehtona tai valita parhaaksi oman

toiminnan kannalta. Toisilta verkoston osapuolilta voisi ottaa mallia, sekä pysyä paremmin ajan tasalla toisten toiminnasta. Seurat haluavat pysyä toiminnallisesti myös kilpailukykyisinä, ja verkostojen kautta koetaan sen onnistuvan paremmin.

Tutkin myös mitä ongelmia tai haasteita verkostoyhteistyöhön vastaajien mielestä liittyy. Esiin nousi ajan puute, yhteistyön toimivuus, hitaus, tehottomuus, tasavertaisuus, sitoutuminen sekä viestinnälliset ongelmat. Viestintää ei nähdä olevan ollenkaan tai se ei tavoita kaikkia, jolloin esiintyy paljon tietämättömyyttä, sekä sen kautta seuranneita väärinymmärryksiäkin. Yksi vastaajista nosti ajanpuutteesta esille esimerkin sähköpostin paljoudesta. Muutama muukin vastaajista kokee, että viestintäkanavissa olisi kehitettävää ja olisi mielekkäämpää nähdä kasvotusten, kun hoitaa kaikki asiat sähköisesti. Kuitenkin yksi vastaaja taas toivoisi, että viestintä olisi nykyaikaa ja voisi hyödyntää eri sähköisiä kanavia, jolloin viestintä ei olisi niin hidasta, vaan ketterämpää ja ajankäyttö tehokkaampaa. Yksi kyselyyn vastanneista vastasi seuraavasti: *”Tiedonkulku, esim Hämeenlinnassa käytössä yhteinen rekisteri, jonne yhdistyksen tiedot on kyllä päivitetty, silti viestintä puutteellista, kutsuja tapahtumiin ei tule eikä tiedotteita”*. Niin tässä, kuin muissakin vastauksissa huomasi vastausten erilaisuuden ja ristikkäisyyden. Vastaajat olivat hyvinkin eri mieltä eri vastauksissaan vastatessaan tähän kysymykseen.

Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden seurojen vastaajilta nousi esiin epätasa-arvo. Muutama vastaajista vastasi, että kaikki seurat eivät ole tasapuolisessa asemassa päätöksenteon näkökulmasta ja yksi vastasikin, että verkostoyhteistyössä mennään isojen ehdoilla. Toinen vastasi, että jotkut ihmiset ajattelevat itsestään liikaa, eivätkä tajua, että kaikki ihmiset ovat samassa veneessä. Vastaajien mielestä olisi tärkeää, että kaikki verkoston osapuolet olisivat samalla viivalla ja kaikkia kuultaisiin päätöksenteossa. Yhteisen edun tavoittelu sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen korostuu. Tähän haluttaisiin muutosta ja kehitystä, jotta kaikki kokisivat olevansa yhtä merkittäviä verkostolle. Johtamiselta vaadittaisiin tässä huomiota ja täsmennystä verkoston toiminnassa. Osallisuus verkostoissa voisi kasvaa, jos epätasa-arvo saataisiin poistettua.

Useampi vastaaja kokee verkostoyhteistyön vielä hajanaiseksi ja kehnoksi, sekä haluaisi kehittää sitä toimivampaan suuntaan. Vastaajat nostivat esille myös verkostojen jäsenten

sitoutumattomuuden sekä aikataulujen sovittamisen. Melkein kaikki tiedostavat ja tunnistavat verkostoyhteistyön ongelmat, mutta kokevat ratkaisut niihin olevan työläitä sekä haastavia toteuttaa. Syynä on, että ei tiedosteta, millä tavoin haluttuihin lopputuloksiin päästäisiin, vaan tarvittaisiin suunnannäyttäjää tai esimerkein ratkaisujentuumista verkostolle. Verkoston toimijat eivät tiedä kenen tulisi ottaa vastuuta tai johtajuutta verkoston toiminnan edistämiseksi.

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että minkäänlaisia isompia ongelmia ei ole verkostoyhteistyön toiminnassa seuroissa. Toisen kyselyyn vastanneen vastaus oli, että hän ei näe haasteita tai ongelmia, koska Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden verkostoituminen on niin minimaalista. Näissäkin vastauksissa kuitenkin korostui se, että verkostoitumista ei osata tunnistaa, tai kuvitella siitä saatua hyötyä verkoston toiminnalle.

5.2. Verkostojohtajan rooli Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluissa

Vastaajat tunnistavat verkostoissaan erilaista johtajuutta. Yksi vastaajista kuvasi johtajuutta viralliseksi, julkiseen rooliin liittyväksi sekä epäviralliseksi osaamiseen sekä kokemukseen liittyväksi ja Hämeenlinnan kaupungin liikuntapäällikkö koettiin primusmoottoriksi. Liikuntapäällikölle annettiin paljon vastuuta ja myös haastetta, jotta liikuntapalveluiden verkostot olisivat toimivia ja onnistuneita. Moni koki, että johtajuus on muuttunut ajan myötä, ja ei ole enää samanlaista kuin ennen. Johtajuus nähdään tärkeäksi kyselyyn vastanneiden vastauksissa, mutta eri tilanteissa esiintyy hyvinkin erilaista johtajuutta ja yksi vastaajista kertoikin tunnistavansa omissa verkostoissaan erilaisia johtamistyyliä. Yhdessä vastauksessa korostettiin ”myyrän työtä” eli pohjaa, jota muu kun verkostonjohto tekee, ja se koettiin edellytyksenä onnistuneelle verkostoyhteistyön johtamiselle. Toinen vastaus kuului seuraavasti: *”Verkostomallissa vastuu ei ole keskitettyä ja toimintamalli on usein Laissez-faire-tyyppistä”*.

Useampi vastaaja oli jättänyt kokonaan vastaamatta tähän kysymykseen, vaikka jatkoivatkin vastaamista seuraaviin kysymyksiin. Tämä voi tarkoittaa, että tätä asiaa ei ole pohdittu tai siihen ei vaan osata antaa vastausta. Kuitenkin yksi vastaaja uskoo, että jokaisesta verkostosta voidaan nimetä vastuuhenkilö ottamaan verkostojohtajan roolia.

Toinen vastaaja tunnistaa, että johtajuus verkostoissa on oman navan tuijottelua eli ei yhteisen edun tavoittelua. Kolmas vastaaja kaipaisi esimerkiksi kokouksiin enemmän jämäkkyyttä, kun nyt kokouksia järjestetään ilman kokousesityksiä, puheenjohtajia ja sihteereitä.

Seuraavan kysymyksen avulla tutkin, mitkä asiat ovat tärkeitä verkostojen johtamisessa. Vastaukseksi saatiin muun muassa avoimuus, tiedon kulku, kuunteleminen, aktiivisuus, kommunikointi, luotettavuus sekä onnistunut yhteistyö. Tiedon kulun pitää toimia jokaiselta taholta toiselle sekä ylhäältä alas kuin toiseenkin suuntaan. Pitää osata olla avoin, keskustella perustellen sekä omata tilannetajua huomioiden erilaisuuden. Verkoston johtamisessa vastaajien mielestä oli tärkeää myös lankojen pitäminen käsissä sekä laaja yhteistyö. Yhdessä vastauksessa tuli hyvin esille useamman vastaajan vastaus: *”Aktiivinen yhteistyön ylläpito ja jäsenten tunteminen ja heidän yksilöllisten tarpeiden tunteminen, jotta yhteisön yhteiset voimavarat saadaan hyödynnettyä.”*

Tehtävien jakaminen, sekä jämäkkä ja täsmällinen valvonta olisi hyväksi, jotta sovitut asiat tulisi hoidettua. Verkostoyhteistyön johtamisessa tulisi huomioida kaikkia, ilman oman navan tuijottamista. Apua tulisi uskaltaa pyytää, koska apua tunnustetaan löytyvän. Kuitenkin haasteena voi olla, että ilman palkkaa ei löydetä vapaaehtoisia työntekijöitä. Yksi vastaus oli: *”Johtamisessa tärkeintä on olla tasapuolinen ja rehellinen sekä asiat pitää hoitaa. Apukäsiä pitää pyytää, jos kokee että on liikaa hommaa. Apua kyllä löytyy”*. Toinen vastaus: *”Ihmisten tasa-arvoinen kohtelu ja yhteisten sääntöjen ja arvojen mukainen toiminta ja sen valvominen”*.

Kyselyssä pyydettiin vastausta siihen, miten oman verkoston verkostojohtaja toteuttaa vuorovaikutusta. Onnistunut verkostojohtajan vuorovaikutus vaatii aktiivisuutta. Suurin osa vastaajista kokee verkostojohtajansa vuorovaikutuksen toteutuneen hyväksi tai vähintään kohtalaiseksi. Vuorovaikutus toimii puhelimitse, sähköpostitse sekä kasvotusten. Yksi vastaajista kertoo vuorovaikutuksen olevan positiivista, ja samalla herättelevän passiivia verkoston jäseniä. Muutama vastaaja kuitenkin kokee, että vuorovaikutus on vain asioiden tai päätösten ilmoittamista, eikä itsellä ole mahdollisuutta päästä vaikuttamaan asioihin. Yhden kyselyyn vastanneen vastaus oli seuraava: *”Vaihtelevasti.*

*Usein kokoontumiset menevät vain päätettyjen asioiden kertomiseen/toteamiseen”. Mui-
ta vastauksia oli: ”välttävästi”, ”välillä on haasteita avoimuudessa”, ”liian suppeasti”,
”toimii mielestäni hyvin”, ”onnettomasti jakelee sähköpostia. Toiminta hyvin kankeaa
ja epäsuoraa. Suorempia toimintatapoja on olemassa”, ”erittäin hyvin, pommittaa säh-
köposteilla ja viesteillä”, ”käsittääkseni keskusteluyhteys on hyvä” sekä ”pääosin to-
teutetaan hyvin”. Tämä kysymys jakoi vastaajat selkeästi kahtia. Toiset olivat hyvin
tyytyväisiä, kun taas toiset löysivät paljon epäkohtia.*

Kysyin kyselyyn vastanneilta, onko heillä itsellään valmiutta ottaa johtajan roolia niissä verkostoissa joihin kuuluvat. Noin puolet vastaajista vastasi myönteisesti ja puolet kielteisesti. Osa vastaajista kokee jo toimivansa verkostajohtajan roolissa, kun taas osa mielellään toimisi verkostajohtajan roolissa. Suurin syy miksi osa vastaajista ei omaa valmiutta ottaa johtajan roolia, on resurssien vaje. Tarvittavia resursseja olisi riittävä osaaminen ja ammattitaito, aika sekä ajankäytön hallinta ja raha. Vastaajista osa kokivat, että heillä on päätyö toisaalla ja siksi tähän verkostoon panostaminen ei ole mahdollista. Yksi vastaajista haluaa olla vain ”mukana”, mutta ei ottaa sen suurempaa roolia verkostoissa. Muutamat vastaukset olivat seuraavanlaisia: ”on”, ”kyllä mikäli resursseja tulee tarvittava määrä”, ”ei, koska lajimme on ns. pieni laji”, ”ei enää”, ”tilanteen vaaties-
sa” sekä ”kyllä, olen jo yhden verkoston johtaja”.

Jos vastaajat kuitenkin olisivat verkostajohtajan roolissa heillä korostuisi omassa toiminnassaan usean vastaajan mielestä avoimuus, aktiivisuus, ripeys, keskustelu, osallistaminen, tasapuolisuus sekä laaja-alaisuus. Yksi vastaajista kokee, että kutsuminen osallistumaan verkostoyhteistyöhön sekä aktiivisuudesta palkitseminen positiivisilla kommentailla edesauttaisi johtajuutta. Toinen vastaaja haluaisi myös linkittää enemmän eri tekijöitä yhteen, ja kokisi siitä saatavan hyödyn. Kolmas vastaajista kuitenkin huomautti, että myös negatiivisten asioiden kanssa toivottaisiin ymmärrystä, sekä että oltaisiin läsnä tilanteessa.

Yksi kyselyn vastaus oli: ”Pyrkisin verkoston johtamisessa löytämään aitoja jäsenten välisiä yhtymäkohtia ja yhteisiä tavoitetoja sekä saamaan yhteisön avoimeksi, toisiaan tukevaksi yhteisöksi, jossa annetaan ja vastavuoroisesti saadaan itse. Odottamalla vain

saavansa hyötyä ilman, että antaa oman panoksensa, ei verkostosta saa irti mitään. Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen on erittäin tärkeää.” Tämä vastaus tarkoittaa, että ollaan kuitenkin hyvin tietoisia mitä verkostotoiminta vaatii ja miten sitä halutaisiin edistää. Yhteistyön merkitys korostuu tässä vastauksessa, ja tiedostetaan se, että jokaisen verkoston toimijan on annettava oma panoksensa verkoston toimintaan. Luottamuksen ja avoimuuden merkitys nähdään tärkeänä tekijänä vahvistamassa verkostoa.

Kyselyn avulla tutkittiin, voiko verkostoa johtaa useampi taho, ja jos voi niin miten. Vastaajat vastasivat monia samoja asioita myös kysyttäessä, mitä ominaisuuksia näkee olevan onnistuneella verkostajohtajalla. Kuitenkin esille nousi vielä uutena asiana rohkeus, toisten innoittaja, oman mielipiteen omaava, pelisilmä, järjestelmällisyys sekä monipuolinen kokemus ja osaaminen. Verkostajohtajan halutaan kannustavan muita omalla tekemisellään ja vahvistavan sekä kasvattavan verkostoitaan. Asioita pitää myös tapahtua eikä riitä, että niistä vain keskustellaan ja suunnitellaan vaan toteutus on tärkeintä. Verkostoissa tarvitaan myös johtajalta joustavuutta ja yksittäisten ihmisten eri osaamisalueiden hyödyntämistä. Yhden vastaajan vastaus oli seuraava: *”Kyllä uusia viestintä & työskentelyvälineiden aktiivinen käyttö, roolien selkeytys ja yhdessä sopiminen”*. Toisen vastaajan mielestä *”Kyllä se olisi köyden vetoa eri suuntiin”*.

Vain harva vastaajista oli sitä mieltä, että verkostoja ei voi johtaa useampi taho, kun muiden vastaajien mielestä se olisi mahdollista. Kuitenkin jos johtajuus on useamman kuin yhden tahon roolina, niin se vaatii toimiakseen yhteistä strategiaa, selkeää työnjakoa, vastualueiden määrittämistä, roolien jakoa. Verkostossa voi olla erityyppisiä asioita, joihin kaikkiin tarvitaan eri osa-alueen asiantuntija. Tiivis ja onnistunut yhteistyö on avain onnistuneeseen useamman johtajan toteuttamaan verkostoyhteistyöhön. Kommunikaation tulee olla avointa, yhteisten tavoitteiden tavoittelua sekä saumatonta. Koko verkoston, kuin myös sen johtajien tulee puhaltaa yhteen hiileen ja jakaa vastuut. Yksi vastaajista vastasi, että *”Yhteiset yhteistyö- ja viestintäalustat, toiminnan dokumentointi ja avoimuus”*. Roolien selkeytystä, sujuvaa mutkatonta yhteistyötä sekä vastuun jakoa toivotaan verkostajohtajilta, varsinkin jos verkostossa on useita verkostajohtajia.

Muutoksia koetaan olleen paljon verkostoissa ja niiden toiminnassa. Esimerkiksi koe-

taan, että eri viestintäkanavat ovat lisääntyneet, mutta silti viestintä on useamman mielestä vähentynyt sekä heikontunut. Myös ihmisten vaihtuvuus on vaikuttanut verkostoiden toimintaan, mutta siihen koetaan saavan heti helpotusta kun ihmiset tutustuvat toisiinsa. Muutama vastaaja kokee muutoksen ollut pelkästään positiivista ja nostaa nuorten osaamisen ja aktiivisuuden vastauksissaan esille. Yksi vastaaja vastasi seuraavasti: ”*Muutos on ollut positiivista, mukaan on tullut erinomaisia nuoria, jotka ovat sisältäneet asian ytimen, olen tyytyväinen.*” Ja toinen vastaaja vastasi: ”*Nykynuoret osaa paremmin kommunikoida*”. Kolmas vastaaja tuki vastauksellaan edellisen vastaajan vastausta: ”*Muutos on ollut positiivista, mukaan on tullut erinomaisia nuoria, jotka ovat sisältäneet asian ytimen. Olen tyytyväinen*”.

Yksi vastaajista kokee, että verkostonsa ovat laajentuneet useampaan kertaan ja näkee sen pelkästään hyvänä asiana. Toinen vastaaja kokee verkostoissa toimimisen sujuvampana, kun toimijat ovat kerenneet tutustua paremmin toisiinsa. Tässä kuitenkin on myös käänttöpuolena toimijoiden vaihtuvuus. Vuorovaikutuksen nähdään olevan nykyään paljon kehittyneempää ja toimivampaa.

Kysyin vastaajilta, miten he kehittäisivät verkostojohtajan toimintaa omissa verkostoissaan. Kouluttaminen sekä säännölliset tapaamiset olisi usean vastaajan mielestä toivottavaa. Yksi vastaajista ehdotti huippuverkostojohtaja-tutkintoa, kun on olemassa huippuvalmentaja-tutkintokin. Lisäksi pitäisi päästä pois ajatuksesta, että tehdään niin kuin on aina tehty, eli pitäisi uskaltaa kokeilla uusiakin vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Myös johtajan roolia ja toimia tulisi tarkkailla sekä uskaltaa puuttua toimintaan tilanteen vaatiessa. Muutama vastaaja ei osannut sanoa, millä keinoin verkostojohtajan roolia voisi kehittää.

Tulevaisuuden verkostojohtajalla pitäisi olla kaukokatseisuutta eikä keskittyä vain tähän hetkeen. Yhden vastaajien vastaus oli seuraavanlainen: ”*Jatkuva onnistunut vuorovaikutus sekä sen kokoaikainen kehittäminen. Kritiikinsietokykyä, itsevarmuutta, avointa vuorovaikutusta, laajaa verkoston tuntemista, yhteistyöosaamista, tavoitteidenasettelukykyä, päätöksentekokykyä, järjestelmällisyyttä, priorisointia, markkinointitaitoja*”. Toinen vastaus oli: ”*Johtajan näkyvyys ja asiantuntijuuden syventäminen, satunnaiset*

tapaamiset silloin tällöin ei riitä". Kolmas vastasi, että *" Aikataulutus, yhteisten tapaamisten lisääminen, toiminnan ja päätöstenteon avoimuus "*.

Yksi vastaaja toivoo myös, että johtajaa ja hänen toimeaan myös tarkkaillaan sekä ollaan valmiita tarvittaessa tekemään myös muutoksia johtamiseen ja johtajuuteen. Verkoston toimijoilta tarvitaan kykyä tarkkailla ja seurata verkoston toimintaa ja olla valmiita muutoksiin.

Vastaajilla oli positiivinen ajatus siitä, että aika tulee näyttämään mitä tulevaisuudessa tarvitaan onnistuneelta verkostojohtajalta. Muutamalla vastaajalla oli kova luotto nuoriin tulevaisuuden tekijöihin. Nuoret ovat menossa heidän mielestään hyvään, oikeaan suuntaan laaja-alaisessa ymmärryksessä. Digitaalisuus nähtiin vielä lisääntyvänä, ja tulevaisuudessa verkossa lisääntyy toiminta. Muutosvalmiutta vaaditaan myös jatkuvasti muutoksen alla olevassa ympäristössä. Kaikkein tärkeimmäksi nostettiin kuitenkin vastauksissa erilaisten ihmisten välinen yhteistyö ja jokaisen oma osaaminen ja sen yhdistäminen.

Yhden vastaus oli seuraava: *"Ymmärtääkseni eri järjestöjen yhteydenpito, järjestöyhteistyö kaipaa piristystä"*, kun toisen vastaus kuului taas seuraavasti: *" Pitää olla kaukokatseisuutta, että näkee tulevaisuuteen "*, ja kolmannen vastaus: *" Kritiikinsietokykyä, itsevarmuutta, avointa vuorovaikutusta, laajaa verkoston tuntemista, yhteistyöosaamista, tavoitteidenasettelukykyä, päätöksentekokykyä, järjestelmällisyyttä, priorisointia, markkinointitaitoja "*, neljännen vastaus: *"Kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa sekä hoitaa hommansa loppuun asti ja pyytää apua jos tarvitsee"*. Vaatimuksia on näin ollen useita ja siitä voikin päätellä, että verkostojohtajan täytyy onnistuakseen olla moniosaaja. Verkostojohtajan tulee pitää jatkuvasti yllä omaa osaamistaan, kehittää sitä tarvittavien koulutusten avulla sekä omata myös muutosvalmiutta ja ripeyttä tietyissä asioissa.

Kaikissa kyselyn kysymyksien vastauksissa nähtiin vastaajaryhmässä yhtäläisyyksiä, mutta osan kysymyksien osalta vastaajat olivat hyvinkin erimieltä, toisen mielestä asia toimii ja toisen mielestä ei. Kuitenkaan sillä mikä asema organisaatiossa vastaajalla on, ei tässä tutkimuksessa nähty olevan vaikutusta. Hienoa oli huomata, että vastaajat tun-

nistavat kehittämiskohteita ja tekoja niiden saavuttamiseksi sekä, miten useamman vastaajan useammassa vastauksessa korostui yhteistyön merkitys.

Samanlaisia rooleja, mitä teoriassa tuli esille, ei kyselyyn vastaajat samoin tunnistaneet. Kyselyssä tunnistettiin enemmänkin roolin sisältäviä ominaisuuksia, mutta valmista roolia onnistuneelle verkostojohtajalle ei osattu kertoa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tavoitteena oli ymmärtää verkostoitumista, tutkia verkostojohtajan roolia onnistuneessa verkostoyhteistyössä sekä sitä, miten verkostojohtajan roolia olisi mahdollista kehittää. Tarkastelussa oli Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena oli löytää ratkaisu siihen, miten kehitetään verkostojohtajan roolia, jotta saavutetaan mahdollisimman toivottu sekä haluttu kokonaisuus. Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden toimijoille toteutettiin sähköinen kyselylomake. Tarkastelin verkostoitumista verkoston toimivuuden näkökulmasta, huomioiden kuitenkin koko verkoston toiminta. Tutkimukseni kautta pyrittiin löytämään uusia keinoja, sekä mahdollisia kehittämiskohteita onnistuneelle verkostojohtajan toiminnalle. Keskeistä tutkimuksessa oli huomioida verkostojen erilaisuus, sekä niiden toimintaympäristöjen vaikutus verkostoon sekä sen toimintaan.

Tutkimuksen pääongelmat esitettiin seuraavien tutkimuskysymyksien muodossa: *Mitä erilaisia rooleja verkostojohtajalla on? Miten Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden verkostojohtajan rooleja voisi kehittää, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä ja toimiva kokonaisuus?*

Tutkimukseni osoittaa, että verkostot muodostuvat hyvinkin erilaisista toimijoista, ja verkoston on huomioitava sen sisäisen toiminnan lisäksi, sen muu ympäristö muodostaessaan verkostoa. Verkostolla ja sen toiminnalla haetaan etua, joka mahdollistuu edullisemmin, kuin ilman verkostoa, tai ei olisi mahdollista ilman verkostotoimintaa. Esimerkiksi resurssien rajallisuuteen verkoston nähdään olevan ratkaisuna. Verkosto tarvitsee toimiakseen verkostojohtajan tai verkostojohtajia, sekä oikeanlaista verkostonjohtajuutta, jotta sen toiminta on sujuvaa ja oikeissa tilanteissa osataan toimia oikein, sekä on olemassa jokin suunnannäyttävä, tai tuki verkoston toimijoille.

Tutkimukseni perusteella verkostojohtajan työssä kohdataan erilaisia odotuksia, toimintaa, sekä sen tuloksellisuutta kohtaan. Johtaminen todetaan olevan monialaista, joka näkyy esimerkiksi siinä, että johtajuuteen vaikuttaa usea tekijä, joita ovat organisaatio, päätöksenteko, toimijat sekä johtajan erilaiset verkostot. Johtajan omalla motivaatiolla,

sekä omilla tavoitteella on vaikutusta verkoston toimintaan, ja siihen kuinka sitä johdetaan. Toimintaympäristön muutoksilla, palveluiden käyttäjien vaatimuksilla, kehittämistavoitteilla, sekä lisääntyneellä verkostomaisuudella on vaikutuksia innovatiivisuuden odotuksiin. Verkostolta odotetaan hyvin suuria etuja ja hyötyjä. Uudistuvissa toimintaympyröissä korostuu keino ja taito rakentaa uutta, ja olla mahdollistamassa sitä.

Julkisen johtajuuden kehitysohjelmat pyrkivät laajentamaan osaamista, joiden kautta luodaan arvoa, niin verkostoiden sisällä, että myös ulkopuolella. On otettava huomioon, että nämä taidot vastaavat johtamiskoulutusta ja ovat välttämättömiä koulutuksen puutteiden, sekä mahdollisuuksien parantamisen arvioimiseksi. Jatkuva oppiminen, sekä kehittyminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta kilpailukyky säilyy.

Verkostojohtamisessa tunnistetaan paljon erilaisia haasteita, joita pyritään verkostotoiminnassa välttämään sekä minimoimaan. Monimutkaiset ongelmat ja resurssien keskinäinen riippuvuus korostavat perinteisten organisaatiomuotojen puutteellisuutta ja uusia johtamismuotoja. Johtajuus on tunnistettu kriittiseksi tekijäksi yhteistyön tehokkuudessa sekä parannettaessa yhteistoiminnan kykyä. On todettua, että ykköshaasteena on johtaminen rajojen yli.

Verkoston johtajuudessa korostuu suhteet, sitoutuminen sekä luottamus ja yhteen kietoutuminen. Verkostoissa tunnistetaan johtajuutta myös muualla kuin vain johtajiksi nimetyillä toimijoilla. Koko verkosto osallistuu verkostonjohtamisen kokonaisuuteen. Verkostojohtajan teot ei ole vain vaikuttamista verkostoon, vaan kokemista, elämistä ja olemista. Johtajuus voi esiintyä esimerkiksi liikehdintänä, ohjailuna sekä näppärinä liikkeinä. On kuitenkin huomioitava, että kaikki ei ole kontrolloitavissa tai ennustettavissa ja riskejäkin on oltava valmis ottamaan sekä on oltava valmis myös pettymyksiin ja siihen, että ei tavoita sitä mitä on asetettu verkostossa tavoitteeksi.

Siinä suhteessa kuin verkoston rakenteita on mahdollista mitata, analysoida, ymmärtää ja muokata, on verkostoa mahdollista johtaa. Ei ole varmaa, että verkostot menestyvät, joten siksi tarvitaan verkostojohtamista sekä ohjaamista. Määräämistä ja käskemistä tulee välttää verkostojohtajan tehtävässä. Verkostojohtajat voivat kuitenkin koordinoida

sekä ohjata verkostoja monin eri keinoin. Päätöksenteko pitäisi tapahtua koko verkoston toimijoiden kesken, eikä olla vain verkostojohtajan tekemistä. Muu verkosto voi nähdä verkoston ongelmakentän verkostojohtajaa laajemmin. Onnistunut verkostojohtaja osaa hyödyntää koko verkoston toimijoiden asiantuntemusta sekä tietotaitoa. Asioiden toteuttaminen on kuitenkin verkostojohtajan vastuulla. Verkostojohtaja parantaa verkoston toimintaa edistämällä, sekä mahdollistamalla sitouttamisen ja luottamuksen syntyä verkostossa.

Tutkimukseni tuloksena on, että jos haluttuihin tavoitteisiin halutaan päästä, tarvitaan uudenlaista, innovatiivista toimintaa sekä osaamista koko verkostolta läpi verkostotoiminnan, sekä jatkuvaa kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä. Tällä tavoin verkostojohtajan ja verkoston jäsenten välinen yhteistyö paranee ja on toimivampaa sekä sen kautta vahvistetaan sekä varmistetaan verkoston jäsenten jatkuva osaaminen sekä muutostavalmius. Yhteistyön merkitys on yksi tärkeimmistä asioista verkostoitumisessa. Verkostojohtajan tavoitteena verkostossa on aktivoida toimijoita sekä resursseja, aloittaa uusia vuorovaikutusketjuja, rakentaa tietoisesti liittoumia, tarvittaessa muuttaa toimijoiden asemaa, sääntöjä ja normeja.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin verkostojohtajan erilaisia rooleja, ja niitä tunnistettiin useita. Kuitenkin huomioitiin verkostojen erilaisuus ja se, että kaikkia erilaisia rooleja ei voida listata. Erilaisia verkostojohtajan rooleja ovat tutkimukseni mukaan esimerkiksi ideointi, hankkija, puolestapuhuja, sovittelija sekä sisältörooli. Roolit mahdollistavat vaikuttamisen verkoston resursseihin, sekä toimintoihin. Näissäkin eri rooleissa korostuu johtaja-seuraaja roolit. Rooleihin on sovellettava verkoston vaiheiden mukaisesti. Esimerkiksi ideointivaiheen rooli voi erota suunnittelijavaiheen roolista eri verkostoissa.

Verkostojohtajan nähdään omaavan vaikuttamisen rooli, eli johtajan on ymmärrettävällä millaisia johtamiskeinoja hänellä on, ja miten niitä voi onnistuneesti käyttää verkostoyhteistyön ohjaamiseen. Tutkijat uskovat, että johtajan roolit rakentuvat useimmiten tilanteista riippuen. Kuitenkin on mahdollista, että löytyy myös geneerisempiä roolejakin. Järvensivun ja Möllerin näkemys pohjautuu vahvasti Minzbergin roolijaotteluun. Siinä johtamistehtävät tapahtuvat vuorovaikutus-, informaatio ja päätöksentekorooleis-

sa. On olemassa ilmeisiä yhteisiä verkostojohtajan rooliin liittyviä, jotka sisältävät seuraavat tehtävät; aktivointi, viitekehystäminen, mobilisointi sekä koostaminen.

Verkostolle pyritään luomaan sopiva ympäristö, ja pyritään parantamaan edellytyksiä verkoston suotuisalle ja tuottavalle vuorovaikutukselle. Verkostojohtajan tulee löytää sopiva tapa yhdistää eri toimijat ja heidän osaamiset. Järvensivun ja Möllerin mukaan verkostojohtamisessa korostuu neljä vaihetta; suunnittelua, organisointia, johtamista sekä kontrollointia. He kuitenkin tiedostavat, että eri kirjallisuuksissa on voitu korostaa erilaisia vaiheita, mutta pääajatus on edelleen sama, vain käsitteitä on voitu korvata eri sanoilla.

Kaikki mitä verkostoissa tapahtuu, ei välttämättä ole tietoisien johtamisen tai koordinaation seurausta, eikä syytä. Jos verkostossa ja sen toiminnassa ilmenee ongelmia tai haasteita, verkostojohtaja ei ole yksin vastuussa siitä sekä hän tarvitsee koko verkoston tuen onnistuakseen toiminnassa. Verkostoilla on usein alue, johon he keskittyvät toiminnassaan. Verkostojohtajan roolissa korostuu taito luoda monialaista yhteistyötä. Verkostojohtajan tehtävänä on edistää verkoston sisäistä avoimuutta säilyttäen samalla monimuotoisuus, jotta säilytetään verkoston erilaiset näkemykset ja tietoperustat sekä annetaan niille tilaa. Luotettavuuden, yhteistyön ja vuorovaikutussuhteiden ylläpito on osa verkostojohtajan roolia.

Tässä tutkielmassa tunnistettiin useita verkostojohtajan rooleja sekä toimia, ja useita tekijöitä, joilla on positiivisia vaikutuksia verkostotoiminnalle. Todettiin silti myös, että kaikkia verkostojohtajan rooleja on mahdoton listata, ja rooli voi poiketa hyvinkin paljon riippuen millä alalla, tai missä ympäristössä verkosto toimii, tai mitkä ovat verkoston asetetut tavoitteet sekä päämäärät, joihin halutaan päästä. Tärkeää on kuitenkin, että verkostojohtaja sisäistää oman roolinsa, ja sen roolin kautta edistää verkoston toimintaa sekä tuloksia. On myös huomioitava, että rooleja voi syntyä myös verkostoitumisen aikana, ja roolit voivat muuttua verkoston toiminnan aikana. Verkoston toiminnan seuraamisen tärkeys korostuu yhä tärkeämmäksi. Vaikka verkostojohtajan roolissa epäonnistuisi, on se nähtävä vahvuutena, ja oltava valmis nopeisiin muutoksiin ja ratkomaan ongelmat.

Tarkastelussa tässä tutkimuksessa oli Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut, ja tehtävänä oli selvittää, miten verkostojohtajan roolia tulee tulevaisuudessa kehittää, jotta saavutetaan mahdollisimman toivottu lopputulos. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittiin Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden toimijoiden mielipiteitä verkostoyhteistyöstä, ja niiden johtamisesta, sekä sitä, millä toimin haluttuihin lopputuloksiin päästään. Sähköisen kyselyn tavoitteena oli löytää ratkaisu siihen, millainen on onnistuneen verkostojohtajan rooli, sekä mitä verkostojohtajalta vaaditaan.

Tutkimus osoittaa, että Hämeenlinnan liikuntapalveluiden toiminnassa sekä toteuttamisessa on kehitettävää sekä parannettavaa verkostoitumisen ja verkostojohtajan roolin kannalta, kyselyn analysoinnin perusteella. Erilaisia verkostoja ja verkostojohtajuutta on tunnistettavissa, ja vastaajillakin on valmiutta ottaa verkostojohtajan roolia. Osa vastaajista kokeekin jo toimineensa verkostojohtajan roolissa. Verkostojohtajan rooli nähtiin tärkeänä tulosten ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Suurimpia ongelmakohtia tunnistettiin muun muassa resurssien vajeessa, sekä epätasaruudessa. Yhtenä suurena ongelmana tunnistettiin myös se, että osa kokee, että toimitaan isojen seurojen ehdoilla, eli pienemmillä seuroilla ei ole samanlaista mahdollisuutta päästä osallistumaan tai vaikuttamaan asioihin. Tiedon kulussa on tutkimuksen mukaan myös parannettavaa. Tieto ei kulje nopeasti, eikä se saavuta kaikkia yhtäaikaaisesti. Tästä seurauksena voi aiheutua väärinymmärryksiä, sekä huhupuheita. Tiedon kulkuun löydettiin vastaajien joukosta useita ratkaisuja, mutta sitä ei koeta onnistuneeksi toteuttaa. Päätöksentekoon pitäisi kaikilla olla mahdollisuus osallistua, sekä tiedon tulisi tavoittaa kaikki, esimerkiksi seuran koosta riippumatta.

Seurojen toimijat ovat kiinnostuneita, sekä halukkaita kehittämään toimintaansa, ja valmiita tekemään töitä sen eteen, jotta seurat verkostoituisivat onnistuneemmin ja haluttuihin lopputuloksiin päästään. Kaikki vastaajat ymmärtävät yhteistyön merkityksen sekä sen tärkeyden. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että toimijat toimivat pääosin toisessa ”leipätyössä”, joten millä ratkaisuin esimerkiksi resurssien vaje saataisiin poistettua, kun verkostoissa toimiminen vie aikaa, eikä mahdollista oman työn hylkäämistä.

Katse on kuitenkin useammalla vastaajista tutkimuksen mukaan tulevassa. Verkostoyhteistyössä nuoriin tekijöihin, uusiin innovatiivisiin kehityksiin, uuteen johtajuuteen, yhteistyön piristämiseen sekä vahvistamiseen, somen hyödyntämiseen sekä muutoskykyyn on kaikkiin suuri luotto ja usko. Tutkimuksen kautta löytyi useita ratkaisukeinoja sekä asioita, joita tulisi vahvistaa verkostoyhteistyössä. Vastaajien asenne oli myös positiivinen uudistuksia, kehityksiä ja muutoksia kohtaan ja muutoksille nähtiin tarvetta.

Tutkimuksen mukaan verkostojohtajalla tulisi olla rohkeutta olla avoin, onnistua hyödyntämään sekä sovittamaan erilaisten ihmisten eri vahvuus- ja osaamisalueita, pitäisi omata aktiivisuutta sekä aloitteellisuutta, riittävä asiantuntemus, toimia toisten innoittajana, osata ajoissa reagoida muutokseen, sekä verkoston vahvistamisen ja kasvattamisen taito.

Verkostojohtajan roolia voidaan kehittää uusilla erilaisilla toimintatavoilla, aktiivisemmalla tiedon jakamisella, kouluttautumisella sekä uskalluksella kokeilla isompia ympyröitä, uskaltamalla jakaa vastuuta koko verkostolle, johtajuuden näkyvyydellä sekä asiantuntemuksella, pysyä ajan hermoilla eli muuttua jatkuvasti, sääntöjä sekä jämäkkyyttä, töiden delegointia muulle verkostolle, jotta aikaa jää itse johtajuudelle sekä ohjaukselle.

Myös verkostojohtajaa tutkimuksen mukaan pitäisi tarkkailla, seurata hänen toimiaan ja vaikutuksiaan verkostolle, sekä olla valmis tekemään myös verkostojohtajalle muutoksia tilanteen tullen. Sitouttaminen on verkoston toimivuudelle merkittävää. Mitä enemmän ihmiset ovat sitoutuneita verkostoon, sitä enemmän luottamusta ja kiinnostusta koetaan olevan verkoston toiminnassa. Verkostotoiminnalla saavutetaan tuloksia ja tavoitteita, mitä ilman verkostoa voisi jäädä saavuttamatta, tai niiden saavuttaminen voisi olla hitaampaa.

Tutkimus osoittaa, että Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut tarvitsevat uutta verkostoitumisen mallia sekä verkosto tarvitsee verkostojohtajan, tai verkostojohtajia ohjaamaan verkoston toimijoiden toimintaa. Verkostot koetaan hyviksi ja hyödyllisiksi, mutta tällä hetkellä niitä ei osata hyödyntää, ja osa niitä ei tunnista ollenkaan omassa

seuratoiminnassaan. Tämän tutkimuksen avulla löydettiin useita ratkaisuja, miten onnistutaan verkostojohtajan roolissa huomioiden, että verkostojohtaja ei yksin ole vastuussa koko verkoston toiminnasta, vaan yhteistyö on koko verkoston avaintekijä.

Onnistuneelta verkostojohtajalta vaaditaan useita erilaisia piirteitä, mutta tärkeintä on kuitenkin taito osata huomioida koko verkosto, sekä hyödyntää sen voimavaroja tasaisesti. Asioiden loppuun saattaminen on tärkeää, sekä se, että osataan pyytää apua tilanteen tullessa. Verkostojohtajalta vaaditaan muutosvalmiutta ja riskien ottoa.

Seuraavassa taulukossa on yhteenvetona esimerkkejä saaduista tuloksista toiseen tutkimuskysymykseen siitä, miten verkostojohtajan rooleja voisi kehittää teorian pohjalta, sekä Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluissa.

Taulukko 3. Yhteenveto verkostojohtajan roolin kehittämisestä.

Miten verkostojohtajan rooleja voi kehittää?	Teoria	Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalvelut
Yhteistyö	Luottamus, sitoutuminen, avoin vuorovaikutus.	Avoin dialogi, yhteiset tapaamiset, viestintä.
Resurssit	Saatavilla olevat, niiden jakaminen, uniikkien resurssit.	Ajankäyttö, riittävät dokumentaatiot.
Verkosto-osaaminen	Ymmärrys verkostosta ja sen toiminnasta, tavoitteiden asettaminen.	Sosiaalisen median sekä sosiaalisten taitojen hallinta.
Asema ja roolit	Tunnistaa, ja ottaa johtajan tai seuraajan rooli.	Valmiutta ottaa tarvittava rooli.
Kumppanuussuhde	Luottamus, sitoutuminen, vuorovaikutustaidot.	Tiedonkulku, tasa-arvoinen yhteistyö. Huomioida myös pienet toimijat.
Johtaminen	Ohjaavaa, vaikuttamista,	Näkyvyys, aktivointi, jämək-

	suunnannäyttämistä. Ero organisaation johtamiseen.	kyys, jaettu johtajuus, järjestelmällisyys, priorisointi, kuunteleminen.
Muutosvalmius	Tarvittavat valmiudet. Poisoppisen kehittäminen ja uusiutumiskyky.	Trendien mukana pysyminen. Ei tehdä ajatuksella ”näin kuin on aina tehty”. Valmis myös johtajaa koskeviin muutoksiin.
Päätöksenteko	Ohjaamista ja vaikuttamista. Päätöksentekokyky.	Avoimuus, kyky tehdä päätöksiä.
Tulevaisuuden näkökulma	Tunnistaa oma sekä muiden roolit verkostossa. Verkoston ja siihen liittyvän johtajuuden osaamisen lisääminen.	Uudistuva johtajuus, kaukokatseisuus, avun pyytäminen, asioiden loppuun asti vieminen, kyky muovautua.

LÄHDELUETTELO

- Agranoff, Robert & Michael McGuire (2001). Big questions in public networks management research. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11: 3, 295–326.
- Aira, Marja (2005). Laadullisen tutkimuksen arvionti. *Duodecim* 2005:121, 1073–77.
- Becker Kip & Helene Norbe (2014). Social Network Reputation Management: An International Study. *Journal of Promotion Management* 20: 4, 436-451.
- Burke John J. & Beth E. Tumbleson (2016). Learning management systems: Communicating, Collaboration and Citing. *Library Technology Reports* 52: 2, 28-33.
- Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson & Ivan Snehota (2003). Managing business relationships. Second edition. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, England.
- Gadde, Lars-Erk, Lars Huemer and Håkan Håkansson (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management* 32: 5, 357-364.
- Getha-Taylor, Heather & Ricardo S. Morse (2013). Collaborative leadership development for local government officials: Exploring competencies and program impact. *Public Administration Quarterly* 37: 1, 72–103.
- Crosby, Barbara C & John M. Bryson (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *Leadership Quarterly* 21: 2, 211–230.
- Hakanen, Matti, Upi Heinonen & Petri Sipilä (2007). Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkinen, Marko T., Tuija Mainela, Johanna Still & Jaana Tähtinen (2007). Roles for managing in mobile service development nets. *Industrial Marketing Management*. 36:7, 909-925.

Joensuu, Päivi. Hämeenlinnan kaupunki. Liikuntapäällikkö.

Jung, Kyujin & Minsun Song (2015.) Quality & Quantity: Linking emergency management networks to disaster resilience: bonding and bridging strategy in hierarchical or horizontal collaboration networks. *International Journal of Methodology* 49: 4, 1465–1483.

Järvinen, Pekka T., Jukka Rantala & Petri Ruotsalainen (2014). *Johda suoritusta*. Talentum Media Oy.

Järvensivu, Timo, Katri Nykänen & Rika Rajala (2010). *Verkostojohdamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla: Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu*. Saatavissa 30.12.2010 <http://verkostojohdaminen.fi>.

Järvensivu, Timo & Kristian Möller (2008). *Metatheory of network management: A Contingency perspective*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki school of economics W-448.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2013). *Ely-keskukset*. Saatavissa 26.2.2016: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-keskukset>.

Kallioma, Sami & Sami Kettunen (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Talentum Media Oy.

Klijn, Erik-Hans. (2008). Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review* 10: 4, 505–525.

Korjus, Tapio (2018). Hämeen Sanomat: Liikunnalla kuntiin elinvoimaa. Saatavissa 20.8.2018 www.hameensanomat.fi/uutiset/liikunnalla-kuntiin-elinvoimaa.

Kuntaliitto. Liikuntapalvelut. Saatavissa 8.12.2016: www.kuntaliitto.fi.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum Media Oy.

KvantiMOTV (2003). Otantamenetelmät. Saatavissa 2.9.2003:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

Lambright, Kristina, Pamela Mischen & Graig Laramee (2010). Building Trust in Public and Nonprofit Networks: Personal, Dyadic, and Third –Party Influences. *The American Review of Public Administration* 40: 1, 64-82.

Liikuntalaki (2015). Saatavissa: <https://urhes.fi/liikuntalaki/>.

McGuire, Michael & Chris Silvia (2009). Does leadership in network matter? *Public Performance & Management review* 33:1, 34-62.

McGuire, Michael & Robert Agranoff (2011). The limitations of public management networks. *Public administration* 89: 2, 265-284.

Muutosta liikkeellä. Saatavissa: <https://www.muutostaliikkeella.fi/liikunta-kunnan-hyvinvointikertomuksessa>.

Niiranen, Vuokko (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Toim. Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen. Tampere: Tampere University Press. S. 297–318.

Niiranen, Vuokko (2017). Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. s. 129–146. U3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- O'Leary, Rosemary, Catherine M. Gerard & Yujin Choi (2012). The Skill Set of the Successful Collaboration. *Public Administration Review* vol 72:570-583.
- Ollus Martin, Ranta Jukka & Pekka Ylä-Anttila (1998). *Yritysverkostot: kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Helsinki: Taloustieto A.
- Ollus, Martin, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila (1998). *Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä?* Helsinki: Taloustieto B.
- Pittaway, Robetson, Munir, Denyer & Neely 2004). *Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence*. *International Journal of Management Review*, 5/6, 137-168.
- Puustinen, Aliisa (2017). *Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 149. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Raatikainen, Ilkka & Johanna Ahopelto (1994). *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21.
- Saukkonen, Pasi. Tutkielmanteon tukisivut:
<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/index.html>
- Sjölander-Lindqvist, Annelie, Maria Johansson & Camilla Sandström (2015). Individual and collective responses to large carnivore management: the roles of trust, representation, knowledge spheres, communication and leadership. *Wildlife Biology* 21: 175–185.
- Sotarauta, Markku (1999). *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Seinäjoki: Suomen kuntaliitto.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vesalainen, Jukka (2004). Katetta Kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja-suhteessa. Tampere: Teknologiainfii Teknova Oy.

Vilka, Hanna (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet.

Vornanen, Riitta (1995). Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen . Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 24.

Ysa, Tamyko, Vicenta Sierra & Marc Esteve (2014). Determinants of network outcomes: The impact of management strategies. Public Administration 92: 3, 636-655.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuslupa



HÄMEENLINNAN KAUPUNKI
Sivistys ja hyvinvointi
Sivistys- ja hyvinvointijohtaja

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA
Nro 7
13.02.2018
Dno HML/106/13.00/2018

Asia: Opinnäyte- ja tutkimusluvan myöntäminen, Verkostojohtaja ja sen roolit

Tutkimusluvan hakija: Katri Kattainen
Tutkimuksen nimi: Verkostojohtaja ja sen roolit
Taustaorganisaatio: Vaasan yliopisto

Kaikki kaupungin tutkimusluvut myönnetään seuraavilla ehdoilla:
Tutkimuksiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaiselta informantilta on pyydettävä suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asian mukaisella tavalla.

Tutkimuksen tekijä sitoutuu luovuttamaan Hämeenlinnan kaupungin kehittämisspalveluille yhden sähköisen kappaleen valmistuneesta tutkimustyöstä. Myönnetty tutkimusluvut ja valmistuneet tutkimusraportit ovat nähtävissä Hämeenlinnan kaupungin www-sivuilla. Tutkijan tulee kieltää www-sivuilla julkaiseminen, mikäli se vaarantaa tutkimuksen luottamuksellisuuden. Hakijan tulee pyydettäessä tulla esittelemään tutkimustulokset Hämeenlinnan kaupungille.

Liitteet: Opinnäytetyö- ja tutkimuslupahakemus, tutkimussuunnitelma

Kustannukset: - -

Toimivalta: Hallintosääntö 2. luku, 15 § kohta 15.1

Lisätiedot: liikuntapäällikkö Päivi Joenmäki, p. 03-621 2382,
paivi.joenmaki@hameenlinna.fi

Päätös: Myönnetään tutkimusluvan Katri Kattaiselle. Tutkimuslupa myönnetään edellä mainituilla yleisillä ehdoilla.
Kaupungin yhdyshenkilönä tutkimuksessa on liikuntapäällikkö Päivi Joenmäki, p. 03-621 2382

Hämeenlinnassa

13.02.2018

Sivistys- ja hyvinvointijohtaja

Päivi Raukko
Päivi Raukko

Otteen oikeaksi todistaa:

Hämeenlinnassa

14.2.2018
Sirpa Pentti
SIRPA PENTTI

Täytäntöönpano/tiedoksi:

Sivistys- ja hyvinvointilautakunta
Juha Isosuo
Katri Kattainen
Sara Rantanen
Päivi Joenmäki

LIITE 2. Kyselylomakkeen saatekirje

Vaasan yliopisto

Johtamisen yksikkö

Verkostojohtajan roolin merkitys onnistuneessa verkostoyhteistyössä

2018

Kyselylomakkeen saatekirje

Arvoisa vastaanottaja

Verkostoyhteistyön tärkeys tunnustetaan hyvin julkisissa organisaatioissa, mutta sen hyödyntäminen käytännössä nähdään haasteena. Verkostoyhteistyöllä tavoitellaan parempaa sekä tehokkaampaa toimintaa ja tulosta, jota yksin ei saataisi aikaan. Verkostolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kolmen tai useamman itsenäisen tahon yhdistelmää, jotka työskentelevät yhdessä ei pelkästään oman, vaan myös yhteisen edun eteen. Verkostot ovat perustettu tarkoituksella ja niillä on samansuuntaiset tavoitteet.

Olen Vaasan yliopiston viidennen vuoden opiskelija. Pääaineeni on julkisjohtaminen ja oheinen kysely on osa tulevaa Pro gradu -työtäni, jossa pyrin selvittämään verkostojohtajan roolia onnistuneessa verkostoyhteistyössä Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluissa. Tällä kyselyllä pyrin saamaan vastauksia, miten Hämeenlinnan kaupungin liikuntapalveluiden verkostoyhteistyö olisi toimivampaa, sekä millainen olisi onnistunut verkostojohtajan rooli. Pyydän ystävällisesti vastaamaan oheiseen verkostojohtajan roolia selvittävään kyselyyn.

Antamanne tiedot tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä mitään yksittäisiä vastauksia tulla nostamaan esiin aineistosta. Kiitän jo etukäteen vaivannäöstänne ja toivon, että teiltä liikenisi aikaa paneutua kysymysten vastaamiseen. Vastausaikaa teillä on sunnuntaihin 13.5.2018 asti, jolloin toivoisin viimeistään saavani teidän vastaukset oheisen linkin kautta <https://eforms.uwasa.fi/lomakkeet/5106/lomake.html>

Työni ohjaajana toimii Hämeenlinnan kaupungilta Liikuntapäällikkö Päivi Joenmäki ja Vaasan Yliopistolta Yliopistonlehtori Kirsi Lehto.

Jos haluatte kyselyyn liittyvää lisätietoja, vastaan niihin mielelläni;
Katri Kattainen
katri.kattainen@student.uwasa.fi
Puh. 050 404 7672

LIITE 3. Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

Pyydän sinua vastaamaan seuraaviin 15 avoimeen kysymykseen perusteluineen. Kiinnitäthän huomiota vastaamisessa siihen, että keskityt Hämeenlinnan liikuntapalveluiden kautta kuulumiisi verkostoihin ja niiden toimintaan, etkä hyödynnä vastauksissasi muita verkostoja.

1. Oma asemasi organisaatiossa
2. Millaisiin verkostoihin kuulut? Kerro lyhyesti.
3. Mitä hyötyä verkostoihin kuulumisesta on?
4. Mitä ongelmia tai haasteita verkostotoimintaan mielestäsi liittyy?
5. Tunnistatko niissä verkostoissa, joihin koet kuuluvasi minkälaista johtajuutta?
6. Millaista johtajuutta verkostot, joihin kuulut tarvitsevat sinun mielestäsi?
7. Mikä on arviosi/mielipiteesi pro-gradun teoria osuuteni esiin tulleista vuorovaikutus-, informaatio ja päätöksentekorooleista? Miten tunnistat näitä rooleja verkostoissasi?
8. Onko sinulla valmiutta ottaa johtajan roolia niissä verkostoissa joihin kuulut?
9. Miten kuvailisit omaa tapaasi johtaa verkostoja
10. Mitä ominaisuuksia näet onnistuneella verkostojohtajalla?
11. Voiko verkostoa johtaa useampi taho, jos voi, niin millä keinoilla?
12. Millaisella yhteistyöllä verkoston johtaminen sujuu useamman tahon toteuttamana?
13. Jos verkostoissa joihin kuulut olet kokenut muutosta vuosien aikana, millaista tämä muutos on ollut?
14. Miten verkostojohtajan toimintaa tulisi kehittää niissä verkostoissa joissa toimit?
15. Millaista osaamista tulevaisuuden verkostojohtaja tarvitsee?

Kiitos vastauksesta!