



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Riku Hirsimäki

## **Verkostojohtaminen vienninedistämässä**

Kehittäminen ja haasteet verkostotoiminnassa

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Riku Hirsimäki		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Verkostojohtaminen vienninedistämässä : Kehittäminen ja haasteet verkostotoiminnassa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Sanna Tuurnas		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	73

---

**TIIVISTELMÄ:**

Verkostojohtamista ilmenee yhteiskunnan monilla sektoreilla ja verkostoissa eri toimijat ovat tiiviissä yhteistyössä yhteisten tavoitteiden puolesta. Toimiakseen verkosto tarvitsee tavoitteellisuutta sekä koordinoitua, että verkosto voi toimia tehokkaasti. Verkostossa jokainen jäsen tuo oman näkökulmansa ja osaamisensa verkoston käyttöön ja verkoston jäsenet ovat usein riippuvaisia toisistaan. Verkostotoiminnan periaatteisiin kuuluu vastavuoroisuus, vapaaehtoisuus sekä luottamus, joilla merkittävä vaikutus verkoston toimintaan. Jäsenten sitoutuminen verkoston toimintaan vaikuttaa myös merkittävästi verkoston tavoitteiden toteutumiseen sekä toiminnan mielekkyyteen. Verkostotoiminnassa voidaan kohdata myös erilaisia haasteita. Verkostossa kohtaavat erilaiset organisaatiokulttuurit ja persoonallisuudet, mikä saattaa luoda omat haasteensa verkoston toiminnalle. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa verkostojohtamisen sekä verkostotoiminnan haasteita sekä kehittämistarpeita vienninedistämistoiminnassa. Vienninedistäminen tapahtuu Suomessa verkostomaisella mallilla ja tutkimus voi parhaimmillaan antaa vastauksia vienninedistämisen verkostotoiminnan haasteisiin.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja vastauksia tutkimusongelmaan etsittiin puolistrukturoitujen teemahaasteluiden avulla. Kohderyhmänä haastatteluissa oli kymmenen verkostotoiminnan tuntevaa asiantuntijaa, jotka ovat työssään tekemisissä vienninedistämisen kanssa. Osa haastateltavista oli vienninedistämistoimijoita ja osa puolestaan oli tehnyt yhteistyötä vienninedistämisen toimijoiden kanssa. Aineiston analyysiin on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa tutkielman tulosten tarkastelun peilaamalla tuloksia teoriaan.

Tutkimustulokset vahvistavat vienninedistämisen verkostotoiminnan keskeiset haasteet ja kehittämistarpeet. Erilaisten toimintatapojen yhdistäminen, toimintaan sitoutuminen sekä tavoitteellisuus luovat haasteensa vienninedistämässä. Erityistä huomiota tutkimustuloksissa kiinnitetään haasteisiin ja toiminnan kehittämiseen. Tutkimustulokset osoittavat, että verkostojohtajilta vaaditaan toiminnan strukturointia, mutta verkoston tulee tästä huolimatta olla itseohjautuva ja verkoston jäsenten tulee voida tuoda omat vahvuusalueensa esiin verkoston hyväksi.

---

**AVAINSANAT:** verkostojohtaminen, verkosto, institutionaaliset logiikat, vienninedistäminen

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	5
1.2	Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet	7
2	Verkostojohtaminen – johtamista yli rajojen	10
2.1	Verkosto käsitteenä	12
2.1.1	Verkostotoiminnan erityispiirteet	15
2.1.2	Sosiaalinen pääoma verkostossa	17
3	Institutionaaliset logiikat osana verkostotoimintaa	21
3.1	Logiikat törmäyskurssilla – verkoston loppu vai mahdollisuus kehittyä?	24
3.2	Institutionaalisen isomorfismin vaikutus verkostoon	26
4	Tutkimuksen toteutus	30
4.1	Laadullinen tutkimus	30
4.2	Tutkimusaineisto ja analyysi	31
5	Tutkimustulokset	34
5.1	Verkostojohtaminen tutkimustulosten mukaan	35
5.2	Erilaiset toimintatavat ja niiden vaikutukset	47
5.3	Vienninedistämisen verkostotoiminnan kehittäminen ja haasteet	51
5.3.1	Verkostotoiminnan keskeiset haasteet	51
5.3.2	Keskeisimmät kehittämiskohteet verkostotoiminnassa	55
6	Johtopäätökset	60
6.1	Jatkotutkimusaiheita	65
	Lähteet	67
	Liitteet	73
	Liite 1. Haastattelupyyntö	75
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	73

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Kuvattuna hierarkia (A), verkosto (B) ja markkinat (C) (mukaillen Järvensivu, 2019).	13
<b>Kuvio 2.</b> Kolmen komponentin verkosto (mukaillen Borgatti & Halgin, 2011, s. 1169).	17
<b>Kuvio 3.</b> Sosiaalisen pääoman elementit (mukaillen Bhandari & Yasunobu, 2009, s. 9, 17, 65)	18
<b>Kuvio 4.</b> Avoin (a) ja sulkeutunut (b) verkosto (mukaillen Coleman, 1998, 106)	20
<b>Kuvio 5.</b> Verkostojohtamisen keskeiset piirteet analyysin perusteella	39
<b>Kuvio 6.</b> Verkostotoimintaan vaikuttavat erilaiset toimintatavat	48

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suomessa vienninedistämistoiminnan malliksi on omaksuttu verkostomainen toimintarakenne, josta esimerkkinä ovat Team Finland sekä alueelliset vienninedistämisverkostot. Myös näissä verkostoissa erilaiset toimijat kohtaavat, mikä luo tarpeen verkostajohtamisen taidoille. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia vienninedistämisorganisaatioiden toimintaa verkostajohtamisen ja institutionaalisten logiikoiden näkökulmasta. Tutkimuksen aihe osuu vahvasti työ- ja elinkeinoministeriön sekä osittain ulkoministeriön hallinnonalalle, mutta tutkimus ei ole tästä huolimatta ole tiukan hallintotieteellinen, koska käyttämäni teorioita esiintyy myös muilla tieteenaloilla. Tutkimuksessa tarkastellaan vienninedistämisorganisaatioiden toimintaa verkostoissa ja siinä tuodaan ilmi sekä julkisen sektorin että järjestöjen vienninedistämistoimintaa, koska nämä osapuolet liittyvät toisiinsa saman aihepiirin johdosta.

Viime vuosina yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet maailmanlaajuiset kriisit sekä Venäjän sotatoimet Ukrainassa. Koronapandemia mullisti vienninedistämisen verkostotoimintaa merkittävästi, koska kulku toisiin maihin käytännössä pysähtyi pitkäksi aikaa. Tämä muutti verkostotoimintaa vienninedistämisessä sekä muuta verkostotoimintaa yleisesti. Oli luotava uudet toimintatavat verkostojen toiminnalle muuttuneessa toimintaympäristössä. Myös muuttunut turvallisuusympäristö toi vienninedistämislle merkittävät muutokset.

Vienninedistämiseen vaikuttaa merkittävästi ulko- ja turvallisuuspolitiikka. Keskuskauppakamarin vientiyrityksille teettämän kyselyn suurvaltajännitteet, pakoteuhka sekä Venäjän toiminta lähialueilla ovat kasvattaneet epävarmuutta vientinäkyymiin. Jopa 73 prosenttia kauppakamarin vientijohtajakyseluun vastanneista vientiyrityksistä kokee, että nämä tekijät aiheuttavat vähintään jonkin verran

epävarmuutta vientinäkyymiin. Keskuskauppakamari on ollut lähihistoriassa Suomen EU-jäsenyyden keskeinen edistäjä Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja Juho Romakkaniemi näkee Nato-jäsenyyden luontevana jatkumona Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikalle (Keskuskauppakamari, 2022).

Julkinen sektori tarjoaa vienninedistämispalveluita, jotka osaltaan täydentävät kaupallisia palveluita tarjoamalla puolueettomasti maksutonta neuvontaa, rahoituspalveluita sekä kansainvälisiä kontaktiverkostoja. Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelmassa keskeiseksi vienninedistämisen verkostoksi nostetaan Team Finland -verkosto, joka kokoaa yhteen yrityksille suunnatut kansainvälistymispalvelut. Verkosto on edistämässä vientiä ja pk-yritysten kansainvälistä kasvua tarjoamalla yhtenäisen palvelupolun kansainvälistyville yrityksille. Team Finland -verkosto tekee osaltaan Suomea tunnetuksi korkeatasoisella osaamisella sekä kytkee ulkomaisia osaajia ja investoijia Suomeen. Team Finland -verkosto on työ- ja elinkeinoministeriön sekä ulkoministeriön ohjauksessa toimiva verkosto. Verkoston kansallisen tason operatiivisen koordinaation toiminnasta vastaa Business Finland TEM:n asettaman johtoryhmän suuntaviivojen mukaisesti. Verkostossa ydintoimijoina ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö, Business Finland, Finnvera, ELY-keskukset ja TE-toimistot. Verkoston jäseninä on myös Team Finlandin vienti- ja kansainvälistymispalveluita tuottavia organisaatioita sekä Suomessa että kohdemaissa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 26).

Vienninedistäminen on vahvaa myös järjestösektorilla, jossa kauppakamarit ovat merkittäviä toimijoita. Kauppakamarit vauhdittavat toiminnallaan yritysten vienti- ja tuontiprosesseja tarjoamalla yrityksille erilaisia palveluita ja välineitä kansainvälisen kaupan prosessien tehostamiseen sekä riskienhallinnan kehittämiseen. Esimerkkinä kauppakamarien toiminnasta ovat erilaisten ulkomaankaupan asiakirjojen kuten alkuperätodistusten myöntäminen yrityksille sekä ulkomaankaupan prosessien hallinta. Kauppakamarit tarjoavat kansainvälistymispalveluita yrityksille kuten ajantasaista markkinatietoa sekä laajoja verkostoja sekä Suomessa että maailmalla. Kauppakamarit

tarjoavat tukea kasvun ja kansainvälistymisen rahoitukseen yhteistyössä eri rahoituskumppanien kanssa (Keskuskauppakamari, 2022). Kauppakamarien asema on määritelty myös laissa. Kauppakamarilaki (878/2022) määrittelee kauppakamarien keskeiset julkiset tehtävät.

Suomessa vienninedistämistutkimusta tekee muun muassa Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA), joka tutkii kansainvälisen kaupan ilmiöitä ja kehityssuuntia. Tutkimuksissaan ETLA tuo esiin markkinoiden toimivuutta, sääntelyä sekä sitä, miten julkinen sektori vaikuttaa yritysten strategioihin sekä markkinoiden toimintaa. Erityiskohteenaan ETLalla on tutkimuksissaan digitalisaation ja datamarkkinoiden vaikutukset yritysten toimintaan ja yritysten väliseen kilpailuun. Tutkimuskohteita ovat myös vientiyrietysten menestyksen taustatekijät sekä kauppapolitiikan muutokset että niiden taloudelliset vaikutukset (2022).

Toimiakseen vienninedistämisisorganisaatiot tarvitsevat laadukasta johtamista, jotta vienninedistämistavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä vaatii yhteistyökykyä ja keskinäistä luottamusta eri toimijoiden välillä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vienninedistämisverkostojen johtamista ja sen kehittämistä sekä analysoida tähän aiheeseen haasteita ja kehittämistarpeita. Tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia toimintatapoja, joita verkostojen toimijoilta saattaa verkostotyöskentelyssä ilmetä.

## **1.2 Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet**

Tutkimus käsittelee vienninedistämisen verkostotoimijoiden yhteistoimintaa sekä vienninedistämisverkoston johtamista. Tutkimuskysymys on: miten verkostot ja niiden johtaminen toimivat vienninedistämisessä? Tutkielman lähtökohtana on tarkastella vienninedistämisisorganisaatioiden toimintaa verkostojohdamisen näkökulmasta. Tutkimus keskittyy verkostojohdamisen haasteisiin ja kehittämistarpeisiin vienninedistämisen näkökulmasta. Institutionaaliset logiikat täydentävät tutkimuksessa verkostojohdamisen teoriaa.

Vienninedistämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritysten toimintaa voidaan kansainvälistää. Suomalaisessa elinkeinopolitiikassa viennin edistämällä on merkittävä rooli ja yritykset kansainvälistävät toimintaansa jatkuvasti kovenevassa kilpailussa. Erilaiset vienninedistämishjelmat ovat osa suomalaista elinkeinopolitiikkaa, jolla edistetään suomalaisten yritysten kansainvälistymistä osana globaalia arvoketjua. Työ- ja elinkeinoministeriön Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma (2020) on esimerkki valtiontason toimenpiteistä, joita Suomessa on tehty vuosien saatossa. Ohjelmaan on sisällytetty poikkihallinnollisesti tärkeimmät politiikan osa-alueet, mitkä liittyvät vientiin ja kansainväliseen kasvuun. Ohjelma painottaa esimerkiksi kansainvälisen liiketoiminnan osaamista, tuottavuuden sekä jalostusarvon kasvua (s. 9).

Verkostojohtaminen on organisaatorajat ylittävää johtamista, jonka tavoitteena on saada useat tiimit tekemään hyvää yhteistyötä keskenään. Sydänmaanlakan mukaan ei riitä, että yhteistyö toimii ainoastaan organisaation sisällä vaan organisaatioiden tiimit on saatava toimimaan yhtenäisesti asetettujen tavoitteiden puolesta. Osa verkostoista on löyhempiä ja osa kiinteämpiä, mikä saattaa lisätä johtamisen haastavuutta. Kyseessä on tässä tapauksessa monimutkaisten arvoverkostojen johtaminen (Sydänmaanlakka, 2015, luku 6.1).

Verkostoituminen nousi liiketaloustieteessä keskusteluun 1980-luvulla. Verkostoitumisen tutkimuksella on kuitenkin pidempi historia ja keskustelu on jakautunut useisiin lähestymistapoihin. Lähestymistapoihin on usein luettu interaktiölähestymistapa, transaktiokustannusteoria, peliteoria sekä resurssiriippuvuusteoria. Näiden lisäksi verkostoihin ja kahdenvälisiin suhteisiin sovelletaan sosiaalisen pääoman sekä sosiaalisen vaihdannan teorioita (Kohtamäki, 2005, s. 14).

Verkostoa useamman toimijan välisenä vuorovaikutuksena ja yhteistyönä (Valtioneuvosto, 2019, s. 13). Julkishallinnossa on usein organisaatioiden välistä tai



rooleihin pohjautuvaa yhteisen tavoitteen toteuttamista. Verkosto on organisaatiomuotona sellainen, että se sijoittuu markkinoiden ja hierarkian väliin. Verkoston ero hierarkiaan on se, että hierarkiassa toimijat ovat riippuvuussuhteessa, mutta riippuvuussuhteet ovat yksisuuntaisia. Laajemmin kuvattuna verkostolla tarkoitetaan eri näkökohtien välisiä kytkentöjä tai riippuvuussuhteita (Juntunen, 1999, s. 75).

Juntusen mukaan verkko tarkoittaa samankaltaisten tai samanasteisten toimijoiden kokonaisuutta. Verkostot puolestaan koostuvat eri verkkojen muodostamista kokonaisuuksista. Verkoston sisällä vallitsee puolestaan erilaisia voimia esimerkiksi toiminnallista riippuvuutta, voima- ja tietorakenteita sekä ajallista riippuvuutta. Verkosto kuitenkin tukee keskinäistä yhteistoimintaa, tiedon levittämistä, paikallisten talouksien kehittämistä sekä tuottavuuden parantamista. Globaaleilla verkostoilla on vaikutuksensa kansantalouden kehityssuuntaan, yritysten investointeihin, yritysostoihin, korkojen heilahteluihin sekä yhteistyöhön (1999, s. 74–76).

Institutionaaliset logiikat ohjaavat sosiaalista toimintaa. Institutionaaliset logiikat ilmenevät johtamiskäytäntöjen ja organisaatiomuotojen kautta ja tämä voidaan nähdä myös näiden logiikoiden legitimointina. On välttämätöntä ymmärtää organisaatioiden samankaltaisuudet sekä niiden eroavaisuudet toiminnoissaan. On jäljitettävä myös organisaatioiden väliset suhteet ja niiden institutionaalisen kontekstin muodostavat logiikat (Greenwood ja muut, 2010, s. 1). Alford ja Greenwood toivat institutionaalisen logiikan käsitteen tietoisuuteen 1970-luvulla kuvaamaan modernien länsimaisten yhteiskuntien instituutioita. He kuvaavat kapitalismia, valtion byrokratiaa ja poliittista demokratiaa toisiaan vastaan kilpailevina järjestelminä (Thornton & Ocasio, 2008 s. 100–101). Thornton ja Ocasio tuovat artikkelissaan *Institutional Logics* (2008, s. 90) esiin huolen siitä, että institutionaalisen logiikan käsitteestä on tullut omalla tavallaan muotisana (buzz-word). Thornton ja Ocasio nostavat tämän esiin, koska muotisanoina kulutetaan paljon ja muotisanoina on taipumusta johtaa käsitteen merkityksen muuttumiseen.

## 2 Verkostojohtaminen – johtamista yli rajojen

Verkostojohtamisessa johtaminen tapahtuu yli organisaatorajojen. Tämän tavoitteena on saada useat tiimit tekemään yhteistyötä toistensa kanssa. Tiimien on osattava toimia keskenään niin, että yhteiset asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja tiimit on saatava toimimaan yhdessä asetettujen tavoitteiden puolesta (Kuvio 1). Kyseessä on siis monimutkaisten arverkostojen johtaminen (Sydänmaanlakka, 2015, luku 6.1).

Koordinointi ja johtaminen ovat toimivan verkoston avaintekijöitä. Verkoston koordinaattorin on oltava tekemisissä erilaisten ja yksittäisten toimijoiden kanssa, jotka edustavat eri ammattikuntia ja muita eturyhmiä. Verkoston johtamisen keskeinen haaste on myös monimutkaisen vuorovaikutuksen organisointi. Verkostojohtamisen haasteena voikin olla rakenteelliset aukot (structural holes), jota nostetaan esiin verkostojohtamisen kirjallisuudessa. Rakenteelliset aukot verkostoissa luovat kilpailuetua toimijoille, joiden suhteet ulottuvat aukkojen yli, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö toimijat tuntisi toisiaan. Pikemminkin kyse on siitä, että toimijat keskittyvät vain omaan toimintaansa ja rakenteellisen aukon molemmin puolin olevat toimijat elävät erilaisissa tietovirroissa (Tuurnas, Stenvall & Rannisto, 2015).

Johtajat ovat perinteisesti katsoneet rooliaan hyvin eri tavalla organisaation ulkopuolella kuin omissa tiimeissään. Tiiminsä ulkopuolella he ovat tekemisissä sidosryhmiensä, asiakkaidensa tai kilpailijoidensa kanssa. Oman organisaationsa sisällä johtajan tehtävä on rakentaa vahvoja tiimejä tai jopa huipputehokkaita tiimejä. Organisaation sisällä tiimien on usein oltava myös itseorganisoituvia, jotka ovat toimintakykyisiä ilman johtajaakin. Organisaation ulkopuolella johtajan puolestaan tulee usein toimia transaktioiden toteuttajan roolissa, koska hän neuvottelee sopimuksista sekä välittää sopimuksia (Archer ja Cameron, 2013, s. 10).

Yhteistyösuhteessa hallinnan jakaminen ei tarkoita vallan antamista muille siten, että he voisivat toimia ilman yhteistyötoiminnan johtajaa. Tämä tarkoittaa, että on tunnistettava, missä ja milloin toimijoiden on oltava täysin samoilla linjoilla ja milloin

päätökset on tehtävä yhdessä. Se vaatii osaltaan kykyä toimi itsenäisesti sovittujen rajojen puitteissa ja on myös tunnustettava se, että organisaatiot eivät voi saavuttaa tavoitteitaan ilman toisiaan. Kyky jakaa määräysvaltaa voidaan kutsua ehkä yhteistyöhön kykenevän johtajan ykkösominaisuudeksi (Archer ja Cameron, 2013, s. 11).

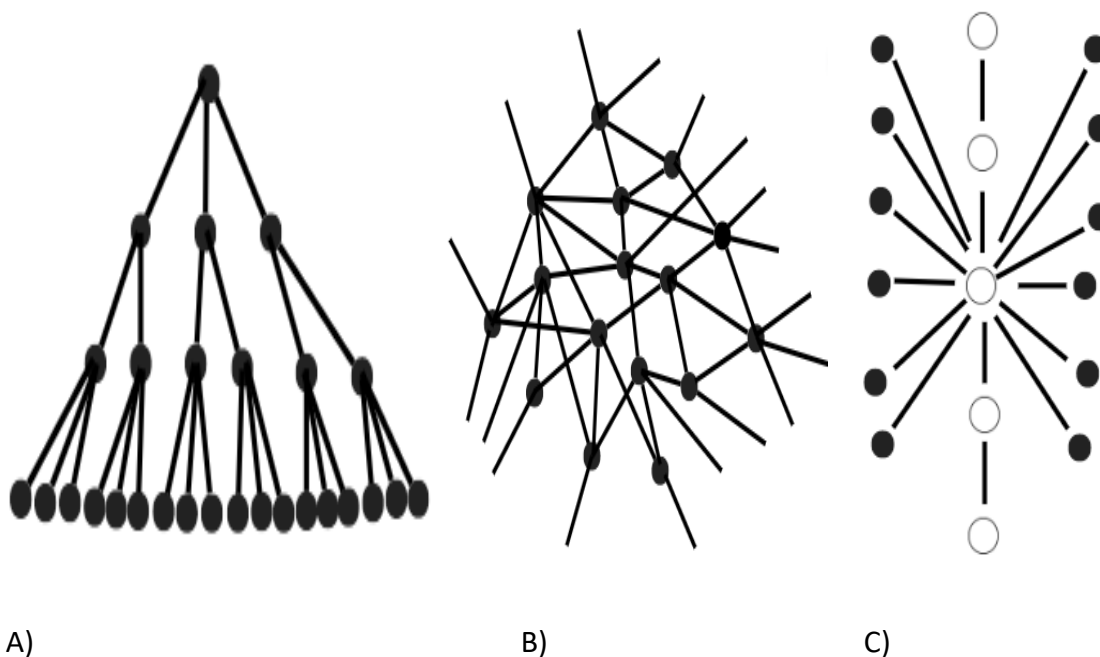
Kun markkinat laajentuvat, tietyn alueen suhdeverkot kasvavat, monimutkaistuvat ja erilaistuvat. Tässä tilanteessa organisaatioiden on hallittava enemmän sisäisiä ja rajat ylittäviä riippuvuussuhteita. Koko ja teknologia lisäävät sisäisten suhteiden monimutkaisuutta ja organisaatioiden välinen työnjako lisää rajat ylittäviä ongelmia. Näissä olosuhteissa koordinoinnin tarve kasvaa ja koska muodollisesti koordinoitulla työllä on omat kilpailuetunsa, organisaatioilla, joilla on rationalisoidut ja muodolliset rakenteet, on myös taipumus kehittyä (Meyer & Rowan, 1977, s. 342).

Verkostolähestymistapaa käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan, että verkostojohtaminen ei ole helppoa ja se edellyttää lukuisia taitoja kuten neuvottelutaitoja, koska verkostojohtamista toteutetaan keskinäisessä riippuvuudessa. Näin ollen verkoston johtaja ei ole keskeinen toimija vaan pikemminkin välittäjä ja kannustin eri verkoston jäsenten välillä. Kyseistä roolia ei ole välttämättä tarkoitettu vain yhdelle toimijalle. Vaikka julkiset toimijat omaksuvat usein verkostojohtajan roolin voivat myös muut toimijat toimia siinä. Valtuuksiin ja mahdollisuuksiin toimia verkoston johtajana vaikuttaa varmasti myös muiden toimijoiden strateginen asema ja käytössä olevat säännöt. Klijn & Koppenjan tuovat taulukossaan 1 poliittisten verkostojen lähestymistavan teoreettisia lähtökohtia. Taulukossa tuodaan esiin tavoitteiden ja etujen moninaisuutta kustannusten ja mahdollisten ristiriitojen sekä hyötyjen jakamiseen liittyviin ristiriitoihin. Kirjoittajien mukaan yhteistyö ei ole automaattista eikä se kehity ongelmitta, mutta yhteistyötä voidaan parantaa kannustimilla, prosessien ja konfliktien hallinnalla sekä vähentämällä yhteistyöhön liittyviä riskejä (Klijn & Koppenjan, 2000, s. 6–7).

## 2.1 Verkosto käsitteenä

Verkosto koostuu joukosta toimijoita sekä näitä toimijoita yhdistävistä tietynlaisista siteistä. Siteet liittyvät toisiinsa yhteisten pääpisteiden kautta, jotka muodostavat polkuja, jotka yhdistävät solmuja epäsuorasti. Solmut eivät ole suoraan sidoksissa toisiinsa. Verkostojen siteiden malli tuottaa tietyn rakenteen, jonka sisällä solmut ovat. Merkittävä osa verkostanalyysin teoreettisesta runsaudesta koostuu verkstorakenteiden ja solmujen asemien kuvaamisesta (Borgatti ja Halgin, 2011, s. 1169).

Verkosto on perinteisesti asetettu markkinoiden ja hierarkian välimaastoon. Markkinoita koordinoi näkymätön käsi, joka viittaa markkinamekanismin voimaan. Organisaatioiden sisällä oleva hierarkia on myös puolestaan näkymättömän käden aikaansaannosta, joka juontaa juurensa organisaation auktoriteeteista. Tässä asetelmassa verkoston toimintaa ohjaa sekä näkyvä että näkymätön käsi. Luottamusta on pidetty kolmantena itsenäisenä koordinaatiomekanismina verkostoissa. Luottamus, yhtenäisyys, sitoutuminen ja niin sanotut relationaaliset normit ovat muodostaneet perustaa suhteellisille liiketoimintakäytännöille (Vesalainen, Valkokari & Hellström, 2017 s. 1–2). Järvensivun mukaan verkosto eroaa hierarkiasta ja markkinoista ehkä selkeimmin, koska verkosto ei perustu auktoriteettiin vaan vastavuoroisuuteen, joka perustuu luottamukselle. Eroavaisuuksistaan huolimatta näiden tapojen taustalla on kuitenkin yhteinen pyrkimys, jonka tavoitteena on saada aikaan tuloksia, jotka tyydyttävät kaikkien osapuolten tarpeet. Markkinat ja hierarkiat eivät Järvensivun mukaan toimi erityisen hyvin systeemisissä muutostilanteissa, joissa lopputuloksena on monien tekijöiden ennakoimaton yhteissumma. Verkostoissa puolestaan eri osapuolet ymmärtävät, että asioiden aikaansaaminen vaatii systeemisissä muutostilanteissa joustavuutta verkoston jäseniltä (Järvensivu, 2019).



**Kuvio 1** Kuvattuna hierarkia (A), verkosto (B) ja markkinat (C) (mukaillen Järvensivu, 2019).

Laajasti kuvattuna verkostolla tarkoitetaan erilaisten näkökulmien välisiä kytkentöjä tai riippuvuussuhteita. Mallina verkosto on kompleksinen ja sen toiminta kestää tietyn ajanjakson. Verkoston elementteinä ovat yhteyksiin liittyvät solmukohtat ja niiden luomat suhteet. Verkko-käsitteellä kuvataan samanasteisia ja samantyyppisiä tekijöitä, joista kokonaisuudet koostuvat (Juntunen, 1999, s. 75).

Verkostosta on tullut aikakautemme yksi kuvaavimmista avainkäsitteistä ja verkostoa kuvataan yhteyksien luomisen sekä kytkeytyneisyyden metaforana. Verkoston käsite on kuitenkin monimutkaisempi kuin mitä voitaisiin kuvitella. Verkosto on moninainen käsite kuten metafora, metodi, tutkimuskohde, ontologia sekä eräänlainen maailmankuva, jonka kautta sosiaalista toimintaa voidaan hahmottaa. Verkostoa voidaan hahmottaa lomittuneena, kytkeytyneenä ja kerrostuneena rakenteena, jossa käytännöt ja merkitykset muuntautuvat suhteessa toisiinsa. Ajan saatossa verkosto on kehittynyt yhteiskuntatieteelliseksi käsitteeksi sekä tutkimuskohteeksi, jonka läpimurto sijoittuu

1960 ja -70-luvuille. Sen varhaisimmat vaiheet juuret voidaan löytää jo 1920-luvulta. 2000-luvulla verkostoajattelun käsitteistö on koonnut yhteen eri alojen tutkijoita ihmistieteistä luonnontieteisiin (Eriksson, 2015, s. 83).

Järvensivun mukaan (2019, s. 37) verkostotyö on omaehtoisten toimijoiden vastavuoroisuuteen ja pitkään jatkuneeseen luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Omaehtoiset toimijat ovat Järvensivun mukaan itsenäisiä päätöksentekijöitä, jotka itse valitsevat tavoitteensa, prioriteettinsa, toimintatapansa sekä miten osallistuvat verkoston toimintaan. Järvensivu käyttää tästä termejä verkostoituminen ja verkostotyö synonyymeinä keskenään vaikka verkostoituminen on hänen mukaansa kuitenkin laajempi käsite kuin verkostotyö. Verkostotyö-käsitettä hän käyttää erityisesti työnteon kontekstissa tapahtuu verkostoitumista. Verkostoitumista voidaan kuvata kulkemisena suljetusta liiketoiminta- tai ekosysteemistä kohti avointa systeemiä ja useammasta verkosta muodostuvaa yhteistyökuviota voidaan nimittää verkostoksi. Kun verkosto kasvaa ja muuttuu monipuolisemmaksi, voidaan jo puhua makroverkostosta tai ekosysteemistä (Sydänmaanlakka, 2015, luku 6.2).

Verkostomaisessa yhteistoiminnassa voi ilmetä myös hierarkkista ohjausta. Kyseessä ohjaus, joka tapahtuu ns. näkymättömän käden avulla. Organisaatioiden sisäisistä hierarkkisen ohjauksen keinoista voidaan mainita esimerkiksi työajan seuranta, laatujärjestelmät, eri raportointivelvoitteet ja ohjeistukset. Ääriesimerkkinä hierarkkisesta ohjauksesta voidaan käyttää armeijaa. Armeijassa on selkeä komentoketju, säännöt sekä toimijoiden statukset ovat selkeällä pohjalla ja sääntöjen noudattamatta jättämisestä seuraa rangaistus (Saarnilehto, Vesalainen, ja Annola, 2013 s. 91).

Agranoff (2006, s. 57) kuvaa verkostoitumista nykyään julkisten organisaatioiden keskuudessa muotisanaksi, jolla tarkoitetaan sosiaalista verkostoitumista, organisaatioiden sisäistä lateraalisia suhteita sekä monia yhteistyöpyrkimyksiä. Tutkimuksiin osallistuneista johtajista moni kertoo, että työ verkoston sisällä edustaa

vain yhtä monista yhteistyökontakteista. Tärkeimmiksi näistä kontakteista Agranoff nostaa epäviralliset kahdenväliset yhteydet muiden organisaatioiden edustajien kanssa. Aiemmin nämä suhteet tapahtuivat paljon kasvokkain ja puhelimitse, mutta sähköinen viestintä mahdollistaa nykyisin ei-synkroniset yhteistyökontaktit.

Organisaatioiden yhteistyökyky ja sosiaalinen pääoma perustuvat pääosin kolmen tekijän kehittymiseen. Nämä tekijät ovat luottamus, yhteisyys ja hyvä vuorovaikutus ja näillä tekijöillä on keskinäinen yhteys toisiinsa sekä ovat riippuvaisia toisistaan. Hyvällä vuorovaikutuksella rakennetaan luottamusta, luottamuksella rakennetaan yhtenäisyyttä ja yhteisyys kehittää puolestaan vuorovaikutusta. Näillä keinoilla rakennetaan positiivinen kehä, mutta negatiivinen kehä syntyy, jos jokin näistä tekijöistä kokee takaiskun. Sosiaalinen ohjaus pohjautuu toimijoiden luottamuksen ja vuorovaikutuksen avulla saavutettaviin etuihin (Saarnilehto, Vesalainen, ja Annola, 2013, s. 24).

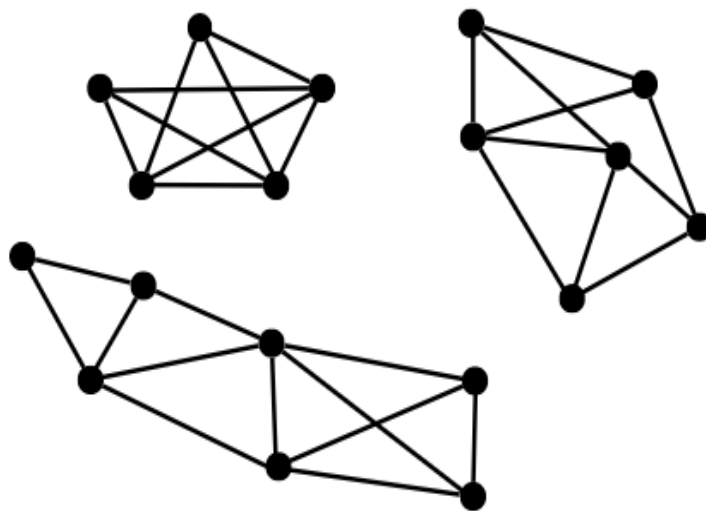
### **2.1.1 Verkostotoiminnan erityispiirteet**

Verkostotoiminnan erityispiirteisiin luetaan usein vapaaehtoisuus, vastavuoroisuus, tasavertaisuus ja itseohjautuvuus. Vapaaehtoisuudella viitataan eri organisaatioiden tarpeisiin olla mukana verkoston toiminnassa ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Vaikka verkostotoiminnan taustalla olisi yhteistä hyvää tavoittelevat asiat, on verkoston jäsenet syytä valita vapaaehtoisuuden perusteella. Vapaaehtoisuutta ei pidä kuitenkaan käsittää väärin, koska silloin, kun verkostotoimintaan sitoudutaan, tulee muilla osapuolilla olla oikeus olettaa, että yhteistyöhön on sitouduttu (Valtioneuvosto, 2019, s. 14).

Verkostoimaisen organisaatiomuodon hyödyt perustuvat suhdessesifeihin investointeihin, tiedon jakamiseen sekä yhteiseen oppimiseen ja sen käytäntöihin. Verkostomainen organisoituminen on yhteistyömalli, joka eroaa merkittävästi vertikaalisesti integroituneesta markkinaehtoisesta mallista. Markkinamallin ja

vertikaalisesti integroituneiden organisaatioiden voidaan nähdä sijoittuvan kaksi verkostomaista toimintatapaa eli allianssimalli sekä kumppanuusmalli. Kumppanuusmallin kohdalla kyse on vertikaalisesta integraatiosta, joka tapahtuu kahden itsenäisen yrityksen välillä. Tässä kohtaa yritykset säilyvät itsenäisinä, mutta näiden yritysten suhde integroituu tai tiivistyy. Allianssimallissa yritykset integroituvat horisontaalisesti, jolloin kyse kahden tai useamman yrityksen horisontaalisesta liittoumasta (Saarnilehto, Vesalainen, ja Annola, 2013, s. 19, 23, 24).

Borgatti ja Halgin (2011, s. 1169) kuvaavat verkoston ja ryhmän eroja siten, että verkostoilla ei ole luonnollisia rajoja toisin kuin ryhmällä. Verkosto voi olla epäyhtenäinen, mikä tarkoittaa, että jotkin solmut eivät pääse tiettyihin solmuihin millään polulla. Tämä tarkoittaa, että verkosto on jaettu komponenteiksi (kuvio 1). Borgatti ja Halgin vertaavat verkostoa yliopisto-opiskelijoihin, jotka ovat juuri aloittaneet opintonsa. Alussa ystävyysuhteita ei ole, jolloin joukosta muodostuu epäyhtenäinen verkosto, jossa on yhtä monta komponenttia kuin solmua. Ajan myötä ystävyysuhteita alkaa muodostua ja komponenttien määrä saattaa pienentyä nopeasti. Lopulta on mahdollista, että kaikki toimijat ovat yhteydessä ryhmän yhteen komponenttiin.



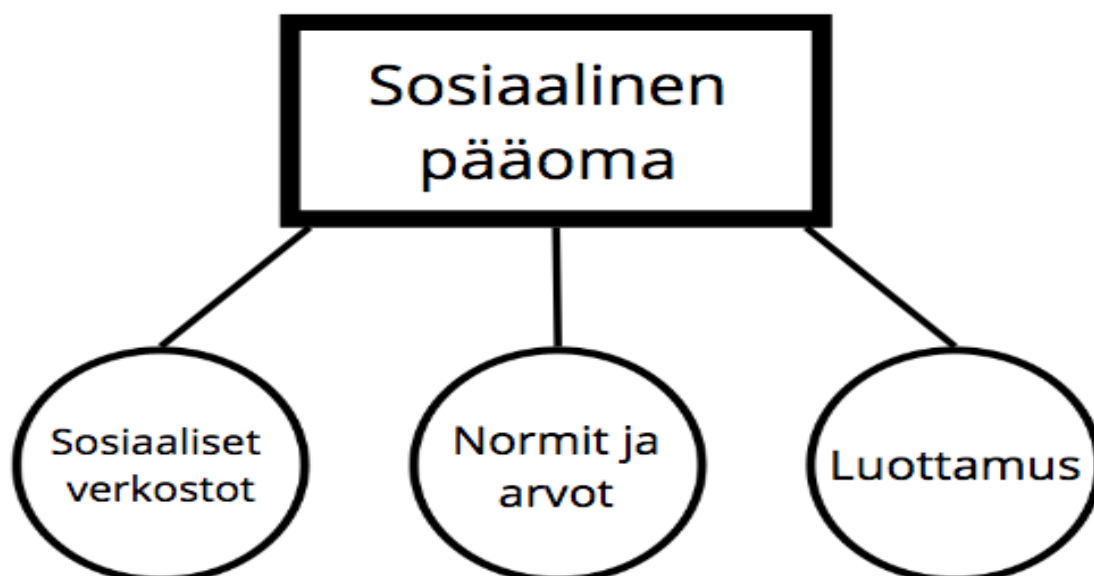


**Kuvio 2** Kolmen komponentin verkosto (mukaillen Borgatti & Halgin, 2011, s. 1169).

### **2.1.2 Sosiaalinen pääoma verkostossa**

Korkalan (2010, s. 34–35) mukaan sosiaalisen pääoman käsite on moniulotteinen ja käsitteenmäärittelyt vaihtelevat riippuen näkökulmasta. Sosiaalisella pääomalla on hyötynsä yksilölle, mutta se on myös yhteisön ominaisuus. Korkala viittaa väitöskirjassaan Maailmanpankin määritelmään sosiaalisesta pääomasta, jonka mukaan sosiaalinen pääoma viittaa instituutioihin, ihmisten välisiin suhteisiin sekä normeihin, jotka muokkaavat yhteiskunnan sosiaalisen vuorovaikutuksen laatua ja määrää. Maailmanpankin mukaan sosiaalinen pääoma ei ole ainoastaan yhteiskuntaa kannattelevien instituutioiden summa vaan liima, joka pitää instituutioita yhdessä. Maailmanpankin näkökulma painottaa yhteiskunnallisten rakenteiden ja instituutioiden merkitystä sosiaalisen pääoman syntymiselle.

Sosiaalinen pääoma on tärkeä osa perheiden ja yhteisöjen elämää. Kyseessä on laaja käsite, joka kattaa sosiaaliset normit arvot, verkostot, instituutiot ja suhteet, jotka säätelevät ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä helpottavat yhteisiä toimia molemminpuolisten etujen saavuttamiseksi ja edistävät taloudellista ja sosiaalista kehitystä. Siihen kuuluvat ensisijaisesti yhteiset normit ja arvot, jotka ilmenevät henkilökohtaisissa suhteissa ja luottamuksessa. Normit, arvot, sosiaaliset verkostot sekä luottamus edistävät näin osaltaan ihmisten välistä yhteistyötä. Tämä ilmentää yhteiskunnan kulttuurisia piirteitä ja sitä pidetään myös vaurauden lähteenä. Sosiaaliset verkostot palvelevat ihmisiä kanavana, jonka kautta kulkee tietoa, kun taas luottamus on hyödyllistä yhteistyön edistämässä ja yhteisen omaisuuden resurssien hallinnassa. Sosiaalisella pääomalla on tärkeä rooli myös sosiaalisessa yhteenkuuluvuudessa ja kulttuuriset arvot vaikuttavat sosiaalisten verkostojen kehittymiseen. Ne määrittävät yhteiskuntien kykyä luoda ja hallita asianmukaisesti sosiaalisia instituutioita. Kulttuuriset arvot ja sosiaalinen pääoma ovat merkittäviä taloudellisen kehityksen määrittäjiä (Bhandari & Yasunobu, 2009, s. 9, 17, 65).



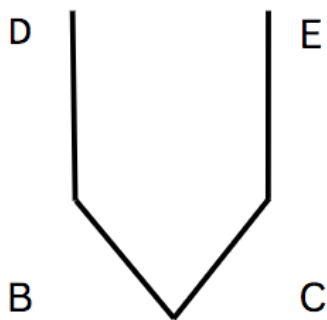
**Kuvio 3** Sosiaalisen pääoman elementit (mukaillen Bhandari & Yasunobu, 2009, s. 9, 17, 65)

Sosiaalinen pääoma täydentää inhimillistä pääomaa ja sosiaalisen pääoman metafora on, että ihmiset, jotka pärjäävät paremmin, ovat jotenkin paremmin yhteydessä toisiinsa. Tietty ihmiset tai tietty ryhmät ovat paremmin yhteydessä toisiin ihmisiin ja luottavat tiettyihin muihin ihmisiin sekä ovat velvollisia tukemaan tiettyjä ihmisiä tai ryhmiä ja ovat näin puolestaan riippuvaisia vaihtokaupasta toisten ihmisten kanssa (Burt, 2002, s. 2). Durlauf ja Fafchamps (Gannon & Roberts, 2020) määrittelevät kolme keskeistä ajatusta sosiaalista pääomaa koskevassa taloudellisessa lähestymistavassa. Sosiaalinen pääoma tuottaa ryhmän jäsenille myönteisiä ulkoisvaikutuksia ja nämä ulkoisvaikutukset saavutetaan jaetun luottamuksen, normien ja arvojen kautta. Jälkimmäiset syntyvät sosiaalisiin verkostoihin perustuvista epävirallisista organisaatiomuodoista. Durlauf ja Fafchamps kuitenkin huomauttavat, että kirjallisuudessa vaikuttaa vallitsevan epäselvyyttä siitä, ovatko nämä kolme ajatusta välttämättömiä sosiaalisen pääoman kannalta. Normit ja luottamus voivat heidän mielestään perustua virallisiin instituutioihin ilman sosiaalisia verkostoja.

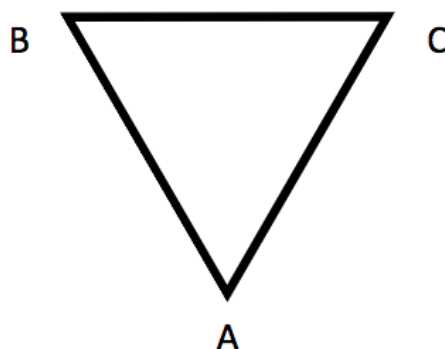
Korkalan (2010, s. 48) mukaan luottamus mahdollistaa sosiaalisen pääoman muodostumista, koska luottamus helpottaa kanssakäyntiä ja vähentää tarvetta kontrolloinnille. Verkostot ovat sosiaalisen pääoman lähteitä ja verkostoituminen on mahdotonta ilman luottamuksellisia suhteita. Luottamuksella on siis keskeinen merkitys sosiaalisen pääoman käsitteen yhteydessä. Korkala tuo esiin Putnamin esimerkin luottamuksesta, joka on sosiaalisen pääoman tärkein elementti. Luottamuksella saadaan aikaan yhteistoimintaa ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma myös vahvistaa itseään, koska sosiaalinen verkosto edistää vastavuoroisuuden normia, helpottaa kommunikaatiota sekä tekee tiedonkulusta parempaa. Verkostoissa onnistunut yhteistyö vahvistaa osaltaan verkoston jäsenten uskoa omiin toimintaedellytyksiinsä. Tämä ei ole Putnamin mukaan kuitenkaan mahdollista ilman luottamusta. Luottamus kuvataankin yleensä yhteistyön ehtona ja sitä pidetään sekä yhteistyön lopputuloksena että edellytyksenä yhteistyölle. Toimijan asemaa verkostossa kuvastaa myös toimijan sosiaalista pääomaa.

Colemanin (1988, s. 104-106) mukaan verkostojen keskeinen tehtävä on uuden tiedon välittäminen. Sosiaalisten suhteiden osalta yhdeksi keskeiseksi tekijäksi Coleman nostaa sulkeutuneisuuden. Tiedon leviämisen näkökulmasta sulkeutunut verkosto ei ole tehokkain vaikkakin se on tasa-arvoinen. Avoimet verkostot luovat Colemanin mukaan parhaat edellytykset tiedon leviämiselle (kuvio 5).

a)



b)



**Kuvio 4** Avoin (a) ja sulkeutunut (b) verkosto (mukaiillen Coleman, 1998, 106)

Järvensivu (2019) nostaa teoksessaan *Verkostojen johtaminen* esiin luottamuksen tarpeen verkostoissa, koska se mahdollistaa sujuvan toimivan yhteistoiminnan ja tehokkaan tiedonvaihdon. Kun toimijoiden välillä on luottamus, he uskaltavat tehdä sitoumuksia yhteistyöstä, vaikka aina on olemassa riski, että toiset osapuolet rikkovat tehtyjä sitoumuksia. Luottamuksen rakentaminen vaikuttaa Järvensivun mukaan olevan hidasta, mutta sen voi menettää hyvin nopeasti. Luottamuksen rakentaminenkaan ei aina kestä kauaa, mutta sen menettäminen voi tapahtua myös hitaan rapautumisen kautta.

### 3 Institutionaaliset logiikat osana verkostotoimintaa

Alford ja Friedland ottivat institutionaalisten logiikoiden termin käyttöön kuvaamaan modernien yhteiskuntien instituutioihin sisältyviä ristiriitaisia käytänteitä ja uskomuksia. Alford ja Friedland kuvaavat kapitalismia, valtiollista byrokratiaa ja poliittista demokratiaa kolmeksi vastakkain olevaksi institutionaaliseksi järjestykseksi, joilla on erilaiset käytännöt ja uskomukset, jotka muokkaavat sitä, miten yksilöt osallistuvat poliittisiin kamppailuihin (Greenwood ja muut, 2008, s. 100-101). Konkreettiset sosiaaliset käytännöt ilmentävät kapitalismin, byrokratian ja demokratian institutionaalista logiikkaa. Instituutioiden sisällä yksilöiden toimintaa määrittää historiassa kehittynyt motiivien ja uskomusten sanasto (Alford ja Friedland, 1985, s. 432).

Institutionaaliset logiikat yhteiskunnalle pääperiaatteet, jotka ohjaavat yhteiskunnallista toimintaa. Nämä periaatteet ovat itsestäänselvyysinä pidettyjä joustavia ja sosiaalisia määräyksiä, joiden pohjalta eri toimijat voivat toimia. Institutionaalisiin logiikoihin sisältyy itsestäänselvyksiä, jotka ovat oletuksia ja arvoja siitä, miten organisaation toimintaa tulisi tulkita ja mikä on asianmukaista sekä miten organisaatio voi menestyä. Institutionaalisia logiikoita voidaan ilmentää johtamiskäytännöillä ja organisaatiomuodoilla, joiden avulla institutionaalisia logiikoita voidaan legitimoida (Greenwood ja muut, 2009, s. 1). Friedland ja Alford määrittelevät institutionaalisen logiikan symbolisena järjestelmänä, todellisuuden järjestämisen tapana sekä tapoina, jotka tekevät ajasta ja tilasta merkityksellisen (1991, s. 243).

Friedland ja Alford kehittivät institutionaalisen logiikan käsitettä tutkiessaan yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan välisiä suhteita. Friedlandin ja Alfordin mukaan instituutiot ovat organisaation yläpuolella, joiden toiminta perustuu materiaalisiin käytäntöihin ja symbolisiin järjestelmiin juurtuneisiin aktiivisuuden malleihin. Näiden avulla organisaatiot ja yksilöt tuottavat ja uusivat materiaalista elämänsä ja tekevät kokemuksistaan merkityksellisiä. Institutionaalinen logiikka konkretisoi instituutio-käsitteen, joka on muutoin abstrakti. Institutionaalinen logiikkaa määrittelee joukon

organisaation yläpuolella olevia malleja, jotka antavat toiminnalle ja konflikteille merkityksiä (Yuzhuo ja Mountford, 2022, s. 1628, 1336).

Friedlandin ja Alfordin (1991) mukaan yhteiskunnan jokaisella keskeisellä instituutiolla kuten demokratialla, perheillä, byrokraattisella valtiolla, rahoitusmarkkinoilla sekä uskonnolla on keskeinen logiikka, joka rajoittaa yksilötason käytöstä sekä tarkoitusperiä. Vaikka instituutiot rajaavat yksilöiden käytöstä, tarjoavat ne kuitenkin mahdollisuuden muutoksille ja tilan yksilölliselle toiminnalle. Näin ollen tämä tarjoaa mahdollisuuden eri logiikoiden yhdistämiselle, jotka tarjoavat yksilöille, ryhmille ja organisaatiolle resursseja muokata yksilöllisiä identiteettejä, organisaatioita ja yhteiskuntaa kulttuurisesti (Thornton ja Ocasio, 2008, s. 6).

Institutionaalisen teorian keskeinen pyrkimys on aina ollut ymmärtää organisaation toiminta siten, että se ei ole sidottu taloudelliseen päättelyyn ja strategiaan tavoitteisiin. Institutionaalisisessa teoriassa erilaiset sosiaaliset normit ja arvot muodostavat laajempia sosiaalisia instituutioita, mikä asettaa organisaation jatkuvan paineen alle. (Johanssen ja Waldorff, 2015, s. 4). Philip Selznick toi esiin niin kutsutun vanhan institutionalismin, joka erotti "instituution ja "organisaation" toisistaan. Kyseessä on institutionalismin ensimmäinen aalto. Vanhassa institutionalismissa organisaatio asetettiin osaksi laajempia institutionaalisia ympäristöjä ja laajempaa arvomaailmaa. Tämä resonoi kontingenssiteorian näkökulmia, kun tutkittiin organisaatioiden reaktioita liittyen erilaiseen arvomaailmaan ja vaatimukseen sekä organisaation sisällä että ulkopuolella (Johanssen ja Waldorff, 2015, s. 4).

Institutionaalisten logiikoiden tutkimus on saanut alkunsa Pohjois-Amerikassa, tutkimukseen on osallistunut sekä pohjoisamerikkalaista että eurooppalaista tutkijajoukkoa. Tutkimus on laajentunut vallitsevien logiikoiden muutosten tutkimuksesta myös moniarvoisten logiikoiden vaikutusten ymmärtämiseen sekä siihen, miten organisaatiot reagoivat institutionaaliseen kompleksisuuteen. Kyseinen kehitys heijastelee sitä, että on alettu tunnustamaan useista institutionaalisista logiikoista

johtuvia ristiriitoja ja päällekkäisiä paineita, jotka luovat tulkinnallisia ja strategisia ristiriitoja organisaatioiden johtajille ja työntekijöille. Institutionaalisten logiikoiden tutkimuksesta on tullut yksi nopeimmin kasvavista organisaatioteorioiden osa-alueista. Tästä virtauksesta on osoituksena kasvava logiikka-artikkeleiden määrä sosiologian ja johtamisen alan julkaisuissa (Boxenbaum ja Lounsbury, 2013, s. 4). Kvalitatiivinen tutkimus antaa tähän laajemman näkökulman, joka osoittaa sen, ettei ole ihanteellisia tai epätäydellisiä käytäntöjä (Ala-Heikkilä, 2022, s. 9).

Moninaisilla taustatekijöillä, institutionaalisilla tekijöillä sekä yksilöllisillä ominaisuuksilla on vaikutuksensa vuorovaikutukseen ja muutokseen organisaation sisällä. Johtajat eivät aina suhtaudu suopeasti roolimutospyrkimyksiin (Ala-Heikkilä, 2022, s. 20). Institutionalisoitumisessa kyseessä on pitkä prosessi, jossa organisaatioiden sisällä toimivien yksilöiden kokemuksen ja pyrkimykset sekä pienten ryhmien ja yhteiskunnan intressit alkavat muokata organisaation toimintaa. Tämä näkökulma on merkittävä, koska se on ensimmäinen askel kohti sen tunnustamista, että organisaatio on sekä sisäisen että ulkoisen ympäristönsä heijastuma (Zarpelon ja muut, 2019, s. 752).

Sosiologisessa tutkimuksessa instituutioihin on kiinnitetty enemmän huomiota kuin puolestaan taloustieteessä tai valtiotieteessä. Institutionaalisissa logiikoissa on erilaisia suuntauksia, joilla on oma sanastonsa ja painotuksensa. Instituutio monesti määrittellään suhteellisen pysyväksi laitokseksi, jolla on selvästi sosiaalisia piirteitä. Instituutiot edustavat monessa yhteydessä jatkuvuutta ja pysyvyyttä, mutta ne ovat olemassa vain siinä määrin kuin yksilöt kantavat niitä eteenpäin. Instituutiota on olemassa yksilöiden integroituneessa ja standardisoidussa käyttäytymisessä (Scott, 1995, s. 2, 9).

Organisaatioissa sovelletaan institutionaalisia periaatteita ja käytäntöjä tilanteisiin sopivalla tavalla. Instituutiot yhdenmukaistuvat sisäisesti, mutta myös instituutioiden väliset suhteet ja niiden muodostamat järjestelmät ovat keskeinen ulottuvuus institutionaalisessa teoriaperinteessä. Instituutiot toimivat suhteessa toisiinsa ja muutokset yhdessä instituutiossa voivat heijastua myös muihin instituutioihin.

Institutionaalistuminen tarkoittaa sekä prosessia että lopputulosta. Organisaatioiden yhdenmukaistumiskehitystä on tulkittu seuraukseksi ulkoisista, mutta myös sisäisistä paineista. Samankaltainen toimintaympäristö, organisaatioiden keskinäinen riippuvuus sekä osallisuus samoihin professionaalisiin verkostoihin ja yhdistyksiin edistää yhdenmukaistumiskehitystä. Toiminnallisia käytäntöjä vakiinnuttaa polkuriippuvuus eli pidemmän ajan kuluessa vakiintuneet käytännöt uusien käytäntöjen ohjaajana. Kulttuuristen merkitysten muutosten on huomattu olleen hitaita ja tämä voidaan päätellä kielteisesti tulkiten jähmettävän ja myönteisesti ajatellen vakiinnuttavan organisaation toimintaperiaatteita ja käytäntöjä. Institutionaalinen yhdenmukaisuus vaihtelee, koska laajoilla instituutioiden organisaatiokentällä on runsaammin vaihtelua kuin suppeiden instituutioiden kentällä. Kun instituution organisaatiokenttä on kypsempi sitä enemmän siinä kilpailee vaihtoehtoisia logiikoita, jotka altistavat kenttää muutoksille (Haapakorpi, 2017, s. 228–229).

### **3.1 Logiikat törmäyskurssilla – verkoston loppu vai mahdollisuus kehittyä?**

Tiettyjen logiikoiden yleisyys vaihtelevat riippuen sekä logiikoiden väliset suhteet kontekstista ja ajasta. Osa tutkijoista yhdistää moninaiset logiikat kiistelyyn sekä konflikteihin ja toiset puolestaan logiikoiden rinnakkaiseloon sekä logiikoiden sekoittumiseen. Institutionaalisuuden tutkijat ovat käyttäneet sanaa hybridi monin eri tavoin ja yleisin määritelmä hybridille ovat organisaatioita, jotka ilmentävät kahta institutionaalista logiikkaa organisaation ytimen sisällä. Kuvaus viittaa siihen, että hybridit heijastavat kiistanalaista ihannetyyppiä ja yksi syy tieteelliselle keskittymiselle kiistelyihin organisaatioihin voi olla se, että laajalle levinneet konfliktit ja epävakaus näissä organisaatioissa luovat erityisen näkyvän logiikan moninaisuuden muodon. Organisaatiotutkimus, joka ilmentää useita logiikoita viittaavat usein ristiriitaisiin ja epäjohdonmukaisiin tuloksiin konfliktien osalta. Osa tutkijoista väittää, että logiikoiden moninaisuus johtaa kiistelyyn jäsenten alaryhmien välillä, jotka ovat edustavat eri kilpailevia logiikoita. Osa tutkijoista puolestaan korostaa useiden logiikoiden merkitystä, jotka elävät rauhanomaisesti rinnakkain organisaatiossa. Tutkimukset myös eroavat



toisistaan logiikan moninaisuuden vaikutuksista organisaation vakauden ja suorituskyvyn osalta. Jotkut tutkijat myös väittävät, että useiden logiikoiden läsnäolo uhkaa organisaation suorituskykyä (Besharov ja Smith, 2014, s. 364, 366, 371, 375).

Mathewsin (2018, s. 892–893) mukaan konfliktinhallinta on suurilta osin tutkimatta verkostoja käsittelevässä kirjallisuudessa, jossa usein esiintyy naiiveja oletuksia kuten siitä, että verkostot perustuvat luottamukseen ja vastavuoroisesti hyväksytyihin normeihin, mikä usein tarkoittaa harmonisia suhteita, vaikka samanaikaisesti yhteistyöstä ja kilpailusta syntyy luonnollisesti jännitteitä. Organisaatioiden välisissä dyadeissa eli kahden toimijan muodostamissa pareissa ja verkostoissa konfliktit ovat luonnollinen seuraus kilpailun ja yhteistyön, itsenäisyyden sekä keskinäisen riippuvuuden välisestä ristiriidasta. Verkostoja käsittelevä akateeminen kirjallisuus käsittelee vain vähän konfliktien hallintaa ja usein oletetaan, että verkostojen toimijat osallistuvat verkostoihin vapaaehtoisesti ja että toimijoilla on mahdollisuus poistua verkostosta, jos verkoston tulokset eivät ole tyydyttäviä. Verkostosuhteiden oletetaan siis rakentuvan luottamuksen varaan ja luottamus johtaisi vähäempiin konflikteihin. Harmoninen näkemys verkostosuhteista jättää huomiotta yhden tärkeän verkostodynamiikkaan liittyvän tekijän.

Hagberg-Andersson ja Tidström (s. 8) nostaa esiin yritysmaailman esimerkin, jonka mukaan verkostosuhteista irrottautuminen olisi yritykselle haitallista, koska se aiheuttaisi merkittäviä investointitappioita tai jo käytetyn varallisuuden menetyksen. Poistuminen olisi siis radikaalipäätös, koska se voi katkaista yritykseltä tulevaisuuden tulo- ja tietovirrat. Pienempi kumppanuuksien määrä tarkoittaa myös vähemmän toiminnallista joustavuutta, joka on yksi verkostorakenteen merkittävimmistä eduista.

Rossi (2018) nostaa artikkelissaan esiin julkisten palvelujen ja palvelumarkkinoiden kehitysmahdollisuuksia julkisten, yksityisten sekä kansalaisten välisessä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Artikkelin tapaus on sosiaali- ja terveyspalveluiden monipalvelupisteprosessin käynnistämiprojekti. Artikkelin nostaa huomion konfliktien

vähäisemmän tarkastelun. Rossin mukaan tutkimuskirjallisuus määrittelee konfliktit oppimisprosesseina, mutta tästä määrittelystä huolimatta konfliktit ymmärretään usein ainoastaan ilmiöinä, joita täytyy johtaa ja joskus jopa välttää. Artikkelissaan konflikteilla Rossi viittaa monipalvelupisteprossista löytyneiden ja keskenään erilaisten institutionaalisten logiikoiden kohtaamista. Rossin mukaan voidaan todeta, että niin kauan, kun vallitseva logiikka, jonka mukaan johtajuus ja toimijoiden käyttäytyminen tapahtuvat, säilyy ristiriitaisena, niin uusien toimintakäytäntöjen ilmeneminen ei ole todennäköistä tai niiden muotoutuminen tulee viemään aikaa. Artikkelissa todetaan, että ristiriitaiset ja tilanteessa saatavilla olevat institutionaaliset logiikat, joilla on vaikutusta ihmisten toimintaan ja arjen työn käytäntöihin, voivat sekä mahdollistaa että rajoittaa julkisten palveluiden kehittymisen (s. 145, 147–148, 158).

### **3.2 Institutionaalisen isomorfismin vaikutus verkostoon**

Keskustelu isomorfismista eli organisaatioiden yhdenmukaistumiskehityksestä on käyty aina 1970-luvulta alkaen. Tutkimuskirjallisuus liittyy isomorfismin teorian uusinstitutionaaliseen teoriasuuntaukseen, jolla organisaatioteoriaa haastettiin. Isomorfismilla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatiot sekä niiden toimintamallit alkavat muistuttaa toisiaan riippumatta siitä, mitä toimialaa tai sektoria organisaatiot edustavat. Isomorfismi usein viittaa organisaatioiden yhdenmukaistumiseen, mutta isomorfismin teoreettinen ydin ei kuitenkaan ole aina ollut yhdenmukaistumisen vaan sekä yhdenmukaistumisen että eriytymiskehityksen kuvaaminen. Näillä kahdella asialla tavoitellaan organisaation toimintakykyisyyttä, jolla organisaatiot pyrkivät tavoittelemaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Kilpailuetua tavoitellaan joko yhdenmukaistamalla rakenteita tai eriyttämällä niitä. Isomorfismin ilmenemistä organisaatioissa on tarkasteltu empiirisesti eri maiden, alojen ja toimialojen välillä. Empiirinen havainnointi on enimmäkseen tukenut organisaatioiden yhdenmukaistumista. Tästä huolimatta tutkimuksissa ilmenneet empiiriset analyysit ovat kuitenkin usein kohdetuneet vain jonkin yksittäisen organisaation ulottuvuuteen

kuten henkilöstöhallinnon käytäntöihin (Mänttari-Van Der Kuip, Tammelin & Anttila, 2018, s. 234–235).

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa erotetaan toisistaan kilpailuun perustuva isomorfismi ja institutionaalinen isomorfismi. Kilpailuun perustuva isomorfismi johtuu organisaatioiden välisestä kilpailusta samoista resursseista. Institutionaalinen isomorfismi puolestaan johtuu organisatorisesta kentästä, joka koostuu kilpailijoista, kuluttajista, toimittajista, standardointielimistä ja sääntelyviranomaisista (Jeyaraj & Zadeh, 2020, s. 362). Zajac ja Kraatz (1993, s. 85-86) kuvaavat, kuinka voimakkaasti institutionaaliset ympäristöt vaikuttavat organisaatioihin. Institutionaaliset ympäristöt sanelevat, miltä legitimiin, menestyvien organisaatioiden pitäisi näyttää ja käyttäytyä. Ne myös rajoittavat niiden päätöksentekijöiden kykyä ja motivaatiota suunnitella ja toteuttaa tiettyntyyppisiä organisaatiomuutoksia. Tällaiset ympäristöt johtavat usein siihen, että organisaatiot omaksuvat yhdenmukaisesti tietyt käytännöt ja rakenteet (institutionaalinen isomorfismi) ja että nämä käytännöt ja rakenteet pysyvät pysyvinä (inertia) riippumatta rationaalisista tehokkuus- tai vaikuttavuusnäkökohdista. On mahdollista, että institutionaaliset paineet voivat johtaa siihen, että organisaatiot ottavat käyttöön uusia rakenteita ottamatta käyttöön kaikkia niihin liittyviä käytäntöjä.

Organisaatiot voivat tavoitella työn tuloksellisuutta ja siihen liittyvää tilivelvollisuutta monin eri tavoin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaatorakenteiden muutoksia tai työn tuloksellisuuden mittarien sitomista organisaatioiden eri osiin muuttamalla esimerkiksi henkilöstön palkkauskäytäntöjä (Mänttari-Van Der Kuip, Tammelin & Anttila, 2018, s. 237). Aikaisemmat julkishallinnon tutkimukset tuloksellisuuden tiedottamisesta ovat usein pohjautuneet psykologiseen teoriaan, koska sillä keskitytty selittämään yksilön käyttäytymistä. George ja kollegat (2020, s. 17) väittävät, että institutionaalisen isomorfismin tutkiminen auttaa selvittämään laajempia kontekstuaalisia, ei niinkään yksilöllisiä olosuhteita, jotka vaikuttavat suoritustiedon käyttöön. Institutionaalinen isomorfismi on yksi uuden institutionalismin takana taustalla olevista mekanismeista ja

se on myös erityisen hyödyllinen, kun tutkitaan hallinnollisten innovaatioiden käyttöönottoa julkisella sektorilla.

Institutionaalista isomorfismia ilmenee kolmen erityisen institutionaalisen paineen seurauksena. Ensimmäisenä voidaan mainita pakottavat paineet (coercive pressures), joilla tarkoitetaan muodollisten ja epävirallisten sääntöjen sekä määräysten noudattamista. Toisena mimeettiset paineet (mimetic pressures) eli yhteiset reaktiot epävarmuuteen, joka perustuu muiden organisaatioiden mallintamiseen. Kolmantena normatiiviset paineet (normative pressures) eli muodollisen koulutuksen ja ammattihenkilöiden neuvojen ja organisaatioiden kautta (George ja muut, 2020, s. 17). Currie (2012, s. 24) kuvaa artikkelissaan, että institutionaalisella isomorfismilla on vaikutusta vaikutusta suorituskykyä koskevan tiedon tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Erityisesti, kun suoritustietoa verrattiin pakottavaan paineeseen, päättäjät käyttivät tätä tietoa todennäköisemmin kunnan talouden analysointiin, kun yleistä suorituskykyä verrattiin normatiiviseen paineeseen. Tällä voitiin osoittaa, että havainnot viittaavat enemmän siihen, että pakottavat paineet ovat normatiivisia ja mimeettisiä paineita parempia, kun on kyse niiden kyvystä ennustaa poliitikkojen tarkoituksenmaista tulostietojen käyttöä.

Julkisten organisaatioiden tuloksellisuuden mittaamisen yhteydessä on selvästi ilmennyt virallisten säännösten muodossa ilmeneviä pakottavia keinoja. Lainsäädäntöaloitteet, kuten Government Performance and Results Act (U.S Department of Labor, 1993) Yhdysvalloissa pakottivat julkiset organisaatiot laatimaan, toteuttamaan ja raportoimaan suorituskykyä koskevista tiedoista jonkinlaiselle keskusviranomaiselle sekä saavuttamaan tietyt suorituskykyvaatimukset (George ja muut, 2020).

Mimeettiset paineet viittaavat siihen, että "organisaatiot saattavat ottaa mallia muista organisaatioista", kun ne kohtaavat epävarmuutta. Julkisten organisaatioiden suorituskyvyn mittaamiseen sovellettuna voidaan odottaa, että julkisen sektorin toimijat katsovat aktiivisesti, mitä heidän naapurinsa tekevät, ja käyttävät tätä tietoa arviointi- ja

oppimisprosesseissaan. Julkisen sektorin tutkimustulokset ovatkin osoittaneet, että sisarorganisaatioiden käyttäytyminen vaikuttaa julkisiin organisaatioihin, kun ne päättävät ottaa käyttöön tiettyjä suorituskyvyn hallinnan prosesseja (George ja muut, 2020).

Terveydenhuollossa isomorfistisen muutoksen käsite on merkityksellinen organisaatioiden innovaatiotoimintaa koskevan tutkimuksen kannalta. Kun innovaatio leviää, saavutetaan tietty kynnyksarvo, jonka ylittyessä sen käyttöönotto pikemminkin antaa oikeutuksen kuin parantaa suorituskykyä. Kaikkien organisaatioiden rationaalisina pitämät strategiat eivät kuitenkaan välttämättä ole rationaalisia toisille. Jos organisaatiot yrittävät pakottaa muutosta tietyn pisteen jälkeen organisaatiokentän rakenteessa, muutosten kokonaisvaikutus yksittäisissä organisaatioissa voi rajoittaa tai heikentää kentän monimuotoisuutta. Tämä kuvaa osaltaan homogeenoitumisprosessia. Isomorfismi on siis rajoittava prosessi, joka pakottaa populaation yhden yksikön eli organisaation muistuttamaan muita yksiköitä, jotka kohtaavat samankaltaiset ympäristöolosuhteet (Currie, 2012, s. 237).

Normatiivinen isomorfismi voi nousta ammatillistumisesta, joka kuvaa saman ammatin jäsenten yhteisiä ponnisteluja ammatin legitimoimiseksi, kognitiivisen perustan luomiseksi ja normien asettamiseksi työlleen. Tämä muokkasi ammatillisen verkoston organisaatioiden käyttäytymistä lähentymään toisiaan. Jos ammatin odotusten kanssa ei olla linjassa, se merkitsisi yhteistoimintasuhteiden ulkopuolelle jäämistä ja rajoittaisi pääsyä tiettyihin resursseihin verkostossa. Tällöin monet yritykset joutuisivat mukautumaan normatiivisiin voimiin ja ottamaan käyttöön eri teknologioita. Erityisesti tärkeimpiä normatiivisten paineiden lähteitä, jotka voivat erityisesti vaikuttaa mikroyritysten päätökseen ottaa käyttöön sosiaalinen media, ovat yrityksen keskeiset toimittajat, asiakkaat ja jossain määrin myös valtion toimijat kuten virastot (Osakwe & Ikhida, 2022).

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteena olevien toimijoiden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteena olevien ihmisten kokemuksista ja ajatuksista sekä tunteista ja merkityksistä, joita tutkimushenkilöt tutkittavalle asialle antavat (Juuti & Puusa, 2020, luku 11) Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistokeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri keinoilla yhdistettynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Luku 3).

Laadullista tutkimusta voidaan kuvata kaksivaiheiseksi tutkimukseksi. Nämä kaksi vaihetta ovat havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. Ensimmäinen vaihe alkaa joltain osin jo ennen aineiston keräämistä. Tässä vaiheessa tutkimusta määritellään muuttuja ja koodit sekä koodataan koottu aineisto. Kerätystä aineistosta luodaan myös tilastollinen analyysi. Toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan ja osa tilastollisista voidaan tulkita esimerkiksi osoituksena kausaalisuhteista. Tulkinta-apuna voidaan käyttää aikaisempia tutkimustuloksia sekä näiden pohjalta muodostettuja hypoteeseja. Lomaketutkimuksessa ja sisällönmäärittelyssä voidaan erottaa vastaavanlaiset kaksi vaihetta (Alasuutari, 2011, s. 50). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Se asettaa tutkimukselle omia haasteitaan ja se on herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta (Puusa & Juuti, luku 9).

## 4.2 Tutkimusaineisto ja analyysi

Alasuutarin (2012) mukaan teoreettinen viitekehys määrittää sen, millaista aineistoa kannattaa kerätä ja millaista menetelmää analysoinnissa käyttää. Aineiston luonne asettaa rajat, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja mitä metodeja käyttää. Laadullisessa tutkimuksessa on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa mahdollisimman monenlaiset tarkastelut. Analyysiprosessilla tarkoitetaan sitä, että aineisto puretaan osiin ja purkamisen jälkeen aineiston samankaltaiset osat nidotaan uudelleen kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimustehtävää ja tutkimuksen tarkoitusta. Tämän jälkeen aineisto käsitellään ja kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Analyysi on prosessina systemaattinen, jossa aineisto tulkitaan mahdollisimman avoimilla kysymyksillä kuten mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä, mitä tapahtuu ja mistä aineistosta on kyse. Aineiston analysointi on ensisijaisesti induktiivista päättelyä, jota tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksen asettelu ohjaavat (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen ja Lähdevirta, 2003).

Tutkimusaineisto kerättiin vienninedistämisen, elinkeinoelämän sekä kunta-alan asiantuntijoilta teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelussa haastateltavat saivat vastata avoimiin kysymyksiin haluamallaan tavalla. Teemahaastattelu on jaettu haastateltavan henkilön taustoitukseen sekä kolmeen pääteemaan. Pääteemat haastatteluissa olivat *verkostojohtaminen, erilaiset toimintatavat ja keskeiset haasteet verkostoissa* sekä *verkostotoiminnan kehittäminen*. Tutkimustulosten osio on jaoteltu näiden teemojen mukaisesti. Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin taustatietoja heidän toimenkuvastaan, mikä mahdollistaa tulosten yksityiskohtaisemman tarkastelun sekä tutkimisen. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja haastatteluun vastasi 10 haastateltavaa. Haastattelut toteutettiin pääasiassa Teams-yhteydellä kevään 2023 aikana, mutta osa haastatteluista toteutettiin myös organisaatioiden toimipaikoissa. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 30-40 minuuttia.

Haastateltavat edustavat verkostotoiminnan erilaisia näkökulmia. Osa haastateltavista toimii täysipainoisesti vienninedistämisen tehtävissä ja osa puolestaan tekee tiivistä

yhteistyötä vienninedistämisen toimijoiden kanssa verkostotyöskentelyn ja muun yhteistyön muodossa. Tällä tavalla tutkimukseen saadaan luotua erilaiset näkökulmat, jotka täydentävät toisiaan. Moni haastateltava toimii tiiviissä yhteistyössä toisten haastateltujen organisaatioiden kanssa. Haastateltavat esittivät myös omia kysymyksiään ja kävimme keskustelua haastattelun aiheesta, mikä täydensi positiivisella tavalla haastattelukokemusta sekä antoi näkökulmia tutkimuksen tekoon, joita hyödynnän myös tässä tutkimuksessa. Teoria yhdistyi merkittävästi haastatteluaineistojen kanssa ja avoimet haastattelukysymykset tuovat vahvan lisäarvon tutkimukselle. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, koska näin tutkimukseen saatiin tallennettua myös haastateltavien tunnetiloja. Osa täytesanoista poistettiin, koska ne eivät tuoneet lisäarvoa haastateltavien lausuntoihin ja täytesanat saattavat joiltain osin vaikeuttaa tekstin ymmärtämistä. Haastatteluissa hyödynnettiin Teams-svoelluksen tallennusjärjestelmää sekä Word-ohjelman sanelua, joka kirjoitti haastattelun tekstimuotoon haastattelun aikana. Haastatteluiden jälkeen haastattelutekstit kirjoitettiin puhtaaksi hyödyntäen haastattelun äänitallennetta puhtaaksi kirjoittamisen tukena.

Teemahaastattelussa eli puolistukturoidussa teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja näihin liittyvien täsmentävien kysymysten pohjalta. Teemahaastattelun etu on, että haastattelutilanteessa kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksiin pohjautuen. Teemahaastattelu metodologisesti korostaa haastateltavien tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Sarajärvi j& Tuomi, 2018, luku 3.1.1).

Haastattelumuistiinpanot sekä äänitallenteet säilyvät ainoastaan rekisterin pitäjällä eivätkä ulkopuoliset pääse niihin käsiksi. Äänitallenteet sekä muut haastattelumuistiinpanot säilytetään ainoastaan rekisterin pitäjän hallussa eikä ulkopuoliset tahot pääse niihin käsiksi. Äänitallenteet ja tiedot säilytetään rekisterin pitäjän tietokoneella tietoturvallisesti ja ne on suojattu käyttäjätunnusta sekä salasanaa



käyttäen. (Eskola ja muut, 2018, s. 180). Tutkimushaastatteluiden materiaalit poistetaan kokonaan tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Menetelmää voidaan pitää osaltaan yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1). Yhdysvaltalainen tutkimusperinne ei puhu teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Lähtökohtaisesti se etenee kuitenkin aineiston ehdoilla, mutta eronousee esiin siinä, miten empiirinen aineisto liitetään teorian käsitteisiin abstrahointivaiheessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117).

Tämän tutkimuksen kohdalla analysointitavaksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaava sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi, koska tutkimuksen johtopäätöksissä sekä tuloksissa verrataan ja analysoidaan tuloksia suhteessa teoriaan. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluina. Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat verkostojohtamisen sekä siihen liittyvät haasteet, jonka pohjalta analyysi on kirjoitettu. Aineiston keräämisen eli haastatteluiden aikana yhteys teoriaan ilmeni haastatteluissa ja tästä syystä teoria ohjaa aineiston käsittelyä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi valikoitui analysointimenetelmäksi, koska kaikissa tilanteissa teoria ei ohjaa täysin suoraan tutkimusta vaan erilaisia viitteitä teoriaan löytyy tutkimustuloksista. Teorialähtöinen sisällönanalyysi puolestaan ohjaisi tutkimusta lähes suoraan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117). Teoriaohjaava sisällönanalyysi palvelee tätä tutkimusta paremmin ja se antaa tutkimuksessa mahdollisuuden tutkia tuloksia paremmin aineiston pohjalta.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimus keskittyy vienninedistämisen verkostojohtamisen ja -toiminnan ilmiöihin, jota varten eri toimijoita on haastateltu. Haastatteluiden kautta selvitetään vienninedistämisen verkostojen toimintaa, niiden kehittämistä sekä haasteita. Analyysissä edetään verkostojohtamiseen liittyvistä asioista erilaisiin toimintatapoihin verkostoissa, joiden jälkeen siirrytään käsittelemään verkostojohtamisen ja -toiminnan kehityskohteita.

Haastatteluissa edettiin teemarungon mukaisesti kysymällä mielipiteitä ja näkemyksiä verkostoteemoihin liittyen. Haastateltavat täydensivät joissain kysymyksissä vastauksiaan sekä kysyivät näkemyksiä haastattelijaltakin, mikä teki keskusteluista monipuolisia. Tämä toi lisäarvoa tutkimukseen, jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Haastattelut erosivat toisistaan, mutta samankaltaisia vastauksia ilmeni myös. Kirjoitusvaiheessa teemoja yhdisteltiin ja moni vastaus painotti tiettyjä osa-alueita, minkä takia moni vastaus on siirretty eri teeman alle kuin alkuperäisessä teemoittelussa.

Haastatteluiden näkökulmat toivat esiin verkostojohtamisen ja institutionaalisten logiikoiden teorioiden eri puolia käytännön näkökulmasta. Haastattelutilanteissa yhteys tutkimukseen valittuihin teorioihin ilmeni vahvasti. Osa haastateltavista sivusi kuitenkin myös muitakin teemoja, joita verkostojohtamiseen liittyy. Tällä saatiin tuloksiin monipuolisuutta ja se pakotti tarkastelemaan tuloksia eri näkökulmista.

## 5.1 Verkostojohdaminen tutkimustulosten mukaan

Analyysin avulla pyrittiin selvittämään, mitä ajatuksia heillä tulee verkostojohdamisesta. Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin heidän määritelmäänsä verkostojohdamiselle. Verkostojohdamista määriteltiin eri tavoilla ja vastauksissa oli myös eroavaisuuksia. Moni haastateltavista näki verkoston perustuvan vapaaehtoisuuteen ja vastavuoroisuuteen sekä vähäiseen johtamisen tarpeeseen. Osa vastaajista puolestaan arvosti verkostoissa strukturointia ja koordinoitua, jonka avulla verkostolle pystytään määrittelemään tavoitteet ja selkeä toimintamalli. Verkostotoiminnassa verkoston jäsenillä on yhteinen tavoite ja intressi. Verkostossa toisistaan riippuvaiset toimijat hyötyvät toistensa osaamisesta ja verkostolla luodaan laajempaa pohjaa asioiden edistämiseksi. Verkosto voidaankin nähdä eräänlaisena ns. joukkuepelinä, jossa toimitaan yhdessä yhteisen tavoitteen puolesta.

Analyysissä nousi monipuolisesti esiin esimerkkejä myös verkostojen käytännön johtamisesta. Tiettyjen toimijoiden on otettava vastuu verkoston pohjan luomisesta ja organisoitava verkoston toimintaa sekä valvottava verkoston agendalla pysymistä. Käytännön johtaminen liittyi osassa vastauksissa lähinnä tapaamisten koolle kutsumiseen ja tietynlaiseen kevyeen koordinointiin. Tästä huolimatta verkostolle on vastausten mukaan tärkeää olla määritelty agenda ja tavoitteet, jotta verkoston toiminta on tarkoituksenmukaista jokaiselle verkoston jäsenelle.

*”No, kyllä se on tavallaan, että sillä verkostolla on joku yhteinen intressi, tavoite, mihin siinä pyritään ja missä työskennellään tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin mä näkisin sen verkostotoiminnan, että siinä kuitenkin haetaan sellaista win win - tilannetta, että kaikki voittaa sillä verkostojohdamisella ja saadaan ehkä tietynlaista nopeutta ja myös niin kun laajempia hartioita asian taakse.” H10*

Useassa haastatteluvastauksessa verkoston itseohjautuvuus nähtiin keskeisenä verkostotoiminnan elementtinä. Verkoston tulee haastatteluiden mukaan pohjautua sille, että jokainen toimija voi olla vaikuttamassa verkoston toimintaan. Itseohjautuvuutta edistää avoin keskustelukulttuuri, verkoston jäsenten aktiivinen osallistuminen sekä eri osaamisalueiden esiintuminen.

*”Mä periaatteessa näen, että se verkosto on sellainen, joka on itseohjautuva, jolla on sama tahtotila, jolloin tavallaan sitä verkostoa itsessään ei kukaan johda.” H1*

Savaspuron (2019, s. 25) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia moitteettomasti ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta ja kontrollia. Jotta henkilö voi toimia itseohjautuvasti, henkilön täytyy olla motivoitunut toimimaan. Halu toimia ja tehdä tulee tapahtua ilman ulkopuolelta tulevaa pakottamista ja tämän lisäksi henkilöllä on oltava jokin päämäärä, joka sisältää käsityksen siitä, millaista tavoitetta kohti henkilö itseohjautuu. Itseohjautuvuus perustuu Martelan (2017) mukaan kolmelle pääperiaatteelle. Itseohjautuvassa organisaatiossa organisaatio koostuu omaaloitteisista toimijoista, joilla on halua ja osaamista toimia organisaation parhaaksi. Toisena tekijänä Martela nostaa, että paras toimintatapa emergoituu vastuulliseen henkilöstön vuorovaikutuksen avulla. Myös päätöksentekovalta on itseohjautuvassa organisaatiossa hajautettu ja toimijoilla on vahva tekemisen autonomia.

Itseohjautuvuus on vastaus ylhäältä johdetulle byrokraattiselle organisaatiolle. Byrokraattisen organisaation toiminta on usein liian hidasta ja jäykkää, kun toimialat muuttuvat nopeasti. Organisaation työntekijöiden kokeilujen kautta organisesti kehittyvä itseorganisoituminen on alttiimpi muutoksille ja tämän kaltaisella organisaatiolla on nopeampi kyky omaksua uusia toimintatapoja. Tulevaisuudessa organisaatioiden itseohjautuvuus ei ole pelkästään kilpailuetu vaan suorastaan elinehto. Kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja mitä vahvemmin työntekijöiden toimenkuva koostuu asiantuntijuudesta, sitä tärkeämpää on irtaantuminen byrokratiasta ja tilan tekeminen itseohjautuvuudelle. Tämä vaatii ylimmältä johdolta ihmiskuvan päivittämistä

ja myöntymistä sille, että ylimmän johdon toimijat eivät ole kaikkivoipaisia (Martela, 2017).

Huomionarvoista analyysissä ovat näkemykset siitä, että verkostossa ei välttämättä tarvita erikseen omaa johtajaa vaan jokainen verkoston jäsen on tasaveroisessa asemassa ns. pyöreän pöydän periaatteella. Verkosto koettiin osassa vastauksissa rakenteeksi, jossa jokainen jäsen tuntisi mielekkääksi toimia vapaaehtoisuuden pohjalta. Tämä tukee Martelan (2017) esiin nostamaa väitettä itseohjautuvuudesta.

*”Sitten tuo verkostojohdaminen, niin mä...se johtaminen-sana jotenkin siinä verkostossa mun mielestä ei ehkä kuulu, että mun mielestä verkosto on parhaimmillaan niin, että ollaan ns. pyöreän pöydän ääressä, että kaikki on...vaikka ollaankin etäällä tai sitten ollaan fyysisesti läsnä, että kaikki on ns. samanveroisia ja totta kai sen pitää aina jonkun kutsua koolle tai sitten se syntyy automaattisesti jonkun aiheen äärelle se verkosto, mutta jotenkin se johtaminen-sana mulla...ei niinku hyvässä verkostossa ei välttämättä tarvitse olla kenenkään johtaja.” H3*

Eräs haastateltava toi esiin verkostojohdamisen vähäisen hierarkian tarpeen. Haastateltavan mukaan verkostotoiminnan ei pitäisi olla sidottu henkilön asemaan tai organisaatioon. Vähäinen hierarkia luo pienemmän kynnyksen osallistua verkoston toimintaan ja näin jokainen verkoston jäsen voi tuoda oman näkemyksensä sekä tietonsa verkoston käyttöön. Tämä luo toiminnalle mielekkyyttä, kun jokainen verkoston jäsen voi tuoda näkemyksensä vapaasti esiin. Tämä mahdollistaa verkostotoiminnan kehittymistä, koska vähäisellä hierarkialla voidaan edistää myös avointa keskustelukulttuuria sekä parempaa tiedon välittämistä ja -saantia.

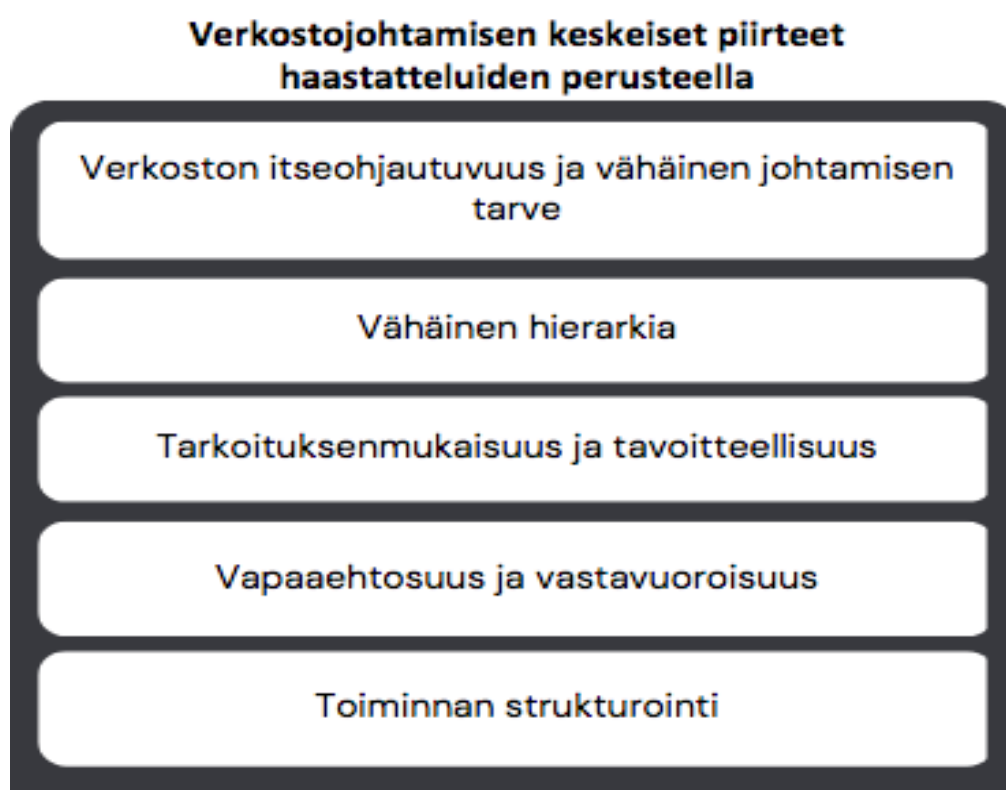
*”Verkostojohdaminenhan niinku käsitetään, että verkosto olisi itseohjautuva ja hierarkiaa ei olisi vaan kaikki toimijat siinä verkostossa työskentelisi sen eteen että, sitä johdetaan jollakin lailla – – ikään kuin, että se ei ole sidottu kenenkään asemaan tai kenenkään organisaatioon.” H6*

Kyhäräisen (2019) mukaan verkostoja ei voi johtaa. Kyhäräisen mukaan verkoston kohdalla johtaminen on ehkä väärä termi. Hän käyttää mieluummin käsitettä koordinointi. Koordinoinnilla varmistetaan, että oikeat toimijat sekä resurssit kohtaavat oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Verkoston laadukas toiminta vaatii myös fasilitointia, jolla voidaan varmistaa, että verkoston jäsenten kohtaamiset ovat laadukkaita. Laadua voidaan mitata tarkastelemalla sitä, kuinka hyvin toimijat oppivat toisiltaan ja kehittävät uutta tietämystään. Kyhäräinen korostaa, että asiakastarpeen tulisi määrittää palvelutarjonta sekä se, kuinka palveluiden tuottaminen kannattaa organisoida. Tähän tarvitaan yhteistyötä ja yhteiskehittämistä eri toimijoiden kesken. Eri toimijoiden eli tässä tapauksessa julkishallinnon, yritysten sekä muiden toimijoiden on varattava aikaa kehittämistyölle. Esimerkiksi valtiovarainministeriön AuroraAI-hankkeessa tunnistettiin alueet, joihin uudenlainen ajattelutapa vaikuttaa eli palvelut asiakkaille, projektointi, resurssit, osaaminen, johtaminen, tiedonhallinta, alusta, lainsäädäntö/sääntely sekä investoinnit. Yhteistyötä ei tule kuitenkaan jättää ainoastaan tiettyjen avainhenkilöiden varaan. Organisaatioiden on pystyttävä rakentamaan kumppanuuskyvykkyyttä, mikä tarkoittaa organisaation oppimisen lisäksi yhteistyörakenteiden ja -prosessien kehittämistä. Tiedon tulee kulkea organisaation sisällä ja hyvin toimiva organisaation sisäinen yhteistyö tukee myös ulkoisten kumppanien kanssa tehtävää yhteistyötä.

Verkostotoiminta poikkeaa hierarkkisen verkoston johtamisesta johtuen verkostotoiminnan erityispiirteistä. Näihin erityispiirteisiin luetaan vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus. Myös kokemus aitoudesta ja olemassaolosta ovat hyvin herkkiä ulkoiselle vaikuttamiselle ja vallankäytölle. Liiallinen ulkoinen puuttuminen ja ohjaus saattavat johtaa tilanteeseen, jossa verkostotoiminnan erityispiirteet eivät pääse toteutumaan. Johtajuutta ja vastuunkantoa tarvitaankin tästä syystä erityisesti verkoston jäseniltä itseltään (Valtioneuvosto, 2019, s. 15).

Archerin ja Cameronin (2013, s. 11) mukaan yhteistyösuhteessa vallan antaminen muille ei tarkoita, että verkoston jäsenet toimisivat ilman yhteistyötoiminnan johtajaa. Sillä

tarkoitetaan, että on tunnistettava missä ja milloin verkoston jäsenten oltava täysin yhtä mieltä ja milloin päätökset tulee tehdä yhdessä. Tämä vaatii myös tietynlaisten rajojen asettamista sekä kykyä toimia itsenäisesti yhteisten rajojen puitteissa. On osaltaan myös tunnistettava se, että toimijat eivät voi saavuttaa tavoitteitaan ilman muita toimijoita. Määräysvallan jakamisen kyky voidaan nähdä yhteistyöhön kykenevän johtajan ykkösominaisuutena.



**Kuvio 5** Verkostojohtamisen keskeiset piirteet analyysin perusteella

*”No, tota jonkun otettava joka tapauksessa langat käsiinsä ja – – niinku otettava siellä se vetovastuu, että se verkosto syntyy ja tota tavallaan jonkun on luotava se pohja, minkä päälle se verkosto rakennetaan.” H1*

Verkoston toiminnalla on oltava pohja, mihin verkoston toiminta perustuu. Tämä vaatii koordinoitua sekä agendan määrittämistä. Verkostotoiminnan pohja liittyy verkoston agendan määrittämiseen ja tästä syystä verkoston jäsenten onkin mietittävä, mitä

annettavaa heillä verkostolle on. Jos verkostolle ei ole annettavaa, ei verkoston jäsenen osallistuminen verkoston toimintaan ole tarkoituksenmukaista.

*”No siis se vaatii sellaista niinku – – että jos – – kun siinä ei olla tavallaan semmoisessa niin kun direktio-suhteissa, että ollaan samanarvoisia. Sehän vaatii sellaista – – paljon keskustelua esimerkiksi dialogisuutta ja niinku yhteisiä tavoitteita ja yhteistä ymmärrystä, mitä ollaan tekemässä ja miksi ollaan tekemässä.” H9*

*”Se aika paljon vaatii semmoista fasilitointia, että se tietyllä lailla niinku – – homma etenee eikä se lähde vellomaan tai – – jotkut henkilöt lähde niinku omia intressejään edistämään siellä, että pitää olla niinku tavallaan luottamusta ja yhteistä, että jaetaan samat tavoitteet ja sitten, että on vielä yhteinen ymmärrys niistä tavoitteista, että mitä ne tarkoittaa.” H9*

Käytännön johtamisen näkökulmasta haastatteluissa arvioitiin, että ns. normaalit johtamisen käytännöt ovat osa verkoston toimintaa ja johtamista. Keskustelu ja toisten osapuolten kuunteleminen ovat myös verkostotoiminnan ja –johtamisen keskiössä. Moni haastateltava nostikin esiin hyvän johtamisen peruseriaatteita ja hyvää johtamista arvostetaan myös verkostotoiminnassa.

*”Sitten en mä tiedä siis käytännön johtamisesta – – siis ihan normaalit johtamisen lainsäädännöt varmaan siinäkin sitten niin kun pätee eli kuunnellaan muita ja sitten tehdään päätöksiä ja tietysti ehkä jonkun pitää sitten valita se malli, millä mennään eteenpäin ja ehkä siinä se johtajuus sitten tuota tulee esiin.” H5*

Viestinnän merkitys korostui aineiston analyysissä. Viestintää korostettiin tärkeänä verkostotoiminnan elementtinä sekä verkoston sisällä että verkoston ulkopuolella. Luottamus mahdollistaa verkostoissa tehokkaan tiedonvaihdon (Järvensivu, 2019). Verkosto osaltaan tukee myös verkoston jäsenten yhteistoimintaa ja tiedon levittämistä (Juntunen, 1999, s. 74–76). Viestintä verkoston sisällä koettiin joissain haastatteluissa



haasteelliseksi. Tähän liittyi mm. aikaviiveet vastausten saamisessa, koska käsityksiä viestinvaihdon tehokkuudesta on monia. Joillain verkoston jäsenillä vastausten saamiseen saattoi mennä muutama päivä, joillain muutama viikko ja jopa kuukausikin. Koska monet yrittäjät toimivat osana vienninedistämisen verkostoja, niin usein nimenomaan yrittäjät vaativat vastauksia pikimmiten. Haastatteluissa myös todettiin, että verkostojen yrittäjäjäsenillä on usein vähäisesti aikaa käytettävissään verkostotoimintaan. Verkoston johtajalla tai koordinaattorilla tulee myös olla selkeä kuva siitä, miten verkoston viestintää hoidetaan ja mikä viestinnän fokus on.

*”Se, joka johtaa verkostoa – niin siis kommunikaatio A sisäisesti pitää toimia, B niinku ulkoisesti ja että, kuka sitä hoitaa ja sitten melkein, jos se on tällöinen alakohtainen, niin sitten fokus, että, mikä on sen verkoston tavoite ja miten niissä tavoitteissa pysytään.” H5*

Verkoston johtajan tai koordinaattorin tulee olla kuunteleva johtaja, joka osaa huomioida erilaiset mielipiteet ja ehdotukset. Verkostotoiminnassa tulee huomioida verkoston jäsenten erityisosaaminen ja antaa heille mahdollisuus tulla kuulluksi erityisesti heidän osaamisaluettaan koskevissa asioissa ja teemoissa. Jokainen verkoston jäsen tuo aina jonkin osaamisalueen verkostoon, minkä takia osaamista kannattaa myös hyödyntää verkoston parhaaksi. Dialogisuus liittyy sekä verkoston johtamiseen että viestintään. Haastatteluiden pohjalta voidaankin todeta, että verkostot elävät avoimesta keskustelukulttuurista.

*”Käytännön johtamista – – tietysti tänä päivänä täytyy olla sellainen, että pitää olla tavallaan tunnejohtamista, että jokainen tulee kuulluksi ja että tieto kulkee verkostossa ja kaikki saa sanoa siihen – – sanoa siihen sanansa, että kaikki on samanarvoisia siinä verkostossa, vaikka niinku – – sanoi, että osa tietää joistain asioista enemmän ja ottaa siitä sen takia luonnollisesti ehkä vetovastuun. Kun kaikki tekee vähän sitä omalla tyylillä kuitenkin – – niin tai ne asiat tulee varmaan tehokkaasti tehtyä, mut se, että kuunnellaan kaikkia ja ollaan avoimia mielipiteiden vaihtamiselle.” H8*

*” – – ottaako ne aktiivisesti osaa siihen keskusteluun vai onko ne enemmän sivustakatsojia, että kyllähän nyt ihmiset sitten ottaa, mitä erilaisempia rooleja. Kyllähän se vaatii siltä – – että ainahan sitä prosessia jonkun pitää niinku vetää ja fasilitoida ja osallistaa muita, että sittenhän toiset on aktiivisia ja toiset hiljaisempia ja sitten pitäisi kuitenkin olla sitten – silleen mahdollistaa että, kaikkien näkemykset tulee huomioituksi.” H9*

Käytännön johtamisen näkökulmasta eri osapuolten kuuleminen on keskeistä. Tämä voidaan nähdä myös motivointikeinona verkostossa, jossa jokainen jäsen voi tuoda oman osaamisensa kokonaisvaltaisesti esiin ja näin edistää verkoston toimintaa kohti yhteistä tavoitetta. Kukin toimija täydentää verkostossa toisia verkoston jäseniä ja tämä edistää osaltaan hyvää ja tehokasta tiedonkulkua. Johtamistaidoilla on valtava merkitys tästä näkökulmasta ja tämä vaatii verkoston johtajalta kunnioitusta ja ennen kaikkea luottamusta verkostojäsenten tietotaitoihin.

*”Tota – – mä lähden aina niinku siitä näkökulmasta, että tota verkosta tai ekosysteemistä – – ekosysteemi, missä sitten toimit, niin siinä pitäisi pystyä niinku tunnistamaan sen koko kentän, mutta – – myös se, että myös tunnistaa sen, missä itse olet siinä arvoketjussa tai ekosysteemissä ja että, mitä se kokonaisuus sitten toimii, koska, jos haluat sitä omaa verkostoa johtaa, niin niitä pelureita pitää siellä niinku tunnistaa ja tavallaan myös asettaa niinku jonkin tyyppisiä mittareitakin siihen, että, mikä on se tahtotila tai tavoite tai visio että, sitten siihen päästään.” H4*

Verkoston jäsenten tulee tunnistaa oma osuutensa verkoston toiminnassa. On tiedettävä, mitä lisäarvoa verkostoon voi omalla osaamisellaan tuoda ja verkoston jäsenen on ymmärrettävä oma osuutensa osana kokonaisuutta. Tämä on osa osaamisen ja itsensä johtamista, jolloin verkoston jäsen voi maksimoida verkostolle tuomansa hyödyn. Verkostossa, jossa usein ei ole yhtä määriteltyä johtajaa kuten hierarkkisessa mallissa,

on jäsenten toimittava oman osaamisalueensa johtajina. Oma osaamisalue pitää uskaltaa verkostossa tuoda esiin. Näin verkoston avulla voidaan luoda uutta ja edistää verkostolle asetettuja tavoitteita. Uskallus tuoda oma näkemys esiin voi parhaimmillaan edistää uudenlaista yhteiskunnallista keskustelua ja verkostot toimivat tälle erinomaisena alustana, kun koko verkoston potentiaali uskalletaan hyödyntää.

*”No no ehkä ainakin niinku rohkeutta olla mieltä eli eli kun eri rooleissa ihmiset kokoontuu ja siinä on tietty asia-agenda, niin sun täytyy rohkeasti – – eri osallistujien olla jotain mieltä, että verkostojohdaminen ei ole mun mielestä parhaimmillaan silloin, jos siellä on niinku joo joo -miehiä tai -naisia mukana vaan se on niinku parhaimmillaan sillä, että jokainen verkoston jäsen olisi aktiivinen ja sanoisi sen oman näkökantansa, niin siinä päästäisiin eteenpäin ja luomaan jotain uutta. Vähän nyt niinku kokeneena virkamiehenä mä koen, että Suomessa pitäisi uudistua tämän keskustelun, että me puhutaan niinku näitä samoja juttuja samoja tilastokeskuksen väestöennusteita ja me ei niinku nähdä, mitä kaikkea muuta maailmassa tapahtuu.” H10*

*”Tähän varmaan löytyy paljon jo akateemisia vastauksia. Mä itse näen sen, että käytännössä, ei teoriassa, käytännössä se tarkoittaa sitä, että haetaan kuhunkin strategiseen osa-alueeseen riittävä määrä toimijoita jollakin omalla erityisosaamisella.”*

H2

Useassa haastatteluvastauksessa esiin nostettu vähäinen johtamisen tarve korostaa edellä mainittua strategisten osa-alueiden osaajien asemaa verkostossa. Haastatteluvastauksessa (H2) ilmenee osuvasti se, että jokainen verkoston jäsen on oman osa-alueensa johtajana omilla tietotaidoillaan, millä täydennetään muita verkoston jäseniä verkoston toiminnassa. Tämä kuvastaa myös sitä, että verkosto vaatii pikemminkin johtamisen sijaan koordinoitua sekä tavoitteiden asettamista ja tavoitteisiin etenemisen seuranta.

Konkretia ja tavoitteellisuus verkoston johtamisessa nousi useassa haastattelussa esiin. Verkoston viesti jäsenilleen sen tavoitteista ja päämääristä ovat haastatteluiden perusteella keskeinen osa verkostotoiminnan mielekkyyttä. Viestiminen ajankohtaisista asioista ja tavoitteista luovat verkoston jäsenille konkretian tunteen, jonka avulla verkosto pystyy perustelemaan jäsenilleen, miksi verkostossa kannattaa olla mukana ja että verkostosta on jäsenilleen hyötyä. Näiden asioiden pitää näkyä myös tekoina.

*”Joo, kyllä mä ajattelen, että tärkein jotenkin – – ehkä tavoite siinä – – on sitten saada ne ihmiset ja organisaatiot niinku haluamaan ja toteuttamaan sitä yhteistä viestiä tai siis sitä tavoitetta ja visiota, mitä ollaan niinku aikaisemmin päätetty ja pohdittu, että jotenkin laitetaan asioita eteenpäin ja niin kuin näytetään se jotenkin konkreettisine niinku tekoina ja steppeinä eteenpäin.” H6*

Strukturoinnilla päästään haastateltavien mukaan parhaiten yhteisiin tavoitteisiin. Useassa haastattelussa todettiin, että verkoston toiminnalla pitää olla jokin ”pointti”, koska muuten verkostosta ei ole hyötyä. Verkosto on onnistunut työssään silloin, kun eri osapuolet saavat aidon hyödyn verkoston toiminnasta. Keskustelu verkostossa on tärkeää ja verkostot elävät keskustelusta, mutta keskustelujen hyöty tulee maksimoida.

*”Tää on mukavien ihmisten työtä elikkä kuten sanottu, on tosi kiva istua hyvien sidosryhmien kanssa ja pohtia maailmanmenoa, mutta sen pitää olla strukturoitua, jotta siitä on aidosti sitten jotain hyötyä.” H2*

Verkoston toiminnassa kukin toimija täydentää omalla osaamisellaan ja tiedoillaan muita verkoston jäseniä. Tällöin kukin verkoston jäsen voi keskittyä omaan vahvuusalueeseensa, mikä edistää verkoston tavoitteita. Kun jokainen verkoston jäsen voi täydentää omalla osaamisellaan verkoston toimintaa, on erikoisosaamisen omaavilla jäsenillä usein kontakteja myös verkoston ulkopuolelle. Epäviralliset organisaatiomuodot syntyvät sosiaalisista verkostoista, jotka sosiaalinen pääoma muodostavat. Sosiaalinen pääoma luo ryhmien jäsenille positiivisia ulkoisvaikutuksia ja ulkoisvaikutukset

saavutetaan jäsenten välisen luottamuksen, normien ja arvojen kautta. Kirjallisuudessa kuitenkin näyttää vallitsevan epäselvyyksiä ovatko nämä vaikuttavat tekijät välttämättömiä sosiaalisen pääoman näkökulmasta (Gannon & Roberts, 2020).

Vienninedistämisen verkostoissa on useita toimijoita julkiselta sektorilta, yrityksistä sekä toimijoista, jotka toimivat yksityisen ja julkisen rajapinnoissa. Vienninedistämisen verkostoissa eri toimijat ovat riippuvaisia toisistaan ja verkoston sisällä olevasta tiedosta. Tietoa voidaan saada esimerkiksi saatavilla olevista vienninedistämispalveluista, lainsäädännöstä tai hankkeista. Verkostoissa toimii yrityksiä, järjestöjä sekä julkishallinnon toimijoita. Vientiä suunnittelevat yritykset usein tarvitsevat eri verkoston jäsenten tietoa vientiä suunnitellessaan. Kyhäräisen esimerkki palveluiden tuottamisesta liittyy myös yritysten viennin edistämiseen. Verkosto ja sen sisällä oleva tieto voi puolestaan tarjota väyliä näiden palveluiden äärelle. On löydettävä sujuvat väylät saada tietoa sekä välittää tietoa saatavilla olevista palveluista.

*”Ymmärtääkseni se toimii hyvin, elikkä meillähän Pohjanmaalla on hyvä tilanne, kun meillä on erikseen vienninedistämisen organisaatio X, meillä on useita kehitysyhtiötä ja niinku tavallaan meillä on riittävästi tätä materiaalia vienninedistämässä eli ei ole minkään yhden tahon harteilla eli se antaa aina yrityksille – ei sitä turhaan tätä Pohjanmaata turhaan kutsuta vientirannikoksi. Täällä on vienninedistämispotentiaalia ja sitä on hyödynnetty hyvin. Se mihinkä melkein sanoisin, – mihin pitää kiinnittää huomiota on ne roolit ja mandaatti, että me aika luovasti hypitään eri organisaatioiden ja verkostojen välillä. Joskus se on oikein hyvä asia.” H2*

Verkostotoiminnassa mandaatti toimia edustajana verkostossa on keskeinen osa verkoston jäsenen työskentelyä. Verkoston jäsenenä tulee tietää, ketä edustaa ja mitä asioita verkostossa haluaa edistää. Myös moni toisistaan eroava organisaatio hoitaa vienninedistämiseen liittyviä asioita. Muutama haastateltava toimii vienninedistämisen ohella myös aluekehitystehtävissä, jolla on haastatteluiden pohjalta vahva yhteys myös vienninedistämiseen. Tämä on konkreettinen esimerkki eri toimijoiden välisestä

verkostoyhteistyöstä, jossa eri toimijat täydentävät toisiaan omalla osaamisellaan. Aluekehitysnäkökulmasta intressinä on saada alueelle investointeja, investointien kautta syntyy teollisuutta ja kilpailukykyinen sekä laadukas teollisuus luo kysyntää vientituotteille.

*”Nyt tietenkkin on paljon maailmanpoliittisia haasteita, jos miettii inflaatiota ja Venäjä-Ukraina tilannetta – – että miten se vaikuttaa yrityksiin – niin sitten tavallaan meidän pitäisi löytää vielä uusia keinoja – – juurikin houkutella sitten yrityksiä kiinnostumaan viennistä.” H7*

Vienninedistämisen verkostojohtamisessa verkoston jäsenten motivointi on tärkeä osa johtamista. Haastatteluissa nousee esiin esimerkkejä valmentavan johtamisotteen merkityksestä, jonka avulla verkoston jäseniä voidaan motivoida. Tähän vaikuttaa olennaisesti johtajan keinovalikoima, jonka pitää olla monipuolinen, koska verkostot koostuvat erilaisista persoonallisuuksista ja organisaatiokulttuureista.

Vienninedistämisessä tulee olla määritellyt yhteiset tavoitteet ja haastatteluissa vienninedistämisverkoissa todettiin olevan omat ongelmansa ja haasteensa. Verkostomaisella yhteistyöllä luodaan ”leveämmät hartiat” vienninedistämislle ja tavoitteet ovat yhteiset. Yritysten näkökulmasta keskeisintä on tiedonsaanti palveluista, joita kansainvälistyvät yritykset voivat hyödyntää.

*”Tää verkostomalli on niinku valittu tähän suomen vienninedistämismalliksi. Tää Team Finland -verkosto ja tota niin siinä on varmaan hyviä ja huonoja puolia, mutta toistaiseksi ainakin näkisin, että se verkosto on enemmän kuin yksittäiset organisaatiot. Lisäarvoa tavallaan suomalaisille kansainvälistyville yrityksille tulee siitä, että on tavallaan yhteistä asiakkuustyötä ja tavallaan se toimijoiden välinen yhteistyö on silleen saumatonta, mutta et eihän se täysin ongelmattonta ole. Jokainen tietysti tulee sen oman organisaationsa tavoitteiden kanssa sinne ja tavallaan on huomattu se, että*

*pitää olla just tosi selvää, että on yhteiset tavoitteet ja luottamusta ja yhteinen ymmärrys siitä, mitä ne tavoitteet merkitsee.” H9*

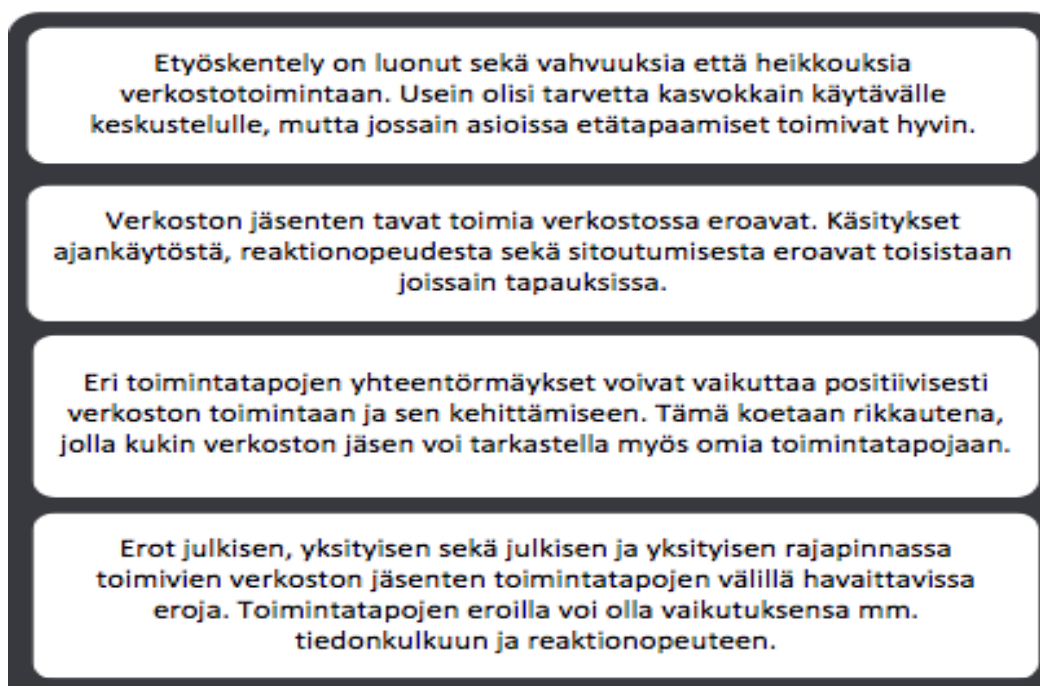
## **5.2 Erilaiset toimintatavat ja niiden vaikutukset**

Erilaisilla toimintatavoilla katsottiin haastatteluvastauksissa olevan vaikutusta verkoston toimintaan. Eri näkemysten ja toimintatapojen yhdistäminen saatetaan kokea haasteena, mutta verkostotoiminnalle tyypillinen ominaisuus on, että verkoston eri jäsenet täydentävät toisiaan tietotaidoillaan ja tällä voidaan edistää verkoston toimintaa. Eri toimintatapojen yhteentörmäys ei välttämättä ole verkoston kannalta huono asia vaan useampi haastateltava katsoi, että sen kautta voidaan myös kehittää uudenlaisia, mahdollisesti jopa toimivampia toimintatapoja. Tästä näkökulmasta erilaisten toimintatapojen yhteentörmäystä ei kannata pelätä vaan siinä kannattaa nähdä myös mahdollisuuksia verkoston kehittymiselle.

Haastatteluiden perusteella erilaiset toimintatavat koettiin luonnolliseksi osaksi verkostotyöskentelyä. Haastateltavat kokivat, että erilaiset toimintatavat täydentävät toisiaan ja eri toimijat voivat oppia tätä kautta myös uusia toimintatapoja. Korona-aika toi omat haasteensa vienninedistämisen verkostoille, mutta siitä myös opittiin. Monet korona-ajan käytännöt ovat edelleen käytössä monessa verkostossa ja etäyhteyksiä osataan sen ansiosta hyödyntää silloin, kun se parhaiten palvelee. Eräs haastateltava totesi etäyhteyden olevan hyvä keino silloin, kun tapaamisella on ns. kokousmaista sisältöä ja kun kyseessä esimerkiksi jonkin asian lyhyt katsaus. Haastateltavista moni oli kuitenkin sitä mieltä, että kasvokkain kohtaaminen on monessa yhteydessä toimivin tapa saada asioita hoidettua. Kasvokkain kohtaamisessa ideoita syntyy parhaiten ja oheiskeskustelut edistävät sosiaalisia suhteita verkostossa. Sosiaalisten ja epämuodollisten suhteiden ylläpito haastatteluiden perusteella elintärkeää verkoston toiminnalle.

*”Itse olen huomannut siis tässä korona-aikana ja sen jälkeen, että on tiettyjä asioita, mitkä oli ihan OK hoitaa etänä tai Teamsin välityksellä, mutta sitten miettii verkostoja kun ideoidaan, niin kyllähän se kasvotusten istuminen on aivan ylivoimainen. Siinä syntyy niinku sitä hyvää keskustelua pohdintaa ja siinä jää se mikkien vatulointi ja muut pois, että se niinku toimii paremmin, mutta sitten taas tavallaan, jos on sellaista hyvin kokousmaista sisältöä, niin sen ei tarvitse olla välttämättä niinku näin kasvotusten, mutta tosiaan se, että näkisin – että se verkosto varmaan saa itsestään enemmän irti, jos lähtee pohtimaan kasvotusten.” H8*

#### **Verkostotoimintaan vaikuttavat erilaiset toimintatavat**



**Kuvio 6** Verkostotoimintaan vaikuttavat erilaiset toimintatavat

Verkostoissa on erilaisia jäseniä ja käsityksiä verkostotoiminnasta on monenlaisia. Usein käsitykset verkoston jäsenten välillä liittyy tapaan hoitaa verkoston asioita, tekemisen tahtiin sekä käsityksiin verkostotoiminnasta yleisesti. Erilaisilla toimintatavoilla on usein vaikutuksensa verkoston tavoitteisiin pääsemisessä ja toimintatavat vaikuttavat siihen, miten verkoston jäsenet toimivat yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Eroja



toimintatavoissa voi olla esimerkiksi eri toimijoiden huolellisuudessa tai perusteellisuudessa, joissa käsitykset voivat erota toimijoiden välillä.

*”No, ehkä se huolellisuus siinä toiminnassa on selkeästi se vaikuttava asia, että ei jäisi niitä palloja ilmaan vaan olisi se työnjako ja siitä pidettäisiin kiinni, että tota vienninedistäminen – – kun siellä on se yritysrajapinta olemassa, niin se vaatii kyllä kauhean sitkeän toimintamallin ja mä oon joskus ollut jossain tilaisuudessa, missä joku kallis konsultti kertoi, että vienninedistäminen Suomessa on hirveän usein pelkkää googlaailua, että tehdään markkinaselvitykseksi kutsuttuja papereita ja sitten se käytännössä on vaan googletettu esitietoja kohdemaasta, niin niin se musta kuvasti silloin sitä hyvin sitä toimintamallia.” H2*

Haastattelukysymyksessä konflikti-sana koettiin ehkä hieman dramaattisena ilmaisuna ja konfliktitilannetta piti joissain haastatteluissa selventää. Kyseessä on erilaisten toimintatapojen yhdistämisen haasteet sekä toimintatapojen mahdollinen yhteentörmäys verkoston jäsenten kesken. Verkoston jäsenillä on haastateltavien mukaan yleensä yhteiset tavoitteet, mutta käsitykset edetä tavoitteisiin eroavat. Erilaisten toimintatapojen yhteentörmäys koetaan useassa haastattelussa ”rikkautena” ja yhteentörmäyksen johdosta verkostojen jäsenet saattavat oivaltaa uusien toimintatapojen hyödyllisyyden. Muutama haastateltava mainitsi myös sen, että kuullessaan paremman argumentin, he ovat valmiita muuttamaan mielipidettään omista toimintatavoistaan sekä kehittämään niitä.

*”Kaikilla on yleensä se sama maali, että halutaan ratkaista se asia tai viedä joku juttu maaliin tai keskustella just jostain asiasta ja tuota – niin siellä monta kertaa syntyy erilaisia näkemyksiä niin kun – – eri ihmisillä on, eri ihmisillä on niin kuin eri tavat ajatella asioita niin ja se on mun mielestä rikkaus.” H3*

Besharov ja Smith (2014, s. 364, 366, 371, 375) kirjoittavat, että osa tutkijoista yhdistävät monenlaiset logiikat kiistelyyn, konflikteihin ja logiikoiden sekoittumiseen.

Konfliktinhallinta on verkostoja tutkivassa kirjallisuudessa suurimmaksi osaksi tutkimatta. Usein esitetään naiiveja oletuksia siitä, että verkoston toiminta perustuu luottamukseen ja vastavuoroisesti hyväksytyihin normeihin. Tällä usein tarkoitetaan harmonisia suhteita vaikka samaan aikaan yhteistyöstä ja kilpailusta syntyy jännitteitä. Tätä tilannetta usein pidetään luonnollisena (Matthews, 2018).

Epäselvyydet ja sopimussuhteet nousivat eräässä haastattelussa keskusteluun. Haastateltava piti tätä eräänlaisena konfliktitilanteena, kun kyseessä oli kustannusten jako löyhässä verkostossa. Kustannuskysymyksissä löyhä verkosto on ongelmallinen, koska kirjallista sopimusta kustannusten jaosta ei välttämättä ole ja toiminta on usein epäformaalia. Kun verkostolla on kustannuksia, niin tietynlaiset sopimukset kustannuksista ovat suotavia, koska näin jokainen verkoston jäsen tietää, missä mennään.

*”Siitä oli konfliktitilanne ja nimenomaan tällainen, että, kun ei ollut sopimussuhteita varsinaisesti toistensa kanssa vaan ruvettiin tällaisessa löyhässä verkostossa jakamaan kustannuksia, niin se oli sitten isompi kuin se kolme numeroa niin siinä oli vähän semmoinen – kurja tilanne, mutta en mä tiedä, onko se kauhean tyypillistä.” H7*

Verkosto yhdistää osaamisalueiden lisäksi eri organisaatiokulttuureita ja persoonallisuuksia. Osa verkoston jäsenistä saattaa tulla hyvin erilaisista organisaatiokulttuureista kuin osa ja tämä vaikuttaa joskus tehtävään yhteistyöhön. Yhteistyön toimivuus on joskus myös persoonakohtaista, millä on vaikutuksensa verkoston toimintaan. Verkoston jäsenet saattavat painottaa eri asioita ja kullakin verkoston jäsenellä on prioriteettinsa. Eräs haastateltava totesikin, että tilannetta voi omalla tavallaan verrata arkielämään. Toisten kanssa asiat sujuvat paremmin ja toisten kanssa heikommin.

*”No, kyllä niitäkin on näkynyt ja kyllähän se aika paljon sitten on niinku persoonien välistä konfliktia monesti tai sitten organisaatiokulttuurien välistä, että tullaan hyvin erilaisista organisaatiokulttuureista, joissa on erilaiset toimintatavat. Joillekin on joku*

*asia tärkeä ja toiselle toinen, mutta pääosin – – mitä mä sanoisin – – että tää on niinku ihmisten – – niinku persoonien ja ihmisten välistä, että joidenkin kanssa homma vaan toimii ja sitten joidenkin kanssa niinku ei.” H9*

Verkostossa toimivat vahvat persoonallisuudet saattavat myös tietämättään käyttää valtaa verkostossa tavalla, joka ei edistä verkoston toimintaa. Erään haastateltavan mukaan tietynlaiset vahvat persoonallisuudet saattavat ottaa tilan haltuunsa tavalla, jolla muut jäsenet saattavat jättäytyä keskustelusta sivuun. Haastateltavan mukaan verkosto on parhaimmillaan silloin, kun kaikki saavat tarvitsemansa tilan ja voivat tuoda näkemyksensä esiin.

*”– – ehkä näin niinku, minkä joskus kokee verkostoissa hankalana, niin on tietyt vahvat persoonallisuudet, jotka alkaa viemään niinku tilaa muiden mielipiteitä, kun he käyttävät niinku pitkiä puheenvuoroja ja he kommentoivat jokaista asiaa eli tavallaan mä koen, että verkosto olisi parhaimmillaan silloin, kun kaikki saisi sitä tilaa eikä niin, että siellä on se kaksi tai kolme (henkilöä), jotka aina vie sen sen puheenvuorotilan. Se johtaa sitten siinä verkostossa siihen, että ne muut vaikenee.” H1*

### **5.3 Viennedistämisen verkostotoiminnan kehittäminen ja haasteet**

#### **5.3.1 Verkostotoiminnan keskeiset haasteet**

Keskeisinä haasteina koettiin tiedon jakaminen ja viestintä. Lainsäädännölliset muutokset ja niiden kautta tulevat rajoitteet saattavat ajoittain estää verkostojen jäsenten keskinäistä viestintää. Tietosuojalainsäädäntö pakottaa verkoston jäseniä toimimaan tietyllä tavalla, mikä saattaa osittain rajoittaa tiedon välittämistä. Tuurnaksen, Stenvallin ja Ranniston (2015) mukaan verkostojohtamisen haasteisiin voi lukeutua rakenteelliset aukot (structural holes) ja rakenteelliset aukot usein luovat kilpailuetua niille, joiden suhteet ulottuvat aukkojen yli. Tiedonvälityksessä ja jakamisessa voidaan

huomata myös rakenteellisia aukkoja, jotka voivat ilmetä valtuuksissa jakaa tietoa ja saada tietoa. Tietosuojalainsäädännön luomat haasteet voivat osaltaan luoda rakenteellisia aukkoja, mutta vastauksissa todettiin, että tämän kaltaisen haasteen kanssa on elettävä haasteista huolimatta. Moni vienninedistämisorganisaatio joutuu lainsäädännön puitteissa kysymään yrityksiltä luvan välittää tietoa eteenpäin esimerkiksi heidän palvelutarpeistaan tai toiselle toimijalle, joka voisi yrityksen asiaa edistää paremmin. Muun olennaisen tiedon välittämisen kohdalla koettiin osaltaan haasteita vaikka kaikkea tiedon välittämistä tietoturvalainsäädäntö ei sidokaan. Eräs haastateltava kertoi tiedonvälityksen johtuvan osittain ns. siiloutumisesta, jolloin tärkeä tieto ei välttämättä kulje eteenpäin vaan se pysyy vain tiettyjen verkoston jäsenten tiedossa

*”Tiedon jakaminen. Se on niinku ehkä ensimmäinen semmoinen, joka tulee mieleen. Sitten, kun on tullut nää kaikki tietosuoja-asiat hyvin vahvasti framille, niin se estää meitä niinku jakamasta toisillemme hyvin olennaista tietoa.” H1*

*”– – että kuinka ollaan tehty yhteistyötä keskenään että – koska tiedon välittäminen ei ole niinku riittävää – – että jokaisella on niitä omia siilojaan kuitenkin ja eikä tajuta sitä oleellista tietoa, että vaikka ei olisi mitään niinku pimittämistä, mutta sitten vaan ei tajuta, että mikä kaikki tieto olisi toisten kannalta.” H9*

Monilla vienninedistämisverkostoilla on haasteensa rahoituspohjan kanssa. Rahoitukseen liittyvät kysymykset voivat luoda kilpailua verkoston jäsenten välille ja usein saatetaan kilpailla samoista rahoituksista. Rahoituksen hakemisessa verkoston jäsenet usein taistelevat omasta olemassa olostaan. Tällä on omat vaikutuksensa verkoston toimintaan. Samoista resursseista kilpaileminen saattaa viedä energiaa verkoston toiminnalta. Vienninedistämisessä rahoituspohja on yksi keskeisimmistä asioista toiminnan kannalta.

*”Kun organisaatioilla on päätehtävä vienninedistäminen, mutta siihen sivuun liittyy niin oleellisesti se, että onko heidän rahoituspohja kunnossa vai ei. Niin joskus joudutaan*

*liian usein menemään se rahoitus edellä ja silloin se tarkoittaa sitä, että kilpaillaan ehkä samoista rahoitusmuodoista tai samoista rahoitushakuhankkeista, niin eihän se silloin edistä sitä vienninedistämistä vaan se edistää sen organisaation olemassaoloa.”*

## H2

Teoriaosuudessa käsitellyn institutionaalisen isomorfismin yhteydessä aikaisempi tutkimuskirjallisuus on erottanut toisistaan kilpailuun perustuvan isomorfismin ja institutionaalisen isomorfismin. Kilpailuun perustuvassa isomorfismissa organisaatiot kilpailevat samoista resursseista ja institutionaalinen isomorfismi johtuu organisatorisesta kentästä, joka mm. kilpailijoista ja sääntelyviranomaisista (Jeyaraj & Zadeh, 2020). Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että kilpailullinen isomorfismi on osittain läsnä vienninedistämisen verkostoissa rahoituskysymyksiä osalta. Institutionaalisen isomorfismin näkökulma haastaa vienninedistämisen verkostojen jäseniä toimimaan samankaltaisilla tavoilla. Tämä näkökulma haastaa samankaltaisia organisaatioita samankaltaisiin toimintatapoihin, jotta verkosto voi toimia mahdollisimman tehokkaasti yhteisten tavoitteiden puolesta.

Vienninedistämisen toimenpiteet vaativat usein yritysten näkökulmasta nopeitakin toimenpiteitä. Julkisen sektorin toimijoiden näkökulmasta haasteena on lainsäädäntö, joka voi luoda toimenpiteisiin hitautta ja byrokratiaa. Institutionaalinen isomorfismi kyseenalaistaa erilaiset toimintatavat vienninedistämisyhteisöissä, koska mukana on julkisen sektorin, yksityisen sektorin sekä järjestöjen toimijoita. Yrityksien edustajilla ja julkisen sektorin edustajilla on usein eri käsitykset siitä, miten asioiden kuuluu edetä. Lainsäädännön luoma byrokratia saattaa hidastaa yritysten vaatimuksia vienninedistämisyhteisöissä. Tämä ilmeni myös useassa tutkimushaastattelussa.

Osa haastateltavista koki yhdeksi keskeiseksi haasteeksi ajanpuutteen, koska monella haastateltavista työtehtävät ovat laajoja ja työssä aikaa menee laajasti eri asioihin. Nopeatempoisessa yhteiskunnassa ja nopeasti tapahtuvat muutokset pakottavat myös priorisoimaan ajankäyttöä. Täysipainon verkostotoiminta ei täten ole kaikissa

tilanteissa mahdollista, kun aikataulut ovat tiukat ja työtehtäviä on laajasti. Useampi haastateltava haluaisi sitoutua verkostojen toimintaan, niin paljon kuin mahdollista, mutta kaikissa organisaatioissa aikaa ei pystytä välttämättä allokoimaan tarpeeksi verkostotoimintaan.

*”Joo, no ehkä se on nykypäivänä se ajankäyttö, ettei aina tahdo löytyä aikaa sen verkoston asioille tai muuta. Ainakin mä koen – – kun koko ajan tuntuu, että mennään pää kolmantena jalkana, niin joskus tuntuu – – tuntee huonoa omaa tuntoa, ettei ole ehkä kerennyt paneutua siihen aiheeseen, mitä siellä keskustellaan.” H3*

Eräs haastateltava nosti verkostotoiminnan haasteeksi myös verkostojen epäaktiiviset jäsenet. Jotkut verkostojen jäsenet saattavat haastateltavan mukaan olla mukana verkoston toiminnassa saadakseen ”sulkia hattuun” ja ”CV:n täytettä”, mutta lopulta näitä jäseniä ei välttämättä nähdä tapaamisissa pitkään aikaan. Tämä näyttäytyy verkostotoiminnassa ongelmallisena ja saattaa vähentää motivaatiota verkostossa toimimiseen. Toimijoiden sitouttaminen verkostotoimintaan on haasteena useampien haastatteluiden pohjalta.

*”Eihän ne ole tota – – tässä varsinkin – näissä ekosysteemeissä ja klustereissa, niin tullaan just tähän, että välillä nää verkostojen jäsenet eivät tiedä, että ovat siinä mukana ja sitten niinku sitoudutaan ehkä vähän huonommin, jos ei olla tietoisia, että me ollaan mukana. Toinen on just myös se, että onko siinä joku rahallinen panostuskin ja vaaditaanko vai eikö – – ja näin niin – – tota mun mielestä tässä nähdään kyllä se, että valitettavasti ei aina sitouduta. ” H4*

Verkostoon sitoutumista voidaan tarkastella monella tavalla. Eräs haastateltava kertoi, että verkoston jäsenen on hyvä tunnistaa mandaatti, jolla jäsen verkostossa toimii. Haastateltavan mukaan sitoutumista osoittaa se, että verkoston jäsen on valmis edistämään verkostossa sovittuja asioita omassa organisaatiossaan. Verkostojen jäsenten tulisi sitoutua siihen, että verkostoissa sovittuja asioita vietäisiin myös

verkostossa edustettujen organisaatioiden työntekijöiden työnkuviin mahdollisuuksien mukaan. Tämä tietenkin riippuu verkostosta eli siitä, kuinka sitova verkosto on kyseessä. Eräs haastateltava lisäsi tähän, että esimerkiksi valtion organisaatioiden muodostamisessa verkostoissa tämä on usein keskeinen osa verkostoon sitoutumista.

*”Se riippuu verkostoista, mutta sitten kyllähän se varmasti vaihtelee ja just, että tavallaan sillä henkilöllä pitäisi olla sen oman organisaationsa mandaatti viedä niitä oman organisaation asioita eteenpäin verkostossa. Sitten taas toisaalta, kun verkostossa sovitaan jotain, niin sitten tavallaan vietäisiin niitä asioita myös siellä omassa organisaatiossaan eteenpäin.” H9*

Osa haastateltavista kertoi verkostotoiminnan haasteiden liittyvän rohkeuteen uudistaa. Eräänä esimerkkinä nostettiin esiin, että verkoston toimintaa tulee voida tarkastella siten, että onko jonkin verkoston ylläpitäminen itseisarvo, jos verkoston toiminnalla ei saada mitään aikaan. Projekti- tai hankeluontoisuus koettiin osassa haastatteluissa verkostotoiminnalle hyväksi tavaksi, koska tällöin verkostolle pystytään paremmin luomaan aikataulu, tavoitteet ja päämäärät. Verkoston määräaikainen toiminta osaltaan saattaa luoda myös parempaa motivaatiota osallistua verkoston toimintaan.

*”– että siitä ei tulisi semmoista – – tää on varmaan nyt huono esimerkki, mutta virkamiesmäistä ajatusta tavallaan, että tähän on kerran tultu, niin tämä sitten vaan jatkuu. Niin sitten se niinku se laiskistuu tavallaan, että, jos se olisi ja vaikka se uusi jatko, uusi kausi vähän niinku uusi eduskunta niin tavallaan ei olisi itsestänselvyys, että joku toimija haluaa vaikka jatkaa – voi tavallaan myös kunniakkaasti vetäytyä.” H7*

### **5.3.2 Keskeisimmät kehittämiskohteet vienninedistämisen verkostotoiminnassa**

Strategisuus koettiin haastatteluissa tärkeäksi osaksi verkoston toiminnan järjestelmällisyyttä. Pidemmän aikavälin tavoitteiden sekä välitavoitteiden asettaminen loisi järjestelmällisyyttä vienninedistämisen verkostoihin ja jos tuloksia ei synny, niin tulee verkostoa tarkastella uudelleen jatkon näkökulmasta.

*”No, ehkä tosiaan, jos mennään siihen spesifiin niinku vienninedistämisen verkoston toimintaan, niin, jos se on niinku pääosin yrityksistä koostuva verkosto, niin siinä ehdottomasti tarvitaan tosi dynaaminen – – niinku strateginen ote, konkreettisia tuloksia mahdollisimman nopeasti. Jos se on taas niinku julkisista organisaatioista koostuva vienninedistämisen verkosto, niin ehkä mä väittäisin, että nopeampi reagointikyky sitten yritysten haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen.” H6*

Tuloksellisuus koettiin useassa haastattelussa asiaksi, jolla luodaan motivaatiota toimia verkostossa. Tuloksellisuus luo myös verkoston toiminnalle tarkoituksenmukaisuutta, kun toimijat voivat kokea verkoston toiminnan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Verkoston toiminnassa ilmenee myös se, mihin toimijoiden todella kannattaa käyttää aikaansa. Jos toiminnasta ei ole mitään hyötyä kenellekään, on verkoston roolikin kyseenalainen.

*”Sen jälkeen, kun se hyvä tilannekuva on tehty, niin mä uskon, että siinä prosessissa tulee esille, mitä pitää kehittää tällä hetkellä, mitä yrityskentän kuuluu, niin on ihan selkeästi pro-aktiivisuus eli meidän teollisuudella menee niin hyvin, niin myöskin vienninedistäminen on aika pitkälle reaktiivista. Me reagoidaan silloin, kun meiltä halutaan tuotteita ja yritykset toivoo, että me palattaisiin sille tavallaan selkeälle viennin/myynnin edistämisen linjalle.” H2*

Muutama haastateltava nosti esiin nopean reagoinnin verkoston sisällä. Nopealla reagoinnilla ja proaktiivisuudella voidaan edistää verkoston toiminnan hyötyjä verkoston jäsenille, mikä ilmenee myös verkostotoiminnan lopputuloksissa.

*”Tätä vientiasiaa mä oon usein kuvannut – vähän verrannut tämmöiseen tuota kristilliseen evankeliumin julistamiseen, että vienti – – vaikka sitten vaikka se ei aina kaikkia kiinnostaisikaan, niin me silti julistamme viennin ilosanomaa ja yritämme niinku tehdä siitä houkuttelevan. – – se on tämä tämmöinen – – tavallaan se meidän tavoite,*



*niin sitten se, että mitenkä motivoi ne kumppanit mukaan, että miksi kunkin organisaation – – tai siellä on kuitenkin kaupallisiakin yrityksiä välillä mukana näissä, niin miksi ne ovat mukana missäkin hankkeessa, että mitä me siellä verkostolla tavoitellaan.” H7*

*”Tota, mun mielestä mun mielestä se vaatii todella paljon tota kanssakäymistä eri tasoilla – – jos me konkretian kautta nyt, kun me ollaan tota me ollaan tätä Nordic Hub luotu, mikä on avusta suomalaisille klustereille, niin ollaan todettu, että ensin pitää tavallaan varmistaa, että puhutaan samoista asioista – – ja se vaatii aika paljon – – semmoinen niinku syvempi ymmärrys asioista pitää jotenkin saada ja että se on ja se on – – se mun mielestä iso haaste ja se vaatii aina aikaa ja sen takia mä sanoisin, että se pitää aina priorisoida – –, että pitää keskustella ja käydä aidosti semmoista keskustelua.” H4*

Haastatteluissa kävi ilmi erilaisten verkostojen sisäinen kilpailu. Alueellisesti kilpailua tapahtuu jonkin verran ja tämä koetaan haitalliseksi yhteisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Vienninedistämisessä tavoitteet ovat alueellisia sekä valtakunnallisia, minkä näkökulmasta keskinäinen kilpailuasetelma ei tue valtakunnallisia tavoitteita. Yhteistyö verkoston sisällä sekä muiden verkostojen kanssa ovat keskeisiä elementtejä menestyksekkäälle vienninedistämistoiminnalle.

*”– – että ketkä kaikki tässä on mukana ja minkälaisella roolituksella, niin se on mun mielestä tarpeen ja sitten siinä johtamisessa, niin sellaisen punaisen langan kehittyminen, että se yleinen vientirannikko-käsite tulisi kaikkien strategioihin mukaan eikä siinä kisattaisi muiden alueiden tai muiden kanssa siis – että mulla on se näkemys, että tällöinen alueiden kilpailu on vahvistunut ja siinä tarvitaan sitten paljon eri toimijoita.” H2*

Useampi vastaaja koki kasvoikkana tapahtuvat tapaamiset hyväksi kanssakäymisen tavaksi, jota toivottiin tulevaisuudessa enemmän. Tällöin viestintä on selkeämpää ja

suoraviivaisempaa. Korona-ajan tuomat etätyöskentelyn hyödyt eivät kuitenkaan olleet unohtuneet ja niiden hyödyntämistä on jatkettu niissä yhteyksissä, missä se on koettu hyväksi työskentelytavaksi. Sähköpostin välityksellä toimiva viestintä koettiin osaltaan hitaaksi ja epäkäytännölliseksi, koska vastausajat ovat usein pitkiä, koska käsitykset sopivasta reaktionopeudesta eroavat eri verkostotoimijoiden välillä. Myös perinteiset puhelinsoitotkin koettiin osiltaan tehokkaaksi viestinnän tavaksi, koska näin vastauksen saa yleensä nopeammin.

*”Järjestetään Teamseja ja muita sitten ja sittenhän mulla on tosi paljon eri tyyppisiä verkostoja, kun aika paljon on kerennyt tuota – – eri töissä olemaan ja tuota eri puolilla Suomea niin kyllähän se vaatii se verkosto jonkin näköistä ylläpitoa, että se pysyy olemassa.” H3*

Verkoston toiminnan ylläpito on tärkeää jatkuvuuden ja sitoutuneisuuden kannalta. Tämä vaatii johtamistaitoja sekä organisointikykyä, joka haastatteluvastauksissa ilmenee. Verkoston olemassaolo vaatii verkoston ylläpitoa sekä selkeää agendaa ja jatkuva verkoston kontaktointi on sen toiminnan kannalta keskeisessä asemassa. Muuttuva yhteiskunta sekä yhteiskunnalliset haasteet luovat verkostoille tarpeen ajan hermolla ja tiedottaminen uusista muutoksista on monessa tilanteessa tarpeen.

Verkostotoiminnan jatkuvuuden tärkeyttä korostettiin haastatteluvastauksissa. Jatkuvuudella ja säännöllisyydellä verkosto pystyy jalostamaan myös omaa toimintaansa. Toinen näkökulma oli edellä mainittu projektiluontoisuus, jossa verkosto toimii tietyn ajan puitteissa. Pitkään toimineet verkostot voidaan nähdä myös institutionalisoituneina rakenteina, joiden toimintaa vaan ”jatketaan, kun tapana on ollut”. Moni verkoston jäsenyys saatetaan kokea vain pakollisena osana omaa toimenkuvaa.

Haastatteluissa nostettiin verkostotoiminnan kehittämiskohteeksi kokeilukulttuurin edistämisen verkostotyöskentelyssä. Kokeilujen avulla voidaan saavuttaa uusia

toimintamuotoja ja oppia uusista tavoista tehdä, jotka voivat palvella verkoston toimintaa entistä paremmaksi.

*”Mä kehittäisin niinku enemmän sellaiseen kokeilevaan, että ei tarvitse aina mennä niinku muuallakin mennään vaan, että voi niinku kokeilla vapaasti ja sitten todetaan että, OK, tää ei toiminut koitetaan jotain muuta. Se, että ei tehdä koko aikaa sillä samalla sapluunalla vaikka se olisikin toimiva sapluuna – vaan tavallaan sitten – kokeiluilla ja vähän ehkä sellaisilla extempore hullunkurisilla juttuja, niin niilläkin sitten taas ehkä saavutetaan sitä uutta asiakaskuntaa.” H1*

Verkoston oppimisprosessi alkaa verkoston jäsenten aktivoinnilla, jossa jäsenet tuovat aiemmat kokemuksensa sekä tietonsa esiin. Aktivointivaiheessa havainnoidaan myös tarpeet uuden oppimisella. Toisessa vaiheessa verkosto etsii ja omaksuu uutta tietoa sekä kokoaa yhteen vanhaa ja uutta tietoa. Kolmas vaihe pitää sisällään verkostojen tietojen muokkaamisen taidoiksi omakohtaistamalla tietoa, ottamalla uudistusaskeleita sekä viemällä kokeilujen avulla tietoa käytännön tasolle. Kokeiluvaiheen jälkeen verkoston jäsenet analysoivat opittua tietoa kriittisesti ja jäsentävät opituista asioista uudet ja yhteiset toimintatavat. Verkoston avulla uutta tietoa tai toimintatapoja juurrutetaan ja levitetään laajemmalle Järvensivu (2019, s. 175—179).

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena vienninedistämisen toimijat kokevat verkostajohtamisen ja verkostotoiminnan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimusongelmana oli, miten verkostot ja niiden johtaminen toimivat vienninedistämisessä. Ensimmäisenä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää eri asiantuntijoiden käsitys verkostotoiminnasta ja sen johtamisesta. Toisena tutkimuksessa haluttiin pureutua niiden haasteisiin ja kehityskohteisiin. Haastateltavat edustivat erilaisia organisaatioita ja positioita, jonka tarkoituksena oli tuoda esiin vienninedistämisverkostojen toimintaa ja johtamista laajemmin. Tällä pyrittiin myös hahmottamaan eri organisaatioiden kumppanuus- ja riippuvuussuhteita suhteessa toisiinsa.

Tutkimuksen viitekehys muotoutui verkostajohtamisen ja verkostotoiminnan keskeisten haasteiden selvittämisen ympärille, joihin haettiin vastauksia teemakysymyksillä. Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus osoitti verkostajohtamisen ja verkostotoiminnan olevan monisyinen kokonaisuus, joka ei tule koskaan valmiiksi. Verkostajohtaminen ja verkostotoiminta ovat jatkuvan kehittämistarpeen alla ja käsityksiä ”oikeanlaisesta” verkostotoiminnasta on useita. Suhteutettuna käytettyyn teoriakirjallisuuteen oli huomattavissa osittain hyvinkin vahvoja yhteyksiä suoraan verkostajohtamisen ja institutionaalisten logiikoiden teorioihin. Moni haastatteluun vastanneista peräänkuulutti vastavuoroisuutta ja luottamukseen pohjautuvaa yhteistyötä. Vapaaehtoisesti toimivat toimijat ovat itsenäisiä päätöksentekijöitä, jotka valitsevat itselleen sopivat tavoitteet, prioriteetit, toimintatavat sekä tavan osallistua verkoston toimintaan (Järvensivu, 2019, s. 37).

Haastattelut antoivat erilaisia perspektiivejä vienninedistämisverkostojen toimintaan, mutta tutkimuksesta ei kuitenkaan tämän johdosta tullut liian laaja. Monissa vastauksissa oli huomattavissa paljon samankaltaisuutta, mikä kuvastaa verkostotoiminnan haasteita myös yleisesti. Kun teemat ovat samat kaikille, niin usein on myös odotettavissa samankaltaisia vastauksia. Niin myös tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin verkostajohtamista pitkälti haasteiden ja kehittämisen näkökulmasta. Luottamus, vapaaehtoisuus ja vastavuoroisuus olivat useiden haastateltavien henkilöiden mielestä keskeisimpiä verkostotoiminnan elementtejä. Haastatteluiden yhteydessä voitiin todeta, että verkostajohtamisen teoria ilmenee vastauksissa hyvin vahvasti ja teoreettisesta puolesta keskusteltiin myös joidenkin haastateltavien kanssa.

Institutionaalisen isomorfismin teoria peräänkuuluttaa organisaatioiden toimintatapojen yhdenmukaistumista. Empiiristen havaintojen perusteella tutkimukset ovat tukeneet organisaatioiden yhdenmukaistumiskehitystä. Organisaatiot tavoittelevat usein kilpailuetua suhteessa muihin joko yhdenmukaistamalla rakenteitaan tai eriyttämällä rakenteitaan (Mänttari-Van Der Kuip, Tammelin & Anttila, 2018, s. 234-235). Useimmat haasteet verkostotoiminnassa liittyivät erilaisiin toimintatapoihin ja useassa haastattelussa nostettiin esiin reagointikyky sekä tiedonkulku. Julkisten toimijoiden byrokratia koettiin osassa haastatteluissa osin hidastaviksi tekijöiksi, kun tarkastellaan verkoston jäsenten reaktionopeutta ja sitä kautta verkoston asioiden etenemistä. Tietosuojalainsäädäntö sekä julkisten organisaatioiden prosessit suhteessa vienninedistämisverkostojen toimintaan vaikuttavat osin asioiden etenemisnopeuteen, mutta haastatteluissa todettiin, että lainsäädännöllisiin asioihin on vaikea vaikuttaa ja lakia tulee noudattaa toiminnassa kaikilta osin.

Herää kysymys, että olisiko lainsäädännöllisillä muutoksilla positiivisia vaikutuksia, jos tiettyjä prosesseja helpotettaisiin vai jatkuisivatko haasteet samankaltaisina, mutta toisessa muodossa. Tulisiko julkisten organisaatioiden mahdollisesti ottaa mallia yksityisen sektorin toimintatavoista tässä suhteessa? Suhteessa vienninedistämisen verkostotoimintaan tarvetta voisi ollakin, koska moni haastatteluun osallistuneista kaipasi verkostojen toimintaan ketteryttä ja tehokkuutta. Tällä voisi olla positiiviset vaikutukset myös vientiä suunnittelevien tai vientiä toteuttavien yritysten näkökulmasta. Toinen kysymys on se, että miten tämän kaltainen muutos toteutettaisiin. Tämä vaatisi organisaatioiden uudelleenjärjestelyitä ja verkoston

toimijat joutuisivat tarkastelemaan omia toimintatapojaan kriittisesti, riippumatta siitä onko kyseessä julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin organisaatio. Tiedonvälityksessä kaikkea toimintaa sitoo EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR), jonka yli ei voi kävellä ja perustelut asetukselle ovat aiheelliset. Pikemminkin verkoston jäsenten tulisi tarkastella keskinäistä yhteistyötään sekä omia toimintatapojaan, miten toimintaa voisi sujuvoittaa.

Verkostojen sisällä vallitsee usein toiminnallista ja ajallista riippuvuutta sekä voima- ja tietorakenteita. Verkosto tukee näin keskinäistä yhteistoimintaa (Juntunen, 1999, s. 74-76). Suhteutettuna haastatteluvastauksiin tämä väite ilmenee vahvasti useassa kohdassa. Toiminnallinen riippuvuus ilmenee haastatteluissa organisaatioiden keskinäisen riippuvuuden muodossa ja vienninedistämisessä eri toimijat ovat riippuvaisia toisistaan, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Yritykset ovat riippuvaisia neuvonnasta ja muista tukipalveluista, mikä edellyttää palveluiden saatavuutta joskus nopeallakin aikataululla. Ajallinen riippuvuus liittyy osaltaan saavutettavuuteen ja reaktionopeuteen, koska usein palveluita saatetaan tarvita nopeastikin.

Laajasti kuvattaessa verkosto tarkoittaa eri näkökulmien välisiä kytkentöjä ja riippuvuussuhteita. Verkostomalli on kompleksinen kokonaisuus ja verkoston toiminta usein kestää vain tietyn ajan (Juntunen, 1999, s. 75). Haastatteluissa esiin nousut verkostotoiminnan projekti- tai hankeluontoisuus kuvastaa tarvetta verkostotoiminnan tavoitteellisuudelle. Rajattu aika verkoston olemassaololle luo tarpeen toiminnan strukturoinnille, jonka avulla verkoston toiminnasta voidaan saada tarkoituksenmukaisempaa, jopa tehokkaampaa. Projekti- tai hankeluontoisilla verkostoille voidaan asettaa aikataulu, välitavoitteet sekä tavoitteet projektin tai hankkeen loppuun. Tämän jälkeen verkostotoiminnan muotoa voidaan tarkastella tuloksien pohjalta sekä käydä läpi tekijät, mitkä todettiin toimiviksi ja mitkä vähemmän toimiviksi. Tämän kaltaisella verkostotoiminnalla voidaan arvioida olevan positiiviset vaikutukset verkoston jäsenten sitouttamiseen sekä motivointiin, kun tietty toiminta-aika on määritetty. Näillä keinoilla voidaan ehkäistä verkostojen institutionalisoitumista,

jonka vaikutukset verkostotoimintaan eivät aina ole positiivisia. Verkosto ei voi olla olemassa vain verkoston olemassaolon vuoksi vaan sille pitää olla tarkkaan määritellyt tavoitteet.

Haastatteluissa verkoston jäsenten sitoutuminen nousi yhtenä keskeisenä aiheena esiin. Keinoja sitouttaa on haastatteluiden pohjalta monia. Tavoitteet sekä konkretia nousivat useassa haastattelussa esiin. Mitkä ovat vienninedistämisen verkostojen tavoitteet? Ovatko ne vienninedistäminen vai ollaanko verkostossa jäsenenä vain sen takia, että tapana on ollut? Miten verkoston jäsenten ajankäyttö voidaan maksimoida heidän hyödykseen? Haastatteluissa ilmenneet vastaukset kertoivat vaihtelevasti verkoston jäsenten sitoutumisesta verkostoon. Pääsääntöisesti jäsenet ovat sitoutuneita, mutta osa jäsenistä saattaa jättäytyä matkan varrella pois verkoston toiminnasta. Juntusen mukaan verkosto on kompleksinen kokonaisuus (1999, s. 75). Verkoston kompleksisen muodon takia kaikki jäsenet eivät välttämättä koe saavansa kaikissa tilanteissa parasta mahdollista hyötyä verkoston toiminnasta. Taustalla voivat olla konkretian puute, vähäinen koordinaatio tai strukturointi. Näiden tekijöiden puuttuessa verkosto ei välttämättä palvele jäseniään parhaalla mahdollisella tavalla. Myös verkostojen tietomäärä ei välttämättä aina riitä vaan verkosto saattaa tarvita tuekseen muitakin verkostoja. Verkostojen keskeisiä tehtäviä on tiedon välittäminen. Jos verkosto on liian sulkeutunut, niin se ei palvele verkostojen jäsenten tiedonsaantia. Sulkeutunut verkosto ei ole tiedon levittämisen kannalta tehokkain vaan tätä tarkoitusta palvelee parhaiten avoimet verkostorakenteet (Coleman, 1988, s. 104, 106).

Haastatteluissa ilmeni verkostojen jäsenten erilainen sitoutumisen taso verkoston toimintaan. Osa haastateltavista kertoi, että verkostossa on usein muutamia aktiivisimpia jäseniä sekä niitä, jotka ovat verkostossa ns. kuunteluoppilaina. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että sitoutuminen on erilaista jokaisella verkoston jäsenellä. Sitoutuminen voidaan nähdä aktiivisena osallistumisena tapaamisiin, keskusteluihin tai tavoitteiden edistämiseen.

Sosiaalinen verkosto vastavuoroisuuden normia ja helpottaa vuorovaikutusta sekä parantaa tiedonkulkua. Kun verkostoissa onnistutaan yhteistyössä, niin tämä vahvistaa verkoston jäsenten uskoa toimintaedellytyksiinsä. Luottamusta pidetään yhtenä keskeisimpänä edellytyksenä onnistuneelle verkostotyölle ja luottamusta pidetäänkin sekä verkostotyön edellytyksenä että sen lopputuloksena (Korkala, 2010, s. 48). Haastatteluissa ilmennyt sosiaalisen pääoman painotus ilmeni myös henkilökohtaisen suhdeverkoston muodossa. Verkostossa voidaan hyödyntää myös henkilökohtaisia suhteita pelkkien formaalien suhteiden lisäksi. Tämä tuo lisäarvoa verkoston toimintaan ja parhaimmillaan parantaa jäsenten asemaa verkoston sisällä. Verkoston sisällä tapahtuvat sosiaaliset suhteet parantavat parhaimmassa tapauksessa verkoston tavoitteiden saavuttamista sekä lisäävät käytettävissä olevaa tietoa. Sosiaalinen pääoma luo edellytykset hyvälle ja tehokkaalle verkostotoiminnalle haastatteluvastausten pohjalta. Agranoffin (2006, s. 57) mukaan tärkeimmät kontaktit ovat epäviralliset kahdenväliset yhteydet muiden organisaatioiden edustajiin. Aikaisemmin näitä suhteita vaalittiin usein kasvokkain ja puhelimitse, mutta lisääntynyt sähköinen viestintä on mahdollistanut nykyään myös ei-synkroniset yhteistyökontaktit. Haastatteluissa ilmeni, että toimijat saattavat tarvittaessa pitää yhteyttä eri verkoston jäseniin myös verkostotoiminnan ulkopuolella. Kahdenvälisillä suhteilla eri organisaatiot pystyvät joustavasti edistämään toisilleen tärkeitä asioita ja tavoitteita. Eräs haastateltava toi esiin esimerkin vanhasta lukioluokastaan, jonka hän koki myös tietynlaisena verkostona. He tapaavat silloin tällöin ja keskustelut kulkevat työasioista muihin teemoihin tavatessa. Tämä esimerkki kuvastaa verkostojen moninaisuutta sekä epämuodollisten verkostojen toimintaa. Usein tietyn määritellynkin verkoston ulkopuolellakin saattaa syntyä suhteita, joista voi olla hyötyä myös työtehtäviin liittyvissä verkostoissa. Tehokkaasti toimiva verkoston jäsen hyödyntää työssään myös verkoston ulkopuolisia suhteita, joka voidaan laskea osaksi sosiaalista pääomaa.

Haastatteluissa ilmennyt erilaisten toimintatapojen yhdistelmä katsottiin osin vahvuudeksi, mutta osittain myös haasteeksi. Haasteena oli usein toimintatapojen ja käsitysten yhtensovittaminen. Vaikka kyseessä oli vienninedistämisorganisaatiot ja



viennin kanssa töitä tekevät organisaatiot, niin siitä huolimatta toimintatapoja ja käsityksiä oli monenlaisia. Verkostotoiminnan näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa organisaatioiden eroavaisuudet ja samankaltaisuudet. Myös organisaatioiden väliset suhteet ja niiden institutionaalisen kontekstin muodostavat logiikat on toiminnan kannalta tärkeää jäljittää (Greenwood ja muut, 2010, s. 1). Toimintatapojen eroja ja samankaltaisuuksia voidaan kartoittaa myös verkostotoiminnan aikana. Kun yhteensovittavia logiikoita, on olemassa riskejä konflikteille. Haastatteluissa ilmenneet konfliktit ovat monissa yhteyksissä jalostaneet verkoston toimintaa parempaan suuntaan.

Haastattelututkimuksen kautta saadut vastaukset vahvistivat teoreettisen osuuden kuvaa verkostojen toiminnasta. Vaikka usein väitetään, että asioiden teoreettinen ja käytännöllinen eivät keskustele keskenään, niin tässä tutkimuksessa teoreettinen kirjallisuus ja käytäntöön liittyvät vastaukset kohtasivat monilta osin. Teorian ja käytännön samankaltaisuudet jopa yllättivät osittain.

Analyysin vastauksilla saatiin vahvistusta verkostojohtamisen ja institutionaalisten logiikoiden teorioiden yhteydestä käytännön verkostotoimintaan. Teoriaosuudessa läpikäyty verkoston käsite (Borgatti & Halgin, 2011) vahvisti käsitystä eri toimijoita yhdistävistä siteistä eli tässä tapauksessa vienninedistämisen kumppanuuksien välttämättömyydestä.

## **6.1 Jatkotutkimusaiheita**

Jatkotutkimuksen näkökulmasta vienninedistämisverkostoja voisi tutkia laajemminkin. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta löytyy, mutta muuttuva yhteiskunta asettaa jatkuvasti verkostotoiminnalle uusia haasteita. Tutkimusaiheena verkostojohtamista vienninedistämisverkostoissa voisi tutkia tuloksellisuuden näkökulmasta eli miten verkoston toimintaa voidaan maksimoida mahdollisimman tulokselliseksi. Jatkotutkimuksessa potentiaalinen aihe voisi olla verkostotoiminnan tuloksellisuuden

mittarit eli miten tuloksellisuutta voidaan mitata ja miten verkostotoiminnan tulokset konkreettisesti näkyvät verkoston jäsenille ja mikä on verkoston toiminnan hyöty suhteessa käytettyyn aikaan.

Tutkimuksella voitaisiin selvittää verkostotoiminnan tehokkuutta sekä löytää keinoja tehokkuuden parantamiseen. Tutkimusmenetelmään voitaisiin hyödyntää kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää, jolla verkostotoiminnan tehokkuutta voitaisiin selvittää. Tutkimusta voitaisiin toteuttaa hyödyntämällä kyselylomaketta sekä teemahaastattelua, joilla aineistoa kerättäisiin. Tutkimusaihe on relevantti, koska se olisi jatkoa verkostotoiminnan tutkimukselle, jota tässä tutkielmassa käsitellään.

Mahdollisen jatkotutkimuksen teoreettisena lähtökohtana voisi olla verkostojohdamisen teoria yhdistettynä esimerkiksi New Public Managementin oppiin, jossa tehokasta ja tuloksellista johtamista painotetaan. Tutkimuksen aikana selvitettäisiin tehokkuusajattelun hyödyt ja haitat vienninedistämisen verkostoissa. Aineiston keruussa haastateltaisiin tämän tutkimuksen tapaan vienninedistämisen verkostojen jäseniä kartoittamalla ajatuksia tehokkaasta verkostojohdamisesta sekä tuloksellisuudesta.

## Lähteet

- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66 (Supplement Issue), 56-65.
- Ala-Heikkilä, V. (2022). Evolving Role of Management Accountant – Dreaming of the Perfect Controller. *Vaasan yliopisto*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-009-2>
- Alasuutari, P. (2012). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uud. p.). *Vastapaino*.
- Alford, R. & Friedland, R. (1985). Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- analyysimenetelmiin. *PS-kustannus*. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-451-031-6>
- Archer, D., & Cameron, A. (2013). Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict, sharing control (2nd ed.). *Routledge*.
- Besharov, M.L. & Smith, W.K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Bhandari, H. & Yasunoby, K. (2009). Human values, social capital and sustainable development: A cross-country analysis from Asia. *Japan International Research center for Agricultural Sciences. JIRCAS Working Report No.62*.
- Borgatti, S.P. & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Informis*. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Boxenbaum, E. & Lounsbury, M. (2013). Institutional Logics in Action, Part A. *Emerald Publishing Limited*. DOI: 10.1108/S0733-558X(2013)39\_Part\_A
- Burt, R. (2000). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. *University of Chicago and Institute Européen d'Administration d'Affaires*
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the Creation of Human Capital. *The American*
- Currie, W. L. (2012). Institutional Isomorphism and Change: The National Programme for IT – 10 Years On. *Journal of information technology*, 27(3), 236-248. <https://doi.org/10.1057/jit.2012.18>
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (2022). Kasvu, kansainvälinen kauppa ja kilpailu <https://www.etla.fi/tutkimusryhmat/kasvu-kansainvalinen-kauppa-ja-kilpailu/>

- Eriksson, K., Telivuo, J., Pyyhtinen, O., Kullman, K., Hänninen, S., Smedlund, A., . . . Kauko, K. (2015). Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. *Gaudeamus*.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi *Finlex*. Kauppakamarilaki 1.11.2022/878  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020878#a18.9.2015-1143>
- Friedland, Roger and Alford, R. Robert. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions,' in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, ed. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, pp. 232–263. Chicago: University of Chicago Press.
- Gannon, B. & Roberts, J. (2020). Social capital: exploring the theory and empirical divide. *Empir Econ* 58, 899–919. <https://doi.org/10.1007/s00181-018-1556-y>
- George, B., Baekgaard, M., Decramer, A., Audenaert, M., & Goeminne, S. (2020). Institutional isomorphism, negativity bias and performance information use by politicians: A survey experiment. *Public administration (London)*, 98(1), 14-28. <https://doi.org/10.1111/padm.12390>
- Greenwood, R., Díaz, A., Li, S. & Cespedes-Lorente, J. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539. DOI: 10.1287/orsc.1090.0453
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Haapakorpi, A. (2017). Oppisopimuskoulutuksen toteutuminen työpaikoilla – lähestymistapana institutionaalinen teoria, Vol 36 Nro 4 (2017): Hallinnon tutkimus
- Hagberg-Andersson, A., & Tidstrom, A. (2008). Conflict management in intercompetitor competition. *Paper presented at the 24<sup>th</sup> IMP Conference, Uppsala University, Uppsala, Sweden, September 4–6, 2008*.
- Järvensivu, T. (2019). Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. *BoD - Books on Demand*.
- Jeyaraj, A., & Zadeh, A. (2020). Institutional Isomorphism in Organizational Cybersecurity: A Text Analytics Approach. *Journal of organizational computing*

- and electronic commerce, 30(4), 361-380.  
<https://doi.org/10.1080/10919392.2020.1776033>
- Johannessen, S. O. (2018). Strategies, leadership and complexity in crisis and emergency operations. *Routledge*.
- Johanssen C. B. & Waldorff S. B. (2015). What are Institutional Logics - and Where is the Perspective Taking Us? DOI: 10.5465/AMBPP.2015.14380abstract  
 Journal of Sociology, vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 95–120, Chicago, IL.
- Juntunen, E. (1999). Yrityksen globaali toimintaympäristö: Kansainvälisten taloustrendien yhteydet kansantalouteen, yrityssektoriin ja yksittäiseen yritykseen: tarkastuskulmana osuuspankkisektorin näkökulma. *Kuopion yliopisto, sosiaalitieteiden laitos*.
- Keskuskaupakamari (2022). Alkuperätodistukset  
<https://kauppakamari.fi/palvelut/vientiprosessit/ulkomaankaupan-asiakirjat-ja-tullaus/alkuperatodistukset/>
- Keskuskaupakamari (2022). Kauppakamareiden kansainvälistymispalvelut  
<https://kauppakamari.fi/palvelut/kauppakamareiden-kansainvalistymispalvelut/>
- Keskuskaupakamari (2022). Nato-jäsenyys olisi turva Suomen talouden ja demokratian vakaudelle. *Noudettu* 30.3.2023  
<https://kauppakamari.fi/tiedote/keskuskauppakamari-nato-jasenyyis-olisi-turva-suomen-talouden-ja-demokratian-vakaudelle/>
- Keskuskaupakamari (2022). Vientiprosessit  
<https://kauppakamari.fi/palvelut/vientiprosessit/>
- Kohtamäki, M. (2005). Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa.
- Korkala, S. (2010). Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4230-5>

- Kyhäräinen, J. (2019). Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista. Valtiolla, Noudettu osoitteesta 30.3.2023*  
<https://www.valtiolla.fi/verkostojohtaminen-on-verkoston-toiminnan-mahdollistamista-ja-tukemista/>
- Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. (2003). Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? s. 609-615. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*  
<https://www.duodecimlehti.fi/duo93495>
- Mänttari-Van Der Kuip, M., Tammelin, M. & Anttila, T. (2018). Organisaatioiden isomorfismi – Julkiset organisaatiot ja yhdenmukaisuuden periaate, s. 233-244, Yhteiskuntapolitiikka 83 (2018): 3* <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018061325772>
- Martela, F. (2017, 15. toukokuuta). Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Noudettu 21.3.2022 osoitteesta*  
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mistasiina-pohjimmiltaan-on-kyse/>
- Mathews, M. (2018). Managing local supplier networks: Conflict or compromise? Regional studies, 52(7), 890-900.*  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1360479>
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.*
- Osakwe, C. N., & Ikhide, J. E. (2022). Institutional isomorphism and social media adoption – a study within the microenterprise context. Aslib journal of information management, 74(6), 989-1006.* <https://doi.org/10.1108/AJIM-06-2021-0178>
- Rossi, P. (2016). Sote-palvelut markkinoilla - tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja s. 145-160, Teoksesta: Innovatiivisten julkisten palvelumarkkinoiden luominen konfliktien avulla - Case Jyväskylä. Tampere University Press.*
- Saarnilehto, A., Vesalainen, J., & Annola, V. (2013). Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa. LAKIMIESLIITON KUSTANNUS.*
- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy*

- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.  
[https://doi.org/10.3917/mana.172.0136#xd\\_co\\_f=MjRmNGQ0NTctZTQxYS00MTViLWFIMjMtMDk5YTUzNTc2NGU4~](https://doi.org/10.3917/mana.172.0136#xd_co_f=MjRmNGQ0NTctZTQxYS00MTViLWFIMjMtMDk5YTUzNTc2NGU4~)
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (Fourth edition.). SAGE Publications, Inc.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum Pro.
- Thornton, H. & Ocasio, W. (2008). *Institutional Logics*. Sage Publications. DOI: 10.4135/9781849200387.n4
- Tietosuojavaltuutetun toimisto (2023). Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta.  
<https://tietosuoja.fi/gdpr>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p. 5. uud. laitos.). Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuurnas, S. P., Stenvall, J., & Rannisto, P. (2015). Coordinating co-production in complex network settings. *European journal of social work*, 18(3), 370-382.  
<https://doi.org/10.1080/13691457.2014.930730>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). *Viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelma*.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-564-5>
- U.S. Department of Labor (1993). *Government Performance and Results Act (GPRA), ETA GPRA Performance Plan & Laws and Regulations*.  
<https://www.dol.gov/agencies/eta/performance/goals/gpra>
- Ulkoministeriö (2022). *Asiantuntijat: Nato-jäsenyys toisi talouteen hyötyjä. Kauppapolitiikka*. <https://kauppapolitiikka.fi/asiantuntijat-nato-jasenyy-toisi-talouteen-hyotyja/>
- vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja*

- Valtioneuvosto (2019). Verkostojohtamisen opas. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf)
- Vesalainen, J., Valkokari, K. & Hellström, M. (2017). Practices for network management: In search of collaborative advantage. *Springer International Publishing*.
- Yuzhuo, C. & Mountford, N. (2022). Institutional logics analysis in higher education research. *Studies in Higher Education*, 47:8, 1627-1651, DOI: 10.1080/03075079.2021.1946032
- Zajac, E. J., and M. S. Kraatz. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal* 14 (S1):83–102.
- Zarpon, F. d. M., Bittencourt, A. C., Faccin, K., & Balestrin, A. (2019). A decade of institutional work: Context and opportunities for research. *Organizacoes & sociedade*, 26(91), 750-775. <https://doi.org/10.1590/1984-9260917>



## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

#### **Taustoitus**

- Kertoisitko lyhyesti itsestäsi sekä työnkuvastasi?
- Oletko osallistunut tämän kaltaiseen tutkimukseen aikaisemmin? Herättikö tutkimuksen aihe joitain ajatuksia?

#### **Verkostojohtaminen**

- Mitä tarkoitetaan verkostojohtamisella?
- Millaista käytännön johtamista verkoston johtaminen vaatii?
- Miten verkostojohtaminen toimii vienninedistämisorganisaatiossa ja oletko huomannut, että joihinkin asioihin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota?

#### **Erilaiset toimintatavat ja keskeiset haasteet verkostoissa**

- Millaisia eri toimintatapoja kohtaat verkostotyöskentelyssä?
- Miten erilaiset toimintatavat vaikuttavat verkoston toimintaan ja onko niillä vaikutusta projektien tai prosessien etenemiseen?
- Tapahtuuko verkostoissa konfliktitilanteita ja jos tapahtuu, niin, mistä ne johtuvat?
- Ovatko verkostojen jäsenet aina sitoutuneita verkoston toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin?
- Mitkä ovat verkostotoiminnan keskeiset haasteet?

#### **Verkostotoiminnan kehittäminen**

- Miten kehittäisit verkostotoimintaa ja sen johtamista?
- Mikä on keskeisin kehittämisen kohde vienninedistämisen verkostotoiminnassa?
- Miten kehittäisit verkostojen johtamista?