

**VERKOSTOITUMISEN MUUTTUVA YMPÄRISTÖ SEKÄ HYÖTYJÄ,
EDELLYTYKSIÄ JA YMMÄRTÄMISTAPOJA**

Aikuisopiskelijoiden tavat perustella ja määritellä yritysverkostoitumista

JENNI HALAVA
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2011

Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

HALAVA, JENNI: Verkostoitumisen muuttuva ympäristö sekä hyötyjä, edellytyksiä ja ymmärtämistapoja. Aikuisopiskelijoiden tavat perustella ja määritellä yritysverkostoitumista.

Pro gradu -tutkielma, 78s., 2 liites.
Sosiaalityö
Ohjaaja: YTT, Suvi Raitakari
Tammikuu 2011

Hyvinvointipalvelujen tuottamisessa on tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia. Valtio ja kunnat ovat saaneet rinnalleen yksityisiä palveluntuottajia. Hyvinvointipalvelujen yksityistäminen asettaa palvelujärjestelmämme uudenlaisten haasteiden eteen. Tarvitaan toimivaa yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä, jotta kyetään vastaamaan sekä palvelujen käyttäjien, tuottajien että tilaajien odotuksiin. Tässä tutkimuksessa paneudutaan yhteen yhteistyömahdollisuuteen, joka osaltaan pyrkii vastaamaan edellä mainittujen tahojen tarpeisiin. Pienyrittäjien verkostoituminen on yhteistyö- ja toimintatapa, jonka avulla hyvinvointialan yrittäjien on mahdollista osallistua palveluiden tuottamiseen.

Tutkimus rakentuu suomalaisen hyvinvointipalvelujärjestelmän muutosten tarkastelulle. Lisäksi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat erilaiset verkostoitumisen määrittelytavat. Verkostoituminen tarkentuu työssä moniammatilliseksi yritysten väliseksi yhteistyötavaksi.

Tutkimusaineisto muodostuu hyvinvointialan yrittäjiksi opiskelevien aikuisopiskelijoiden tuottamista kirjoituksista. Kirjoitukset sisältävät merkityksiä siitä, miksi yrittäjien ja yritysten tulisi verkostoitua, millaisia ovat yritysverkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt ja mitä yritysverkostoituminen edellyttää verkoston jäseniltä. Tutkimuksen keskeinen metodinen käsite on merkitys, jota lähestytään sosiaalisen konstruktivismin ajattelutavasta käsin. Merkityksiä jäsenetään hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Merkitysten tarkastelu osoittaa ensiksikin, että kirjoituksissa yritysverkostoitumista perustellaan hyvinvointipalvelujen toimintaympäristön muutoksilla. Toiseksi, yritysverkostoitumisen hyötyjä tarkastellaan palvelun käyttäjän, yhteistyötahojen ja itse verkoston ja sen jäsenten näkökulmista. Kolmanneksi, yritysverkostoitumisen onnistumisen edellytyksiksi määrittyvät verkoston toimivat sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus sekä verkostojäsenten teoreettinen ymmärrys verkostoitumisesta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritysverkostotoiminnalla on mahdollisuudet osaltaan vastata palvelujärjestelmässämme meneillään oleviin uudistuksiin. Verkostoitumalla pienyrittäjät kykenevät parhaimmillaan saavuttamaan tavoittelemansa aseman osana palvelujärjestelmää. Tämä kuitenkin edellyttää verkostoyhteistyöhön liittyvien jännitteiden ja ristiriitojen tiedostamista ja yhteensovittamista.

Avainsanat: Merkitykset, verkostoituminen ja hyvinvointiala

University of Tampere
School of Humanities and Social Sciences

HALAVA, JENNI: The dynamic environment of networking and also benefits, requirements and ways of understanding. Mature student`s means to define and give reasons for corporation networking.

Master`s Thesis, 78 pages., 2 appendix pages
Social Work
Supervisor: Ph. D Suvi Raitakari
January 2011

The production of welfare services has undergone a lot of changes in the past few years. Today`s private service providers co-exist with the state and the townships. Privatizing welfare services has posed new challenges to our service system. Functional co-operation between public and private sectors is needed so that the expectancies of clients, providers and buyers could be satisfied. In this survey I will address one potential co-operation option that attempts to meet these needs for its part. Networking is one form of co-operation that enables welfare entrepreneurs to contribute to the service production.

The survey is based on an analysis which addresses the changes that have occurred in the Finnish welfare system. In addition, different approaches to defining the concept of networking constitute the theoretical context of the survey. Networking in practice is a multiprofessional form of co-operation between enterprises.

Research material consists of essays written by mature students that are aiming to become entrepreneurs in the welfare sector. These essays include meanings as to why entrepreneurs and enterprises should network, what the benefits of corporation networking are and what networking demands of its contributors. The central methodological concept is meaning and it is discussed from the mindset of social constructivism. Meanings are structured by using the instructional content interpretation.

The study of the meanings shows that, first of all, in the essays networking is justified by the changes that have taken place in the operational environment of welfare services. Secondly, the benefits of networking are studied from the point of view of clients, co-operators and the network itself and its contributors. Thirdly, the requirements for networking to succeed appear to be the functional social relationships and interaction between the contributors and their theoretical understanding of networking.

Based on this survey, I can state that, at its best, corporation networking has a potential to respond to ongoing changes and innovations in our service system. Through networking private entrepreneurs will have all the possibilities to achieve the desirable position as a part of the serving system in the welfare sector. This, however, will require that the tensions and conflicts relating to corporation networking will first be reconciled.

Keywords: Meanings, networking and welfare sector

SISÄLLYS

TAULUKKOLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. KUNNAN TUOTTAMISTA HYVINVOINTIPALVELUISTA MONITUOTTAJUUTEEN	4
2.1 Suomalaisen hyvinvointijärjestelmän muotoutuminen ja palveluyhteiskunnan tulo	4
2.2 Monitoimijamalli hyvinvointipalvelujen tuottamisen tapana	7
2.3 Uusi julkisjohtaminen (NPM) ja hyvinvointialan muuttuva asiakkuus	12
2.4 Hyvinvointialalla kasvava yrittäjyys	15
3 VERKOSTOT JA MONIAMMATILLINEN ASiantuntijayhteistyö.....	18
3.1 Verkostotutkimus ja teoreettiset lähtökohdat	19
3.2 Sosiaalisista verkostoista yritysverkostoiksi	21
3.3 Verkostoitumalla asiantuntijuutta ja innovaatioita.....	23
4 LAADULLINEN TUTKIMUS YRITYSVERKOSTOITUMISEN MERKITYKSISTÄ	28
4.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset	28
4.2 Tutkimusaineistona aikuisopiskelijoiden kirjoitukset.....	30
4.3 Sosiaalinen konstruktionismi ja merkitykset.....	32
4.4 Analyysimenetelmänä teoriaohjaaja sisällönanalyysi	36
5 YRITYSVERKOSTOITUMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT PERUSTELUT	42
6 YRITYSVERKOSTOITUMALLA SAAVUTETTAVAT HYÖDYT	47
7 YRITYSVERKOSTOITUMISEN EDELLYTYKSET	56
8 YRITYSVERKOSTOITUMINEN JÄNNITTEISENÄ AJATTELU- JA.....	65
TOIMINTATAPANA.....	65
LÄHTEET.....	71
LIITE 1: KIRJOITUSPYYNTÖ	77

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kahden merkityskokonaisuuden löytyminen.	39
Taulukko 2. Merkityskokonaisuuksien pilkkominen osiin ja alaluokkien löytyminen.	40
Taulukko 3. Alaluokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen.	41
Taulukko 4. Yritysverkostoitumisen perustelut.	46
Taulukko 5. Yritysverkostoitumisen hyödyt.	55
Taulukko 6. Yritysverkostoitumisen edellytykset.	64
Taulukko 7. Keskeisimmät yritysverkostoitumisen jännitteet.	65

1. JOHDANTO

Aloittaessani kirjoittamaan tätä tutkimusraporttia syksyllä 2009, on suomalainen yhteiskunta keskellä taloudellista taantumaa. Mediat uutisoivat irtisanomisista, lomautuksista ja määrärahojen leikkauksista. Olen huolestunut hyvinvointialalla, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, vallitsevasta tiukasta taloudellisesta säästökuurista. En voi olla esittämättä kysymystä siitä, kuinka käy julkisille palveluille? Kuinka palvelut tavoittavat niitä tarvitsevat kansalaiset, kun tarpeiden kasvaessa palvelujen tarjontaa supistetaan?

Julkiset palvelut kohtaavat yhtä aikaisesti sekä taantumana asettamat taloudelliset haasteet että yhteiskunnassa käynnissä olevan palvelurakennemuutoksen. Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana on hyvinvointialalla tapahtunut paljon uudistuksia. Valtio ja kunnat ovat saaneet rinnalleen yksityisiä palveluntuottajia; järjestöjä ja yrityksiä. Palvelujärjestelmämme palveluntuottajineen ovat uudenlaisen haasteen edessä. Tarvitaan toimivaa yhteistyötä, jotta kyetään vastaamaan niihin odotuksiin, joita esiintyy sekä palvelujen käyttäjien, tuottajien että tilaajien taholla. Tässä tutkimuksessa paneudun yhteen yhteistyömahdollisuuteen, jolla osaltaan pyritään vastaamaan edellä mainittujen tahojen odotuksiin. Sekä taloudellinen taantuma että palvelurakenteen ja yrittäjien aseman muutokset ovat luoneet perusteluja hyvinvointialan yrittäjien verkostoitumiselle.

Hyvinvointialan yrittäjien verkostoituminen liittyy laajaan yhteiskunnalliseen keskusteluun hyvinvointipalvelujen tuottajien asemasta ja tehtävistä. Kuntien kyvyt vastata kansalaisten tarpeisiin tuottamalla itse tarvittavia palveluita ovat rajalliset. Voidaan myös kysyä onko tarkoituksenmukaista, että kunnat tuottavat yksin palveluita. 2000-luvulla myös sosiaalialan palveluissa on enenevässä määrin tapahtunut palvelutuotannon yksityistämistä, jota olemme saaneet seurata aikaisemmin ennen kaikkea terveydenhuollon saralla. Näin ollen kasvava osa hyvinvointipalveluista kuuluu nykyään elinkeinotoiminnan alueelle, jossa yksityinen sektori toteuttaa tavoitettaan eli pyrkimystä tuottaa taloudellista voittoa (Möttönen 2008, 22).

Täysin yksiselitteistä ei yksityisen sektorin palvelujen tuotanto kuitenkaan ole. Kun yrittäjät tuotteistavat palveluitansa, he kohtaavat muun muassa kannattavuuteen, kilpailukykyyn ja riskienhallintaan liittyviä tekijöitä. Nämä tekijät eivät aina ole yksinkertaisia puhuttaessa hyvinvointipalvelujen yritystoiminnasta, joka usein on pienimuotoista. Paitsi yrittäjät, myös kunnat ovat haastavan tehtävän edessä hankkiessaan kuntalaisilleen tarvittavia palveluja. Kunnat kohtaavat

yksityisiä palveluita ostaessaan erinäisiä kysymyksiä, jotka muun muassa liittyvät kunnan rooliin tilaajana sekä hankittavien palveluiden määrään ja laatuun. Yksi keino vastata haasteisiin ja synnyttää vuorovaikutusta, niin yrittäjien parissa kuin yrittäjien ja kuntienkin kesken, on verkostoituminen. Yrittäjien verkostoitumisen ajatellaan tukevan paitsi yksittäisten yrittäjien yhteydenpitoa, myös kunnan roolia tilaajana. Näin ollen tilaajan näkökulmien huomioiminen on keskeinen osa hyvinvointialan yrittäjien verkostoitumistavoitetta.

Tämän tutkimuksen kohteena on hyvinvointialan yrittäjien verkostoituminen. Helsingin Yrittäjillä on meneillään viisivuotinen Palveleva Helsinki -kehittämishanke, jonka tavoitteena on parantaa Helsingin kaupungin ja yrittäjien välistä palvelutoimintaa. Samanaikaisesti Helsingin kaupungin oppisopimustoimisto ja oppilaitos Haaga-Perho ovat toteuttaneet 1,5 vuoden ”Polku verkostoyrittäjäksi” koulutuksen hoiva- ja hyvinvointialan toimijoille. Koulutus on oppisopimuskoulutus, jossa yhteistyötä tehdään Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hankkeen kanssa. Koulutus on käynnistynyt tammikuussa 2009 ja seitsemän aikuisopiskelijaa on valmistunut yrittäjän ammattitutkinnon ohella yritysverkostoitumisen asiantuntijoiksi kesäkuussa 2010.

Tutkimukseni on osa Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hanketta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella edellä mainittuun koulutukseen osallistuvien opiskelijoiden tuottamia merkityksiä verkostoajattelusta. Tähän tutkimustehtävääni vastaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miksi yrittäjien ja yritysten tulisi verkostoitua?
2. Millaisia ovat yritysverkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt?
3. Mitä yritysverkostoituminen edellyttää verkoston jäseniltä?

Tutkimusaineistoni muodostuu kuuden hyvinvointialalla toimivan aikuisopiskelijan kirjoituksista. Tutkimus on jatkoa aiemmin vuosina 2008–2009 toteuttamalleni kandidaatin tutkimukselle. Tuolloin tutkimuksellisenä tehtävänäni oli tutkia kolmen koulutusohjelmaan osallistuvan opiskelijan tuottamia merkityksiä verkostoajattelusta. Koulutusohjelma oli vasta käynnistynyt ja tutkimukseni tarkoituksena oli tutkia opiskelijoiden ennako-oletuksia ja käsityksiä verkostoitumisesta.

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat merkitykset, hyvinvointiala ja verkostoituminen. Merkitys on keskeisin metodinen käsite, jonka avulla tavoitan aikuisopiskelijoiden ajatuksia

yrittäjäverkostoitumisesta hyvinvointialalla. Lähestyn merkitystä sosiaalisen konstruktivismin viitekehystessä. Tutkimuksessa hyvinvointiala kattaa sekä sosiaali- että terveydenhuoltoon liitettävät yksityiset palvelumuodot. Verkostoitumista puolestaan tarkastelen yrittäjäverkostoitumisen näkökulmasta.

Tutkimukseni lukujen kaksi ja kolme tehtävänä on kuvata niitä teoreettisia lähtökohtia, joiden varassa määritän ja lähestyn tutkimustehtävääni. Luvussa kaksi kuvaan hyvinvointipalvelujärjestelmämme vaiheita viime vuosisadalta aina tähän päivään saakka. Palvelujärjestelmämme on läpikäynyt muutoksia, jotka näkyvät muun muassa pienyrittäjyyden lisääntymisenä hyvinvointialalla.

Luvussa kolme tarkastelen verkostoitumista lähtien sen sosiaalisista ja taloudellisista määrittelytavoista. Yrittäjäverkostoitumiseen sisältyy verkostoitumisen sekä taloudelliset että sosiaaliset tekijät. Taloudelliset tekijät ovat yritystoiminnan kannalta keskeisessä asemassa. Verkostoitumiseen liittyviä sosiaalisia merkityksiä ei kuitenkaan tule jättää huomiotta tarkasteltaessa hyvinvointialan yhteistyötä. On tärkeää huomata, että myös yrityssuhteissa, niin kuin missä tahansa ihmissuhteissa, vuorovaikutussuhteet ovat keskeisellä sijalla yksilöiden onnistuneen yhteistoiminnan kannalta. Luvun kolme päätän perehtymällä verkostoitumalla tavoiteltavaan moniammatilliseen yhteistyöhön. Parhaimmillaan moniammatillinen yhteistyö yrittäjien kesken kykenee tuottamaan uudenlaista asiantuntijuutta, jonka avulla edelleen on mahdollista luoda uusia innovaatioita ja toimintatapoja.

Luvussa neljä esittelen tutkimusasetelman. Kuvaan luvussa tutkimukseni taustaa, kulkua, viitekehystä ja tutkimuksessa käyttämiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimustuloksia jäsenän teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmää apuna käyttäen. Luvuissa viisi, kuusi ja seitsemän esitän analyysin tulokset. Päätän tutkimusraporttini lukuun kahdeksan, jossa tarkastelen yrittäjäverkostoitumista jännitteisenä ajattelu- ja toimintatapana sekä käyn keskustelua tutkimustulosteni annista suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen.

2. KUNNAN TUOTTAMISTA HYVINVOINTIPALVELUISTA MONITUOTTAJUUTEEN

Tässä luvussa tarkastelen hyvinvointijärjestelmämme muotoutumista aina 1970-luvulta tähän päivään saakka. Ajanjakso on suomalaisen hyvinvointijärjestelmän muutoksen aikaa. Yksi muutoksista on tapa, jolla hyvinvointipalveluja nykyään tuotetaan rinnakkain kunnan, järjestöjen ja yksityisten toimijoiden kesken. Luvussa 2.1 taustoitan niitä tekijöitä, jotka ovat osaltaan olleet vaikuttamassa hyvinvointipalvelujen yksityistämiseen ja täten asettaneet niin kunnat kuin yrittäjätkin uudenlaisen organisoitumisen ja yhteistyöhaasteen eteen.

Perinteisesti kuntien hyvinvointipalveluihin liitetään sosiaali-, terveys-, opetus- ja kulttuuripalvelut. Rajaan hyvinvointipalvelut kuitenkin käsittämään vain sosiaali- ja terveyspalvelut. Tutkimus keskittyy ensisijaisesti tarkastelemaan palveluita, joissa kunnilla on oikeus päättää, miten ja mikä taho palvelut tuottaa. Luvussa 2.2 tarkastelen näiden palveluiden uudelleen organisoitumista kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyönä.

Yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa yksityisen sektorin toimialaan käsitetään kuuluvaksi yksittäisten henkilöiden, järjestöjen, yhdistysten ja yrittäjien tuottama ja ylläpitämä palvelutoiminta (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa). Tässä yhteydessä kiinnostuksen kohteena ovat yritykset ja näiden toiminta. Yrittäjyys hyvinvointipalvelujen alalla eroaa usealla tavalla niin sanotusta perinteisestä yrittäjyydestä. Yrittäjyyteen vaikuttaa esimerkiksi eettinen keskustelu palveluiden yksityistämisestä ja sen vaikutuksista asiakkaan asemaan. Näihin kysymyksiin paneudun luvuissa 2.3 ja 2.4.

2.1 Suomalaisen hyvinvointijärjestelmän muotoutuminen ja palveluyhteiskunnan tulo

Suomalaisen hyvinvointijärjestelmän muotoutumista voidaan tarkastella lähtien kansalaisyhteiskunnan syntyajoilta saakka. Tuolloin erilaiset kansalaisliikkeet ajoivat yhteisesti tärkeiksi koettuja asioita ja järjestöt kiinnittivät huomiota sosiaalisiin ja terveydellisiin epäkohtiin. Sitten 1960- ja 1970-lukujen kansalaisyhteiskunnan ja vilkkaan sosiaali- ja terveysjärjestötoiminnan rinnalle alkoi kehittyä valtiokeskeinen hyvinvointiajattelu. Valtiokeskeinen hyvinvointiajattelu syrjäytti osittain kansalaistoiminnan ideologiaa. Valtiolla katsottiin olevan vastuu sosiaaliturvan ja hyvinvointipalvelujen järjestämisestä. (Anttonen & Sipilä 2000, 58; Möttönen & Niemelä 2005, 13–15.)

Valtiokeskeisen hyvinvointiajattelun synty liittyy 1970-luvun teollistumisen aikakauteen ja sen mukanaan tuomiin ilmiöihin. Puhutaan teollistumisen aikakauden mukanaan tuomista sosiaalisista epäkohdista, joita lievittämään ja ehkäisemään luotiin hyvinvointijärjestelmä, joka yhä edelleen tänä päivänä on kansalaisten käytössä. Tämän järjestelmän tavoitteena on edelleen vastata yhteiskunnassamme esiintyviin sosiaalsiin ja terveydellisiin tarpeisiin ja kysymyksiin. (Raunio 1995, 11–12; Merikallio 2008, 7.)

Hyvinvointijärjestelmä ei kuitenkaan ole pysynyt muuttumattomana vaan se on kohdannut suuria muutoksia. Hyvinvointijärjestelmäämme ovat vaikuttaneet yhteiskunnassamme ja sen rakenteissa tapahtuneet muutokset. Hyvinvointipalveluissa tapahtuneet muutokset ovat usein olleet seurausta muun muassa taloudessa tapahtuvista käännteistä. Niin myös tuolloin 1970-luvulla, jolloin valtion rooli järjestöjen toiminnan taloudellisena ohjaajana vahvistui. Valtion ohjausrooli näkyi voimakkaimmin taloudellisena ohjauksena, joka johti vähitellen siihen, että kansalaisjärjestöjen itsenäinen päätäntävalta ja rooli kaventui. Oli syntynyt hyvinvointivaltio, jossa yhteiskuntakäsitys oli hyvin valtiokeskeinen aina 1990-luvulle saakka. (Anttonen & Sipilä 2000, 106–115; Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 43–50.)

Tuolloin valtion ja kuntien keskinäisissä suhteissa valtion rooli näyttäytyi voimakkaana. Valtio määritteli lainsäädännöllä ne hyvinvointipalvelut, jotka kuntien tuli toteuttaa. Näin palvelujen tuottamistehtävä oli kunnilla. Valtio jakoi resursseja ja ohjeita kunnille tämän tehtävän toteuttamisesta sekä kontrolloi ohjeiden noudattamista. Kunnat olivat valtion paikallisia jatkumia ja toteuttivat valtion tilaamaa palvelutuotantoa. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 53–55.) Nykypäivänä tällainen tiukka valtion ylläpitämä ohjausjärjestelmä saa osakseen lähinnä kielteisiä merkityksiä, mutta ei pidä unohtaa sitä, että sen keskeisimpänä saavutuksena on kaikkia kansalaisia koskettavan hyvinvointipalvelujärjestelmän synty (Möttönen & Niemelä 2005, 32–33).

1990-luvulla tapahtui jälleen muutos hyvinvointiajattelussa. Tällöin siirryttiin valtiokeskeisen hyvinvointiajattelun sijaan huomioimaan muutkin toimijat, kuten kansalaisjärjestöt ja myöhemmin yksityiset yrittäjät. Hyvinvointivaltio sai rinnalleen hyvinvointiyhteiskunnan käsitteen. 1990-luvun taloudellinen lama sijoittui ajallisesti samaan kohtaan ja vastauksia hyvinvoinnin kysymyksiin oli etsittävä valtiota laajemmin. Hyvinvointiajattelussa siirryttiin valtioon keskittämisen sijaan toimijoiden hajauttamiseen. (Möttönen & Niemelä 2005, 18.)

Valtiokeskeisen hyvinvointiajattelun murtumisella oli kolmenlaisia seurauksia; kunnallisen demokratian lisääntyminen ja itsehallinnon vahvistuminen sekä julkisten hallinto- ja ohjauskäytänteiden muutokset. Valtion luopuessa vahvasta keskitetystä ohjausroolistaan, lisääntyi kunnallinen demokratia ja sen myötä paikalliset olosuhteet tulivat paremmin huomioituiksi. Kunnilla oli nyt mahdollisuus käyttää itsenäistä harkintaa palveluiden kohdentamisessa ja järjestämisessä. (Möttönen & Niemelä 2005, 33.)

Seuraukset näkyivät myös kuntien talouteen kohdistuvina muutoksina. Valtion tuki kunnille oli ollut rahallista, mikä oli johtanut kysymyksiin valtionosuuksien tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta jaosta. Mitä enemmän kunnat olivat käyttäneet varoja, sitä enemmän he saivat valtiolta tukea. Nyt jakoperusteille vaadittiin uudistuksia. Tämän seurauksena toteutui valtionosuusuudistus, jossa keskeistä oli se, että kunnat saivat valtiolta tietyn laskennallisen rahasumman, jonka käytön kohdentamisesta kunnat saivat pääsääntöisesti itsenäisesti päättää. (Anttonen & Sipilä 2000, 95.)

Lisäksi seuraukset synnyttivät muutoksia hallinnon ja päätösvallan jakautumisessa. Myös hallinnolta ja päätösvallalta vaadittiin hajauttamista. Tämä tarkoitti uuden hallinto- ja ohjausmallin omaksumista. Teolliselle ajalle tyypillinen vakaa hallintotapa ei enää vastannut nopeasti muuttuvan tietoyhteiskunnan tarpeita. Tarvittiin ennen kaikkea joustavaa hallintoa. Tämän seurauksena suomalaiseen hallintoperinteeseen rantautui suuntaus tai oppi, joka tunnetaan nimellä New Public Management. (Möttönen & Niemelä 2005, 34.)

Institutionaalinen hyvinvointivaltio, jossa hyvinvointipalveluita tuotettiin sisäänrakennetun hyvinvointijärjestelmän avulla, sai siirtyä ja tilalle tuli kilpailuperusteiseen yhteiskuntaan liittyviä oppeja. Tämä tarkoitti kuntien itsehallinnon vahvistumista ja valtion ohjaajan ja säätelijän roolin heikkenemistä. Kunnista tuli itsenäisiä ja erillisiä yksiköitä suhteessa toisiinsa ja valtioon. (Anttonen & Sipilä 2000, 106–115; Möttönen & Niemelä 2005, 34.) Kuntien järjestäessä vapaammin palveluitansa, mahdollistui samanaikaisesti myös yksityisten palveluntuottajien pääsy markkinoille. Syntyi tilanne, jossa kunnat eivät enää itse tuottaneet kaikkia vaadittavia palveluita vaan ne saattoivat hankkia palvelun yksityisiltä toimijoilta. (Anttonen & Sipilä 2000, 95.)

Tiivistäen, viimeisinä vuosikymmeninä suomalaisessa hyvinvointiajattelussa on tapahtunut mittavia muutoksia. Kansalaisyhteiskunnan hyvinvointia tavoittelevasta toiminnasta tuli kansallista hyvinvointipolitiikkaa, jota julkiset organisaatiot (kunnat ja valtio) ovat velvoitettuja järjestämään.

Sittemmin 2000-luvulle tunnusomaista on ollut se, että julkisissa organisaatioissa on tehty paljon rakenteellisia ja toiminnallisia uudelleenorganisointeja (Kainlauri 2007, 13). Hyvänä esimerkkinä tästä on parhaillaan yhteiskunnassamme meneillään oleva Paras -hanke, jonka tavoitteena on kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen (Merikallio 2008, 9). Palvelujen osalta olennaisena muutoksena näyttäytyy kunnan roolin muutos palvelujen tuottajana (Kainlauri 2007, 13). Muutokset kunnallisessa palvelurakenteessa ovat puolestaan avanneet yhteistyön mahdollisuuksia yksityisen sektorin toimijoiden kanssa, joista monitoimijamalli on keskeinen esimerkki.

2.2 Monitoimijamalli hyvinvointipalvelujen tuottamisen tapana

Lainsäädännöllä säädetään niistä hyvinvointiin liittyvistä palveluista, joihin kansalaisilla on oikeus. Perustuslaki määrittää julkisen vallan (valtio ja kunnat) tehtäviä, joista julkisella vallalla on järjestämisvelvoite (Merikallio 2008, 6). Lainsäädäntö velvoittaa julkisen sektorin turvaamaan kansalaisille riittäviä ja yhdenmukaisia sosiaali- ja terveystalvitu. Perustuslain mukaisesti valtio on myöntänyt kunnille itsehallinnon siinä suhteessa, että kuntien tehtävänä on vastata näiden velvoitteiden toteutumisesta sekä oman harkintansa mukaisesti muista tarpeellisista palveluista. (Merikallio 2008, 6.)

Kunnalla on siis edelleen vastuu peruspalveluidensa toteuttamisesta. Peruspalveluiden toteuttamisesta säädetään kuntalaissa sekä erityislainsäädännössä. Peruspalvelut kuuluvat kunnan erityistoimialaan ja ne jakautuvat edelleen palvelutehtäviin ja viranomaistehtäviin sen mukaisesti, kenen vastuulla palveluiden järjestäminen ja toteuttaminen on. Kunnan palvelutehtävät ovat tehtäviä, joita kunnan tulee järjestää, mutta niiden tuottaminen voi tapahtua kunnan organisaation ulkopuolella. Viranomaistehtävät puolestaan velvoittavat kuntaa joko itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa sekä järjestämään että tuottamaan sille määrättyt palvelut. Peruspalveluiden lisäksi kuntien on mahdollista ottaa hoidettavakseen myös yleiseen toimialaan sisältyviä tehtäviä, jotka ovat kunnille vapaaehtoisia. Kunnilla on oikeus päättää myös näiden yleiseen toimialaan kuuluvien palveluiden järjestämisestä ja toteuttamisesta. (Korhonen & Merisalo 2008, 28–29.)

Palvelutuotannossa vaikuttavat muutokset

Vastuu erityistoimialaan kuuluvien palveluiden järjestämisestä on säilynyt kunnilla. Sen sijaan kuntien mahdollisuudet päättää siitä, kuinka kuntien palvelutehtäviin kuuluvia palveluita tuotetaan, ovat moninaistuneet. Edelleen suuren osan palveluista tuottavat joko kunnat itse tai yhdessä erilaisten kuntayhteistyömuotojen kuten kuntayhtymien kesken (Kananaja, Niiranen & Jokiranta 2008, 175). Kunnissa tapahtuva palvelutuotanto on kuitenkin saanut rinnalleen vaihtoehtoisia palvelutuotantomalleja. Näissä malleissa erityistä on se, että palvelun tuottaa joku muu taho kuin kunta. (Haveri & Anttiroiko 2009, 202.)

Vaihtoehtoisesta palvelutuotannosta esimerkkejä ovat ostopalvelut, yhteisyritykset ja kumppanuuteen perustuva toiminta (Haveri & Anttiroiko 2009, 201). Keskeistä vaihtoehtoisessa palvelutuotannossa on kunnan ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyö. Eräs kunnan tapa hyödyntää yksityisiä palveluita on myöntää palvelun käyttäjälle palveluseteli, jonka avulla käyttäjä hankkii palvelun itsenäisesti tiettyjen rajoitusten puitteissa (Kananaja, Niiranen & Jokiranta 2008, 175).

Muutokset kuntien palvelutuotannossa ovat aikaansaaneet sen, että kunnat ovat siirtyneet palvelujen tuottajasta osittain palvelujen tilaajaksi. Näin on syntynyt monitoimijamalli, jossa kunnat sekä itse järjestävät palveluita että myös ostavat niitä ostopalveluna kuntalaisille (Kainlauri 2007, 13). Tämän muutoksen myötä palveluita tuotetaan yhdessä kunnan, järjestöjen ja yrittäjien kesken.

Myös palvelujen tarpeissa tapahtuneet muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet monitoimijamallin tuloon palvelutuotannossa. Yhtäältä kunnat eivät kykene vastaamaan tämänhetkisillä resursseilla kasvavaan palvelujen tarpeeseen, ja toisaalta katsotaan, ettei kuntien ole kannattavaa tuottaa palveluja, joita markkinoilla jo on ennestään. Esimerkkinä tästä voidaan ajatella ikääntyvien asumispalveluyksiköitä. Tarve vanhusväestön palveluasumiselle kasvaa, mutta kunnilla ei näytä olevan riittävästi mahdollisuuksia vastata tähän kysyntään. Näin päädytään tilanteeseen, jossa kunnat ostavat tämän palvelun yksityisiltä palveluntuottajilta. Kunnat siis hankkivat tarvittavat palvelut yksityiseltä toimijalta käytössä olevien resurssien ja tarpeen mukaisesti. Kuntien suhteen näyttäisi kysymyksessä olevan resurssien kohdentaminen tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmista käsin.

Tällaista edellä mainittua toimintaa kutsutaan tilaaja-tuottajamalliksi, joka on monitoimijamallin yksi sovellus. Siinä julkinen sektori ostaa ja tilaa palvelun ulkopuolelta, joko järjestöltä tai yritykseltä. Ennen palvelun ostoa julkinen sektori kilpailuttaa palveluntuottajat ja asettaa ehdot kilpailulle. Tämän jälkeen kunta tekee päätöksen siitä, keneltä palvelu hankitaan. (Koskiahho 2008, 21.) Tilaaja-tuottajamallin edellyttämä kilpailuttaminen on uusi ilmiö hyvinvointipalvelujen kentällä. Kilpailuttaminen on suunnitelmallista ja säädeltyä toimintaa, jota hankintalaki ohjaa. Hankintalaki velvoittaa julkista sektoria hyvin yksityiskohtaisilla säädöksillään kilpailuttamisesta. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

Hankintalain tavoitteena on ohjata julkisten varojen tehokasta käyttöä edistämällä laadukasta hankintojen tekemistä. Hankintalaki velvoittaa kuntia kilpailuttamaan hankkimansa palvelut ja näin ollen se samalla turvaa muun muassa yritysten tasapuolisia mahdollisuuksia kilpailussa. (Kananaja, Niiranen & Jokiranta 2008, 192.) Kilpailuttaminen vaatii palvelun tai toiminnon tuotteistamista. Tuotteistamisesta onkin tullut ajankohtaista, kun palveluita on aloitettu kilpailuttaa. Tuotteistamisessa on kysymys tuotteen tekemisestä läpinäkyväksi sen sisällön, laadun, määrän ja hinnan suhteen. (Koskiahho 2008, 179–180.)

Kilpailuttaminen on saanut osakseen paljon kritiikkiä ja kilpailuttamista pidetään uhkana työn laadun toteutumiseksi. Kilpailuttamisen ja sopimuskausimenettelyn myötä asiakassuhteet saattavat muuttua lyhyemmiksi ja asiakkaiden turvallisuus kärsiä. Myöskään asiakkaiden erityistarpeisiin ei kyetä kilpailutilanteessa vastaamaan tarpeiden määrittyessä ja muuttuessa vasta asiakasprosessin edetessä. Työn laadukas ja pitkäjänteinen kehittäminen muuttuu haastavaksi jatkuvan kilpailuttamisen ja lyhyiden sopimusten myötä. (Möttönen & Niemelä 2005, 142–143.)

Kilpailuttamisen suurimmat haasteet liittyvät pyrkimykseen tuotteistaa sosiaali- ja terveystalvveluja. Hyvinvointialan palvelutuotannon piirissä on luonteeltaan hyvin erilaisia palveluita. Osa palveluista soveltuu hyvin tuotteistamisen piiriin tuottamatta erityisemmin vaikeuksia esimerkiksi palvelun hinnoittelun suhteen. Osa palveluista taas on hyvin vaikeasti tuotteistettavissa. Erityisen vaikeata tämä palveluiden muuttaminen hinnaltaan ja määrältään mitattaviksi tavaroiksi on palveluissa, jotka perustuvat inhimilliselle vuorovaikutukselle. Yhtä lailla haastavaa on niiden palveluiden hinnoittelu, jotka vaativat palvelun käyttäjältä muutoksia elämänsä suunnan suhteen, esimerkiksi päihdepalveluissa. Palveluiden käytön ei voida suoraan osoittaa johtavan tavoiteltuun tulokseen. (Kananaja, Niiranen & Jokiranta 2008, 193; Möttönen & Niemelä 2005, 140–143.)

Hyvinvointipalvelujen perustuessa vuorovaikutukseen ja tukeen, on niiden laatua ja määrää erityisen vaikea mitata.

Hyvinvointipalvelut eroavat sisällöltään totutuista palvelumarkkinoista, jotka perustuvat kuluttajan harkintaan ja valintaan. Hyvinvointipalvelujen tuotteistaminen ja markkinoistaminen¹ herättää useita eettisiä kysymyksiä esimerkiksi muuttuvan asiakkuuden ja kuluttajuuden sekä kuluttajan valinnan mahdollisuuksien suhteen. Nämä eivät kuitenkaan ole ainoita kysymyksiä, joita hyvinvointipalvelujen markkinoilla kohdetaan. Hyvinvointipalvelut eroavat palvelumarkkinoista paitsi sisällöltään ja tuotannoltaan, myös tavasta, jolla palvelutuotantoa säädellään. Palvelutuotantoa säädellään paitsi lainsäädännöllä myös usean eri tahon toimesta.

Monitoimijamallin ohjaus ja valta

Hyvinvointialan palvelutuotantoa säädellään monella eri tasolla. Palvelutuotannosta käydään poliittista keskustelua niin valtion, kuntien kuin viranhaltijoiden kesken. Palvelutuotantoa määritetään ja ohjataan muun muassa valtiollisissa hyvinvointipalvelujen periaatesuunnitelmissa, kunnallisissa päätöksissä palveluiden järjestämisestä ja toteuttamisesta sekä virkamiesten palveluhankintapäätöksissä. Hallituksen harjoittamalla politiikalla ja paikallisen tason poliittisen vallan käyttäjillä on merkittävä rooli osana monitoimijamallia. (Mittilä 2006, 87–88.)

Yksityiset palvelujen tuottajat taas liittyvät osaksi hallintojärjestelmää tuottaessaan viranomaiselle lainsäädännön mukaisesti kuuluvia palveluita. Näin yksityisen tuottajan ja julkisen hallinnon välinen yhteistyösuhde liittyy yksityisen toimijan osaksi julkista sektoria. Tämä näkyy muun muassa yksityisen yrityksen tuottaessa palveluita, jotka kuuluvat lakisääteisesti julkisen hallinnon tehtäviin. (Mittilä 2006, 87–88.)

Monitoimijamallia säätelevät useat velvoitteet, jolloin mallissa väistämättä yhdistyy myös mielenkiintoisella tavalla usean eri tahon harjoittama vallankäyttö. Yhtäältä hallintojärjestelmän vallankäytön perustuessa lainsäädäntöön, velvoittaa se julkista sektoria käyttämään viranhaltijavaltaa suhteessa palvelutoimintaan. Toisaalta taas monitoimijamallissa yhdistyy usean eri ammatin, profession asiantuntijuus, jolloin nämä ammattikunnat edustavat eri professioiden valtaa. Hyvinvointiala pitää sisällään useita eri ammattiryhmiä. Lisäksi yksityisten toimijoiden

¹ Hyvinvointipalvelujen markkinoistamisella tarkoitetaan pyrkimystä omaksua palvelumarkkinoilla vallitsevia tyypillisiä toimintatapoja osaksi julkisen sektorin toimintaa. Palvelujen yksityistäminen, tuotteistaminen, hinnoittelu ja kilpailu ovat esimerkkejä palvelumarkkinoiden toimintatavoista. (Ks. Koskiahho 2008.)

liittyessä osaksi monitoimijamallia, tarkoittaa tämä, että malli sisältää myös yrittäjyyteen sisältyvää autonomiaa ja vallankäyttöä.

Vastaavasti kansalaistason kannanotot hyvinvointipalveluista näkyvät palvelujen kysynnän ja yksityisen palvelun tarjonnan kohdatessa. Vanha sanonta ”kuluttaja äänestää jaloillaan”, kuvaa osaltaan hyvinvointipalveluissa tällä hetkellä vallitsevaa tilannetta. Kansalaisista tavoitellaan kuluttajia, jotka itse määrittelevät millaisen palvelun kokevat tarpeelliseksi. Voidaan kysyä, onko hyvinvointipalvelujen käyttö muuttumassa kansalaisoikeudesta kuluttajan valinnoiksi? Perinteisten hoivapalveluiden osalta yksityisten palvelujen kysyntä näyttää olevan kasvussa. Sosiaalipalveluiden järjestämisen osalta suunta saattaa olla samansuuntainen. Tähän viittaavat esimerkiksi lainsäädännölliset muutokset palvelusetelin käyttöönotosta osana sosiaalipalveluita. (Koskiaho 2008, 111, 181, 189.)

Edellä sanotun perusteella yksityisille palveluille näyttäisi olevan perusteltu, mutta ei ristiriidaton paikka osana hyvinvointipalveluja. On huomioitava, että monituottajuuteen perustuva pirstaleinen palveluviidakko, jossa palveluita toteutetaan yhteistyössä kunnan, järjestöjen ja yritysten kesken, vaatii sekä palvelujen tilaajalta että tuottajalta, unohtamatta palvelun käyttäjää, erityistä osaamista. Kunnalta tilaajana edellytetään muun muassa hankittavan palvelun laatuun ja sisältöön liittyvää tuntemusta sekä sopimuskumppanuuteen liittyvien käytäntöjen rakentumista. Palveluntuottajat puolestaan painivat tuotteistamiseen, riskienhallintaan ja kannattavuuteen liittyvien tekijöiden kanssa usein vielä ahtaassa kilpailutilanteessa. Palvelunkäyttäjiltä taas edellytetään kykyä tehdä valintoja palveluidensa suhteen. Tällaiset kysymykset ovat suuria ratkaistavaksi, katsottiin asiaa sitten palvelun tilaajan, tuottajan tai sen käyttäjän kannalta.

Sitä, millaisena monitoimijamalli tulevaisuudessa toteutuu, on vaikeata ennustaa. Monitoimijamalliin kun vaikuttavat toimintaympäristön sisäiset, alueelliset ja paikalliset, mutta myös valtion rajat ylittävät tekijät. Kansallisen hyvinvointipolitiikan rinnalle on noussut keskustelu kansainvälisestä ja globaalista (maailmanlaajuisesta) politiikasta osana hyvinvointipalveluita. Hyvinvointipalvelutoimintaa määrittää myös ylikansallinen, kansainväliseen toimintaympäristöön sijoittuva toiminta. Itse asiassa suomalaisen hyvinvointijärjestelmän muutokset ja käännekohdat ovat usein olleet seurausta taustalla vaikuttaneista kansainvälisistä tekijöistä, kuten esimerkiksi sodista, talouskriiseistä ja kasvukausista. (Heiskala 2006, 14–42.) Globaali toimintakulttuuri ja sen omaksuminen nähdään toisaalta mahdollisuuksia lisäävänä, mutta osaltaan myös uhkakuvia kasvattavana tekijänä hyvinvointipalvelujen osalta (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 74).

Kansainvälisyyskeskustelu liittyy kansainvälisten palvelumarkkinoiden jalkautumiseen suomalaiseen palveluyhteiskuntaan. Keskustelua herättää se, millaisia seurauksia liittyy monikansallisten yritysten sijoittumiseen osaksi palvelujärjestelmäämme. Yhteiskunnallisessa keskustelussa seurauksia arvioidaan niin eettisestä kuin taloudellisestakin näkökulmasta käsin. Kasvavan kansainvälisyyden myötä, suomalaisella palvelujärjestelmällä saattaa olla edessään uudenlainen haaste toiminta- ja kilpailukykyä ylläpitämisessä ja lisäämisessä.

2.3 Uusi julkisjohtaminen (NPM) ja hyvinvointialan muuttuva asiakkuus

Norman Flynn (2000, 28) esittää, että lisääntynyt kansainvälinen kilpailu ja useiden kilpailijoiden ilmaantuminen yritysmarkkinoille on luonut uudenlaisen ympäristön, joka vaatii uusia toiminta- ja organisaatiotapoja yritysmaailmassa. Samalla hän esittää kysymyksen siitä, että jos yritykset muuttuvat, onko julkisen sektorin mahdollista enää pysyä muuttumattomana. (Flynn 2000, 28.) Vaikka Flynnin esittämä koskeekin liike-elämässä viime vuosikymmeninä tapahtuneita muutoksia, on sillä yhteytensä myös julkisen sektorin muutoksiin. Esimerkiksi Iso-Britanniassa 1980-luvulla ja 1990-luvun loppupuolella käsite New Public Management, NPM (suom. uusi julkisjohtamissuuntaus) kattoi alleen uudistuksia, jotka muovasivat julkisen ja yksityisen sektorin suhdetta uudelleen (Newman 2000, 45).

NPM -suuntaus, perustuu ajatukselle, että julkista hallintoa tulee kehittää yritysmaailman oppien mukaisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että julkisen sektorin johtamis-, toiminta- ja organisointitavat omaksutaan yritysmaailmasta. Yritysmaailman oppien ja tapojen avulla tavoitellaan julkisen sektorin toiminnan tehostamista. Suuntaus pyrkii siis julkisten resurssien taloudelliseen ja tehokkaaseen tehostamiseen sekä saattamaan julkisen sektorin tulosvastuulliseksi toiminnassaan. Kilpailun katsotaan puolestaan mahdollistavan tehokkaan toiminnan toteutumisen myös julkisella sektorilla. Näin ollen kilpailusta ja markkinoista on syntynyt tavoitetila, johon myös julkisessa toiminnassa tulee pyrkiä. (Ferlie, Pettigrew, Ashburner & Fitzgerald 1996, 10–13.)

Julkisen toiminnan tehokkuutta pyritään lisäämään kilpailua tehostamalla sekä markkinoita avaamalla ja kasvattamalla. Tämä näkyy muun muassa ajattelutapana, että hyvinvointiyhteiskunnan vastuuta tulee jakaa usealle toimijalle, myös yksityiselle sektorille ja kansalaisille itselleen. Hyvinvointipalveluista on tullut yleistä kilpailutoimintaa, jossa palvelun tilaajalla, tuottajalla ja käyttäjällä on uudenlainen asema. Uusi hallinnollinen tapa, NPM -oppi, ulottuu näin myös kunnan ja kuntalaisten välisiin suhteisiin. NPM -oppi lähestyy kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutusta

asiakassuhteena, samaan tapaan kuin yritysmaailmassa. Tosin täysin puhtaasta asiakassuhteesta ei tässä kohdin useinkaan ole kyse. (Ferlie, Pettigrew, Ashburner & Fitzgerald 1996, 13, 15.)

Uusi julkisjohtamisen suuntaus on tuonut keskusteluun muun muassa käsitteet yksityistäminen, kilpailuttaminen ja hinnoittelu (Viinamäki 2008, 49). Käsitteet ovat aikaisemmin olleet vieraita perinteisen julkisen sektorin johtamistyölle, mutta käsitteistä on nyt muodostunut hyvinvointipalvelujärjestelmän perussanastoa, ainakin suurissa kaupungeissa. Taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat liittyneet osaksi myös hyvinvointialan arvokeskustelua ja käsitteet ohjaavat hyvinvointialan ammattilaisten työtä. (Raitakari & Saario 2008, 197–198.)

Hyvinvointialalla pitkään vallinneet eettiset arvot ovat saaneet rinnalleen selviytymisen arvoiksi kutsuttuja liiketoimintaan liittyviä arvoja, kuten tehokkuus, vaikuttavuus ja tuloksellisuus. Hyvinvointialan eettiset arvot puolestaan käsittävät tasapuolisuuteen, tasa-arvoon, luotettavuuteen, osallistumiseen ja avoimuuteen liittyviä tekijöitä. On esitetty huolta siitä, että niin sanottujen selviytymisarvojen pelätään syrjäyttävän hyvinvointialan perinteisiä eettisiä arvoja. (Viinamäki 2008, 51–52.) Liiketoimintaan liittyvien arvojen omaksumista osaksi julkista sektoria pidetään jopa vaarallisena, jos tätä tapahtuu ilman minkäänlaista kritiikkiä (Ferlie, Pettigrew, Ashburner & Fitzgerald 1996, 165). On mielenkiintoista, että usein näiden kahden arvomaailman yhtäaikaista toteutumista hyvinvointipalvelutyössä pidetään mahdottomana. Esimerkiksi yksityistämistä vastustavat tahot epäilevät, että resurssien tehokas kohdentaminen ei tuottaisi yhtäaikaisesti laadukkaita palveluita. (Viinamäki 2008, 51–52.)

Arvokeskustelussa on erotettavissa muun muassa erilaisia näkemyksiä tehokkuus- ja kustannusajattelun sopivuudesta hyvinvointipalvelujen tuotantoon. Esimerkiksi yksityistämistä vastustavat ovat esittäneet, että tehokkuus- ja kustannusajattelu kaventavat yksittäisen asiakkaan mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa siihen, millaisia palveluita hänelle tarjotaan. Tällä viitataan siihen, että palveluita hankitaan sieltä, mistä niitä saadaan edullisesti. Tässä palvelunhankkija on julkisen sektorin edustaja, jolloin ei voida puhua asiakkaan valinnoista palveluidensa suhteen (Juhila 2006, 66). On myös esitetty, että palveluiden laatu kärsii taloudellisuus- tai tuloksellisuusajattelusta. Tällöin pelätään, että palveluiden hinnan saattaminen kilpailukykyiseksi, vaatii palveluiden laadusta tinkimistä. (Ferlie, Pettigrew, Ashburner & Fitzgerald 1996, 82.)

Tärkeätä on tässä kohdin pohtia sitä, millaisina palvelun käyttäjät näkevät palvelut. Voidaan olettaa, että kustannuksiltaan, laadultaan ja saatavuudeltaan tasapainossa olevat palvelut tuottavat

käyttäjilleen enemmän tyytyväisyyttä kuin, jos palvelut ovat huonosti organisoituja, kalliita ja tehottomia. Laadun, hinnan ja saatavuuden tulee olla siis tasapainossa, jotta palvelujen käyttäjät ovat tyytyväisiä. Tällaisessa tyytyväisyysajattelussa palvelun käyttäjästä on tullut aktiivinen ja osallistuva palveluiden kuluttaja. Tyytyväisyystavoittelu puolestaan johtaa julkisen ja yksityisen sektorin arvokeskustelussa uudenlaisen asiakkuuden ja asiakassuhteen pohdintaan. (Viinamäki 2008, 60–62.)

Kansalainen kuluttajan roolissa

Uusi julkisjohtamisen suuntaus pyrkii lähestymään kansalaista kuluttajan roolissa myös kunnallisissa organisaatioissa (Ferlie, Pettigrew, Ashburner & Fitzgerald 1996, 15). Tässä on kysymys ajattelusta, jossa käyttäjien tarpeet nähdään yksilöllisinä ja joihin kunnan organisaation tulee palveluillaan vastata. Palvelutoiminnan tavoitteena on tyytyväinen asiakas. (Möttönen & Niemelä 2005, 36.) Mutta kykeneekö kunnallinen organisaatio vastaamaan kuntalaisten yksilökohtaisiin palvelutarpeisiin vai muodostuuko edelleen kunnan keskeisimmäksi tavoitteeksi yhdenvertaisten, tasa-arvoisten ja oikeudenmukaisten palveluiden tarjoaminen kuntalaisilleen?

Asiakassuhde kunnallisessa organisaatiossa ja yksityisessä palveluyrityksessä on hyvin erilainen. Markkinoilla asiakassuhteeksi ymmärretään suhde, joka syntyy osapuolen ostaessa jonkin hyödykkeen ja maksaessaan siitä vaaditun korvauksen. Näin ei kuitenkaan tapahdu julkishallinnon palveluissa. Niissä palvelun käyttäjän sijaan palvelun ostaa julkista valtaa käyttävä osapuoli. Näin ollen kunnan ja palvelun käyttäjän suhdetta ei voida suoraan rinnastaa palveluyritysten ostajan ja myyjän suhteeseen. (Möttönen & Niemelä 2005, 36–37.) Kunta on siis edelleen se taho, joka määrittää palvelun käyttäjän tarpeet ja asettaa kriteerit palvelujen saannille (Raitakari & Saario 2008, 204). Palvelun käyttäjälle tarjoutuu ainoastaan mahdollisuus jossain määrin vaikuttaa palvelun tarjoajan valintaan. Palvelusetelin käyttöönotto osana hyvinvointipalveluita on hyvä esimerkki tällaisesta valinnan mahdollisuudesta.

Lisäksi oman haasteensa asiakkuuskeskusteluun luo julkisen sektorin kaksijakoinen rooli tuen tarjoajana ja kontrollin ylläpitäjänä. Julkinen sektori viranhaltijoineen käyttää julkista valtaa hankkiessaan asiakkaalleen (palvelun käyttäjä) hänen tarvitsemiaan palveluita. Hankinnan tavoitteena on asiakkaan tuen tarpeisiin vastaaminen, mutta samanaikaisesti tilaajaa velvoittaa vallan ja kontrollin käyttö. Tämä vallankäyttö ulottuu usein asiakkaan henkilökohtaiseen elämään ja saattaa johtaa jopa pakkotoimiin. (Jokinen 2008, 110–111.) Kunnallinen asiakassuhde eroaa tässä

kohdin yksityiseen palvelutoimintaan perustuvasta asiakassuhteesta. Yksityiseen palvelutoimintaan ei tällaista edellä mainittua vallankäyttöä liity.

2.4 Hyvinvointialalla kasvava yrittäjäyys

Hyvinvointipalvelujen yksityistämiseen liittyy paljon kysymyksiä ja erilaisia haasteita. Kyseessä ei ole suinkaan yksiselitteinen tapa tuottaa palveluita. Paitsi terveydenhuollon palvelujen, myös sosiaalipalvelujen osalta yksityinen palvelutuotanto on muodostunut arkipäiväiseksi tavaksi tuottaa hyvinvointipalveluja. Vaikka hyvinvointipalveluja tuottavien yritysten osuus kasvaa jatkuvasti, on kuitenkin otettava huomioon, että ne eivät jakaudu alueellisesti tasaisesti. Tämä johtaa siihen, että yksityiset palvelut ovat kuntien ja kuntalaisten tavoitettavissa vaihtelevasti (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 192). Osaltaan tästä syystä kuntien on mahdotonta luopua osuudestaan palvelujen tuotannossa. Muutoin kunnat vaarantaisivat kuntalaisten tasa-arvoista asemaa palvelujen tavoitettavuuden suhteen.

Yksityisen palvelutuotannon kasvu numeroina

Kun yksityisen sektorin henkilökuntamäärät suhteutetaan väestömääriin, on maakuntien kesken selviä eroja siinä, minkä verran näissä työskentelee yksityistä henkilökuntaa. Vuonna 2007 yksityisissä terveystaluuissa eniten työvoimaa oli Uudellamaalla, Pohjois-Pohjanmaalla, Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla. Vastaavasti vähiten yksityistä henkilökuntaa oli Itä-Uudellamaalla, Ahvenanmaalla ja Kanta-Hämeessä. Samana vuonna yksityisiä sosiaalipalveluita oli eniten Uudellamaalla, Etelä-Savossa, Kymenlaaksossa ja Kainuussa sekä vähiten Ahvenanmaalla, Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. Vuonna 2007 terveydenhuollon henkilöstöstä yksityisellä sektorilla työskenteli 33 800 työntekijää, mikä on 19,4 prosenttia. Heistä järjestöissä työskenteli 7 400 ja yrityksissä 26 400. Yksityisen sektorin kasvu on ollut kolme prosenttia vuodesta 2000 vuoteen 2007. Yritysten osuus on noussut selvästi, kun taas järjestöjen osuus on hieman laskenut. (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa.)

Yksityisiä terveydenhuollon toimipaikkoja on vuonna 2007 ollut melkein 6800. Eniten toimipaikoista on sijoittunut fysioterapian palvelualueelle (1670) ja erikoislääkärien vastaanottotoimintaan (1560). Seuraavaksi eniten toimipaikkoja on ollut työterveyshuollon (690) ja hammashuollon (530) alueilla. Huomattavaa on, että useimmat palveluntuottajat ja toimipaikat ovat monialaisia eli he tarjoavat eri toimialueen palveluita yhtäaikaaisesti. (Yksityiset terveystaluu-

2007.) Tämä näkyy muun muassa siinä, että hoiva- ja palveluasumisen sektoreilla esiintyy suuryrityksiä, joiden toimiala on paljon kattavampi kuin pienten, muutaman työntekijän yrityksissä, joita on syntynyt erityisesti kotipalvelu- ja hoivayritystoiminnan piiriin (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 192).

Yksityisten sosiaalipalvelujen suhteen henkilöstömäärät ovat hieman korkeampia kuin yksityisissä terveydenhuollon palveluissa. Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston mukaan yksityisissä sosiaalipalveluissa työskenteli vuoden 2007 lopussa yhteensä noin 54 000 työntekijää, mikä on 30,4 prosenttia kaikista sosiaalipalveluissa vuonna 2007 työskennelleistä. Työntekijöistä järjestöjen henkilökuntaa oli noin 31 900 ja yritysten noin 22 100 työntekijää. (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa.)

Yksityisten sosiaalipalveluyksiköiden määrä on ollut koko 2000-luvun ajan jatkuvassa kasvussa. Vuosituhannen alussa toimintayksiköitä oli hieman alle 2700, kun niitä on ollut jo vuonna 2008 melkein 4100 yksikköä. Vuonna 2008 kasvua on ollut edelliseen vuoteen verrattuna 155 toimintayksikköä, mikä tarkoittaa 4 prosentin vuosikasvua. Eniten toimintayksiköitä on syntynyt palveluasumisen, lasten ja nuorten laitos- ja perhehoidon sekä kotipalvelun piiriin. (Yksityiset sosiaalipalvelut 2008.)

Sosiaalipalveluiden toimintayksiköistä kolmasosa sijoittuu palvelutalo- ja ryhmäkotitoiminnan kentälle (1470 yksikköä), seuraavaksi eniten yksiköitä on lasten päivähoiton parissa (667), kotipalvelutoiminnassa (645) ja lasten ja nuorten laitos- ja perhehoidossa (607). Yksityisten yritysten ylläpitämiä näistä toimintayksiköistä on vuonna 2008 ollut 60 prosenttia. Loput 40 prosenttia yksiköistä kuuluvat suurimmaksi osaksi järjestöille, seurakuntien ylläpitäessä toimintaa yhden prosenttiyksikön verran. Yksityiset yritykset ovat keskittyneet lasten ja nuorten laitos- ja perhehoidon sekä kotipalvelutoiminnan alueille. Järjestötoiminnan osuus on puolestaan suuri päihdehuollon, ensi- ja turvakotitoiminnan sekä työ- ja päivätoimintayksiköiden alueilla. (Yksityiset sosiaalipalvelut 2008.)

Mitään yksittäistä tai yksiselitteistä syytä tälle yksityisen palvelutoiminnan kasvulle on vaikeata esittää, mikä kävi ilmi jo edellisten lukujen yhteydessä. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehitys myötäilee muualla yhteiskunnassa tapahtuvaa kehitystä. Kehitys on yhteydessä elinkeinorakenteen, poliittisen järjestelmän ja talouden muutoksiin sekä hyvinvointipalveluihin liittyviin käsityksiin yleisesti. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 16–17.)

Hyvinvointialan yrittäjyyden erityispiirteet

Hyvinvointialaan ja sen sektorilla toteutuvaan yrittäjyyteen liittyy erityispiirteitä, jotka osaltaan erottavat hyvinvointialan muusta yrittäjyydestä. Erityispiirteitä ovat esimerkiksi naisyrittäjyys, eettisyyden ja ammatillisuuden yhteen kietoutuminen sekä valtion ja kuntien suorittama ohjaus, jota ei muussa yrittäjyydessä erikseen korosteta. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 20.) Lisäksi palveluja tuotetaan usein paikallisesti, oman paikkakunnan asukkaille. Hyvinvointialan yrittäjyydelle onkin tyypillistä palvelujen pienimuotoisuus. Yritykset ovat pienyrityksiä, joissa työntekijöitä on usein alle 10 henkilöä. (Kainlauri 2007, 24.) Etenkin sosiaalialalla toimii lähinnä pienyrittäjiä, jotka eivät ole ainakaan tähän mennessä vielä kasvaneet kansallisiksi tai jopa ylikansallisiksi suuryrityksiksi.

Tosin viitteitä ylikansallisista suuryrityksistä, jotka valtaavat suomalaisia palvelumarkkinoita, on jo olemassa. Niin kuin Briitta Koskiaho (2008, 35) esittää, on yritys rakenne monipuolistumassa myös sosiaali- ja terveystarvikkeilla. Koskiaho (2008, 35) ennustaa, että muiden Euroopan maiden ohella myös Suomeen syntyy suuryrityksiä. Tämä merkitsee sitä, että pienet ja keskisuuret yritykset joutuvat jatkuvasti tarkistamaan toimintaedellytyksiään kilpailun kiristytessä markkinoilla. (Koskiaho 2008, 35.) Toisaalta myös yritys ketjuuntuminen (franchising) on yksi uhka pienille toimijoille. Liittyminen osaksi suurempaa yritys ketjua, tarjoaa yritykselle valmiin liiketoimintamallin ja ketjun tuen, mutta antaa yrittäjälle itsenäisen vastuun toiminnan toteutuksesta ja sen tuloksista. Suuryritysten tapaan myös yritys ketjujen tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen ja alueellinen levittäminen. (Koskiaho 2008, 291.)

Edelliset luvut osoittavat, että pienyrittäjyyden lisääntyminen ja kasvava kilpailu hyvinvointipalvelujen markkinoilla sekä palvelurakenteessa tapahtuneet muutokset pakottavat yrittäjät pohtimaan asemaansa markkinoilla. Näin siksi, että yrittäjät kykenisivät ylläpitämään jo saavuttamiaan asemia sekä vastaamaan kilpailuun kiristyvillä markkinoilla. Yritystoiminnan tulo sosiaali- ja terveystarvikkeisiin vaikuttaa väistämättä hyvinvointipalveluissa vallinneeseen ammatilliseen toimintakulttuuriin ja sen ilmentämiin arvolähtökohtiin. Hyvinvointipalveluissa muuttumattomana säilynyt eettinen arvopohja on saanut rinnalleen perinteisesti liiketoimintaan yhdistettyjä selviytymisen arvoja. Näyttäisi siltä, että liiketoimintaan ja talouteen perustuva ajattelu on lunastanut paikkansa osana hyvinvointipalveluja. Hyvinvointialalla tapahtuva yritysverkostoituminen on yksi esimerkki tällaisen ajattelun toteutumisesta.

3 VERKOSTOT JA MONIAMMATILLINEN ASiantuntijayhteistyö

Hyvinvointivaltion murros on yksi merkittävä tekijä, joka on lisännyt kiinnostusta yksilöiden verkostoihin ja yhteisölliseen tapaan tuottaa tukea. Palvelutuotannossa vaikuttavat uudet toimintatavat, kuten monitoimijamalli, ovat osaltaan lisänneet yhteisöjen vastuuta hyvinvointipalvelutuotannosta (ks. luku 2). Sosiaalisten verkostojen (mm. luonnollisten ja epävirallisten perhe, ystävyys- ja harrastussuhteiden) ohella järjestöt ja yritykset ovat ottaneet yhä enemmän yksilön asioita hoitaakseen. (Roivainen, Nylund, Korkiamäki & Raitakari 2008, 11–12.)

Verkostoja on ollut olemassa jo historiamme alusta alkaen, sillä ihmisyyteen kuuluu osallisuus ryhmissä ja verkostoissa. Kovin uudesta käsitteestä ei siis ole kysymys. Verkostoituminen on käsitteenä kuitenkin hyvin monimuotoinen. Verkostoitumista käytetään erilaisissa asiayhteyksissä eri tavalla. Tilanne ja ympäristö määrittävät pitkälti sitä, mitä verkostoitumisella kulloinkin tarkoitetaan. Arkipäiväiseksi on muodostunut puhe läheis-, viranomais-, yhteistyö- tai auttamisverkostoista, joiden jäseniä me väistämättä olemme. (ks. Roivainen, Nylund, Korkiamäki & Raitakari 2008.)

Yksilöiden organisoitumista ja sen tuottamia rakenteita tutkittaessa käsitteellä verkosto viitataan järjestäytymistapaan, jonka tavoitteena on jokaisen osapuolen hyötyminen yhteistyösuhteista. Verkostoyhteistyöllä tavoitellaan pysyviä yhteistyösuhteita, joiden tarkoituksena on yhdistää osapuolten tietoa ja osaamista. (Haveri & Anttiroiko 2009, 206.) Liiketoiminnassa verkostoituminen ei ole uusi ilmiö. Hyvinvointipalvelujen osalta kyseessä on kuitenkin suhteellisen uusi yhteistyömuoto. Paitsi yrittäjät, myös kunnat ovat lisänneet verkostojen käyttöä osana yhteistyösuhteitaan (Haveri & Anttiroiko 2009, 201).

Yrittäjien yhdistäessä voimavarojaan verkostoitumalla, vastaavat he yhdeltä osalta vaatimukseen siitä, että palvelujärjestelmän tulisi palvella mahdollisimman hyvin niin tilaajan kuin palvelun käyttäjienkin odotuksia. Verkostoitumisen tavoitteena on tuottaa yrittäjyyden pohjalta asiantuntevaa ja monipuolista osaamista kustannustehokkaasti, mikä on sekä palvelun tilaajan että käyttäjän etu. Rissanen ja Sinkkonen (2004, 120, 236) näkevät yrittäjien keskinäisen yhteistyön menestymisen edellytyksenä. Heidän mukaansa verkostoitumista pidetään merkittävänä organisoinnin tapana nyt myös hyvinvointipalveluissa. (Rissanen & Sinkkonen 2004, 120, 236.)

Verkostoja ja verkostoitumista voidaan tarkastella erilaisista lähtökohdista. Luvussa 3.1 esittelen lyhyesti tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä verkostoitumiseen liittyviä teoreettisia ja tutkimuksellisia tarkastelutapoja. Se, mistä näkökulmasta käsin verkostoitumista lähestytään, vaikuttaa tapaan ymmärtää verkostoitumisen tavoitteita ja päämääriä. Luvussa 3.2 avaan lähinnä verkostoitumisen sosiaalitieteellistä ja taloustieteellistä ymmärrystä. Nämä ymmärrystavat tuovat verkostoteoreettiseen keskusteluun erilaisia käsitteitä ja tulokulmia. Lopuksi luvussa 3.3 kuvaan verkostoitumalla saavutettavaa uudenlaista asiantuntijuutta, jonka ajatellaan parhaimmillaan tuottavan uutta tietoa ja innovaatioita.

3.1 Verkostotutkimus ja teoreettiset lähtökohdat

Suomalaisen verkostotutkimuksen herääminen paikantuu 1980-luvun loppupuolelle. Tuolloin lähinnä liiketaloudellisesta kehyksestä käsin on aloitettu tuottamaan tapaustutkimusten ja hankkeiden avulla tietoa verkostoajattelusta suomalaisen yritysmaailman tarpeisiin. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 12.) Verkostoajattelun taustalta ei löydy selkeää, yksittäistä teoreettista lähestymistapaa, vaan keskustelua määrittävät tieteenalakohtaiset rajanvedot ja tutkimusasetelmaan liittyvät kysymyksenasettelut. Verkostoajattelu on tuttua niin taloustieteellisessä, organisaatioteoreettisessa, valtio-opillisessa kuin sosiologisessa ja sosiaalipoliittisessakin keskustelussa. (Uusikylä 1999, 49–50.)

Verkostoitumista voidaan karkeasti tarkastella kolmenlaisesta näkökulmasta, joita ovat sosiaalipsykologiset, talusteoreettiset ja liikkeenjohdolliset tarkastelutavat. Huomioitavaa on, että nämä tarkastelutavat eivät suinkaan ole kaiken kattavia, mutta kylläkin keskeisiä verkostotutkimuksessa. Näkökulmia erottaa toisistaan erityisesti tapa tulkita inhimillistä toimintaa. On oletettavaa, että sosiaaliset näkökulmat ottavat inhimilliset tekijät eri tavalla huomioon kuin esimerkiksi talusteoreettiset näkökulmat. Seuraavassa kuvaan lyhyesti verkostoitumisen sosiaalipsykologista, talusteoreettista ja liikkeenjohdollista tarkastelutapaa.

Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat

Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat korostavat ihmisen toimintaa ja verkostoituminen ymmärretään henkilösuhdekysymyksenä. Toki yksittäisen henkilön suhteiden sijaan voidaan myös keskittyä tarkastelemaan ryhmien, organisaatioiden tai verkostojen suhteita. Sosiaalipsykologiseen

tarkastelutapaan sisältyy kolme teoreettista näkökulmaa; sosiaalisen vaihdannan, sosiaalisen pääoman ja oppimisen tarkastelutavat. (Vesalainen 2006, 30.)

Ensimmäinen, sosiaalisen vaihdannan teoria, keskittyy vastavuoroisuuden olettamukseen. Vastavuoroisuuden olettaus kiteytyy ajatukseen siitä, miten yhteistyökumppaneilta saatava hyöty koetaan ja millaiset ovat mahdollisuudet saada vastaava hyöty hankituksi muualta. Sosiaalisen pääoman teoria taas korostaa henkilöiden välisiä suhteita. Tämä teoreettinen suuntaus nostaa tarkasteluun muun muassa käsitteet vuorovaikutus, luottamus, uskottavuus, yhteiset näkemykset ja tietoisuus tavoitteista ja menettelytavoista. Erilaisiin oppimisen tarkastelutapoihin keskittyvät teoreettiset suuntaukset puolestaan kiinnittävät huomiota verkostoihin oppijoina ja verkostoihin oppimisympäristöinä. Tarkastelun kohteena voivat esimerkiksi olla yksilöiden oppimisprosessit, jotka osaltaan vaikuttavat ryhmissä, organisaatioissa ja verkostoissa. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 217, 221.)

Talousteoreettiset tarkastelutavat

Organisaatio- ja talousteorian piiristä on mahdollista erottaa resurssiriippuvuus-, transaktiokustannus- tai peliteoriaan keskittyneet teoriasuuntaukset. Resurssiriippuvuusteoria perustuu nimensä mukaisesti ajatukseen siitä, että yritykset tarvitsevat resursseja toimintaympäristöstänsä toimintaansa varten. Ajatus tässä on samansuuntainen kuin sosiaalisen vaihdannan teoriassa, mutta tässä kohdin keskitytään tarkastelemaan organisaatioita, yksilöiden välisten suhteiden sijaan. (Vesalainen 2006, 31.)

Transaktiokustannusteorian mukaan käydään pohdintaa siitä, kannattaako yrityksen ostaa vai valmistaa itse tarvitsemansa tuote vai kenties etsiä ratkaisua näiden vaihtoehtojen väliltä verkostoitumisen keinoin (Möller, Rajala & Svahn 2009, 216–217). Peliteoria puolestaan keskittyy pohtimaan voivatko yhteistyösuhteen osapuolet molemmat hyötyä suhteesta ja hyötyvätkö ne tästä suhteesta yhtä paljon (Vesalainen 2006, 31–32).

Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat

Strategisen liikkeenjohdon tarkastelutavoista voidaan edelleen erottaa myös kolme erilaista teoriasuuntausta. Näitä ovat resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiasta, sekä interaktiivista että strategisten verkostojen näkökulmaa korostavat lähestymistavat. Resurssiperustainen näkemys

kulminoituu ajatukseen siitä, että yrityksellä on tiettyä ydinosaamista, asiantuntijuutta, jota se tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa tuottavalla tavalla. Esimerkkinä voidaan ajatella yritystä yhdessä kumppaniyrityksen kanssa tuottamassa kilpailuetua suhteessa kolmanteen yritykseen. (Vesalainen 2006, 33.)

Interaktiivinen lähestymistapa keskittyy hahmottamaan yritysten ja näiden asiakkaiden toimintastrategioita ja tarkastelee näiden kautta heidän keskinäisiä yhteistyösuhteita (Möller, Rajala & Svahn 2009, 218). Strategisten verkostojen näkökulma puolestaan korostaa kilpailun siirtymistä yritysten väliltä verkostojen väliseksi kilpailuksi (Vesalainen 2006, 33–34).

Vaikka verkostoitumista on mahdollista lähestyä hyvinkin erilaisista tutkimuksellisista lähtökohdista, näyttäisi kuitenkin siltä, että ilmiönä se voidaan tässä yhteydessä tiivistää kahteen teoreettiseen lähestymistapaan; sosiaalipsykologiseen ja taloustieteelliseen tapaan. Ensimmäisen korostaessa inhimillisiä tekijöitä, ihmissuhteita, vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta, keskittyy jälkimmäinen taloudellisen hyödyn, rationaalisen päätöksenteon, resurssiinriippuvuuden ja vallankäytön elementteihin. Vaikka tarkastelutavat ja teoriat eroavat osaltaan toisistaan ja vastaavasti limittyvät osittain päällekkäin, on huomioitava, että käytännössä kuitenkin jokainen toimija rakentaa oman käyttöteoriansa toimiessaan verkostoissa. (Vesalainen 2006, 29, 34.)

3.2 Sosiaalisista verkostoista yritysverkostoiksi

Sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa verkostoja käytetään kuvaamaan hajautettuja, osin monimutkaisiakin järjestelmiä, joissa toimintaa määrittävät epäviralliset normit, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen yhteisten tavoitteiden edistämiseen. Käsitteinä normit, luottamus ja sitoutuminen ovat kuitenkin verkoston tavoin vaikeasti havainnollistettavissa. Tämä tekee verkostosta käsitteenä entistäkin abstraktimman. Tällainen mielikuvamainen verkostokäsitteen yleistäminen usein jopa vähentää käsitteen kuvailevaa arvoa. (Uusikylä 1999, 49.)

Yleisimmillään verkostokäsite tarkoittaa, että ihmiset ovat sidoksissa toisiinsa eli verkottuvia, toisin sanoen sosiaalisia olentoja. Tällöin verkosto voidaan ymmärtää yksikköjen joukkona, jota yksikköjen väliset siteet yhdistävät. Näin yleinen verkostokäsitteen tarkastelu ei kuitenkaan anna kattavaa kuvausta käsitteen merkityksestä. Verkostokäsitettä tarkasteltaessa tulee huomioida paitsi sosiaalisen ja yhteisöllisen myös taloudellisen yhteistoiminnan merkitykset. (Jokivuori 2005, 339.)

Mitä yhteistä sosiaalisilla verkostoilla ja yrityksissä tapahtuvalla verkostoitumisella sitten on? Vesalainen (2006, 51) on todennut, että yksilöiden sosiaalisilla verkostoilla on vaikutusta siihen, millaisiksi organisaatioiden rakenteet, järjestelmät, strategiat ja tavoitteet muodostuvat. Vesalainen jatkaa, että näin ollen henkilöiden sosiaalisissa verkostoissaan toteuttamaa vuorovaikutuksen, luottamuksen, sitoutumisen ja motivaation asteita voidaan pitää merkityksellisinä tekijöinä myös heidän organisaatiossa tai yrityksessä toteuttamassaan toiminnassa. (Vesalainen 2006, 51.)

Verkostona voidaan pitää esimerkiksi yritystä, joka koostuu työntekijöistä, työvälineistä, työn kohteesta, säännöistä ja työnjaosta. Tällöin yritys eli verkosto määrittyy toimijoiden yhteiseksi kohteeksi tai yhteistyön perustaksi. Yrityksessä yhteisön etu korostuu sosiaalisina sääntöinä ja velvoitteina, jolloin verkosto perustuu keskinäiseen riippuvuudentunteeseen ja yhteisvastuuseen. Tällaiset yhteisölliset arvot, kuten sosiaaliset säännöt ja yhteisvastuu, synnyttävät yhteisöllisyyttä, jolla puolestaan on keskeinen merkitys yrityksen tai organisaation liiketoiminnan ja talouden perustana. (Jokivuori 2005, 341, 347.)

Lisäksi verkostosuhteet ovat oleellinen osa paitsi yritysten sisäistä myös ulkoista toimintaa. Yritysten liiketoiminnassa verkostojen ja verkostoitumisen taustalla ovat organisaatioiden ja yritysten toteuttamat toimintonsa ulkoistukset. Ulkoistus on organisaation päätös, jossa itse tekemisen sijaan päätetään ostaa toiminto organisaation ulkopuolelta. Ulkoistuksista on tullut tavanomainen osa yritysten liiketoimintaa. Ulkoistukset ja niiden mukanaan tuomat verkostosuhteet eivät ole uusi ilmiö suomalaisessa yhteiskunnassa. Viime vuosikymmenen lopulla alkoivat suuret teollisuusyritykset myydä ja ulkoistaa toimintonsa osia organisaationsa ulkopuolelle. Ulkoistukset eivät myöskään ole pelkästään suomalainen ilmiö. Myös muut maat toteuttavat ulkoistuksia yhtä paljon kuin Suomikin. (Ali-Yrkkö 2009, 45–46.)

Liiketoiminnassa verkostosuhteet ovat useimmiten ulkoistamisen seurausta. Toimintoja hankitaan organisaatioiden ulkopuolelta ja organisaatioita ympäröi toimittajien verkosto. Useimmiten ulkoistamisen takana on organisaatioiden taloudellisuusajattelu. Ulkoistamalla pyritään pienentämään kustannuksia. Aina ei kuitenkaan ole kysymys pelkästään kustannuksista vaan ulkoistamalla voidaan pyrkiä lisäämään joustavuutta, kasvattamaan tuotantoa tai hankkimaan lisäosaamista. (Ali-Yrkkö 2009, 54.) Hyvänä esimerkkinä yritysten välisistä verkostoista ovat kumppanuustyypiset suhteet (Jokivuori 2005, 345–346). Kumppanuustyypisellä toiminnalla viitataan useiden toimijoiden ja yritysten pitkäkestoiseen yhteistyöhön, jonka tavoitteena on kehittää uusia toimintatapoja (Möttönen 2008, 23).

Talouteen perustuvia yritysverkostoja onkin useita riippuen niiden käyttötarkoituksesta. Vesalainen (2006, 11) kuvaa yritysverkostoja kolmen mallin mukaisesti. Näitä ovat 1. kahden erillisen yrityksen välinen kumppanuussuhde, 2. yhden yrityksen kaikki yrityssuhteet ja 3. yritys yleensäkin vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteina (Vesalainen 2006, 11). Vaikka talouteen perustuvia verkostomalleja on erotettavissa useita, näyttäisi niillä olevan yhteisiäkin nimittäjiä.

Talouteen perustuvien verkostojen katsotaan syntyneen vastaamaan kolmenlaiseen tarpeeseen. Ensiksi, markkinoiden epävarmuus pakottaa yritykset jakamaan riskejä keskenään. Toiseksi, taloudellinen verkostokäsite on historiallisesti uusi muoto, joka poikkeaa perinteisesti ymmärretyistä yhteisöllisistä verkostoista. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten elinehtona pidetään verkostoitumista. Kolmas tekijä on verkoston mahdollistama oppiminen ja uuden luominen. Voidaankin todeta, että verkostossa ei näin ollen ole pelkästään kyse taloudellisista tekijöistä ja kustannussäästöistä, vaan sen avulla on myös mahdollista luoda uudenlaisia toimintatapoja ja kehittää toimintaa. (Jokivuori 2005, 345–346.) Osaltaan uusien toimintatapojen luomisesta on myös kysymys hyvinvointialan lisääntyvässä verkostotoiminnassa. Siinä verkostosuhteita luodaan paitsi hyvinvointialan yrittäjien kesken myös yrittäjien ja kunnan välille.

Edellisen perusteella liiketoiminta määrittyy sosiaalisesti kanssakäymiseksi, jossa vaihdetaan tavaroiden ja palveluiden lisäksi myös työpanoksia, tietoa, taitoa ja osaamista (Mittilä 2006, 75). Näin ollen liiketoiminnassa voidaan erottaa sekä sosiaalisen että taloudellisen verkostoitumisen piirteitä. Erilaiset tavat määrittellä verkostoja, ovat osoitus verkostoajattelun monimuotoisuudesta. Verkostoon liittyvä käsitteistö onkin varsin laajaa ja kirjavaa. Monitahoiseksi verkostokäsitteen tutkimisen tekee vielä se, että verkostoitumisen tasoja on useita, joiden tutkimiseen erityisesti verkostotutkimus paneutuu.

3.3 Verkostoitumalla asiantuntijuutta ja innovaatioita

Usein julkisen sektorin toimintaa pidetään tehottomana ja innovatiivisuuden suhteen puutteellisena, toteavat Tero Haahtela ja Pekka Malinen (2009, 97) artikkelissaan. He esittävät, että kunnat ovat varsin haasteellisessa asemassa pyrkiessään ylläpitämään laadukkaita hyvinvointipalveluita taloudellisesti kestäväillä ratkaisuilla. Helpotusta kuntien tilanteeseen voidaan etsiä kuntien mahdollisuuksista verkostoitua yksityisen sektorin kanssa. (Haahtela & Malinen 2009, 97.) Hyvinvointipalvelujärjestelmän katsotaan tarvitsevan innovaatioita eli uusia oivalluksia,

toimintatapoja ja ratkaisuja, vastatakseen niihin muutoksiin (ks. luku 2), joita hyvinvointipalveluissa esiintyy.

Haahtela ja Malinen (2009, 102–103) esittävät, että verkostotoiminta on lisääntynyt sekä liike-elämässä että julkisella sektorilla. Heidän mukaansa tällä verkostotoiminnan kasvulla on puolestaan vaikutuksia myös innovaatiotoiminnan lisääntymiseen. Erilaiset verkostot ovat ympäristöjä, jotka synnyttävät innovaatioita. Innovaatiotoiminta edellyttää puolestaan oppimista ja oppimisprosesseja, joita verkostot parhaimmillaan kykenevät tarjoamaan. Verkostojen tehtävänä on saattaa yhteen sellaisia toimijoita, jotka tuottavat yhteisten tulkintojen ja jaetun asiantuntijaymmärryksen avulla edelleen uusia innovaatioita. (Haahtela & Malinen 2009, 102–104.)

Karin Filander (1997, 137) viittaa samaan asiaan esittäessään, että innovaatiot, toimintatavat ja ratkaisut vaativat uudenlaista asiantuntijuutta, jota verkostoitumalla voidaan saavuttaa. Verkostoitumalla voidaan siis tavoittaa uudenlaisia asiantuntijuuden muotoja, joita syntyy yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden toimiessa keskenään vuorovaikutuksessa (Filander 1997, 137). Lisääntyvä asiantuntijuus ja sen tuottamat innovaatiot ovat verkostoitumisen tärkeitä tavoitteita (Haahtela & Malinen 2009, 104). Asiantuntijuus ja innovatiivisuus muodostuvat myös tässä tutkimuksessa keskeisiksi käsitteiksi, jotka liitetään läheisesti verkostoyrittäjyyteen.

Uudenlaisen asiantuntijuuden muotoutuminen

Asiantuntijuus käsitteenä on muuttunut ajassa. Aiemmin ajateltiin, että asiantuntijuus on jotakin, joka kerran opittuna seuraa yksilöä läpi elämän, mutta tämä ajatusmalli ei saa kannatusta enää nykyisin. Asiantuntijuus on jotakin, joka muuttuu jatkuvasti eikä siten ole staattista tai pysyvää. (Kirjonen 1997, 11–18.) Asiantuntijuuteen liitetään kuitenkin edelleen käsitys oman ammattialan tiedosta. Tällainen faktatietoihin perustuva asiantuntijuus käsitetään hyvin syvälliseksi ja monitasoiseksi tietämykseksi. (Eteläpelto 1997, 88.) Perinteinen näkemys asiantuntijuuden rakentumisesta ei kuitenkaan enää pelkästään vastaa nykypäivän käsityksiä. Asiantuntijuus on jotakin enemmän kuin tietyn ammattikunnan edustamaa ja julkilausumaa tietämystä. Pelkän tiedon esittämisen lisäksi asiantuntijuudessa näyttäisi olevan kyse myös tiedon soveltamisesta joustavalla tavalla (Eteläpelto 1997, 88).

Asiantuntijuuteen liitetään lisäksi työn muuttuvien ympäristöjen vaatimaa kokemukseen ja osaamiseen sekä ongelmanratkaisuun perustuvaa tiedonhallintaa. Siten asiantuntijuuden

määrittelyssä ollaan siirtymässä pois kapea-alaisesta erityisosaamisen ajattelutavasta. Asiantuntijuutta ei enää lähestytä pelkästään oman erityisalan osaajasta käsin vaan korostetaan monipuolisia tietoja ja taitoja, joilla kohdata laaja-alaisia työelämän asettamia vaatimuksia. (Launis 1997, 122–124.)

Anneli Eteläpelto (1997, 89) esittää, että aiemmin asiantuntijuutta tarkasteltiin pelkästään yksilön ominaisuuksina, mutta nyt tarkastelussa on otettu huomioon myös yksilön sosiaalisiin ympäristöihin ja suhteisiin liittyvät seikat. Yksilön ongelmanratkaisu-, analysointi- ja päättelykyky ovat edelleen asiantuntijuuden tunnusmerkkejä, mutta lisäksi vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidoilla katsotaan olevan merkitystä asiantuntijaksi kehittämisessä ja esille tuomisessa. (Eteläpelto 1997, 89.) Kirsti Launis (1997, 124–125) päätyykin etsimään uudenlaista asiantuntijuutta juuri monialaisesta yhteistyöstä, joka ylittää perinteisiä ammattirajoja ja laajentaa osaamista yhdistämällä eri alan asiantuntijuutta.

Nykyisin harva organisaatio kykenee ylläpitämään monialaista asiantuntijajoukkoa palkkalistoillaan organisaatioiden toimintakulttuurin tähdätessä mahdollisimman taloudelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Verkostoituneesta moniammatillisesta asiantuntijayhteistyöstä etsitään yhtä keinoa vastata pirstaloituneen, monitoimijamallin avulla ohjatun palvelujärjestelmän haasteisiin (Filander 1997, 137).

Hyvinvointipalvelujen tuottaminen monitoimijamallissa edellyttää toimiakseen laaja-alaista asiantuntijaosaamista niin kunta- kuin yksityissektorillakin. Tahojen on liki mahdotonta ylläpitää tarvittavaa erikoistunutta asiantuntijajoukkoa itse. Vaihtoehtona voidaan päätyä tilanteeseen, jossa asiantuntijuutta myydään ja ostetaan asiantuntijaverkostoilta tarpeen mukaan (Filander 1997, 138). Nämä asiantuntijaverkostot puolestaan pyrkivät vastaamaan organisaatioiden ongelmallisiin tilanteisiin innovatiivisella toiminnalla (Filander 1997, 137). Ne muun muassa luovat yhteisen toiminnan välineitä, käytäntöjä ja menetelmiä. Samanaikaisesti ne kohtaavat ongelmia, joita joutuvat yhdessä ratkaisemaan. Tämän ongelmaratkaisutyön tuloksena ne synnyttävät uusia käytäntöjä ja toimintavälineitä. (Tynjälä, Nikkanen, Volanen & Valkonen 2005, 24.)

Edellä kuvatulla tavalla näyttäisi, että verkostoituvaa asiantuntijuutta kuvataan usein varsin positiivisena tapana tuottaa tarvittavaa asiantuntijuutta ja luovia innovatiivisia ratkaisuja silloin, kun perinteiset ratkaisumallit eivät enää toimi. Pelkkä ammatillisen asiantuntijatiedon yhteenliittäminen ei kuitenkaan vielä tuota kehittyvää asiantuntijuutta. Tämä vaatii aitoa moniammatillista

yhteistyötä. Vasta moniammatillinen yhteistyö kykenee parhaimmillaan tavoittelemaan ja tuottamaan uusia innovaatioita ja toimintamalleja. (Isoherranen 2007, 46–47.)

Moniammatillisuuden toteutuminen

Moniammatillinen yhteistyö vaatii yhteistä tiedon kokoamista, prosessointia, yhteistyön tavoiteasettelua ja yhteistä käsitelmäärittelyä. Tämän lisäksi toimiva yhteistyö edellyttää yksilöiltä vuorovaikutustaitoja ja yksilöiden asiantuntijaroolien uudelleen määrittelyä. Nämä ovat tekijöitä, jotka erottavat yksilöiden rinnakkain tapahtuvan työskentelyn todellisesta yhteistyöstä. Tiedon yhteen keräämisen lisäksi keskeistä yhteistyömuodossa on juuri tiedon yhteinen prosessointi, jonka avulla innovaatioita ja toimintatapoja on mahdollista tavoitella. Prosessointi on työskentelyä yhteisen tavoitteen eteen vuorovaikutuksellisessa ympäristössä. Yksilöillä saattaa olla erilaisia henkilökohtaisia tavoitteita toiminnalleen, mutta yhteistyön onnistumisen kannalta täytyy yhteinen tavoite olla yhteneväisesti määriteltä. (Isoherranen 2007, 33–42.)

Yksilöiden tulee myös sitoutua työskentelemään tavoitteen mukaisesti. Jotta yhteinen tavoiteasettelu muodostuu mahdolliseksi, on yksilöiden yhdessä määriteltävä toiminnan kannalta keskeisimmät käsitteet. Toisen ymmärtäminen on toimivan vuorovaikutuksen kannalta ehdoton edellytys. Yhteistyössä korostuvatkin vuorovaikutukselliset suhteet ja näiden rakenteet. Toisaalta yksilöltä vaaditaan henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja yhteistyön onnistumiseksi, mutta myös yhteistyötä tavoittelevan organisaation tai verkoston tulee ylläpitää vuorovaikutusta mahdollistavia rakenteita. (Isoherranen 2007, 33–42.)

Moniammatillisuuden toteutuminen vaatii yksilöllisen osaamisen ja tiedon siirtymistä paitsi ammattirajojen myös tieteen asettamien rajojen yli. Tässä yhteydessä asiantuntijuus on kaiken yhteistyöhön sisältyvän osaamisen yhdistymistä, joka edelleen tuottaa uudenlaista asiantuntijuutta. Tieto ja osaaminen rakentuvat ikään kuin uudelleen ja muodostavat uusia näkemyksiä ja merkityksiä, joita yksilöt jakavat toiminnassaan. Kysymys on siis osaltaan oman erityisosaamisen ja asiantuntijuuden kirkastamisesta, mutta myös yhteisen osaamisen rakentamisesta. (Isoherranen 2007, 38–41.)

Yhtenä moniammatillisen yhteistyön ydinkäsitteenä pidetään sosiaalisesti jaetun kognition käsitettä. Tämä on kognitiivisen sosiaalipsykologian käsite, joka kuvaa yhteisesti jaettuja merkityksiä. Moniammatillisen yhteistyön keskeinen tavoite on näiden yhteisten merkitysten käsittäminen ja

jakaminen. Käsitteessä yhdistyvät rinnakkain yksilöiden erilaiset näkökulmat ja näiden välillä vallitsevat ristiriitaisuudet muodostaen näistä kokonaan uuden kokonaisuuden. Tällä hetkellä hyvinvointipalvelusektorin haasteet, esimerkiksi taloudellisesti tehokkaiden ja yksilöllisiä tarpeita huomioivien palveluiden toteutus, vaativat juuri ratkaisuja, joissa asioita ymmärretään monesta eri näkökulmasta. Toisinaan nämä näkökulmat ovat ristiriidassa keskenään, perustuen hyvin erilaisiin ajattelumalleihin. Erilaiset näkökulmat tarjoavat kuitenkin uudenlaisia ratkaisuja. (Isoherranen 2007, 44–46.)

Yrittäjien verkostoitumisesta voidaan etsiä vastausta sekä julkisen sektorin muuttuviin tarpeisiin että yrittäjien muuttuvaan asemaan palvelumarkkinoilla. Edeltävien lukujen tehtävänä on taustoittaa lukijalle verkostoitumisen taustalla vaikuttavia ja siihen osaltaan johtavia tekijöitä sekä avata verkostoitumisen käsitettä. Seuraavissa luvuissa kuvaan tutkimukseni kulkua ja sitä, mitä hyvinvointialan pienyrittäjät itse ajattelevat yritysverkostoitumisesta ja asemastaan palvelumarkkinoilla.

4 LAADULLINEN TUTKIMUS YRITYSVERKOSTOITUMISEN MERKITYKSISTÄ

Tutkimusta ja sen kulkua suunniteltaessa, on tärkeää, että tutkija paneutuu pohtimaan tutkimustansa kokonaisuutena. Tutkimuksessa käytettyä tutkimusmetodologiaa tai -metodia ei tulisi irrottaa tutkimuksen kokonaisuudesta. Tutkijan tulee ensin pohtia sitä, kuinka hän tutkimuskohteensa ymmärtää. Vasta tämän jälkeen hänen on mahdollista tehdä valintoja sen suhteen, miten ilmiötä tulisi tutkia ja millaista tietoa hän tutkimuksella tavoittelee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9–13.)

Tutkijan arvot ja uskomukset vaikuttavat tutkimuksen toteutukseen. Tutkimus ei siis tapahdu ja rakennu tyhjiössä vaan sitä ympäröivällä kontekstilla² ja ympäristöllä on vahva vaikutuksensa tutkimuksen toteutukselle. Aiemmillä tutkimuksilla, teorioilla, oletuksilla, julkaisuilla, politiikalla ja tutkimuksen yleisöllä on jokaisella oma merkityksensä tutkimuksen kokonaisuuden rakentumisen kannalta. (D’Cruz & Jones 2004, 28–29.)

Tässä luvussa neljä, kuvaan tutkimusasetelmaani mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Tiedonmuodostukseni tapa ja se ympäristö taustoineen, johon tutkimukseni sijoittuu, antavat perusteluita tekemilleni tutkimusmetodologisille ratkaisuille. Mahdollisimman seikkaperäisellä kuvauksella tutkimukseni kulusta haluan todentaa lukijalle tutkimukseni luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Pohtiessani vuonna 2008 mahdollista pro gradu -tutkielmani aihetta, minulle tarjoutui mahdollisuus toteuttaa työelämän tarpeista lähtöisin oleva tutkimus. Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hankkeen projektipäällikkö tarjosi minulle tutkimusaihetta hyvinvointialan yrittäjien verkostoitumisesta. Tartuin tilaisuuteen tutkimusaiheen vastatessa myös itse tutkimukselleni asettamiini toiveisiin ja vaatimuksiin. Hyvinvointialan yritysverkostoituminen on erittäin ajankohtainen ilmiö ja mielenkiintoinen aihe. Tiesin sen olevan myös haasteellinen tutkimuskohde. Näin siksi, että aihe sijoittuu osaksi minulle vierasta liiketaloustieteen alaa. Tämän lisäksi tiesin, että aiempaa tutkimustietoa hyvinvointialan yritysverkostoitumisesta on suhteellisen vähän.

² Konteksti on monikerroksinen käsite, jolla kuvataan joko pientä (mikro) tai suurempaa (makro) osaa ympäröivästä todellisuudesta. Kontekstilla voidaan käsitteellä viitata esimerkiksi asiayhteyteen, vuorovaikutustilanteeseen, toimintaympäristöön tai yhteiskunnalliseen tilaan. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 29.)

Haasteista huolimatta päätin tarttua tilaisuuteen ja tutkimukseni aihe syntyi yhteistyönä Helsingin Yrittäjien kanssa.

Helsingin Yrittäjät ry on Helsingissä toimivien yritysten ja yrittäjien edunvalvonta- ja palvelujärjestö. Tällä hetkellä Helsingin Yrittäjillä on meneillään viisivuotinen Palveleva Helsinki -kehittämishanke. Palveleva Helsinki -hankkeen tavoitteena on parantaa Helsingin kaupungin ja yrittäjien välistä palvelutoimintaa. Kyseessä on yrittäjälähtöinen projekti, joka edistää erityisesti sosiaali- ja terveysalalla toimivien pienten ja keskisuurten yritysten osallistumista palveluiden tuottamiseen. Tämän hankkeen yksi tärkeä tavoite ja painopiste on yrittäjien verkostoituminen. (Helsingin Yrittäjät.)

Helsingin Yrittäjien toimitusjohtaja Anssi Kujala (2007) korostaa pienten sosiaali- ja terveysalan yritysten haasteellista asemaa osana palvelutarjontaa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kilpailutusvaatimusten kiristyessä, ei pienillä yrityksillä ole välttämättä resursseja myydä palveluitaan kaupungille. Hankkeen avulla pyritään tarjoamaan tilaisuuksia yritysten verkostoitumiselle ja tämän myötä tuottamaan mahdollisuuksia osallistua julkisten palveluiden tuottamiseen. Hankkeessa verkostoitumista tuetaan erilaisin seminaarein, infotilaisuuksin ja asiantuntijafoorumein. (Helsinki tarvitsee palvelustrategian 2007.)

Helsingin kaupungin oppisopimustoimisto ja oppilaitos Haaga-Perho ovat toteuttaneet tammikuusta 2009 alkaen 1,5 vuoden ”Polku verkostoyrittäjäksi” koulutuksen hoiva- ja hyvinvointialan toimijoille. Koulutus on oppisopimuskoulutus, jossa yhteistyötä tehdään Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hankkeen kanssa. Koulutukseen osallistui yksitoista aikuisopiskelijaa, joista seitsemän opiskelijaa on valmistunut kesäkuuhun 2010 mennessä. Koulutuksen aikana opiskelijat hankkivat paitsi yrittäjän ammattitutkinnon myös laajaa verkostoitumisen osaamista. Koulutuksen suunnittelu on lähtenyt ajatuksesta, että verkostot tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia päästä kasvaville markkinoille, jonne yrittäjän omat resurssit eivät yksin riitä. (Honkola 2008.)

Tutkimusaiheeni on lähtöisin Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hankkeesta. Hankkeen kautta olen saanut tutkimusaiheen ja -aineiston. Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella edellä mainittuun koulutukseen osallistuvien opiskelijoiden tuottamia merkityksiä verkostoajattelusta. Tähän tutkimustehtävääni vastaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miksi yrittäjien ja yritysten tulisi verkostoitua?
2. Millaisia ovat yritysverkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt?
3. Mitä yritysverkostoituminen edellyttää verkoston jäseniltä?

4.2 Tutkimusaineistona aikuisopiskelijoiden kirjoitukset

Tutkimukseeni osallistui kuusi edellä mainittuun koulutusohjelmaan osallistunutta aikuisopiskelijaa. Kerätessäni keväällä 2010 aineistoa opiskeli koulutusohjelmassa seitsemän opiskelijaa, joille kaikille lähetin kutsun osallistua tutkimukseen. Kutsuuni vastasi myönteisesti kuusi opiskelijaa. Tutkimukseeni osallistuneista opiskelijoista neljä on naisia ja kaksi miehiä. Koulutusohjelman ja opiskelijoiden lähestymistä helpotti osaltaan se, että olin tutustunut heihin jo aiemman kandidaatin tutkielmani yhteydessä.

Tutkimukseni on jatkoa aiemmin vuonna 2009 valmistuneelle kandidaatin tutkimukselle. Tuolloin tutkimuksellisenä tehtävänäni oli tutkia kolmen koulutusohjelmaan osallistuvan opiskelijan tuottamia merkityksiä verkostoajattelusta. Koulutusohjelma oli tuolloin vasta käynnistynyt ja tutkimukseni tarjosi hedelmällisen aseman tutkia opiskelijoiden ennakko-oletuksia ja -käsityksiä verkostoitumisesta. Kandidaatin tutkimukseeni keräämäni aineistoa en kuitenkaan hyödynnä tässä tutkimuksessa.

Käytän tutkimusaineistona koulutukseen osallistuneiden opiskelijoiden tuottamia kirjoituksia. Lähetin kirjoituspyynnön (Liite 1) opiskelijoille helmikuussa 2010, jossa pyysin heitä tuottamaan vapaamuotoisen kirjoituksen verkostoajattelusta ja kehitymisestä verkostoitumisen asiantuntijoiksi. Kirjoituspyyntöni sisältyi ohjeistus, jossa toivoin opiskelijoiden käsittelevän kirjoituksissaan verkosto-osaamisen merkityksiä sekä hyvinvointialan yrittäjyyttä ja verkostoitumista osana palvelujärjestelmäämme ja sen tulevaisuutta. Ohjeistus sisälsi lisäksi joukon ajatuksia ja kysymyksiä, joiden toivoin johdattavan opiskelijoita tutkimukseni aiheeseen. Ohjeistuksessa korostin, että kirjoitusten muoto ja sisältö ovat opiskelijoiden itse päätettävissä ja ohjeistukseni tehtävänä oli toimia ainoastaan ajattelun tukena ja herättelijänä.

Lisäksi kirjoituspyynnössäni otin huomioon tutkimuksen eettisyyden vaatimukset tutkimuksen tiedon hankinnan ja käytön suhteen. Tutkimuksen eettisiin vaatimuksiin luetaan yleisesti avoimen ja rehellisen vuoropuhelun toteuttaminen tutkittavien, tutkijan ja tutkimusta lukevan yleisön kesken

(Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 295). Kirjoituspyyntöni sisälsi maininnat tutkimuksen tavoitteista, käyttötarkoituksesta, tutkimusaineiston anonymiteetista³, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tutkijan yhteystiedoista. Paitsi aineiston hankinnassa myös tutkimustulosten raportoinnissa tavoittelen mahdollisimman avointa ja rehellistä esittämistapaa.

Laadin kirjoituspyynnön yhdessä Palveleva Helsinki -hankkeen projektipäällikön kanssa. Päädyimme käyttämään kirjoituksia tutkimusaineistona, koska olimme todenneet jo kandidaatin työn osalta niiden olevan varsin hyvä menetelmä tuottaa tietoa merkityksistä. Lisäksi koimme kirjoitukset aineistohankintamenetelmänä, joka säästää aikaa ja antaa opiskelijoille mahdollisuuden osallistua tutkimukseen silloin, kun se heille parhaiten sopii. Esimerkiksi opiskelijoiden ja tutkijan yhteisen ajan ja toisaalta sopivan tapaamispaikan löytäminen tuntuivat haasteellisilta. Tähän vaikuttivat muun muassa tutkijan ja opiskelijoiden väliset paikkakuntaerot ja opiskelijoiden aikataulullisesti tiivis koulutusohjelma. Lisäksi opiskelijoiden tiiviiseen aikatauluun vaikutti heidän päivätyönsä opintojensa rinnalla. Näistä syistä sivuutimme aiemmin vaihtoehtona olleen haastattelumenetelmän aineistohankintamenetelmänä ja pitäydyimme kirjoitusmenetelmän valinnassa.

Tutkimuksen osalta olin aluksi yhteydessä opiskelijoihin koulutusohjelman projektijohtajan kautta, joka myös toimitti tutkimuskutsuni ja kirjoituspyyntöni opiskelijoille. Myöhemmin olin yhteydessä opiskelijoiden kanssa kirje- ja sähköpostin välityksellä. Vaikka olin ollut jo useasti yhteydessä osaan opiskelijoista sekä tavannut kaikki koulutusohjelman opiskelijat, pyysin projektijohtajaa vielä kertaalleen muistuttamaan opiskelijoita tutkimukseni sisällöstä ja tavoitteista.

Kirjoitusten yhteispituudeksi kertyi 15 koneella kirjoitettua sivua. Kirjoitusten pituudet vaihtelevat yhdestä sivusta viiteen sivua. Aineisto on kirjoitusten lukumäärän näkökulmasta pieni, mutta kieleltään ja käsitteistöltään hyvin rikasta. Kielen ja käsitteiden käytön monipuolisuuteen ovat vaikuttaneet kirjoittajien taustaan liittyvät tekijät. Kirjoittajien ammatilla, koulutustaustalla, iällä ja sukupuolella on varmasti vaikutuksensa siihen, millaiseksi kirjoitusten sisältö on muodostunut. Oma vaikutuksensa kirjoitusten sisältöön on ollut meneillään olevalla koulutuksella. Voidaan

³ Tutkimuspyynnössäni esitän, että lopullisesta tutkimusraportista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä osallistujaa. On kuitenkin mahdollista, että opiskelijat ovat tunnistettavissa. Tämä on mahdollista siitä syystä, että kerron tutkimuksessani mukana olevasta koulutusohjelmasta. Mielestäni koulutusohjelman nimen mainitseminen on koulutusohjelman ainutlaatuisuuden vuoksi tärkeää. Koska opiskelijajoukko on pieni, on opiskelijoiden nimet helposti pääteltävissä. Tutkimukseni ei kuitenkaan ole arkaluontoinen eikä loukkaa kenenkään asemaa. Myöskään aineisto-otteiden perusteella ei yksittäistä opiskelijaa ole mahdollista tunnistaa. Selitettyäni asian ja kysytyäni henkilökohtaisesti luvan koulutusohjelman mainitsemiseen, sain jokaiselta opiskelijalta luvan julkaista tutkimuksessani koulutusohjelman ja yhteistyötahtojen nimet.

olettaa, että yritysverkostoituminen merkityksellistyy tässä yhteydessä hyvin erilaisista lähtökohdista kuin, jos sitä tarkasteltaisiin ilman kyseistä koulutusta.

Myös sillä, millaisesta ammatillisesta asemasta käsin verkostoitumista merkityksellistetään vaikuttaa käsitteen määrittymiseen. Opiskelijat ovat sijoittuneet sosiaali- ja terveysalalle erilaisiin työntekijä-, asiantuntija- ja johtotehtäviin. Opiskelijoista kaikki ovat vahvan ammattitaidon ja pitkän työkokemuksen omaavia joko jo hyvinvointialan yrittäjiä tai yrittäjyyttä suunnittelevia hyvinvointialan toimijoita.

Kirjoitukset ovat kirjoitustyyliältään hyvin erilaisia. Kirjoitustyyliet eroavat toisistaan käytetyn kielen ja kirjoitustyylin suhteen. Kirjoituksista kaksi on kirjoitettu puhe- ja neljä kirjakiielellä. Yksi kirjoituksista lähestyy tyyliältään paikoitellen mielipidekirjoitusta ottaessaan kantaa hyvinvointiyrittäjyyteen liittyviin eettisiin kysymyksiin. Tässä kirjoituksessa yleisönä voisi olla tutkijan sijasta useampiakin tahoja. Eräs kirjoitus puolestaan haastaa lukijaa keskustelemaan kirjoituksen esittäessä useita kysymyksiä lukijalle. Kaksi kirjoituksista on kirjoitettu käyttäen paljon verkostoteoreettisia käsitteitä. Tämä vaatii lukijalta teoreettista ymmärrystä käsillä olevasta asiasta, jotta kirjoitusten merkityksiä on mahdollista tulkita. Teoreettisten käsitteiden käyttö saa aikaan sen, että kirjoituksista syntyy oppikirjamainen kuva.

Vaikka kirjoitukset ovat tyyliältään hyvin erilaisia, ovat ne sisältönsä suhteen hyvin samankaltaisia. Kirjoitukset tuottavat samansuuntaisia yritysverkostoitumisen merkityksiä ja paikka paikoin toistavat toisiansa. Kirjoitusten sisällöt eivät poikkea toisistansa juuri lainkaan, merkitykset vain painottuvat hieman eri tavoin. Esimerkiksi osassa kirjoituksia verkostoituminen ymmärretään puhtaasti liiketaloudellisena toimintana, kun taas osassa kirjoituksia verkostoituminen merkityksellistyy sosiaalisena ja vuorovaikutteisena toimintatapana.

4.3 Sosiaalinen konstruktionismi ja merkitykset

Tutkimukseni perustuu sosiaalisen konstruktionismin näkemykselle todellisuuden rakentumisesta vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Tutkimus lähtee liikkeelle konstruktionismin tavoin ajatuksesta, että asioiden ja ilmiöiden merkitykset rakentuvat jatkuvasti yksilöiden ollessa sosiaalisessa kanssakäymisessä keskenään. Merkitykset rakennetaan tässä vuorovaikutuksellisessa toiminnassa yhdessä, jokaisen subjektin tuodessa toimintaan oman vaikutuksensa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena merkityksiä rakennetaan yhä uudelleen ja niitä ilmenee samanaikaisesti

useita. (Berger & Luckmann 2009, 11, 30.) Lähestynkin verkostoitumista kirjoituksissa eri tavoin merkityksellistyvänä ilmiönä. Näin siksi, että kirjoituksissa verkostoituminen ymmärretään ja perustellaan monella eri tavalla.

Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalinen konstruktionismi voidaan ymmärtää teoreettisena viitekehyksenä, jota pidetään yleisnimityksenä sellaisille tutkimussuunnille, joissa sosiaalinen todellisuus ja merkitykset ovat tarkastelun kohteena. Tällaisten tutkimussuuntausten vahvistuminen on merkinnyt yhteiskunnalliselle tutkimukselle paljon. Aiemmin yhteiskunnallisessa tutkimuksessa keskityttiin hyödyntämään kokeellisia ja määrällisiä tutkimuksellisia lähtökohtia. Sosiaalisen konstruktionismin laajenemisen myötä sijaa ovat saaneet kielen ja muiden merkkijärjestelmien käyttäminen merkitysten, yksilöiden toimintatapojen ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisen tutkimuksessa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 12.)

Sosiaalinen konstruktionismi tieteellisenä lähestymistapana perustuu ajatukselle, että maailma rakentuu yksilöiden mielessä. Mieli puolestaan on sosiaalisen vuorovaikutuksen tuote. Yksilöt ovat sosiaalisia olentoja, jotka vuorovaikutuksellisen toimintansa myötä rakentavat eli konstruoivat (construct) maailmaa. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 69.) Berger ja Luckmann (2009, 39–44) esittävät, että rakennamme todellisuuttamme vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Vuorovaikutus on muuttuvaa, erilaisiin tilanteisiin ja paikkoihin sidoksissa. Täten todellisuutemme ei voi olla jotakin, joka olisi pysähtynyttä ja paikoilleen sidottua. Vuorovaikutuksessa keskeistä on sen tapahtuminen kasvokkain ihmisten kesken ja arkipäivän tilanteissa. Luomme siis todellisuuttamme arkipäivän tapahtumien ja ihmiskontaktien kautta jatkuvasti ja yhä uudelleen. (Berger & Luckmann 2009, 39–44.)

Berger ja Luckmann (2009, 59–65) jatkavat, että todellisuus on paljon enemmän kuin yksilön subjektiivisia kokemuksia. Subjektiivisesta tiedosta muodostuu yhteisöllistä toimiessamme vuorovaikutuksessa keskenämme. Vuorovaikutuksellisen prosessin aikana edelleen omaksumme ja sisäistämme yhteistä todellisuutta samalla, kun sosiaalistumme yhteiskuntamme jäseniksi. Berger ja Luckmann toteavat, että ”ihminen tuottaa itsensä aina ja väistämättä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa”. Näin yksilön subjektiivinen tieto todellisuudesta saa objektiivisen muodon, jota nimitämme yhteiseksi todellisuudeksi. (Berger & Luckmann 2009, 59–65.)

Sosiaalinen todellisuus on edellä esitetyn perusteella jatkuvasti muuttuvaa, tilanteisiin ja tapahtumiin sidoksissa olevaa. Todellisuuden saamat merkitykset ovat sidoksissa tiettyihin tilannetekijöihin ja ympäristöön. (Guba & Lincoln 1989, 12–13.) Niin kuin Helkama, Myllyniemi ja Liebkind (1998, 69) esittävät, yksilöt oppivat ja omaksuvat sen kulttuurin, merkitysjärjestelmän ja merkitykset, johon syntyvät. Kieli on puolestaan se merkkijärjestelmä, joka ilmentää tätä kulttuurista todellisuutta ja jonka avulla yksilöt omaksuvat näitä kulttuurisia merkityksiä (Berger & Luckmann 2009, 48).

Kielen nähdään olevan avainasemassa, kun puhutaan todellisuuden rakentumisesta yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kieli on sosiaalisen todellisuutemme keskeinen rakentaja ja muokkaaja, jonka katsotaan joustavasti siirtävän merkitysjärjestelmämme aineksia eri tilanteisiin ja tapahtumiin. Kieli on kulttuurinen tuote ja sosiaalinen järjestelmä, jota tarkastelemalla on mahdollista tutustua ajallisesti ja paikallisesti vallitseviin normeihin, arvoihin ja sääntöihin. Kieli uudistuu jatkuvasti, ottaen huomioon juuri nämä ajalliset ja paikalliset tarpeet. Täten kieltä tutkimalla on mahdollista saada tietoa myös sillä hetkellä vallitsevasta yhteiskunnallisesta ja kulttuurisesta tilasta. Pietikäinen ja Mäntynen (2009, 13) toteavatkin, että ”merkityksiä tuotetaan eli maailmaa merkityksellistetään eri tavalla ja eri tilanteissa”. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 12–13.) Täten kieli on ikään kuin valtava merkitysten varasto tai kertymä (Berger & Luckmann 2009, 50).

Myös tässä tutkimuksessa kirjoitettu kieli on keskeisessä avainasemassa. Tutkimusaineistoni muodostuu aikuisopiskelijoiden tuottamista kirjoituksista, joissa verkostoituminen saa erilaisia, ristiriitaisiakin merkityksiä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti tutkimuskohdetta, (miten verkostoituminen tehdään kirjoituksissa ymmärrettäväksi, miten sitä sanoitetaan ja selitetään), tulee tulkita erilaisista kulttuurisista, aikaan ja paikkaan sidoksissa olevista konteksteista käsin (Berger & Luckmann 2009, 50).

Merkitykset ja merkityksellistämisen tavat

Merkitys käsitteenä kuvaa asioiden ja ilmiöiden kulttuurisia ja yhteisöllisiä tulkintatapoja. Liitämme merkityksiin arvoja, asenteita, kulttuurisia vivahteita, menneisyyttä ja nykyhetkeä. Arvot ja kulttuuri eivät muodostu tai ilmaannu yksilöille tyhjästä. Ne muodostetaan yhdessä yhteisessä toiminnassa. Esimerkiksi yhteiskuntamme arvot ja kulttuuri havainnollistavat hyvin sitä, mikä on yhteistä, mutta samalla myös henkilökohtaisesti omaa. (Lehtonen 1996.)

Tutkimuksessani mielenkiinnon kohteena ovat aikuisopiskelijoiden kirjoituksissa esiintyvät merkitykset. Näin ollen merkitys on tutkimuksen kannalta keskeinen metodinen käsite. Perustan tutkimukseni ajatukselle, että tutkimukseen osallistuneet aikuisopiskelijat ovat tuottaneet käsitteellistä ymmärrystensä yritysverkostoitumisesta yhdessä, käymällä yhteistä vuoropuhelua. Se, millaisia verkostoitumisen merkityksiä he tuottavat kirjoituksissaan, on osaksi näiden vuoropuhelujen tulosta. Tätä opiskelijoiden yhteisesti jakamaa kulttuuria he hyödyntävät kirjoituksissaan. Tutkimukseni kannalta on siis oleellista tarkastella opiskelijoiden tuottamia merkityksiä ensinnäkin suhteessa heidän yhteiseen todellisuuteen. Konstruktivistisen ajattelutavan mukaisesti on oletettavaa, että opiskelijat ovat päätyneet muodostamaan osittain yhteisiä merkityksiä, joita liittävät verkostoajatteluun.

Merkitysten tarkastelussa tulee muistaa myös muiden kulttuuristen tekijöiden olemassaolo, jotka osaltaan vaikuttavat opiskelijoiden ymmärryksen muodostumiseen. Konteksti eli ympäristö, jonka varassa merkityksiä tuotetaan, voi pitää sisällään paitsi meneillään olevaan koulutukseen myös esimerkiksi työhön, ammattiin, sosiaaliseen taustaan (harrastukset, lähiyhteisö, poliittinen aktiivisuus ym.) tai taloudelliseen asemaan liittyviä tekijöitä. Myös sillä, millaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa merkityksiä tuotetaan, on oletettavasti vaikutusta. Kontekstin analysoiminen tarkoittaa sen ympäristön huomioimista, mihin aineisto sijoittuu. Täten teen tutkimuksessa yhtäältä analyysia suhteessa kirjoitusten kontekstiin ja toisaalta myös väistämättä analysoin kontekstia. Näin ollen tutkimuksessani kohtaavat suppea ja laaja merkitysten kontekstitulkinta.

Mikko Lehtonen (1996, 187) toteaa, että huomionarvoista on myös se, missä tilanteessa ja kuka aineistoa, tässä yhteydessä kirjoituksia, tulkitsee. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kirjoitukset eivät syntyessään sisällä vielä merkityksiä. Vasta, kun lukija perehtyy kirjoitukseen ja muodostaa siitä oman tulkintansa, saa kirjoitettu teksti erilaisia merkityksiä. Kirjoitukseen sisältyy siis joukoittain erilaisia merkityksiä. Se, millaisia merkityksiä lukijalle syntyy, riippuu lukijan asemasta, sijainnista suhteessa kirjoitettuun. Lukijan aiemmat tiedot ja kokemukset määrittävät sitä, kuinka hän suhtautuu lukemaansa tässä hetkessä. Tutkijan aiemmalla teoretisella ja hänen valitsemallaan näkökulmalla tutkittavasta aiheesta on tärkeä merkitys luetun ymmärtämisen kannalta. Merkittävää tässä kaikessa on se, että kirjoitetut merkitykset saattavat näyttäytyä lukijalle täysin erilaisina kuin kirjoittaja on ne tarkoittanut. (Lehtonen 1996, 187.)

Merkitysten luominen kirjoitetusta on lukijan kannalta aktiivista toimintaa, jossa lukija luo itse asiassa koko ajan omia merkityksiänsä. Tähän vaikuttaa kirjoitusten ja tekstien käyttötapa. Tässä käyttötapa ei kuitenkaan viittaa kirjoittajaan ja hänen pyrkimyksiinsä kirjoitetun suhteen vaan päinvastoin. Se, millainen kirjoitusten käyttötapa on, määrittää sitä, mitä lukija kirjoitetusta etsii. Millaiset merkitykset lukija tekstistä poimii, mikä kiinnittää lukijan tarkkaavaisuuden, mitä lukija odottaa tekstin sisältävän. Lukijan kirjoitukselle asettama käyttötapa määrittää sitä, millaisia merkityksiä kirjoituksesta on poimittavissa. Merkitysten tulkinnassa tapahtuu siis koko ajan valikointia. (Lehtonen 1996, 189–194.)

Pyrin merkityksiä analysoidessani huomioimaan, mitä taustaa vasten tutkittavat kirjoitukset on tuotettu. Esimerkiksi kirjoituspyyntöni on vahvasti ohjannut kirjoitusten sisältöä ja näin ollen opiskelijat ovat suunnanneet kirjoitukset minulle tutkijana. Kirjoitusten lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että kirjoituksilla voi olla laajempikin käyttötarkoitus, funktio. Kirjoitukset ottavat kantaa laajempiin, yhteiskunnallisiin ja eettisiin kysymyksiin, joita hyvinvointialan yritysverkostoituminen herättää. Tästä syystä voidaan olettaa, että kirjoitusten oletettu yleisö on yksittäistä tutkijaa laajempi.

Tekstien kirjoittajat eivät voi siis täysin ennalta määrittää sitä, kuinka heidän kirjoituksensa tulevat tulkituiksi (Lehtonen 1996, 207). On selvää, että tulkintaani vaikuttaa aiempi tietämykseni verkostoista ja verkostoitumisesta. Tutkijan oma tausta, näkemykset ja oletukset vaikuttavat aina aineiston analyysiin, tässä yhteydessä tapaan lukea opiskelijoiden kirjoituksia (D’Cruz & Jones 2004, 28–29). Merkitysten analyysissä rakennan ymmärrystä uudelleen yhdistelemällä kirjoitusten aineksia sekä aiempaa ymmärrystäni. Niin kuin Lehtonen (1996, 9) toteaa, merkityksiä tutkiessani, tuotan samanaikaisesti näitä merkityksiä. Verkostoitumiseen liittyy monenlaisia merkityksiä ja on muistettava, että näiden merkitysten tulkinta on myös valintojen tekemistä.

4.4 Analyysimenetelmänä teoriaohjaaja sisällönanalyysi

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia pidetään niin sanottuna perusanalyysimenetelmänä. Tällä tarkoitetaan sitä, että sisällönanalyysi voidaan käsittää paitsi yksittäisenä analyysimetodina myös hyvin väljänä teoreettisena kehyksenä, jonka avulla on mahdollista tehdä monenlaista tutkimusta. Tässä yhteydessä käytän sisällönanalyysia laadullisen aineiston analyysimenetelmänä, mutta yhtäläillä sisällönanalyysia olisi mahdollista käyttää myös määrällisen aineiston jäsentämisessä. Yksinkertaisuudessaan sisällönanalyysilla pyritään

kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Aineistona voidaan pitää melkein mitä tahansa materiaalia, joka on kirjallisessa muodossa, kuten esimerkiksi kirjoja, raportteja, kirjeitä, artikkeleita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103–106.)

Sisällönanalyysi etenee joko aineistolähtöisellä (induktiivinen) tai teorialähtöisellä (deduktiivinen) tavalla. Aineistolähtöinen tapa perustuu ajatukseen, jossa aineiston perusteella tehdään tulkintoja, joista edelleen muodostuu teoreettisia käsitteitä. Teorialähtöinen analyysitapa taas perustuu nimensä mukaisesti ajatukselle, jossa aineiston järjestämistä ohjaa tietoisesti valittu teoria tai olemassa oleva käsitejärjestelmä. Näiden kahden analyysitavan välimaastoon sijoittuu vielä kolmas tapa jäsentää aineistoa, teoriaohjaava (abduktiivinen) analyysitapa. Tässä aikaisempi teorian tieto ikään kuin ohjaa ja auttaa analyysiä, kuitenkin sallien tutkittavan ilmiön määrittymisen vapaasti, ilman sen ennalta sitomista teorian tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.)

Tässä tutkimuksessa olen jäsentänyt aineistoa teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti. Analyysini perustuu aineistoon, mutta analyysin edetessä ovat yritysverkostoitumisen teoreettiset tarkastelutavat (sosiaalipsykologinen ja taloustieteellinen lähestymistapa) ohjanneet analyysini etenemistä siinä määrin, että voin tässä yhteydessä puhua teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Aluksi siis lähdetään liikkeelle aineistosta, mutta analyysin edetessä siirrytään käyttämään teorialähtöisiä menetelmiä analyysin tueksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96–97) ovatkin todenneet, että teoriaohjaava analyysi on aineiston ja teorian yhdistelyä, jonka tuloksena syntyy jotain uutta.

Sisällönanalyysillä, oli sitten kyseessä aineisto- tai teorialähtöinen analyysitapa, pyritään muodostamaan hajanaisesta aineistosta mahdollisimman selkeä, informatiivinen ja tiivistetty kuvaus tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. On kuitenkin huomioitava, että tällaiset kuvaukset eivät vielä johda tutkimustuloksiin. Kuvaukset vaativat aina tutkijan johtopäätösten tekoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Keskeistä analyysissä on tutkijan looginen päättely ja tulkinta. Näiden avulla aluksi osiin hajotettu aineisto käsitteellistetään ja analyysin lopputulokseksi muodostuu tutkittavaa asiaa ja ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitejärjestelmiä, käsitekarttoja tai malleja. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 3–10.)

Tärkeätä on myös tutkijan pohtia sitä, keskittykö hän analyysissään vain ilmiselvien ilmaisujen esittämiseen vai analysoidaanko myös aineistossa piilossa olevia viestejä. Piilotetut viestit vaativat aina tutkijan tulkintaa. Tämän vuoksi sisällönanalyysi onkin saanut kritiikkiä analyysimenetelmänä. Tutkija suuntaa analysoidessaan kiinnostuksensa sen mukaisesti, mikä on hänen mielestään

merkittävää ja tärkeää. Lisäksi analyysia ohjaavat myös kulttuuriset tulkinnat ja näkemykset. Toki on muistettava, että tutkijaa ohjaavat ennen kaikkea tutkimuksen tarkoitus ja asetetut tutkimuskysymykset. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta haasteellista onkin se, että tutkija kykenee pelkistämään aineiston ja muodostamaan siitä, esimerkiksi kategorioita niin, että niiden sisältö säilyttää yhteytensä aineistoon. Tutkijan tulee siis kyetä tutkimusraportissaan osoittamaan yhteys tulosten ja aineiston välillä. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 5, 10–11.) Analyysiprosessin mahdollisimman tarkka kuvaaminen ja avaaminen lukijalle lisäävät analyysin luotettavuutta.

Analyyysin toteutus

Kuvaan seuraavaksi analyysiprosessini etenemistä analyysiyksikön määrittämisestä aina tutkimuskohteen jäsentämiseen ja kuvaamiseen sellaisena kuin se lopulta tutkimuksessa muodostui. Analyysini eteni lopulta kahdeksan eri vaiheen kautta lopulliseen muotoonsa.

1. Analyysiyksikön määrittäminen
2. Aineistoon tutustuminen ja kokonaiskuvan muodostuminen
3. Kysymysten esittäminen ja vastausten etsiminen
→ kahden merkityskokonaisuuden löytäminen
4. Merkityskokonaisuuksien pilkkominen osiin ja alaluokkien löytäminen
5. Alaluokkien tarkastelu, vuoropuhelu aineiston ja teorian kesken
6. Alaluokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen
7. Tutkittavan ilmiön jäsentäminen, havainnollistaminen ja kuvaaminen
8. Merkitysten analyysi

Analyyssiyksikön määrittäminen on ensimmäinen askel kohti analysointia (vaihe 1). Analyyssiyksikkö on yleensä yksi sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 5.) Tässä tutkimuksessa analyyssiyksikkö on merkityksellistämisen tapa eli tapa määritellä verkostoa. Analyyssiyksikön muodostamisen jälkeen oli vuorossa aineistoon tutustuminen. Luin kirjoituksia useaan kertaan pyrkien hahmottamaan niitä kokonaisuutena ja etsimällä niistä tutkimustehtäväni kannalta oleellisia merkityksiä (vaihe 2).

Tämän jälkeen ryhdyin järjestämään käsillä olevia kirjoituksia luokittelemalla niiden sisältöä ensin hyvin pelkistettyihin ja tiivistettyihin kokonaisuuksiin. Kirjasin kirjoituksissa esiintyviä merkityksellistämisen tapoja sen mukaisesti kuin niissä tuotettiin vastauksia

kirjoitelmaohjeistuksessani esittämiini kysymyksiin (mitä merkitystä Sinulle on verkosto-osaamisesta ja millaisena näet palvelujärjestelmämme tulevaisuuden, ks. Liite 1). Jaoin kysymysteni mukaisesti kirjoituksissa esiintyvät merkitykset kahteen kokonaisuuteen, joita olivat yritysverkostoitumisen merkitykset verkoston jäsenelle ja palvelujärjestelmään liittyvät merkitykset (vaihe 3).

YRITYSVERKOSTOITUMINEN	
MERKITYKSET VERKOSTON JÄSENELLE	PALVELUJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVÄT MERKITYKSET
<ul style="list-style-type: none"> - taloudellinen menestys - yhteiset resurssit - näkyvyys - säästöt - yhteiset hankinnat - vertaistuki - ideoiden jakaminen - innovaatiot - koulutus - kehittyminen - verkosto-osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -kilpailu - suuret yritykset - julkinen sektori - väestön ikääntyminen - lisääntyvä palvelutarve

Taulukko 1. Kahden merkityskokonaisuuden löytyminen.

Poimituani jokaisesta kirjoituksesta kaikki mahdolliset merkitykset, jotka jaottelin edellä kuvaamallani tavalla, huomasin selviä yhtäläisyyksiä merkitysten välillä. Esimerkiksi ensimmäisen kokonaisuuden merkitykset kuvasivat verkoston jäsenelle koituvia mahdollisuuksia, jotka nimesin taloudellisiksi, sosiaalisiksi ja ammatillisiksi merkityksiksi. Muodostin näistä kolme alaluokkaa. Vastaavasti toisen kokonaisuuden merkityksiä yhdisti ajatus siitä, että merkitykset liittyivät jollakin tapaa verkostoitumisen toimintaympäristöön. Tästä syntyi neljäs alaluokka. Yhdistellessäni merkityksiä näihin nimeämiini alaluokkiin, jouduin palaamaan useasti kirjoituksiin ja lisäämään sekä muuttamaan merkitysten paikkaa luokkien sisällä (vaihe 4).

YRITYSVERKOSTOITUMINEN	
TALOUDELLISET MERKITYKSET (alaluokka 1)	- taloudellinen menestys - säästöt
SOSIAALISET MERKITYKSET (alaluokka 2)	- vertaistuki - jakaminen
AMMATILLISET MERKITYKSET (alaluokka 3)	- yksilöllinen kehittyminen - verkosto-osaaminen
TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT MERKITYKSET (alaluokka 4)	- suuret yritykset ja kilpailu - väestön ikääntyminen ja lisääntyvä palveluntarve

Taulukko 2. Merkityskokonaisuuksien pilkkominen osiin ja alaluokkien löytyminen.

Näin minulle oli muodostunut 4 alaluokkaa. Alaluokkien muodostamista ohjasi aiempi teoreettinen tietämykseni yritysverkostoitumisesta. Huomasin etsineeni kirjoituksista erityisesti verkostoitumisen sosiaalisia ja taloudellisia merkityksiä. Myös verkostossa tapahtuva oppiminen ja kehittyminen muodostivat yhden alaluokan.

Jäsentäessäni edelleen alaluokkiin sisältyviä merkityksiä, ilmeni, että alaluokkien väliltä oli mahdollista löytää lisää yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi taloudelliset merkitykset oli mahdollista käsittää verkostoitumalla saavutettaviksi hyödyiksi. Yhtäläillä ammatilliset merkitykset näyttivät jakautuvan hyötyjen ja verkostotoiminnan edellytysten kesken. Tässä kohtaa analyysini tavoitti jotakin uutta, jota teoreettinen tieto ei ulkoapäin ohjannut (vaihe 5).

Tässä analyysivaiheessa huomasin, että tutkimuskysymykseni vaativat tarkennusta. Luokittelemani merkitykset vastasivat itse asiassa kolmeen kysymykseen. Kysymykset koskivat lopulta juuri yritysverkostoitumisen perusteluita, hyötyjä ja edellytyksiä. Näistä kysymyksistä muodostuivat lopulliset kolme tutkimuskysymystä. Tämän alaluokkien sisältöjen tarkastelun sekä aineiston kanssa käydyn vuoropuhelun perusteella yhdistin neljän alaluokan merkitykset uudelleen kolmeen luokkaan sen mukaisesti, miten ne vastasivat tutkimuskysymyksiini (vaihe 6).

YRITYSVERKOSTOITUMINEN	
PERUSTELUT	Toimintaympäristöön liittyvät merkitykset
HYÖDYT	Taloudelliset merkitykset Ammatilliset merkitykset
EDELLYTYKSET	Sosiaaliset merkitykset Ammatilliset merkitykset

Taulukko 3. Alaluokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen.

Näiden analyysivaiheiden kautta tutkimuskohteeni jäsenyi lopulliseen muotoonsa. Analyysiluvuissa 5, 6 ja 7 erittelen yritysverkostoitumista aineisto-otteiden avulla (vaiheet 7 ja 8). Olen valinnut otteita jokaisesta kirjoituksesta, tosin en lukumääräisesti yhtä paljon. Otteiden valinnassa olen kiinnittänyt huomiota siihen, että otteet kuvaavat kirjoittajien laaja-alaista tapaa tulkita ja luoda ymmärrystä yritysverkostoitumisesta.

Otteet paitsi havainnollistavat yritysverkostoitumista monipuolisena ilmiönä, ne myös tuovat esiin kirjoituksissa esiintyviä merkitysten välisiä jännitteitä. Otteiden valinnassa olen käyttänyt perusteena myös kirjoituksissa esiintyvien ristiriitaisuuksien esiintymistä. Aineisto-otteilla haluan todentaa lukijalle analyysini luotettavuutta sekä perustella tekemiäni tulkintoja. Tämän lisäksi aineisto-otteet antavat näytteitä kirjoitusten kielellisestä muodosta ja monipuolisuudesta sekä kirjoitustavasta ja -tyylistä. Näin myös lukijan on mahdollista muodostaa käsityksensä siitä, millaisen kielellisen kokonaisuuden kirjoitukset muodostavat.

5 YRITYSVERKOSTOITUMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT PERUSTELUT

Tämä analyysiluku keskittyy ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Luvussa kaksi kuvattua hyvinvointijärjestelmän muutokset ovat läsnä myös kirjoituksissa ja toimivat resurssina verkostoitumisen merkityksellistämässä. Analyysiluvussa havainnollistuu hyvin yritysverkostoitumisen merkitysten yhteys yhteiskunnalliseen kontekstiin. Tällä tarkoitan sitä, että tulkitsem verkostoitumisen merkityksiä vasten palvelujärjestelmän muutosta kohti uuden julkisjohtamisen ohjaamaa monitoimijamallia.

Kilpailuun vastaaminen

Aineisto-ote 1:

Pienten yritysten on verkostoiduttava selviytyäkseen suurten yritysten viidakossa, eritoten kilpailutilanteissa julkisten hankintojen puolella. Vaatimukset julkisella puolella alkavat olla sitä mittaa, että pienet yrittäjät eivät täyty kilpailutusten kriteerejä (mm. taloudellisuus, tehokkuus) yksinään. On pakko verkostoitua, jos haluaa olla osa palvelujärjestelmää ja osallistua omalla yrityksellä julkisten palvelujen tuotantoon.

Ensimmäinen aineisto-ote määrittää verkostoitumista tapana vastata hyvinvointialan kilpailuasetelmaan. Siten otteessa verkostoituminen merkityksellistyy pienyrittäjien selviytymiskeinoksi. Julkisen sektorin asettamat palvelutoiminnan kriteerit taas näyttäytyvät pakotteina, jotka johtavat pienten yritysten verkostoitumiseen. Julkisen sektorin asettamat vaatimukset hankittavien palveluiden suhteen määrittävät niin vaativiksi, ettei niitä ole yksittäisten yrittäjien mahdollista täyttää. Aineisto-otteessa 1 verkostoitumisesta muodostuu mahdollisuus, jolla voidaan vastata kilpailuskriteereihin. Otteessa verkostoituminen havainnollistuu selviytymis- ja pakkokeinona, jolle ei ole vaihtoehtoja, mikäli pienyrittäjät haluavat osallistua julkisten palveluiden tuottamiseen.

Aineisto-ote 1 merkityksellistää hyvinvointipalvelukenttää jakamalla yrityksiä pieniin ja suuriin yrityksiin. Hyvinvointialan toimintaympäristöä verrataan vertauskuvallisesti ”viidakkoon”, jota hallitsevat suuret yritykset. Verkostoitumalla pienten yritysten kesken on mahdollista kilpailla suurten yritysten kanssa. Verkostoitumisella on tässä yhteydessä yksittäisten yrittäjien ja yritysten voimavaroja vahvistava ja niitä synnyttävä merkitys.

Perusteluja verkostoitumiselle etsitään toimintaympäristöstä ja yksittäisen yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa palveluun tai luoda vaihtoehtoja näyttäytyvät varsin rajallisina. Toisaalta yritysverkostoitumista kuvataan kirjoituksissa myös mahdollisuutena, ei pelkkänä pakkokeinona. Seuraava aineisto-ote 2 kuvaa yritysverkostoa kokonaisuutena, joka tuottaa osajia hyvinvointialalle.

Verkostoitumalla osajia hyvinvointialalle

Aineisto-ote 2:

Hyvinvointialan työmarkkinoilta poistuu työntekijöitä esimerkiksi eläkkeelle enemmän kuin sinne tulee uusia. Tämä tarkoittaa sitä, että työvoimasta tulee pula, etenkin hoitohenkilökunnasta. Verkostoitumalla on mahdollista etsiä työvoimaa ulkomailta ja kouluttaa sitä. Toisaalta voidaan pohtia, että löytyisikö verkostoitumisesta vastaus, jolla saadaan työvoima pysymään hoitoalan töissä. Siis esimerkiksi työhyvinvointiin (ilmapiiriin ja viihtyvyyteen) panostaminen ja toisaalta mahdollisuudet kehittyä ja kouluttautua verkostossa tai sen avulla.

Aineisto-ote 2 havainnollistaa hyvinvointialalla ja erityisesti terveydenhuollon sektorilla esiintyvää työvoimapulaa. Verkostoituminen merkityksellistyy mahdollisuutena, jonka avulla voidaan hankkia osajia hyvinvointialalle. Oteessa verkostoituminen tulkitaan mahdollisuutena, jossa verkoston jäsenet keskittävät voimavarojansa hankkiakseen työvoimaa, jopa ulkomailta saakka. Verkosto määrittyy tahona, joka myös vastaa työvoiman kouluttamisesta. Verkostolla tulkitaan olevan osaamista ja resursseja, jota on mahdollista jakaa ja kohdentaa ammatilliseen kehittämiseen ja koulutukseen.

Aineisto-otteessa 2 viitataan myös työvoiman pysyvyyteen hyvinvointialan työtehtävissä. Kirjoituksessa verkostoitumista pidetään tulevaisuuden mahdollisuutena, jolla parannetaan työhyvinvointia ja työolosuhteita niin, että työvoimakatoa voidaan ehkäistä. Näin verkostoituminen merkityksellistyy kiinnipitäjänä. Verkostoituminen on jotakin, joka auttaa sitomaan tai juurruttamaan yksilön osaksi työtä ja työyhteisöä. Tämä tapahtuu luomalla verkostosta paikka, jossa yksilö voi hyvin ja jossa yksilön ammattitaidon ja osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviin mahdollisuuksiin panostetaan.

Hyvinvointialan kilpailutus ja henkilöstökysymys eivät kuitenkaan näyttäisi olevan ainoita haasteita, joihin verkostoitumalla on mahdollista vastata. Myös hyvinvointipalvelujen kasvava tarve ja kysyntä saavat kirjoituksissa verkostoitumiseen liittyviä merkityksiä. Seuraava aineisto-ote 3 määrittää verkostoitumista hyvinvointipalvelujen lisääntyvästä tarpeesta ja toisaalta puutteellisen tarjonnan näkökulmasta. Verkostoitumista tarvitaan, jotta kyetään vastaamaan maksavien asiakkaiden palvelutarpeisiin.

Palveluiden kysyntään vastaaminen

Aineisto-ote 3:

Tulevaisuudessa ikäihmisten määrä kasvaa merkittävästi. Hoivan ja hyvinvoinnin tarve ei ainakaan tule pienemään. Hyvinvointipalvelujen kysyntä kasvaa, mutta kaikista ei julkinen puoli voi pitää huolta. Toisaalta taloudellisesti hyvässä asemassa olevien (palveluista itse maksavien) henkilöiden määrä kasvaa ja he ostavat itse laadukkaat ja tarpeelliset palvelunsa yksityisiltä. Tarvitaan toimijoita, jotka vastaavat myös heidän tarpeisiinsa.

Aineisto-otteessa 3 todetaan, että julkinen sektori ei kykene tarjoamaan yksin riittäviä palveluita niitä tarvitseville. Siten verkostoitumista perustellaan hyvinvointipalvelujen kasvavaan tarpeeseen vastaamisella. Mielenkiintoista otteessa on se, millä tavoin tarpeeseen katsotaan vastattavan. Yritysverkostoitumista perustellaan taloudellisesti hyvin toimeentulevan väestön kasvulla ja yksityisesti ostavien asiakkaiden lukumäärän lisääntymisellä. Palvelumarkkinoilla tämän tulkitaan tarkoittavan sitä, että hyvin toimeentuleva osa väestöstä hankkii tulevaisuudessa enemmän yksityisiä palveluita. Yritysverkostoituminen määrittyy tavaksi vastata näiden itse maksavien palvelunkäyttäjien tarpeisiin. Sen sijaan otteessa ei oteta kantaa siihen, kuinka vastataan niiden tarpeisiin, jotka eivät itse kykene maksamaan yksityisistä palveluista. Myös seuraava aineisto-ote 4 havainnollistaa edelleen ajattelua palvelunkäyttäjien kahtiajakautumisesta sekä yritysverkostoitumisen roolista hyvin toimeentulevien palvelutarpeeseen vastaajana.

Aineisto-ote 4:

Kyllähän se niin on, että meilläkin Suomessa tapahtuu tätä väestön kahtiajakautumista. On hyvin toimeentulevia ja sitten vähän huonommin. Nämä menestyvät haluavat palveluita, jotka ovat laadukkaita eli saavat vastinetta rahoilleensa, mitä juuri verkostoitumalla voidaan tarjota. Eikö tässä ole vain kysymys eläköityvistä ikäluokista vaan ihan nuoristakin aikuisista, joilla on talous paremmalla tolalla. Miksi ihmeessä ei saisi vastata tämän joukon tarpeisiin? Heti sanotaan, että ollaan rahastamassa väärin perustein, mitä väärää tässä on?

Aineisto-otteessa 4 merkityksiä tuotetaan siitä taustaoletuksesta käsin, että muuallakin kuin ”meillä Suomessa ” tapahtuu palvelunkäyttäjien kahtiajakautumista hyvin ja heikommin toimeentuleviin. Hyvin toimeentulevilla oletetaan olevan mahdollisuus itse hankkia heidän tarpeitansa vastaavat palvelut. Menestyvän yksilön tunnuspiirteinä pidetään tässä yhteydessä mahdollisuutta hankkia hyvinvointipalveluita yksityiseltä sektorilta.

Otteen loppupuolella käytetään resurssina hyvinvointialan arvo- ja moraalikeskustelua, jonka kohteena ovat hyvinvointialalla toimivat yrittäjät. Tekstissä ei tule esille, kuka tätä keskustelua pitää yllä tai esittää moraalisia syytöksiä yrittäjiä kohtaan. Moraalista pohdinnasta tekee se, että siinä viitataan hyvinvointipalvelujen yksityistä tuotantoa pidettävän väärin perustein tapahtuvaksi yksilön rahastamiseksi. Ajatus perustuu eettiselle periaatteelle, että yksilön auttamisesta inhimillisen hädän suhteen ei tulisi koitua toiselle osapuolelle taloudellista hyötyä. Otteessa ei punnita sen enempää oikeata tai väärää tapaa tuottaa palveluita. Pikemminkin siinä on kysymys siitä, että taloudellisesti hyvin toimeentulevien tarpeisiin vastaamisen ennakoidaan herättävän arvokritiikkiä. Taustaoletuksena on mahdollinen kritiikki, johon otteessa varaudutaan puolustautumalla. Otteessa yritysverkostoituminen saa hyvinvointialan yrittäjyyden oikeuttamiseen ja puolustamiseen liittyviä merkityksiä.

Analyysiluvussa tulee esille, kuinka kirjoituksissa verkostoitumista perustellaan ulkoisilla, toimintaympäristöön liittyvillä tekijöillä. Ensinnäkin verkostoituminen tulkitaan pakkona, johon hyvinvointipalveluissa ja niiden rakenteissa tapahtuneet muutokset ajavat. Toiseksi verkostoitumisesta esitetään myös mahdollisuutta, jolla voidaan etsiä ja kiinnittää osajia hyvinvointialalle. Kolmanneksi verkostoitumista perustellaan eritoten palveluiden lisääntyvään kysyntään vastaamisella. Tämä perustuu ajatukseen, että verkostotoiminnalla tuotetuilla palveluilla on kysyntää itse palveluistaan maksavien palvelunkäyttäjien parissa. Verkostotoimintaan liittyviä perusteluita tarkasteltaessa huomionarvoista on, että teksteissä verkostoitumiseen johtavia tekijöitä

etsitään ympäröivästä toimintaympäristöstä. Alla olevassa taulukossa tiivistän kirjoituksissa esiintyvät yritysverkostoitumisen perustelut.

PERUSTELUT	YRITYSVERKOSTOITUMINEN
Kilpailuun vastaaminen	Verkostoituminen nähdään selviytymiskeinona ja pakkona Julkisen sektorin kiristyvät palvelutoiminnan kriteerit ja hyvinvointialaa valtaavat suuret yritykset ajavat pienyrittäjät tilanteeseen, jossa on verkostoiduttava Verkosto näyttäytyy voimavarana, jonka keinoin pienyrittäjät kykenevät osallistumaan kilpailuun
Osaajia hyvinvointialalle	Verkosto on keino vastata hyvinvointialalla vallitsevaan työvoimapulaan Verkosto työvoiman pysyvyyden mahdollistajana ja työhyvinvoinnin lisääjänä
Palveluiden kysyntään vastaaminen	Hyvinvointipalvelujen lisääntyvään kysyntään ja itse palveluistaan maksavien tarpeisiin vastaaminen verkostona

Taulukko 4. Yritysverkostoitumisen perustelut.

Kirjoituksissa verkostoitumista perustellaan ja oikeutetaan sen tuottamalla hyödyillä. Verkostoitumisella saavutettavia hyötyjä havainnollistavat seuraavat esimerkit ja niiden merkitysten analyysi.

6 YRITYSVERKOSTOITUMALLA SAAVUTETTAVAT HYÖDYT

Tässä analyysiluvussa käsittelen kirjoituksissa verkostoitumiseen liitettyjä ja verkostotoiminnalla saavutettavia hyötyjä. Verkostoitumisen hyötyjä tarkastellaan kirjoituksissa asiakkaalle ja kunnalle koituvina hyötyinä. Lisäksi verkostoitumalla nähdään tuotettavan liiketaloudellista ja ammatillista hyötyä verkostolle ja sen jäsenille.

Asiakas hyötijänä

Verkostoitumalla saavutettavia hyötyjä määritellään kirjoituksissa ensinnäkin palvelunkäyttäjän näkökulmasta, mitä seuraava aineisto-ote 5 havainnollistaa.

Aineisto-ote 5:

Kun kuntien myöntämät palvelusetelit tulevat voimaan, mullistaa se yksityisen puolen toimintaa ja lisää kilpailua terveellä tavalla, koska silloin asiakas on se, joka palkitsee yritykset ostamalla palveluja sieltä, mistä se kokee saavansa riittävän hyvät palvelut. Yksityiselle asiakkaalle verkosto tarjoaa hänen tarvitsemansa laaja-alaiset palvelut ja palvelujen saaminen on vaivatonta. Esimerkiksi verkoston moniammatillisella osaamisella tuetaan ja vaikutetaan ikääntyneiden toimintakykyyn, liikkumiseen ja elämänlaatuun kotona.

Otteessa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö rakentuu kuntien palvelusetelitoiminnalle. Palvelunkäyttäjä tulkitaan kuluttaja-asiakkaana, joka kykenee tekemään valintoja ja päätöksiä sen suhteen, mistä hän hankkii tarvitsemansa palvelut. Otteeseen sisältyy ajatus verkoston tarjoamasta laaja-alaisesta palvelukokonaisuudesta, jolla vastataan ennen kaikkea palvelunkäyttäjän tarpeisiin ja odotuksiin. Tässä yhteydessä verkostoitumisesta katsotaan olevan hyötyä, koska sen avulla voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Hyvinvointialan yritysverkostoitumisessa mielenkiintoista on liiketaloudellisen ja toisaalta hyvin asiakaslähtöisen ajattelun yhdistyminen. Seuraava aineisto-ote 6 tarkastelee verkostotoimintaa yhtäältä liiketaloudellisen tavoitteen, mutta toisaalta myös hyvinvointialoille tyypillisen niin sanotun asiakkuusperinteen näkökulmista.

Aineisto-ote 6:

Verkostossa, niin kuin yleensäkin asiakastyössä, tärkeää on, että asiakaslähtöisyyden muistetaan olevan asiakkaan kohtaamista, jossa suorittaminen ja laskeminen sekä tekeminen jäävät taka-alalle. Tulee vastata ennen kaikkea asiakkaan tarpeisiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että tarkoitus on menestyä, ei tehdä hyväntekeväisyyttä. Siitähän eivät asiakkaatkaan hyötyisi, jos palvelut kaatuisivat puutteelliseen liiketalousosaamiseen.

Tässä aineisto-otteessa 6 verkostoa perustellaan toisaalta asiakaslähtöisenä, palvelunkäyttäjän tarpeita kunnioittavana, mutta myös liiketaloudellisena toimintana, joka perustuu suoritteille ja laskemiselle. Tämä kaksinaisuus on erityisen mielenkiintoinen, kun kyseessä ovat hyvinvointialan verkostot. Yhtäältä palvelunkäyttäjän nähdään hyötyvän asiakaslähtöisestä ja hänen tarpeisiinsa vastaavasta toiminnasta, jossa tärkeää on asiakkaan kohtaaminen. Toisaalta verkostotoiminnan edellytetään olevan myös liiketaloudellista toimintaa, jossa palveluiden jatkuvuutta ja täten asiakastytyväisyyttä turvaavat juuri laskelmat suoritteista. Yritysverkostoituminen merkityksellistyy oteessa sekä asiakas- että liiketalouden näkökulmista käsin. Mielenkiintoista oteessa on näiden näkökulmien yhdistyminen.

Seuraavassa aineisto-otteessa 7 verkostoitumisen hyötyjä tarkastellaan palvelujen hinnan ja laadun suhteista käsin.

Aineisto-ote 7:

Kilpailun vaarana on, että palveluiden laatu kärsii, mikä on erityisen harmillista, kun puhutaan asiakkaan hoivaan ja hyvinvointiin liittyvistä asioista. Tämä aiheutuu siitä, että suuret palveluntuottajat pystyvät polkemaan hintoja ja näin vaikeuttamaan pienempien toimintaa. Verkostoitumalla ja kustannuksia jakamalla pystytään tarjoamaan laatua niin, että hinnat eivät pomppaa kattoon, ja voidaan menestyä hyvinkin, kun ei menetetä asiakkaita hintakilpailun vuoksi. On muistettava, että laadukkaat palvelut vaativat aina resursseja, joita pienyrityksillä ei ole yksinään samassa mittakaavassa kuin suurilla.

Aineisto-otteessa 7 hyödynnetään kirjoittamisen resurssina kritiikkiä palvelutuotannossa meneillään olevaa kilpailua kohtaan. Oteessa tasapainoillaan palveluiden laadun ja kustannusten välisessä suhteessa. Uhkatekijänä ovat suuret yritykset, jotka pakottavat myös pienet yritykset kilpailemaan palveluiden edullisuudella. Tämä hintakilpailu saattaa vaikuttaa palvelujen laadun heikkenemiseen. Laadukkaita palveluita ei ole mahdollista toteuttaa vähäisillä resursseilla. Verkostomaista

työskentelyä pidetään mahdollisuutena vastata kilpailuasetelmaan palvelumarkkinoilla. Jakamalla yhteisesti verkoston kesken toiminnasta aiheutuvia kustannuksia, kykenevät pienet yritykset tuottamaan palveluita edullisemmin ja samanaikaisesti säilyttämään palveluiden laadun kilpailukykyisenä.

Aineisto-otteessa 7 verkostoituminen merkityksellistyy ei vain kustannussäästöinä vaan myös hyvinvointipalvelujen käyttäjän etuna. Verkostoituminen tuottaa kustannussäästöjä, joiden oletetaan turvaavan laadukkaita palveluita, joista viime kädessä hyötyvät palvelunkäyttäjät. Otteessa verkoston hyöty määrittyy laadukkaina palveluina ja asiakaspysyvyytenä, ei niinkään taloudellisena voittona.

Kunta hyötijänä

Kirjoitukset määrittelevät verkostoitumista tarkastelemalla verkoston ja sen yhteistyötahojen välisestä toiminnasta koituvia hyötyjä. Seuraavassa aineisto-otteessa 8 verkosto merkityksellistyy varteenotettavana palveluntuottajana.

Aineisto-ote 8:

Verkosto on varteenotettava palveluiden tuottaja julkiselle sektorille, koska tämä laaja-alainen palveluiden hankinta verkostolta on niin paljon edullisempaa ja byrokraattisesti helpompaa sekä sopimusmenettelyn osalta joustavaa kunnille. Verkosto on yhteistyötä julkisten, yksityisten, järjestöjen ja vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa.

Aineisto-otteessa 8 verkosto määrittyy positiiviseksi laaja-alaisia palveluita edullisesti tarjoavaksi vaihtoehdoksi. Julkinen sektori puolestaan näyttäytyy kalliina, byrokraattisena ja kankeana järjestelmänä. Kuntien oletetaan hyötävän yhteistyöstä verkoston kanssa, mutta enempiä perusteluita ei otteessa tälle esitetä. Kunta ei kuitenkaan määriy otteessa ainoaksi yhteistyötahoksi, joka hyötyy yhteistyöstä verkoston kanssa. Aineisto-otteessa 8 verkostoituminen merkityksellistyy yhteistyöksi usean eri tahon kanssa. Otteen mukaan julkisen sektorin lisäksi verkosto tekee yhteistyötä muiden yritysten, järjestöjen ja vapaaehtoisesti toimien tahojen kanssa.

Liiketaloudelliset hyödyt

Verkosto jäsenineen hyötyy yritysverkostoitumisesta näkyvyyden ja liiketaloudellisten hyötyjen lisääntyessä. Seuraava aineisto-ote 9 havainnollistaa yksittäisen yrittäjän osallisuuden lisääntymistä verkostotoiminnan myötä.

Aineisto-ote 9:

Pienyrittäjät voivat yhdessä pohtia asioita ja tuoda niitä julki verkostona ja saada siten äänensä paremmin kuuluville. Onhan se totta, että kukaan ei tule kyselemään yksittäisen yrittäjän mielipidettä eikä sillä ole painoarvoa. Ei sitä paljon yksin saa aikaan. Täytyy ja on pakko järjestäytyä. On foorumeita, joissa käydään tilaajan ja tuottajan välistä vuoropuhelua. Näissä tilaisuuksissa voidaan olla osaltaan vaikuttamassa palvelujärjestelmään liittyviin valmisteluihin.

Aineisto-otteessa 9 verkostoitumisen hyöty määrittyy yksittäisen yrittäjän painoarvoa ja vaikuttamisen mahdollisuuksia lisäävänä tekijänä. Verkostoitumalla katsotaan paitsi yksittäisen yrittäjän myös verkoston saavan mielipiteensä paremmin esille. Verkostosta muodostuu paikka, jossa on mahdollista pohtia yhdessä asioita. Verkosto merkityksellistyy tässä yhteydessä yrittäjien äänitorveksi, jonka uskotaan saavan aikaan enemmän vaikutuksia kuin, jos yrittäjät ajaisivat asioitansa itsenäisesti. Verkostoitumiseen liittyy kuitenkin myös velvollisuuden ja pakon määreitä. Verkostoituminen on jotakin, jota täytyy tai on pakko tehdä. Vaihtoehtojen mahdollisuuksia ei otteessa esiinny.

Yrittäjän mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnalliseen keskusteluun eivät ole kuitenkaan ainoita näkyvyyttä lisääviä mahdollisuuksia, joita verkostoitumalla voidaan saavuttaa. Kirjoituksissa yhdeksi yksittäisen yrityksen haasteeksi muodostuu tunnettavuuden hankkiminen ja sen ylläpitäminen palvelumarkkinoilla. Mainoskampanjat ovat kalliita eikä pienyrittäjän ole mahdollista panostaa näihin samalla tavoin, kun suurten yritysten. Seuraavassa aineisto-otteessa markkinatunnettavuus ja lisääntyvä markkinointi muodostuvat verkostoitumisen keskeisiksi hyödyiksi.

Aineisto-ote 10:

Verkostoyrityksen vahvuus on näkyvyyden ja markkinatunnettavuuden lisääminen ja yhteinen kustannustehokas markkinointi. Yksittäisillä yrityksillä yleensä ei ole varaa isompiin mainoskampanjoihin. Markkinat jakaantuvat kahtia, suuriin ja pieniin palveluntuottajiin. Verkostoitumalla säilyttää itsenäisyyden, mutta saa suuren yrityksen edut.

Aineisto-otteessa 10 verkostoituminen mahdollistaa pienyrittäjälleen laajan markkinoinnin. Verkostoitumalla esitetään lisättävän markkinatunnettavuutta ja markkinoinnista aiheutuvat kustannukset voidaan jakaa usean yrityksen kesken. Yritysverkostoitumisella saavutettavia hyötyjä tarkastellaan kirjoituksissa ennen kaikkea liiketaloudellisina. Seuraava aineisto-ote 11 havainnollistaa näitä verkostoitumisesta koituvia taloudellisia merkityksiä.

Aineisto-ote 11:

Verkostoitumalla voi menestyä paremmin, kun erilaisia resursseja on helpompi hallita, tekniikkaa, tietoja, palveluja ja yhteisiä hankintoja voidaan hyödyntää tehokkaasti ja edullisesti. Verkoston avulla voidaan esimerkiksi sijaistaa sairastumistilanteissa. Lisäksi voidaan etsiä tarvittavaa työvoimaa kotimaasta tai jopa ulkomailta. Verkostomaisen toiminnan hyödyt tulevat esille tukipalveluiden hyödyntämisenä. Verkostoitumalla pienennetään riskejä, jotka liittyvät aina liiketoimintaan. Tarkoitushan on saada kilpailukykyinen ja taloudellisesti kannattava yritys.

Aineisto-otteessa 11 verkostoitumisen hyödyt määrittyvät parempana resurssien ja riskien hallintana. Verkostoitumalla on mahdollista tehdä hankintoja, joihin yrityksellä ei muuten olisi mahdollisuutta. Kustannussäästöjä syntyy paitsi verkoston yhteisistä hankinnoista, kuten teknisestä laitteistosta, myös asiantuntemuksen ja palveluiden yhteiskäytöstä. Verkostoitumisen etuja otteessa etsitään myös henkilöstöhallinnasta. Verkostoitumalla voidaan vastata sijaistamistilanteisiin sairastapauksissa tai työvoiman hankintaan jopa ulkomaita myöden. Näin verkosto voi toimia myös yksittäisen yrityksen henkilöstöressurssina. Myös palveluiden yhteiskäytön, kuten esimerkiksi tukipalveluiden⁴ hyödyntämisen verkoston kesken, katsotaan tuottavan huomattavia säästöjä.

Resurssienhallinta tuottaa kustannussäästöjä, jotka puolestaan johtavat ennen pitkää kilpailukykyyn ja liikevaihdon lisääntymiseen. Taloudellinen hyöty on yritykselle sen elinehto. Otteen mukaisesti

⁴ Tukipalveluilla viitataan palveluihin, jotka tukevat nimensä mukaisesti verkoston palvelutuotantoa. Tukipalvelut kattavat palveluita, joilla mahdollistetaan esimerkiksi hyvän hallinnon toteutuminen verkostotyössä (mm. talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut). Ajatuksena on, että jokaisen verkostoon kuuluvan yrittäjän ei tarvitse hankkia näitä tukipalveluita erikseen vaan verkosto voi hyötyä niiden yhteisestä hankinnasta.

yrittötoiminnan tavoitteena on taloudellinen kannattavuus. Liiketoimintaan liittyy kuitenkin aina myös taloudellisia riskitekijöitä. Aineisto-otteessa 11 esitetäänkin verkostoitumalla jaettavan tai ainakin vähennettävän yrittämisestä syntyviä riskitekijöitä.

Ammatilliset hyödyt

Kirjoitukset määrittävät verkostoitumisesta koituvia hyötyjä myös verkoston jäsenten ammatillisen kehittymisen ja verkoston oppimisen näkökulmasta. Kirjoitukset kuvaavat verkostoitumisen tuottamaa ammatillista kehittymistä ensinnäkin yksilöllisestä näkökulmasta, jolloin verkosto näyttäytyy lähinnä yksilöiden oppimisympäristönä. Toiseksi kirjoitukset korostavat myös verkostoa oppijana. Tällöin verkosto merkityksellistyy tahona, johon jokainen sen jäsen tuo mukanaan ammatillista osaamista, mikä puolestaan jakautuu koko verkoston kesken.

Kolmanneksi, verkoston nähdään tuottavan kulttuurista, verkoston sisäistä ymmärrystä, joka on ainutlaatuisia ja juuri kyseisen verkoston tarpeista lähtevää osaamista ja asiantuntijuutta. Kirjoitukset sisältävät tulkintoja, jotka viittaavat verkoston yhteistoimintaan asiantuntijuuden tuottajana. Verkostoitumalla näyttäisi siis olevan mahdollista synnyttää asiantuntijuutta, joka vastaavasti tuottaa uusia innovaatioita ja toimintatapoja hyvinvointialalle. Seuraavat aineisto-otteet 12, 13 ja 14 merkityksellistävät verkostoitumista ammatillisen kehittymisen ja oppimisen tuottajana.

Aineisto-ote 12:

Verkoston yksilöllillä on hyvä ammattitaito. Olen oman alan asiantuntija. Verkostoomme kuuluu eri ammattikuntia. Verkostossa on paljon aivokapasiteettia, jolloin jokainen on oppinut varmasti jotakin uutta. Jatkuva koulutus tapahtuu yritysverkostossa edullisesti jakamalla osaamista ja koulutusta. Olemme oppimassa tekemisen kautta. Verkostossa on monta luovaa ajattelijaa ja verkoston toiminnalle on tärkeää, että luovat ihmiset toimivat jatkuvan positiivisen kehityksen hyväksi.

Aineisto-otteessa 12 kuvataan verkoston jäsenten yksilöllistä, ammatillista osaamista. Otteessa lähdetään siitä, että verkostoon kuuluu jäseniä, joilla on paljon oman alansa ammatillista osaamista. Tätä älyllistä (aivokapasiteettia) osaamista jäsenet jakavat muille ja vastaavasti vastaanottavat muilta. Ajatus havainnollistaa hyvin sosiaalisen vaihdannan lähtökohtia vastavuoroisen hyödyn

hankkimisesta ja tuottamisesta osapuolten kesken (ks. luku 3.2). Tässä vastavuoroinen vaihdanta todentuu ammatillisen osaamisen jakautumisena koko verkoston jäsenten kesken.

Otteessa 12 verkostossa tapahtuva oppiminen merkityksellistyy asioita tekemällä. Verkosto-osaaminen syntyy verkostotoiminnan myötä eli toiminnan ja tekemisen kautta. Tällainen ajattelu viittaa verkoston käsittämiseen oppimisympäristönä, jossa keskeistä on juuri yksilöiden oppiminen ja kehittyminen vastavuoroisen toiminnan myötä (ks. luku 3.2). Toisaalta yksilöiden abstrakti ja luova ajattelu näyttäisi otteen mukaisesti olevan tärkeää itse verkoston kehityksen ja sen toiminnan kannalta. Tämä taas viittaa ajattelutapaan, jossa erityisesti verkoston koetaan olevan kehittymisen ja oppimisen kohde (ks. luku 3.2). Seuraava aineisto-ote 13 havainnollistaa ajattelutapaa, jossa verkosto merkityksellistyy yhteisönä, joka oppii ja kehittyy.

Aineisto-ote 13:

Verkosto on moniammatillista osaamista, jota hyödynnetään yritysverkoston kaikessa toiminnassa. Verkosto on vahvempi, kun sillä on monipuolisempaa osaamista. Verkosto kehittyy ja oppii jatkuvasti.

Aineisto-otteessa 13 verkosto merkityksellistyy kollektiivisena yhteisönä, jossa tärkeää on koko verkoston osaaminen, ei niinkään yksittäisten yksilöiden henkilökohtaisten taitojen lisääntyminen. Otteessa verkostoitumalla tuotetaan moniammatillista osaamista, jonka avulla taas vastataan toiminnassa esiintyviin tarpeisiin. Verkosto merkityksellistyy tässä oppijaksi, jossa sen jäsenten oletetaan kehittyvän yksittäisten yksilöiden edun sijasta yhteisen hyödyn vuoksi.

Edelliset otteet lähtevät siitä, että verkostoitumisen yksi keskeisimmistä hyödyistä on verkoston jäsenten osaamisen ja ammatillisen kehittymisen lisääntyminen. Yksilöiden monipuolinen ja monialainen osaaminen vahvistaa myös verkoston asemaa. Verkostoitumisessa erityistä vaikuttaa kuitenkin olevan se, että kyseisellä toiminnalla kyetään saavuttamaan jotakin sellaista, joka yksin toimimalla ei olisi mahdollista. Tätä havainnollistaa seuraava aineisto-ote 14.

Aineisto-ote 14:

Verkostossa asiantuntijuutemme ikään kuin tiivistyy ja siitä syntyy uudenlaista, juuri tämän verkoston tarpeisiin suunnattua asiantuntijuutta. Ensinnäkin, tässä verkostossa tulee jokaisen ymmärtää hyvinvointialaa. Siis jokaisella tulisi olla ydinosaamista tältä alalta ja kehittyä omalla sarallaan. Toiseksi, jokainen on oppinut jotakin toiselta, esimerkiksi yritys- tai liiketoiminnan perusasioista, sehän tässä on yksi tavoite. Ja kolmanneksi, tarvitaan teoreettista verkosto-osaamista, joka oikein käytettynä tuottaa verkoston sisäistä asiantuntijuutta. Tämä on avain tavoittelemme innovaatioihin ja uusiin tapoihin toimia.

Aineisto-otteessa 14 verkostoitumisen hyötyjä merkityksellistetään uudenlaisen asiantuntijuuden kehittymisenä. Yksilöt tuovat jokainen verkostoon oman alansa asiantuntijuutta, joka yhdistyy verkostossa. Tämän tuloksena verkostossa syntyy monialaista asiantuntijuutta. Monialaisen asiantuntijuuden ja teoreettisen verkosto-osaamisen (tarkemmin luvussa 7) avulla voidaan edelleen tuottaa uudenlaista asiantuntijuutta, joka parhaimmillaan mahdollistaa uusien, verkoston sisäisten innovaatioiden ja toimintatapojen synnyn.

Edellä olevassa luvussa verkostoitumisen hyödyt merkityksellistyivät ensinnäkin asiakkaalle koituvina etuina. Asiakkaat hyötyvät verkostoitumisesta, kun tarjolla on laadukkaita palveluita. Lisäksi palveluiden hankinta on asiakkaalle vaivatonta, kun palvelun tarjoaja kykenee vastaamaan asiakkaan palveluodotuksiin laaja-alaisesti. Verkostoitumalla palveluntarjoajat kykenevät kilpailemaan suurten yritysten kanssa, mikä lisää yksittäisen asiakkaan valinnanmahdollisuuksia. Asiakas tulkitaan tässä yhteydessä ennen kaikkea kuluttajana, jonka tarpeet ja toiveet ovat verkostotoiminnan kannalta ensisijaisia.

Toiseksi verkostotoiminnalla tavoitellaan hyötyjä verkoston ja sen yhteistyötahojen keskinäisessä toiminnassa. Verkostotoiminnalla pyritään tuottamaan edullisia ja joustavia palveluita, joista hyötyvät myös yhteistyötahot hankkiessaan palveluita asiakkailleen. Kirjoituksissa erityisesti julkisen sektorin oletetaan hyötyvän yhteistyöstä.

Kolmanneksi, verkostoitumalla on mahdollista tuottaa liiketaloudellisia hyötyjä verkostolle ja sen jäsenille. Aineisto-otteissa verkostoitumisen liiketaloudelliset hyödyt havainnollistuvat näkyvyyden, vaikutusmahdollisuuksien ja markkinatunnettavuuden lisääntymisenä. Lisäksi verkostoitumalla uskotaan lisättävän resurssien ja riskien hallintaa, kustannustehokkuutta, liikevaihtoa ja kilpailukykyä.

Neljänneksi verkostoitumalla tavoitellaan yksilöiden ammatillista kehittymistä ja monialaisen asiantuntijuuden syntymistä. Verkoston asiantuntijuus nähdään monialaisena asiantuntijaosaamisena. Merkityksellistä on monialaisen asiantuntijuuden ja teoreettisen verkosto-osaamisen yhdistyminen niin, että tuloksena syntyy ymmärrystä, jota tässä yhteydessä kutsutaan verkoston sisäiseksi, uudeksi asiantuntijuudeksi. Tämän asiantuntijuuden avulla tavoitellaan uusia hyvinvointialan innovaatioita ja toimintatapoja. Alla olevaan taulukkoon olen koonnut kirjoituksissa verkostoitumiseen liitettyjä ja verkostotoiminnalla saavutettavia hyötyjä.

HYÖDYT	YRITYSVERKOSTOITUMINEN
Asiakas hyötyjänä	Laaja-alaiset, helposti saatavilla olevat palvelukokonaisuudet Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan palvelutarpeisiin vastaaminen Palveluiden pysyvyys ja asiakastyytyväisyys Laadukkaat ja kustannuksiltaan kohtuulliset palvelut
Kunta hyötyjänä	Palveluiden hankinta verkostolta on laadullista, joustavaa, yksinkertaista Mahdollisuus laaja-alaisten palveluiden hankintaan Yhteistyöstä hyötyvät kunnat, yritykset, järjestöt ja vapaaehtoistoimijat
Liiketaloudelliset hyödyt	Näkyvyyden, vaikutusmahdollisuuksien ja kasvavan markkinatunnettavuuden lisääntyminen Lisääntyvä resurssien ja riskien hallinta, kustannustehokkuus, liikevaihto, kilpailukyky
Ammatilliset hyödyt	Yksilöllisen, ammatillisen osaamisen vahvistuminen ja lisääntyminen Moniammatillisuus ja monialaisuus Uudenlaisen asiantuntijuuden syntyminen, joka mahdollistaa uusien innovaatioiden ja toimintatapojen tavoittelun

Taulukko 5. Yritysverkostoitumisen hyödyt.

Aiemmat kaksi lukua ovat käsitelleet verkostoitumisen perusteluita ja verkostoitumisesta koituvia hyötyjä. Jotta verkostoituminen kuitenkin on ylipäättään mahdollista, vaatii se verkoston jäseniltä huomion kiinnittämistä niihin edellytyksiin, jotka toteutuessaan mahdollistavat onnistuneen verkoston toiminnan.

7 YRITYSVERKOSTOITUMISEN EDELLYTYKSET

Tässä viimeisessä analyysiluvussa erittelen kirjoituksissa esiintyviä merkityksiä siitä, mitä yritysverkostoitumisen katsotaan edellyttävän verkoston jäseniltä. Kirjoitukset merkityksellistävät verkostoitumisen edellytyksiä kahdesta suunnasta. Ensinnäkin verkostoituminen edellyttää huomion kiinnittämistä verkoston jäsenten sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Toiseksi, kirjoitukset korostavat verkostoteoreettisen ymmärryksen tärkeyttä verkostotoiminnan ja sen toteutumisen kannalta.

Yritysverkosto sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisena yhteisönä

Kirjoituksissa verkostotoiminta merkityksellistyy ryhmässä tapahtuvaksi yhteistyöksi. Tälle yhteistoiminnalle asetetaan vaatimuksia, jotka perustuvat tasavertaisuuden ja vastavuoroisuuden toteutumiseen. Yhteinen tavoite-, sääntö- ja normiasettelu korostuvat toimivan verkoston tunnusomaisina piirteinä. Verkoston jäsenten keskinäinen luottamus ja kyky toimia keskenään merkityksellistyvät kirjoituksissa hyvän verkoston ja yhteisön vaatimuksiksi. Seuraavat aineisto-otteet 15 ja 16 havainnollistavat yritysverkostoa sosiaalisena ja kiinteänä yhteisönä.

Aineisto-ote 15:

Verkostolla täytyy olla kaikille jäsenille selvä ja kirkas yhteisön tavoite. Parhaaseen tulokseen pääsee, kun yksilöillä on halu sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja on yhteiset toimintamallit ja säännöt. Vastaan teoistani ja sanoistani.

Aineisto-otteessa verkoston jäsenten yhdessä määritellyillä tavoitteilla ja toimintamalleilla uskotaan olevan suuri merkitys verkostotoiminnan tuloksen kannalta. Näillä nähdään olevan suora yhteys verkostotoiminnan menestystekijöihin, mikä tekee piirteistä erityisen tavoiteltavia. Yhteisten sopimusten ja tavoiteasettelun lisäksi merkitykselliseksi koetaan verkostojäsenten moraalinen vastuu ja toimintaan sitoutuminen. Yhteiset tavoitteet ja säännöt luovat pohjaa yhteisvastuulle, mikä on yksi yhteisöllisen verkoston merkitysulottuvuuksista (ks. luku 3.1).

Kirjoituksissa verkoston toiminnan tulokseen katsotaan vaikuttavan se, kuinka verkoston tavoitteisiin, toimintaan ja sääntöihin sitoudutaan eli kuinka verkoston yhteisöllinen luonne toteutuu. Aina verkostotoiminta ei kuitenkaan toteudu ongelmitta. Kirjoituksissa tuotetaan myös

pulmia, jotka liittyvät erityisesti verkostojäsenten keskinäisen luottamuksen ja vastavuoroisuuden toteutumiseen. Seuraavassa aineisto-otteessa jäsennetään tällaisia merkityksiä.

Aineisto-ote 16:

Verkostosuhteet tuottavat myös haasteita ja kitkaa käytännön asioissa. Toimintaansa aloittavalla yritysverkostolla on suuria haasteita toimijoiden välisen luottamuksen rakentamisen suhteen. Toivottavasti uskallus luottaa muihin yrittäjiin kasvaa ja yrittäjät luopuvat ajattelusta, että joku varastaa heidän ideansa. Olemme jakaneet hyvät asiat ja parhaat ideat verkostoyrityksen kanssa. Vaarana on, että tyydytään kompromissiin, jonka mukainen toimintamalli ei hyödytä kaikkia. Tällöin haasteeksi saattaa muodostua se, että yrittäjät pyrkivät myös säilyttämään itsenäisyyttä ja omia toimintamallejaan eivätkä sitoudu yhteisöön.

Aineisto-otteessa kuvataan, miten luottamus ja vastavuoroisuuden toteutuminen muodostavat suuria haasteita verkoston jäsenten keskinäiselle toiminnalle. Erityisesti luottamuksen rakentumisen ja lisääntymisen katsotaan olevan avainasemassa, kun tavoitellaan vastavuoroisuudelle perustuvaa toimintaa. Luottamukselle perustuva vastavuoroisuus sisältyy ajatukseen sosiaalisesta vaihdannasta, jossa vastavuoroisuutta tarkastellaan siitä koituvan hyödyn jakautumisena muille (ks. luku 3.2). Aineisto-otteessa vastavuoroisuus määrittyy ennen kaikkea ideoiden jakamisena verkoston jäsenten kesken.

Tähän liitetään luopuminen perinteisen yrittäjyyden ylläpitämistä ajattelumalleista. Tämä tarkoittaa verkostojäsenten ajattelussa tapahtuvaa siirtymistä yksittäisen yrittäjän ideoista verkoston yhteisen hyödyn tavoittelemiseen. Perinteisen yrittäjyyden korostaessa yksittäisen yrittäjän etua on verkostoajattelun perustana toiminnan rakentaminen yhteisen hyödyn varaan. Haasteeksi saattaa kuitenkin muodostua se, että verkostoitumisen hyöty ei jakaudu tasapuolisesti. Yksilön henkilökohtaiset tavoitteet eivät saa asettua ristiriitaiseen asemaan yhteisön tavoitteiden kanssa.

Aineisto-otteessa lähdetään siitä, että verkostotoiminnassa yksilöt luopuvat ainakin osittain itsenäisistä toimintamalleista ja siirtyvät noudattamaan yhteisiä toimintatapoja yhteisen hyödyn nimissä. Kirjoituksissa tuodaan esille, että tämä ei ole itsestään selvää vaan saattaa synnyttää jännitteen verkoston ja sen jäsenen välille. Tällöin muodostuu tilanne, jossa verkoston jäsen ei koe tarpeelliseksi noudattaa yhteisiä toimintamalleja vaan tukeutuu toiminnassaan perinteiseen

itsenäiseen yrittäjyyteen. Jännitteen ratkaiseminen luo haasteita sekä verkostolle että sen yksittäiselle jäsenelle.

Edeltävät aineisto-otteet kuvaavat niitä toimintaedellytyksiä, jotka ovat verkoston toiminnan kannalta merkityksellisiä. Yhteiset toimintatavat näyttäisivät olevan tärkeä perusta, jolle verkostotoimintaa on hyvä rakentaa. Tämä ei yksistään kuitenkaan riitä. Kyetäkseen toimimaan mahdollisimman hyvin, tarvitsee verkosto vuorovaikutuksellisesti ja sosiaalisesti taitavia yksilöitä. Seuraavat aineisto-otteet 17, 18 ja 19 kuvaavat niitä piirteitä, joita verkoston jäsenillä toivotaan ja edellytetään olevan tavoiteltaessa toimivaa verkostoa.

Aineisto-ote 17:

Hyvä ja menestyvä yritysverkosto on vertaistukea, ryhmätoimintaa, hedelmällistä vuorovaikutusta ja avointa keskustelua. Kaikki ovat tasavertaisia keskenään ja jokainen tukee ja auttaa toista, vaikka oma yritystoiminta on jokaiselle se tärkein. Itseltä vaaditaan empatiaa, ymmärtävää suhtautumista, diplomatiaa ja ihmissuhdetaituruutta. Lisäksi tulee olla psykologista silmää ymmärtääkseen verkostoon liittyvien ajatusmaailmaa.

Kirjoitusten perusteella verkostoitumalla voidaan tuottaa vertaistukea, joka puolestaan antaa lisäarvoa toteutettavalle liiketoiminnalle. Vertaistukea on mahdollista jakaa samanlaisessa tilanteessa olevien verkoston jäsenten kesken. Merkityksellistä näyttäisikin olevan verkoston jäsenten yhdenvertainen asema verkostossa. Aineisto-otteessa yksilöiden välisillä vuorovaikutussuhteilla ja vastavuoroisella toiminnalla määritetään hyvää verkostoa. Näin ollen verkoston jäsenten vuorovaikutussuhteille annetaan tärkeä merkitys osana onnistunutta verkostotoimintaa.

Aineisto-ote 17 kuvaa verkostosuhteissa läsnä olevia tunteita ja toisen ymmärtämiseen ja kuuntelemiseen liittyviä vaatimuksia. Toimivan verkoston saavuttamiseksi tarvitaan inhimillistä kykyä ymmärtää toista ja taitoa neuvotella kohdattaessa ristiriitaisia tilanteita. Sanallisen viestinnän lisäksi otteessa korostetaan sanattoman viestinnän merkitystä, jonka avulla toisen yksilön toimintaa tulisi tulkita. Aineisto-ote korostaa yksilöiden sosiaalisten taitojen suurta merkitystä verkoston toiminnan kannalta. Tällaiset yksilön sosiaaliset taidot, kuten empatian, ymmärryksen ja diplomatian osoittaminen, määrittyvät edellytyksiksi, joiden on toteuduttava aidon vuorovaikutussuhteen onnistumiseksi.

Hyvän verkoston edellytyksiä jaotellaan sekä ryhmän että yksilöllisten piirteiden avulla. Mielenkiintoista on, että nämä piirteet kuvaavat yhtäläillä minkä tahansa verkoston tai ylipäänsä kahden yksilön suhteessa tavoiteltuina pidettyjä ominaisuuksia. Aineisto-otteessa esiintyy jännite yksilön ja yhteisön toiminnan välillä. Otteessa yhtäältä kuvataan verkoston jäsenten tasavertaista suhdetta korostamalla jäsenten välillä vallitsevaa toisen tukeen ja auttamiseen perustuvaa ilmapiiriä. Toisaalta kuitenkin verkoston jäsenten ensisijaisena tavoitteena pidetään omaan yritystoimintaan panostamista. Verkostotoiminnan katsotaan edellyttävän tasapainoilua yksilön itsenäisen yritystoiminnan ja toisaalta yhteisön yhteisen hyvän välillä.

Verkoston vuorovaikutussuhteet eivät ole yksiselitteisiä. Erityisiä ja ehkä haasteellisiakin niistä tekee se, että suhteet ovat usein monimuotoisia. Tämä havainnollistuu kirjoituksissa yhtäaikaaisesti vuorovaikutuksessa esiintyvänä tasavertaisuuteen ja kumppanuuteen sekä kilpa- tai valtasuhteisiin liittyvinä piirteinä. Tätä monitasoista verkoston suhdejärjestelmää kuvaa seuraava aineisto-ote 18.

Aineisto-ote 18:

Kaikki verkoston ihmissuhteet ovat asiakassuhteita ja sitä kautta tehdään palvelutyötä. Kaikki asiakassuhteet perustuvat sopimuksille. Lisäksi verkostoituminen on yhteistyötä kilpailijoiden kanssa ja kumppanuussuhteita.

Aineisto-ote havainnollistaa verkoston monitasoista suhdejärjestelmää. Otteessa viitataan erilaisiin yksilöiden välisiin suhteisiin, kuten ihmis-, asiakas-, kilpa- ja kumppanuussuhteisiin. Juuri erilaisten suhteiden yhtäaikainen läsnäolo verkostossa tekee niiden tarkastelusta tärkeää. Verkostossa ilmenee samanaikaisesti monitasoisia suhteita. Suhteita ja niiden merkitystä voidaan tarkastella niistä koituvan hyödyn perusteella. Ensiksi verkoston ihmissuhteet määritellään asiakassuhteiksi, jolloin osapuolten yhteistyössä korostuu ammatillinen; palvelun antamisen ja vastaanottamisen suhde.

Toiseksi otteessa viitataan sopimussuhteisiin. Tällainen niin sanottu sopimussuhde perustuu yleensä ajatukselle, jossa kaksi osapuolta kohtaa ostajan ja myyjän rooleissa, niin kuin Raija Huhtanen (2010, 18) asiakkuuspuhetta määritellesään toteaa. Otteen 18 mukaisesti asiakkaana voi tällöin olla kuka tahansa verkoston jäsenistä. Tällainen sopimuksellinen yhteistyö ei rajoitu tässä vain verkoston ja sen ulkopuolisten yhteistyötahojen kesken tapahtuvaksi toiminnaksi vaan verkoston sisäisenkin yhteistyön tulisi perustua sopimuksiin.

Kolmanneksi verkoston vuorovaikutussuhteita voidaan tarkastella myös kilpa-asetelmasta käsin. Tällöin kanssakäyminen perustuu yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa. Yhteistyön tavoitteena on edelleen palvella yksittäistä asiakasta mahdollisimman hyvin. Kumppanuussuhteet puolestaan eroavat kilpasuhteista siinä, että kumppanuussuhteiksi yleisesti määritellään eri toimijoiden välinen yhteistyö, jonka tavoitteena on kehittää uusia toimintatapoja (ks. luku 3.1). Kumppanuussuhteen merkittävä tavoite on osapuolten hyötyminen keskinäisestä yhteistyöstä. Näin ollen asiakas-, kilpa- ja kumppanuussuhteet eroavat erityisesti yhteistyön sisältönsä puolesta.

Verkostoituminen edellyttää kanssakäymistä erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhteiden monitasoinen ja yhtäaikainen esiintyminen asettaa vaatimuksia myös verkoston järjestäytymiselle. Seuraava aineisto-ote 19 kuvaa verkoston järjestäytymistä johtajuuden haasteena.

Aineisto-ote 19:

Verkosto on monimutkainen vuorovaikutusjärjestelmä ja sen hallinnointi vaatii asiantuntemusta. Suurin rooli on verkostoluotsilla, joka on verkostoyrityksen toimitusjohtaja, todennäköisesti. Verkostoa ei voi ohjata hierarkkisesti, mikä tekee verkoston johtamisesta problemaattista. Tarvitaan verkostoveturi, joka kasaa pienyrittäjiä eri aloilta yhteen. Verkoston vetäjän rooli on merkittävä, samoin johtoryhmän rooli. Tulee valita verkostolle johtaja, jolla on valtaa ja vastuuta.

Tekstissä käytetään käsitteitä luotsi, veturi ja vetäjä⁵ kuvaamaan verkostossa tapahtuvaa ohjausta. Käsitteet luovat lukijalle mielikuvan verkostosta pirstaleisena, hajanaisena järjestelmänä, joka vaatii hallinnointia muodostaakseen yhtenäisen, integroituneen kokonaisuuden. Oteessa kuvataan verkostoa monimutkaisena järjestelmänä, jonka hallinta vaatii erityistä asiantuntemusta. Tätä erityisosaamista oletetaan löytyvän verkoston johtotasolta. Johtotasoon viittaavat maininnat toimitusjohtajasta ja johtoryhmästä.

Verkostossa vallitsevista valtasuhteista kertovat aineisto-otteessa esiintyvät viittaukset verkoston hallinnallisiin rakenteisiin. Kirjoituksessa pidetään tärkeänä sitä, että verkostoa tulee ohjata ja johtaa, mutta tapa, jolla tämä toteutetaan, on selkiytymätön. Johtamistavan monitahoisuudesta

⁵ Käsitteet viittaavat tapaan ymmärtää verkostossa tapahtuvaa ohjausta. Kirjoituksissa verkostojohtajuus määrittyy verkoston ylläpitäjän tai edustajan rooliksi. Samansuuntaisia viitteitä verkosto-ohjauksesta esiintyy kirjallisuudessa. Esimerkiksi Seppo Helakorpi (2005, 33–34) nimittää verkostoveturiksi verkoston koordinoinnista vastaavaa henkilöä, kun taas Tuija Toivola (2005, 149) kutsuu veturiyhteykseksi yritystä, joka kokoaa yritysverkoston ja huolehtii sen toiminnasta.

kertoo keskenään ristiriitaisten ja vakiintumattomien käsitteiden päällekkäinen käyttö. Oteessa puhutaan verkostojäsenten välisistä valtasuhteista, ja yhtäaikaaisesti viitataan siihen, että perinteinen hierarkkinen, ylhäältä alaspäin tapahtuva ohjaus, ei sovellu verkoston johtamiseen. Mielenkiintoista on kuitenkin, että toisaalta oteessa korostetaan juuri perinteisiä organisatorisia käsitteitä, kuten toimitusjohtaja ja ohjausryhmä.

Verkostojohtaminen määrittynyt tekstissä kahdella tapaa. Yhtäältä verkostoa ei pidetä hierarkkisenä järjestelmänä, mutta toisaalta taas johtamistapa edellyttää myös hierarkiaa. Oman haasteensa verkostojohtajuudelle asettavat verkostojäsenten erilaiset ja päällekkäiset vuorovaikutussuhteet, jotka väistämättä vaikuttavat siihen, millaisiksi jäsenten roolit kulloinkin verkoston toiminnassa muodostuvat.

Verkostojäsenten vuorovaikutussuhteet ja niihin liittyvät haasteet ovat sosiaalisia ilmiöitä, joita tässä yhteydessä tarkastellaan osana liiketaloudellista toimintaa. Kirjoituksissa taustaoletuksena on, että kiinnittämällä huomiota ja panostamalla verkoston sosiaalisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa myös liiketaloudelliseen toimintaan. Kirjoituksissa verkoston sosiaalinen ulottuvuus määrittyy tärkeäksi edellytykseksi sille, että verkosto kykenee saavuttamaan liiketaloudellisia tavoitteitaan.

Verkostoteoreettinen ymmärrys verkostoitumisen edellytyksenä

Seuraavaksi tarkastelen niitä kohtia kirjoituksissa, joissa selkeästi määritellään verkostoitumisen käsitettä. Kirjoitukset korostavat verkostoteoreettisen ymmärryksen tärkeyttä verkoston toiminnassa. Seuraavat aineisto-otteet 20, 21 ja 22 havainnollistavat niitä verkostoitumiseen liittyviä merkityksiä, joita kirjoituksissa pidetään tarpeellisina onnistuneen verkostotoiminnan kannalta.

Aineisto-ote 20:

Verkostotermit olivat minulle aluksi outoja ja tuntui etten ymmärtänyt suomen kieltä. Nyt koulutuksessa ne ovat tulleet tutuiksi ja selviksi. Verkostoidea on rönsyilevä, tarvitaan ymmärrystä toimia epästabiilissa tilanteessa. Termi verkosto vaatii aina sen käyttäjän tarkkaa rajausta, koska sitä voidaan käyttää kuvaamaan niin monenlaista yhteistyötä. Merkittävää on, mihin yhteistyöllä pyritään. Haasteellista on se, että jokaisella saattaa olla hieman eri käsitys verkostosta, jolloin nämä käsitykset tulee kyllä tuoda julki.

Aineisto-otteessa 20 kuvataan verkostoitumisen käsitteistöä vaikeaksi ulkopuolisen ymmärtää. Käsitteistöä verrataan vaikeuteen ymmärtää vierasta kieltä. Käsillä olevat verkosto-opinnot ja niihin liittyvä perehtyminen ovat selkeyttäneet verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä. Oteessa havainnollistuu hyvin verkostokäsitteen monitahoiset määrittelyt. Verkosto määrittyy oteessa rönsyileväksi ideaksi, jota on vaikea kuvata yksiselitteisesti. Käsite vaatii tällöin aina tilannekohtaista rajaamista, mitä sillä kukin kulloinkin tarkoittaa.

Otteessa verkostoituminen merkityksellistyy ennen kaikkea yhteistyönä, jota on mahdollista määritellä sen tavoitteiden pohjalta. Verkostokäsitteen yksiselitteisen kuvaamisen sijaan tärkeätä näyttäisi otteen mukaan olevan verkostotoiminnan tavoitteiden tarkka määrittely. Oteessa verkosto nähdään monimerkityksisenä käsitteenä, joka vaatii tilanne- tai tavoitekohtaista määrittelyä.

Aineisto-otteessa verkostoituminen määrittyy epästabiilina toimintana eli verkoston koetaan olevan jatkuvan muutoksen tilassa. Verkostokäsitteen ymmärrystä vaikeuttaa se, että verkostoa ei voi käsittää pysyväksi olotilaksi vaan verkosto on koko ajan muutoksessa. Tällöin myös sen käsitteistö on alati muuttuvaa. Verkostossa tapahtuvat muutokset asettavat vaatimuksia myös verkostokäsitteiden jatkuvalla tarkentamiselle.

Verkostokäsite ja itse verkostotoiminta ovat vaikeasti määriteltävissä ja tämä näkyy myös verkoston organisoitumisen ja hallinnan pulmina. Seuraava aineisto-ote 21 havainnollistaa verkostotutkimuksen ja verkostoteoreettisen osaamisen tärkeyttä verkoston organisoitumisen ja johtajuuden kannalta.

Aineisto-ote 21:

Verkosto on tapa organisoitua löysemmin yhteen. On selvää, että verkostoitumisen perusteita tulee jokaisen hallita. Verkostojohtaja hallitsee suuressa määrin verkostoitumisen teoriaa. Hän on verkostoitumisen asiantuntija. Lisäksi hänen täytyy hallita myös kaikkea verkostossa olevaa tietoa.

Aineisto-otteessa 21 verkostoa kuvataan sen jäsenten tapana organisoitua kevyemmin yhteen. Oteessa verkostomaisen organisoitumisen esitetään olevan heikkoa, mutta ei kuvailla sen tarkemmin sitä, mihin organisoitumisen astetta verrataan. Selvää otteen perusteella on kuitenkin se, että verkoston hallinnan kannalta on tärkeätä, että verkoston johtajalla on syvempää ymmärrystä verkostoitumisesta.

Edeltävissä aineisto-otteissa 20 ja 21 korostetaan, että verkostotoiminnan kannalta on oleellista, että sen jäsenillä on ymmärrystä verkostoitumisen perusteista. Otteet vakuuttavat tässä lukijan siitä, että verkostoituminen on jotakin, joka vaatii aina erityistä teoreettista ja käsitteellistä osaamista. Osallistuakseen verkostotoimintaan ja hallitakseen verkostoitumisen perusteita, täytyy verkoston jäsenten ja erityisesti sen johtajan perehtyä verkostotutkimukselliseen osaamiseen. Myös seuraava ja viimeinen aineisto-ote 22 korostaa verkostoteoreettisen ymmärryksen tärkeyttä, tosin verkoston erilaisten tehtävien ja tavoitteiden kannalta.

Aineisto-ote 22:

Verkostoteoreettista asiantuntijuuttani tulen hyödyntämään verkoston rakentamis-, ylläpito- ja kehittämistehtävissä. Verkostoja on useita eri tyyppisiä niiden tavoitteiden mukaan, vertaistukea tavoittelevia kumppanuusverkostoja, kehittämisverkostoja, verkostoja, jotka haluavat tuottaa kustannussäästöjä sekä verkostoja, jotka pyrkivät luomaan uusia palveluinnovaatioita.

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, verkoston tavoitteiden ja käsitteistön lisäksi myös verkoston toimintatavat on määriteltävä ja luotava erikseen aina verkoston jäsenten kesken. Aineisto-otteessa verkostotoimintaa määritellään sen tehtävien ja verkostotyyppien mukaisesti. Otteet osoittavat, että onnistuneen verkostotoiminnan perusta on sen jäsenten kyvyssä ymmärtää ja soveltaa verkostoitumiseen liittyvää teoreettista osaamista.

Tässä luvussa onnistuneen yritysverkostotoiminnan edellytykset merkityksellistyvät verkoston käsittämisenä sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisenä yhteisönä, jonka jäsenet hallitsevat tarvittavaa verkostoteoreettista ymmärrystä. Sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen verkosto vaatii jäseniltään kykyä yhteisvastuulliseen, vastavuoroiseen ja tasavertaiseen yhteistyöhön, jossa jäsenten keskinäinen luottamus, yhteiset säännöt ja tavoitteet ovat toiminnan perusta. Jäsenten sosiaaliset taidot ovat verkoston toiminnan kannalta avainasemassa. Verkoston asiantuntevalla ohjauksella uskotaan puolestaan olevan suuri merkitys sen kannalta, millaisina verkoston vuorovaikutussuhteet toteutuvat.

Yritysverkostoituminen vaatii verkoston jäseniltä erityistä teoreettista ymmärrystä verkostoitumisesta ja verkoston toiminnasta. Verkostoteoreettisten käsitteiden tarkentaminen verkoston kesken on ensisijaisen tärkeää, jotta sen jäsenet kykenevät määrittelemään toimintansa

tavoitteita yhteisymmärryksessä. Verkostojohtajalla taas oletetaan olevan erityistä verkostoteoreettista asiantuntemusta, jonka turvin hän ohjaa verkoston toimintaa. Verkostoteoreettinen osaaminen ei kuitenkaan yksin takaa onnistunutta verkostotoimintaa vaan se vaatii aina myös teoreettisen tiedon ymmärtävää soveltamista käytäntöön. Alla oleva taulukko havainnollistaa onnistuneen yritysverkostoitumisen edellytyksiä

EDELLYTYKSET	YRITYSVERKOSTOITUMINEN
Sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen yhteisö	Yhteistyötä, joka perustuu tasavertaisuuteen, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen Yhteiset tavoitteet, säännöt ja toimintamallit, joihin sitoudutaan Yhteisvastuun toteutuminen Yhteinen hyöty Ryhmätoimintaa ja vertaistukea Sosiaalisia taitoja Vuorovaikutussuhteita Asiantuntevaa ohjausta
Verkostoteoreettinen ymmärrys	Verkostoteoreettisten käsitteiden tilanne- ja tavoitekohtainen määrittely on tärkeää Verkostoitumisen teoreettisia perusteita tulee jokaisen jäsenen ymmärtää ja hallita Verkostojohtajalla edellytetään olevan verkostoteoreettista asiantuntijatietoa Verkostoteoreettista osaamista tulee osata soveltaa käytäntöön

Taulukko 6. Yritysverkostoitumisen edellytykset.

Kirjoituksissa tulee esille, että verkostoja ja verkostoitumista on vaikeaa määrittää käsitteellisesti ja toiminnallisesti yksiselitteisesti. Verkoston käsitteellä kuvataan erilaisia toimintatapoja riippuen siitä, millaisia tavoitteita ja organisoitumiskäytänteitä kulloinkin on käytössä. Tämä puoltaa sitä, että verkostoja ja verkostoitumisen merkityksiä on tärkeää tarkastella hyvinkin yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtaisella tarkastelulla on lisäksi mahdollista tavoittaa niitä yritysverkostoitumiseen liittyviä jännitteitä ja ristiriitaisuuksia, joita käsitteeseen sisältyy. Viimeisessä luvussa tarkastelen yritysverkostoitumisen jännitteitä sekä käyn keskustelua analyysin tuottamien tulosten annista suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen.

8 YRITYSVERKOSTOITUMINEN JÄNNITTEISENÄ AJATTELU- JA TOIMINTATAPANA

Tämä viimeinen luku 8 kokoaa yhteen analyysissä esille tulleet yritysverkostoitumiseen liittyvät jännitteet. Mielenkiintoista jännitteiden tarkastelusta tekee se, että ne ovat samanaikaisesti läsnä yritysverkostoitumisessa. Jännitteet eivät siis poissulje toisiansa vaan muodostavat yhdessä sen merkitysten kokonaisuuden, joka tuottaa yritysverkostoitumisen ilmiönä ja tekee sen ymmärrettäväksi. Alla olevassa taulukossa 7 havainnollistuu analyysistä tiivistetyt keskeisimmät yritysverkostoitumisen jännitteet.

YRITYSVERKOSTOITUMISEN JÄNNITTEET	
Liiketoimintaan liittyvät arvot	Hyvinvointialan arvot
Perinteinen yrittäjyys	Kollektiivinen verkostoyrittäjyys
Taloudellinen ajattelu	Sosiaalinen yhteisö
Perinteinen, hierarkkinen asiantuntijaroleihin perustuva organisaatiomalli	Moniammatillinen, yhteistyötä korostava toimintatapa

Taulukko 7. Keskeisimmät yritysverkostoitumisen jännitteet.

Yritysverkostoituminen: jännitteinen ja ristiriitainen ajattelutapa

Analyysi havainnollistaa useita jännitteitä, jotka ovat sisäänkirjoitettuja hyvinvointialan verkostoajatteluun. Verkostoajatteluun vaikuttavat muun muassa eettiset kysymykset, jotka näyttäytyvät kirjoituksissa esimerkiksi pohdintana taloudellisen hyödyn ja yksilön auttamisen liittämistä yhteen. Kirjoitukset käsittelevät hyvinvointialan moraalialaa ja reflektovat periaatetta, jonka mukaan taloudellista hyötyä ei tulisi tuottaa yksilön hyvinvointiin liittyvillä palveluilla. Taloudellisen voiton tavoittelu ei ole yksiselitteinen tavoite hyvinvointialan pienyrittäjien verkostoituessa, vaikkakaan yritystoiminnassa ei voida sivuuttaa kannattavuuden kysymyksiä. Kirjoituksissa esiintyy pyrkimys erottaa maksimaalinen voiton tavoittelu taloudellisesti kannattavasta toiminnasta.

Samanlaiseen huomioon päätyy Mia Hemmingin (2008, 22) haastattelema Soili Vento. Vento esittää ajatuksen hyvinvointipalveluyrittäjän tavoitteesta tarjota asiakkaalle hänen tarvitsemiaan palveluja ilman, että yrittäjä pyrkisi maksimoimaan taloudellista voittoa. Sosiaalipalveluyrittäjälle on usein vieras ajatus, että toiminnasta tulisi kerätä voittoa. (Hemming 2008, 22.) Onkin huomattavaa, että verkostoituminen merkityksellistyy kirjoituksissa yritystoiminnan kannalta elintärkeänä vaihtoehtona; vasta olemassaolon turvaamisen jälkeen on mahdollista keskittyä puhumaan taloudellisen toiminnan kasvattamisesta.

Taloudellisen voiton tavoittelu on hyvinvointialalla moraalisesti latautunut kysymys. Ristiriitaa aiheuttaa liiketaloudessa hyväksytyjen toimintatapojen omaksuminen osaksi hyvinvointialan verkostoyrittäjyyttä. Esimerkkinä tästä kirjoituksissa mainitaan hyväosaisten, itse hyvinvointipalveluistaan maksavien asiakkaiden tavoittelu. Liiketaloudellinen ajattelu ei kyseenalaista asiakashankintaa, joka perustuu ”rusinoiden poimimiseen pullasta” vaan se on pikemminkin koko yritystoiminnan perusta (Toivola 2005, 147). Hyvinvointialan verkostoyrittäjän kannalta katsottuna tällainen valikoiva asiakashankinta merkityksellistyy kirjoituksissa lähinnä verkostoyrittäjän keinoksi säilyttää ja turvata asemaansa palvelumarkkinoilla.

Hyvinvointialan verkostoyrittäjyys voidaan erottaa muusta yrittäjyydestä muun muassa tällaisten eettisten ristiriitojen kautta. Toki jokaiselle yritykselle taloudellisen voiton maksimointi on myönteinen asia, mutta hyvinvointialan verkostoyrittäjälle se ei näyttäisi olevan ensisijainen toiminnan tavoite. Tällaisten eettiseen ajatteluun perustuvien jännitteiden lisäksi verkostoyrittäjyyteen liittyy myös yrittäjän identiteettiin ja yritysmuotoon paikantuvia eroavaisuuksia. Erityisen haasteen muodostavat jännitteet perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden välillä. Toivola (2005, 190) määrittelee väitöskirjatutkimuksessaan verkostoyrittäjyydestä perinteistä yrittäjyyttä ja verkostoyrittäjyyttä seuraavalla tavalla; perinteinen yrittäjyys perustuu riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen, kun taas verkostoyrittäjyys on yhteistä, kollektiivista ja perustuu yrittäjien keskinäiseen luottamukseen.

Perinteisen yrittäjyyden perustuessa yrittäjän itsenäisyydelle, henkilökohtaiselle vastuulle ja päätöksenteolle, kulminoituu ajatus verkostoyrittäjyydestä osittain vastakkaisille toimintaperiaatteille (Toivola 2005, 186). Verkostoyrittäjyydessä yhteisöllisen eli kollektiivisen edun tavoittelu on toiminnan keskiössä. Kirjoituksissa verkostoituminen merkityksellistyy yhteisön edun mukaisena toimintana, jota määrittävät yhteisesti laaditut tavoitteet ja säännöt. Kirjoitukset tuovat kuitenkin esille pyrkimyksen säilyttää verkostoitumisesta huolimatta yrittäjien itsenäisyys ja

olemassa olevat toiminnan rakenteet sekä pitäytyminen oman alan asiantuntija-asemassa. Yritysverkosto ei siten ole yksinomaan yhteisön etua tavoitteleva organisaatio. Yritysverkostoon kuuluvat jäsenet tavoittelevat toiminnalla myös yksityistä menestystä, jota pidetään vähintäänkin yhtä tärkeänä kuin yhteisön etua. Näin ollen verkostotoiminta vaatii oman itsenäisen yritystoiminnan ja yhteisön edun mukaisen toiminnan yhteensovittamista. Tasapainoilu tällaisessa ilmapiirissä on väistämättä jännitteitä synnyttävää.

Kirjoitusten perusteella näyttäisi, että yritysverkostot tavoittelevat paitsi kasvavaa taloudellista hyötyä ja entistä kannattavampaa liiketoimintaa, myös sosiaalisia suhteita ja yrittäjien vertaistukea. Yhteisöllisen toimintatavan toivotaan tarjoavan tukea, kannustusta ja vuorovaikutussuhteita. Yritysverkoston käsittäminen juuri sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisena yhteisönä voi kirjoitusten mukaan olla avain taloudellisesti menestyvään ja kilpailukykyiseen yritystoimintaan.

Jännitteet ovat osa yritysverkostoitumista, jolloin olennaista ei ole edellä mainittujen jännitteiden ja ristiriitojen poistaminen tai ratkaiseminen, vaan niiden olemassaolon tunnistaminen. Verkostoyrittäjyyden eettiset kysymykset sekä yrittäjyyden identiteettiin ja ideologiaan liittyvät jännitteet vaativat yhteensovittamista niin, että ne eivät hankaloita verkoston toimintaa tai muodostu toimintaan osallistumisen kannalta ylitsepäsemättömiksi esteiksi. Vasta yhteensovittamisen jälkeen on mahdollista tavoitella moniammatillista yhteistyötä ja tämän myötä uudenlaisen verkostoasiantuntijuuden rakentumista.

Yritysverkostoituminen: moniammatillinen, uusi toimintatapa

Kirjoituksissa asiantuntijuutta kuvataan eri alojen osaamisen yhdistymisenä. Yhdistymisen tuloksena tuotetaan uudenlaista osaamista, innovaatioita ja uusia toimintatapoja lähtien verkoston tavoitteista. Asiantuntijuuksien yhdistäminen on tärkeää onnistuneen verkostotoiminnan kannalta. Osaamisen yhdistäminen ja uudenlaisen asiantuntijuuden tavoittaminen vaativat kuitenkin yksilöltä joustavuutta ja asiantuntijuuksia määrittävistä reviiirajoista luopumista. Kyseessä ei ole helppo tehtävä, eikä aidon moniammatillisen ilmapiirin tavoittaminen ole yksinkertaista tai itsestään selvää.

Launis (1997, 132) kuvaa moniammatillista yhteistyötä ja uudenlaista asiantuntijuutta työn yhteisten kohteiden konkreettisena määrittelynä ja ammatillisten rajojen ylityksinä. Yhteistyön tavoitteet ja kohteet tulisi rakentaa asiantuntijoiden kesken uudelleen, luomalla yhteistyötahojen kesken uusi, yhteinen kieli. Tämän jälkeen moniammatillinen yhteistyö edellyttää luopumista

yksilön asiantuntemuksen reviirirajoista. Tämä toteutuu hylkäämällä hierarkiat asiakkaan ja työntekijän välisessä suhteessa ja organisaatioiden toiminnassa sekä asiantuntijatietojen välillä. Lopulta yhteistyössä ratkaisevaksi muodostuu se, kykeneekö yksilö luopumaan pitäytymisestään oman alan asiantuntijana. Vasta tämän jälkeen on mahdollista luoda moniammatillista yhteistä asiantuntijuutta. (Launis 1997, 132.) Samansuuntaisesti Parton ja O'Byrne (2000) määrittelevät uudenlaista asiantuntijuutta puhuessaan toimintayhteyksissään rakentuvasta sosiaalityöstä. Uudenlaista asiantuntijuutta tuotetaan kokemustiedon, rajoja ylittävän ja muutossuuntautuneen asiantuntijuuden yhteistyönä (Parton ja O'Byrne 2000). Miten nämä uudenlaisen asiantuntijuuden ja moniammatillisen yhteistyön vaatimukset sitten olivat luettavissa kirjoituksista?

Ensiksikin teksteissä verkostoitumisella tavoitellaan uudenlaista, innovatiivista asiantuntijuutta yhdistämällä osaamista. Kirjoituksissa yhteistoiminta perustuu ammatillisen, monitieteisen osaamisen yhdistämiseen. Yhteinen tavoite- ja käsitelmäärittely ovat moniammatillisen yhteistyön perusteita. Toiseksi, yritysverkoston katsotaan parhaimmillaan tarjoavan mahdollisuuksia ylittää ammatillisia rajoja verkoston sisäisessä toiminnassa. Kirjoitukset tuottavat asiakkuuspuhetta, jossa on havaittavissa selkeä siirtyminen perinteisestä hyvinvointipalvelujen asiakasnäkökulmasta kuluttaja-asiakkuuteen. Kuluttajuus tekee palvelunkäyttäjän roolista aktiivisen passiivisen palveluiden vastaanottamisen sijaan. Palvelunkäyttäjälle tarjoutuu mahdollisuus harjoittaa harkintaa ja valintaa tarvitsemiensa palveluiden suhteen. Tällainen toiminta paitsi tunnustaa palvelunkäyttäjällä olevan oman asiansa asiantuntemusta, se myös asettaa työntekijän asiantuntijuuden uudenlaiseen valoon. Toki tästä seuraa sen arvioimista, milloin voidaan olettaa palvelunkäyttäjillä olevan resursseja, mahdollisuuksia ja kykyä suoriutua itsenäisesti palveluhankintaprosessista.

Lisäksi, kuten analyysi tuo esille, verkostoitumisessa on osaltaan kysymys uudenlaisesta toimintatavasta, jossa organisaation perinteiset hierarkkiset rajat eivät enää määritä toimintaa. Tämän suhteen on yritysverkosto hedelmällisessä tilanteessa rakentaessaan uudenlaista johtajuus- tai järjestäytymistapaa. Verkosto antaa mahdollisuuksia rakentaa toiminnasta aidosti ammatillisia rajoja ylittävää, kun perinteiset organisatoriset hierarkiat eivät rajoita sen toimintaa. Uudenlainen johtajuus- ja järjestäytymistavan määrittäminen ei ole ristiriidaton tehtävä. Kirjoitukset määrittelevät järjestäytymis- ja valtasuhteita yhtäältä perinteisin hierarkkisin käsittein, kuten johtaja, toimitusjohtaja, johtoryhmä. Toisaalta kirjoitukset tuottavat merkityksiä, joissa verkoston toivotaan olevan tasa-arvoinen; vallan ja vastuun jakautuvan verkoston jäsenten kesken. (ks. Launis 1997, 132).

Teksteissä verkoston haasteelliseksi tehtäväksi muodostuu aidon moniammatillisen yhteistyöilmapiirin tavoittaminen. Menestyäkseen yritysverkosto vaatii ammatillisten rajojen ja niitä ylläpitävien normien rikkomista ja niistä luopumista. Verkostoituminen edellyttää sitä, että yritystoiminnasta tulee yhteinen asia, jolloin ”sinun menestyksesi on myös minun menestykseni”.

Yritysverkostoituminen: aikakautemme yhteistyömuoto

Kysyin tutkimusraporttini johdanto-osuudessa, miten talouden taantuma ja yhtäaikainen palvelurakennemuutos vaikuttavat julkisiin hyvinvointipalveluihin. Olen tutkielmassa eritellyt yhtä vaihtoehtoa, jolla osaltaan uskotaan voivan vastata palvelujärjestelmän haasteisiin. Yksityisten toimijoiden verkostoituminen ei kuitenkaan yksin riitä vastaukseksi vaan tarvitaan toimivaa yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Yksi yhteistyön keskeisimmistä kysymyksistä liittyy hyvinvointipalvelujen rahoituksen turvaamiseen. Millainen rooli julkisella sektorilla tulee olemaan hyvinvointipalvelujen tuottamisessa, mikäli sen velvollisuuksia yhä edelleen kavennetaan ja siirretään yksityiselle sektorille (Kantola & Kautto 2002, 138–139, 147–148)?

Hyvinvointipalvelujen tarve ei ole ainakaan vähentynyt vaan kysymys on lähinnä siitä, millainen palvelurakenne parhaiten vastaa kansalaisten palvelutarpeisiin. Mielestäni huomiota tulee kiinnittää siihen, että palveluita tuotetaan kestävältä pohjalta. Erityisesti palvelutuotannon suhteen julkisen ja yksityisen sektorin välillä käytävä joko tai -asettelu tulisi unohtaa ja lähteä siitä, että nämä sektorit tuottavat hyvinvointipalveluita yhteistyössä. Niin kuin Kantola ja Kautto (2002, 127) esittävät, julkinen ja yksityinen sektori olisi mahdollista käsittää toisiaan tukevinä, yhteistyötä kehittävinä osapuolina.

Verkostomainen toimintatapa on aikakautemme yhteistyömuoto. Onnistunut verkostoyhteistyö vaatii osaamista ja jatkuvaa yhteistyömallien kehittämistä. Sakari Möttönen (2008, 23) ehdottaa artikkelissaan, että olisi syytä aloittaa kehittämisohjelma työnimellä ”hyvinvointiyhteiskunnan verkostot ja kumppanuudet”. Tulisi luoda malleja, joilla luotaisiin edellytykset erilaisten hyvinvointialan toimijoiden yhteistyölle. Näissä yhteistyömuodoissa toimijoiden suhteet perustuisivat juuri verkostomaiseen kumppanuuteen. (Möttönen 2008, 23.) Helsingin Yrittäjät yhdessä Helsingin kaupungin oppisopimustoimiston ja Haaga-Perhon oppilaitoksen kanssa ovat luoneet yhdenlaisen mallin tuottaa tätä hyvinvointialan yhteistyötä. Tulevaisuus osoittaa sen, kuinka yritysverkostoituminen onnistuu.

Hyvinvointialan yritysverkostoitumisessa on kysymys erittäin ajankohtaisesta ja yhteiskunnallisesti tärkeästä ilmiöstä. Hyvinvointialalle sijoittuva verkostotoiminta määrittyy tässä tutkimuksessa varsin positiivisena mahdollisuutena. Tällainen uusi organisoitumisentapa vaatii kuitenkin aina toimintatapojen tarkentamista, vakiinnuttamista ja kriittistä arvioimista. Tutkimuksellisenä tavoitteenani ei ole ollut arvioida verkostotoimintaa positiivisena tai negatiivisena ilmiönä. Tavoitteenani ei myöskään ole ottaa kantaa verkostotoiminnan mahdollisuuksien ja jännitteiden välillä. Pyrkimyksenäni on ollut mahdollisimman tarkkaan kuvata ja eritellä yritysverkostoitumisen merkityksiä hyvinvointialalla sellaisina kuin ne aikuisopiskelijoiden kirjoituksissa näyttäytyvät. Ristiriitojen ja jännitteiden tiedostamisen avulla on mahdollista hioa hyvinvointialan yritysverkostoitumisesta entistä varteenotettavampi toimintatapa. Verkosto on dynaaminen järjestelmä, joka muuttuu ajassa jatkuvasti. Näin ollen myös yritysverkostoitumisen merkitykset ovat kontekstisidonnaisia, ne muuttuvat ja ovat liikkeessä kaiken aikaa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Ali-Yrkkö, Jyrki (2009) Ulkoistusten tavoitteet – suomalaisyritykset osaamista ostamassa. Teoksessa Katri Valkokari, Raimo Hyötyläinen, Harri I. Kulmala, Pekka Malinen, Kristian Möller & Jukka Vesalainen (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro, 45–57.

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1994) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Anttonen, Anneli & Sipilä, Jorma (2000) Suomalaista sosiaalipolitiikkaa. Tampere: Vastapaino.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (2009) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Suom. Vesa Raiskila (toim.) Helsinki: Gaudeamus.

D’Cruz, Heather & Jones Martyn (2004) Social Work Research. Ethical and Political Contexts. London: Sage Publications.

Eteläpelto, Anneli (1997) Asiantuntijuuden muuttuvat määriykset. Teoksessa Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos, 86–102.

Ferlie, Ewan, Ashburner, Lynn, Fitzgerald, Louise & Pettigrew, Andrew (1996) New Public Management in Action. Oxford: Oxford University Press.

Filander, Karin (1997) Kehittäjät tulevaisuuden verkostoasiantuntijoina. Teoksessa Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos, 136–148.

Flynn, Norman (2000) Managerialism and Public Services: Some International Trends. Teoksessa John Clarke & Sharon Gewirtz & Eugene Mclaughlin (toim) New Managerialism, New Welfare? London: Sage Publications, 27–44.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.

Haahtela, Tero & Malinen, Pekka (2009) Verkostoalustat julkisen ja yksityisen sektorin käytössä. Teoksessa Katri Valkokari, Raimo Hyötyläinen, Harri I. Kulmala, Pekka Malinen, Kristian Möller & Jukka Vesalainen (toim.) *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYpro, 97–113.

Haveri, Arto & Anttiroiko, Ari-Veikko (2009) Kuntajohtaminen: Haasteena paikallisten kilpailu – ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa Ilari Karppi & Lotta-Maria Sinervo (toim.) *Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 191–211.

Heiskala, Risto (2006) Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus, 14–42.

Helkama, Klaus, Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela (1998) *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

Helsinki tarvitsee palvelustrategian (2007) *YrittäjäINFO* (5-6), 11.

Hemming, Mia (2008) Yksityinen palvelutuotanto ei murena hyvinvointiyhteiskunnan rakenteita. *Sosiaaliturva* 96(3), 22.

Honkola, Jaakko (2008) Hoiva- ja hyvinvointialan yrittäjät kohtaavat. *Palveleva Helsinki -hankkeen infotilaisuus*. 24.9.2008. Helsinki.

Huhtanen, Raija (2010) Mistä puhumme, kun puhumme asiakkaasta? *Sosiaalitieto* 98(5), 18.

Isoherranen, Kaarina (2007) Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa Kaarina Isoherranen, Leena Rekola & Raija Nurminen. *Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 26–48.

Jokinen, Arja (2008) Sosiaalityö tukena ja kontrollina aikuisten kohtaamisessa. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere: Vastapaino, 110–144.

Jokivuori, Pertti (toim.) (2005) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva Kustannus.

Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Kainlauri, Anne (2007) Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WS Bookwell.

Kananoja, Aulikki, Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri (2008) Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kantola, Anu & Kautto, Mikko (2002) Hyvinvoinnin valinnat. Suomen malli 2000 – luvulla. Helsinki: Edita Publishing.

Kirjonen, Juhani (1997) Johdanto. Teoksessa Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos, 11–27.

Korhonen, Sirpa & Merisalo, Maria (toim.) (2008) Toimiva kunta. Helsinki: FCG Efeko.

Koskiaho, Briitta (2008) Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa. Tampere: Vastapaino.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa (1999) Sisällön analyysi. Hoitotiede 11, 3–12.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.

Launis, Kirsti (1997) Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos, 122–133.

Lehtonen, Mikko (1996) Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Tampere: Vastapaino.

Merikallio, Jussi (2008) Teoksessa kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 6–10.

- Möller, Kristian, Rajala, Arto & Svahn, Senja (2009) Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.
- Möttönen, Sakari (2008) Kumppanuus nujertuu hierarkioiden ja markkinoiden puristuksessa. *Sosiaaliturva* 96(10), 22–23.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005) Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Newman, Janet (2000) Beyond the New Public Management? Modernizing Public Services. Teoksessa John Clarke & Sharon Gewirtz & Eugene Mclaughlin (toim) *New Managerialism, New Welfare?* London: Sage Publications, 45–61.
- Parton, Nigel & O’Byrne, Patrick (2000) *Constructive Social Work: towards a new practice.* Basingstoke: Macmillan.
- Pietikäinen, Sari & Mäntynen, Anne (2009) *Kurssi kohti diskurssia.* Tampere: Vastapaino.
- Raitakari, Suvi & Saario, Sirpa (2008) Vaikuttavuuden osoittamisen vaatimukset mielenterveys- ja päihdekuntoutuksessa. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa.* Tampere: Vastapaino, 196–223.
- Raunio, Kyösti (1995) *Sosiaalipolitiikan lähtökohdat.* Helsinki: Gaudeamus.
- Rissanen, Sari & Sinkkonen, Sirkka (toim.) (2004) *Hoivayrittäjyys.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Roivainen, Irene, Nylund, Marianne, Korkiamäki, Riikka & Raitakari, Suvi (toim.) (2008) *Yhteisöt ja sosiaalityö. Kansalaisen vai asiakkaan asialla?* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Toivola, Tuija (2005) *Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan.* Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.

Uusikylä, Petri (1999) Verkosto valintana. Teoksessa Päivi Virtanen (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä, 47–70.

Vesalainen, Jukka (2006) Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Viinamäki, Olli-Pekka (2008) Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 283.

Digitaaliset lähteet

Helsingin Yrittäjät. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/helsinginyrittajat/yleista/>. Viitattu 16.8.2010.

Mittilä, Tuula (2006) Verkosto-osaaminen - liiketoimintaosaamisen uusi mantra. http://www.edu.fi/perusopetus/historia_yhteiskuntaoppi/liiketoimintaosaaminen. Viitattu 16.8.2010.

Tynjälä, Päivi, Nikkanen, Pentti, Volanen Matti Esa & Valkonen Sakari (2005) Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa ja työyhteisöjen oppiminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos, tutkimuslauseita 24. http://ktl.jyu.fi/img/portal/5124/Taitava_Keski-Suomi_osa_II.pdf?cs=1131088051. Viitattu 2.3.2010.

Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen Virallinen Tilasto, Sosiaaliturva. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.thl.fi/yksityinenpalvelutuotanto>. Viitattu 12.8.2010.

Yksityiset sosiaalipalvelut 2008. Suomen Virallinen Tilasto, Sosiaaliturva 2009. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/Sosiaalipalvelut/yksityisetsosiaalipalvelut.htm>. Viitattu 12.8.2010.

Yksityiset terveystalvelut 2007. Suomen Virallinen Tilasto, Terveys 2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.stakes.fi/FI/Tilastot/Aiheittain/Terveystalvelut/yksityisetterveystalvelut.htm>. Viitattu 12.8.2010.

LIITE 1: KIRJOITUSPYYNTÖ

Hyvät opiskelijat!

Pyydän Teitä osallistumaan pro gradu – tutkimukseeni, jossa tutkin Teidän näkemyksiänne verkostoajattelusta. Toivoisin, että jokainen teistä voisi tuottaa minulle vapaamuotoisen kirjoitelman, jossa itsenäisesti arvioisitte omaa kehittymistänne verkostoasiantuntijoiksi. Mielelläni lukisin pohdintojanne myös siitä, millaisena näette hyvinvointipalvelujärjestelmämme tulevaisuuden oman asiantuntijuutenne näkökulmasta. Tarkempia ohjeistuksia kirjoitelman suhteen olen liittänyt tämän kirjeen loppuun. Ohjeistukseni ovat vain suuntaa-antavia, kirjoitelman voitte tehdä täysin omavaltaisesti.

Tutkimusaineistoa käytän ainoastaan tämän kyseisen tutkimuksen laadinnassa. Aineiston säilyttämisestä vastaan minä tutkijana. Aineiston käsittelyssä noudatan normaaleja tutkimuseettisiä periaatteita. Aineistosta poistetaan kaikki tutkimukseen osallistuvien henkilö- ja tunnistetiedot. Lopullisista tutkimustuloksista ja – raporteista ei ole enää mahdollista tunnistaa yksittäistä osallistujaa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että mahdollisimman moni osallistuisi siihen. Tutkimuksesta ei aiheudu Sinulle osallistujana ylimääräisiä kuluja, ainoastaan pyydän Sinulta arvokasta aikaasi kirjoittaessasi näkemyksistäsi.

Valmiit kirjoitelmat pyydän toimittamaan minulle joko sähköpostitse tai oheisella kirjekuorella. Toivon, että kirjoitelmat palautettaisiin minulle 5.3.2010 mennessä.

Isot kiitokset Teille arvokkaasta työstä jo etukäteen. Intoa ja onnea opintojenne loppurutistukseen!

Ystävällisin Terveisin:

Jenni Halava
puhelinnumero
jenni.halava@uta.fi

Kirjoitelmaohjeistus

Voit vapaasti tuoda esiin omia näkemyksiäsi, kokemuksiasi, tunteitasi, mielipiteitäsi ja ehkäpä muistat joitakin konkreettisia esimerkkejäkin matkaltasi verkostoitumisen asiantuntijaksi. Olen alle listannut muutamia ajatuksia ja kysymyksiä, joita pohtimalla toivon Sinun pääsevän hyvin alkuun ajatustyössäsi. HUOM! En edellytä Sinun vastaavan kaikkiin kysymyksiin, ne ovat lähinnä tarkoitettu ajattelun käynnistämiseksi!

Kysymys 1; Mitä merkitystä Sinulle on verkosto-osaamisesta ja siitä, että olet verkostoitumisen asiantuntija?

- Arvioi omaa kehitymisprosessiasi, tilannetta ennen koulutuksen alkua ja tätä hetkeä. Voit pohtia esimerkiksi:

Mikä on edesauttanut kehittymistäsi, millainen tuo kehitymisprosessi on ollut, onko jokin ollut helppoa, vaikeaa, mielenkiintoista, turhauttavaa? Millaisia tavoitteita olet asettanut / saavuttanut?

Millaisia konkreettisia hyötyjä ja kokemuksia koet saaneesi matkan varrelta? Kuinka ajattelit hyödyntää verkosto-osaamistasi nyt ja tulevaisuudessa?

Millaisia muutoksia ajattelussasi on mahdollisesti tapahtunut pohtiessasi käsitteitä verkosto, verkostoituminen ja verkostoasiantuntijuus?

Mitä kehittyminen verkostoasiantuntijaksi Sinun kohdallasi merkitsee?

Miten ryhmä on mielestäsi mahdollistanut verkostoasiantuntijaksi kehittymistäsi? Onko ryhmätoiminta tukenut, auttanut, ehkäissyt, hidastanut, muuttanut ym. ajatteluasi?

Kysymys 2; Millaisena näet palvelujärjestelmämme tulevaisuuden yrittäjyyden ja verkostoitumisen näkökulmasta?

- Arvioi hyvinvointialan yrittäjän / toimijan asemaa osana palvelujärjestelmää.

Millaisena näet yrittäjän aseman nyt? Entä tulevaisuudessa? Millaiselta näyttää palvelujärjestelmämme tulevaisuus? Millainen on siinä yrittäjän asema? Anna ajatustesi lentää.

Millaisia vaikutuksia uskot palvelujärjestelmämme muutosten tuovan (vai ovatko jo tuoneet) omaan ammatilliseen (yritys)toimintaasi? Miten muutokset näkyvät? Voit pohtia konkreettisia vaikutuksia, muutoksia, ajatuksia, mahdollisuuksia, tavoitteita, vaatimuksia ym.

Miten verkostoasiantuntijuutesi vaikuttaa tässä hetkessä tai tulevaisuudessa? Onko siitä hyötyä, mahdollisuuksia, haasteita palvelujärjestelmän suhteen? Millaisia?

Hyvinvointialan verkostot osana palvelujärjestelmää? Millaisia verkostoja, mahdollisuuksia, konkretiaa ja käytäntöjä näet tulevaisuuden osana?